

T.C
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

A TİPİ VE B TİPİ KİŞİLİKLER BAKIMINDAN MOBBİNG KİŞİLİK
İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YELİZ CAN

ANABİLİM DALI : İŞLETME

PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

KOCAELİ - 2007

T.C
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

A TİPİ VE B TİPİ KİŞİLİKLER BAKIMINDAN MOBBİNG KİŞİLİK
İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YELİZ CAN

ANABİLİM DALI : İŞLETME

PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DANIŞMAN : PROF. DR. NURULLAH GENÇ

KOCAELİ – 2007

T.C
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

A TİPİ VE B TİPİ KİŞİLİKLER BAKIMINDAN MOBBİNG KİŞİLİK
İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: YELİZ CAN

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No: 04/07/2007-2007/18

Prof. Dr. Nurullah Yrd. Doç. Dr. İ. Figen Yrd. Doç. Dr. Hülya Gündüz

GENÇ


GÜLENC


ÇEKMECELİOĞLU


KOCAELİ - 2007

SUNUŞ

İşyerleri değişik kişilik özelliklerine sahip pek çok çalışanın bir araya gelmesiyle oluşur. Bu farklı özellikteki insanların, görüşleri, duygu ve düşünceleri, tutum ve davranışları da kişilik özelliklerine bağlı olarak farklılıklar gösterebilir.

Önemli olan farklı kişilik özelliklerine sahip insanların ahenkli bir şekilde çalışmasıdır. Çünkü başarı ile başarısızlık arasındaki farkı yaratan insanlardır. Ancak işinden hoşnut olan, huzurla çalışan insanlar, işyerlerinde iyi sonuçlar yaratabilirler. Onların hoşnut olabilmeleri ise, birlikte çalıştıkları üstleri, astları ve eşit düzeyde oldukları iş arkadaşları ile olan ilişkilerine bağlıdır.

Kişilik tipleri bakımından mobbinge karşılaşma farklılık gösterebilir. Kimi kişiler, bazı tutum ve davranışları mobbing olarak görüp onunla mücadele ederken, kimileri bunu mobbing olarak görmeyip bu tutum ve davranışları olağan bir durum gibi değerlendirir. Yani bir işyerinde hangi davranışların mobbing olarak kabul edildiği, çalışanların kişilik özelliklerine göre değişiklik gösterebilir.

İnsanlar kişilik özellikleri bakımından A Tipi veya B Tipi kişilik yapısında olabilirler. Sahip oldukları bu kişilik özelliklerine bağlı olarak mobbinge daha çok veya daha az karşılaşabilirler. Bu nedenle, bu araştırmanın amacı, çalışanların A Tipi veya B Tipi kişilik özellikleri taşımalarının mobbinge karşılaşmalarında bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak olmuştur.

Bir diğer amacı ise, son yıllarda önemli örgütsel problemlerden biri olarak görülmeye başlanan “mobbingin” daha çok kimler tarafından yapıldığına dikkat çekmek ve örgütlerin bunun için gereken önlemleri almasına katkıda bulunmayı sağlamak olmuştur.

Çalışmanın her aşamasında engin bilgisi ve deneyimi ile değerli katkılarda bulunan danışman hocam Sayın Prof. Dr. Nurullah Genç’e teşekkürü bir borç bilirim.

Başından sonuna bana ve bu çalışmaya büyük emeği geçen, değerli hocam Araş. Gör. Esra Alnıaçık ile değişik fikir ve düşünceleri ile beni yönlendiren Araş. Gör. Asiye Ahu Güzel’e değerli katkıları için çok teşekkür ederim.

Bu uzun yolculuk süresince ve ihtiyacım duyduğum her zaman yanımda olan, başaracağıma inanan, beni sürekli motive eden kıymetli dostlarım İpek ve Şafak Tankurt'a,

Varlıkları ve yardımlarıyla her zaman benimle olan değerli dostlarım, Tuğba Özer'e ve Dr. Filiz Erdemli'ye

Çalışmamın uygulama kısmında bana her türlü yardımı sağlayan dostlarım Ayça ve Başak Kılıç ile yazma aşamasında bana kolaylıklar sağlayan arkadaşlarım Miraç Göksenin Akpınar'a, Betül Duyar'a ve Esra Kılıçal'a,

Ve son olarak, bugünlere gelmemde büyük katkıları olan en kıymetli varlıklarım aileme, bu çalışmayı hazırlamamda bana her türlü imkanı sağlayan sevgili ablam Nergiz Can'a ve motivasyon kaynağım canım yeğenim, Nazlı Nehir Can'a çok teşekkür ediyorum ve saygılarımı sunuyorum.

Kocaeli, Mayıs 2007

Yeliz Can

İÇİNDEKİLER	SAYFA NO
SUNUŞ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	III
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT.....	X
TABLO LİSTESİ.....	XII
ŞEKİL LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ YAŞAMINDA MOBBİNG : KONUNUN GEÇMİŞİ, TANIMLANMASI, MOBBİNG SÜRECİ VE MOBBİNG TÜRLERİ

1.1. KONUNUN GEÇMİŞİ.....	3
1.2. MOBBİNG KAVRAMININ TANIMLANMASI VE BENZER KAVRAMLAR.....	7
1.2.1. Kavram Olarak Mobbing.....	7
1.2.2. Mobbing Tanımları.....	9
1.2.3. Mobbing Yerine Kullanılan Benzer Kavramlar.....	11
1.2.3.1. Bullying.....	11
1.2.3.2. Saldırganlık.....	12
1.2.3.3. Psikolojik İşyeri Terörü.....	14
1.2.3.4. Duygusal Taciz.....	15
1.2.3.5. Mesleki Şiddet.....	16
1.2.3.6. Zorbalık.....	17
1.3. MOBBİNG SÜRECİNİN AŞAMALARI VE ORTAYA ÇIKIŞ BİÇİMLERİ.....	18
1.3.1. Mobbing Sürecinin Aşamaları.....	18
1.3.1.1. Çatışma veya Anlaşmazlık.....	18
1.3.1.2. Saldırgan Davranışlar.....	21
1.3.1.3. Yönetimin Katılımı.....	21
1.3.1.4. Zor veya Akıl Hastası Olarak Damgalanma.....	22
1.3.1.5. Çalışanın İşine Son Verilme.....	23
1.3.2. Mobbingin Ortaya Çıkış Biçimleri.....	23
1.3.2.1. Hiyerarşik Açıdan Mobbing.....	24
1.3.2.1.1. Üstün Asta (dikey mobbing).....	25
1.3.2.1.2. Astın Üste (dikey mobbing).....	26
1.3.2.1.3. İş arkadaşlarına (yatay mobbing).....	27
1.3.2.2. Dolaylı (İndirekt) ve Doğrudan (Direkt) Mobbing.....	28
1.4. MOBBİNGE NEDEN OLAN ETMENLER.....	30
1.4.1. Mobbing Yapan Kişi ve Kurban İle İlgili Nedenler.....	30
1.4.1.1. Mobbing yapanların kişiliği ve psikolojileri.....	30
1.4.1.2. Mobbing yapılanların (kurbanlar) kişiliği ve psikolojileri.....	34
1.4.2. Örgütsel Nedenler.....	35
1.4.2.1. Örgütün Kötü Yönetilmesi.....	36

1.4.2.2. Yetki Devretmeme Düşüncesi.....	37
1.4.2.3. Stresli işyeri.....	40
1.4.2.4. Monoton işyeri	41
1.4.2.5. Yöneticilerin Mobbinge İnanmaması ve Mobbingi İnkâr Etmesi.....	43
1.4.2.6. Kademe Azaltma ve Sıfır Hiyerarşi	44
1.4.2.7. Küçülme, Yeniden Yapılanma ve Şirket Evlilikleri gibi Değişimlerin Yapılması.....	45
1.4.2.8. Yaratıcı Düşünceler ve Yenilikler Yapılması	49
1.4.3. Sosyal Nedenler.....	52
1.4.3.1. Düşmanlık	53
1.4.3.2. Kıskançlık	54
1.4.3.3. Grup Baskısı.....	56
1.5. MOBBİNG SAYILABİLECEK DAVRANIŞLAR	58
1.5.1. Birinci Grup: İletişim ve İfade Biçimlerini Kısıtlayıcı Davranışlar	59
1.5.2. İkinci Grup: Sosyal İlişkilere Saldırma Şeklindeki Davranışlar	60
1.5.3. Üçüncü Grup: İtibara Zarar Veren Davranışlar.....	60
1.5.4. Dördüncü Grup: Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Yönelik Davranışlar	61
1.5.5. Beşinci Grup: Sağlığı Doğrudan Etkileyen Davranışlar	61
1.6. MOBBİNGİN SONUÇLARI.....	62
1.6.1. Bireysel Açısından Sonuçları	62
1.6.1.1. Mobbinge Uğrayan (Kurban) Açısından Sonuçları.....	63
1.6.1.1.1. Çalışanların İşe Karşı Duydukları Güven Duygusunu Sarsma Ve Paranoyaklık Hissi Verme.....	65
1.6.1.1.2. Çalışanların Kendilerine Olan Güvenlerini (Özgüvenlerini) Sarsma.....	66
1.6.1.1.3. Çalışanların Sağlığını Etkileme	67
1.6.1.1.4. İşe Bağlılığa Etkisi	71
1.6.1.1.5. Performansa Etkisi	72
1.6.1.2. Mobbing Yapan (Mobbingci) Açısından Sonuçları	74
1.6.2. Örgütsel Açısından Sonuçları.....	76
1.6.2.1. Ekonomik Açısından Örgütsel Maliyete Etkisi	77
1.6.2.2. Psikolojik Açısından Örgütsel Maliyete Etkisi	80
1.6.2.3. Örgüt Kültürü Açısından Etkisi.....	81
1.6.2.4. Örgüte Bağlılık ve Örgüte Yabancılaşma Açısından Etkisi	82

İKİNCİ BÖLÜM

2. KİŞİLİK: ÖRGÜTSEL YAŞAMDA ÇALIŞANIN KİŞİLİĞİ, KONUNUN GEÇMİŞİ, TANIMLANMASI, ÖZELLİKLERİ, ÇEŞİTLİ KİŞİLİK KURAMLARI VE TİPLERİ

2.1. ÖRGÜTSEL YAŞAMDA ÇALIŞANIN KİŞİLİĞİ.....	85
2.1. KİŞİLİK LİTERATÜRÜ	87
2.2. KİŞİLİK KAVRAMI VE TANIMLANMASI.....	90
2.3. KİŞİLİĞİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	96
2.3.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri.....	96

2.3.2. Sosyo-Kültürel Faktörler.....	97
2.3.3. Aile Faktörü.....	100
2.3.4. Sosyal Sınıf Faktörü	103
2.3.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler.....	104
2.3.6. Diğer faktörler	105
2.4. KİŞİLİĞİN KATMANLARI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	106
2.4.1. Kişiliğin Katmanları	106
2.4.2. Kişiliğin Özellikleri	107
2.4.3. Kişiliğin Beş Temel Özelliği(Big Five Factor).....	108
2.4.3.1. Dışa Dönüklük	109
2.4.3.2. Uyumluluk	109
2.4.3.3. Sorumluluk.....	109
2.4.3.4. Açıklık	109
2.4.3.5. Duygusal İstikrar	110
2.5. KİŞİLİK KURAMLARI VE TİPLERİ.....	110
2.5.1. Kişilik Kuramları.....	110
2.5.1.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı.....	111
2.5.1.2. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı.....	113
2.5.1.3. Carl Gustav Jung'ın Kişilik Kuramı.....	114
2.5.1.4. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı	115
2.5.1.5. Karen Horney'in Kişilik Kuramı.....	117
2.5.1.6. Eysenck'in Kişilik Kuramı	118
2.5.2. Kişilik Tipleri	119
2.5.2.1. Jung'ın Kişilik Tipi.....	120
2.5.2.2. Eysenck'in Kişilik Tipi.....	123
2.5.2.3. Kretschmer'in Kişilik Tipi.....	126
2.5.2.4. A ve B Tipi Kişilik	127
2.6. KİŞİSEL FARKLILIKLAR VE NEDENLERİ	128
2.6.1. Genel Düşünceler	128
2.6.2. Toplumsal Gelenekler ve Kişisel Farklılıklar	130
2.6.3. Kişisel Farklılıkları Doğuran Nedenler.....	131
2.6.3.1. Nesnellik-Objektivite(Olayların Gerçekliğine Dayanma).....	131
2.6.3.2. Girişim Ruhu	132
2.6.3.3. Hırslı Olma.....	132
2.6.3.4. Toplumculuk	133

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MOBBİNG VE KİŞİLİK: MOBBİNG KİŞİLİK İLİŞKİSİ, MOBBİNGİN KİŞİLİKLE İLİŞKİLİ NEDENLERİ, MOBBİNGCİ-KURBAN-İZLEYİCİ TİPLERİ VE MOBBİNGLE BAŞA ÇIKMADA KİŞİLİK

3.1. MOBBİNG VE KİŞİLİK.....	134
3.2. MOBBİNG KİŞİLİK İLİŞKİSİ.....	136
3.3. MOBBİNGİN KİŞİLİKLE İLİŞKİLİ NEDENLERİ	141
3.3.1. Mobbing Yapanların Kişiliğinden Kaynaklanan Nedenler.....	142
3.3.1.1. Bireyi Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak.....	144

3.3.1.2. Düşmanlıktan Hoşlanmak.....	145
3.3.1.3. Zevk Arayışı.....	146
3.3.1.4. Can Sıkıntısı.....	146
3.3.1.5. Ön Yargıları Pekiştirmek.....	146
3.3.1.6. Ayrıcalıklı Olduğuna İnanmak.....	147
3.3.1.7. Sahip Olamadıklarının Acısını Çıkarmak.....	148
3.3.1.8. Bencillik.....	149
3.3.1.9. Narsist Kişilikli Olmak.....	149
3.3.1.10. Rekabet İçgüdüsü.....	150
3.3.2. Mobbinge Uğrayanların Kişiliğinden Kaynaklanan Nedenler.....	150
3.3.3. Liderin Kişiliğinden Kaynaklanan Nedenler.....	153
3.4. MOBBİNG KURBANİ OLABİLECEK KİŞİLER.....	158
3.4.1. Yalnız Kişiler.....	159
3.4.2. Farklı (acayip) Kişiler.....	159
3.4.3. Başarılı Kişiler.....	159
3.4.4. Yeni Gelen Kişiler.....	160
3.5. MOBBİNGLE BAŞA ÇIKMADA KİŞİLİK.....	160
3.5.1. Mobbinge Başa Çıkma Yolları.....	162
3.5.1.2. Bireysel Başa Çıkma Yolları.....	164
3.5.1.2.1. Özsaygıyı ve Özgüveni Arttırma.....	165
3.5.1.2.2. Öğrenilmiş Acizlik İçinde Olmamak.....	166
3.5.2.2. Örgütsel Başa Çıkma Yolları.....	167
3.5.2.2.1. Liderliğin Kurumsallaştırılması.....	169
3.5.2.2.2. Örgütsel Rolün Yeniden Tasarımı.....	170
3.5.2.2.3. Örgüt Kültürünün ve İkliminin Yeniden Tasarımı.....	171
3.5.2.2.4. Örgütsel Sağlığa Önem Verilmesi.....	174
3.5.2.2.5. Mobbinge Karşı Örgütsel Empati Geliştirme.....	175
3.5.2.2.6. Mobbinge Karşı Açık Yönetim.....	176
3.5.2.2.7. Örgütsel Bütünleşmeyi Sağlama.....	178
3.5.2.2.8. Yönetim Etiği Oluşturma.....	180
3.5.2.2.9. İşin İnsancillaştırılması.....	181

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. A TİPİ VE B TİPİ KİŞİLİKLER BAKIMINDAN MOBBİNG KİŞİLİK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	183
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	183
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	183
4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI.....	188
4.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	188
4.5.1. Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	189
4.5.2. Mobbing Genel Ortalaması ve Cevaplayıcıların Mobbing Davranışları İle İlgili Verilen İfadelerle Karşılaşma Düzeylerinin Frekans Dağılımları.....	192

4.5.3. Cevaplayıcıların Kişilik Toplam Puanı ve A Tipi ve B Tipi Kişilik İle İlgili Verilen İfadelere Katılma Derecelerinin Frekans Dağılımları	
4.5.4. Cevaplayıcıların Kim/Kimler Tarafından Mobbinge Maruz Kaldıklarını Gösteren Seçeneklerin Frekans Dağılımları	195
4.5.5. Mobbing Genel Ortalaması ve Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları.....	196
4.5.6. Cevaplayıcıların Kişilik Toplam Puanları ve Kişilik Türlerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	197
4.5.7. Kişilik Türü ve Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları.....	197
4.5.8. Kişilik Türü ve Mobbing Genel Ortalaması	199
4.5.9. Sektöre ve Kişilik Türüne Göre Mobbing Genel Ortalaması	200
4.6. ARAŞTIRMA BULGULARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....	202
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	204
EK-1.....	208
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	211
ÖZGEÇMİŞ.....	222

ÖZET

İş yerlerindeki şiddet türlerinin hepsi fiziksel değildir. “Mobbing” duygusal bir saldırdır. Mobbingin kişiye psikolojik olarak zarar veren davranışları kapsadığı söylenebilir. Bu, kişiyi arkadaşlarının önünde küçük düşürme, kişiyi tersleme, kişiyi sosyal olaylardan dışlama, kişinin fikirlerini önemsememe gibi pek çok davranışı içerebilir.

1980’li yılların sonunda Heinz Leymann tarafından tanımlanan “mobbing” olgusu iş yerleri için giderek büyük bir problem olmaktadır. Leymann, iş yaşamında mobbingi, bir veya birkaç kişinin, diğer kişi veya kişilere, sistematik biçimde, düşmanca ve etik olmayan tarzda uygulanan davranışlar olarak tanımlar.¹

Ülkemizde mobbing konusunda yapılan teorik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Mobbing, yarattığı bireysel ve örgütsel sonuçlarla hiç kimsenin görmezlikten gelemeceği sonuçlara neden olabilir. Yapılan araştırmalar, mobbingin üretkenlik ve verimliliğin azalması, örgüte karşı duyulan bağlılığın zarar görmesi, çalışanın sağlığını etkileme, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi sorunlara neden olduğunu ortaya koymuştur.

Bir örgütte çalışanların kişisel farklılıkları, olası bir mobbing davranışının önemli nedenlerinden birisi olabilir. Her bireyin yetiştiriliş tarzı; ait olduğu kültür, sosyal çevre ve aileden edindiği gelenekler; değerleri ve normları farklıdır. Farklı kişilikteki bireyler veya farklı kişilikteki bireylerin oluşturduğu gruplar arasındaki çatışma, mobbingin başlamasına neden olabilir.

İnsanlar mobbinge karşılaşmaları kişilik özelliklerine göre farklılık gösterebilir. “A Tipi” kişilerin çoğunda görülen saldırganlık, ihtiras, rekabet, iş tutkunluğu, acelecilik, sabırsızlık gibi özellikler, onları; dinginlik, sabır, hoşgörü, tolerans, göz ardı etme, önemsememe, ağırdan alma gibi özelliklere sahip olan “B Tipi” kişilerden ayırır. Buna göre mobbingin hedefi olma ve ona direnç gösterme potansiyelini belirleyen temel faktör, kişinin A veya B tipi kişilik özelliklerine sahip olmasıdır.

¹ Heinz Leymann, “The Content and Development of Mobbing at Work”, European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2), 1996, ss. 165-184.

Bu çalışma ile A Tipi ve B Tipi kişilikler bakımından mobbing kişilik ilişkisinin ayrıntılı olarak araştırılması hedeflenmiştir. Bu amaçla, mobbingin görülme sıklığı ve kaynağı, A Tipi ve B Tipi kişilik yapıları bakımından insanların mobbingle karşılaşmaları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ayrıca, demografik değişkenler ile sektör açısından mobbing ve kişilik ilişkisi araştırılmıştır.

ABSTRACT

All kind of violences are not physical at workplaces. Mobbing is an emotional assault. We can say it includes behaviors that are given as psychological harm to person. It can involve behaviors like humiliating person in front of his/her friends, answering harshly, excluding from social events, ignoring his/her opinions or views.

Mobbing was defined by Heinz Leymann at the end of the 1980s. And also, it is starting increasingly a big problem for workplaces. Mobbing in the wokplace is defined hostile and unethical comunication, which is directed in a systematic way by one or more persons, mainly towards one targeted individual.²

A hostile work environment, in which insulting or offensive remarks, persistent criticism, personal abuse, or even physsical abuse and threats prevail, is a reality for many employees in both public and private organizations. However, theoretical researchs are not enough about mobbing in our country.

Mobbing can be caused important individual and organizational results that pretend not to see from anybody. Previous research findings indicate that mobbing yields to severe organizational problems, such as declines in productivity, problems in efficiency, decrease in organizational commitment, effecting employee's health, absenteeism and turnover.

Personality differences can be cause of important mobbing behaviors. Because, every individual's style of growing, culture of belonging, social environment and tradition getting of family, values and norms are different. Conflict between different individual or groups that become from different individual can start mobbing.

Mobbing can differ due to the people's personel characteristics. Generally "A Type" persons, shows the characteristics such as; aggresiveness, passion, competition, work addiction, rashness, impatience. And also "B Type" persons have the characteristics such as; silence, patience, tolerance, disregarding,etc...A and B type persons differ from each others such these characteristics.

² Heinz Leymann, "The Content and Development of Mobbing at Work", European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2), 1996, ss. 165-184.

So, the basic factor which defines the target of mobbing is, the person's A or B type characteristics. With this study, mobbing relation with regard to A type and B type personal characteristics has been aimed. With this purpose, mobbing's frequency and sources and the relations between A and B type persons and mobbing has been analyzed. And also, the relations between personality and mobbing has been analyzed in terms of demographic variables and sector.

TABLO LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 1: Farklı Araştırmacıların Mobbing Anlamında Kullandığı Kavramlar Ve Bunların Tanımları.....	10
Tablo 2: Jung'un Kişilik Tipleri.....	121
Tablo 3: A Ve B Tipi Kişilik Yapıları.....	127
Tablo 4: Cevaplayıcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları.....	189
Tablo 5: Cevaplayıcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	189
Tablo 6: Cevaplayıcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	190
Tablo 7: Cevaplayıcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları.....	190
Tablo 8: Cevaplayıcıların Görevlerine Göre Dağılımları.....	191
Tablo 9: Cevaplayıcıların İşyeri Tecrübesine Göre Dağılımları.....	191
Tablo 10: Cevaplayıcıların Sektör Tecrübesine Göre Dağılımları.....	192
Tablo 11: Mobbing Genel Ortalaması.....	192
Tablo 12: Mobbing Davranışları İle İlgili İfadelerle Karşılaşma Düzeylerinin Frekans Ve Yüzde Dağılımları.....	193
Tablo 13: A Tipi Ve B Tipi Kişilik İle İlgili İfadelere Katılma Derecelerinin Frekans Ve Yüzde Dağılımları.....	194
Tablo 14: Kişilik Toplam Puanı.....	195
Tablo 15: Mobbing Yapan Kişi/Kişilerin Frekans Dağılımları.....	195
Tablo 16: Eğitim Düzeyine Göre Mobbing Genel Ortalaması.....	196
Tablo 17: Eğitim Düzeyi Ve Mobbing Genel Ortalaması Anova Tablosu.....	196
Tablo 18: Cevaplayıcıların Kişilik Türlerine İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılımları.....	197
Tablo 19: Kişilik Türüne Göre Yaş Ortalaması.....	197
Tablo 20: Kişilik Türüne Göre Yaş Ortalaması Bağımsız Örneklem t Testi.....	198
Tablo 21: Kişilik Türüne Göre Cinsiyet Ortalaması.....	198
Tablo 22: Kişilik Türüne Göre Cinsiyet Ortalaması Bağımsız Örneklem t Testi...	199
Tablo 23: Kişilik Türüne Göre Mobbing Genel Ortalaması.....	199
Tablo 24: Kişilik Türüne Göre Mobbing Genel Ortalaması Bağımsız Örneklem t Testi.....	200
Tablo 25: Sektöre Ve Kişilik Türüne Göre Mobbing Genel Ortalaması.....	200
Tablo 26: Sektöre Ve Kişilik Türüne Göre Mobbing Genel Ortalaması Anova Tablosu.....	201

ŒEKİL LİSTESİ**SAYFA NO**

Œekil 1: Eysenck'in Kişilik Yaklaşımı.....	119
Œekil 2. Eysenck'in Kişilik Tipleri	124

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan değişimler, teknolojik buluşlar ve rekabet yarışı, işletmeleri yeni teknikler arayışına itmekte, insan kaynakları yaklaşımlarını ve örgütsel süreçlerini yeniden gözden geçirmeye zorlamaktadır.

“Mobbing”, çağdaş bilim dünyasının en son keşfettiği, ama çok eski zamanlardan beri var olan bir işyeri hastalığıdır. Bu hastalık, bireyin iş arkadaşlarının çekememezlikleri ve belki de arkasından türlü oyunlar çevirmeleri, amirlerinin ve rakiplerinin ezici güçleri, kariyerini engelleyen dedikodular, her gün iş yerinde olan küçük ama rahatsız edici sürtüşmeler veya iş arkadaşının ikili oynaması sonucunda ortaya çıkabilir.

Mobbing, kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabilen bir olgudur. Çalışma yaşamında herkes, mobbing olgusu içinde rol almaya adaydır. Bugün çalışanların işyerlerinde yaşamış oldukları, sinsice ilerleyen bir hastalık olarak görülen “mobbing” konusunda önemli araştırmalar yapılmaktadır. Çünkü artık ayakta kalmak ve pazarda tutunabilmek sağlıklı, yaratıcı, kalifiye, verimliliği yüksek çalışanları gerekli kılmaktadır.

Sadece bizim ülkemizde değil, birçok dünya ülkesinde de adım adım ilerleyen mobbing, küresel bir konudur. Dünyanın pek yerinde iş yaşamının çalışanlar açısından daha sağlıklı hale getirilmesi konusunda bir çok bilim adamı çeşitli araştırmalar yaparak, hem mobbinge uğrayanlara, hem de olayların gerçekleştiği örgütlere, almaları gereken önlemler konusunda bilgiler ve alternatifler sunmaktadır.

Başlangıçta işyerinde rekabetin neden olduğu psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığının ve boyutunun etkileri daha önce bilinmeyen mobbing kavramı giderek önem kazanmaktadır. Bununla birlikte mobbingin olumsuz etkilerinin görülmeye başlanması mobbingle mücadele konusunu da gündeme getirmektedir.

Mobbing yönetim alanında çok yeni bir kavram olduğu için kavramın tam olarak karşılığı konusunda görüş birliği sağlanamamıştır. Bu nedenle henüz dilimizde

kelime olarak tam karşılığı olmadığı için çalışmamızda da mobbing olarak kullanılacaktır.

Bu çalışma ile birlikte hem bireylerin yaşamında, hem de örgütlerin yaşamında çok önemli etkileri bulunan mobbing konusuna dikkat çekilmiştir. Ayrıca A tipi ve B Tipi kişilikler bakımından mobbing ve kişilik arasındaki ilişki kamu ve özel hastanelerde yapılan bir uygulama ile ortaya konulacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde, mobbing kavramı, mobbingin geçmişi, tanımlanması, ortaya çıkış biçimi, nedenleri ve sonuçları ile konunun önemine dikkat çekilmektedir.

İkinci bölümde, kişilik kavramı, kişiliğin tarihsel süreci, özellikleri, çeşitli kişilik kuramları ve tipleri ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde, mobbing ve kişilik ilişkisi, mobbinge uğrayabilecek kişilerin özellikleri ve mobbingle başa çıkmada kişiliğin önemi anlatılmaktadır.

Dördüncü bölümde ise, A Tipi ve B Tipi kişilikler bakımından mobbing ve kişilik arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması için örnek bir çalışma ve bu çalışmanın sonuçları sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ YAŞAMINDA MOBBİNG : KONUNUN GEÇMİŞİ, TANIMLANMASI, MOBBİNG SÜRECİ VE MOBBİNG TÜRLERİ

1.1. KONUNUN GEÇMİŞİ

Bazı iş yerlerinde genellikle küçük sorunlar bir araya gelir, önemli sorunlara yol açar. Bunlar da sinerjik etkileşimi, ekip olmayı zorlaştırır veya imkansız kılar. Küçük birikimler büyük patlamalara, damlalar sellere sebep olur.³

Küçük sorunlar birikerek iş yaşamında büyük çıkmazlar yaşanmasına neden olabilir. İşte bu şekilde ortaya çıkan ve “*mobbing*” diye adlandırılan yeni bir kavram bulunmaktadır.

Mobbing kişiye zarar vermeye ve saygısızca davranışlarda bulunmayla başlar. Bu davranışlar, işyerlerinde çok farklı biçimlerde sürekli olarak sergilenir. Tüm bunların sonucunda da, çalışanların işletmeye olan güven duyguları azalır ve sağladıkları hizmetin kalitesi olumsuz bir şekilde etkilenir. Bu olgu, son yıllarda işyerlerinin karşı karşıya bulunduğu en önemli sorunlardan birisi olarak görülebilir.⁴

Çağdaş örgütlerin hastalıklarından biri olarak kabul edilen mobbing, Türkiye’de örgütsel yaşam için yabancı bir kavram olarak görünmekle beraber, esasında sıklıkla karşılaşılan sorunlardan birisidir. Ancak örtülü doğası nedeniyle çoğunlukla kolay farkına varılamamaktadır. Sürekli olarak aşağılama, dışlama, alay etme, dedikodu çıkarma, hakaret etme gibi negatif eylemlerle kişinin taciz edilmesi olarak tanımlanan “mobbing”in, cinsel taciz ve fiziksel taciz gibi diğer taciz türlerinden daha şiddetli etkilere neden olduğu belirtilmektedir.⁵

Dünyada örgütsel psikoloji alanında çalışanların artan bir ilgiyle araştırdıkları “mobbing” kavramı, Türkiye’de fazla kullanılan ve üzerinde düşünülen bir olgu değildir. Buna karşılık, son yıllarda özellikle batı ülkelerinin gündeminde sıkça

³ Üstün Dökmen, **Küçük Şeyler**, 1.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, Aralık 2004, s. 170.

⁴ Ezgi Fatma Erbaş, “Yönetmelik Yıldırımın Çalışanın Motivasyonuna Etkilerinin Yönetmelik Etik Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), ss. 43-44.

duyulan bir kavram olmuştur. Mobbing, bir “hastalık” olarak görülmesine rağmen Türkiye’de kimileri mobbingi çalışma biçimi olarak görmektedir.

Oysa bunun normal çalışma etiğinden ayrılması ve çalışma ilkelerinin dışında tanımlanabilmesi için Türkiye’de gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Bu çalışmayı, Çalışma Bakanlığı’nın ya da çalışma ortamlarının sosyal durumunu ortaya koyacak olan, onların ilkelerini saptayacak ve kontrolünü yapacak olan bölümlerin veya kuruluşların yapması gerekir. Bunun kabul edilemeyecek bir davranış olduğunun hukuki olarak yanlışlığının yasalara yansıtılabilmesinin koşulları yaratılmalıdır.⁶

Latince ‘*mobile vulgus*’ kelimesinden türetilen mobbing kavramı 1960’larda Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından hayvanlar arasındaki taciz durumunu ifade etmek amacıyla kullanılır. Mesela, tavuk sürüsünün içine dalan yabancı bir horoza kümesin horozlarınca ölesiye saldırılması örneğindeki gibi. Konrad Lorenz’den sonra, 1970’lerde mobbing kavramı, İsveçli Peter Paul Heinemann tarafından çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamak amacıyla kullanılır.⁷ Heinemann, 1972’de yazdığı kitapta önlem alınmazsa arkadaşlarınca şiddet gören çocukların sonunun intihara kadar uzanabileceğini vurgular.⁸

1976 yılında, ABD’de psikiyatrist ve antropolog olan Carroll Brodsky “Taciz Edilmiş Çalışan” adında ki kitabında, “taciz” kelimesi üzerinde durur. Tacizin tanımını yaparak, tacizin çalışanlarda yarattığı fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar ile işçi verimliliği üzerindeki etkilerinin önemini vurgular. “*Taciz*” terimini, başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli olarak yapılan girişimler; sürekli diğer kişiyi kışkırtan, ona

⁵ Nurullah Genç ve Esra Pamukoğlu, “Psikolojik İşyeri Terörü: Dr. Siyami Ersek Göğüs ve Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde Bir Uygulama”, **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erzurum, 2006.

⁶ Gülcan Arpacıoğlu, “Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi”, <http://www.insankaynaklari.com>, 03.02.2005.

⁷ Heinz Leymann, “Research and The Term Mobbing”, The Mobbing Encyclopaedia, <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM>, 10.06.2006

⁸ Emin Akdağ, “İllallah Dedirten Mobbing”, Aksiyon Haftalık Haber Dergisi, www.aksiyon.com.tr/detay.php?id=23418 - 47k, Sayı: 585, 20.02.2006

baskı yapan, korkutan, yıldırın ya da rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak olarak tanımlar.⁹ Brodsky bu tanımla mobbingin sürekliliğine dikkat çeker.

İş yaşamında ise mobbing kavramını ilk kez, 80'li yılların başında İsveçli çalışma psikoloğu Heinz Leymann kullanır. Leymann, çalışanlar arasında uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda bu kavramı kullanır. Çalışma yaşamında bu tarz davranışlar, Leymann'dan önce hiç kimse tarafından fark edilip tanımlanmamıştır. Bu nedenle Leymann'ın bu konu hakkındaki görüş ve düşünceleri, bütün dünyadaki mobbing çalışmalarında temel oluşturur. Leymann, iş yerindeki mobbing davranışlarının varlığından başka ayrıca, bu davranışın özelliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenebilecek kişiler ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgular.¹⁰

Leymann'ın mobbing konusundaki uyarılarını dikkate alan Norveç, Finlandiya, İrlanda, İsviçre, Avusturya, İtalya, Macaristan, Fransa ve Japonya gibi birçok ülke bu konuda araştırma yapmaktadır.

Fransa, İtalya ve Almanya gibi ülkelerde, yaklaşık 1.5 milyon kişinin bu hastalık nedeniyle psikologlar tarafından tedavi edildiği belirtiliyor. İsveç'te intiharların yüzde 20'sinin mobbingden kaynaklandığı ileri sürülmüştür.¹¹ ABD'de yılda 4 milyon kişi mobbing kurbanı olmakta veya olma ihtimali bulunmaktadır.¹² İngiltere'de ise bir araştırmacı çalışanların %50'sinin kariyerlerinin herhangi bir anında zorbalığa maruz kalabileceğinin altını çizmektedir.

1988'de Andrea Adams adındaki bir gazeteci, bir BBC dizisinde İngiltere'de zorbalık olayına dikkatleri çeker. 1992'de yayınladığı kitabında, “*zorbalık (bullying)'i*”, genelde yönetimin rızasıyla sürekli kusur bulmak ve insanları küçümsemek anlamında kullanır.¹³

⁹ Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliott, **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz**, çev. Osman Cem Önaray, 1.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s.4.

¹⁰ Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2006, s. 11.

¹¹ Pınar Yeşiltay, “Türkiye’den Mobbing Örneği: Mobbing Davası ”, <http://www.blogcu.com>, 13.06.2006.

¹² Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.8.

¹³ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.4.

1996 yılında ise bir İngiliz yazar olan Tim Field, işyerindeki zorbalığı ele almıştır. Zorbalığı, diğer kimsenin kendine güveni ve özsaygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlar. Ona göre bu davranışın altında yatan nedenler, üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etmek arzusudur. Ayrıca buna ek olarak Field, zorbalığı yapanın davranışını inkar etmesini de bu tanıma ilave eder.¹⁴

Avrupa'da mobbing konusunda pek çok araştırma yapıldığı söylenebilir. Özellikle İskandinavya ülkeleri ve Almanya'da bu konu güncelliğini korumaktadır. Bu konuda pek çok çalışma içindedirler.

İsveç, Norveç, Finlandiya ve Almanya, mobbingin yasal olarak adını koymak amacıyla, duygusal refahı da kapsayan önleyici ve koruyucu mesleki güvenlik yasalarını yürürlüğe koymuştur. Örneğin, 1993'te İsveç Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Kurulu İşyerinde Zulmedilme ile İlgili Yönetmeliği benimser.¹⁵

Yönetmelik, işyerinde zulüm görmenin kriterleri ile ilgili koşulları kapsar ve genel tavsiyelerde bulunur. Yönetmelik zulumü (ya da kurban durumuna getirilmeyi), “çalışanlara yönelik, saldırgan bir nitelik taşıyan, çalışanın işyeri dışına atılmasıyla sonuçlanabilecek olan, yinelenen, uygunsuz veya belirgin şekilde olumsuz eylemler” olarak tanımlar.¹⁶

Hamburg Üniversitesi Hastanesi Yönetim Kurulu ile hastane personeli arasında yapılan bir anlaşma ile, mobbing söz konusu olduğunda bu konuyla ilgili bilgi verecek, danışılacak, kişiye yardım edilebilecek bir merkez oluşturulmuştur.¹⁷

Mobbing konusunda Avustralya ve Birleşik Krallık'ta da yasalara bu konuyla ilgili çeşitli düzenlemeler getirildiği söylenir. Ayrıca mobbingin ilerlemesini engellemek, insanlara yardım eli uzatabilmek, en kısa zamanda problemi çözmek amacıyla bazı ülkelerde 24 saat hizmet veren telefon hatları kurulmuştur.

¹⁴ Tim Field, **Bully in Sight. How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying. Overcoming the Silence and Denial by which Abuse Thrives**, Oxfordshire: Success Unlimited, 1996, s.33.'den Davenport ve diğerleri, a.g.e., s.5. (Söz konusu bilgiyi Davenport ve diğerleri, Field'ın kitabından aktarmaktadır.)

¹⁵ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.10.

¹⁶ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.10.

¹⁷ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.10.

1.2. MOBBİNG KAVRAMININ TANIMLANMASI VE BENZER KAVRAMLAR

1.2.1. Kavram Olarak Mobbing

“*Mobbing*”, Latince’de “*kararsız kalabalık*” anlamına gelen “*mobile vulgus*” sözcüklerinden oluşur. “*Mob*” sözcüğü, kanun dışı şiddet uygulayan kalabalık anlamına gelir. “*Mob fiili*” ise, “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamlarına gelir.¹⁸

İngilizce de “*mobbing*” kavramı, mob kökünden gelmektedir. “*Mob*”, İngilizce’de serseri, çete ya da linç güruhu gibi kelimelerin karşılığı olarak da kullanılır. Mobbing, buradan üretilmiş bir kelimedir.¹⁹ “*Mob behavior*”, kalabalık davranışı anlamına gelir.²⁰

“*Mob*” kelimesi, aşırı şiddetle ilişkili ve yasaya uygun olmayan kalabalık anlamındadır.²¹ “*Mob*” sözcüğünün eylem biçimi olan “*mobbing*”, hedef olarak seçilen kişinin çevresinin kuşatılarak, kişiye fiziksel saldırıdan çok duygusal saldırılarda bulunulması anlamına gelir.

“*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-terör olarak tanımlanabilir. Temel amacı, hedef seçilene hizaya çekmek, kontrol etmek, terbiye etmek ve derin bir itaat duygusuyla, mobbingcinin iradesine tabi kılmaktır.²²

Mobbing, duygusal bir saldırıdır. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olması ile başlar. Bir kişinin, diğer insanları, kendi rızaları ile veya rızaları dışında

¹⁸ Davenport, Schwartz ve Pursell Elliott, a.g.e., s.3.

¹⁹ Yeşiltay, a.g.m., <http://www.blogcu.com>, 13.06.2006

²⁰ H. Belgin Ayyaşık ve diğerleri, **Psikoloji Terimleri Sözlüğü**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:22, 1976, s. 110.

²¹ Elif Yüçetürk, “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş mü? Gerçek mi?”, **II. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon: 22-24 Mayıs 2003, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226, 15.03.2004.

²² Sevda Ergenekon, “İş Yerinde Duygusal Taciz (mobbing)”, http://www.beykent.edu.tr/yeni_beykent/index.php?modul=guncel&sayfa=2-37k, 26.05.2006

başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır.²³

“*Mobbing*”, bir iş yerinde başarısı, bilgisi ve olumlu tavırları nedeniyle bazı kişilere tehdit oluşturan bir çalışana, bir ya birkaç kişinin çeteleşerek uyguladığı, sistematik ve uzun süreli duygusal eziyet olarak da tanımlanır.²⁴

“*Mobbing*”, bir kişinin ya da bir grubun hedef seçilmiş kişiye karşı uyguladıkları ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, hakir görücü, yıldırıcı, haksız söz ve davranışlardır. Bu şekilde gücün kötüye kullanılması sonucu, hedef seçilen kişi kendini altüst olmuş, tehdit altında, dışlanmış, aşağılanmış ve yaralanmış hisseder, kendine olan güveni sarsılır, yeteneklerinden şüphe etmeye başlar ve büyük stres altında kalır. Aldığı yara türlü psikolojik rahatsızlıklara, bedensel hastalıklara yol açar, bazıları çalışamaz hale gelir.²⁵

“*Mobbing*”, ofiste birilerinin, diğer birileri üzerinde psikolojik baskı kurması, haklarını gasp etmesi, kötü davranması ya da kandırması olarak tanımlanır. Bu tür durumlarda kurban olarak adlandırılan kişi, sistematik bir şekilde rezil edilir, küçük düşürülür ve insan hakları çiğnenir. Bu olayın birkaç yıl devam etmesi durumunda, kurban kişi, kendine güvenini kaybederek ruhsal nedenlerle iş hayatından bile çekilebilir.²⁶

“*Mobbing*”, iş yerinde bir takım insanların ya da bir kişinin bir tek kişiyi günah keçisi olarak seçip, onun üzerine sürekli duygusal baskı uygulaması, hakaret etmesi, yüksek sesle bağırarak konuşması, küçük düşürmesi ve amaç olarak onun işten çıkarılmasını sağlaması ya da onu istifa etmeye zorlamasıdır.²⁷

Mobbing, işyerindeki sosyal stresin şiddetli biçimi olarak da tanımlanır. Normal sosyal stres faktörlerinden farklı olarak, mobbing uzun süren, yaygın bezdirici

²³ Yeşiltay, a.g.m., <http://www.blogcu.com>, 13.06.2006

²⁴ Arpacıoğlu, “Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi”, <http://www.insankaynaklari.com>, 02.03.2005.

²⁵ Gülcan Arpacıoğlu, “İşyerinde Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz”, <http://www.energyturkey.org>, 19.04.2006.

²⁶ Selin Özalp, “Gündemde Mobbing (Ofislerde Psikolojik Şiddet) Var”, <http://www.kadinvizyon.com/article.php?aID=588>, 06.03.2005

hareketlerle çatışmayı çoğaltan, hedef kişiye sistematik olarak yapılan davranışları kapsar.²⁸

1.2.2. Mobbing Tanımları

Mobbing literatüre yeni giren bir kavram olduğu için, Türkçe karşılığı konusunda henüz bir nitelik bulunmamakta ve 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”, “işyerinde zorbalık”, “yıldırma” ve “işyerinde yıldırma”ya yönelik psikolojik saldırı” sözcükleri de kullanılır. Ancak kavram, yabancı dilden Türkçeye geçmiş bir sözcük gibi zaman zaman İngilizce söyleniş şekliyle “mobbing” olarak da kullanılır.²⁹ Bunun için bir çok araştırmacı tarafından mobbing ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır.

Leyman’ın tanımlamasıyla mobbing bir psiko-terördür ve nedeni, düşünce ve inanç ayrılığından, kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar her tür faktör olabilir.³⁰ Leymann, iş yaşamında mobbingi, bir veya birkaç kişinin, diğer kişi ve ya kişilere, sistematik biçimde, düşmanca ve etik olmayan tarzda uygulanan davranışlar olarak tanımlar.³¹

Tim Field mobbing kavramını, mobbing mağdurlarının kendilerine olan güvenine ve özsaygısına yapılan sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlar. Bu anlamıyla mobbing, mağdurun benliğini öldürme çabası olarak görülebilir. Bu davranışın altında yatan temel neden; üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etmek arzusudur.³²

²⁷ İş Yerinde Duygusal Yıldırma ve Zorbalık, <http://www.insankaynaklari.com>, 06.01.2005.

²⁸ Dieter Zapf, “Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying At Work”, **International Journal of Manpower**, Vol: 20, 1999, <http://www.worktrauma.org/foundation/research/mobcauses.htm>, 02.03.2004.

²⁹ Tınaz, a.g.e., s. 17.

³⁰ Heinz Leymann, “**Mobbing and Psychological Terror at Workplaces**”, *Violence and Victims* 5, 1990, s.119-126’dan Sevda Ergenekon, a.g.m., s. 2. (Sözkonusu bilgiyi Ergenekon, Leymann’dan aktarmaktadır.)

³¹ Heinz Leymann, “**The Content and Development of Mobbing at Work**”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:5, No: 2, 1996, ss. 165-184.

³² Tim Field, “Bullying in a Public Sector Organisation Being Privatised”, <http://www.bullyonline.org/personal.htm>, 21.3.2006.

Bazı yazarların bu konuda kullandığı çeşitli kavram ve tanımlamalar Tablo 1.1’de gösterilmektedir:³³

Tablo 1: Farklı Araştırmacıların Mobbing Anlamında Kullandığı Kavramlar ve Bunların Tanımları

Yazar	Kavram	Tanım
Brodsky (1976)	Taciz	Bir kişinin diğer bir kişiyi yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek ya da ondan bir tepki almak amacıyla yaptığı, tekrarlanan ve ısrarlı girişimlerdir. Bu girişimler, insanları kışkırtan, korkutan, rahatsız eden, insanlar üzerinde baskı kuran davranışlardır.
Thylefors (1987)	İftira/Başkasının Suçunu Yükleme	Bir/daha fazla kişinin belirli bir süre boyunca bir/fazla kimseye tekrarlayan negatif davranışlarda bulunması/bulunmaları
Matthiesen, Raknes & Rrökkum (1989)	Mobbing	Bir/daha fazla kişinin, çalışma gruplarındaki kişi/kişileri hedef alan, sürekli, tekrarlayan negatif davranışlar ya da temaslar.
Leymann (1990)	Mobbing/Psikolojik Terör	Bir ya da daha fazla kişi tarafında sistematik bir biçimde genelde hedeflenen bir kişiye yöneltilen düşmanca ve etik olmayan iletişim.
Kile (1990)	Sağlığı Tehlikeye Sokan Liderlik	Bir üst tarafından açık veya üstü kapalı olarak, uzun süre boyunca sergilenen sürekli küçük düşürücü ya da taciz edici eylemler.
Wilson (1991)	İşyeri Travması	Yöneticinin, sürekli ve kasıtlı olarak yaptığı rahatsız edici davranışları sonucunda, bir çalışanın kişiliğinin, karakterinin bozulması.
Vartia(1993)	Taciz	Bir kimsenin bir başkasına tekrarlayan ve zamana yayılan negatif davranışlarda bulunması durumu.
Björkqvist, Österman & Helt-Back (1994)	İşyerinde Taciz	Kendilerini koruyamayacak durumda olan, bir ya da daha fazla kişiye yöneltilen ve bu kişilere zihinsel bazen de fiziksel acı veren, devamlı tekrarlanan davranışlardır.
Adams (1992)	Bullying/Zorbalık	Kamu ya da özel sektörde, kişiyi küçük düşüren ya da alçaltan, sürekli eleştiri ve kişisel taciz/saldırı içeren davranışlardır.

³³ Ståle Einarsen, “Harassment & Bullying At Work: A Review Of The Scandinavian Approach”, **Aggression and Violent Behavior**, Vol: 5, No: 4, 2000, ss. 379-401.

1.2.3. Mobbing Yerine Kullanılan Benzer Kavramlar

Mobbing kavramının iş yaşamına yeni giren bir kavram olması nedeniyle, Türkçe karşılığı konusunda tam bir anlaşma sağlanmamakla beraber Türkçe literatürde bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Mobbing üzerine araştırma yapanlar, Türkçe’de mobbing olgusunu ifade ederken “*bullying*”, “*saldırganlık*”, “*psikolojik terör*”, “*duygusal taciz*”, “*mesleki şiddet*”, “*zorbalık*” gibi kavramları da kullanmaktadır. Bu kavramları ayrıntılı olarak şu şekilde açıklayabiliriz:

1.2.3.1. *Bullying*

Negatif davranışlar, uzun süreli ve sistemli bir şekilde yapılırsa mobbingdir. Bir iki kere yapılan şey mobbing değildir. Davranışların mobbing sayılması için sistemli, uzun süreli –en az altı ay-, sık sık ve hatta örgütlenerek, çeteleşerek yapılması gerekir. Tek kişinin yapmasına genelde “*bullying*” denir.³⁴

“*Bullying*” mobbing kavramına yakın bir kavram olarak görülür. Genelde, mobbing, caydırma, sindirme, mağdurun benliğini öldürme gibi anlamlara gelirken; *bullying* söz konusu tutum ve davranışların biraz daha kaba şeklini uygulamak anlamına gelir.³⁵

Kimi araştırmacılar mobbing kavramını “*bullying*” olarak da adlandırmaktadırlar. İngiltere ve Avustralya’da bu olgu için “*bullying*” terimi kullanılır. Avrupa ve ABD de, benzer davranışları tanımlarken, okullarda *bullying*, işyerlerinde ise mobbing kavramı kullanılmıştır. Okullarda görülen *bullying*, fiziksel saldırı ve tehdit anlamına gelen eylemler olarak nitelendirilirken; işyerlerinde görülen mobbing, eylemlerinde fiziksel şiddet çok nadir görülmektedir.³⁶

Leymann, terminolojideki karışıklığın giderilmesi için mobbing ve *bullying* terimlerinin kullanım alanlarını ayırmıştır. Leymann, okulda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için “*bullying*” kavramının, işyerlerinde yetişkinler

³⁴ Arpacıoğlu, “Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi”, <http://www.insankaynaklari.com>, 03.02.2005.

³⁵ Tutar, a.g.e., ss. 9-10.

³⁶ The Mobbing Encyclopaedia: Some Historical Notes, Research and The Term Mobbing, <http://www.leymann.se/English/1112OE.HTM>, 16.03.2004.

arasında görülen düşmanca davranışlar için ise “mobbing” kavramının kullanılmasını önerir.³⁷

İngiltere’de ve İngilizce konuşulan bazı ülkelerde, mobbing davranışları olarak adlandırılan pek çok davranış ifade etmek amacıyla, “bullying” kavramının kullanıldığı görülür. Askeri örgütlerde, okullarda ya da çeşitli işyerlerinde, bireye öncelikle ruhsal yönden zarar verici, kişiliğini taciz edici davranış ve eylemlerin incelenmesine yönelik yapılan çalışmalarda, farklı araştırma grupları tarafından farklı terminoloji kullanılır. Ancak ayırt edici özelliği belirtmek için “bullying at school” (okulda bullying), “bullying at workplace” (işyerinde bullying) vb. gibi bullyingin ortaya çıktığı yer belirtilir. Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan araştırma sonuçlarında ise, okullarda “bullying”; işyerlerinde “mobbing” sözcüğünün kullanıldığı görülür.³⁸

“Bullying”in aksine, mobbing sadece duygusal veya psikolojik şiddet iken, sonuçları hem psikolojik, hem de fiziksel olabilir.³⁹ Yani bullying, mobbingten farklı olarak, daha çok fiziksel saldırı ve tehdit içeren davranışlar olarak nitelendirilirken, “mobbing” daha karmaşık davranışları tanımlamakta ve psikolojik boyuta işaret etmektedir. Ancak bu küçük farklılıklara rağmen iki kavramın da eş anlamda kullanıldıkları ve birbirlerinin yerine geçtikleri görülmektedir.

1.2.3.2. Saldırganlık

Şiddet biçiminde kendini gösteren saldırganlık hemen hemen her ülkenin günlük yaşamının bir parçası olmuştur. Şiddet, zamana ve topluma göre değişen bir kavramdır.

Bir toplumda hangi davranışların şiddet olarak kabul edildiği, o toplumun toplumsal yapısına göre, diğer bir ifadeyle kültürel yapısı ve geçerli olan değer yargıları ile yakından ilgilidir.⁴⁰

³⁷ Heinz Leymann, “Bullying: Whistleblowing. Some Historical Notes: Reserach and the Term Mobbing”, The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>, (01.06.2005).

³⁸ Tınaz, a.g.e., ss. 16-17.

³⁹ Hasan Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, Ankara: Patin Yayıncık, 2004, s. 12.

⁴⁰ Faruk Kocacık, “Şiddet Olgusu Üzerine”, **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, 2001, ss. 1-7.

Genellikle başkalarını inciten, zarar veren, veya incitme ve zarar verme ihtimali olan davranışlar, saldırgan davranışlar olarak tanımlanır. Ancak bir davranışın saldırganca olduğunu söyleyebilmek için kişinin bu davranışını karşısındakine zarar verme niyetiyle yapması gerekir. Kazayla, istemeden verilen zararlar, saldırganlık tanımı içine sokulmaz. Bu yüzden, niyet veya maksat, saldırganlığın tanımında önemli bir husus olmaktadır. O halde saldırganlık, başkalarına zarar verme maksadıyla yapılan davranışlar olarak tanımlanabilir.⁴¹

Çoğu bilim adamı saldırganlığın doğuştan getirilmiş bir davranış olduğunu ileri sürmüştür. Freud, saldırgan davranışın ifade edilmediği takdirde belirli türden bir enerji olarak içimizde kalacağını savunmuş ve birçok davranış bozukluklarının, doğal ifadesini bulamamış saldırganlık eğiliminden kaynaklandığını ifade etmiştir.⁴²

Psikologların hemen hemen tümü, insanlarda saldırganlığın yalnız doğuştan gelen faktörlere indirgenemeyeceğini, öğrenmenin de saldırganlık davranışının türü ve miktarı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu savunur.⁴³ Yani saldırganlık gözlem yada taklit yoluyla öğrenilebilir. Ne kadar pekiştirilirse meydana gelme ihtimalide o kadar yüksek olur. Hedefine ulaşması engellenen kişi başkalarından yardım isteyebilir, saldırganlık gösterebilir, geri çekilebilir, engel aşmak için çaba gösterebilir.⁴⁴

Saldırganlık davranışları toplumdan topluma, kültürden kültüre farklılıklar gösterebilir. Örneğin, ABD’de trafik kazasının sonucunda insanlar birbirine bağırıp çağırmaktan çok olay yerine polisin gelmesini bekler. Oysa, bizde insanlar kaza yaptıktan sonra polisi beklemek yerine ağız dalaşına girmeyi, kavga etmeyi, birbirlerine bağırıp çağırmayı tercih eder.

Öte yandan, Amerika’da hiçbir şey söylemeden kişinin tabancasını çekerek hemen karşısındakine ateş etmeye başlaması daha yüksek olasılıkta bir davranıştır.

⁴¹ Suna Tevrüz, İnci Artan ve Tülay Bozkurt, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.115.

⁴² Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları**, 12.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 2003, s.314.

⁴³ Cüceloğlu, a.g.e., s.314.

⁴⁴ Latif Aydos ve Figen Oral, “Saldırganlık Türlerinin Cinsiyet, Takım ve Mücadele Sporlarıyla Olan İlişkinin Araştırılması”, **Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 3, Sayı: 2, Aralık 2002, ss. 29-37.

Türkiye’de bağırıp, çağırma ve itiş kakışa rağmen, bu durumlarda öldürücü silah kullanma olasılığı düşüktür.⁴⁵

Görüldüğü gibi saldırganlık davranışı kültürler arasında değişiklik gösterebilir. Her toplumun kendine özgü bir çok özellikleri vardır. Gelenekleri, tutkuları, alışkanlıkları toplumun genel yapısını oluşturur. Kültür yapılarına göre değişik özelliklere sahip toplumların bazı konulara olan duyarlılıkları da farklılaşır. Değer yargılarındaki farklılaşma konulara bakış açısını değiştirebilir.

1.2.3.3. Psikolojik İşyeri Terörü

“Psikolojik işyeri terörü” pek çok farklı kavramla ifade edilmektedir. Bunlardan en yaygını “mobbing”dir. 1960’larda Konrad Lorenz’in büyük bir hayvan tehdidine karşı daha küçük hayvan gruplarından gelen karşı saldırıları tanımlamada ilk kez kullandığı “mobbing” kavramını, işyerinde çalışanlara karşı negatif davranışları tanımlamada ilk kullanan Heinz Leymann olmuştur. Leymann bu davranışları bir işyeri terörü olarak ifade etmiş ve davranışların psikolojik boyutuna vurgu yaparak “psikolojik işyeri terörü” kavramını kullanmıştır.⁴⁶

Dr. Leymann, 1984’te İsveç’te işyerinde mobbingi ilk olarak tanımladığında şöyle bir tanım yapmıştır: “Mobbing, bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistematik bir biçimde düşmanca ve ahlakdışı bir iletişim yöneltilmesi şeklinde, psikolojik bir terördür.”⁴⁷

“Psikolojik işyeri terörü”, genellikle hedef alınan bir bireye/bireylere karşı, bir kimse ya da grup tarafından sistemli bir şekilde yöneltilen negatif, düşmanca davranışlar ve etik dışı bir iletişim biçimini ifade eder.⁴⁸

“*Psikolojik işyeri terörü*”, bireyin psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyen, kişiyi üzen ve onun kendisini baskı ve tehdit altında hissetmesine neden olan her türlü tutum ve davranışı içinde barındırır.

⁴⁵ Cüceloğlu, a.g.e., s.316.

⁴⁶ Heinz Leymann, “The Content and Development of Mobbing At Work”, ss. 165-184.

⁴⁷ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.4.

⁴⁸ Stale Einarsen, “Harrasment & Bullying At Work: A Review Of The Scandanivian Approach”, ss. 379-401.

Mobbing, iş ortamında diğer çalışanlar ve işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit “psikolojik terördür.”⁴⁹ Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi mobbing yerine “psikolojik işyeri terörü” kavramını kullanmak da doğru olur.

1.2.3.4. Duygusal Taciz

Mobbing iş yerinde belirli kişi ya da kişilerin hedef olarak seçilmesiyle ve onlara aktif ve pasif saldırılarla başlayan bir süreç şeklinde devam eder. Sürecin her aşamasında, kişiye sistemli olarak duygusal bir saldırı uygulanır.⁵⁰

İşyerinde duygusal taciz anlamına gelen “mobbing” kavramı, duygusal taciz anlamında ilk olarak 1984’de İsveç’de “İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık” konulu bir raporun içinde Heinz Leymann tarafından ortaya atıldı. İşyerinde duygusal taciz daha öncelerden beri meydana gelmekte olan bir durum olmasına karşın, 1984’de yazılan bu rapor için araştırmaların başladığı 1982 yılına kadar gündeme bilimsel olarak getirilmemiştir.⁵¹

Mobbing, işyerinde duygusal taciz ya da bireyi iş yerinden ihraç etmek amacıyla uygulanan psikolojik baskılar olarak tanımlanabilir.⁵² Özellikle çok duygusal kişilik yapısına sahip, hassas kişiler mobbingcinin işini kolaylaştırabilir. Hedef seçilen kurban duygusal olarak kendini yalnız ve çaresiz hissederek içine kapanabilir.

Mobbing, duygusal bir saldırıdır. İşyerindeki bir çalışanın ya da bir grubun diğer çalışanlar tarafından duygusal anlamda taciz edilmesi, hakarete uğraması ve en sonunda çalışamaz duruma getirilmesidir. Mobbingin hedefi, duygusal taciz yoluyla işyerindeki bazı kişilerin performansını ve dayanma gücünü yok etmek ve onları işten ayrılmaya zorlamaktır.⁵³

⁴⁹ Tınaz, a.g.e., s. 8.

⁵⁰ Tutar, a.g.e., s. 29.

⁵¹ Ergenekon, a.g.m., http://www.beykent.edu.tr/yeni_beykent/index.php?modul=guncel&sayfa=2-37k, 26.05.2006.

⁵² Tınaz, a.g.e., s. 10.

⁵³ Ergenekon, a.g.m., http://www.beykent.edu.tr/yeni_beykent/index.php?modul=guncel&sayfa=2-37k, 26.05.2006.

1.2.3.5. Mesleki Şiddet

İnsanlık tarihiyle birlikte ortaya çıkmış olan şiddet olgusu, birçok bireysel ve toplumsal öge ile birlikte karmaşık bir yapı ortaya koyar. Bu nedenle şiddet olgusunu tanımlamak ve ortaya çıkarmak kolay değildir. Kendini çok farklı biçimlerde gösterebilen şiddet olgusu, günümüzde gerek bireysel gerekse toplumsal boyutta sık sık karşılaşılabileceğimiz bir olgudur. Baskı, eziyet, korkutma, sindirme, öldürme, cezalandırma, başkaldırı her toplumda derece derece fakat sürekli bir biçimde günlük yaşamda rastlanan şiddet türleridir.⁵⁴

Fransızca'da şiddet (violence) bir kişiye güç veya baskı uygulayarak, istediği bir şeyi yapmak ya da yaptırmak olarak tanımlanır. Şiddet uygulama eylemleri, zorlama, saldırı, kaba kuvvet, bedensel ya da psikolojik acı çektirme, işkence, vurma, yaralama olarak yer alır.⁵⁵ Şiddet bir yaşam biçimi olarak benimseniyorsa sorun olarak görülmez ve sorun çözmenin bir aracı olarak kabul edilir.⁵⁶

Mobbing, mesleki şiddetten farklıdır. Mobbing de zaman zaman şiddet içerebilir. Ancak şiddetin boyutu mesleki şiddet konusunda ele alındıktan farklıdır. Mesleki şiddet kriminal bir konudur ve yasal caydırıcı yaptırımları söz konusudur. Oysa ki mobbing için bu tür yaptırımların çok seyrek olduğu belirtilir. Mesleki şiddet vakalarında çoğunlukla tek bir olay söz konusudur ve bu olayın fiziksel şiddet boyutu öne çıkmaktadır. Mobbing ise, mesleki şiddetin tekrarlı, psikolojik ve yönetsel biçimi olarak kavramsallaştırılır.

Mobbingde insanların imajını ve yeterliğini küçültücü davranışlar vardır. Kişinin mesleki becerisine yapılan bu tür hareketler kurbanın mesleki kişiliğini tartışmalı hale getirerek çevresinde bir güvensizlik halkası oluşmasına neden olur. Mobbingcinin algılamasına göre, hedef seçtiği kişinin yaptığı iş değersizdir ve bu nedenle işi yapanın kendisi de değersiz hale getirilmelidir.⁵⁷ Yani çalışana mesleki bir şiddet uygulanarak kişinin içinden çıkılması mümkün olmayan, karanlık bir kuyuya doğru ilerlemesine neden olunur.

⁵⁴ Kocacık, a.g.m., ss. 1-7.

⁵⁵ Kocacık, a.g.m., ss. 1-7.

⁵⁶ Doğu Ergil, "Şiddetin Kültürel Kökenleri", **Bilim ve Teknik Dergisi**, Sayı 399, Şubat, 2001, ss. 40-41.

Mesleki şiddet sürecinde sıkça yapılanlardan birisi de, mağduru karalamaktır. Mağdurun performansı, yeteneği ve becerisi yüksek olmasına rağmen, yetersizmiş gibi gösterilir veya daha önce şikayet konusu olmayan bazı hataları, sorun olarak görülebilir.

Kurban, işinin hakkını fazlasıyla vermesine rağmen, yaptığı hiçbir iş takdir edilmez, olması gereken toplantılara çağrılmayıp unutulur ya da unutulmuş gibi gösterilir. Zamanla yetkileri elinden alınır ve sürekli işini kaybetme korkusuyla yaşaması sağlanır.⁵⁸ Yani kişiye, mesleki bir şiddet uygulanarak, işinde huzursuz ve mutsuz olması sağlanır.

Mobbinge uğrayan kişi aylarca veya yıllarca ne olduğunu bilmediği anlayamadığı bir halde şaşkına dönmüş dolaşır. Adeta kafasına bir saksı düşmüş ama fark edememiş gibi dolanır. Mesleki yetersizlik ve asosyal olmakla suçlanır.⁵⁹ Kişi işe yaramaz olarak gösterilerek ona adeta mesleki şiddet uygulanır.

Mobbing yerine “mesleki şiddet” kavramı kullanmak doğru olmayabilir. Ancak, mobbing davranışlarından bazıları kişinin mesleki becerilerine yapılan birtakım olumsuz davranış ve tutumları da içerir. Mağdurun performansı, yeteneği ve becerisine yapılan saldırılar “mesleki şiddet” olarak görülebilir.

1.2.3.6. Zorbalık

Zorbalık gündelik hayatta kendi aramızda çok sık gerçekleşebilir. Uzun süreye yayılmış düşük gerilimli çatışmalar yürütmek, arkadan konuşmak, küçük düşürmeler, hedef kişinin yaptığı işe yönelik haksız suçlamalarda bulunmak, hedef kişiyi otoriteye isyan etmekle veya uyumsuzlukla suçlamak, hedef kişinin itibarını zedelemek, üçüncü kişilerden bilgi saklamak ve insanlara yanlış bilgi vermek gibi çok sayıda davranışla, "zorbalık" yapılır.⁶⁰

⁵⁷ Ergenekon, a.g.m., http://www.beykent.edu.tr/yeni_beykent/index.php?modul=guncel&sayfa=2-37k, 26.05.2006

⁵⁸ Tutar, a.g.e., s. 89.

⁵⁹ İş Yerinde Duygusal Yıldırma ve Zorbalık, www.insankaynaklari.com, 06.01.2005

⁶⁰ Mert Nuhoglu, “Mobbing-Duygusal Yıldırma”, <http://mert-tr.blogspot.com/2006/01/psikolojik-yildirmanin-sagliga.html>, 24.01.2006.

Birleşik Krallık ve İngilizce konuşulan bazı ülkelerde, Leymann'ın mobbing davranışları olarak adlandırdığı çoğu eylem için “zorbalık” terimi kullanılır.⁶¹ Ancak genelde zorbalık okulda çocukların birbirlerine yaptıkları kabalıklar, kabadayılıklar için kullanılır. Mobbing kavramı ise, daha çok işyerlerindeki kabalık için kullanılır.

1.3. MOBBİNG SÜRECİNİN AŞAMALARI VE ORTAYA ÇIKIŞ BİÇİMLERİ

1.3.1. Mobbing Sürecinin Aşamaları

İşyerinde mobbing, çeşitli aşamaları içeren bir süreç şeklinde devam eder. Mobbing oluştuğunda çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girer ve hedef seçilen kişinin yani kurbanın sağlığı olumsuz biçimde etkilenir.

Mobbing sürecinde kurbanı en fazla etkileyen mobbingin sıklığı, tekrarı ve süresidir. Mobbingin süresi uzadıkça, etkisi de artar. Mobbingci kurban olarak seçtiği kişiye zarar vermek için onun dayanma sınırlarını zorlayabilir. Ancak burada önemli olan, herkesin mobbinge dayanma sınırının aynı olmamasıdır. Birisi için, dayanılabilir olan bir durum, diğerine çok büyük zarar verebilir, psikolojik olarak yaralayabilir.

Leymann mobbing sürecini beş aşamada tanımlamıştır:⁶²

- *Birinci aşama:* Çatışma veya Anlaşmazlık
- *İkinci aşama:* Saldırgan Davranışlar
- *Üçüncü aşama:* Yönetimin Katılımı
- *Dördüncü aşama:* Zor veya Akıl Hastası Olarak Damgalanma
- *Beşinci aşama:* Çalışanın İşine Son Verilme

1.3.1.1. Çatışma veya Anlaşmazlık

Özel yaşamda olduğu gibi, iş hayatında da çatışmalar kaçınılmazdır. En iyi hatta en yüksek düzeydeki insanları bir araya getiren organizasyonlarda bile çatışmalar yaşanabilir. Çünkü, insanların gayeleri, değerleri ve ihtiyaçları farklıdır.⁶³

⁶¹ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.5.

⁶² Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.20.

⁶³ Geybulla Geybullayev (Ramazanoğlu), **Yönetimin Esasları**, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, No: 28, 2002, s.141.

Günlük yaşantımızda sık sık kullandığımız ve karşılaştığımız çatışma terimi genel anlamda anlaşmazlık, uyumsuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kaygı gibi olumsuz duygu ve davranışları ifade etmektedir. İnsanlar genellikle çatışmalardan kaçarak ya da karşı tarafın duygu ve davranışlarına hücum ederek çatışmalara tepki gösterirler. Çatışma sırasında ve neticesinde ortaya yıkıcı sonuçlar çıkabilir. Bu nedenle çatışma genel anlamda olumsuzluklara ve olumsuz sonuçlara sebep olan bir kavram olarak görülür.⁶⁴

Çatışma, iki veya daha fazla kişi arasında ortaya çıkan çıkar uyumsuzluğudur.⁶⁵ Çatışmayı geniş ve dar anlamda tanımlamak mümkündür. Geniş anlamda; “insanın yapısında var olan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan içgüdülerin, bireylerce tek tek ya da gruplar halinde ortaya konmasının bir sonucudur”. Dar anlamda ise; “bir sosyal ya da biçimsel grupta yer alan bireyler (ya da gruplar) arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak; veya bireyin anlaşmazlık algılaması ya da bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözümlemedeki yeteneksizliğidir”.⁶⁶

Bireysel açıdan ele aldığımızda çatışma, fizyolojik veya sosyal-psikolojik gereksinmelerin doyurulmasına engel olan sıkıntıların oluşturduğu gerginlik sonucunda ortaya çıkan bir olgudur. Örgütsel açıdan ele alındığında ise, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal etkinliklerin durmasına ve bozulmasına neden olan olaylar çatışma olarak gösterilebilir.⁶⁷ Buradan yola çıkarak çatışmayı bireysel ve örgütsel açıdan ise şu şekilde tanımlayabiliriz:

Bireyler açısından çatışma; “fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçların tatminine engel teşkil eden olaylardan ve sıkıntılardan doğan gerginliklerdir.”⁶⁸ Ya

⁶⁴ Ali Deniz Akkırman, “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 13, Sayı: II, Yıl: 1998, s.1.

⁶⁵ Erika Regnet, “Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır?”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Çevirenler: Tuncer Asunakutlu ve Sezai Zeybekoğlu, Cilt 14, Sayı: 2, Yıl: 1999, s.11.

⁶⁶ Ayşe Can Baysal, Erdal Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2.b., İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996, s.291.

⁶⁷ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993, s. 449.

⁶⁸ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 1996, s.261.

da “aynı ya da karşıt olan iki durumdan birisini seçmek zorunda kalan insanın yaşadığı kararsızlık veya uyumsuzluk halidir”.⁶⁹

Örgütsel açıdan çatışma; “bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır.” Çatışma, bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz ürünlerindedir”.⁷⁰ Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, çatışmaların ortaya çıkmasındaki temel faktör olarak insanlar arasındaki farklılıklar gösterilebilir.

Çatışma bir anlaşmazlık hali olarak düşünülebilir. Pek çok farklılıkları olan insanların her zaman aynı düşünmedikleri ve davranmadıkları görülür. Bu davranış ve düşünce farklılıkları insanlar arasında çatışmayı kaçınılmaz kılabilir.

Diğer taraftan çatışmaların belirli limitler çerçevesinde ve iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde yenilik, değişim ve yaratıcılık gibi akımları motive eden, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan, üyeler arasındaki ilişkilerin ve iletişimi geliştiren, örgütsel yardımlaşmanın artırılmasına katkıda bulunan, örgüte esneklik kazandırarak örgüt performansı üzerinde olumlu etkilerinin varlığından söz edilebilir.

Çatışmalar ne sürekli ve örgüt atmosferini bozacak seviyede olmalıdır; ne de tamamen ortadan kalkmalıdır. Çünkü, şiddetli çatışmanın, karar almayı geciktirme, koordinasyonu bozma, örgüte zarar verme vb. bir çok zararı vardır. Çatışmanın olmaması ise, insanların kendilerini tamamen ortaya koymalarını engeller, yeniliklere, değişimlere uymayı, rekabeti ve başarıyı azaltıcı bir etki yaratır ve bu durum, örgütün ilerleme kapasitesini düşürür.⁷¹

İnsanların bir arada buldukları ve birlikte çalıştıkları her yerde önce ya da sonra çatışmalar ve fikir ayrılıkları ortaya çıkabilir. Burada söz konusu olan, çatışmaları önlemek ya da yok saymak değil faydalarından yararlanmak ve olumsuz sonuçlarını azaltmak için onlarla aktif olarak ilgilenmektir.

⁶⁹ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004, s.253.

⁷⁰ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 6.b., İstanbul: Beta Basım, 2003, s.609.

⁷¹ Nurullah Genç, **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**, 8.b., İstanbul: Timaş Yayınları, 2003, s. 77.

Çünkü çözümlenemeyen sorunlar, zamanla büyüyüp başka sorunlara yol açabilir ve iş ortamına yönelik çeşitli olumsuz etkiler doğurur.⁷² Sonuç olarak bu aşama henüz mobbing değildir ama mobbing davranışına dönüşebilir.⁷³

1.3.1.2. Saldırgan Davranışlar

Bu aşamada saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, mobbingin harekete geçtiğini gösterir.⁷⁴

“Saldırganlık”, doğrudan ve dolaylı nedenlere bağlı olarak sosyal ve kültürel ortam tarafından saldırganca kabul edilen, kişisel acı veya maddi zarar doğuran davranışlardır.⁷⁵ Başka bir tanıma göre “saldırganlık”, bireylerin kendilerini hüsrana uğramış hissettikleri ve bu durumdan kurtulmanın hiçbir yolunu bulamadıkları zaman ortaya çıkan şiddetli bir tepkidir.⁷⁶

Çatışmaların doğurduğu düş kırıklıkları ve gerilimler, küçük birikimler şeklinde bilinçaltı “saldırı duyguları”nı besler. “Saldırı duygusu”, bastırılmış ve itilmiş olarak insan hayatının görünmez bir parçasını oluşturur.⁷⁷

İçinde kin besleyen insanlar, karşı tarafın en küçük hareketinden olumsuz anlamlar çıkararak saldırganlaşabileceği söylenebilir. Sonuç insanlara manevi ve fiziki zarar vermeye kadar gidebilir. Saldırgan davranışların olması mobbingin başladığını gösterir.

1.3.1.3. Yönetimin Katılımı

Bu aşamada yöneticiler, güçlerini ortaya koymak amacıyla bilinçli ya da bilinçsiz, çalışanların ruhsal açıdan elini kolunu bağlayan ve tepki göstermesini engelleyen yöntemler kullanırlar. Yönetici, elindeki gücünü kaybetmemek ve karşısındaki insanı istediği gibi kontrol altında tutabilmek için ilk önce zararsız gibi

⁷² Coşkun Çoroğlu, **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2003, s. 139.

⁷³ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.20.

⁷⁴ Tutar, a.g.e., s. 18.

⁷⁵ H. Murat Şahin, **Sporda Şiddet ve Saldırganlık**, 1.b., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s. 49.

⁷⁶ M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, 6.b., Ofset Matbaacılık, 2001, s. 306.

⁷⁷ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 4.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998, s. 54.

görünen davranışlarda bulunur. Kişi direndikçe bu durum, daha şiddetli bir boyuta varabilir.⁷⁸

Bu aşamada çalışanlar tedirgin edilebilir, etkisiz hale getirilerek sürekli azarlanabilir ve denetlemeler sıklaşabilir. Yönetim doğrudan mobbing içersinde yer almasa da bu aşamada uzaktan desteklemesi bile, yönetimin mobbing süreci içersinde yer aldığını gösterir.⁷⁹ Böylece, mobbingciler, yönetimin desteğini arkalarına alarak kendilerini daha güçlü hissederler.

Mobbingciler sadece kendi güçleriyle değil, örgütün olanaklarını da kendi çıkarları için kullanarak, kurbanı saldırır. Böylece, kurban sadece mobbingciyle değil aynı zamanda mobbinge dahil olan örgütle de baş etmek zorunda kalır.⁸⁰

1.3.1.4. Zor veya Akıl Hastası Olarak Damgalanma

Sürekli mobbinge maruz kalan kişinin, sağlığı, görüntüsü ve düşünce biçimi bozulur. Tekrarlanan saldırılar, normal akıl yürütme ve iletişim yollarını değişime uğratar. Kurbanlar anlamsız şeylere anlam vermeye çalışır. Korkuları ve ihanete uğramışlık duyguları hem davranışlarını hem de öz denetimlerini olumsuz etkiler. Kurban kimseye güven duymamaya başlar.⁸¹

Bu aşama çok önemlidir, çünkü kurbanlar “zor insan” veya “akıl hastası” olarak damgalanır. Yönetimin yanlış yargısı ve sağlık uzmanları bu negatif döngüyü hızlandırır. Bunun sonucunda ise genellikle işten kovulma veya zorunlu istifa vardır.⁸²

Sonunda mobbinge maruz kalan kişinin, fiziksel sağlığı ve/veya ruhsal sağlığı bozulur. Kendisine yardım etmek ve destek olmak isteyen kişiler için zor bir vaka olarak görülür. O kişi artık kurban olur ve mobbingin sorumluluğu ona yüklenir.⁸³

⁷⁸ Marie France Hirigoyen, **Manevi Taciz: Günümüzde Sapkın Şiddet**, çev. Heval Bucak, İstanbul: Güncel Yayıncılık Ltd. Şti., 1990, ss. 70-71.

⁷⁹ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 20.

⁸⁰ Tutar, a.g.e., s. 87.

⁸¹ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 64.

⁸² Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 20.

⁸³ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 64.

Kurbanın kendini savunması, örgütle çatışma olarak gösterilir ve kurban haklı iken haksız, hak ararken isyankar olarak gösterilmeye çalışılır.⁸⁴ Böylece, kişi zor veya akıl hastası olarak damgalanarak mobbing davranışlarının uygulanmasına devam edilir.

1.3.1.5. Çalışanın İşine Son Verilme

Çalışanlardan birinin işine son vermek, yeni birini işe almak kadar olmasa bile, oldukça önemli bir karardır. Birini işten çıkartabilmek için, biraz hukuk ve biraz da psikoloji bilgisi gerekebilir. Yirminci yüzyılın başlarından itibaren, işverenin keyfi olarak insanları işten çıkartmasını kısıtlayan kanunlar uygulanmaya başlanmıştır. Bu bağlamda, kişiye yönelik, kişinin ırkı, cinsiyeti, inancı, hamileliği, sendikal faaliyetleri, özürlü olması gibi durumlar kişinin işine son verilmesinde bir mazeret olarak öne sürülemez.⁸⁵ Ancak mobbingin, bu şekilde bir ayrımcılıktan çok; taciz, rahatsız etme ve kötü davranışlar yoluyla herhangi bir kişiye yönelik saldırganlık olduğu söylenebilir.

Sonuçta kişi, giderek artan sıkıntı, hastalık ve sosyal sorunlar yaşamaya başlar. Kişinin verimliliği giderek düşer. Kişi üzerindeki baskı ile depresyona girebilir. Bunların sonunda kişi isteyerek istifa edebilir ya da yönetim tarafından zorunlu olarak istifa etmeye zorlanabilir.⁸⁶

Yukarıdaki tüm aşamalardan sonra kişide ruhsal bir çöküntü, güvensizlik olabilir. Bu olayın sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu (post-traumatic stres disorder-PTSD) tetikler.⁸⁷

1.3.2. Mobbingin Ortaya Çıkış Biçimleri

Mobbing, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamları içerir.⁸⁸

⁸⁴ Tutar, a.g.e., s. 89.

⁸⁵ Fred E. Jant, **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler**, çev. Levent Akın ve Vedat G. Diker, İstanbul: Hayat Yayınları, 1998, ss. 174-175.

⁸⁶ Fatih Ekiz, "İşyerinde Duygusal Taciz (Mobbing), www.unigazete.com, 21.01.2006.

⁸⁷ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 20.

⁸⁸ Tınaz, a.g.e., s. 8.

Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, mobbingci hiyerarşik sıralamada bir üst, bir eşit ya da bir ast olabilir. Dolayısıyla mobbing şirket şemasında dikey de olabilir yatay da olabilir. Genellikle bir üstün yaptığı mobbingin potansiyel bir başkaldırıcıyı yok etmek için olduğu kabul edilir. Rekabet ortamında kendi işlerinin devamlılığını garantilemek için mobbinge başvururlar. Astların üstlerine mobbing yapma nedenleri ise alınan değişiklik kararlarına içerleme ya da bu kişinin bulunduğu pozisyona gıpta etme olabilir. Mobbingin yatay ve dikey olarak hüküm sürmesi firmanın kültürü ve seçtiği hiyerarşik yapıyla ilişkilidir. Hiyerarşi fazla ise mobbing çoğunlukla dikey, daha az ise çoğunlukla yatay olur.

Mobbing süreci içerisinde öncelikle mobbingci ve mobbing kurbanı olmak üzere iki kişinin bulunduğunu varsayarsak, bu iki kişi arasındaki ilişki, üç farklı şekilde meydana gelir:⁸⁹

- yukarıdan aşağıya doğru mobbing (dikey mobbing); mobbing yapan kişi, kurbanı göre daha üst konumdadır. Bir yönetici, bir bölüm yetkilisi, daha üst görevde bir çalışan veya daha yaşlı bir iş arkadaşı olabilir.
- Eşdeğerler arasında mobbing (yatay mobbing); mobbingci ve kurban, benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip aynı konumda iki iş arkadaşı olabilir.
- Aşağıdan yukarıya doğru mobbing (dikey mobbing); mobbingci kurbanı göre daha alt konumdadır.

1.3.2.1. Hiyerarşik Açından Mobbing

Mobbing yapan, kurbanın üstü, astı ya da eşiti olabilir. Yani mobbing yatay da dikey de uygulanabilir. Dikey olarak, astlar üstlere ya da üstler astlara; yatay olarak da eşit konumda olanlar birbirlerine mobbing uygulayabilir.

Mobbingin dikey ya da yatay olarak hüküm sürmesi örgüt kültürü ve hiyerarşik yapıyla ilgilidir. Hiyerarşi fazla ise mobbing çoğunlukla dikey, daha az ise çoğunlukla yatay olur.⁹⁰

⁸⁹ Tınaz, a.g.e., s. 116.

⁹⁰ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 30.

Örgütlerde üst kademelerden alt kademelere veya alt kademelerden üst kademelere yapılan mobbinge, “*dikey mobbing*” denilir.⁹¹ “*Dikey mobbing*”de, üstler astlarına veya astlar üstlerine mobbing uygular. “*Yatay mobbing*”de ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirlerine mobbing uygular.⁹²

Dikey mobbing, kariyer, mevki ve makam endişesinin olduğu örgütlerde görülür. Kamu kurumları genellikle dikey mobbingin yaygın olduğu kurumlardır.⁹³ Hiyerarşik mobbingde, çalışana üstleri, astları ya da eşitleri çeşitli şekillerde mobbingde bulunabilir:

1.3.2.1.1. Üstün Asta (dikey mobbing)

Mobbingin genellikle en çok görülen şekli üstlerin astlarına uyguladıkları mobbing davranışlarıdır. Yöneticiler, toplantıda tersleme, söz hakkı vermeme, yetkileri kısıtlama, saf dışı bırakma gibi taktikleri çalışanlarına kullanarak hakimiyet kurmaya çalışırlar. Bu yönetimi uygulayan yöneticiler, kendilerine güvenemedikleri için çıkarlarını koruyacak başka yol bulamayıp mobbingi bilinçsizce uygularlar.⁹⁴

“Üstün asta uyguladığı mobbing”, çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya kurbanaya yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Bir amirin veya bir yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur.⁹⁵

Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun sağladığı gücün farkındaysa ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanmaya eğilimliyse, bu kişinin daima etkin bir mobbingci olma olasılığı mevcuttur.⁹⁶

Mobbing yapan kişiler sadece astlar veya çalışma arkadaşları olmayıp yöneticiler de olabilir. Yönetici, istediği kişi istediği pozisyona atanmadığı zaman

⁹¹ Tutar, a.g.e., s. 93.

⁹² Tutar, a.g.e., s. 91.

⁹³ Tutar, a.g.e., s. 93.

⁹⁴ “İşyerinde Terör Hayatı Zehir Ediyor”, **Milliyet Yaşam**, 03.04.2003.

⁹⁵ Tınaz, a.g.e., ss. 116-117.

⁹⁶ Tınaz, a.g.e., s. 117.

yeni gelen kişiye mobbing yapabilir, özellikle sevmediği ya da çıkarlarını tehdit eden başka bir yöneticinin istediği kişi o pozisyona getirilirse yine aynı şekilde mobbinge başvurabilir.

Nedeni kıskançlıktan psikolojik sorunlara kadar her şey olabilecek davranışlarla yöneticiler, çalışanların hayatını zorlaştırmaya, verimini düşürmeye, kendilerine olan güvenlerini sarsmaya çalışırlar.⁹⁷

1.3.2.1.2. Astın Üste (dikey mobbing)

Bu durum çok nadir olarak görülen bir mobbing şeklidir. Kişi amirine, orta kademedeki yöneticisine bu baskıyı zaman zaman uygulayabilir.⁹⁸ Yapılacak değişikliklere ilişkin kararlara dahil edilmemiş olmaktan dolayı içerleyen ya da kişinin işine gıpta etmiş olan astlar üstlerine mobbing yapabilir.⁹⁹

Bu şekildeki mobbing genellikle, yapılan olumlu işleri üste bildirmeme, bilgi saklama, imkansız görevler ve bitirme süreleri verme gibi işe bağlı davranışlardır.¹⁰⁰

İşyerinde aşağıdan yukarıya doğru mobbing, bir amirin yetkesi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği taktirde ortaya çıkar. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusunda mobbingciler genellikle birden fazladır. Hatta bazen bir bölümdeki tüm çalışanlar, istemedikleri amirlerine karşı, adeta bir ayaklanma gibi mobbing uygulayabilirler. Mobbingciler, kurbanı, örgütün üst yönetimi karşısında zor durumuna düşürmek maksadıyla, amirlerinin talimatlarına uymazlar, daha sonra amirlerini üst yönetime ihbar etmek amacıyla bile bile yanlış yaparlar, arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkartırlar, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin sahip olduğu herhangi bir bilgiyi amirlerine bildirmezler. Çeşitli, talimatların alınmasının ve istek ve bilgilerin verilmesinin gerekli olduğu durumlarda, hiyerarşik kademeye uymayarak, amirlerinin yetersizliğini ve örgüt içindeki gereksizliğini hissettirmek maksadıyla onu atlayarak bir üstüne ulaşırlar.

⁹⁷ “İşyerinde Mobbing Var”, **Hürriyet İnsan Kaynakları**, 06.01.2002

⁹⁸ Deniz Yücel, “İşyerinde Psikolojik Terör”,

http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibiryasam/0,,Imt, 10.07.2006.

⁹⁹ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 30.

¹⁰⁰ Denise Salin, “Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying””, **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 10(4), 2001, ss. 425-441.

Mağdur amir, günden güne daha fazla dışlanır ve tükenir. Kendini haklı çıkarmak için çeşitli girişimlerde bulunsa da hiçbir sonuç alamaz.¹⁰¹

Özellikle ülkemiz gibi işsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda çalışanların en büyük korkularından biri, işin yitirilmesidir. Bu nedenle bireyin, doğrudan üstüne yönelik bir aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusuna dahil olması, kolay kolay mümkün olmaz.¹⁰²

1.3.2.1.3. İş arkadaşlarına (yatay mobbing)

Eşit statüde bulunanlar arasında gerçekleşen mobbinge, “yatay mobbing” denilir. Yatay mobbing, aralarında fonksiyonel ilişki bulunan kişiler arasında gerçekleşir.¹⁰³ Bu mobbing türünde, genellikle birkaç kişi bir araya gelerek, bir kişiye mobbing uygular.¹⁰⁴

Yatay mobbingde kurban, kendisiyle aynı konumda bulunan iş arkadaşları, emsalleri arasından seçilir. Bir işyerine yeni alınan, atanan veya terfi ederek gelen yeni birey, kişiliği ve uzmanlığının özellikleriyle bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozar. Bu, genellikle başarılı, yetenekli, üstün özellikleri olan, duygularını ve heyecanını saklamasını bilmeyen bir bireydir. Bu nedenle iş ortamında kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan çok acı çeker. Bu tarz bir olgu, genellikle yetke ve işlerin belli bir düzende dağıtılmış olduğu geleneksel yapıdaki bir işyerinde gerçekleşir. Bu çeşit bir örgüt içine katılan birey, sadece daha önceden belirlenmiş köklü hiyerarşik düzeni tehdit edici bir unsur olarak değerlendirilmekle kalmaz; aynı zamanda kendisiyle aynı düzeyde olan iş arkadaşlarının da kıskançlık ve nefret gibi olumsuz duygularına maruz kalır.¹⁰⁵

Çalışanların eşitleri olan bir iş arkadaşına saldırımlarının nedeni kıskançlık ya da korku olabilir. Rekabetin yoğun olduğu ortamlarda kendi işlerinin devamını garantilemek için mobbinge başvururlar.¹⁰⁶ Bazen de iş arkadaşları kendisinde

¹⁰¹ Tınaz, a.g.e., s. 139-140.

¹⁰² Tınaz, a.g.e., s. 140.

¹⁰³ Tutar, a.g.e., s. 93.

¹⁰⁴ Tutar, a.g.e., s. 91.

¹⁰⁵ Tınaz, a.g.e., s. 127.

¹⁰⁶ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 29.

olmayıp karşısındaki arkadaşında var olan bir özelliğinden dolayı da mobbing uygulayabilir. Bunlar kişinin fiziki özellikleri, karakter özellikleri, çevresine olan uyumu olabilir.

Yatay mobbingin çeşitli nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler sayılabilir.¹⁰⁷

1.3.2.2. Dolaylı (İndirekt) ve Doğrudan (Direkt) Mobbing

Mobbing doğrudan veya dolaylı olarak da yapılabilir. Kimi zaman mobbing yapan dikkatleri üzerine çekmemek için öyle bir maske içine bürünür ki mobbing yaptığı anlaşılabilir. Kimi zaman ise bunu açık bir şekilde yapar.

Kurban olarak seçilen kişiyle ilişkiler azaltılır ya da tümüyle kesilir, küçük düşürücü hareketler yapılır, kişi görmezden gelinir, kişinin arkasından konuşulur, kişi kendisinden daha az vasıflara sahip biri tarafından kontrol ettirilir, kişiye iş tanımında olmayan işler yaptırılır, kişinin özel yaşamına kadar girilir ve çeşitli saldırılar yapılır.¹⁰⁸

Böyle bir durumda kişi kendisine sosyal destek sağlayan, kendisini de bir parçası olarak gördüğü bir iş ortamında değil, açık veya gizli olarak mücadele vermesi gereken bir işyerinde çalışmak zorunda olduğunu düşünür.¹⁰⁹

Mobbing, haksız yere suçlama, ima, kinaye, dedikodu yoluyla itibarı sarsma, küçük düşürme, taciz, duygusal istismar ve şiddet uygulayarak, bir kişiyi, işyerinin dışına çıkmaya zorlayan kötü niyetli bir girişimdir. Bu girişimler, doğrudan veya dolaylı, açıkça veya örtülü olabilir.¹¹⁰

¹⁰⁷ Tınaz, a.g.e., ss. 128-138.

¹⁰⁸ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 28.

¹⁰⁹ Tutar, a.g.e., s. 103.

¹¹⁰ Acar Baltas, "Adı yeni konmuş bir olgu: İşyerinde Yıldırma (Mobbing)", http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=10820&Where=danisma_merkezi&Category=020708&Topic=3, 02.06.2006.

“*Dolaylı yani İndirekt mobbing*” biçimleri, üstü kapalı manipülatif saldırılar şeklinde oluşur. İndirekt ya da dolaylı mobbingi ifade etmede sosyal ya da ilişkisel ifadeleri de kullanılır.¹¹¹

Dolaylı mobbing de “*pasif bir saldırı*” söz konusudur. “*Pasif saldırı*”, çok hissettirilmeden yapıldığı için, pek belirgin değildir. Dolaylı mobbing uygulayanlar yani pasif mobbingciler, fırsat buldukça kötü davranışlarını örtmek için nazik ve düşünceli davranışlar sergileyerek dikkat çekmemeye çalışır. Onların bu sinsice hareketleri, onlarla başa çıkmayı zorlaştırır.¹¹²

“*Direkt mobbing*”, açık, karşı karşıya, yüz yüze saldırıları ifade eder.¹¹³ Direkt mobbing de “*aktif bir saldırı*” söz konusudur. Aktif saldırganlar, pasif saldırganların aksine daha kaba ve amatördürler. Bu kişilerin mobbingleri, fiziksel saldırıya kadar gidebilir. Direkt mobbing yapanlar hareketlerini örtbas edemedikleri için çabuk belli olurlar. Bu nedenler, aktif saldırganların ömrü çok uzun değildir.¹¹⁴

Mobbing yapan kişi, kurbanı üzerindeki kötü emellerini çoğu kez sinsice, kimseye belli etmeden gerçekleştirir. Böyle bir durum karşısında ise kurbanın vereceği etkin tepki, grubun uyum ve dengesini bozmaktan başka hiçbir işe yaramaz ve gelişmenin tüm bedeli kurbanı ödetilir. Bir başka deyişle zarar, daha ağır bir şekilde kurbanı geri döner. Kurbanın kendi tarafını tutacaklarını zannettiği iş arkadaşları, mobbingi uygulayan kişinin yanında yer alırlar ve gösterilen tepkiden kaynaklanarak sergilediği bu davranışından dolayı onu kırarlar. Bu gibi hallerde mobbing mağduru, kendini korumaya çalışırken çok daha kötü bir durum içinde bulur. Mobbing oyununun kuralları, kurban tarafından değil, mobbingi yapan tarafından belirlenir. Kurbanın yapmaya çalıştığı her davranış, gerçekleştirmeye çalıştığı her girişim, içinde bulunduğu durumu çok daha ağırlaştırabilir. Mobbing mağduru, tek başına hiçbir kuralı değiştiremez. Kurban, kuralları başkalarının belirlediği bir oyun içindeki rolünü kabullenmek zorundadır.¹¹⁵

¹¹¹ Helen Mynard and Stephen Joseph, “Development of the Multidimensional Peer-Victimization Scale”, **Agressive Behavior**, Vol. 26, 2000, pp. 169-178.

¹¹² Tutar, a.g.e., ss. 28-29.

¹¹³ Mynard and Joseph, a.g.m., s. 170.

¹¹⁴ Tutar, a.g.e., ss. 29.

¹¹⁵ Tınaz, a.g.e., ss. 104-105.

1.4. MOBBİNGE NEDEN OLAN ETMENLER

Mobbing eylemlerinin nedenleri konusunda farklı görüşler ileri sürülür. Kimi araştırmacılar bu sürecin ortaya çıkmasında mobbing mağdurlarının davranışlarını sorumlu tutar.¹¹⁶ Kimi araştırmacılar da örgütün liderlik uygulamaları ve çalışma ortamından kaynaklanan sorunları mobbing nedenleri arasında görür.¹¹⁷

Mobbing, ciddi örgütsel sorunların yaşandığı, başarısız yönetimin olduğu, yöneticilerin mobbinge maruz kalan kurbanı inanmadığı, iletişimin aksadığı kurumlarda ortaya çıkabilir. Bununla birlikte hiyerarşik yapının, takım çalışmasının amacına uygun olarak yapılamamasının, çıkan çatışmaların iyi yönetilememesinin, sorun çözmelerdeki yetersizliklerin de mobbinge neden olabileceği söylenebilir.

Mobbingin neden olan faktörler şu şekilde sıralanabilir:¹¹⁸

- *Mobbing yapan (mobbingci) kişi ve kurban ile ilgili nedenler*
- *Örgütsel nedenler*
- *Sosyal nedenler*

1.4.1. Mobbing Yapan Kişi ve Kurban İle İlgili Nedenler

Mobbingin nedenleri, sadece mobbing uygulayan bir yönetici ile sınırlı değildir. Her biri kendi rolünü oynayan, diğerlerini etkileyen, birbirinin etkisini çoğaltan ve birbiri ile etkileşim içinde olan unsurdan oluşur.¹¹⁹

Mobbing yapanın ve kurbanın kişilikleri, nitelikleri, sosyal özellikleri bu gruba giren nedenler arasında gösterilebilir.¹²⁰

1.4.1.1. Mobbing yapanların kişiliği ve psikolojileri

Mobbingin nedenlerini anlayabilmek için öncelikle mobbing davranışı gösterenlerin kişilik özellikleri üzerinde durmak gerekir. Mobbing yapanların kişisel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

¹¹⁶ Dieter Zapf, "Organizational Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work", **International Journal of Manpower**, 20, 1999, 70-85.

¹¹⁷ Leymann, "The Content and Development of Mobbing at Work", ss. 165-184.

¹¹⁸ Zapf, "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work", ss. 70-85.

¹¹⁹ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 37.

¹²⁰ Zapf, "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work", ss. 70-85.

- **Yöneticiliği ilahi bir hak olarak görme**

Yönetimin en önemli konularından birisi, güç ve otorite kavramlarıdır. Yöneticinin bulunduğu pozisyon otorite ile donatılmış olabilir. Ancak, önemli olan otorite ile donatılmış olmak kadar bunu iyi kullanabilmektir. Bunu kullanabilmek ise; astlarını, meslektaşlarını, rakiplerini vb. kişileri etkilemekle mümkün olur. Etkileme olayında ise, yöneticinin sahip olduğu güç önemli bir rol oynar.¹²¹

Güç, üstünlüğünüzün başkaları tarafından kabul edilmesi olarak tanımlanabilir. Gücün en belirgin kaynağı, örgütteki görev ve statüdür. Ancak, statüden doğan gücün aynı zamanda kazanılmış olması gerekir. Yöneticilerin, yasal güçleri ile çevrelerindeki insanları etkileyebilmeleri zordur.¹²²

Sonuç olarak, bu tarz yöneticilerin liderlik vasfına sahip olmaları zor olarak görülebilir. Çünkü onlar çalışanlarını değersiz olarak görürler. Sahip oldukları otorite ile baskıcı bir yönetim anlayışına sahip oldukları düşünülür.

- **Tehdit altındaki ben merkezilik duygusuna sahip olma**

Ben merkezilik, kişinin kendisini evrenin merkezi yapma eğilimini dile getirir. Bir bencillik durumu değildir. Bencillik, bilinçli bir çabadır. Oysa ben merkezilik, kendiliğinden ve kayıtsız olarak meydana gelir.¹²³

Bu tarz kişiler, bir astının iyi şöhretinden veya daha deneyimli birinin kendisinin itibarını elinden alabileceği düşüncesiyle kendilerini tehdit altında hissedebilir. Sonuç olarak, insanları şiddete ve ezici davranışlara iten dürtünün özellikle tehdit altındaki ben merkezilik duygusu olduğu söylenebilir.¹²⁴

¹²¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**, 7.b., İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş., 1999, s. 407.

¹²² Geybulla Geybullayev (Ramazanoğlu), a.g.e, s. 106.

¹²³ Orhan Hançerlioğlu, **Felsefe Ansiklopedisi: Kavramlar ve Akımlar**, Cilt 1, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992.

¹²⁴ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., ss. 40-41.

- **Narsisist kişiliğe sahip olma**

Narsisist kişilik, kendini beğenmiş bir kişinin sahip olduğu özelliklere çok yakın özellikler taşır. Bu bağlamda, kendini beğenmişlik ile ilgili tanımlamalara bakıldığında narsisist kişilik hakkında da bilgi edinmek mümkün olabilir. Kendini beğenmişlik ile ilgili aşağıdaki tanımlar yapılabilir:¹²⁵

- Kişinin, kendini özel ve eşsiz görmesi,
- Kişinin, her şeyin kendine borç bilinmesini istemesi,
- Kişinin, insan ilişkilerinde diğerlerini kullanması,
- Kişinin, kanaatkar olmaması,
- Kişinin diğer çalışanları kıskanması,
- Kişinin, çevresindeki insanları küçümser davranışlarda bulunması.

Narsisistlik olarak adlandırılan olgular yapısı en çok farklılık gösteren olgular olarak gösterilir. Bunlar arasında kibir, bencillik, prestij ve hayranlık özlemi, sevilme arzusu bununla birlikte başkalarını sevme yetisinden yoksunluk, insanlardan uzaklaşma, idealler, yaratıcı arzular, sağlığa, görünüme, zihinsel becerilere yönelik kaygılı bir ilgi gibi özellikler gösterilebilir.¹²⁶

Narsisist kişilik, klinik olarak, sosyal özürsüz olan ve kendini, korktuğu kişilere kontrol altında tutmak için elindeki gücü kullanmaya yetkili gören, hayal dünyasında yaşayan; kendisini sürekli olarak, çevresindeki insanlardan üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen zihinsel bir bozukluk olarak tanımlanabilir.¹²⁷

Bu tarz kişilerin, çok gelişmiş ben merkezlik duygularının olduğu söylenir. Ayrıca, bu kişiler, kendilerinde olmayan bir şeye sahip gibi görünen ya da yaşamaktan zevk alan kişilere karşı kıskançlık duyarlar. Bunlar, sadece sevgi derinliğinden yoksun olmakla kalmayıp, aynı zamanda diğerlerinin kendilerine karşı besledikleri duyguları da anlayamazlar.¹²⁸

¹²⁵ Hirigoyen, a.g.e., s. 138.

¹²⁶ Karen Horney, **Psikanalizde Yeni Yollar**, çev. Selçuk Budak, Ankara: Öteki Matbaası, 1999, s. 74.

¹²⁷ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., ss. 42.

¹²⁸ Hirigoyen, a.g.e., ss. 138-139.

Haset, kıskançlık, büyük hedefler meydan okumalar mobbingin temel nedenleridir. Tüm bu özellikler, aynı zamanda narsisist kişiliğin de özelliklerindedir. Bu tarz kişiler işyerinde diğerlerinin, daha iyi çalışmasına, daha iyi bir dış görünüme sahip olmasına veya daha çok sevilmesine içerleyebilirler. Başka kişilerin yeteneklerinden, yüksek performansından korkup bu kişilere meydan okuyabilirler. Bu durum da kişinin eşitlerine, astlarına mobbingi başlatmasına neden olabilir.¹²⁹

Sonuç olarak, narsisist kişiliğe sahip bireyler, basamakları kendi performansları ile çıkmak yerine yollarına çıkanları yok ederek yükselmeye çalışırlar.¹³⁰

- **Yönetmel liyakate sahip olmama**

Yönetimde liyakat kavramı, birbirine benzer iki farklı olguyu ifade etmek için kullanılır. Birinci anlamı, işe en uygun kişinin seçilmesidir. İkinci anlamı ise, belli özellikleri olan bir personel sistemidir. Daha geniş bir ifadeyle liyakat, bir göreve girişin ve hizmet içinde yükselişin; “işe uygunluk” ve “performans” ölçütüne bağlandığı, ücret ve diğer çalışma koşullarının hizmetin etkinliğine ve sürekliliğine katkıda bulunduğu bir personel sistemidir. Bu bağlamda, işe en uygun kişinin seçilmesi bakımından bilgi, görgü, kültür ve fiziksel beceri önem arz eden, rasyonel bir personel sisteminin kurulması amaçlanmalıdır.¹³¹

Yöneticilerin de yönetmel liyakate sahip olması gerekir. Yöneticisi olduğu kuruluş ve ilgili kuruluşun faaliyet alanlarına ilişkin teknik, kavramsal, beşeri beceri ve yönetmel bilgilerden yoksun kişiler, çalıştıkları kuruluşun gelişimine katkıda bulunamazlar. Çünkü, bu tarz yöneticiler, kuruluşların ekonomik ve sosyal yönlerden gelişimi için gerekli verimlilik, kalite, etkinlik geliştirme gibi stratejilerden yoksundurlar. Bunun sonucu olarak da, çalışanların geliştirdiği fikirleri değerlendirme becerisinden yoksundurlar.¹³²

¹²⁹ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., ss. 42.

¹³⁰ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., ss. 42.

¹³¹ Namık Kemal Öztürk, “Liyakat Sistemini Korumanın Farklı Bir Yolu: Liyakat İlkesi Koruma Kurulu”, http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/meritokrasi/liyakat_sistemini_koruma.htm, 13.04.2004.

¹³² Ali Akdemir, **Yönetici Engeli: Organizasyonlarda Yöneticilerin Üretkenliği, İşgörmeyi ve Başarıyı Engellemesi**, 2.b., Kocaeli: Nuh Çimento Sanayi A.Ş., ss. 111-112.

Mobbingcilerin eylemlerinin, hayata ve farklılıklara değer vermemelerinden, sahtekarlık ve numaracılıklarından, şişirilmiş benlik algısı yani kendilerini büyük gösterme gereksinmelerinden kaynaklandığı ileri sürülür. Ayrıca mobbingcilerin kişiliği aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı gibi niteliklerle tanımlanır.¹³³ Hareketlerinin çoğu, güvensizlik ve korkudan doğan kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklindedir.¹³⁴

Leymann'a göre, insanlar, kendi eksikliklerinin telafisi için, mobbinge başlarlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birini küçültücü davranmaya iter.

1.4.1.2. Mobbing yapılanların (kurbanlar) kişiliği ve psikolojileri

Kurbanların kişisel özellikleri mobbinge hedef olmalarına neden olabilir.¹³⁵ Araştırmacılar, bir kimsenin karakterinin, davranışının, tavırlarının ya da içinde bulunduğu koşulların, kişiye mobbing yapılmasında önemli olup olmadığı konusunda, tıpkı mobbing tanımında olduğu gibi farklı görüş içindedirler. Yapılan araştırmalar, mobbinge hedef olan kişilerin, yani kurbanların genelde üstün özelliklere sahip oldukları için mobbinge maruz kaldıklarını göstermiştir.¹³⁶

Mobbinge maruz kalanlar, mobbingcilerin inandırmak istedikleri gibi hastalıklı veya zayıf insanlar değildir. Aksine; mobbinge hedef olanlar, üstlerinin her istediğini yapmayan ve kendini kullandırmayan insanlardır.¹³⁷

Özellikle yaratıcı kişiler, yeni fikirler ürettiği için mobbinge daha fazla hedef olarak görülür. Çünkü, bu tür kişiler, mobbingcinin gözünde üst pozisyonlar için önemli bir tehdit oluşturur.¹³⁸

Zeki, yetenekli, yaratıcı, başarılı, dürüst, güvenilir ve işine bağlı bu kişiler mesleki kariyerlerinde ilerleme potansiyeline sahiptir. Politik davranmayan bu kişilerin, örgütlerine bağlılıkları son derece gelişmiştir. Bu kişiler, işleriyle

¹³³ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 38.

¹³⁴ Hasan Tutar, a.g.e., s. 40.

¹³⁵ Tutar, a.g.e., s. 98.

¹³⁶ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., ss. 50-51.

¹³⁷ Hirigiyon, a.g.e., s. 64.

¹³⁸ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., ss. 52.

özdeşleşmişlerdir ve çevrelerinde işkolik olarak görülürler. İşlerine olan bu bağlılıkları, işlerine kendilerini adanmaları, bu kişilerin mobbingin hedefi olmalarında önemli nedenlerdir.¹³⁹

1.4.2. Örgütsel Nedenler

Mobbing, kamu veya özel her iş yerinde yaşanabilir. Ancak, örgütsel nedenler, mobbingin ortaya çıkmasında ve devam etmesinde önemli bir faktördür. Bazı örgütler, mobbingin yaşanmaması için çaba sarf ederken, bazıları ise, sürekli mobbing üretirler. Bu farklılığın nedeni, “*örgütsel kültür*”den kaynaklanır.¹⁴⁰

Örgütün kültürel yapısının örgüt üyelerince kabul edilmiş değerlerden oluşması oldukça önemlidir. Çünkü bu, hem örgütün kurallarının sağlıklı bir biçimde işleyişini sağlarken, hem de örgütün düzenini bozacak mobbing gibi bireysel ve örgütsel açıdan önemli zararları olan bir davranışın ortaya çıkmasını engeller.¹⁴¹

Bir örgütün kötü yönetilmesi, stresli bir çalışma ortamının olması, işlerin monoton bir şekilde yürütülmesi, yöneticilerin tutarsız, yalancı ve etik dışı davranışlarda bulunması, “*örgütsel kültür*”ün mobbinge elverişli olduğunu gösterir.¹⁴²

“*Örgütsel iklim*” de mobbingin ortaya çıkmasında önemli bir faktördür. Yöneticilerin liderlik davranışı, örgütte rol çatışma düzeyinin yüksekliği, sosyal iklimin çalışanları tatmin etmemesi vb. faktörler örgütsel iklimde yer alan olumsuzluklar arasındadır. Ayrıca, zayıf iletişim, çalışanlar arasındaki çatışma, üstler, astlar ve eş konumdaki iş arkadaşları arasındaki zayıf ilişkiler, üst veya alt kademedeki gelen tehdit edici sözler veya davranışlar, sosyal destekteki yetersizlikler de “*zayıf örgütsel iklim*”in belirtileri arasında yer alır.¹⁴³

Mobbinge yol açan örgütsel nedenlerin aşağıdaki etmenler olduğu söylenebilir:¹⁴⁴

- Örgütün kötü yönetilmesi

¹³⁹ Hirigoyen, a.g.e., s. 64.

¹⁴⁰ Tutar, a.g.e., s. 102.

¹⁴¹ Tutar, a.g.e., s. 102.

¹⁴² Tutar, a.g.e., s. 102.

¹⁴³ Tutar, a.g.e., s. 105.

¹⁴⁴ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., ss. 47-50.

- Yetki devretmeme düşüncesi
- Stresli işyeri
- Monoton işyeri
- Yöneticilerin mobbinge inanmaması ve mobbingi inkar etmesi
- Kademe azaltma ve sıfır hiyerarşi
- Küçülme, yeniden yapılanma ve şirket evlilikleri gibi değişimlerin yapılması
- Yaratıcı düşünceler ve yenilikler yapılması

1.4.2.1. Örgütün Kötü Yönetilmesi

Mobbingin en önemli örgütsel nedeni, yönetimin yetersizliğidir. Bu tür örgütlerde, kötü yönetimden dolayı çatışmalar abartılı bir hal alır, karşıt görüşler arasındaki rekabet şiddetlenir ve her şeyden sorumlu tutulacak bir “*günah keçisi*” yani “*kurban*” aranır. Ayrıca, kurbanın sözüne inanılmaz ve ciddiye alınmaz.¹⁴⁵

Araştırmalar göstermiştir ki, hatalı personel seçimi ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı, işyerindeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet, mobbingin işyerlerinde ortaya çıkmasının var olan yönetime bağlı ana nedenleridir.¹⁴⁶ Mobbingin örgütte disiplini sağladığı ve verimliliği arttırdığı düşüncesi ancak, kötü bir yönetimi anlatabilir.

Geçmişte yapılan yanlışlıkların hemen unutulması, personel sorunlarının çözülmesi yerine diğerlerine tolerans gösterilmesi, örgütteki değerlemelerin yanlış kanaat ve hükümlere dayandırılmasına duyulan korku gibi olumsuzluklar, o iş yerinde mobbing ortamını doğurabilir.¹⁴⁷

Mobbinge ortam hazırlayan kötü yönetimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:¹⁴⁸

- Aşırı hiyerarşik yapı,
- İnsan kaynaklarına yapılan harcamaların azaltılması,
- Kapalı kapı politikası,
- Örgüt içi iletişim kanallarının etkili çalışmaması,

¹⁴⁵ Tutar, a.g.e., s. 98.

¹⁴⁶ Vedat Laçiner, “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)” <http://www.turkishweekly.net/tukce/makale.php?id=98>, 24.04.2006.

¹⁴⁷ Yüceltürk, a.g.m., http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226, 15.03.2004.

¹⁴⁸ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., ss. 47.

- Örgütte çatışma çözme yeteneğinin zayıflığı ya da etkisiz çatışma yönetimi,
- Şikayetlerin yönetim tarafından ciddiye alınmaması ya da örtbas edilmesi,
- Zayıf liderlik,
- Takım çalışmasının azlığı ya da hiç olmaması,
- Eğitim farklılığının dikkate alınmaması.

Örgütlerde mobbing süreci, genellikle yukarıdaki benzer nedenlerden dolayı oluşabilir. İyi çalışanlar bu tür örgütlerden tasfiye edilirken, mobbingciler örgütte kalabilir hatta terfi bile ettirilebilir. Bu duruma özellikle kötü yönetilen örgütlerde rastlamak mümkün olabilir.

1.4.2.2. Yetki Devretmeme Düşüncesi

Örgütsel yapının ve bu yapının içinde yer alan görevlerin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların iyi belirlenmemiş olması, anlaşmazlığa yol açar. Yönetim kademesinde çalışanlar, görev sınırlarının nerede başlayıp nerede bittiği konusunda bilgi sahibi olmayabilirler. Bu bağlamda yaşadıkları karmaşa, diğerleriyle aralarında çıkabilecek bir çatışmaya temel hazırlayabilir.¹⁴⁹

Örgüt yapısı içinde birden fazla sayıda yöneticiye karşı sorumlu olarak çalışmak veya iş akışı içinde birbirleriyle sıkı ilişkide olan aynı pozisyondaki iki çalışanın, ayrı bölümlere bağlı olarak çalışmak zorunda kalmalarından ya da bölümler arası yetki ve sorumluluklardan kaynaklanan karmaşıklıklardan dolayı yaşanan çatışmalar da bu grupta yer alır.¹⁵⁰

“Yetki”, bütün yöneticilerin kritik öğelerindedir ve başkalarının yaptıklarını, yapacaklarını yönlendirmeyi ve koordine etmeyi içerir.¹⁵¹ Belli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine verilmesi, aktarılması veya eriştirilmesi “yetki devri” olarak tanımlanabilir. Yetki devrinin üç yönü vardır:¹⁵²

- Bir yönetici olarak astlara vermek,

¹⁴⁹ Tınaz, a.g.e., s. 26.

¹⁵⁰ Tınaz, a.g.e., s. 27.

¹⁵¹ Gültekin Rodoplu ve Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Isparta, 1998, s. 279.

¹⁵² Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, s. 234-235.

- Bir yönetici olarak serbestçe anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevleri yapmak için astlara gereken serbestliği tanımak,
- Bir ast olarak, anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevlerin yapılmasında yöneticilere sorumluluk duymak.

“Yetki devri”, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde ise bu yetkiyi geri alması olarak tanımlanır.¹⁵³ Yetki devri çalışanların gelişimlerine katkıda bulunarak önemli kararlar almalarını sağlayabilir.

Bunun dışında yetki devri, karar verme sürecini hızlandırır, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmede serbestlik sağlar, iş tatminini artırır, çalışanlara sorumluluk duygusu kazandırır.¹⁵⁴ Ancak yetki devretme konusunda tereddütler yaşayan yöneticiler de olabilir. Bunun nedenleri ise şunlardır:¹⁵⁵

- *Yöneticinin Yönetmel Kontrol Alanlarını Kaybetme Korkusu*

Günümüzde gittikçe daha karmaşık bir hal alan ve büyüyen örgüt ikliminde ve ilişkiler ağında, yetki devretmeden, yöneticilerin işleri başarıyla yürütmelerine imkan kalmamıştır. Çünkü, işler bir yöneticinin bütün yetkilerini elinde tutarak başaramayacağı kadar çoktur.¹⁵⁶

Yöneticilerin kontrolü kaybetme korkusu, zaman tasarrufu yerine daha fazla zaman harcanmasına neden olabilir. Örneğin, bu tür bir yönetici yetki devrettiğinde, devredilen bütün işleri yeniden gözden geçirir, eleştirir, değişiklikler yapılmasını ister, bir işi bir kere daha denetler. Sonuç olarak, bu, hem zaman açısından bir kayıptır hem de yetkiyi devralan çalışana sıkıntı verici bir haldir.¹⁵⁷

¹⁵³ Koçel, a.g.e., ss. 320-321.

¹⁵⁴ Geybullayev, a.g.e., s. 177.

¹⁵⁵ Ronald G. Wells, **Yetki Devri**, çev. Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s. 53.

¹⁵⁶ Genç, **Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, s. 129.

¹⁵⁷ Akdemir, **Yönetici Engeli: Organizasyonlarda Yöneticilerin Üretkenliği, İşgörmeyi ve Başarıyı Engellemesi**, ss. 151-152.

- *Yöneticinin Tek Başına Her Şeyi Herkesten Daha İyi Yapabileceğine İnanması (Her Şeye Kadir Yönetici Efsanesi)*

Bu tarz bir düşünceye sahip bir kişiye göre, herkesin yöneticiye ihtiyacı vardır. Şirketin geleceği ona bağlıdır. Masası, işlerin yönetildiği kumanda merkezidir. Hiç kimse ona bildirmeden bir şey yapamaz.¹⁵⁸

Her şeyi herkesten daha iyi yapabileceğine inanan yöneticiler sınırlı sonuçlar doğmasına neden olabilir. İşin yetenekli elemanlar tarafından yapılmasını güvence altına almak yöneticilerin önemli bir işlevi olmalıdır. Çünkü, yetkin çalışanlardan oluşan bir ekip genellikle daha etkili ve verimli çalışır.¹⁵⁹

Yöneticiler, bilgiyi tekellerinde bulundurarak örgüt için vazgeçilmez hale geleceklerini sanırlar. Oysa, astlarının geliştirmeye ve kadrolarında yetkinlik oluşturmaya çaba harcayan yöneticiler, yetki devrinden kaçınanlara oranla genellikle daha etkilidir.¹⁶⁰

- *Yöneticinin Astlarının Yetkinliğinden Korkması*

Yöneticinin, astlarının yetkiyi ele geçirmeleri halinde daha iyi performans sergileyerek, kendisinden daha başarılı olabilecekleri korkusu da yetki devretmeme nedenlerinden birisidir. Bazı yöneticiler, bu durumu kendi konumları için bir tehdit olarak görür. Ciddi bir uzmanlığı veya bilgi birikimi olmayan yönetici, bulunduğu mevkiden aldığı gücü ve yetkiyi devretmekten çekinir.¹⁶¹

- *Yöneticinin Kendine Güvensizliği*

Rahat bir şekilde yetki devredecek güvene sahip olmayan yöneticiler, kendi bilgi, beceri ve buldukları konuma güvenemezler. Özgüveni düşük olan bu tarz yöneticiler, yetki devri konusunda ürkek davranırlar. Yetki devrettiklerinde ise, yalnızca basit, rutin işleri devretme taraftarıdırlar.¹⁶²

¹⁵⁸ Brad Thompson, **Yeni Yöneticinin El Kitabı 2: Üstün Performans Geliştirme**, çev. Vedat G. Diker, İstanbul: Hayat Yayınları, 1998, ss. 59-60.

¹⁵⁹ Wells, a.g.e., s. 56.

¹⁶⁰ Wells, a.g.e., ss. 56-57.

¹⁶¹ Kal-der (Kalite Derneği) Yayınları, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul, 1998, ss. 55-56.

¹⁶² Wells, a.g.e., s. 57.

Yetki devretme konusunda yukarıda değindiğimiz özelliklere sahip yöneticiler, kendilerine sorulmadan yapılan en küçük işlere bile çok sert tepki verebilirler. Bu tarz yöneticiler için ; işin verimli ve kaliteli olması, geç ya da erken yapılması gibi faktörler önemli değildir; onlar için asıl önemli olan, işlerin kendilerine sorularak yapılmasıdır. Ancak, bu şekilde her işe karışan yönetici, hem kendi işini etkili bir şekilde yapamaz, hem de çalışanların çabalarını engeller.¹⁶³

1.4.2.3. Stresli işyeri

Latince’de “*Estrictia*” kelimesinden türetilmiş olan “*stres*”, 17. yy.’da felaket, keder, bela, elem gibi anlamlarda kullanılırken; 18. ve 19. yy.’larda anlam değiştirerek objelere, kişilere, organlara ve ruhsal yapılara uygulanan baskı, güç ve zorlama olgularının ifade edilmesinde kullanılmaya başlanmıştır.¹⁶⁴

“*Stres*”, bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerinde fiziksel ve/veya psikolojik zorlamaya karşı verilen bir tepkinin sonucudur.¹⁶⁵

Stresin, iş hayatında ve günlük yaşamda çok sık karşılaşılan kavramlardan birisi olduğu düşünülür. Hemen hemen herkes stresle karşı karşıya kalabilir. “*Stres*”, kişi ile çevresindeki etkileşimden kaynaklanan ve genellikle kişinin sağlık şartlarını etkileyen gerginlik hissi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle “*stres*”, insan vücudunun herhangi bir fiziksel veya psikolojik etkiye karşı verdiği belirgin olmayan bir tepki olarak da tanımlanabilir.¹⁶⁶

İş ortamının sürekli stres içinde olması, örgütün her düzeyindeki çalışanını mobbinge itebilir. Üst kademedeki yöneticiler tarafından baskı altında tutulan diğer yöneticiler mobbing uygulayabilir. Aynı şekilde astlar da yöneticiler gibi stresleri nedeniyle sorumlu tuttıkları kişiye karşı adeta baş kaldırarak yukarıya doğru gerçekleşen mobbing eylemlerine katılabilirler.¹⁶⁷ Stres, genellikle çalışanların fazla

¹⁶³ Akdemir, **Yönetici Engeli: Organizasyonlarda Yöneticilerin Üretkenliği, İşgörmeyi ve Başarıyı Engellemesi**, s. 93.

¹⁶⁴ Alev Torun, “Stres ve Tükenmişlik”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 2.b., Ankara: Kal-der (Kalite Derneği) ve Türk Psikologlar Derneği, 1996, s. 43.

¹⁶⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 2.b., Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996, s. 142.

¹⁶⁶ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 1996, s. 322.

¹⁶⁷ Yüçetürk, “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş mü? Gerçek mi? http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226, 15.03.2004.

iş yükünün altından kalkamamasından değil, mobbing uygulayan yöneticilerin anlamsız taleplerinden kaynaklanabilir.

Stres kavramı, genelde bazı şeylerden memnuniyetsizliği ifade eder. Bu memnuniyetsizlik trafik sıkışıklığı, gelecek sabaha yetiştirilmesi gereken bir rapor, bir işçinin beklediği ücret artışını alamaması, bir öğrencinin istediği notla sınıfını geçememesi gibi çevresel faktörler olabilir.¹⁶⁸ Bunun dışında işyerindeki stresi oluşturan, gerginliğe ve iş memnuniyetsizliğine katkıda bulunan pek çok durum ve koşul bulunur. Günümüzde, kitle üretimi ve iş hayatındaki problemlerle beraber genel olarak yaşam şartlarının güçleşmesi, her gün karşılaşılan pek çok problem insanları strese sokabilir.¹⁶⁹

Yoğun stresin yaşandığı işyerlerinde, çalışanlar kendilerinden beklenenleri yerine getiremezse mobbing yaşanabilir. Yöneticiler kendilerinden bekleneni yapmayan çalışanlarına baskı uygulayabilir. Ya da alt düzeyde çalışanlar, stres kaynağı olarak gördükleri üst düzeydeki bir yöneticiye uygulanan mobbingi destekleyebilir.¹⁷⁰

1.4.2.4. Monoton işyeri

Bir işin aynı tempoda ve sürekli aynı şekilde tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumları “*monotonluk*” olarak tanımlanır.¹⁷¹ Başka bir tanıma göre, “*monotonluk*”, aynı düzende sürüp giden tekdüze bir durumu ifade eder.¹⁷²

Monotonluğun nedenlerine bakıldığında dört önemli faktör dikkati çeker:¹⁷³

- *İşin Özellikleri*

İş yerine monotonluk hakimse yani işler tekrarlanan bir şekilde yapılıyorsa bu durum mobbinge neden olabilir. Kişi, can sıkıntısından kurtulmak ve işe biraz daha heyecan katmak amacıyla mobbing eylemlerine yönelebilir.¹⁷⁴

¹⁶⁸ Eroğlu, a.g.e., s. 297.

¹⁶⁹ Dinçer ve Fidan, a.g.e, s. 322.

¹⁷⁰ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 48.

¹⁷¹ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 253.

¹⁷² Orhan Hançerlioğlu, **Felsefe Ansiklopedisi: Kavramlar ve Akımlar**, Cilt 6, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992.

İşleri özelliklerine göre, otomatik, yarı otomatik ve otomatik olmayan işler diye ayırmak mümkündür. Bazı işler özellikleri gereği çok fazla dikkat gerektirirken, bazıları ise daha az dikkat gerektirir. Ayrıca, bazı işler, çok tip hareketlerle, bazıları ise tek tip hareketlerle yapılır. İşlerin sahip olduğu bu özellikler, monotonluk bakımından önemli sayılır.¹⁷⁵

Yarı otomatik ve tek tip hareketlerle yapılan işler genellikle, sürekli dikkat isteyen işlerdir. Dolayısıyla bu işler, sıkıcı ve monoton olarak görülür. Bu gibi işlerde çalışanlar, ne tam olarak işlerine kendilerini verir, ne de işlerini düşünmeden yapabilir. Bu durum can sıkıntısına yol açarak, bir bıkkınlık meydana getirir. Otomatik olmayan işler, çeşitli hareketleri kapsadığından genellikle karmaşık ve güç olur. Bu gibi işlerin karmaşıklığı veya güçlüğü, dikkat istediğinden monotonluğu büyük ölçüde azaltır. Ayrıca, bu tip işlerde çalışanlardan çoğu işlerinden gurur duyar ve işlerinden tatmin olur.¹⁷⁶

- *İşçinin Monotonluğa Karşı Duyarlılığı*

İşin monoton oluşu kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Bazı kişilere monoton gelen bir iş, bazı kişilere monoton gelmeyebilir. Bazı kişilere bıkkınlık veren karmaşık bir iş, bazılarına zevk verebilir. Bu farklılığın nedeni çalışanların zeka düzeyleridir. Çalışanlar, zeka düzeylerine göre az zeki, çok zeki olarak ayrıldığında, monoton işlerden zevk alanların az zeki insanlar olduğu söylenebilir. Çünkü, bu tip insanlar kolay tatmin olur. Çok zeki insanlar ise kendilerini zorlayacak, karışık işleri sever. Onları ancak zor işler tatmin eder. Zeka seviyesi arttıkça, güç işlerden daha çok zevk, kolay işlerden ise bıkkınlık duyulduğu görülür. Sonuç olarak, zeka seviyesi arttıkça, insanların monotonluğa duyarlılığı da artar.¹⁷⁷

- *İşyerinin Manevi Ortamı*

Monotonluğun ortaya çıkmasında etkili olan nedenlerden birisi de işyerinin manevi ortamıdır. Birbirleriyle uyum içinde çalışan, neşe ile işlerini yapan, birbirinin

¹⁷³ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s. 254.

¹⁷⁴ Yüçetürk, a.g.m., http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226, 15.03.2004.

¹⁷⁵ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s. 254

¹⁷⁶ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s. 255.

¹⁷⁷ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s. 256.

üzüntülerini ve sevinçlerini paylaşan çalışanların olduğu bir iş ortamında, monotonluk duygusunun bir şekilde azalacağı düşünülür. Çünkü, bu anlayışlı ortam içinde çalışanlar kendilerini bir aile ortamında hisseder. Böyle bir ortamın aksine, çalışanların birbirlerinden nefret ettiği, dedikodunun olduğu, dayanışmanın, ekip çalışmasının olmadığı bir ortamın ise, çalışanların kendilerine yalnız hissetmesine neden olacağı ve monotonluğu kamçılacağı düşünülür.¹⁷⁸

- *İşçinin Psikolojisi*

Bir işin monotonluğu kişiden kişiye değiştiği gibi, kişi üzerindeki psikolojik etkileri de zamana bağlı olarak farklılık gösterebilir. İşçilere bir gün çok sıkıcı ve monoton gelen bir iş, başka bir gün zevkli gelebilir. İşin çalışana zevkli gelmesi, ya da monoton veya sıkıcı gelmesi, kişiye, yere, zamana ve duyguların yoğunluğuna göre değişim gösterir. Monotonluk duygusu, insan psikolojisiyle yakın ilişkili bir kavram olarak gösterilebilir.¹⁷⁹

İnsan psikolojisinin değişiklik göstermesi, işine yansiyabilir. Bu durum ise kişinin işe olan bakış açısını da önemli ölçüde etkileyebilir.

Yukarıda değindiğimiz monotonluğun sebeplerden biri ya da hepsinin sonucunda, aynı şeyleri yapmaktan sıkılan çalışanlar, yaşadıkları can sıkıntısını ortadan kaldıracak düşüncesiyle mobbing uygulayabilir.

1.4.2.5. Yöneticilerin Mobbinge İnanmaması ve Mobbingi İnkâr Etmesi

Örgüt içindeki en ciddi sorunlardan birisinin, sorun olduğunu kabul etmemek olduğu düşünülür. Aslında örgüt içinde bulunan herkes bir sorun olduğunu bilir ama, hiç kimse sorunu ortaya çıkaracak cesareti kendisinde bulamaz. Çünkü, bazı çalışanlar örgütün bu durumunu kendilerine çıkar sağlayacağını düşünür. Yetkileri üzerinde toplamış, mobbing davranışlarına göz yuman bir yöneticiye sorunlardan bahsetmek zordur. Çünkü, bu şekildeki bir yönetici, örgütü görmek istediği gibi algılar ve mobbingi inkâr eder.¹⁸⁰

¹⁷⁸ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, ss. 256-257.

¹⁷⁹ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s. 257.

¹⁸⁰ Kal-der (Kalite Derneği) Yayınları, a.g.e., s. 13.

Aile ve sosyal hayatında olduğu gibi iş hayatında da, insanlar kimi zaman şiddete, saldırgan davranışlara, manevi baskılara duyarsız davranışlar gösterilebilir. Yöneticilerin, çalışanların sorunlarını kendilerinin çözmelerini beklmeleri mobbingin yaşanmasına neden olabilir. Bu, aynı zamanda mobbing davranışlarının artmasına neden olabilir. Bu tarzdaki yöneticiler, mobbinge de ortak olur.

Örgütteki yöneticiler, mobbingi görmezden gelip, göz yumduğu, hatta bu olayı desteklediği sürece, kurban, kendisini çaresiz görür. Üst yönetimin, mobbingi görmezden gelip inkar etmesi, hatta teşvik etmesi mobbingin büyümesine neden olur.¹⁸¹ Mobbing eğer yöneticiden kaynaklanıyorsa, bu durumda yöneticinin yanında bulunan yardımcılarını çemberi daha da genişleterek, kurbanı karşı sistemli, uzun süreli davranışlarda bulunur.¹⁸²

Bir örgüt stratejisi olarak uygulanan mobbingde, insanlık ve ahlak açısından anlaşılması ve açıklanması, akla dahi gelmesi mümkün olmayan pek çok şey serbesttir. Gerçek anlamda bir zorba, bir saldırgan olan mobbingci, bu kez, bireyin yıllardan beri hizmet ettiği, bağlandığı, belki de çoğu kez özdeşleştiği firmanın da kendisidir.¹⁸³

1.4.2.6. Kademe Azaltma ve Sıfır Hiyerarşi

Teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet ve küreselleşme yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yönetim ve organizasyondaki bu gelişmeler sonucu, hiyerarşik örgüt yapıları değişmeye ve yönetim kademeleri azalmaya başlamıştır.¹⁸⁴

“*Kademe azaltma*”, organizasyonların en alt basamağı ile en üst basamağı arasındaki mesafeyi azaltma olarak tanımlanır. Böylece, organizasyonun yapısı daha basık hale gelir ve yönetim alanı genişler. Ara kademelerin azaltılması, organizasyonu eskisine göre daha yatay konuma getirir ve karar veren ile işi yapan arasındaki mesafe azalır.¹⁸⁵

¹⁸¹ Tutar, a.g.e., s. 18.

¹⁸² Tutar, a.g.e., s. 90.

¹⁸³ Tınaz, a.g.e., ss. 141-142.

¹⁸⁴ Nihat Erdoğan, **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, 1.b., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2003, s. 141.

¹⁸⁵ Ali Akdemir, **Vizyon Yönetimi**, s. 85.

“Sıfır hiyerarşi” ise, organizasyon yapısını, hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı seviyedeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmek olarak tanımlanır. Sıfır hiyerarşide, mevkiler otoritesi yerine, bilgi ve yetenek ön plandadır.¹⁸⁶

Kademe azaltma ile fonksiyonel farklılaşmaya dayanan unvanlar geçersiz hale gelir. Örneğin, insan kaynakları müdürü, finans müdürü gibi iki ayrı unvan yerine ikisini de birleştiren kaynak kullanım sorumlusu gibi bir unvan kullanılır.¹⁸⁷

Kademe azaltma, örgüt içi iş ve pozisyon sayısını da azaltır. Bu durum, örgütte yükselme olanaklarını sınırlı hale getirir. Dikey ilerleme yerine yatay ilerleme artar., Bu tür örgütlerde, nitelikli iş görenlere pozisyon ve statü vermeden iş yaptırmak önemli bir sorun olarak görülür.¹⁸⁸ Ayrıca bu durum, yükselmek isteyip bunu gerçekleştiremeyen çalışanların ortamın huzurunu bozmak için mobbinge başvurmasına neden olabilir.

1.4.2.7. Küçülme, Yeniden Yapılanma ve Şirket Evlilikleri gibi Değişimlerin Yapılması

Örgütler de tıpkı insanlar gibi toplumsal çevre içinde doğar ve büyürler. Örgütler, çevreleri ile yakın ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek zorundadır. Bu, örgütlerin çevrelerinde yaşanan gelişmeleri ve değişimleri takip etmesi gerekliliğini doğurur.¹⁸⁹

“Değişmeyen tek şey değişimdir” sözü günümüzün önemli bir gerçeğini yansıtır. İçinde yaşadığımız çağı, değişim çağı olarak tanımlamak mümkündür. Değişimden kaçmak, örgütün varlığını tehlikeye sokar. Bireyler ve örgütler, çevreleriyle sürekli ilişki içinde olan açık sistemler olduğundan değişen koşullara uyum sağlamaları gerekir.¹⁹⁰

¹⁸⁶ Ali Akdemir, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Kocaeli: Yayıncı Yayınları, 2003, s. 167.

¹⁸⁷ Koçel, a.g.e., s. 334.

¹⁸⁸ Erdoğan, a.g.e., s. 151.

¹⁸⁹ Güngör Onal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyon**, 3.b., İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000, s. 65.

¹⁹⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 163.

Çağdaş yöneticilik özelliklerinden yoksun, değişen koşullara uyum politikası üretemeyen yönetici kişiliklerinin orta ve uzun vadeli olması durumunda, ilgili kuruluşların yok olması söz konusu olabilir.¹⁹¹

Değişimin zamanını ve yönünü önceden göremeyen yada günün değişen koşullarına göre bünyesinde gerekli değişiklikleri yapamayanlar hızlı bir şekilde yok olur. Bunun yanında değişimi planlayan, değişim meydana gelmeden önce belirtilerini tespit edip, yönünü ve hızını belirleyen sistemlere sahip olanlar varlıklarını senelerce koruyabilir hatta değişimi de yönetebilirler.¹⁹²

“*Değişim*”, planlı ve plansız bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan, başka bir duruma geçirilmesini ifade eder.¹⁹³ “*Organizasyondaki değişim*”, organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan farklı bir duruma gelme olarak tanımlanır.¹⁹⁴ Küçülme, yeniden yapılanma ve şirket evlilikleri de örgütlerin karşı karşıya bulunduğu değişimlerdir.

“*Küçülme*”, işletmelerin rekabet gücünü arttırmak için başvurduğu bir değişim şeklidir. Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri, iş ve süreçleri azaltmasıdır.¹⁹⁵

İşletmenin küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması, işgücünün genç çalışanlardan oluşturulması ve örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmanın hedeflenmesi nedeniyle, firma yönetiminin uyguladığı kasıtlı bir mobbing olgusu söz konusu olabilir. Örgütün hedeflerine uygun olmayan çalışandan kurtulmak amacıyla, firma yöneticileri tarafından bilinçli ve katı şekilde uygulanan bir mobbing olgusu yaşanmaya başlar. Bu tarz mobbing farklı şekillerde uygulansa da, örgütten uzaklaştırılması istenen bireyin etrafında genelde dayanılması güç, gergin bir havanın yaratılmasına çalışılır. Sert davranışlar, azarlamalar ve gözdağı vermeler sık

¹⁹¹ Ali Akdemir, **Yönetici Engeli: Organizasyonlarda Yöneticilerin Üretkenliği, İşgörmeyi ve Başarmayı Engellemesi**, s.176.

¹⁹² Ebru Karpuzoğlu, **Değişim ve Kobiler**, <http://www.insankaynaklari.com>, 21/09/2001.

¹⁹³ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 163.

¹⁹⁴ Koçel, a.g.e., s. 510.

¹⁹⁵ Koçel, a.g.e., s. 331.

sık tekrarlanırken, ilk anda anlaşılması ve kanıtlanması çok zor sabotajlar da, zaman zaman tepe yönetim tarafından gerçekleştirilir.¹⁹⁶

Bazen tamamen ekonomik şartların kötü gidişatı küçülmeye neden olabilir. Özellikle, ekonomik kriz dönemlerinde, işverenler küçülme stratejisini seçerek personel çıkartmaya gidebilir. Ancak, neden sadece ekonomik olmayıp işyerinde istenmeyen bir çalışandan kurtulmak için de mobbing uygulanır.

Yeniden yapılanma veya reorganizasyon çalışmaları sonucunda çatışmalar ortaya çıkabilir.¹⁹⁷ “*Yeniden yapılanma*”, işletmelerin hızla değişen hayat şartlarına uyum sağlamak, rekabet ortamında hayatta kalmak, daha fazla kar elde etmek ve sürekli gelişme gösterebilmek için kendilerini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağıya düzenlemesi olarak tanımlanır.¹⁹⁸ Ancak, örgütte mobbing yapan kişi veya kişiler kaldığı sürece yeniden yapılanma sonuçsuz kalır. Çünkü, mobbingciler yüzünden işlerinden ayrılmak zorunda kalan nitelikli elemanların yokluğu örgütte sinerjinin oluşmasını engeller.¹⁹⁹

Firma içinde bir yönetim stratejisi olarak kullanılan mobbingin gerekçesi, bazen personelin yeniden yapılanmasına yönelik örgütsel bir gereksinmeden kaynaklanabilir. Örneğin, orta düzey yönetici kadrosunun gençleştirilmesi, örgüt hedefi olarak belirlenmiş olabilir. Bu durumda elli yaş üzerindeki tüm orta düzey yöneticiler mobbing kurbanı olmaya aday olabilir. İşletmenin, önerilen yeniden yapılanma projesi kapsamında orta düzey yönetici kadrosunu değiştirme kararının altında iki neden aranmalıdır. Bu nedenlerden biri, daha dinamik ve daha esnek bir yönetim tarzının harekete geçirilmesi; diğeri ise, üniversiteden yeni mezun daha az deneyimli, daha genç bir çalışana ödenecek ücretin, yıllardır o işletmede çalışana ödenen ücretten çok daha düşük olacağı düşüncesinden hareketle, tasarruf amaçlıdır. Yine bu durumda da, bu bireylerin kendi istekleriyle işten ayrılmalarını sağlamak için mobbing, benimsenen bir örgüt stratejisi olarak başlatılır.²⁰⁰

¹⁹⁶ Tınaz, a.g.e., s. 141.

¹⁹⁷ Koçel, a.g.e., s. 496.

¹⁹⁸ Akdemir, **Vizyon Yönetimi**, s. 90.

¹⁹⁹ Tutar, a.g.e., s. 110.

²⁰⁰ Tınaz, a.g.e., ss. 145-146.

“*Şirket evlilikleri*” ise; merger (birleşme), acquisition (devralma) ve joint venture (ortak girişim) olmak üzere üç türdür. Merger (birleşme), iki ya da daha fazla işletmenin kaynaklarını birleştirerek yeni bir işletme oluşturduklarında ortaya çıkar. A ve B işletmelerinin olanaklarını birleştirerek C işletmesini oluşturmaları birleşmeye örnektir. Acquisition (devralma), bir işletmenin diğer bir işletmeyi ya da işletmeleri devralması şeklinde olur. A işletmesinin B ve C işletmesini satın alarak yine A kimliğine bürünmesi devralmaya örnektir. Joint venture (ortak girişim) ise, iki işletmenin çeşitli ortak amaçlara hizmet etmesini sağlamak amacıyla yeni bir işletmeyi ortak olarak kurmalarıyla oluşur. A ve B işletmesinin yeni bir C işletmesini kurmaları ortak girişime örnektir.²⁰¹

Örgütün küçülmesi, büyümesi ve yeniden yapılanması gibi değişiklikler, örgüt yaşamı ve başarısı için gerekli kararlar arasında yer alır. Ancak, bu değişimler doğru bir şekilde yapılamazsa mobbing için ortam hazırlanabilir. Çünkü, bu değişimler belli pozisyonlar arasından seçim yapmayı gerektirebilir. İş ortamındaki rekabet, çalışanların işleri için endişelenmelerine ve pozisyonları için mücadele etmelerine yol açar. İş ortamından dışlanmaları, kişileri diğer çalışanlara karşı mobbing uygulamaya yöneltebilir.²⁰²

Değişim beraberinde bir takım korkuları da getirir. Bu korkular, değişimin önüne büyük bir engel getirir. Örgüt üyelerinin değişimle ilgili çeşitli korkuları bulunur. Bu korkular şunlardır:²⁰³

- Kişi, konumunu yitirmekten korkar,
- Kişi, güvenliğini yitirmekten korkar,
- Kişi, oluşacak yeni duruma uygun olmamaktan korkar,
- Kişi, yeni işi becerememekten korkar,
- Kişi, değişimin bilinmeyen yönlerinden korkar,
- Kişi, başarısızlığa uğramaktan korkar.

Örgütte bulunanlara işini, mevkisini kaybetme korkusu yaşatan, mevcut durumun değişmesiyle güvensizlik ortamı yaratan böyle bir çalışma yerinde, örgüt üyeleri aktif veya pasif bir şekilde bu değişim çabalarına direnç gösterir ya da

²⁰¹ Akdemir, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, s. 118.

²⁰² Yüçetürk, a.g.m., http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226, 15.03.2004

²⁰³ Rikki Hunt, Tony Buzan, **Düşünen Organizasyon: İş Hayatında Başarımın Temel Kuralları**, çev. Dinç Tayanç, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2003, s. 205.

değişimi engellemeye çalışır.²⁰⁴ Değişimi engelleme, işten ayrılma, bilinçli hatalar yapma aktif olarak gösterilen tepkiler arasında yer alır. Bunun yanında, bireylerin değişime tepki göstermeden değişime kayıtsız kalmaları, sadece söyleneni yapmaları, işi ve tempoyu yavaşlatmaları da pasif tepkiler arasında yer alır.²⁰⁵

Sonuç olarak, küçülme, yeniden yapılanma ve şirket evlikleri örgütlerin yaşamlarında önemli kararları gerektirir. Bunlar kaçınılmaz oldukları için, bazı mevkilerin kaldırılmasını gerektirebilir. Bu iş düşüncesizce yapılırsa mobbinge neden olabilir. Rekabetçi ortamda, kendi işini kaybetmekten korkanlar, mevkileri için savaş verirler. Bu nedenle, örgütte bulunanları yapılacak değişimlere hazırlamak, onlara yardımcı olmak gerekir.²⁰⁶ Aksi takdirde, örgüt içerisinde değişimden dolayı mobbing yaşanabilir.

Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde yoğun teknoloji kullanımıyla birlikte değişim gösteren süreçlere uyum sağlama zorluk çeken birey, psikolojik olarak bir gerilim yaşayabilir. Teknolojideki rasyonellik, çalışanların kişisel bütünlüğünü bozarak yaratıcılıklarını engellerken; teknolojideki yapaylık, kişinin doğallığa yabancılaşmasına neden olur.²⁰⁷

Rasyonel teknolojiyle donanmış bir örgüt, bireyin doğal dünyasının devamına izin vermezken, bireyin işine olan aidiyet duygusunun ortadan kalkmasına neden olur. Bu şekilde, kişinin doğal dünyasıyla örtüşmeyen bir örgüt yapısı, kişinin gerilim ve stres içinde çalışmasını sağlar. Bu durumun aşırıya kaçması ise, mobbinge dönüşebilir.²⁰⁸

1.4.2.8. Yaratıcı Düşünceler ve Yenilikler Yapılması

Çağımız, teknolojik ve kültürel anlamada hızlı ve büyük değişimlerin yaşandığı bir çağdır. Değişim ve belirsizlik, birbirinin ayrılmaz iki unsurudur. Bu iki unsurun bir arada olduğu yerde ise karmaşıklığın yaşanması doğal bir sonuçtur. Bu nedenle, örgütlerde, çağın gereği olarak uygulanması gereken değişim, değişimin yarattığı anlaşılabilirlik ve karmaşıklık ve bu değişimin varacağı noktada örgütleri, grupları ve

²⁰⁴ Tevruz ve diğerleri, a.g.e., s. 117.

²⁰⁵ İrfan Erdoğan, **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002, ss. 71-72.

²⁰⁶ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., ss. 49-50.

²⁰⁷ Tutar, a.g.e., s. 106.

bireyleri bekleyen bilinmezlik diğer anlamıyla belirsizlik, tüm süreçleri, stratejik hedefleri, fonksiyonları etkilerken, örgüt içinde ayrı birer çatışma kaynağı olarak da yerlerini alacaklardır. Değişim ve yaşanan karmaşıklık düzeyi ile sonuçtaki belirsizlik ne kadar fazlaysa, yaşanacak çatışma da, o oranda büyük olacaktır. Çünkü, karşı koyma ve benimsememe, insan yapısının doğasında gizlidir.²⁰⁹

Bu nedenle yöneticiler gereken zamanlarda değişimin doğası, nedenleri, zamanlaması ve örgütte çalışanlar üzerindeki olası etkilerini önceden açık bir biçimde anlatmalıdır. Çünkü değişimi gizli tutmak istenmeyen sonuçlara neden olabilir.²¹⁰ Yapılacak değişimler, bireylerin ya da grupların içinde buldukları durum ya da çevreyi bozabilir.²¹¹

“*Yaratıcılık*”, aralarında daha önce ilişki kurulmamış nesnelere ve düşünceler arasında ilişki kurma, yeni fikirler üretme, her şeyi farklı bakış açıları ile görebilme, sorunları özgün yöntemlerle çözme işi olarak tanımlanabilir.²¹² “*Yenilikçilik*” ise, bir süreçtir. Yaratıcılık, bu süreci mümkün kılan beceri veya doğal yetkinlikler kümesidir. Yaratıcılık, yenilik getiren zihinsel bir faaliyettir; yenilik ise, yaratıcılığın cisimsel veya dışsal sonucudur.²¹³ Yani yenilik ve yaratıcılık farklı anlamlara gelen iki kavram olarak görülebilir.

“*Yenilik*”, az çok ileri teknoloji gerektiren yeni ürünler yaratma sürecine atıf olarak algılanabilir. Ancak, bu anlamıyla çoğu zaman icatla karıştırılabilir. İcadın, piyasaya sürülmesi halinde bir yenilik haline geleceği söylenerek, bu iki kavram arasındaki ayrımı yapmak mümkün olabilir. “*Yenilik*”, yeni ürünlerin yaratılmasında kullanılan yöntemi açıklamak için de kullanılabilir. “*Yenilik*” ayrıca, örgütsel bir işlevin adı, belirli bir bölümün kendine özgü sorumluluğunun adı olarak da kurumsallaştırılabilir. Basit bir ifadeyle “*yenilik*”, müşteri tatminine yönelik yeni kaynaklar yaratmak olarak tanımlanabilir.²¹⁴

²⁰⁸ Tutar, a.g.e., s. 106.

²⁰⁹ Tınaz, a.g.e., ss. 25-26.

²¹⁰ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 6.b., Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002, s.219.

²¹¹ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 6.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999, s. 233.

²¹² Akdemir, **Vizyon Yönetimi**, s. 74.

²¹³ Alan Barker, **Yenilikçiliğin Simyası**, çev. Ahmet Kardam, İstanbul: MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, 2001, s. 23.

²¹⁴ Barker, a.g.e, ss. 21-22.

Çalışanların yeni fikirler üretebilme becerileri, şirketlerin ve diğer örgütlerin değişikliklere açık olabilmelerinin tek yolu olarak görülür.²¹⁵ Eğer, yenilikçilik örgüt stratejisinin bir parçası değilse ve örgüt kendi yapısı içinde yeniliğe bir yer bulamıyorsa, o zaman o örgütte çalışan insanlar da yaratıcı olmak için herhangi bir neden bulamayacaktır. Yenilikçilik, aykırılara, dışarıdakilere veya yıkıcılara özgü bir şey olarak görülürken; yaratıcılık da, örgütün güvenliğini tehdit edici bir unsur olarak görülebilir.²¹⁶ Oysa, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yaratıcı düşünme yeteneğine sahip olmak ve bunu sonucunda yenilik yapmak gerekir. Ayrıca, örgüt çevresinde meydana gelen değişimler, örgüt içinde sorun oluşturabilir. Bu sorunları çözmek için de yaratıcı düşüncelere ihtiyaç vardır.²¹⁷

İşletmeye aktarılan veya uygulanmaya çalışılan yeni düşünceler, örgütün biçimsel yapısı üzerinde birtakım değişiklikler meydana getirir. Yenilik nedeniyle, bazı servisler veya bölümler ya ortadan kalkar ya da önemli ölçüde önemlerini kaybederler. Bu durum, statüsünü, prestijini, yetkilerini ve diğer sosyal olanaklarını kaybeden kişilerin yeniliklere karşı koymasına neden olur.²¹⁸

Genellikle, işletmenin içinden ve alt kademelerden gelen yenilik fikirleri, üst kademeler tarafında dikkatle incelenmeden ve değerlendirilmeden reddedilir.²¹⁹ Yöneticiler, gelen yeni fikirleri bastırmaya çalışır. “Bunu daha önce de denedik ve işe yaramadı” ya da “Düşünmek için değil, yaptığın iş için para alıyorsun” şeklindeki davranışlarla mobbing yaparlar. Bu durumda, çalışanlar bir girişimde bulunmaktan çekinirler.²²⁰ Bu, yaratıcı kişilerin cesaretini kırarak, işlerine olan bağlılığına da olumsuz bir etki yapabilir. Ayrıca yaratıcı bireyler, yeni fikirler geliştirdikleri için, mobbinge daha fazla hedef olabilir.

²¹⁵ Jandt, a.g.e., s. 92.

²¹⁶ Barker, a.g.e., s. 94.

²¹⁷ Judi James ve Mike Eden, **Uzun Saplı Gelincik**, çev. Ayşe Bilge Dicleli, İstanbul: MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayınları, 2001, s. 133.

²¹⁸ Erol Eren, **İşletmelerde Yenilik Politikası**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Yayınları No: 4, 1979, s. 151.

²¹⁹ Eren, **İşletmelerde Yenilik Politikası**, s. 150.

²²⁰ James ve Edden, a.g.e., s. 133.

1.4.3. Sosyal Nedenler

Şiddet, çatışan çıkarları olan tarafların arasındaki sosyal ilişkilerden kaynaklanır.²²¹

Ülkeler arasındaki güç farklılıklarının artması dolaylı olarak mobbing davranışlarını etkilerken, toplumun kendi içerisindeki sınıflar ve gruplar arasında sosyal mesafelerin giderek açılması, farklılaşmaları idare eden geleneksel bağların çözülmesi ve hatta toplumdaki hukuk kurallarında, değerlerde ve geleneksel kurumlardaki gevşeme mobbing davranışını artırmıştır. Mobbing olgusu ülkeler arasında, bireyler arasında, yönetici-yönetilen arasında, meslektaşlar arasında zaman ve mekan farkı olmadan gerçekleşebilir. Ancak, varolma mücadelesinin, rekabetin ve dolayısıyla güç mücadelelerinin hızla arttığı günümüz dünyasında mobbing davranışı kimi zaman fark edilerek ve farkettilerik kimi zaman da sanki doğal bir süreçmiş gibi algılanmadan gerçekleşir.²²²

Sosyal iklimin çalışanları tatmin etmemesi sonucu oluşan adaletsizlik, ayrıcalıklılık yöneticilerin objektif olmamasından kaynaklanır.²²³ Adaletsiz uygulamalar, kişi veya kişilere yapılan ayrıcalıklı davranışlar mobbinge neden olabilir. Ayrıca, bu durum çalışanların birbirlerine düşman olmalarına, kıskançlık duymalarına, baskı yapmalarına neden olarak mobbing için ortam hazırlayabilir.

Mobbingcinin taktiklerinden biri, kurbanı yalnızlığa ve sosyal izolasyona itmek olduğu için, bu gibi durumlarda sosyal desteğin önemi artar. Sosyal destek, bireyin ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının, başka bireylerle kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesini sağlar ve onu yalnızlıktan kurtarır. Yeterli sosyal desteğe sahip olmak, mobbing kurbanına “güven hissi” verir.²²⁴

²²¹ Doğu Ergil, a.g.e, ss. 40-41.

²²² Bilge Akça ve Ayşe İrmiş, “Yıldırma Davranışının Algılama Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum**, 2006.

²²³ Tutar, a.g.e., s. 108.

²²⁴ Tutar, a.g.e., s. 135.

Düşmanlık, sosyal sistem içerisindeki kıskançlık, grup baskıları, başkalarının suçunu yüklenme sosyal nedenler arasında gösterilebilir.²²⁵

1.4.3.1. Düşmanlık

Sosyal bir sistem olan örgütlerde zaman zaman anlaşmazlıkların olması doğaldır; çünkü insanın olduğu her yerde, sorun vardır. Zira, insanlar bir arada yaşadıkları sürece, ne kadar iyi ve anlayışlı olurlarsa olsunlar, farklı çıkarları temsil etmeleri sebebiyle aralarında bazı anlaşmazlıkların olması kaçınılmazdır. Ancak anlaşmazlık nedeniyle insanların, birbirlerine karşı kin ve nefret duymaları normal değildir.²²⁶

Mobbing, kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olarak seçilmesiyle başlayan bir süreçtir. Önceleri bir kişinin veya bazı kişilerin, bir kişiye veya birkaç kişiye düşmanlığı biçiminde başlayan mobbing sonucunda kurban, önce kendisine daha sonra ise çevresine yabancılaşmaya başlar.

Mobbingciler, düşmanlık duyguları yüksek insanlardır. Düşmanlarının olamaması durumunda başka bir düşman bulmada zorlanmazlar. Ancak, düşman seçerken onlardan daha zayıf olmasına dikkat ederler, düşmanlarının güçlü olmasını istemezler. O nedenle güçlü düşmanlarını da zayıflatmak ve yok etmek için ellerinden geleni yaparlar.²²⁷ Mobbing yapan kişiler kızgınlık ve öfke doludurlar. Öfke krizleri ve şiddet saldırılarıyla içlerindeki düşmanlığı dışa vururlar.²²⁸

Şiddetli anlaşmazlıklar ve fikir uyuşmazlıkları yerini düşmanlık olgusuna bırakır. Düşmanlık bireye yada gruplara fiziksel bir zarar vermemekle beraber doğrudan doğruya kişinin duygularını etkiler. Tehdit edici ve saldırgan davranışta bulunmak, ayrımcılık yapmak, kişiyi özel yaşamında rahatsız etmek, tehdit ederek korkutmak düşmanlık davranışlarıdır. Şiddet tanımının kapsamında ise, fiziksel gücün uygulanmasıyla bireye zarar vermek, kalıcı hasarlara yol açmak gibi davranışlar yer alır.²²⁹

²²⁵ Zapf, "Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work", **International Journal of Manpower**, ss. 70-85.

²²⁶ Tutar, a.g.e., s. 127.

²²⁷ Tutar, a.g.e., s. 39.

²²⁸ Aydos ve Oral, a.g.e, ss. 29-37.

²²⁹ Tınaz, a.g.e., ss. 39-40.

Mobbingciler genellikle, örgütlerde düşmanlıktan hoşlandıkları, kendi normlarını örgüte kabul ettirmek istedikleri, can sıkıntısı içinde oldukları için mobbinge başvururlar.²³⁰

Mobbingincinin davranışlarının görmezden gelinmesi ve bunun için gerekli ahlaki ve hukuki yaptırımların uygulanmaması, kurbanların düşmanlık hislerinin güçlenmesine ve öfkelenmesine yol açabilir. Bu durumda, kurbanlar maruz kaldıkları davranışları anlamlandırmaya çalışır.²³¹ Yani mobbingde sadece mobbingcinin düşmanlık duyması yoktur, aynı zamanda kurbanlar da yapılan davranışlar karşısında bireylere ve örgüte düşmanlık duyabilir.

Mobbingciler, düşmanlık duyguları yüksek insanlardır. Düşmanlarının olamaması durumunda başka bir düşman bulmada zorlanmazlar. Ancak, düşman seçerken onlardan daha zayıf olmasına dikkat ederler, düşmanlarının güçlü olmasını istemezler. Bu nedenle güçlü düşmanlarını zayıflatmak ve yok etmek için ellerinden geleni yaparlar.²³²

1.4.3.2. Kıskançlık

Her işyerinde, çalışanların sinirlendiği, stresin doruk noktaya çıktığı ve bu bağlamda kızgınlığın kötü sözlere dönüştüğü, tartışmaların yaşandığı, sırf şefi etkilemek için anlık olarak meslektaşını yerici sözlerin söylendiği zamanlar olabilir. Bu davranışlar, kural olarak mobbing oluşturmazlar. “*Kıskançlık*” insanın doğasında vardır ve günlük geçici bu tür davranışlar mobbing oluşturmazlar. Mobbing, sistematik olarak bireyin iş yaşamında psikolojik tacize uğramasıdır.²³³ Kişi kıskançlık ile sürekli bir şekilde karşılaşıyorsa bu, günlük geçici kıskançlıktan ayırt edilmelidir. Çünkü kurban yetenekleri ve kişiliği ile ön plana çıkıyor ise, bu mobbingciyi oldukça rahatsız eder.

Mobbingci, kurbanın yeteneklerinden rahatsızlık duyduğu zaman, kurbanı karalamaya, ona iftiralar atmaya başlar. Çünkü kurbanın çalışkan, dürüst, yetenekli oluşu mobbingcinin durumunu sarsan özelliklerdir ve bu nedenle bulunduğu her fırsatta

²³⁰ Tutar, a.g.e., s. 96.

²³¹ Tutar, a.g.e., s. 116.

²³² Tutar, a.g.e., s. 39.

²³³ Vedat Laçiner, a.g.m., <http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98>, 24.04.2006

saldırıya geçer. Mobbingcinin bu tutum ve davranışlarının arkasındaki temel güdü, bir türlü yenmeyi başaramadığı “kıskançlık” duygusudur.²³⁴

İnsanlar genellikle başkasını, o kişinin kim olduğu ve neyi temsil ettiği için değil, kendilerinin neyi temsil ettiğine bakarak rahatsız ederler. Haset, kıskançlık, büyük hedefler ve meydan okumalar mobbingin temel nedenleridir. Mobbing yapan iş arkadaşları, birine daha iyi çalıştığı, daha çok sevildiği için içerleyebilir. Diğerinin yeteneklerinden korkarlar; yüksek performansını, kendilerine meydan okuma gibi algılayıp içerleyebilirler.²³⁵

Bir örgüt içerisinde görevler, yetkiler, sorumluluklar ve bunları yerine getirecek kişilerin özellikleri belirlendiği zaman, örgüt yapısı içinde her çalışanın yeri de belli olmuş olur. Ancak, yeni gelenlere yönelik kıskançlıklar, fısıltılar, arkasından gizliden gizliye oynanan oyunlar, kendisine kurulan ufak tuzaklar zamanla kendini göstermeye başlar. Çoğu kez yeni gelen bireyin üstleri ve astlarının saldırganlığı ve dedikodularından da etkilenen kişiler, yeni gelene karşı rekabet ve hoşlanmama duygularını bir arada yaşamaya başlarlar. Bu durum, ilerde yol açacağı büyük zararları hesaplamaksızın haksız önyargılarla ve yersiz sapkın korkularla devam eder.²³⁶

Örgütte çalışanlar arasındaki ayrıcalıklı davranışlar, örgüt olanaklarından yararlanmada adaletsizlik örgütte çalışanlar arasında kıskançlık yaşanmasına neden olabilir.

Kıskançlık ve haset, kültür farkı gözetmeksizin insan ruhuna en fazla egemen duygular oldukları için, böyle bir nedenden kaynaklanan mobbing olgusu, her kültürdeki işyerinde görülür. Ancak Türk kültürünün, gerçek özden ziyade görüntüye önem veren ve özellikle üst düzeydeki insanların başarıya ulaşmak için her yolu kendilerine hakmış gibi gördükleri bir toplumsal anlayışa sahip olmasından dolayı bu gibi durumların, ülkemizde, diğer ülkelere kıyasla daha fazla yaşandığı düşünülebilir.²³⁷

²³⁴ Tutar, a.g.e., ss. 94-95.

²³⁵ Tutar, a.g.e., s. 44.

²³⁶ Tınaz, a.g.e., s. 128.

²³⁷ Tınaz, a.g.e., s. 119.

1.4.3.3. Grup Baskısı

Örgütsel ilişkiler bağlamında karşılaşılan kabul edilemez davranışlar, günümüz iş dünyasının önemli sorunları arasında yer alır. Bu davranışlar örgütsel ilişkilerin sağlığını bozar ve örgüt mensupları üzerinde yıkıcı etkilere yol açar. “Mobbing” adı altında incelenen bu davranışlara ilişkin tarihsel süreç, 1960’lı yıllara kadar uzanır. İş yerlerindeki ilişkiler açısından ise ilk kez 1980’li yıllarda Dr. Leymann tarafından kullanılan kavram, işyerlerinde yetişkinler arasındaki grup şiddetini ifade eder.²³⁸ Grup şiddetine vurgu yapılması grup baskısının, mobbingin önemli nedenleri arasında yer alabileceğini gösterebilir.

Mobbing genelde bir kişi tarafından başlatılır. Ancak daha sonra bu asıl kişiye katılanların artmasıyla mobbingcilerin çemberi genişler. Bu durum akbabalığın leşin etrafında dönmelerine benzetilebilir. Akbabalık yani çeteleşme mobbing yapanlara cesaret vererek kurbanın üstüne daha çok gitmelerine neden olur.²³⁹

Bazı gruplarda ancak belli bir düzenin varlığı halinde gruba bağlılığın artacağı ve böylece güçlü olunacağı inancı hakimdir. Dolayısıyla böyle gruplarda herkes grubun kurallarına uymak zorundadır. Hedef kişi, eğer grup kurallarına uymuyorsa ya uymaya zorlanacak ya da gitmek zorunda kalacaktır. Genel olarak, “kimse ayağından zincirle bağlı değil, beğenmeyen gidebilir” anlayışı hakimdir.

“Benlik duygusu” zayıf kişiler, destek buldukları bir grubun içindeyken, kendilerini daha güvende hissederler. Kendi vicdanlarına kulak vermeye cesaretleri olmadığı için, akbabalık yaparlar. Kimliklerini daha güçlü olduğuna inandıkları ve saygı duydukları biri ile işbirliği yaparak bulurlar. Grup tarafından yönlendirilmek ve onun bir parçası olmak gereksinimi, farklı olunursa dışlanılabileceği korkusudur. Genellikle, iş arkadaşları mobbinge, kendilerine göz dağı verilmesi nedeniyle ya da tepki görme korkusu ile katılırlar. Çünkü katılmazlarsa, bu defa kendileri tehlikeye girebilir.²⁴⁰

²³⁹ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 29.

²⁴⁰ Ekiz, a.g.m., <http://www.unigazete.com>, 21.01.2006

İnsanlar bir örgüte girdiklerinde, o örgütün kabul ettiği değer ve normlara uyum sağlamaya ve üyesi oldukları grup ile özdeşleşmeye çalışır.²⁴¹ Kişinin, bu gruplarla anlaşması hem bireysel hem de örgütsel açıdan, mobbing yaşanmamasında önemli olabilir. Grup ile bütünleşen birey uyumlu haliyle hedef seçilmeyebilir.

Grup bütünlüğünün olduğu yerde çatışma daha azdır. Grup düşüncesi, “bizlik” anlayışının abartılmış bir halidir. Eğer grup düşüncesi değişirse, işyerinde mobbing kaçınılmazdır.²⁴²

Grup bütünlüğü, birbirine bağlılığı yüksek olan bir grup içinde ortaya çıkan bir olgu olarak tanımlanırsa, güçlü bir grup liderinin etkisi ve grup iklimi, dengeleri bozabilecek bir problemin oluşumunu engelleyebilir. Eğer grup içindeki nüfuzu zayıf bir kişi grup kararına karşı çıkarsa, problem çıkaran kişi olarak görülüp mobbinge maruz kalabilir.²⁴³

Mobbing grup biçiminde yapılırsa, kurban başına gelenleri şikayet edeceği bir makam bulamaz. Böylece kişinin yetkileri kısıtlanarak, çeşitli haklarından mahrum bırakılarak ve kişiliğine saldırılarda bulunularak, kurbanın hata yapması amaçlanır.²⁴⁴

Birey, örgüt ve grupla anlaşıp var olan değer ve normları kabul edebileceği gibi, bu kuralları reddedip örgüt ve grupla uzlaşmama yoluna da gidebilir. Kişinin, bu süreç içerisinde yaşayacağı baskı ve tehditler, ileride karşılaşılabileceği mobbingin boyutunu da belirler.²⁴⁵

Bununla birlikte grup içerisinde rollerin açık bir şekilde belirlenmesi de oldukça önemlidir. Çünkü rollerin açık bir şekilde tanımlanması çatışmayı azaltır. Ancak uzmanlaşmanın artması grup bütünlüğünü artırıyor mu gibi görünse de, ileri bir aşamada bireyleri birbirinden uzaklaştırabilir. Bireylerin birbirinden uzaklaşması ile

²⁴¹ Tutar, a.g.e., s. 103.

²⁴² Tınaz, a.g.e., s. 31.

²⁴³ Tınaz, a.g.e., s. 32.

²⁴⁴ Tutar, a.g.e., s. 29.

²⁴⁵ Tutar, a.g.e., s. 103.

yüz yüze iletişim ve karşılıklı fikir alışverişi azalır. Rol paylaşımının çok detaylı olması grup içinde bölünmelere neden olabilir.²⁴⁶

Örgüt içinde gruplar arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan güç mücadelesi yaşanabilir. Bu mücadelede gruplardan birisi dezavantajlı pozisyona düştüğünde, bu grupta yer alan kişi mobbingin bir kurbanı olur.²⁴⁷

1.5. MOBBİNG SAYILABİLECEK DAVRANIŞLAR

Mobbing davranışları kavramsal olarak güç farklılığına dayalı sistematik, tasarlanmış ve ısrarcı bir biçimde karşı tarafı sindirmek ve/veya incitmek, aşağılamak ve hor görmek; dışlamak ve yalnızlaştırmak; yok saymak ve görmezlikten gelmek için yapılan davranışların tümü olarak tanımlanabilir.²⁴⁸

Heinz Leymann, mobbing davranışlarını 5 farklı grupta 45 ayrı davranış olarak tanımlamıştır. Leymann tarafından tipeleştirilen mobbing davranışları şu şekildedir:²⁴⁹

- *Birinci Grup:* Kişinin iletişim ve kendini ifade etmesini kısıtlayan davranışlar söz konusudur.
- *İkinci Grup:* Kişinin sosyal ilişkilerine saldırma şeklindeki davranışlar söz konusudur.
- *Üçüncü Grup:* Kişinin itibarına zarar veren davranışlar söz konusudur.
- *Dördüncü Grup:* Kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik davranışlar söz konusudur.
- *Beşinci Grup:* Kişinin sağlığını doğrudan etkileyen davranışlar söz konusudur.

Bir kimsenin yukarıdaki davranışlardan herhangi birine ya da tamamına maruz kalması kişinin yaşadıklarının mobbing olarak ifade edilebilmesi için yeterli değildir. Bu davranışların sistematik bir şekilde sürekli olarak gerçekleşiyor olması mobbingin şartlarından birisidir; ayrıca bu davranışlara maruz kalan kimsenin davranışta

²⁴⁶ Tmaz, a.g.e., s. 31.

²⁴⁷ Stale Einarsen, "The Nature and Causes of Bullying at Work", **International Journal of Manpower**, 20,1/2, 1999, ss. 16-27.

²⁴⁸ Bilge Akça ve Ayşe İrmiş, "Yıldırma Davranışının Algılama Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum**, 2006.

bulunandan herhangi bir açıdan güçsüz olması ve kendini savunamayacak bir durumda olması bir diğer şart olarak belirtilir. Bir defalık olaylar ya da eşit güçteki kimseler arasındaki bu olayların yaşanıyor olması mobbingi doğurur. Einarsen & Skogstad son altı ay içinde olmuş, haftalık ya da ara sıra tekrarlanan davranışlara mobbing demektedir. Leymann'a göre ise, davranışın haftada bir tekrarlama ve en az altı aydır devam ediyor olması gerekir.²⁵⁰

Leymann mobbing günlük yaşamda çok sık ortaya çıktığını belirtmiş fakat bunları düzenli bir şekilde oluşmalarının zarar yol açacağını ifade etmiştir. Dolayısıyla mobbing kurbanına acı veren davranışların doğası değil; bu davranışların tekrarlanma sıklığıdır. Doğası itibariyle son derece masum görünen bu davranışlar sistematik bir şekilde ve kasıtlı olarak tekrarlandıklarında kurban için tehdit oluşturur.²⁵¹

Mobbing davranışları içerisinde yer alan davranışları ayrıntılı olarak şu şekilde gösterebiliriz:

1.5.1. Birinci Grup: İletişim ve İfade Biçimlerini Kısıtlayıcı Davranışlar

Olumsuz iletişim ile kişi küçük düşürülerek utandırılır Bu kategori içerisinde şu davranışlar yer alır:

1. Kişinin kendini ifade etme fırsatı, üstü tarafından kısıtlanır.
2. Kişinin sözü sürekli kesilir.
3. Kişinin kendini ifade etme fırsatı meslektaşlarınca kısıtlanır.
4. Kişi azarlanmakta ve kişiye yüksek sesle bağırlır.
5. Kişi işiyle ilgili olarak sürekli eleştirilir.
6. Kişinin özel yaşamı sürekli eleştirilir.
7. Kişi, telefonla rahatsız edilir.
8. Kişi sözlü olarak tehdit edilir.
9. Kişiye yazılı tehdit mektubu gönderilir.
10. Bakışlarla ve jestlerle ilişki reddedilir.

²⁴⁹ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., ss.17-19.

²⁵⁰ Helen Cowie, et. al., "Measuring Workplace Bullying", **Agression and Violent Behavior**, 7, 2002, ss. 33-51.

²⁵¹ Einarsen, "The Nature and Causes of Bullying at Work", ss. 16-27.

11. İmalar yoluyla ilişki reddedilir.

1.5.2. İkinci Grup: Sosyal İlişkilere Saldırma Şeklindeki Davranışlar

Mobbingde asıl hedef, kişiyi yapılan baskılarla işyerinin dışına atmaktır. Yapılan baskılardan bunalan kurban haklı olarak iş yerinden kendi isteğiyle ayrılır ya da istifaya zorlanarak işten çıkartılır.²⁵² Bu kategori içerisinde şu davranışlar yer alır:

1. Kişinin etrafındaki insanlar kişiyle konuşmamaya başlar.
2. Kişi kimseyle konuşturulmaz ve görüşme hakkından yoksun bırakılır.
3. Kişi diğer çalışanlardan izole edilerek ayrı bir yerde çalıştırılır.
4. Kişinin meslektaşları ile konuşması yasaklanır.
5. Kişi yokmuş gibi hareket edilir ve haklarına, kişiliğine saygı gösterilmez.

1.5.3. Üçüncü Grup: İtibara Zarar Veren Davranışlar

Kişi mobbingci tarafından yapılan çeşitli davranışlarla bir topluluk içerisinde utandırılır, sürekli alay edilir ve aşağılanır. Bu kategori içerisinde şu davranışlar yer alır:

1. Kişinin arkasından kötü konuşulur.
2. Kişi hakkında asılsız dedikodular çıkartılır.
3. Kişi gülünç duruma düşürülerek, kişiyle alay edilir.
4. Kişiye akıl hastasıymış gibi davranılır.
5. Kişiye psikolojik bir incelemeden geçmesi için zorlama yapılır.
6. Kişinin herhangi bir özrüyle alay edilir.
7. Kişinin yürüyüşü ve sesi taklit edilerek alay edilir.
8. Kişinin politik görüşü ya da dini inançlarıyla alay edilir.
9. Kişinin özel yaşamıyla alay edilir.
10. Kişinin milliyetiyle alay edilir.
11. Kişi özgüvenini etkileyecek bir iş yapmaya zorlanır.
12. Kişinin çabası ve başarısı haksız bir şekilde değerlendirilir.
13. Kişinin kararları sürekli sorgulanır.
14. Kişi küçük düşürücü isimlerle çağrılır.
15. Kişiye cinsel içerikli imalarda bulunulur.

1.5.4. Dördüncü Grup: Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Yönelik Davranışlar

Mobbing genel olarak, çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırıyla başlar.²⁵³

Mobbingde insanların mesleki ahlakını, imajını, yeteneklerini küçültücü davranışlar vardır. Bütün bunlar kişiye olan güvenin sarsılmasına neden olur. Bu durum kişinin mesleki kişiliğini tartışmalı hale getirir ve çevresinde bir güvensizlik halkası oluşturur.²⁵⁴ Güven eksikliği kişiyi ve yaptığı işi değersiz kılar. Bu ise benliğin kaybıdır. Bu kategori içerisinde şu davranışlar yer alır:

1. Kişiyi önemli görevler verilmemeye başlanır .
2. Kişiyi verilen işler geri alınarak kişinin görevleri kısıtlanır.
3. Kişiyi anlamsız görevler yaptırılır.
4. Kişiyi yeteneklerinden daha düşük görevler verilir.
5. Kişinin işi sürekli olarak değiştirilir.
6. Kişinin öz güvenini etkileyen işler verilir.
7. Kişinin itibarını düşürecek nitelikte işler verilir.
8. Oluşan zararların faturası kişiye çıkartılır.
9. Kişinin işyerine veya evine hasar verilir.

1.5.5. Beşinci Grup: Sağlığı Doğrudan Etkileyen Davranışlar

Kurban duygusal, fiziksel ve psikolojik anlamda mobbingden etkilenir. Sağlığı bozulan kurban, kurtuluş yolu bulmakta güçlük çeker. Bu kategori içerisinde şu davranışlar yer alır:

1. Kişi fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanır.
2. Kişiyi fiziksel şiddet tehditleri uygulanır.
3. Kişi hafif şiddetle korkutulur.
4. Kişiyi fiziksel olarak zarar verilir.

²⁵² Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 33.

²⁵³ Identification of Mobbing Activities, <http://www.leymann.se/English/00003E.HTM>., Erişim.01.05.2004.

²⁵⁴ Tutar, a.g.e., s. 16.

5. Kişi cinsel olarak taciz edilir.

Bu gruplar içindeki davranış biçimlerinin hepsi aynı olayda görülmeyebilir. Bu eylemlerin herhangi birinin gerçekleştirilmesi bile örneğin tek başına bırakma ya da gayri medeni şekilde davranma biçimi de genellikle kabul edilemez bir durumdur.²⁵⁵

Ayrıca bu davranışların sistematik bir şekilde ve sürekli olarak yapılmasına dikkat edilmelidir. Çünkü bu davranışlar iş yaşamında pek çoğumuzun başına geldiğinde hoş görebiliriz. Önemli olan bunların kasıtlı ve sürekli olarak yapılmasıdır.

Yukarıda sayılan faktörlerden de anlaşılacağı gibi mobbing kısaca; yaşı, ırkı, cinsiyeti, inancı, uyruğu veya bunlar dışındaki herhangi bir sebeple kurban olarak seçilen kişiyi rahatsız etmeyle başlayan ve şiddeti giderek artan, sistematik bir süreçtir.²⁵⁶

1.6. MOBBİNGİN SONUÇLARI

Mobbing, uygulanması suç unsuru taşıyan, son derece tehlikeli ve zarar verici olgudur. Amaçlanan hedef, kurban olarak seçilmiş bireyin, uygulanan psikolojik taciz ve psikolojik terörle yıldırılması ve bezdirilmesidir. Sonuçta bu süreçten en fazla yaralanan, mobbing mağduru birey ve çalıştığı kurumdur.²⁵⁷

Mobbingin yaşandığı örgütlerde kazanan taraf yoktur. Mobbingciler zafer kazandıklarını zannetseler de, acımasız başka bir mobbingcinin saldırılarına hedef olabilirler.²⁵⁸ Yani mobbingci kendisine yaptığı saldırılarla çıkar sağlayacağını düşünse de, mobbingin hem kurban ve mobbingciye hem de örgüte önemli zararları olabilir.

1.6.1. Bireysel Açıdan Sonuçları

Mobbing, uzun süreye yayılan, yıldırma taktiğidir. Uzun süreye yayıldığı için, insanlar açık bir şekilde büyük bir haksızlık yapıldığını göremiyorlar. Ayrıca mağdur

²⁵⁵ Yücer, a.g.m., <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/index.php>, 15.03.2004.

²⁵⁶ Tutar, a.g.e., s. 20.

²⁵⁷ Tınaz, a.g.e., s. 153.

²⁵⁸ Tutar, a.g.e., s. 109.

kişi, gerilim ve stres içinde uzun süre kaldığı için, zaman içinde duygusal dengesini kısmen yitirir.²⁵⁹

Mobbinge maruz kalan kişi, bir başka kişinin kendisiyle acımasız, haksız ve çoğu kez ahlaka sığmayan tarzda oynadığının tam anlamıyla farkında değildir. Kendini savunmak yerine, dış dünyadan koparak git gide daha çok içine kapanır. Bazı durumlarda, işteki başarısızlığından dolayı ailesinin gözünde de küçük düşeceğinden korkarak, kendisine yapılan saldırılara sessiz kalmak yerine, umutsuzca kendini korumaya çalışır. Bazen ise, ileride ortaya çıkabilecek olası bir suçlanma durumunda tanık bulabilmek düşüncesiyle, iş arkadaşlarının dikkatini, mobbing yapan kişinin davranışlarına çekmeye çalışabilir; saldırılardan korunmak ve yalnız kalmamak amacıyla iş arkadaşlarıyla birleşebilir. Ancak süreç içinde kendine bir arkadaş bulduğu takdirde, zamanla o arkadaşının da mobbinge maruz kalması olasıdır.²⁶⁰

1.6.1.1. Mobbinge Uğrayan (Kurban) Açısından Sonuçları

Mobbing sonucu, hedef seçilen kişi kendini altüst olmuş, tehdit altında, dışlanmış, aşağılanmış, psikolojik olarak yaralanmış hisseder; kendine olan güveni sarsılır, yeteneklerinden şüphe etmeye başlar ve yüksek stres altında kalır. Psikolojik olarak etkilenmesi yanında kişide bedensel bir takım rahatsızlıklara da yol açar. Hatta bazıları çalışamaz hale gelir.²⁶¹

Mobbing kurbanları, korunma içgüdüsünü harekete geçirirler. Bunun işe yaramaması durumunda derin bir ruhsal yaralanma söz konusu olur. Kırılgan kişilik özelliği taşıyan kurbanlar, mobbingden daha fazla yara alırlar. Mobbing travmalarının şiddetine bağlı olarak, kalıcı psikolojik yaralanmalar söz konusu olabilir.²⁶²

Mobbingin neden olduğu strese bağlı olarak kişilerde, uykusuzluk, çeşitli sinir bozukluğu semptomları, duygusuzluk, sosyal izolasyon, konsantrasyon bozukluğu,

²⁵⁹ Nuhoglu, "Mobbing-Duygusal Yıldıрма", <http://mert-tr.blogspot.com/2006/01/psikolojik-yildirmanin-sagliga.html>, 24.01.2006.

²⁶⁰ Tınaz, a.g.e., s. 104.

²⁶¹ Tutar, a.g.e., s. 55.

²⁶² Tutar, a.g.e., s. 55.

çeşitli psikosomatik rahatsızlıklar, depresyon, umutsuzluk, çaresizlik, sinirlilik, öfke, hiddet, huzursuzluk ve derin keder hali gibi psikolojik sorunlar ortaya çıkar.²⁶³

Mobbing mağdur üzerinde ayrıca zayıflık, güç kaybı, kronik yorgunluk, çeşitli ağrı ve sancılara da neden olur. Bunların dışında, düşmanlık issi, hafıza kaybı, aşırı duyarlılık, saldırganlık hissi, sinirlilik, sosyal ilişkilerden kaçınma gibi psikolojik rahatsızlıklara neden olur.²⁶⁴

Mobbing nedeniyle özgürlüğü kısıtlanan kişiler, giderek yalnızlığa itilebilir. İnsanlardan uzaklaşarak içine kapanabilir. İnsanlarla ilişkilerini azaltarak kendilerini sosyal ortamdan izole edebilirler.

Mobbing sürecinin, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığı üzerinde yarattığı sonuçlar, ortaya çıkan ve gözlenmesi mümkün ekonomik ve sosyal sonuçların oluşturduğu durumdan çok daha vahimdir. Sistemli uygulanan mobbingin, mobbing mağduru üzerinde yapmış olduğu etkilerin olumsuz sonuçları, günden güne daha belirgin şekilde kendini gösterir.²⁶⁵

Mağdur, çoğu kez yoğun kaygı ve korku yaşar. Başkalarıyla iletişim kurmaktan kaçınırken, hiç kimsenin, bu durumu fark etmesini istemez. Çoğu kez durumun düzeleceğini ve her şeyin sona ereceğini ümit eder. Kendisini bir şekilde şiddet uygulayan kişiyi başkalarına şikayet etmenin veya doğrudan doğruya onu suçlamanın, durumu daha da kötüleştireceğinden korkar. Zaman zaman bir arkadaşına açılmayı düşünse de vazgeçer.²⁶⁶

Sürekli duygusal saldırılar, kişinin sağlığını, görünüşünü ve düşünce biçimini bozar. Kurbanlar saldırganlaşır, anlamsız şeylere anlam vermeye çalışırlar. Kimseye güven duymazlar.²⁶⁷ Kurban, artık suçlanan kişidir ve mobbingin bütün sorumluluğu ona yüklenir.²⁶⁸

²⁶³ Heinz Leymann, "Mobbing and Psychological Terror at Workplace", **Violence and Victims**, 5, 2, ss. 119-126.

²⁶⁴ Einarsen, "The Nature And Causes Of Bullying At Work", ss. 16-28.

²⁶⁵ Tınaz, a.g.e., s. 155.

²⁶⁶ Tınaz, a.g.e., ss. 103-104.

²⁶⁷ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 64.

²⁶⁸ Leymann, "The Content and Development of Mobbing at Work", ss. 165-184.

Bir çok çalışan işlerine olan saygılarından dolayı veya huzursuzluk çıkarmamak için mobbing karşısında sessiz kalabilir. Bu durum, çalışanların üzerinde birtakım olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bunlar:

- Çalışanların işe karşı duydukları güven duygusunu sarsma ve paranoyaklık hissi verme
- Çalışanların kendilerine olan güvenlerini (özgüvenlerini) sarsma
- Çalışanların sağlığını etkileme

1.6.1.1.1.Çalışanların İşe Karşı Duydukları Güven Duygusunu Sarsma Ve Paranoyaklık Hissi Verme

Mobbing, uzun süreye yayılan, yıldırma taktiğidir. Uzun süreye yayıldığı için, insanlar açık bir şekilde büyük bir haksızlık yapıldığını göremiyorlar. Ayrıca mağdur kişi, gerilim ve stres içinde uzun süre kaldığı için, zaman içinde duygusal dengesini kısmen yitiriyor.²⁶⁹

“*Güvensizlik*”, güvenin tam karşıtı olmayıp, onun öteki yüzüdür. “*Güven*” yalındır, “*güvensizlik*” ise dolambaçlı ve karışktır. “*Güven*”, rekabet koşullarında bile, bir ölçüde karşılıklı anlayış ve işbirliği gerektirirken; “*güvensizlik*” ise, rekabet söz konusu olmasa bile karşıtık içerir. “*Güven*” inanma arzusunu çağrıştırırken, “*güvensizlik*” ise kuşkuyu çağrıştırır.²⁷⁰

Güveni yaratmak ve güçlendirmek güvenmekle olur. Güvensizlik, kendi kendini yaratan ve kendini teyit eden bir özelliğe sahiptir. Güvensizlik sarmalı, bir ilişkide veya toplumda birtakım kanıtlara dayalı bir güvensizlik havasının ortaya çıkmasıyla başlar. Hassasiyet ve kuşkunun artmasıyla da, kanıt olarak görülen yeni şeyler ortaya çıkar. Bunun için, şirketlerdeki insanlar, o şirketteki rollerinin ne olduğunu anlayamadıklarında ve işlerini gayet iyi yaptıklarını düşündükleri halde iş güvencelerinden endişe eder hale geldiklerinde, korku, moral ve verim düşüklüğü kadar şirkette sadakat ve bağlılık da azalma görülür.²⁷¹

²⁶⁹ Mert Nuhoğlu, “Mobbing-Duygusal Yıldırma”, <http://www.mert-tr.blogspot.com/2006/01/psikolojik-yildirmanin-sagliga.html>, 24.01.2006.

²⁷⁰ Robert C. Soloman ve Fernando Flores, **İş Dünyasında, Politikada ve Yaşamda Güven Yaratmak**, çev. Ahmet Kardam, İstanbul: MESS (Türkiye Metan Sanayicileri Sendikası) Yayınları, 2001, ss- 45-46.

²⁷¹ Soloman ve Flores, a.g.e., ss. 48-49.

İş yerinde mobbingin kurban üzerindeki en önemli etkilerinden birisi de, mobbingcinin davranışlarının görmezden gelinmesidir. Mobbingcinin ahlak ve hukuk dışı davranışlarını denetleyecek, önleyecek veya cezalandıracak yaptırımların uygulanmaması, kurbanın toplumsal değerlere ve işlerine karşı güveninin sarsılmasına neden olur.²⁷²

Mobbinge maruz kalan kişilerde, iş güvencelerini kaybetme korkusundan doğan bir “*paranoyaklık hissi*” görülebilir. Kişi kendisini ihanete uğramış hissedebilir. Ayrıca, sürekli tehlikedeymiş gibi endişelere kapılabilir.

Paranoyaklık hissine kapılan kişi, diğer insanları düşman olarak görür ve hatta karşısındaki insanların kendisine komplo kurduğunu düşünür. “*Paranoyaklık*”, zihinsel bir durumdur. “*Paranoyak kişiler*”, olumlu duyguları ifadede çekme, hoşgörüsüz olma ve sevimsiz olma gibi ruhsal bir katılığa sahiptir.²⁷³

1.6.1.1.2. Çalışanların Kendilerine Olan Güvenlerini (Özgüvenlerini) Sarsma

Her yeni işgören örgütte bir takım değerler ve beklentilerle gelir. Yeni işgörenler kendilerini, yeni olan işlerinde güvensiz ve karmaşık bir yapı içinde bulabilirler. Bu bir kültür şokudur ve nasıl davranılacağına bilinmediği bu ortamda “özgüven” kaybolabilir.²⁷⁴

Bu sendromun en ağır sonucu, bireyin “özgüven”ini yitirmesidir. Kendisine yardım eden bir başka kişinin bulunmaması halinde, yaşamının devamı için gerekli etkinlikleri yapamaz hale gelir. Birey, tek başına adeta sokağa çıkamaz hale gelir. Mobbing mağduru, bir süre sonra, yaşadığı bu panik atak krizlerini, iş yerinde kendisine uygulanan tacizkar davranışlarla, saldırılarla açıklamaya çalışır. Başkaları tarafından bu denli aşağılanması, dışlanması için neler yaptığını kendi kendine sormaya başlar. Sorularına yanıt bulamadığında ise, umutsuzluğa düşer ve içine

²⁷² Tutar, a.g.e., ss. 115-116.

²⁷³ Hirigoyen, a.g.e., s. 147.

²⁷⁴ Cemile Gürçay ve Güler Tozkoparan, “Örgüt Kültürü ve İklim”, **Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi**, T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları No 912, Cilt 2, Sayı 1, 1996, ss. 71-82.

kapanır. Her şeyin sebebinin kendisinin olduğunu düşünmeye başladığı anda ise, önceden yitirmiş olduğu özgüvenin yanında, öz saygısını da yitirmiş olur.²⁷⁵

“Özgüven”, bireyin gerçekte varolan gücünün bir dışavurumudur.²⁷⁶ Kişinin kendisine olan güveni yani özgüveni, en iyi sonuçları ortaya koyması için benliğini harekete geçirir. Bu güven, kişinin zihninde yarattığı başarı, sağlık ve mutluluk hayallerine güç kazandır.²⁷⁷

Özgüven, bir insanda eksildiği zaman, o insanın başarısı da olumsuz yönde etkilenir. Herhangi bir şey kişinin özgüvenini yok edebileceği gibi, hiçbir şey olmadan da kişi özgüvenini yitirebilir. Rastgele bir söz veya bakış, herhangi bir eleştiri, etrafta çok sayıda insan bulunması vb. bir çok şey, özgüvenin birkaç saniyede yok olmasına neden olabilir.²⁷⁸

Mobbingcinin amacı, kurbanı kendi iradesine bağımlı hale getirip, kendisini ona kabul ettirmektir. Bu yolla, kurbanın kendisine olan özgüvenini yitirerek , benliğini kaybetmesi ve mobbingciye istediği zaman itaat etmesi sağlanır.²⁷⁹ Mobbinge uğrayan kişi o kadar çaresiz kalır ki sorunu kendisinde arayıp kendinden şüphe etmeye başlar.

Ayrıca saldırgan ya da hakaret edici davranışlarla ve gücün kötüye kullanılmasıyla kurbanın kendisini tehdit altında hissetmesi sağlanır. Böylece mobbinge, kişinin özgüveni zayıflatılarak, onun yoğun bir stres ve endişe içinde kalması amaçlanır.²⁸⁰

1.6.1.1.3. Çalışanların Sağlığını Etkileme

Mobbinge maruz kalan kişi yani kurban ruhsal olarak kendini iyi hissetmeyip depresyona girebilir. Kurban bu durumu kişisel zayıflık olarak algılayıp kimseyle paylaşma yoluna gitmeyebilir.

²⁷⁵ Pınar Tınaz, a.g.e., ss. 156-157.

²⁷⁶ Horney, a.g.e., s. 146.

²⁷⁷ Harold Sherman, **Olumlu Yaşama Sanatı**, çev. Yunus Ender, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002, s. 122.

²⁷⁸ James ve Eden, a.g.e., s. 98.

²⁷⁹ Tutar, a.g.e., s. 95.

²⁸⁰ Tutar, a.g.e., s. 10.

Kişi depresyona girebilir. Fark edilmeyen ve tedavi edilmeyen depresyon, hem kişinin kendisi için büyük bir zarar; hem de işyeri açısından bakacak olursak para kaybı, üretim zararı adına önemli bir etkidir. Hayatımızın büyük bir kısmının çalışma ortamında geçtiğini düşünürsek depresyon ister kişisel problemlerden kaynaklansın ister iş ile ilgili problemlerden en önemli etkisini iş ortamında göstermektedir.²⁸¹

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. Kendisini hatalı görüp, sürekli kendini suçlar. Sonraki aşamada ailesinden ve yakın çevresinden destek aldığını zannetse de yalnızlık kaçınılmaz olur. Kendini dışlanmış hisseden ve kendi kendini suçlayan kurban, sağlığıyla ilgili olumsuzluklar yaşamaya başlar.²⁸²

Kurbanın sağlığını ve üretkenliğini negatif etkileyen mobbing davranışlarının sürekliliği ve yönetimin müdahalesinin başarısız olması negatif etkileri artırır. Ayrıca bu negatif sonuçlar kurbanın çevresinden, iş arkadaşlarından ve ailesinden sosyal destek görmemesi durumunda daha da ağırlaşır. Mobbing yaşayan bireylerde genel anksiyete düzeylerinin ve depresif hislerin arttığı ve dolayısıyla başa çıkma stratejilerinin zayıfladığı görülür. Ayrıca kurbanlar çevrelerini daha düşmanca ve ürkütücü görebilir. Mobbingin kümülatif etkileri kurbanın otonomik sinir sistemine, bilişsel fonksiyonlarına zarar verebilir ve oto-bağışıklık sistemini zayıflatabilir.²⁸³

Daha az sıklıkta rastlanan ve daha ağır olgularda, mobbinge maruz kalmış bireylerde bir çeşit “*travma sonrası stres bozukluğu*” ortaya çıkabilir. Stres yapıcı olgunun ortadan kalkmasına rağmen, bireyin duygusal dünyasında, özel yaşamında hissedilen bozuklukla birlikte, bireyde izlenen rahatsızlıkların kronikleştiği görülür.²⁸⁴ Mobbing oluşukça çeşitli unsurlar da etkileşime girerek kişinin sağlığını ciddi anlamda etkiler.

²⁸¹ Deniz Yücelen, “İşyerinde Depresyon”, http://www.isguc.org?avc=arc_view.php&pg=ksa, 10.07.2006

²⁸² Tınaz, a.g.e., s. 154.

²⁸³ Claire Mayhew ve diğerleri, “Measuring The Extent of Impact From Occupational Violence and Bullying on Traumatized Workers”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol. 16, No. 3, September 2004.

²⁸⁴ Tınaz, a.g.e., ss. 155-156.

Yapılan araştırmalar mobbing kurbanlarının anksiyete, depresyon, alınganlık ve kendinden nefret etme gibi şiddetli psikolojik semptomların yanı sıra psikosomatik rahatsızlıklar da bildirdiklerini gösterir.²⁸⁵

İnsanların psikolojik yapıları, direnç yetenekleri, mücadele azimleri, cesaretleri ve kişilik tipleri mobbingten etkilenme dereceleri bakımından belirleyici olur.²⁸⁶ Mobbingden etkilenme derecelerinin bireylere göre farklılık gösterdiği düşünülür. Mobbingden etkilenme derecesine bakılırken, mobbingin şiddetine, süresine, sıklığına, kişilerin psikolojilerine, yetişme tarzlarına, geçmiş deneyimlerine bakılması gerektiği söylenir. Bu etkilenme derecelerini aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz.²⁸⁷

- *Birinci Derece Mobbing ve Kişinin Sağlığına Etkileri*

Mobbinge uğrayan kişi bu süreçten birinci derece etkilendiyse; kişi küçük davranışlar sonucu şaşıabilir, kızgınlık veya üzüntü duyabilir. Böyle bir durumda, bazı kişiler direnmeye çalışırken, bazıları başka bir iş arama yoluna gidebilir. Kişide zaman zaman aşırı duygusallık, kolay ağlama, uyku bozuklukları, alınganlık ve konsantrasyon gücünü görülebilir. Kişi erken aşamalarda kaçır ya da aynı işyerinde veya başka bir yerde rehabilite edilir.

- *İkinci Derece Mobbing ve Kişinin Sağlığına Etkileri*

Mobbinge uğrayan kişi bu süreçten ikinci derece etkilendiye; kişi direnememekte, kaçmamakta, geçici ya da uzun süren zihinsel ve/veya bedensel rahatsızlıklar çeker ve işe geri dönmekte zorlanır. Uzun süre mobbingle karşı karşıya olan kişide, yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide ve bağırsak sorunları, aşırı kilo alışı ya da kaybı, depresyon görülür. Ayrıca, alkol veya ilaç bağımlılığı başlar, işyerinden kaçmak için sık sık izin almalar ve yalnız kalma isteğı başlar, otomobil kullanma, yalnız kalma vb konularda sebepsiz korkular duyar. Bu aşamada kişinin sağlığı mobbingden önemli ölçüde etkilendiğinden tıbbi yardıma gereksinim duyulur.

²⁸⁵ Eva GemzÖe and Ståle Einarsen, "Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 2001, ss. 87-111.

²⁸⁶ Tutar, a.g.e., s. 58.

²⁸⁷ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 21.

- *Üçüncü Derece Mobbing ve Kişinin Sağlığına Etkileri*

Mobbinge uğrayan kişi bu süreçten üçüncü derece etkilendiyse; kişi, iş yapamaz hale gelir ve çalışma hayatına geri dönemez. Bu aşamadaki mobbingde fiziksel ve ruhsal zarar görme rehabilitasyonla bile düzeltilemeyecek durumdadır. Kişi büyük bir travma geçirmişçesine dehşet içinde yaşar. Sonunda, şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri, önemli hastalıklar, kazalar, intihar girişimleri ve üçüncü kişilere karşı şiddet uygulama görülür. Tıbbi ve psikolojik yardım artık zorunlu bir hale gelir.

“Benliğin ölümü”nün gerçekleştiği bu aşamada kişi hem kendisine, hem de çevresine zarar verebilecek bir psikolojiye sahiptir. Bu aşamada mağdur, mobbingcinin her türlü saldırısına ve tuzaklarına açık hale gelir.²⁸⁸

Hedef kişi yaşadığı problemler nedeniyle işini kaybeder, kişinin iş piyasasının dışına itilmesi ise yaşadığı problemleri giderek artırır. Sonunda kişi Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) yaşamaya başlar.²⁸⁹

“*Travma sonrası stres bozukluğu*”, ani olarak kendini belli eden nedensiz korkular, çok şiddetli panik atak nöbetleri, ölüm duygusu ve aynı zamanda öz kontrolünü yitirme ile birlikte kendini gösteren bir sendromdur. Gün içinde veya hafta içinde yaşadığı nöbetler sonrasında birey, yorgun düşer, kendini bitkin hisseder. Bu panik atak nöbetlerinin sokak, meydan, restaurant, sinema gibi kalabalık ve açık yerlerde ya da otomobil, tren, uçak, otobüs, vapur, asansör gibi toplu taşıma veya nakil araçlarında tekrarlayacağından korkarak bu gibi yerler ve taşıtlardan uzaklaşır ve kendine uygun kaçış yolu arar.²⁹⁰

Mobbing kurbanlarında sürekli bir tehlike korkusu görülebilir.²⁹¹ Herkesten kendilerini yalıtıma başlayabilirler, çünkü kimden tehlike geleceğini artık bilemezler. Yaptıkları her şeyi tekrar tekrar kontrol etme ihtiyacı hissederler. Bunun en önemli nedeni, mobbingcilerin yaptıklarını ve söylediklerini inkar etmesidir.

²⁸⁸ Tutar, a.g.e., s. 58.

²⁸⁹ Heinz Leymann, “Consequences of Mobbing”, The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leyman.se/English/15100E.HTM>, 01.06.2004.

²⁹⁰ Tınaz, a.g.e., s. 156.

²⁹¹ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 62.

Yukarıda da görüldüğü gibi, mobbingin çalışanların sağlığa üzerindeki etkileri mobbing derecelerine göre değişim gösterebilir.

Ayrıca yanlış bilgilendirilme, başkaları tarafından kendisine saygısızca davranıldığını hissetme, uykusuzluk, kronik yorgunluk hali, tükenmişlik duygusu, aile-evlilik ilişkilerinin bozulması, insan yerine konmama, kendisini kimsenin anlamadığını düşünme de mobbingin kurbanlar üzerindeki etkileri olarak görülür.²⁹²

1.6.1.1.4. İşe Bağlılığa Etkisi

Mobbinge maruz kalan kişi, savunmasız ve yardım alamayacak bir duruma itilir. Bu durum sık sık ve uzun süre tekrarlanarak, kişi emekliliğe veya istifaya zorlanır. Çünkü mobbingin asıl amacı, kurbanları hatalıymış ya da içinde buldukları durumun sebebinin kendileri olduğunu düşünmelerini sağlayarak, onları savunmasız bırakmak ve işten ayrılmalarını sağlamaktır.²⁹³

Mobbingciler nedeniyle örgütten önce nitelikli insanlar ayrılır. Çünkü, onlar mobbingden rahatsızlık duyar ve nitelikli oldukları için bu baskıyı çekmek zorunda olmadıklarını düşünürler. Mobbingcinin hedefinde de zaten bu tip insanlar vardır. Onlara göre, bu insanlar “tehlikeli” insanlardır. Bu nedenle, onların örgütteki davranışlarını gören bu insanların işlerinden ayrılmaları gerekir.²⁹⁴

Nitelikli elemanların işlerinden ayrılmasıyla, mobbingciler çemberlerini genişletmeye başlar. Kalan niteliksiz elemanlar ise, hiç hakketmedikleri halde layık olmadıkları yerlere terfi ettirilir.²⁹⁵

Mobbing kurbanı, işten ayrılmayı göze alamıyorsa, hem duygusal hem de fiziksel acı çekerek ve de zorlanarak iş hayatını sürdürmeye çalışır. Bunun sonucunda ise, kişi kaygıyla, stresle, depresyonla ve kaybetmiş olduğu özgüven ile yaşamaya mecbur kalır.²⁹⁶

²⁹² Tutar, a.g.e., s. 114.

²⁹³ Tutar, a.g.e., s. 30.

²⁹⁴ Tutar, a.g.e., ss. 109-110.

²⁹⁵ Tutar, a.g.e., s. 110.

²⁹⁶ Tutar, a.g.e., s. 89.

Mobbing nedeniyle, çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılık ve sadakat kaybolabilir. Çalışanlar iş yapmak yerine mesai yapmaya, yeni iş aramaya, üst yönetime saygı duymamaya başlar.²⁹⁷

Mesleki ve insani duyguları bakımından nitelikli olan kurban, mobbingcinin baskıları nedeniyle örgütten ayrılmak veya düşük bir performansla çalışmak zorunda kalır. Kalan zayıf kişilikli insanlardan örgüte fayda beklemek ise yanlış olur. Sonuçta, mobbing kurbanının işten ayrılması örgüt için büyük kayıptır.²⁹⁸

Mobbing nedeniyle çalışanlar arasında gittikçe yoğunlaşan kronik endişeler, örgüt bütününe öylesine etkisi altına alabilir ki, bu noktada mobbing olgusu, örgütsel sağlığı tehdit eden bir unsur olarak da karşımıza çıkabilir. Mobbinge maruz kalan çalışanlar gördükleri zararın büyüklüğü ve etkisiyle, artık işlerini yapamaz hale gelirler. Çalışma arkadaşları, meslektaşları, üstleri veya astları tarafından saygınlık, dürüstlük ve yeterliliklerine yönelik haftalar, aylar, hatta yıllar boyu süren saldırılara maruz kalarak, kendi istekleriyle veya zorunlu olarak istifa ederler; işten çıkarılır veya erken emekliliğe zorlanarak işyerinden uzaklaştırılırlar.²⁹⁹

1.6.1.1.5. Performansa Etkisi

İş ortamında diğer çalışanlardan çok daha üstün performans gösteren, çok daha fazla çalışan ve gönüllü olarak çok daha fazla mesaiye kalan kişiler çalışma arkadaşları tarafından mobbinge maruz kalabilir.

Sistemli yapılan psikolojik saldırı, çalışanların ruh halini olumsuz biçimde etkiler. Sabah işe giderken, “Bugün başıma ne gelecek acaba, istifa etsem mi?” diye düşünen kişi bir mobbingzededir. Bu durum uzun süre devam ederse psikosomatik hastalıklar başlar. Mide, kalp, cilt, bağırsak bozuklukları veya ense-baş-boyun-sırt ağrılarına sık rastlanır. Cinsel tacize kadar varabilecek psikolojik saldırı olayları, insanda ruhsal çöküntü, kendine güvensizlik, kaygı düzeyinin yükselmesi, tartışmalar ve kavgalara neden olur. İçki-sigara kullanımında artışa neden olur. Mobbinge maruz

²⁹⁷ Tutar, a.g.e., s. 109.

²⁹⁸ Tutar, a.g.e., s. 117.

²⁹⁹ Vedat Laçiner, a.g.m., <http://www.turkishweekly.net/tukce/makale.php?id=98>, 24.04.2006.

kalanlar iş yerinde hata üstüne hata yaparlar, çalışanlarla sosyal iletişimleri bozulmaya başlar. Bu yanlış tutum iş verimliliğini artırmak yerine azaltır.³⁰⁰

Bir birey, işletmenin yarattığı güvensizlik ve gerilim ortamından kaynaklanan problemlerle başa çıkmaya çalışırken, örgüt stratejisi olarak mobbing stratejisinin uygulanmasının işletmeye getireceği zarar, çoğu kez böyle bir yola başvuran yönetim veya işveren tarafından değerlendirilip hesaplanmamıştır. Bir işyerinde çalışan birey, ruhsal veya fiziksel açıdan hastaysa ve doktora gitmek veya dinlenmek için izin alıyorsa, işe gelmiyor demektir. Ancak o işyerinde çalışıyor gözüktüğü için maaşı, kendisine ödenmek zorundadır. İşe geldiği günlerde ise gösterdiği performans, normalin altındadır. İşle gerektiği gibi ilgilenememekte ve dikkatini toplayamamaktadır. Yaşadığı depresyon, onu tüm ağırlığıyla etkisine alır.³⁰¹

Mobbing nedeniyle çalışanların dikkati kuruluş amaçları ve kendi görevlerinden uzaklaşarak hayatta kalma mücadelesine dönüşeceğinden, ekip çalışması zorlaşabilir.³⁰²

Çalışanların değerlendirilmesinde objektif olmayan, haksızlıklar yapan, performans değerlendirme kriterleri belli olmayan örgütlerde, çalışanlar kaygı ve endişe duyar. Geleceği, yöneticisinin yapacağı nesnel olmayan bir değerlendirmeye bağlı çalışan stres içinde yaşar ve bu durum mobbingin yaşanmasına neden olur.³⁰³

Mobbing, bireyin performansına önemli zararlar getirir. Mobbinge maruz kalan bireyin çalıştığı bölümün genel performansında da önemli bir düşüş görülebilir.³⁰⁴ Bu bağlamda mobbing pek çok kişi tarafından stresin, örgütsel çatışmanın, motivasyon eksikliğinin, verimsizliğin ve performans eksikliğinin kaynağı olarak görülebilir.

Mobbing kurbanlarının psikolojik ve fiziksel sağlıklarına zarar vermekle birlikte diğer çalışanların refah ve etkinliklerini de negatif etkiler. Yani mobbingci sadece kurban olarak seçtiği kişiye değil, aynı zamanda diğer çalışanları da olumsuz olarak

³⁰⁰ Nevzat Tarhan, **Psikolojik Savaş**, 4.b., İstanbul: Timaş Yayınları, 2003, s.188.

³⁰¹ Tınaz, a.g.e., ss. 146-147.

³⁰² Bilge Ufuk Tan, İşyerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İşyerinden Uzaklaştırma (Mobbing), Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilimdalı, İstanbul, 2005, s. 57.

³⁰³ Tutar, a.g.e., s. 104.

³⁰⁴ Tınaz, a.g.e., s. 9.

etkileyebilir. Bu nedenle, mobbinge şahit olan kişiler, mobbing tehlikesiyle karşı karşıya kalabilirler diye çoğu kez mobbing kurbanlarına yardım etmek yerine, sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bu psikoloji ile mobbinge şahit olanlarda da performans düşüklüğü görülebilir.

Performans değerlendirmede de büyük sorunlar yaşanabilir. Eğer mobbing uygulayan, kişinin üstü ise adil bir performans değerlendirmesi beklenemez. Kişi ne kadar başarılı olursa olsun, işini ne kadar kusursuz yaparsa yapsın önu zaten mobbing uygulayan yöneticisi ile tıkalıdır.

Mobbing, kurbanında performans düşüren konsantrasyon bozukluğu görülebilir. Bu aşamadan sonra kurban, artık hatalı olarak kabul edilir. Böylece örgüt, iş sözleşmesini sona erdirmek, işten çıkarma için gerekli adımları atmak ya da mobbinge uğrayanı istifaya zorlamak için gereken zemini yaratır.³⁰⁵

1.6.1.2. Mobbing Yapan (Mobbingci) Açısından Sonuçları

Mobbingci duygusal açıdan hem yalnız hem de tıkanmıştır. Çevresiyle barışık olmadığı gibi, kendisiyle de barışık değildir. Bu nedenle, sürekli önüne geçemediği çatışmalar yaşar. Bu durum onda sinir ve kas tepkilerinin durması veya düşünme yeteneğinin kopması şeklinde ortaya çıkan duygusal tıkanmaya neden olur.³⁰⁶

Mobbing, mobbing uygulayanda saplantılı bir ruh hali oluşturduğu için, mobbingci çeşitli kişilik bozuklukları gösterir. Kişilik bozukluğu yaşayan mobbingci, kafasına takılan saplantılı fikirlerden kurtulamaz. Kafasında yer eden belli bir davranışı yapmaktan kendini alıkoyamaz ve kendini bunu yapmaya mecbur hisseder.³⁰⁷

Mobbing mobbingcide, katı, sürekli mantık ve akılla sorunları çözmeye çalışan, duygularını bastıran bir kişilik oluşturur. Bu nedenle keyifsizlik, isteksizlik, dikkat dağınıklığı, ilgi azalması gibi depresyon belirtileri gösterir. Mobbingcinin kafasında genellikle şu iki kaygı yer etmiştir:³⁰⁸

³⁰⁵ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 32.

³⁰⁶ Tutar, a.g.e., s. 42.

³⁰⁷ Tutar, a.g.e., s. 50.

³⁰⁸ Tutar, a.g.e., s. 50.

1. Kendine zarar verileceği ile ilgili düşünceler: Mobbingci sürekli başkalarına zarar verme peşinde olduğu için, bu durum onda kendisine de zarara verileceği düşüncesini yaratır.

2. Sürekli olarak tekrarlanan şüphe ve endişe hali: Mobbingcinin mobbing uygulamasının bir diğer nedeni de kendince bir savunma ve tedbir içinde olmasıdır. Mağdurların güvensiz, kendinden emin olmayan bir psikolojiye sahip olmalarını sağlamaya çalışırken, kendisi de özgüvenini kaybeder ve her şeyden, herkesten şüphe etmeye başlar.

Mobbingin, mobbingcinin psikolojisine diğer bir etkisi kronik kaygıdır. Kaygılı kişi sürekli tedirgindir ve zihinlerini belirli bir iş üzerinde toplayamazlar. Kişi aklındaki fikri sürekli tekrar eder. Kaygı içinde olan kişi sürekli kaygılandığı halde, kaygının kaynağını göstermekte zorluk çeker. Kaygısı yüksek olan kişiler, kaygı halinin etkisi altında şu bedensel ve psikolojik belirtileri yaşarlar:³⁰⁹

- Otonom sinir sisteminin faal olması: terleme, kalp çarpıntısı, avuçların soğuk olması, baş dönmesi, mide bulantısı gibi psikosomatik rahatsızlıklar, otonom sinir sisteminin faal olduğunu gösterir.
- Tedirgin bekleyiş hali: mobbingciler kaygı, suçluluk duyguları ile ortaya çıkan depresif bozukluklar gösterirler. Kendine ve başkalarına olabilecek kötü şeyleri düşünmekten kendilerini alıkoyamazlar.
- Dikkati toplamada zorluk: kaygılı mobbingcide bir iş üzerinde dikkati toplamada zorluk çekme, çabuk sinirlenme ve uykusuzluk görülebilir.

Mobbingci aynı zamanda kişilik bozukluğu içindedir. Davranışları hem çevresindeki kişilere, hem de çalıştığı örgüte zarar verdiği halde bundan bir pişmanlık duymaz.³¹⁰

Kişilik bozukluğu içinde olan mobbingciler, istedikleri gibi hareket ederler ve engellenmekten hiç hoşlanmazlar. Onları için hiçbir yasa ve kural bencilce davranmaları için engel oluşturmaz. Yaptıkları davranışların meydana getirdiği

³⁰⁹ Cüceloğlu, a.g.e, s. 441.

³¹⁰ Tutar, a.g.e., s. 51.

zararlar kendilerine gösterildiğinde bundan dolayı suçluluk ve pişmanlık yaşamazlar.³¹¹

Mobbingcinin diğer örgüt çalışanları açısından en olumsuz yanı, önyargılı olmasıdır. Önyargılı mobbingci, bir gruba ya da kişiye karşı olumsuz veya kalıp yargı besler ya da kişileri tanımadan onları bir grubun üyesi olarak yargılar. Önyargı hem duygusal, hem de düşünsel öğeler içerir. Önyargılı mobbingci, aynı koşullar altında aynı biçimde davranılması gereken iki kişiye birbiriyle örtüşmeyen davranışlarda bulunur. Mobbingcinin objektif olamayışının nedeni, önyargılı kişiliğinden kaynaklanır.³¹²

1.6.2. Örgütsel Açıdan Sonuçları

Mobbingin örgütsel açıdan zararları çok yüksek olabilir, dolayısıyla şirkette mobbingin yaşandığını anlamayan yöneticiler büyük çapta zarara neden olabilir. Çünkü hedef seçilen kişi başarılı bir kişi ve mobbing bu nedenle iş kaybına ve örgütsel verimliliğin düşmesine neden oluyor. Ayrıca iş yerinde işgücü devir oranı artar, yaşanan sağlık sorunları büyük ekonomik kayıplar yaşatır.

Mobbingin yaşandığı örgütlerde genel olarak işi boşlamanın, devamsızlığın ve işten ayrılma eğiliminin arttığı, üretkenliğin, motivasyonun ve etkinliğin düştüğü görülür.³¹³

Mobbing ile çalışanlar arasında gittikçe yoğunlaşan kronik endişeler, örgütün bütününe etkisi altına alır. Bu noktada mobbing, örgütsel sağlığı tehdit eden bir unsur olarak ele alınması gereken bir konu olur. Bu anlamda mobbing, son yılların örgütsel hastalığı olarak ele alınmalıdır. Ancak, pek çok örgüt mobbinge ilgili problemleri görmezden gelip, gerekli önlemleri alamamakta veya iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapmamaktadır.³¹⁴

Örgüt stratejisi olarak uygulanan mobbinge yıllarca direnen insanlar vardır. Çünkü bu kişiler için iş, çok büyük önem taşır. Belki de yaşamlarında sahip oldukları tek değer işleridir. Bu nedenle hiçbir güç, onlara işlerini bıraktıramaz. Sonuçta firma,

³¹¹ Cüceloğlu, a.g.e, s. 470.

³¹² Tutar, a.g.e., s. 52.

³¹³ GemzÖe ve Einarsen, a.g.m., ss. 87-11.

kendi hazırladığı ve uyguladığı oyunun ekonomik yükü altında ezilirken, birey de, günden güne sağlığını yitirir. Her iki taraf da, kendi arzusuyla veya arzusu dışında, bir şekilde ağır bir bedel öder.³¹⁵

İşletmeler, mobbing sonucunda kilit insanları yitirirler, iş gücü devir oranı aniden artar ve çalışanların moralleri bozulur. Sonuçların temeline inilmeden birtakım çalışmalar yapılması, örgüt yapılarının karmaşık bir hal almasına ve örgütün zayıf düşmesine neden olur.³¹⁶

Örgütler mobbing sonucunda örgütsel başarıda kilit insanları kaybederler. Örgütlerin sorunların temeline inmeden günü kurtarma çalışmaları güçlendirmeye çalıştıkları yapılarının daha karmaşık bir hale gelmesine ve zayıf düşmesine neden olabilir.

Bazı örgütlerde işverenler veya üst yöneticiler, mobbingin pek fazla ilgilenmeye ve zaman ayırmaya değer bir olgu olmadığını düşünebilirler. Bazıları mobbingi, bir defalık bir olay gibi algılayıp önemsemeyebilirler. Oysa mobbing, bir örgütün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgudur. Bu bedelin ağırlığı, örgütün kendi hayatıyla ödemesi olabilir.³¹⁷ Bu bağlamda, mobbingin örgütsel açıdan olumsuz bir çok sonucu olabilir.

1.6.2.1. Ekonomik Açıdan Örgütsel Maliyete Etkisi

Mobbing olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır. Bu nedenle bir işveren, mobbingin örgütüne vereceği zararların ne denli ağır olacağını bilse ve ortaya çıkması olası sonuçlara ilişkin bilgilerle donanmış olsa, şüphesiz bu süreçle mücadele etmek ve buna son vermek için süratle elinden geleni yapar. Örgütler açısından ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir.³¹⁸ Bu ekonomik maliyetlerden bazıları; hastalık izinlerinin artması, uzman çalışanların işten ayrılmaları, işten ayrılmaların artmasıyla alınacak yeni

³¹⁴ Tınaz, a.g.e., ss. 9-10.

³¹⁵ Tınaz, a.g.e., s. 147.

³¹⁶ Tınaz, a.g.e., s. 158.

³¹⁷ Tınaz, a.g.e., ss. 159-160.

çalışanların masrafları, eğitim maliyetleri, çalışanlara ödenen tazminatlar, yasal işlem masrafları, erken emeklilik ödemeleridir.

Mobbinge maruz kalan çalışan, yönetim stratejisi olarak kendine uygulanan mobbinge ne kadar fazla direnirse, işletmenin ödeyeceği bedel de o kadar yüksek olacaktır. Bazı kişiler için yaptıkları iş, maddi ve/veya manevi açıdan çok büyük önem taşıdığından, yıllarca işyerinin uyguladığı mobbinge direnir. Bu esnada, sadece mobbinge maruz kalan birey değil, işletme de büyük zarar görmektedir. Sonuçta işletme, kendi hazırladığı ve uyguladığı oyunun ekonomik yükü altında ezilirken, birey de, günden güne sağlığını yitirir.³¹⁹

Bir birey, örgüt stratejisi olarak kendine uygulanan mobbinge, ne kadar fazla direnirse, firmanın ödeyeceği bedel de o kadar yükselir. Firma işe gelmeyen veya işe geldiğinde gereken verimi veremeyen bir çalışana ücretini ödemek zorunda olduğu gibi, ileride onun yerini doldurmak üzere işe aldığı yeni elemana da, hem ücretini ödemek zorunda kalacak hem de ona gerektiği gibi işi öğretmek için yapacağı eğitim harcamaları nedeniyle, büyük bir ekonomik yükün altına girecektir.³²⁰

Mobbinge maruz kalanların, istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadelenin de, örgütlere daha fazla mali yük getirmesi, beklenen sonuçtur.³²¹

Mobbing, kurbanların psikolojik dengelerini ve bedensel sağlıklarını tehdit etmesinin yanı sıra, örgütsel çıktıları da negatif etkiler. Mobbing, örgüt için oldukça yüksek maliyeti olan bir konudur. İsveç'te yapılan bir araştırmaya göre Leymann, kurban ve bulunduğu grubun verimlilik kaybıyla birlikte üçüncü kişilerin olaya müdahalesinden kaynaklanan maliyetlerin, her bir olay için yıllık 30000-100000 dolar arasında değişebildiğini belirtir. Tacizin örgütsel maliyetleri, üretkenliği düşürebilir, hastalık nedeniyle işten ayrılmaları ve işgücü devir hızını arttırabilir.³²²

³¹⁸ Tınaz, a.g.e., s. 157.

³¹⁹ Laçiner, a.g.m., <http://www.turkishweekly.net/tukce/makale.php?id=98>, 24.04.2006.

³²⁰ Tınaz, a.g.e., s. 147.

³²¹ Tınaz, a.g.e., s. 159.

³²² Genç ve Pamukoğlu, a.g.m., s. 306.

Örgüt içinde yaşanan problemler sonucunda yönetim, durumu değerlendirmek için dışarıdan yardım istemek zorunda kalabilir. Ancak yönetim, bu girişimin ek maliyet getireceğini düşündüğü takdirde, büyük bir hataya düşer ve mobbingin sürmesine göz yumabilir.³²³ Yani örgüt içindeki problemler, örgüte ek bir maliyet oluşturabilir. Bunu göze almayan yöneticiler ise mobbingin getireceği daha büyük ekonomik zararlara zemin hazırlamış olur.

Mobbing nedeniyle işyerinden kaçış olarak görülen hastalık izinleri maliyetleri artırır ve bu da verimliliği düşürür. Ayrıca, tecrübeli çalışanların kaybedilmesi ile yeni işe alım ve eğitim masrafları artabilir.

Mobbing kurbanlarının işsizlik sigortasından yararlanmak için istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak için giriştikleri yasal mücadele işverenlere daha fazla mali yük verir.³²⁴ Mobbingcilerin etkinliğinin sürmesi sonucunda, örgütte yapılan değişimlere rağmen, niteliksiz ve zayıf kişilikli çalışanlar hak etmedikleri pozisyonlara getirilir.³²⁵

Mobbingin, örgütlere getirdiği ekonomik maliyetlerden bazılarını şu şekilde göstermek mümkün olabilir:³²⁶

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

³²³ Tınaz, a.g.e., s. 158.

³²⁴ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., ss. 47.

³²⁵ Tutar, a.g.e., ss. 110-111.

³²⁶ Tınaz, a.g.e., s. 160.

1.6.2.2. Psikolojik Açıdan Örgütsel Maliyete Etkisi

Bir işin çalışanı tatmin edebilmesi için kişinin fiziksel ihtiyaçlarının yanında, psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanması gerekir.³²⁷

Kişi gerçekten mobbinge maruz kalmışsa psikolojik rahatsızlar yaşamaya başlar, uykusuzluk çeker, sürekli endişe hali belirir, işe gitmek istemez, hayattan zevk almamaya başlar. Hatta artan baskıyla kişide deri dökülmesi gibi fizyolojik birtakım rahatsızlıklar da görülür.

Sonuçta kişi, giderek artan sıkıntı, hastalık ve sosyal sorunlar yaşamaya başlar. Verim sıklıkla düşer. Kişi üzerindeki baskı ve eziyeti dengelemek ve azaltmak için hastalık bahanesiyle işe gelmemeye başlar. Dikkatsizliği sebebiyle örgütte kazalar olabilir. Kişi depresyona girer ve bunu istifa, işine son verme, erken emeklilik ya da anlaşmalı veya anlaşmasız işten çıkarma izler.³²⁸

Psikolojik olarak kötü bir ruh haline sahip olan çalışanlar arasında anlaşmazlıklar çıkabilir ve bundan kaynaklanan çatışmalar yaşanabilir. Olumsuz örgüt iklimi güvensizlik ortamı yaratır, çalışanlarda isteksizlik meydana gelir ve bu nedenlerle yaratıcılık da kısıtlanabilir.

Mobbingin, örgütlere getirdiği psikolojik maliyetlerden bazıları şu şekilde gösterilebilir:³²⁹

- Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar
- Olumsuz örgüt iklimi
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş
- Güvensizlik ortamı
- Genel saygı duygularında azalma
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması

Mobbingin işletmelere verimlilik ve çalışanların morali açısından çok olumsuz etkileri olabilir. Süreç içinde zarar gören çalışanların, işletmelere maddi yük

³²⁷ Tutar, a.g.e., s. 120.

³²⁸ “Türkiye’den Mobbing Örneği”, <http://www.blogcu.com>, 21.01.2006.

³²⁹ Tınaz, a.g.e., s. 160.

getirmeleri kaçınılmazdır. Yaşanan olumsuzluklar çalışanların dikkatini kendi görevlerinden ve örgütün amaçlarından uzaklaştırır. Yaşamda kalma mücadelesini sürdürmek için o anda uygun buldukları çeşitli yolları denerler. Bunun sonucunda ekip çalışması zorlaşır, çalışanlar arasındaki uyum bozulur ve bir güvensizlik ortamı yaratılır.³³⁰ Mobbing ekip çalışması ve birlik ruhunu bozarak işte iyi sonuçların alınmasını engelleyeceğinden firma ekonomik anlamda önemli sorunlar yaşayabilir.

Kişi işyerinde karşılaştığı baskılar sonunda yasal izinlerini kullanmak istediğinde bile sorunlar yaşayabilir. Yasal izinlerini kullanarak iş yerinden uzaklaşp geçici bir ferahlık kazanan mağdur geri döndüğünde, işini ihmal ettiği gerekçesiyle kullandığı küçük izinler ona karşı kullanılabilir.³³¹ İşten rahatlamak için ayrılan kurbanın geri döndüğünde bu tarz bir tutulma karşılaşması onda bir isteksizlik uyandırabilir.

Ancak bunun yanında ağır sosyal sonuçların oluşması da kaçınılmazdır. Örgüt çalışanları, içinde buldukları çalışma koşullarından memnun değilse, taciz edici davranışlara maruz kalıyorlarsa, işyerinde yaşananları dışarıda anlatmaları olasıdır. Örgüt içinde ekip çalışması ve birliktelik ruhunun bozulması durumunda başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmasının engellenmesiyle, firmanın saygınlığının ve adının lekelenmesi, acımasız rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında kaçınılmaz bir sonuçtur.³³²

1.6.2.3. Örgüt Kültürü Açısından Etkisi

Kültür benzer fikir, düşünce ve davranışlı insanları bir arada tutan, bireysel ve sosyal etkinlikleri şekillendiren oldukça önemli bir olgudur.³³³

Her örgütün kendi tabularını (tartışılmaz ve dokunulmaz yasaklarını), geleneklerini ve göreneklerini ve bunlarla da kültürünü ve iklimini yarattığı söylenebilir. Bu kültürde, biçimsel/resmi sistemin kural ve değerlerini ve bunlara

³³⁰ Tınaz, a.g.e., ss. 158-159.

³³¹ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 65.

³³² Tınaz, a.g.e., s. 158.

³³³ Atılhan Naktiyok, "Örgütün Kültürü Ve Örgüt Stratejisi Arasındaki Döngüsel İlişki", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 4, No: 1 (2005), ss. 159-168.

çalışanlar arasındaki yorumlarını yansıtır.³³⁴ Bir örgütün kültürü, örgütün çevresine, başarı standartlarına, kahramanlarına, günlük çalışmaları ve kültürüne ilişkin olarak geliştirilmiş değerler, inançlar ve kavramlar ile, bunları taşıyan, ileten, aktaran simge ve söylentiler bütününden oluşur.³³⁵

İşyerinin değerleri ve normları mobbing açısından önemli bir konudur. Bu değerler, mobbingin o örgütte nasıl tanımlandığını, çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığını, mobbingin örgütte bir problem olarak görülüp görülmediğini etkiler. Einarsen ve arkadaşları, işyerinin kültürünü bir filtreye benzetir. İşyerinde hangi davranışların anlaşılabilir, hangilerinin kabul edilebilir ve tolere edilebilir olacağı bu filtreye göre olur.³³⁶ Mobbing davranışlarının bu filtreden kolaylıkla geçmesi, bu davranışların örgüt tarafından sıradan davranışlar olarak görülmelerine neden olur ve bu davranışların kurbanlar üzerindeki olumsuz etkileri göz ardı edilir.³³⁷

Genelde mobbing yapılan örgütlerde “Ben bu kişiye istediğimi yaparım çünkü o benim altımda çalışıyor” anlayışı hâkimdir. Oysa mobbinge uğrayan kişi farkında olmadan ya da farkında olunarak çok büyük zarar görür. Örneğin; İsveç’te zorbalığa uğrayan kişilerin %3’ü intihar ediyor ya da PTSD (Post Traumatic Stres Disorder) yani travma sonrası stres bozukluğuna uğruyor ve bir daha hiçbir yerde çalışamaz hale geliyorlar.³³⁸ Bu bağlamda, örgüt kültürü mobbing davranışlarına elverişli olmayacak şekilde oluşturacak normları ve değerleri içinde barındırabilir.

1.6.2.4. Örgüte Bağlılık ve Örgüte Yabancılaşma Açısından Etkisi

Kurumlar için mobbing kanser gibidir. Habis hücreden başlayarak bütün yaşamsal organlara büyük bir hızla sıçrar. Mobbing kurum kültürünün kötü bir parçası olmadan gerekli önlemler bir an önce kurum tarafından alınmalıdır.

Mobbinge maruz kalan kişiler örgütleri tarafından görmezden gelirse, bu durum mobbing yapana daha çok cesaret verir ve yapılan hareketler daha saldırgan bir hal alır. Kişinin çalıştığı örgüt, bu davranışları sona erdirmeyip hatta hoş görmeye

³³⁴ Daniel Katz ve Robert L. Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, çev. Halil Can ve Yavuz Bayer, Ankara: TODAİE Yayınları, 1977, s. 71.

³³⁵ **Verimlilik Dergisi**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Cilt 18, Sayı: 1, 1989, s. 24.

³³⁶ Cowie ve diğerleri, a.g.m., ss. 160-179

³³⁷ Genç ve Pamukoğlu, a.g.m., s. 306.

başlarsa kurban kendini giderek daha yalnız ve çaresiz hisseder. Yalnız kalan mobbing mağduru giderek örgüte yabancılaşabilir.

Mobbingin kurban üzerindeki en olumsuz etkisi, onu tüm örgütsel kural ve süreçlere karşı yabancılaştırmasıdır.³³⁹ Güçsüzlük, süreci bütünlüğü içinde algılayamama, yalnızlaşma, ve kendi özüne karşı yabancı hissetme şeklinde özetlenebilecek davranışlar ortaya çıkar.³⁴⁰ Kurban ait olduğu örgütün kültürel değerlerine ve rol dağılımına karşı ilgisini kaybeder; değer ve normları anlamsız görür. Söz konusu süreci sonunda kurban kendini güçsüz, yalnız, yalıtılmış hisseder. Bu durum kişiyi örgütsel yabancılaşmaya iter.³⁴¹

Yabancılaşma kavramını ilk tanımlayanlardan birisi olan Hegel'e göre "yabancılaşma", insani etkinliklerin, insanın yaşadığı çevre içinde bulunduğu koşullar arasında varolan uyumsuzluğudur.³⁴² Sosyolojik anlamda "yabancılaşma", kişinin, çalıştığı örgüte, içinde yaşadığı toplum ve toplumun kültürel değerlerine karşı ilgisiz olması, bunları anlamsız görmesi ve kendisini yalnız hissetmesi olarak tanımlanabilir. Psikolojik açıdan "yabancılaşma" ise, mobbing nedeniyle bireyin, örgütüne karşı duyduğu ilgisizliğin, kayıtsızlığın, işiyle ve işyeriyle bütünleşememesinin getirmiş olduğu bir uyumsuzluk hali olarak tanımlanır.³⁴³

Yabancılaşma, kendini boşlukta hissetme veya değersizleşme duyguları ile beslenen toplu öfke, toplumun alt kesimlerinde ani şiddete dönüşebilir.³⁴⁴ Yabancılaşmış insan, yaşamının anlamını ve nedenini kaybetmiş olarak görülür. Mobbing sonucunda kurban, örgütsel amaç ve hedeflere karşı ilgisiz kalır ve örgütsel kurallara uyum sağlamada isteksizleşir. Bu durum, çalışanın hem iş tatminini hem de işe bağlılıklarını azaltır.³⁴⁵

³³⁸ Arpacıoğlu, "Türkiye'de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi", <http://www.insankaynaklari.com>, 02.03.2005.

³³⁹ Barlas Tolun, **Çağdaş Toplumun Bunalı: Anomi ve Yabancılaşma**, Ankara: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1981, s. 184.

³⁴⁰ Tutar, a.g.e., s. 60.

³⁴¹ Tutar, a.g.e., s. 61.

³⁴² Tolun, **Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma**, s. 76.

³⁴³ Tutar, a.g.e., ss. 121-122.

³⁴⁴ Doğu Ergil, a.g.e., ss. 40-41.

³⁴⁵ Tutar, a.g.e., ss. 119-120.

Çalışanların işlerinden tatmin olmaları, onların örgüte olan bağlılıklarını artırır. “*Örgütsel bağlılık*” ise, kişinin örgütsel süreçlere uyum sağlayamaması anlamına gelen yabancılaşmayı önler.³⁴⁶

Örgütsel bağlılık, çalışanların verimliliklerini ve işyerlerinden ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir unsur olarak görülür. Örgütsel bağlılık, işgörenin işletmesine karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı işletmenin başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir.³⁴⁷

Çalışanlara tanınan fırsatlar, kariyer gelişim fırsatları, iş güvenliği gibi faktörler aynı zamanda örgütsel bağlılığı etkiler.³⁴⁸ Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak için, onları anlamlı bir iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları verilen işi yapan bir üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen bireyler olarak görmek gerekir. Ayrıca, çalışanlara adil davranılması, onların yaratıcılıklarını geliştirmelerine yardımcı olunması ve yönetim kademesi ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim sisteminin oluşturulması gerekir.³⁴⁹

Örgütsel bağlılık sayesinde, kişi işinde yüksek verim gösterir ve örgüt hedefleri ile kendi hedeflerini uyumlu hale getirir. Kişi sadece akli ile değil duygularıyla da örgüte bağlanmış olur.³⁵⁰

İnsanın doğal dünyasından koparılıp, mekanik süreçlere dahil edilmesi, insandan çok nesnelere önem verilmesi de kişinin örgüte yabancılaşmasına neden olabilir.³⁵¹ Kendisine değer verilmediğini düşünen insan, mobbingin de etkisiyle örgüte yabancılaşabilir.

³⁴⁶ Tutar, a.g.e., s. 120.

³⁴⁷ Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 14, Sayı: 1 (2005), ss. 395-401.

³⁴⁸ Yalçın ve İplik, a.g.m., s. 397.

³⁴⁹ Yalçın ve İplik, a.g.m., 399.

³⁵⁰ Tutar, a.g.e., s. 120.

³⁵¹ Tutar, a.g.e., s. 122.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KİŞİLİK: ÖRGÜTSEL YAŞAMDA ÇALIŞANIN KİŞİLİĞİ, KONUNUN GEÇMİŞİ, TANIMLANMASI, ÖZELLİKLERİ, ÇEŞİTLİ KİŞİLİK KURAMLARI VE TİPLERİ

2.1. ÖRGÜTSEL YAŞAMDA ÇALIŞANIN KİŞİLİĞİ

Örgüt, belirlenmiş bir amaca ulaşmak için bir araya gelmiş bireylerden oluşur. Bireyler örgüte katıldıklarında kendi kişiliklerini ve sosyal görgülerini de beraberlerinde getirirler. Yani örgüt, örgüt üyeleri arasındaki etkileşim ve sosyal ilişkilerden oluşturulan bir sistemdir.

Hangi amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş olurlarsa olsunlar insanların değişik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla insanlar tarafından kurulmuş olan örgütler, çalışan insanların işbirliğini sağlamayı ve onların işbirliğinden yararlanmayı amaç edinen sistemlerdir.³⁵²

Değişen ve gelişen teknolojilerle beraber ortaya çıkan yeni üretim süreçleri ve iş yapılarında en ufak bir ihtimalin maddi faturasının büyüklüğü örgütlerde insanın önemini her zamankinden daha çok hissettirmektedir. Bu nedenle “insan” faktörü örgüt başarısı için çok önemlidir.

Ekonominin çekirdeğini işletme, işletmenin çekirdeğini ise insan oluşturur. Bu nedenle insan unsurunun işletme içindeki yerini ve önemini çok iyi bilmek gerekir.³⁵³

İşletmelerde insanı kritik yapan neden, ancak onların başarısıyla işletmenin başarılı olabileceğidir. Teknolojideki hızlı gelişimler, yeni rakiplerin ortaya çıkması, kamu kuruluşlarına getirilen sınır ve yasaklamaların kaldırılması çok büyük değişimlere neden olmuştur. İş sürecinin niteliği, organizasyonlar, pazarlar, kullanılan yapılar ve iş stratejisini belirleyen kişilerin sayısı ve çeşidi sürekli

³⁵² Cemile Gürçay ve Güler Tozkoparan, “Örgüt Kültürü ve İklim”, **Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi**, T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları No 912, Cilt 2, Sayı 1, 1996,s . 71-82.

³⁵³ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, **İşletme 1-2**, Bursa, 1997, s. 16.

değişmektedir. İnsan kaynakları, tüm bunlardan hem etkilenen, hem de tüm bunları etkileyen bir konumdur.³⁵⁴

Günümüzde işletmelerde çalışanlar denilince yalnızca yöneticilerin, ya da girişimcilerin verdiği işi aynen yapan kişiler değil, aynı zamanda belirli standartları değiştiren, bunun için yaratıcılıklarını, hayal güçlerini öne çıkaran kişiler akla gelmelidir.³⁵⁵ İnsanların yaratıcılıklarını kullanabilmeleri, işlerinde başarılı olabilmeleri için örgüt içindeki diğer insanlarla anlaşabilmesi gerekir.

İşletmelerin amaçlarına ulaşmalarını sağlayan mal ve hizmetleri makineler değil, insanlar yapar. Örgütün ana unsuru olan insanı, psikolojisini ve ilişkilerini tanımadan ona örgütün amaçlarını benimsetmek mümkün değildir. Bu yüzden insan ögesinin işletme içindeki yerini ve önemini çok iyi bilmek gerekir.³⁵⁶

İnsan işletmenin hem amacı hem de aracıdır. İşletmeler insanlar için kurulurlar, insanlar tarafından çalıştırılırlar ve yine insanlar aracılığı ile yönetilirler. İnsanı tanımadan onun zevk, tercih, yetenek ve ihtiyaçlarının bilmeden örgütü yönetmek mümkün değildir.³⁵⁷

Sürekli değişen dünyamızda işletmelerin yaşamlarını idame ettirebilmeleri için mutlaka mevcut standartları değiştirmeleri ve geliştirmeleri gerekli olduğuna göre, işletmelerde demokratik bir atmosferin oluşturulması gerekir. Çünkü farklı kişilikteki insanların bir arada uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamak demokratik bir iş atmosferi ile mümkün olabilir.

Belirli bir grup içinde yer alan bireylerin kişisel özelliklerinden söz edildiğinde bazılarının bireycil, bazılarının sosyal, bazılarının başarılı, bazılarının ise ekonomik olduklarına işaret edilerek, bu yönleri ile kişilerin genel değerlemesi yapılır. Bu özelliklerin her biri kişilik özelliklerinin bir sonucu veya bir bölümü olarak düşünülür.

³⁵⁴ Ali Akdemir, **Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003, s. 8.

³⁵⁵ Akdemir, **Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri**, s. 8.

³⁵⁶ Özcan Yeniçeri, **İşletme 1**, Ankara: Tutubay Ltd. Şti., 1995, s. 27.

³⁵⁷ Yeniçeri, a.g.e., s. 27.

“*Kişilik*”, kişinin özelliklerini ortaya koyan hususların tümünün oluşturduğu bir sistemdir. Birey sahip olduğu özelliklere dayanarak, kendini başkalarından ayıran öğeleri ortaya koyar. Bireyin kişiliği, onun bir işe veya örgüte uyumunda birinci derecede rol oynar. Bu bakımdan, iş başarısı açısından kişiliğin önemi büyüktür. Bir birey, çalışma ortamında, farklı ve üstün nitelikleri olsa bile, başkalarıyla birlikte çalışacaktır. Eğer kişiliği buna müsait değilse, kendisinden bekleneni veremeyebilir. Bu nedenle, kişilik hakkında bilgi edinmek örgütler açısından yararlı olacaktır.³⁵⁸

İnsan hem karar veren hem de uygulayan olması özelliği nedeniyle işletmelerde en önemli kaynağı teşkil eder.

İnsan kişiliğinin önceden belirlenmesi işletmelerde iyi ilişkilerin kurulması, işletme amacının gerçekleştirilmesi, haberleşme, motivasyon gibi konularda da yardımcı olur.³⁵⁹ Hem örgütsel yaşamda hem de özel yaşamda kişilik oldukça önemli bir husustur. Hatta, Yunus Emre “Ya görüdüğün gibi ol yada olduğun gibi görün” sözü ile kişilikli olmanın önemine işaret etmiştir.

2.1. KİŞİLİK LİTERATÜRÜ

Kişilik, bir insanı ilgilendiren her şeydir. Kişilik, zaman tespiti olarak, insanın ana rahmine düşmesinden başlayıp ölünceye kadar devam eden bir süreçtir. Bu bakımdan, yaşayan her insanın bir kişiliği (şahsiyet) vardır. Bu yüzden, hiç kimseye kişiliksiz (şahsiyetsiz) ifadesi kullanılmaz. Çünkü, istenmeyen veya olumsuz olarak nitelendirilen özellikler de kişiliğin bir boyutudur.³⁶⁰

Kişilik genellikle, bireyin, çevresiyle ve kendi iç tepkileriyle olan ilişkisinde gösterdiği kendine özgü süreklilik ve bütünlülük olarak tanımlanır. Karşılaşılan olayların yorumu, tepkilerin niteliği ve yoğunluğu, kişiliğe göre farklılık gösterir.³⁶¹

³⁵⁸ Nurullah Genç ve Osman Demirdöğen, **Yönetim El Kitabı**, Erzurum: Birey Yayıncılık, 1994, s. 120.

³⁵⁹ İsmail Dalay, **Temel İşletmecilik Bilgileri: Genel Kavramlar-Kuruluş**, 1. b., Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2002, s. 10.

³⁶⁰ Feyzullah Eroğlu, a.g.e, s. 138.

³⁶¹ H. Murat Şahin, a.g.e, s. 155.

Avrupa dillerinde genellikle kişilik kelimesinin kökeni Latince “*persona*”dır.³⁶² Persona sözcüğünün asıl anlamı, Latin dilinde, tiyatro oyuncularının kullandığı “*maske*”dir. Her maske, bir kişilik özelliğini yansıtır. Yani maskelerin rengi ve biçimi ile yüz ifadesi, belirli bir kişilik özelliğini yansıtır. Dolayısıyla oyun sırasında konuşma ya da şarkılar yüz maskesinin altından çıkıyordu. Böylece “*person*” sözcüğünden asıl anlamı “içinden tınlama olan” “*per-sonare*” sözcüğü türedi. Personare sözcüğünden geliştirilen bir anlam farklılaşması ile anlamı, “*bir başına birlik*” olan “*perseuna*” sözcüğü ise bize bugünkü “*kişilik*” terimi hakkında ipucu verir.³⁶³

Bir insanın kişiliği, onu başkalarından ayıran ve eşi olmayan kişilik özelliklerinden meydana gelir. Kişilik özelliği ise, belli bir davranışa yönelik sürekli olan eğilimdir.³⁶⁴

Kişilik, hayatın devamlılığını oluşturur. Bireyin olduğu, birbiri ile ahenkli unsurlardan medyana gelen sürekli bir bütündür. İnsan davranışlarında daima bir gelişme, büyüme söz konusudur. Ayrıca kişilik özelliği, hiçbir zaman dış dünyadan soyut değildir; tam aksine dış dünya ile aktif ve sürekli bir ilişki içindedir.³⁶⁵ Kişilik, kişinin tavır ve hareketlerini belirlemeye yardım eden ve kişiden kişiye gösteren eğilimlerin tümü olarak tanımlanabilir.

Bir toplumun kültürü, geniş ölçüde, onu oluşturanların kişiliklerine biçim verir; zira kişilik herkese ortak olan ve çocukluktan itibaren geçirilmiş yaşantıların ürünüdür.³⁶⁶

Doğan çocuk, organizması, anatomisi, fizyolojisi ve sinir sistemi üzerinde etki yapan çeşitli ve sosyal etkenler aracılığı ile kişi halini alır.³⁶⁷

Çocukta doğuştan olan, kin, nefret, haset gibi saldırgan eğilimler ve aynı zamanda sevme yeteneği her şeyden önce anne üzerinde yoğunlaşır ve anne ile

³⁶² Sulhi Dönmezer, **Toplumbilim**, Yenilenmiş 11.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994, s. 124.

³⁶³ Gülgün Yanbastı, **Kişilik Kuramları**, İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No 53, 2. Baskı, 1996, s. 9.

³⁶⁴ H. Murat Şahin, a.g.e., s. 152.

³⁶⁵ Dönmezer, a.g.e, s. 124.

³⁶⁶ Dönmezer, a.g.e, s. 126.

oluşan bir sevgi ve özdeşleşme ilişkisi, çocuğun ilerde diğer kişilerle özdeşleşmesini kolaylaştırır. Bu bakımdan, ileride oluşacak kişilik tipi bakımından çocukta doğuştan yerleşmiş eğilimler yanında hayatın ilk yıllarında annenin göstereceği sevgi ve anlayışın uyguladığı ne fazla sert ne de fazla hoşgörülü olmayan bir disiplinin büyük önemi vardır.³⁶⁸

Tarihte “Çiçero” persona sözcüğünü dört biçimde tanımlamıştır.³⁶⁹

1. Kişinin belirli bir biçimde görünmesi, ancak öyle olmaması
2. Kişinin yaşamında oynadığı rol
3. Kişinin yaşamında oynadığı rol için gerekli tüm özellikler
4. Görünüş ve asalet

“*Psikolojide kişilik*”, kapsamı en geniş olan kavramlardan biridir. Kişilik, bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içeren bir terimdir. Bununla birlikte, kişilik kendine özgüdür. Öyle ki, bir insana ilişkin her nitelik, o insanı anlamada ipucu verir. Onun belleği, dış görünüşü, direnme süreci, sesi ve konuşma tarzı, tepkisi, insanlara, doğaya yada makinalara karşı ilgi duyması vb. özellikler insanın kişiliğini betimlemede önemlidir.³⁷⁰

Kişiliğe ilişkin bir çok şey söylenir, ancak tanımı konusunda türlü zorluklarla karşılaşılır. Kişiliğin, kişinin sahip olduğu bir şey olduğunu söyleyenler, birtakım insanların kişiliklerini arkadaş canlısı, hoş, güçlü ya da “saldırgan” gibi kelimelerle belirtmeye çalışırlar. O halde anlatılmak istenen, kişiliğin, bireylerin diğer kişiler yanında gösterdiği davranış özellikleri olduğudur.³⁷¹

Psikologlara göre kişilik, bireyin özel ve onu diğerlerinden ayıran davranışlarını içerir. Özeldir, çünkü bireyin sıklıkla yaptığı ya da en tipik davranışlarını temsil eder. Ayırt edicidir, çünkü bu davranışlar bireyi başkalarından ayırır. Bununla birlikte kişilik terimi, bireyi, diğer bireylerden ayıran, farklı kılan ve bireyin ilerdeki

³⁶⁷ Dönmezer, a.g.e, s. 124.

³⁶⁸ Dönmezer, a.g.e, s. 126.

³⁶⁹ Yanbastı, a.g.e, s. 9.

³⁷⁰ Yanbastı, a.g.e, s. 10.

³⁷¹ Yanbastı, a.g.e, s. 10.

davranışlarını ilgilendiren tahminlerimizin dayanağını oluşturan, göreceli olarak değişmez ve kişinin özelliklerini belirtir.³⁷²

Kişilik teriminin çağdaş dillerde pek çok karşılığı vardır. Genellikle bu tanımlar üç kategoride toplanabilir:³⁷³

- “*Kişilik*”, sosyal becerilerin toplamıdır. Bir insanın kişiliği, onun diğer insanlarla olan, çeşitli koşullarda çeşitli biçimler alan ilişkilerinin ve davranışlarının toplamıdır.
- “*Kişilik*”, bir insanın diğer insanlarda oluşturduğu imajdır. Başkaları üzerinde bıraktığı etkidir.
- “*Kişilik*”, bir insanın kendinde olan özellikleri ile çevresi arasında geliştirdiği ilişkilerin oluşturduğu davranış eğilimlerinin toplamıdır.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi kişiliğin tek bir tanımı yapılamamıştır.

2.2. KİŞİLİK KAVRAMI VE TANIMLANMASI

Bir kişiden söz edildiğinde bireyin dürüstlüğünden, tutuculuğundan, sevecenliğinden, kavgacılığından, yardımseverliğinden, heyecanlılığından veya benzer özelliklerinden bahsedilir.

Bireyin bu özelliklerinden bahsedildiğinde, belirli bir zaman dilimi içinde devamlı olan davranışlarından söz edilmiş olur. Böyle bir bakışla “kişilik” denilince, belirli bir durumda veya belirli olaylar karşısında kişinin takındığı tavrın davranışsal yönü veya devamlılık gösteren özellikleri akla gelir.³⁷⁴

Herkesin kendine özgü bir kimliği ve kişiliği vardır. Herkesin kişiliği farklıdır. Çünkü herkesin bilgisi, becerisi, yeteneği, ilgisi, tecrübesi, duygusu, inancı, öğrenimi, birikimi, bünyesi, ırkı, yaşı vb. farklıdır. İnsan ilişkilerinde bu yapısal farklılıkları daima göz önüne almak ve ona göre davranmak gerekir. Örneğin, yönetim hayatında, hassas insanlar baskı altında iyi çalışmazlar. Çekingen kişiler sosyal yönlü ve dışa dönük olamazlar. Belli bir alanda uzmanlaşmış kişiler başka

³⁷² Yanbastı, a.g.e, ss. 10-11.

³⁷³ Yanbastı, a.g.e, s. 11.

³⁷⁴ Asuman Uluçınar Türkel, **İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri İle Yönetimsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayını, 1992, s. 27.

alanlarda çalışmak istemezler. Bu nedenle insanları, kişiliklerine göre değerlendirmek gerekir.³⁷⁵ Kişilik, bireyin doğumundan ölümüne kadar devam eden dinamik bir süreçtir. Bu bakımdan yaşayan her insanın bir kişiliği vardır.³⁷⁶

Kişilik kavramının bir çok tanımı olup, Allport elliden fazla kişilik tanımı toplayıp, bu kelimelerin Latince'deki kişi "persona", kavramından geldiği ve Roma tiyatrosu ile bağlantılı olduğunu ileri sürmüştür. Yine Allport'un belirttiğine göre kişilik, "personality" kavramı ilk kez Cicero'nun eserlerinde görülmüştür.³⁷⁷

Kişiliği bireyin yaşam biçimi olarak tanımlamak mümkündür. Ancak bu yaşam biçimi kavramı içinde kişinin yetenekleri, arkadaşlık ilişkileri, kişisel özellikleri ve zihinsel yönü de yer alır. Bütün bu faktörler esas olarak kişiliği belirler. Bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansımaları yaşam biçimi olarak tanımlanabilir.³⁷⁸

Kişiliği, bir zaman dilimi içindeki davranış türü olarak görmek doğru değildir. Kişilik geçmişin izlerinin, mevcut zamanın uygulamalarının ve geleceğin temel eğilimlerinin oluşturduğu bir bütündür. Kişiliği meydana getiren farklı yapıdaki elemanlar, sosyal ve doğal çevrelerin etkisine göre birleşerek bir biçim ve bütünlük kazanırlar. Buna göre farklı çevrelerde yetişmiş, farklı kişilik yapılarına sahip olan bireyler, aynı uyarıcılar karşısında farklı tepkiler gösterirler.³⁷⁹

Bir insanın kişiliğini tanımak için, belli bir süre geçmesi ve bu süre içinde fikir ve hareketlerinin ortaya çıkması, bazı olayların yaşanması ve kişiliğin ortaya konması gereklidir. Onun için eskiler "İnsan, yolculukta, sofrada ve borçta belli olur" demişlerdir.³⁸⁰

"*Kişilik*", bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir.³⁸¹

³⁷⁵ Nihat Aytürt, **Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, Genişletilmiş 3. Baskı, Ankara: Yargı Yayınevi, 1999, s. 50.

³⁷⁶ Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açardan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar**, 1.b., Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., 2001, s. 21.

³⁷⁷ Türkel, a.g.e, s. 27.

³⁷⁸ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1991, s. 236.

³⁷⁹ Lütfi Öztabağ, **Psikolojide İlk Adım**, İstanbul: İnkılap ve Aka Basımevi, 1983, s. 174.

³⁸⁰ Aytürt, a.g.e, s. 69.

³⁸¹ Cüceloğlu, a.g.e, s. 404.

“*Kişilik*”, bireyin bütün özelliklerini yansıtan bir kavramdır. Genel bir tanıma göre kişilik; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi olarak tanımlanır.³⁸²

“*Kişilik*” ahlaklılığın evrim prensibidir. Kişilik, bütün devirler için aynı kalan bir öz değil, tarihi bir procestir. Kişiliğin rolü ve sınırı genişledikçe ahlaklılığın da alanı genişler.³⁸³

Kişilik, bir kişinin bütün özelliklerini yansıtan bir kavramdır. Ancak, bazı özellikler vardır ki, kimi insanlarda bunlar birbirlerine benzerler, kimi özellikler de sadece ilgili ferde aittirler. Psikolojik olarak kişilik söz konusu olduğu zaman, belirli bir ferdin bütün özellikleri anlatılmak istenir. Fakat, davranışsal açıdan esas olarak kişilik, belirli bir ferdin zihinsel, bedensel ve ruhsal özelliklerinde görülen farklılıklardır. “*Davranış bilimleri açısından esas olarak kişilik*”, bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının tümünün kendi davranış biçimlerine ve yaşama tarzına yansımaları olarak tanımlanır.³⁸⁴

İnsanlar arası bir takım benzerlikler olsa bile, kişilik kavramı, insanlar arası farklılıklar üzerine kurulmuş bir olgudur. Buna göre, kişilik farklılığından söz etmek, temelde insanların taşıdığı, özelliklerin farklılığından söz etmektir. Bu durumda, yeryüzünde hiçbir insan zihinsel, bedensel ve ruhsal bakımdan birbirinden farklı değildir. Ne kadar insan yaşamışsa, o kadar da ayrı kişilik var demektir.³⁸⁵

Kişiliğin niteliği hakkında çok kavram yoktur. Çünkü bu kavram günlük dilde çok çeşitli anlamlarda kullanılır. Bu konuda zihni karıştıran en önemli etken de kişilik sözcüğünün, çoğu kez, karakter, huy, mizaç ve benlik gibi terimlerle eş anlamlı olarak ele alınması ve anlaşılmasıdır.³⁸⁶

Kişilik, çok sayıda özelliğin meydana gelen karmaşık bir bütünüdür. Fakat, bir fert temelinde birleşen ve bir araya gelen bütün bu özellikler, esas olarak üç ana bölümle ilgili hususlardır. Genel olarak, her bir kişilik özelliği, bu üç dilimden biriyle

³⁸² Cüceloğlu, a.g.e., s. 404.

³⁸³ Hilmi Ziya Ülken, **Ahlak**, 2.b., İstanbul: Ülken Yayınları, 2001, s. 208.

³⁸⁴ Camille Wortman, **Psychology**, New York: Alfred Knopf Inc., 1988, s. 345.

³⁸⁵ Eroğlu, a.g.e., s. 139.

ilgili olabilir. Aslında bu konuda net ve kesin çizgiler şeklinde bir ayırım yapılması mümkün değildir. Bu durum, kişilik oluşumunun daha iyi anlaşılması için bir soyutlama ve genellemeden ibarettir. Böyle bir yaklaşımla, kişilik kavramını üç dilimden oluştuğu görülür. Bunlar karakter, mizaç ve yetenektir.³⁸⁷

1. Karakter

Kişilik ile en sık eş anlamda kullanılan kavram “*karakter*”dir. Karakter, kişiliğin sosyal ve ahlaki özelliğini ifade eder. Bir başka tanıma göre karakter, bireyin zihinsel gücünü oluşturan ve şekillendiren genel özelliklerin tamamıdır.³⁸⁸

“*Karakter*”, kişiliğin iskeleti gibidir. Belirli bir zaman dilimi içinde kişinin devam ettirdiği kişilik özellikleri karakterin bir görünümüdür. Sosyal ve ahlaki açıdan karakter, bireylerin bu konudaki farklılıklarını ifade etmek amacıyla kullanılır. Karakter kavramı, bireyin yaşadığı çevrenin toplumsal değerleri ve ahlaki kuralları ile yakından ilgilidir.³⁸⁹

Davranışlarını, toplumdaki sosyal değerler sistemine ve ahlak kurallarına uyduran ve benimseyenlere “*karakterli*” ifadesini; buna karşılık, davranışlarını toplumun değerlerine uyduramayan kişilere de “*karaktersiz*” ifadesini kullanmak mümkündür. Gerçekte, olumsuz kişilik özellikleri göz önüne alınarak bazı kişiler hakkında söylenen “*şahsiyetsiz*” nitelemesi, kişiliğin olmadığı anlamında değil de kişiliğin “*karakter*” dilimindeki uyumsuzluğu ve olumsuzluğu vurgulamak için yapılıyor olmalıdır.³⁹⁰

Karakter, aile, kul ve çevrenin etkisiyle çocukluk döneminden itibaren gelişmeye ve şekil almaya başlar. Toplumsal yaşamda karakter, ceza ve ödüllendirme yöntemiyle, mantıklı düşünme, duygusal benimsemeler ve örnek alma ile gelişir ve olgunlaşır.³⁹¹

Karakterin oluşumuyla ilgili iki temel basamak vardır.³⁹²

³⁸⁶ Yanbastı, a.g.e, s. 10.

³⁸⁷ Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, ss. 244-245.

³⁸⁸ Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, s. 244.

³⁸⁹ Zel, a.g.e., ss. 27.

³⁹⁰ Eroğlu, a.g.e, s.149.

³⁹¹ Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi, 1997, s. 302.

³⁹² Uğur Zel, a.g.e., s.27.

- **Beğenilme, takdir ve ödüllendirme basamağı;** toplumca iyi bilinen ve kabul edilenlerin yapılması sonucu beğenilme, takdir edilme ve ödüllendirme karakterin oluşmasında bireyleri harekete geçiren faktörlerdir. Burada bireyler daha çok çıkarlarına göre bazı karakter davranışları sergilerler. Dolayısıyla, bireyler umdukları ve beledikleri takdir oranında ve süresince çok dürüst, bağılı, saygılı ve terbiyeli görünürler. Bu durum her meslek ve her sosyal ilişkide görülebilir. ancak bu davranışlar her zaman samimi ve dürüst olmamaktadır. Çünkü bireyler amirlerinden gerekli ilgi ve takdiri görmedikleri zaman bağılılıkları, saygıları ve sempatik görünüşleri kaybolur.

- **Gerçek idealler basamağı;** bireylerin olumlu veya olumsuz durumlarla karşılaşmaları halinde karakterlerinden taviz vermemelerini ifade eder. Yani toplum içindeki mevki ve makamlarını kaybetme pahasına dahi olsa toplumca benimsenen davranışların dışına çıkmazlar. Bu basamakta ahlaki ideal, her türlü maddi çıkardan önce gelir. Gerçek ve ideal karakter basamağı, vicdan ve ahlaki kuralla, doğruyu ve iyi olanı seçtiren basamaktır.

2. Mizaç (huy)

“Mizaç”, bireye ait bazı temel ve ayırt edici özellikleri ifade eden bir kavramdır. Mizaç, günlük yaşantı içinde bireye özgü oldukça sınırlı, belirli duygusal tepkilerin nitelik ve nicelik bakımından değişmesidir.³⁹³

“*Mizaç*”, ferdin duygusallık ve hareketlilik özelliklerini temsil eder ve halk arasında huy olarak da adlandırılır. Mizaç veya huy, kişilerin duygusal denge durumlarını anlatır. Duyguların çabuk uyanıp uyanmaması, sürekli olup olmaması derin duyulup duyulmaması gibi niteliklerin tümü mizaç kavramıyla ilgilidir. Mizaç, ferdin duygusallık yönünü temsil ettiğine göre bu husus da ki özelliklerin bir kısmı kalıtım yoluyla önceki nesillerden geçerken, bir kısmı da sonradan alışma ve öğrenme yoluyla kazanılır.³⁹⁴

³⁹³ Uğur Zel, a.g.e., s. 28.

³⁹⁴ Eroğlu, a.g.e, s.149.

M.Ö. 4. Yüzyılda beden kimyasının mizaç üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ileri süren Hipokrat, mizacı dört grupta incelemiştir;³⁹⁵

1. **Neşeli mizaç:** Bu gruptaki bireyler hareketli ve neşelidirler. İlgi duydukları şeyler kolayca değişebilir.
2. **Soğukkanlı mizaç:** Az hareketli olan, fazla neşeli olmayan, soğukkanlı ve kuvvetli kişiliği ifade eder.
3. **Kızgın mizaç:** Çabuk kızan, hareketli, heyecanlı ve kuvvetli mizaç tipidir.
4. **Melankolik mizaç:** Sıkılğan, üzgün, hareketsiz ve zayıf kişiliği yansıtır.

3. Yetenek

Kişiliğin oluşumunda üçüncü önemli olgu “*yetenek*”tir. Yetenek, sadece kişiliği oluşturan bir olgu değil aynı zamanda kişiliğin biçimlenmesinde de önemli bir faktördür. Örneğin, üstün zeka, bir yöneticinin, çatışma ortamına daha çabuk ve daha iyi uyum sağlamasını kolaylaştırır. Yetenek, bireyin sahip olduğu zihinsel ve bedensel yetenekler olmak üzere iki gruba ayrılır;³⁹⁶

- **Bedensel yetenek;** Bireylerin duyu organları aracılığı ile bazı olguları gerçekleştirebilmeleri şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır. Bunların büyük bir kısmı, bireyin doğuştan kazandıkları, zamanla kullanılabilir duruma getirdikleri özellikleridir. Yürüme, ayakta durma, koşma, görme, renk ayırma, derinliği ayırma, ses tonlarını ayırma, tat ve koku hissetme, el-kol-ayak gibi organları belli bir koordinasyon içerisinde kullanma gibi özellikler, bedensel yeteneğin kazandırdığı en önemli yeteneklerdir.

- **Zihinsel yetenek;** bireyin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerin tamamıdır. Bireylerin yaşları, cinsiyetleri ve diğer bazı bireysel özelliklerine bağlı olarak kazandıkları zihinsel yetenekleri olduğu gibi, doğuştan getirdiği zihinsel yetenekler de vardır. Sayısal ilgi, teknik kavrama ve teknik ilgi,

³⁹⁵ Uğur Zel, a.g.e., s. 28.

³⁹⁶ Uğur Zel, a.g.e., ss. 28-29.

hafıza yeteneği, soyut düşünme, ilişki bulma, karşılaştırma yapabilme, öğrenme ve kavrama gibi yetenekler özel zihinsel yeteneklerin en önemlilerindedir. Bunlara ek olarak, bireylerin yaşama ve çevrenin sosyo-tekniik yapısına uyum sağlamaları ve bazı bedensel yetenekleri kullanabilmeleri için zihinsel yeteneklere ihtiyaçları vardır. Zihinsel yetenek ile zeka arasında doğrusal bir ilişki mevcut olduğu birçok araştırma ile ortaya çıkarılmıştır. Aynı zamanda zeka ile bazı bedensel yeteneklerin kazanılması ve kullanılması arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Bu durumda kişiliğin zihinsel yönü denildiğinde, bireysel zekadan da söz etmek gerekir. Araştırma bulguları, kişilik ile zeka arasında özellikle bireyin yaratıcı yönü ile zeka arasında ilişkinin bulunduğunu göstermiştir.³⁹⁷

2.3. KİŞİLİĞİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Kişiliği belirleyen birçok faktör vardır ve bu faktörlerin tümü “kişilik” olgusu ile ortaya çıkar. Kişiliği tek bir olgu olarak düşünmek yerine bir çok olgunun özel bir şekilde algılamak daha doğru olur.

Çok yönlü ve boyutlu olan kişilik kavramını oluşturan faktörleri sıralamak imkansız olduğu gibi gereği de yoktur. Bu yüzden, kişiliğin oluşmasına etki eden faktörleri birkaç grupta toplayarak ortaya koymak daha yararlı olur.³⁹⁸

Karmaşık bir yapıya sahip kişilik kavramını oluşturan faktörleri aşağıdaki gibi incelemek mümkündür:³⁹⁹

2.3.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri

Yapılan araştırmalar, birçok davranışsal özelliğin temelinde yer alan en önemli faktörün kalıtım olduğunu göstermiştir.⁴⁰⁰ Bu kapsamda kalıtımsal faktörlerin kişiliğin oluşumunda önemli bir rolü olduğu söylenebilir.

Buna göre kişiliğin belirlenmesinde, genetik (kalıtımsal) özellikler önemli bir rol oynar. Aslında diğer bütün türler gibi insanlar da kendi türlerinin özellikleriyle

³⁹⁷ Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, s. 245.

³⁹⁸ Eroğlu, a.g.e, s. 140.

³⁹⁹ Morgan Clifford, **Introduction To Psychology**, çev. Hüsni Arıcı, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayını, 1984, s. 34.

donatılmış ortak bir kalıtımı paylaşırlar. Ancak, türün içinde yer alan kalıtımsal değişiklikler fertler arası değişikliklere yol açar. Böylece, her fert, insan türüne özgü kalıtımın yanı sıra kendi soyuna ve ailesine ait bazı kalıtım özelliklerini de taşır.⁴⁰¹

Gensel özelliklerin kişiliği belirleme derecesi ise, bireyden bireye değişir. Zihinsel özelliklerin ve davranış eğilimlerinin ortaya çıkmasında yersel özellikler önemli bir etken durumunda iken, ideallerin belirlenmesinde ve inanç sisteminin oluşumunda gensel özelliklerin önemi son derece az olacaktır.⁴⁰²

İnsanın doğuştan getirdiği özelliklerin büyük bir kısmının kalıtımsal olduğunu ilke olarak kabul etmekle beraber, sonradan kazandığı özelliklerin önemli bir kısmının soysa kültürel etkenlerden etkilenmeyle bir kısmını da kalıtımsal özelliklerinin sonradan psiko-sosyal bir gelişmeye maruz kalmasıyla elde edildiğini söyleyebiliriz.⁴⁰³

Ancak bireyin taşıdığı özelliklerden hangilerinin kalıtım yoluyla geçtiğini kesin olarak ortaya koymak mümkün değildir. Kişiliğin hem zihinsel ve bedensel, hem de bazı psikolojik yönlerinin belirlenmesinde, sosyal ve diğer faktörlerin etkili olduğu söylenebilir. Buna göre, bedeni yapısıyla ilgili iskelet, boy, ağırlık, saç,göz-ten rengi, zeka durumu, heyecanlılık, duygusallık, karşı koyma, direnme ve dayanıklılık gibi çoğu bedensel, kısman de zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtımın payı oldukça yüksektir. Buna karşılık, bireylerin belirli bir sosyal yapı ve fiziki çevre içerisinde yaşamalarından dolayı sonradan öğrendikleri davranış kalıpları da (örf, adet, inanç, ahlak, fikir vb) kalıtımın payı nispeten daha azdır.⁴⁰⁴

2.3.2. Sosyo-Kültürel Faktörler

Bütün insanlar, hem kalıtımın hem de çevrenin ortak eserleridir. Kalıtım ve çevre şartları arasındaki karşılıklı etkileşme sonucunda meydana gelen etkileşme sonucunda belirli bir kişilik özelliği kazanırlar. Çevre şartları içerisinde insanları en fazla etkileyen faktör, fertlerin içinde yaşadıkları toplumun sosyo-kültürel özellikleridir. Her birey belirli bir kültürel yapı içinde yaşar ve bu yapıdan yaşamı

⁴⁰⁰ Türkel, a.g.e, s. 28.

⁴⁰¹ Eroğlu, a.g.e, s. 140.

⁴⁰² Türkel, a.g.e, s. 29.

⁴⁰³ Eroğlu, a.g.e, s. 142.

⁴⁰⁴ Zel, a.g.e., ss. 22-23.

boyunca etkilenir. Bireyin idealleri ve ilgileri bu kültürel ortamda şekillenir. Bu idealler ve ilgiler, kişiliğin oluşumunda önemli bir faktördür.⁴⁰⁵ Yani her birey, kendi kültürü tarafından yoğun bir şekilde etkilenebilir.

Kişiliğin oluşumunda, sosyo-kültürel çevreden etkilenme ve şartlanma, gerçekte bir öğrenme sürecidir. Öğrenme pekiştirilmiş tekrarlanma veya tecrübe sonucunda hafızada çok sayıda bilginin yer alması ve davranışta kalıcı değişmelerin meydana gelmesidir.⁴⁰⁶ Birey, bulunduğu kültürel yapı içinde öğrendikleri ile bazı yeni özellikler elde ederek kişiliğini şekillendirir. İnsanın içinde yaşadığı sosyal çevreye yeterli ve etkili bir uyum sağlaması ancak algılama yoluyla gerçekleşebilir.⁴⁰⁷

Algılama ise duyu organları aracılığı ile elde edilen çevredeki nesnelere, kurallara ve olaylara ait izlenimlerin tanınması hadisesidir. Buna göre algılama, ferdin çevresinde kendi ile ilgili gördüğü bir nesnenin varlığını fark etmesidir. Her fert, duyu organları aracılığıyla çevresindeki çeşitli uyarımlara açıktır. Çevredeki nesnelere kurallar ve olaylardan gelen uyarımlar, duyu organlarıyla algılanıp ferdin bilincinde yer aldığı zaman algılama hadisesi gerçekleşmiş olur. Demek ki algılama terimiyle, ferdin bir uyarım karşısında gösterdiği tepkinin incelendiği psikolojik bir alan anlaşılır.⁴⁰⁸ Algılama ile, bireyin bir uyarım karşısında bilgi ve deneyimi ile gösterdiği tepki anlaşılabilir.

Uyarım tepki ilişkisinin incelendiği hafızadaki bu psikolojik alan ferdin bilgi ve tecrübesiyle ilgilidir. İşte başından bu evreye kadar olan bütün dönemler, öğrenme süreci olarak nitelendirilir. Kısaca ifade edilmek istenirse algılama ve buna bağlı olarak gelişen öğrenme olayı, fertlerin fiziki ve sosyal çevrelerine uyum göstermelerini sağlayacak olan birer zihinsel mekanizmalardır.⁴⁰⁹

Birey, hergün karşılaştığı türlü uyarılardan kendisiyle ilgili olanlara tepki gösterir. Bu tepki bireyin uyarıları algılamasıyla yakından ilgilidir. Algılama, kişilik

⁴⁰⁵ A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri I-II**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 191, 1987, s. 58.

⁴⁰⁶ Howard Goldstein, **Social Learning and Change**, New York: Tavistock Publications, 1981, s. 233.

⁴⁰⁷ Zel, a.g.e., s. 23.

⁴⁰⁸ Oğuz Onaran, **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara: Ankara Üniversitesi sosyal Bilimler Fakültesi Yayın No: 321, 1971, s. 132.

⁴⁰⁹ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 4.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998, s.143.

yapısıyla ilgilidir. Kişilik yapıları farklı bireyler, aynı olay karşısında farklı tepki gösterirler. Toplumsal ve kültürel etkilerin sonucu olarak gelişmiş olan kişiliklerin etkileşimleri ve kişiyle toplumun kültür alışverişi ile sosyalleşme oluşur.⁴¹⁰

Kültürel değerler, değerler, soyut kavramlardan ibarettir. Bu soyut kavramlar, birer dış uyarımlar olarak, algılama yoluyla insan hafızasında yer aldığı zaman davranışlara yansiyarak somutlaşır. Bilindiği gibi sosyo-kültürel normlar, standart ilke ve kurallardan ibarettir. Oysa, normların, toplumdaki değişik kişilerde bulunan davranışsal yansıması farklı gerçekleşir. Standart normların toplumdaki her fertte tıpatıp aynı davranışa yol açmaması her ferdin algılama mekanizmasının farklı olmasından ileri gelir. Zaten temelde kişilik farklılığı yaratan temel faktörlerden biri de, her insanda algılamanın seçiciliği olgusudur. Buna bağlı olarak da, öğrenme farklı seviye ve derecelerde gerçekleşir. Her kişinin benzer uyarımları farklı algılamasının, yani algılama seçiciliğinin başlıca sebeplerini şöylece sıralamak mümkündür:⁴¹¹

- Uyarım faktörlerinin fiziksel özellikleri
- Bedensel organların kapasitelerinin farklı olması
- Zihinsel yeteneklerin farklılığı
- Bireyin hafızasında yer alan daha önceki bilgi ve deneyimler
- Bireyin tutumu, beklentileri ve o andaki duygusal durumu

Sosyo kültürel çevre, temelde kişilik farklılıklarını meydana geleceği şekilde fertleri etkilemiş olsa bile genellikle birbirine benzer davranış kalıplarının ortaya çıkmasını da sağlayan önemli bir faktördür. Belirli davranış modellerinin bütünleşmesi bir kültürün içindeki, fertlerin çoğunun ortak kişilik özelliklerine sahip olmaları durumunu temin etmektedir ki, bu noktada “milli karakter” gibi kavramlardan söz edilir.⁴¹²

Diyebiliriz ki her birey, belirli bir kültürel yapı içinde bulunur ve bu yapıdan yaşamı boyunca etkilenir. Bireyin idealleri ve ilgileri de kültürel yapı ile şekillenir. Bu idealler ve ilgiler ise, kişiliğin oluşumunda önemli bir etkidir. Kültürel yapı ile

⁴¹⁰ Barlas Tolun, **Toplum Bilimine Giriş**, Ankara, 1975, s. 227.

⁴¹¹ Oğuz Onaran, a.g.e, ss. 132-137.

⁴¹² Eroğlu, a.g.e, s.144.

öğrenme arasında önemli bir ilişki vardır. Öğrenme ise, kişiliği doğrudan etkiler. Bu durumda birey, bulunduğu kültürel yapı içinde öğrendikleri ile bazı yeni özellikler elde eder ve kişiliğini biçimlendirir. Bazı davranışsal özellikler, kültürel yapıyla birlikte değişir ve gelişir.

2.3.3. Aile Faktörü

Kişilik gelişmesindeki olgu, doğuştan getirilen bazı özelliklerin zamanla yaprak gibi tek tek açılmasıdır. Genellikle çevre etkisi altında biçimlenir. Çocuk üzerindeki çevre etkisi en başta anne-baba ile oluştuğuna göre, çocuk doğal olarak onların aracılığı ile içinde yaşadığı kültürün özelliklerini, yaşam biçimlerini algılamaya başlar. Ayrıca çocukluk yıllarından sonra kişilikli veya ruh sağlığı yerinde bir birey olabilmek, ailenin vereceği eğitim ve ailenin toplum ile etkileşimine bağlıdır.⁴¹³

Kişiliğin oluşumunda, bir çok özellikler, bilinerek yada bilinmeden aile çevresinde kazanılan hususlardır. Bunlar içerisinde bir kaçını daha sayalım: kişilerin diğer insanlardan beklediği şeylerin niteliği, tatmin olma yolları, duyguları ifade etme şekli ve duygusal çatışmaları çözümüleme usulleri, ideallerin ve çeşitli eğilimlerin nitelik ve coşkuluğu, yasaklama ve suçluluk duygularını yoğunluğu gibi özellikler çoğunlukla aile içi ilişkilerin şekillendirildiği kişilik unsurlarıdır.⁴¹⁴

“*Aile*”, normal şartlarda, insanların karşılaştığı ilk sosyal gruptur. Bu bakımdan, fertlerin soysa-kültürel değerleri ilk öğrenmeye başladıkları yer de aile ortamıdır. Şu halde, ana-baba, toplumsallaşmanın ilk kaynağı ve ilk modelleridir. Çocuklar hem sosyo-kültürel değerler, ve tutumları hem de özel bazı davranış içimlerini, ana-babayı örnek alarak öğrenirler. Çocuklar, cinsiyete göre rol benimsemeyi de aileden öğrenirler. Mesela, bir oğlan çocuğu babasını gözleyerek erkek gibi davranmayı; kız çocuğu da annesini gözleyerek bir kadın gibi davranmayı öğrenir.⁴¹⁵

Kişiliğin oluşmasında, insanın içinde doğup büyüdüğü aile ve ev ortamının etkileri çok büyük olabilir. Anne ve babalar, çocuklarını yetiştirirken, kendileri farkında olsun veya olmasınlar, çocukları, ana-babanın birçok kişilik özelliklerini, ahlaki ve kültürel yönlerini taklit ederek öğrenirler.

⁴¹³ İlkay Kasatura, **Kişilik ve Özgüven**, 1.b., İstanbul: Evrim Yayınevi, 1998, s. 30.

⁴¹⁴ Eroğlu, a.g.e, s.146.

⁴¹⁵ Eroğlu, a.g.e, s.144.

Bireyin yetiştiği aile ortamı ve aile bireyleri ile olan ilişkileri, kişiliğin oluşmasında önemli bir etkidir.⁴¹⁶ Baba ve annenin demokratik bir yapıya sahip olup, baskıcı tutum uygulamadıkları durumlarda, çocuğun daha rahat yetiştiği ve bu rahatlık sonucu objektiflik kazandığı, rasyonel davrandığı görülmüş ve zamanla daha aktif olduğu, kolay ilişki kurduğu saptanmıştır.⁴¹⁷ Buna karşılık, aile içi ilişkilerde aşırı otoriter, çocuğun her istediğini engelleyici ve kendi görüşlerinin benimsenmesinde direten anne ve baba tutumlarının, çocuğun yetişkin olduğu dönemlerde çekingen, pısrık ve aynı yönde otoriter bir kişilik kazanmasına neden olduğu ifade edilmektedir. Ana-babanın bu şekildeki tutumunun, bazen ters tepki yaparak, çocuğun isyankar olmasına ve otoriteye baş kaldırmasına yok açtığı gözlenmektedir.⁴¹⁸

Bu açıdan aile içindeki ilişkilerin biçimi, bireyin kişiliğinin oluşmasında önemli yer tutar. Anne-baba ilişkilerinde karşılıklı sevgi ve saygı ön planda ise, çocuklar da sevgi ve saygıyla hareket eder. Anne ve babası otoriter davranan çocukların insan ilişkilerinde sert davrandıkları yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Anne ve babanın çocukların her istediğini yerine getirmesi kişiliğin istenilen düzeyde gelişmesini engeller. Çünkü bu şekilde yetişen bireyler engellerle ve zorluklarla mücadele edemezler. Ayrıca, kendilerine güvenleri yetersiz düzeyde kalır.⁴¹⁹

Aslında, ana-baba ile çocuklar arasındaki ilişkinin yönünün belirlemede, toplumdaki mevcut sosyal değişmelerin genel devri göz önüne alınarak sosyal ilişkilerdeki otoritenin ve serbestliğin dozajı ona göre ayarlanmaktadır. Çünkü, çok hoşgörülü ve çocuğun her istediğini anında yerine getiren ana-baba tipleri çocuklarında engellenmeler ve zorluklar karşısında dayanıksız, kendine güvensiz ve çabucak çözüveren bir kişilik yapısı oluşmasına neden olmaktadır.¹⁶ kendine güvensizlik, başka kişi yada gruplarla sıkı özdeşlik yaratarak, kendi dışındaki kişi yada gruplara büyük bir sığınma ihtiyacı yaratır. Bu bakımdan, çocuk yetiştirilirken

⁴¹⁶ Türkel, a.g.e, s. 30.

⁴¹⁷ Engin Geçtan, **İnsan Olmak Varoluşun Bireysel ve Toplumsal Anlamı**, 3.b., İstanbul: Adam Yayınları, 1987, s. 30.

⁴¹⁸ Eroğlu, a.g.e, s.145.

⁴¹⁹ Zel, a.g.e., s. 24.

aşırı otoriterlik kadar aşırı ilgiden; aşırı sevgisizlik kadar aşırı sevgiden; tamamen ilgisizlik kadar aşırı koruyuculuktan kaçınmak gerekir.⁴²⁰

Kişilik oluşmasında, aile faktörü içinde kardeşlik ilişkileri de önemli bir yer tutmaktadır. Buna göre, günümüzde daralan aile içi ilişkilere bağlı olarak kişilerin sorumluluk duygularını azaldığı iddia edilir. Öyle bir ortamda fertler kolektif hayatın ilkeleri yerine, ferdi tatmine öncelik vererek daha fazla ekonomik arayışlar içerisine girmektedirler. Bu durumu, en belirgin şekilde tek çocuklu ailelerde görmekteyiz. Tek çocuk, aile içinde genellikle büyüklerin bütün dikkat ve sevgisini tek başına üzerine toplar. Özellikle de kendine güvensiz bir ana ya da babanın çocuğu üzerine çok düşerek onu aşırı koruması, çocukta bağımlı ve kendine güvensiz bir kişilik yaratabilir. Tek çocuk, kimi zaman korunarak kimi zaman tüm ideallerin üzerinde toplanmasıyla zorlanarak, rakipsi ve paylaşmayı öğrenmeden sürüp giden bir hayata alışır. Böyle bir ortamda yetişen çocuk, çoğunlukla kendi başına ayakta kalmayı başaramayan ve karşılaştığı problemleri kendi başına çözemeyen, beceremeyen bir kişilik geliştirir.⁴²¹

Bireyin kendisiyle başka bireyler arasında ilişki kurabilme yeteneği de doğuştan olmayıp, deney ve eğitim sonucudur. Bu olgu, önce bireyin temel kuralları öğrendiği ailede başlar. Süre ilerledikçe birey aile bağıntılarından kurtulup bazı gruplara üye olmak yoluyla sosyalleşme sürecini sürdürür.⁴²² Bu şekilde insan kişiliği, içinde bulunduğu gruptan da bir şeyler alarak şekillenebilir.

Bireyi aileden, toplumdan ayrı düşünmek olanaksızdır. Kültürel normlar zayıflamaya başladıkça hem kuşaklar arasındaki çatışmalar, hem de ailenin eğitim tarzındaki çelişkiler artmaya başlar.⁴²³ Bu durum örgütler için sağlıklı bireylerin gelişimini olumsuz etkileyebilir.

Yöneticilerin bu konuda bilgi sahibi olmalarının, hangi çeşit görevlerde kimleri görevlendirebilecekleri veya çalışanların yaşayabileceği olası sorunları önceden belirleyip onlara karşı özel tutum içine girmeleri örgütsel performans açısından

⁴²⁰ Eroğlu, a.g.e, s.145.

⁴²¹ Eroğlu, a.g.e, s.146.

⁴²² Onal, a.g.e, s. 26.

⁴²³ Kasatura, a.g.e, s.30.

önemlidir.⁴²⁴ Yöneticilerin “aile faktörünü” dikkate almalarının örgüt performansı ve sağlığı açısından yararlı olacağı söylenebilir.

2.3.4. Sosyal Sınıf Faktörü

Kişiliğin oluşmasında, başka bir önemli etken de ferdin mensubu bulunduğu sosyal sınıf durumudur.

Bireyin ait olduğu sosyal sınıf, onun eğitim imkanlarını, yaşama biçimini, düşünce ve eğilimlerini, tüketim davranışlarını ve çeşitli kişisel özelliklerini etkiler.⁴²⁵ Mesela, üst sınıf içinde doğan çocuk büyük bir ihtimalle geliri, yaşama tarzı, sosyal statüsü oldukça yüksek bir meslek sahibi olacak ve bu konumuna uygun davranışlar içerisinde bulunacak; buna karşılık, bir alt sınıfa mensup kişi ise kendi sınıfına uygun bir konum içerisinde hayatına devam edecektir. Söz gelimi dar gelirli bir ailenin çocuğu, çeşitli imkansızlıklar içerisinde bulunurken, varlıklı bir ailede yetişen bir çocuk beslenme ve özel eğitim imkanlarıyla yeteneklerini daha fazla geliştirme fırsatı bulabilir. Bu durum ise, imkanları olmayanlara göre, kişiye farklı kişisel özellikler kazandırır.⁴²⁶

İnsanların çoğunun, normal şartlarda, dahil oldukları ilk sosyal grup aile olmakla birlikte, hayatın daha ileriki dönemlerinde çok çeşitli sosyal gruplarla temas ve etkileşim kaçınılmazdır. Buna göre mahalle ve okul arkadaşları, oyun ve takım arkadaşları, yetişkin olduğu zamanki meslek ve çalışma arkadaşları gibi sosyal grupların oluşumu, büyük ölçüde sosyal sınıf faktörünün etkisi altında olacaktır. İnsanların, bir çok alandaki rol davranışlarında ve sosyalleşme çabalarında bu tür gruplarda yer almak önemli bir yer tutmaktadır. Şu halde, bir kişinin kişiliğini anlamada, kişinin geçmişte ve şimdiki zamanda içinde yer almış olduğu sosyal grupları anlamak çok önemli bilgiler verebilir.⁴²⁷

Daha geniş bir kavram olan kültürel yapı, genel olarak, kişiliğin genellenebilir özelliklerini ortaya çıkarır. Ancak, belirli bir kültürel yapı içinde farklı alt kültürler olduğuna, değişik sosyal gruplar olduğuna göre bu alt kültürel özelliklerin de ayrı

⁴²⁴ Zel, a.g.e., s. 24.

⁴²⁵ Zel, a.g.e., s. 25.

⁴²⁶ Eroğlu, a.g.e., ss.146-147.

ayrı kişilik tipleri doğuracağı söylenebilir. Bu durumda kültürel belirleyicilerin, sosyal grup düşüncesi olmadan genel davranış kalıpları hakkında bilgi verdiğini, sosyal sınıf belirleyicilerinin ise, özel davranış kurallarını ortaya koyduğunu, kişiyi daha özel bir şekilde etkilediğini belirlemek mümkündür. Bireyin bazı özellikleri, bağlı bulunduğu sosyal grup bilinmeden de tahmin edilebilir, buna karşılık bazı özellikler, ancak bağlı bulunduğu sosyal sınıfın bilinmesi halinde anlamlı hale gelir.⁴²⁸

Kültürel belirleyiciler, sosyal grup düşüncesi olmadan genel davranış kalıpları hakkında bilgi verirler, sosyal sınıf belirleyicileri ise, özel davranış kalıpları ortaya koyarlar. Çünkü kültürel yapı, genel olarak kişiliğin genellenebilir özelliklerini ortaya koyarken, varolan değişik sosyal gruplar ise ayrı ayrı kişilik tiplerini doğurur.⁴²⁹

Belirli bir sosyal yapı içinde her bireyin eğitim ve benzeri gelişme faktörü açısından aynı şansa sahip olduğu söylenemez. Bu farklılık, kişilik farklılığını doğurmada önemli bir etkidir. Benzer şekilde, bireylerin bağlı oldukları sosyal gruplara bağlılık dereceleri de kişiliklerinin şekillenmesinde bir faktör olacaktır.⁴³⁰

2.3.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Kişiliğin oluşmasında bireyin içinde doğup büyüdüğü coğrafi çevrenin de etkisi vardır. Coğrafi çevre içerisinde iklim, tabiat ve yaşanan bölgenin fiziki şartlarının bireylerin kişilik özellikleri üzerinde belirgin etkileri vardır. Coğrafi ve fiziki çevrenin doğrudan etkileri yanında en fazla dolaylı etkileri vardır. Çünkü, bireylerin kişilik oluşumunda etkili diğer faktörler üzerinde, özellikle de toplumun kültürü ve antropolojik yapısı üzerinde, coğrafyanın etkileri çok bilinen bir husustur.⁴³¹ Örneğin, kıyı kesiminde yaşayan insanlarla, kara bölgelerinde veya dağlık bölgelerde, sıcak yada soğuk iklimlerde yaşayanlar birbirlerinden farklı olur. Soğuk iklim şartlarında yaşayan insanların daha sert ve donuk mizaçlı, buna karşılık sıcak

⁴²⁷ Don Hellriegel, John W. Slocum, Richard W. Woodman, **Organizational Behaviour**, Fifth Edition, St. Paul: West Publishing Company, 1989, s. 41.

⁴²⁸ Zel, a.g.e., s. 25.

⁴²⁹ Türkel, a.g.e., s. 29.

⁴³⁰ Türkel, a.g.e., s. 30.

⁴³¹ Zel, a.g.e., s. 25.

iklim ve kıyı kesiminde yaşayan insanların daha duygusal, daha yumuşak ve gevşek mizaçları olduğu şeklinde genel bir görüş ifade edilir.

Coğrafi ve fiziki mekan toplum kültürü aracılığıyla kişilerin kişilik özelliklerine etki de bulunur. Fakat, belirli bir coğrafyada yaşayan fertlerin davranış kalıplarındaki ve kişisel özelliklerindeki farklılıkların, o coğrafyada yaşamaktan değil de o yörede nesiller boyunca oluşmuş ve daha sonraki gruplara yansımış davranışsal özellikler olabileceği de hatırdan çıkarılmamalıdır.⁴³²

2.3.6. Diğer faktörler

Kişiliğin oluşumunda çok önemli bir rol oynayan bu faktörlerin dışında, daha çok sayıda, bilinen bilinmeyen, gözlenen gözlenemeyen ve ölçülebilen ölçülemeyen çeşitli faktörlerin kişilik üzerindeki etkileri mevcuttur.⁴³³ Kişiliği etkileyen diğer faktörleri, kitle iletişim araçları, yetişkinler grubu ve doğum sırası olarak sınıflandırmak mümkündür.⁴³⁴

Kitle iletişim araçları, kişiliğin şekillenmesinde belirli bir yere sahiptir. Radyo, televizyon, video, kitap, gazete ve dergi gibi belirli bir teknoloji kullanımıyla çok sayıda kişiye, bazı mesajların ulaştırılması esasına dayanan kitle iletişim araçları, günümüzde kişilerin yaygın olarak yararlandıkları birer eğitim, kültür ve eğlence vasıtasıdır. Özellikle televizyon, hareket halindeki resim tekniği sayesinde, herkesin ilgisini çekebilecek çeşitli yayın ve programlarıyla insan hayatında önemli bir yere sahiptir.⁴³⁵

Bireylerin içinde buldukları sosyal gruplar içinde yer alan yetişkinler grubu da, kişiliğin oluşumunda etkili faktörlerdendir.⁴³⁶ Çünkü bireyler, bazı ideallerini belirlerken veya davranışlarını düzenlerken sosyal gruplarca benimsenen yetişkin grubun üyelerinden bazılarını kendilerine örnek olarak alacaklardır. Bu örnek kişiler de, kişiliğin oluşumunda önemli bir faktör olarak görülecektir.⁴³⁷

⁴³² Eroğlu, a.g.e, s.148.

⁴³³ Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, s. 243.

⁴³⁴ Zel, a.g.e., s. 26.

⁴³⁵ Eroğlu, a.g.e., s.148.

⁴³⁶ Türkel, a.g.e., s. 32.

⁴³⁷ Zel, a.g.e., s. 26.

Alfred Adler'e göre, insanların doğum sırasının da kişilik üzerine etkileri vardır. Adler'in araştırmasına göre, doğumdaki sıra, bireyin zeka ve yetenek düzeyini etkiler. Bu kurama göre, ilk doğan çocuk daha zeki ve yetenekli olacak, daha koyla sosyal ilişkiler kurabilecektir.⁴³⁸

Girişimci liderlerin önemli bir çoğunluğunun ailelerinde ilk çocuk oldukları yapılan araştırmalarla desteklenmiştir.⁴³⁹ Bu konuda yapıla araştırmalarda ailedeki çocuk sayısı arttıkça ilk çocuk ile son çocuk arasında önemli zeka düzeyi ve ilişki kurma yeteneği farkı olduğu da görülmüştür.⁴⁴⁰

2.4. KİŞİLİĞİN KATMANLARI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Kişiliği, bir zaman dilimi içindeki davranış türü olarak görmek, doğru değildir. Kişilik, geçmişin, mevcut zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür. Birey, alışkanlıklarının devamını isteyen bir yapıya, geleceğe uymak isteyen özelliğe sahiptir. Bu durumda kişilik, geçmişin izleri, mevcut zamanın uygulamaları ve geleceğin temel eğilimi ile oluşacaktır. Bu durumda kişiliği, bireyin yaşam süreci içindeki alışkanlık ve özelliklerinin davranışlarına yansıyan gözlenebilir yönü olarak görmek mümkündür.⁴⁴¹

Kişilik, çok sayıda birimlerden oluşan bir sistem olarak yapılaşmış özellik gösterir.⁴⁴²

2.4.1. Kişiliğin Katmanları

Kişilik birbirlerini tamamlayıcı biçimde işlev gören farklı katmanlardan oluşmuş bir bütündür. Bu katmanlar aşağıdan yukarıya doğru şöyle sıralanabilir:⁴⁴³

- En alt katmanda bedensel nitelikte bulunur.
- İkinci katmanda bedensel yapıya biçim ve renk veren iç salgı bezlerinin işlevi bulunur.

⁴³⁸ Zel, a.g.e., s. 26.

⁴³⁹ Barbara Bird, **Entrepreneurial Leadership**, London: Scott Foresman Co. Pub., 1989, s. 114.

⁴⁴⁰ Zel, a.g.e., s. 26.

⁴⁴¹ Zel, a.g.e., s. 22.

⁴⁴² Ebru Günay, Eğitim Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri, Değerleri ve Mesleki Yeterliliklerinin Karşılaştırılması, Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Tezi, KOÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998, s. 52.

⁴⁴³ Zel, a.g.e., ss. 29-30.

- Üçüncü katmanda kişiliğin oluşup gelişeceği ruhsal yapının temelini oluşturan zeka bulunur.
- Dördüncü katmanda yaşam gereksinimlerini karşılamaya yönelik içgüdü ve dürtülerden oluşan güdüler yer alır.
- Beşinci katmanda güdülerden kaynaklanan duygu ve coşku alanı vardır. Bu katmanın kişiye özgü özelliklerine mizaç denir.
- Altıncı katmanda kişiliğin benliği bulunur.
- Yedinci katmanda kişiliğin dışarıya yansıyan, başkaları tarafından algılanan, değerlendirilen duyguları, düşünceleri, tutumları, davranışları, hareketleri vardır.
- Sekizinci katmanda kişiliğin dışarıya yansıyan özelliklerinin toplum değerleri, kuralları ve ahlak açısından değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan karakter vardır.
- Dokuzuncu katman, bireyin kendini olduğu ya da olmak istediği biçimde kabullenmesi ya da kabul ettirmesi, kişiliğinin gerçekliğini kanıtlaması, kendi varlığını ispatlaması için başvurduğu yöntemler, yollar, bu amaç uğruna harcadığı çaba ve ortaya çıkardığı ürünlerden meydana gelir.
- Onuncu katmanda birey, kişiliğini oluşturan öteki katmanların bilincinde olarak akıp giden zaman içinde evrendeki yerini ve değerini saptar.

2.4.2. Kişiliğin Özellikleri

Kişiliğin çok yönlü bir kavram olup, insan davranışlarıyla ilgili çok sayıda özelliği çağrıştırmamasından dolayı, çok fazla da tanımını mevcuttur.

Bunlar içerisinde bir tanesini şu şekilde ifade etmek mümkündür: “Kişilik, zamanın insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklendiği ve belirli bir zaman içerisinde de sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki (düşünceler, duygular ve eylemlerdeki) farklılıkların ve ortaklıkların hepsini belirleyen eğilim ve karakterlerin tamamına verilen bir addır.” Bu tanım, her şeyden önce kişilik teorisine, genel bir davranış teorisi olarak yaklaşır. İkinci olarak, insan özelliklerinin bir kısmının birbirine benzemesi ve hatta ortak olmasına karşılık diğer bir kısmının farklılığına işaret eder. Tanımın üçüncü özelliği ise kişilik özelliklerinin, kısa bir

zamanda değişmeyip zaman içinde ancak bir değişiklik göstereceği hususudur.⁴⁴⁴ Bu değişimin hangi sürede olacağı, insanların içinde yaşadığı dönem ve ortamın özelliklerine göre değişeceği söylenebilir. Hiç şüphesiz, kişilik özellikleri de, diğer insan davranış değişkenleri gibi zaman içerisinde değişmelere maruz kalır. Ancak, çevre şartlarının çok hızlı değiştiği zamanlarda kişilik özellikleri de daha kısa sürelerde değişikliğe uğrar. Aynı şekilde çocuk ve gençlerin kişilik özellikleri yaşlılara göre daha hızlı bir değişiklik gösterir. Başka bir ifadeyle yaşlıların kişilik özelliklerinin değişme ihtimali, çocuk ve gençlere göre, hem daha küçüktür hem de böyle bir değişiklik için gerekli olan süre daha uzundur.⁴⁴⁵

Kişilik ile ilgili bilgiler ışığında kişilik kavramının bazı özellikleri şu şekilde sıralanabilir:⁴⁴⁶

- Kişilik doğuştan varolan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelir.
- Kişilik kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesidir.
- Her bireyin kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran birtakım farklılıklar mevcuttur.
- Kişilik, bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur. Yani aynı birey farklı çevresel koşullar altında farklı tutum ve davranışlar gösterebilir. Bu sosyal uyumdur.
- Her kişiliğin doğuştan kazanılmış bir tek karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez bir unsurdur.
- Kişilik, davranışlara yön verir ve idare eder. Amaçların anlamları bireylere göre farklılık gösterir.
- Kişilik, bireysel dengenin ürünüdür. Kişilik, bireyin normal zihinsel dengesinin bir sonucudur. Birey ne ölçüde zihinsel dengeye sahipse, o ölçüde normal bir kişilik oluşturacak veya normal bir kişiliğe sahip olacaktır.

2.4.3. Kişiliğin Beş Temel Özelliği(Big Five Factor)

Birçok psikolog bireyin kişiliğinin temel yapısının beş temel boyuttan oluştuğuna inanır. Bu boyutlar dışa dönüklük (extroversion), uyumluluk

⁴⁴⁴ Hellriegel, Slocum ve Woodman, a.g.e, s. 38.

⁴⁴⁵ Eroğlu, a.g.e, s. 139.

(agreeableness), sorumluluk (conscientiousness), açıklık (openness), duygusal istikrar (emotional stability).⁴⁴⁷ Bireyler bu özelliklerin bir kısmını kalıtımsal olarak, bir kısmını da yaşadığı çevreden etkilenecek taşıyabilir.

Bu özelliklerin kısa tanımlarını şu şekilde açıklamak mümkündür:⁴⁴⁸

2.4.3.1. Dışa Dönüklük

Dışa dönüklük ile ilgili özellikler, iddialı ve girişken olma, sosyal olma, enerjik olma ve konuşkan olma şeklinde sıralanabilir. Dışa dönük bireyler, grup içindeki diğer bireylerle kolay iletişim kurarlar, kaynakların bulunması ve kullanılmasında öncülük ederler. Dışa dönük bireyler, dış dünyaya açık bireylerdir. Bu boyutun karşıtı ise, “içe dönüklük”tür.

2.4.3.2. Uyumluluk

Uyumlu bireyler, arkadaşça davranırlar, birlikte çalışmayı severler, kibardırlar, hoşgörü sınırları geniştir, güven vericidirler ve yumuşak kalplidirler. Bu özelliklere sahip bireyler, yönetici olarak astlarını iyi motive eder, onların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışır ve iyi iletişim kurarlar.

2.4.3.3. Sorumluluk

Sorumluluk, azimli olma, güvenilir olma, başarı kazanma güdüsü kuvvetli, dikkatli, temkinli, sorumluluğunun bilincinde, planlı ve programlı olma gibi özellikler boyutunun içinde yer alır. Bu boyuttaki özelliklere sahip bireylerin hem otonom hem de hiyerarşik yapı içerisinde her türlü görevde başarı kazanma olasılıkları fazladır.

2.4.3.4. Açıklık

Açıklık boyutu, kültürlü olma, meraklı olma, orijinal fikirlere sahip olma, geniş düşünceli, zeki olma, sanatsal düşünme, hayal gücü kuvvetli olma gibi özellikleri bünyesinde toplar. Bu özelliklere sahip bireyler özellikle değişim yaşayan örgütlerde yaratıcılıkları ile oldukça fayda sağlarlar.

⁴⁴⁶ Eren, **Yönetim Psikolojisi**, s. 51.

⁴⁴⁷ Lilly Berry, **Psychology At Work: An Introduction To Organizational Psychology**, New York: McGraw Hill Co., 1998, s. 148.

⁴⁴⁸ Andrew Dubrin, **Applying Psychology: Individual And Organizational Effectiveness**, New Jersey: Prentice Hall, 1994, s. 59.

2.4.3.5. Duygusal İstikrar

Duygusal istikrar, bireyin sinirli olup olmaması, kendine güven derecesi, iyimser ve kötümser olması, sıkılgan olması, duygusal olması ve endişeli olması gibi özellikler bu boyutun kapsamındadır. Bir çok araştırmacı örgütlerde yönetim görevi üstlene bireyleri mutlaka duygusal istikrar boyutunda olumlu nitelikler taşıması gerektiğini ileri sürer.

2.5. KİŞİLİK KURAMLARI VE TİPLERİ

Kişiliğin tek bir tanımı yapılamamıştır. Bu yüzden kişilik, kişilik kuramları ile şekillenerek çeşitli tanımlar alır. Kişilik tanımları, ilgili olduğu kuramla yakından bağlantılıdır ve kişilik, kuram içinde ve doğrultusunda yapılan ampirik gözlemlerle ilişkilidir.⁴⁴⁹

Kişilik kavramıyla ilgilenen kimi bilim adamları kişiliğin oluşumu, gelişmesi ve görünümü açısından bazı kuramlar geliştirmişlerdir.

Bu kişilik kuramları insanı anlamaya çalışırlar ve hepsinin sonuçta varmaya çalıştıkları nokta bilinmeyenleri çözüp pratik sonuçlara ulaşmaktır.⁴⁵⁰ Bütün kişilik kuramlarının odağında “insan”ın olduğunu söyleyebiliriz.

2.5.1. Kişilik Kuramları

Kişilik kuramları psikoloji tarihi içinde asi ve başkaldırıcı bir özellik taşır. Kişilik kuramcıları buldukları çağın yenilikçileri, bir başka anlamda uyumsuzları olmuşlardır. Ayrıca kuramcıların asi tutumu onları klasik, sistematik psikoloji biliminin sorumluluklarından ve disiplininden uzak tutmuştur. Kişilik kuramlarının geleneksel psikoloji biliminin çoğunlukla karşısında yer aldığı söylenir.⁴⁵¹

Kişilik kuramcılarının büyük çoğunluğu insanı doğal ortamında ve doğal davranışları içerisinde ele alınması gerektiğini savunur. Davranışların belirlediği ortamda ve diğer davranışlarıyla orantılı ve bağlantılı olarak açıklanması gereğine

⁴⁴⁹ Yanbastı, a.g.e, ss. 11-12.

⁴⁵⁰ Yanbastı, a.g.e, s. 12.

⁴⁵¹ Yanbastı, a.g.e, s. 8.

inanır. Ayrıca bu davranışların yaşam boyunca yine birbiri ile bağlantılı olarak geliştiğini savunurlar.⁴⁵²

Karmaşık bir yapıya sahip olan insan kişiliği hakkında bugün kadar pek çok araştırma yapılmıştır. Bu anlamda ileri sürülen teorilerin bazıları kişiliği oluşum biçiminden, bazıları ise kişiliğin görünüş biçiminden hareket ederek oluşturulmuştur. Kişilik ile ilgili olarak en çok kabul gören teorileri şu şekilde özetleyebiliriz:⁴⁵³

2.5.1.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Freud, kişiliği duygusal açıdan inceleyerek kişilik denen olgunun fertlerin duygu yapılarından kaynaklandığı görüşünü savunmuştur.⁴⁵⁴ Yani Freud, kişiliği duygusal açıdan inceleyip, kişilik olgusunun bireysel duygunun yapısını oluşturduğunu ileri sürmüştür. Freud'a göre kişilik, id, ego ve süper-ego olarak üç ana dilimden oluşur. Bu üç temel öge, çoğunlukla insan davranışlarını yönetir.⁴⁵⁵

Psikodinamik kişilik kuramının öncüsü Sigmund Freud'a göre "*İd*", insanların en kaba, en ilkel, kalıtımsal dürtü ve arzularını içerir. "*Ego*", id'i denetim altında tutmaya çabalayan kişilik birimidir. Gerçeklik ilkesine uyarak işler. "*Süperego*", toplumun inandığı doğru ve yanlış kararlarının kaynağını teşkil eder. Süperegoyla id arasında çatışma vardır. Kaygı ve savunma mekanizmaları bu çatışmadan doğar.⁴⁵⁶

Kaygı, id ve süperego arasındaki çatışma bireyin psikolojisinde kaygı olarak ortaya çıkar. Savunma mekanizmaları ise kaygı ile başa çıkabilmek için oluşturulmuş düşünce, tutum ve davranış biçimleridir.⁴⁵⁷

İd, insanların doğuştan getirdikleri, birinci dereceden tatmin edilmeleri gerekli olan biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarının depolandığı bir alandır. Freud'e göre, libido adı verilen id, ayıp, günah, suç ve yasak gibi kültürel sınırlamalardan etkilenmez ve insanların doğal dürtü ve hislerini temsil eder.⁴⁵⁸ Freud'a göre, insan eğilimleri ve sevgi güdülerinin toplandığı yer "id" yan "alt benlik" adı verilen

⁴⁵² Yanbastı, a.g.e, s. 9.

⁴⁵³ Zel, a.g.e., ss. 33-38.

⁴⁵⁴ Eroğlu, a.g.e., s.151.

⁴⁵⁵ Wortman, a.g.e, s. 346.

⁴⁵⁶ Günay, a.g.e, s. 52.

⁴⁵⁷ Cüceloğlu, a.g.e, s. 410-411.

⁴⁵⁸ Eroğlu, a.g.e., s. 152.

dilimdir. Kişi kendi haline bırakılsa veya özgür olsaydı, kendisinin tüm güdülerini tatmin edecek davranışlarda bulunurdu. Burada bireyin hiçbir baskı ve etki altına alınmamış istek ve arzuları yani biyolojik eğilimlerinin oluşturduğu doğal yer vardır. İd'in zaman içinde değişmesi söz konusudur. Belirli refleksler, şüursuz tepkiler, zaman içinde değişiklikler görülebilir. görünümü ne olursa olsun bu tepkiler ve tepkinin görünümü şüursuz olacaktır. Freud' a göre id, kültürel sınırlamalardan etkilenmez ve kişinin yüzyıllar boyu gelişen doğal dürtü ve hislerini temsil eder.

İd'in karşıtı “süper-ego” yani “üst benlik”tir. Süperego, fertlerin kültürel ortamdaki kazandığı en asil düşüncelerini, dini ve ahlaki değerlerini, örf ve adetlerini, büyüklerinden ve öğretmenlerinden öğrendiği bütün iyi özelliklerini temsil eder.⁴⁵⁹ Diğer bir ifade ile toplumun ahlaki standartlarının bir temsilcisidir. Bu duruma bağlı olarak süper-ego birden bire değil zamanla oluşur. Süper-ego oluşuktan sonra insanın davranışlarını, düşüncelerini, eğilim ve duygularını kontrolü altına alır. Süper-ego ile sürekli mücadele içinde olan id, bireyin ne yapmak istediğini gösterir. Süper-ego ise, toplumda bireyin ne yapması gerektiğinin belirleyicisi durumundadır.

Kişiliğin üçüncü dilimi olan ego ise, insanın iç evreni (id) ile dış evreni (süperego) arasındaki ilişkileri düzenleyen bilinçli bir arabulucudur. Ego, insanın sınırsız isteklerini süper egonun sınırlamaları ölçüsünde fert ve toplum dengesini göz önüne alarak cevaplamaya çalışır.⁴⁶⁰ Birey günlük yaşantısında sürekli olarak zihinsel çekişme altında kalamayacağına göre bir dengeleyici olguya gereksinim olacaktır. Bu dengeleyici olgu “ego” dur. Ego, id'in kısıtlayıcısı ve engelleyicisidir. Bazı dürtülerin doyurulmasını, toplum tarafından kabul edilebilen bir yol buluncaya kadar erteler. Başka bir ifade ile ego, id'in isteklerini süper-ego'ya uygun hale getirmeye çalışır. Ego, bu konuda başarılı olamazsa bireyde zihinsel gerginlik, tereddüt ve çekişme doğar. Freud'a göre bireyin zihinsel sağlığı ve davranışının düzenliliği ego'nun iyi işlemesine bağlıdır.

Sigmund Freud, kişiliğin gelişimini bireyin bebeklik ve çocukluk yıllarındaki cinsel güdü değişimlerine bağlar ve bu değişimleri oral, anal ve genital olarak üç basamakta inceler.

⁴⁵⁹ Eroğlu, a.g.e., s. 152.

⁴⁶⁰ Eroğlu, a.g.e., ss. 151-152.

Freud'un getirdiği en önemli kavramlardan bir bilinçaltı kavramıdır. Bilinçaltı farkında olmadığımız, arzu, istek, dürtü, duygu, düşüncelerin depolandığı yer olarak tanımlanabilir.

2.5.1.2. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Adler, Freud'un görüşünü benimsemekle beraber, üstünlük çabasına verdiği önemle ondan ayrılır. Adler'e göre, üstünlük duygusu insanların elde etmek istediği esas güçtür ve cinsel dürtülerden kuvvetlidir. Birey diğerlerinden baskın olmak, üstünlük geliştirmek için çabalar. Aşağılık duygusu Adler'in oluşturduğu kavramalardan birdir.⁴⁶¹

Adler, kişilik kapsamında "üstünlük arzusu"nu ön plana çıkarmıştır.⁴⁶²

Adler'e göre üstünlük arzusu, kişiliğin temel amacı ve bireyin davranışını güçlendiren önemli bir faktördür. Çevreden gelen baskılar, bireyin üstünlüğe ve mükemmelliğe ulaşma arzusu ile uyuşmadığı zaman kişilik çatışması oluşur. Bu çatışma ise, aşağılık duygusu ile sonuçlanır ve bireyin hayat tarzı genellikle bu duygunun telafisi yönünde gelişir. Evrensel olarak, her bireyde "üstün olma" içgüdüsi bulunur ve Adler'e göre, bu içgüdü'nün herkes tarafından her zaman ve her ortamda tatmin edilmesi imkansızdır. Adler, bireydeki bu içgüdü'yü engelleyen en önemli sebepler arasında, organ eksikliği, kısa boyluluk, zayıflık, çirkinlik gibi bireylerdeki bir takım bedensel ayrıcalık ve özürleri sayar. Bunlara ek olarak ikinci grup faktörler ise, fakirlik, azınlık kümesinden olma, yetersiz eğitim ve görgü gibi sosyal faktörlerden meydana gelir. Adler, sosyal çevrenin birey üzerindeki etkilerini tartışırken, özellikle aile üzerinde durmuştur.

Adler, bireyin yaşamını, bireyin baş etmek zorunda olduğu çevresel faktörleri ve bunlara karşı geliştirilmiş olduğu tutumları vurgulayarak kişiliği incelemiştir. Bireyin geliştirdiği tutumları, seçtiği meslekte, bilinçli davranışlarında, heyecansal durumlarında, yakın çevresi ve karşı cinsle ola ilişkilerinde, yemek yeme ve uyuma alışkanlıklarında görmek mümkündür. Bu konularda uzman olan birisi, bireylerin

⁴⁶¹ Cüceloğlu, a.g.e, s. 416.

⁴⁶² Wortman, a.g.e, s. 352.

davranışlarındaki tekrarlamaları ve her bireyin kendine özgü özelliklerini rahatlıkla tespit edebilir.

2.5.1.3. Carl Gustav Jung’ın Kişilik Kuramı

Carl Jung, içe dönük ve dışa dönük kavramlarını ilk kullanan kişidir. İçe dönük kimselerin düşünceleri ve ilgileri iç dünyalarına yönelmiştir. Dışa dönük kimseler ise, başkalarıyla beraber olmak ister.⁴⁶³

Jung’a göre, bireyin davranışları geçmişinden etkilenir., ancak geleceğe dönük olarak yapılır. Böylece birey gelecekte olmak istediği biçimde hareket eder. Bu durumda, birey kendi geleceğini tayin edecek kişiliğe sahiptir. Jung, bireyin devamlı kendini yenilediğini ve yaratıcı bir gelişim düşüncesi içinde olduğuna inanır. O’na göre, bireyin davranışları, bireyselliğin ve kalıtımsallığın yanında, amaçları ve idealleri tarafından şekillenir. Jung’a göre kişilik birbiriyle etkileşim durumunda olan bazı sistemlerden oluşur. Bunların en önemlilerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.⁴⁶⁴

- **Ego:** Jung’a göre ego, kişiliğin bilinçli bölümüdür. Çocuk giderek ana-babasını ve çevresindeki nesnelere seçmeye başlar. Zamanla bilinç alanının gelişmesi, Jung’un düşünme, hissetme, duyu ve sezgi olarak adlandırdığı zihin fonksiyonlarının günlük hayatta devamlı olarak uygulanmasıyla sağlanır. Bütün insanlarda bu dört işlev mevcut olmasına rağmen bir tanesi daha çok gelişmiştir ve insanın bilinçli dünyasında etkili bir rol oynar. Bu işleve “egemen işlev” denir. Geri kalan üç işlev ise, bu egemen işleve yardımcı olmaya çalışır. Dört işlevden en az belirgin olan ise “zayıf işlev” olarak adlandırılır. Bu işlev daha çok rüya ve düşerde anlam bulur. Bu dört zihinsel fonksiyonun yönelimi iki tür yönelimin doğmasına neden olur. Bunlardan birisi, zihinsel fonksiyonların içsel ve sübjektif dünyaya yönelmesiyle meydana gelen “içe dönüklük”, diğeri de, bu dört fonksiyonun dış ve objektif dünyaya yönelmesiyle meydana gelen “dışa dönüklük”tür. Bu kapsamda, bireyin bilincinin diğeri insanlarınkinden farklılaşması sürecine,

⁴⁶³ Cüceloğlu, a.g.e, s. 415.

bilinç alınının genişlemesi veya bireyselleşmesi adı verilir. İşte Jung, bilincin bireyselleşmesi sürecine “ego” adı vermiştir.

- **Kişisel bilinç dışı:** Jung’a göre, kişisel bilinç dışı, egonun geri çevirdiği yaşantıların, duygu ve düşüncelerin depolandığı bir yerdir. Kişisel bilinç dışında, ya bilince hiç ulaşmamış veya bilince ulaştıktan sonra bireyde rahatsızlık yarattığı için bastırılmış ve geri gönderilmiş yaşantılar vardır. Burada birikenler kendilerine ihtiyaç duyulduğunda çok kolay bilinç alanına çıkarlar. Kişisel bilinç dışının kapsamındaki bazı düşünce ve duygular aralarında gruplaşarak kompleks denilen birtakım durumların oluşması da söz konusudur.

- **Kolektif bilinç dışı:** Jung’ göre, kişiliğin üçüncü bölümünü oluşturan kolektif bilinç dışı, bireyin mensubu olduğu toplumun yada ırkın kalıtımsal özellikleriyle ilgili bir kavramdır. Jung, kalıtım ve evrimin, beden yapısı kadar, ruhsal yapı üzerinde de iz bıraktığı görüşünü savunur. Bireysel bilinç dışının kapsamı, daha önce bilinçle varolmuş yaşantılardan meydana gelmesine karşılık, kolektif bilinç dışı, kalıtımsal özellikleri sebebiyle genetik olarak toplum tarafından bireylere aktarılır. Jung’a göre, bir topluma ait kültürel özellikler, örneğin dini inanç, örf ve adetler de bu şekilde insanları etkiler.

2.5.1.4. Eric Berne’nin Kişilik Kuramı

Freud’un kişilikle ilgili açıklamalarına en yakın olan tahlil biçimi, Eric Berne’ninkidir.⁴⁶⁵ Eric Berne de, kişiliği duygusal yönüyle açıklayıp üç yönünün olduğunu ileri sürmüştür. Bu dilimler kişiliğin, çocuk, ebeveyn ve olgun yönüdür.⁴⁶⁶

Berne’e göre, “çocukluk” diliminde bireyin bir takım kişisel istek ve arzularının bulunduğu ve bunlara erişmek ve kendini tatmin etmek için dilediğince davrandığı kısımdır. Burada birey toplumu dikkate almadan davranışlarının getireceği sonuçları hiç düşünmeden dilediği gibi hareket eder. Bireyin zihinsel yapısında öyle yönler ve

⁴⁶⁴ Peg Tombs, “The Relationship Between Self-efficacy For Participating In Self-managed Work Groups And The Big Five Personality Dimensions”, **Journal Of Organizational Behavior**, 17, 1996, ss. 349-362.

⁴⁶⁵ Türkel, a.g.e, s. 42.

dürtüler vardır ki, bu yönlerin etkisiyle kişi bencillik, sorumsuzluk duygusuna sahip olur, eğlence artar, bazı çocuksu tutumlara sahip olur. Çocuklar nasıl bu tür davranışlarla çevrelerini rahatsız eder ve zarar verirlerse, insanın her davranışı da çevresince hoş karşılanmaz. Kişiliğin gelişimi itibariyle çocuk yönü, her bireyde küçük yaşlarda baskın bir özellik iken, ileriki yaş dönemlerinde oran olarak gittikçe zayıflar.

Eğer birey sürekli olarak çocuksu davranışlara sahip olursa, bu davranışlar içgüdüsel ve arzu edilmeyen özelliklere dönüşür. Bu nedenle, çocuksu davranışlar süreklilik göstermemeli, bireyin yaşamında çekicilik, zevk ve yaratıcılık etkeni olarak bulunmalıdır.⁴⁶⁷

Kişiliğin “ebeveyn” yönü, her bireyin birer anne ve babası veya onların yerine koyduğu kişiler olduğunu ifade eder. Birey, ana ve babasının benlik durumlarını, kendi algıladığı biçimde zihninde yeniden inşa ederek bir anlamda kendi benliğinde bir ebeveynlik biçimlendirir. Ebeveyn özellikleri, birey için sıkıcı olabileceği gibi bazı olumlu fonksiyonlara da sahip olabilir. ebeveynlik yönü, bireyin yaşamında istikrar faktörüdür. Geleneklere olan bağlılık da bu yönün kapsamındadır. Normal şartlarda ebeveynlik yönü, çocuk kişiliğinde oran olarak düşük iken yaşlandıkça bunun payı yükselir.

Kişiliğin “olgunluk” yönü herkeste bulunur ve yaşamak için gereklidir. Bireydeki olgunluk, gerçeğin objektif biçimde değerlendirilmesi ve insanın daha etkin olmasını sağlar. Bireyin doğal olarak yapmak istediği (çocukluk) fakat yapamadığı şeyler, yetişkin dilim sayesinde bilinçaltına itilip baskı altında muhafaza edilir. Berne'nin bu görüşü örgütlere uyarlanacak olursa, herkes zaman zaman, bilinçli veya bilinçdışı olarak tasvip görmeyen hata olarak nitelenen bir takım davranışlarda bulunabilirler. Bireysel hatalar örgütlerde normaldir. Hatasız insan olmaz, bunlara yönetici olan kimseler belirli ölçüde hoşgörü göstermelidir. Hoşgörü ve makul karşılama, Berne'nin “ebeveyn dilimi” ile tanımlanır.

⁴⁶⁶ Eric Berne, **Hayat Denen Oyun**, çev. Selami Sargut, Ankara: Yaprak Yayınları, 1992, s. 26.

⁴⁶⁷ Türkel,

2.5.1.5. Karen Horney'in Kişilik Kuramı

Horney, kişiliği sosyal ilişkilerle ilgili önemli çözümlerden yararlanmak suretiyle incelemiştir. O'na göre kişiliğin temel ögesi "kaygı ve korku"dur.⁴⁶⁸

Her birey, çeşitli nedenlerle ileri gelen kaygı ve korkularını yenebilmek ve bunları aşabilmek için birçok faaliyette bulunur. Kaygı ve korku yaratan kaynaklarla baş edebilmek için başvurulan çeşitli davranış kalıpları ve taktikler, belirli bir çözüm yaratamamış olsa bile bireylerin sinirsel gerginlikten kurtulmasını sağlayabilir. Horney'in kaygı ve korkular ile baş edebilmek için bireylerin başvurabileceği davranış alternatiflerini on adet olarak belirlemesine karşılık, bunlardan üç tanesi, özellikle toplumsal sistem içerisindeki kişilik türlerinin tespit edilmesinden dolayı önemlidir. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz:⁴⁶⁹

- **Sempatik- dışa dönük:** İnsanlara yaklaşarak sevgi ve yakınlık duymak suretiyle kaygı ve korkuları giderme çabaları şeklinde bir kişilik geliştirme.
- **Antipatik- içe dönük:** İnsanlardan uzak durmak, onlara karışmamak ve yalnız başına hareket ederek kaygı ve korkularından kurtulma çabaları şeklinde bir kişilik geliştirme.
- **Saldırgan ve öfkeli:** İnsanlara karşı gelmek, onlarla mücadeleye girmek, güçlü ve yenilmez olduğunu göstermek, her şeyi tartışarak ve kavga ederek elde etmeye çalışmak şeklinde kaygı ve korkulardan kurtulma çabalarını oluşturduğu bir kişilik geliştirme.

Kaygı ve korkulardan kurtulmak için, insanların başvurdukları davranış biçimleri onların kişiliklerini yansıtan önemli unsurlardır. Bu davranışlar insanların hangi kişilik özelliklerine sahip olduklarını yansıtır.

⁴⁶⁸ Camille Wortman, **Psychology**, New York: Alfred Knopf Inc., 1988, s. 352.

⁴⁶⁹ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1996, s. 159.

2.5.1.6. Eysenck'in Kişilik Kuramı

Kişiliği hiyerarşik açıdan inceleyen Eysenck'in kuramı, kişiliği oluşturan faktörlerin sıralanması ve belirli bir hiyerarşi içinde oluşması şeklindedir. Eysenck, kişiliği, dört düzeyde ele almıştır.⁴⁷⁰

- **Birinci düzey;** kişiliğin en alt düzeyidir ve çok özel tepkileri içerir. Belirli uyarılara biyolojik olarak belirli tepkilerin gösterilmesi, kalıtsal özelliklere göre bireyin belirli özellikler taşıması bu düzey ile ilgilidir.

- **İkinci düzey;** bireyin bulunduğu ortamlardan elde ettiği, alışkanlıklara dayalı özellikleri ile ilgilidir. Bazı bilgi ve deneyimleri elde eden bireyin benzer durumlar karşısında benzer davranışları göstermesi hali, bu düzey ile ilgilidir. Kişiliğin ikinci basamağı bu düzeyle bireysel davranışların ve yapının devamlılık kazanması gerçekleşecektir.

- **Üçüncü düzey;** eğilimler düzeyidir ve bireyin birçok alışılmış davranış arasından belirli eğilimleri kazanması aşamasıdır. Belirli kalıtsal özellikler ve alışılmış davranışların sonucu olarak bireylerin eğilimleri ortaya çıkacak, bu sonuca göre de dar anlamda kişilik kalıpları belirecektir. Bu düzeyde, kişiliğin, süreklilik (persistence), değişmezlik (rigidite), bireysel dengesizlik, doğruluk ve değişkenlik-heyecanlılık özelliklerinin ortaya çıktığı görülür.

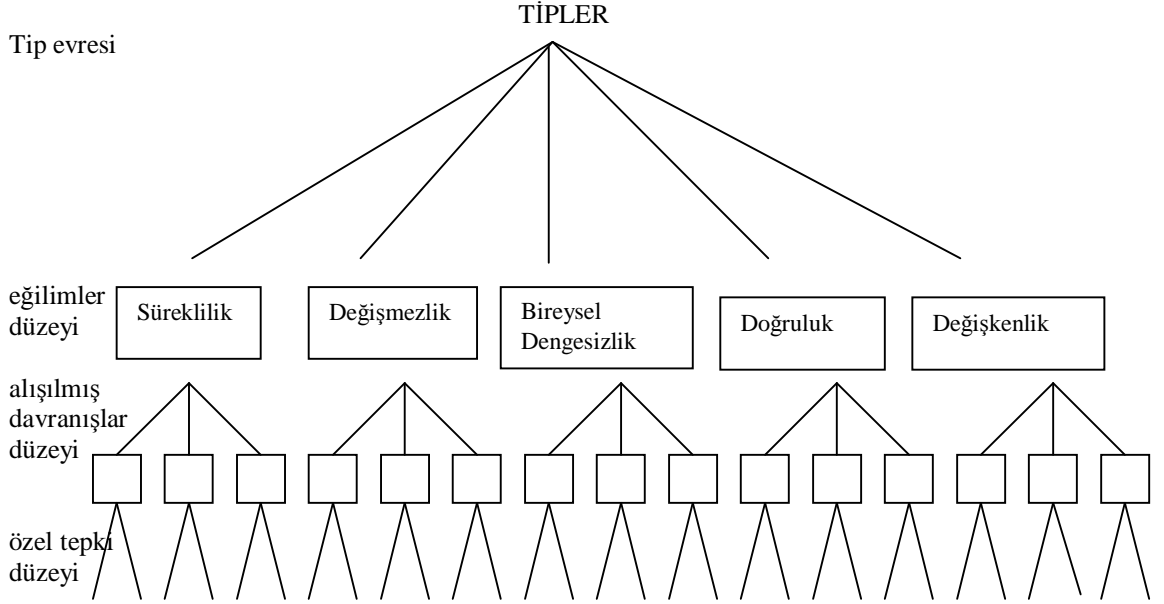
- **Dördüncü düzeyi;** tip aşamasıdır. Bu aşamada belirgin tipler ortaya çıkar. Eysenck'in yaklaşımına göre tipin ortaya çıkmasında her bir aşamanın baskın faktörünün etkisi vardır. Bireyin kişilik özelliğinin hangi düzeylerden daha çok etkilendiği önemlidir.

Kişiliği etkileyen faktör, dördüncü düzeye kadar olan aşamalardaki özelliklerin bireylerde kümelenme biçimidir. Bu kümelenme her bireyde değişik olacağına göre tip farklılıkları yani kişilik farklılıkları ortaya çıkacaktır.

⁴⁷⁰ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s. 77.

Eysenck'in yaklaşımının şekil yardımı ile açıklamasını yaparsak, kişiliğin evrelerini şekil 3'deki gibi vermek mümkündür.⁴⁷¹

Bu durumda kişiliği biçimlendiren faktör, tip evresine kadar olan aşamalardaki özelliklerin bireylerde kümelenme biçimidir. Bu kümelenme her bireyde değişik olacağına göre tip farklılıkları, başka bir deyişle kişilik farklılıkları ortaya çıkacaktır.



Şekil 1: Eysenck'in Kişilik Yaklaşımı

2.5.2. Kişilik Tipleri

Kişilik yapısını açıklamaya çalışan kuramların çoğu, kişiliğin gözlenebilen niteliklerinin, özelliklerinin nedeni üzerinde durmayıp, bunların nasıl olduğunu tanımlar. Başka bir ifade ile, insan davranışının nedenlerini araştırmayıp, söz konusu davranışı, nitelik, huy, tip gibi kavramlarla anlatmaya çalışır.

Kişilik incelemesi ile uğraşanların büyük bölümünün amacı, bireylerin belirli özelliklerini saptamak ve bu özelliklerine göre de kişileri gruplamaktır. “*Tip*” kavramı, belirli bir ölçüde belirli bir kişilik özelliğini temsil eden kavram, başka bir yönden ise, özel kişilik modeli olarak düşünülür. Davranışsal açıdan “*tip*”ten

⁴⁷¹ Türkel, a.g.e, s. 39.

sözedildiğinde, özellikleri ve kişilik belirtilerine göre gruplanmış davranışlar ve sosyal olgular topluluğu tip olarak görülür.⁴⁷²

Tip kavramı, belirli bir kişilik özelliği veya özel kişilik model anlamında kullanılır. Bireyin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin değerlendirilebilir yönü “tip” olarak ifade edilir. Davranışsal açıdan tip, özellikleri ve kişilik belirtilerine göre gruplanmış davranışlar ve sosyal olgular topluluğudur. Belirli bir sosyal ortamda birçok birey vardır ve bu bireylerin davranışlarının özel bir yapı içinde toplanması her zaman kolay olmamaktadır. Kişilikle ilgili özelliklerin çok çeşitli olması, davranışların sebep ve sonuçlarının bireyler arasında önemli farklılıklar göstermesi, bireysel özelliklerden tipolojik sınıflamalara gitmeyi önemli ölçüde güçleştirir.⁴⁷³

Kişiliği tipolojik açıdan inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda, bireyin davranışları, düşünceleri, fiziki özellikleri, psikolojik ve karakteristik özellikleri gibi çok değişik ölçütler kullanılmıştır.

2.5.2.1. Jung’un Kişilik Tipi

Yönetim alanında en yaygın olarak kullanılan Jung’un kişilik tipolojisidir. Jung, iki boyutta dört ayrı özellik belirleyerek bunlardan 16 değişik tip oluşturmuştur.⁴⁷⁴

- **Dışa dönüklük-İçe dönüklük:** Bireyin iç dünya ile dış dünya arasındaki tercihini belirler.
- **Duyumsama-Sezgisellik:** Bireyin çevresinde dünya hakkındaki bilgileri nasıl elde ettiğini belirler.
- **Düşünme-Hissetme:** Bireyin kararlarında objektif kriterler ve mantık ile subjektif kriterler ve hisler arasındaki tercihini gösterir.
- **Yargılama-Algılama:** Bireyin daha düzenli bir yaşam tarzı ile, daha esnek bir yaşam tarzı arasındaki tercihini belirler.

Jung’un kişilik tipleri teorisine göre, bireylerin bilişsel tarzlarını etkileyen üç temel boyut bulunur. Bunlar,⁴⁷⁵

⁴⁷² Türkel, a.g.e, s. 36.

⁴⁷³ Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, s. 258.

⁴⁷⁴ Zel, a.g.e, s. 39.

⁴⁷⁵ Zel, a.g.e., s. 40.

1. Bireyin hayat bakış açısı
2. Bireyin dünyayı kavrama şekli
3. Bireyin dünya hakkındaki sonuçlara ulaşma şekli olarak sıralanır.

Birinci boyutta “dışa dönük” kişilik özelliği taşıyan bireyler, kendi iç dünyalarındaki fikirlere yoğunlaşırlar. İkinci boyutta, beş duyu organını çok iyi kullanabilen bireyler “duyumsayanlar (sensing)” sınıfına girer. Buna karşılık sezgilerini kullanan bireyler “sezgiseller (intuition)” sınıfına girer. Son boyutta düşüncelerden faydalanarak kara veren bireyler “düşünenler (thinking)”, duygularından hareket edenler ise “hissedenler (feeling)” olarak sınıflandırılır.⁴⁷⁶

	İçe Dönükler (INTROVERTS)		Dışa Dönükler (EXTROVERTS)		
Düşünenler (THINKERS)	ISTP	ISTJ	ESTJ	ESTP	Duyumsayanlar (SENSORS)
	INTP	ISFJ	ENTJ	ESFP	
Hissedenler (FEELERS)	ISFP	INTJ	ESFJ	ENTP	Sezgiseller (INTUITIVES)
	INFP	INFJ	ENFJ	ENFP	
	Algılayanlar (PERCEIVER)	Yargılayanlar (JUDGER)	Algılayanlar (PERCEIVERS)	Yargılayanlar (JUDGERS)	

Tablo 2: Jung’un Kişilik Tipleri

Jung’a göre, içe ve dışa dönük tipler, kişiliğin duyum, duygu, sezgi ve düşünme gibi temel işlevlerine göre biçim alırlar. Bireyin içinde bulunduğu ortama, kültür ve zihinsel gelişme düzeyine göre bu işlevlerden biri ön plana geçer, kişilik üzerinde daha etkili rol oynar. Böylece ağırlık kazanan işlev diğerlerini örter, geri planda, gölgede bırakır. Ağırlık kazanan işlev, kişiliğin bilinçli yanını oluşturur. Genel olarak

⁴⁷⁶ McClure, a.g.e., s. 40.

gölgede kalan işlevlerden biri, üst işleve yardımcı olur. Geri kalan iki işlevden üçüncüsü arada sıkışmış, dördüncüsüye gelişmemiş olup, denetim dışı kalmıştır.⁴⁷⁷

Jung'a göre, kişiliğin gelişip olgunlaşması, sözkonusu dört işlevin bilinç düzeyine çıkmasına, bilinçli olmasına bağlıdır. Kuramsal olarak tasarlanan bu durum ancak ulaşılması gereken bir amaçtır. Günlük yaşamda böyle bir kişilik yapısına rastlama olasılığı ya hiç yoktur ya da enderdir. İçe dönüklük veya dışa dönüklük, kişilik gücünün yöneliş biçimidir. Bu güç doğuştan vardır; amacı, üstün olan ruhsal işlevi belirlemek ve geliştirmektir. Genel olarak her kişilik yapısında, denge durumunda olan içe ve dışa dönük özellikler vardır. Bilinç dışa dönük olduğu zaman, bilinç dışı içe dönüktür. Ya da bunun tam tersi sözkonusudur. Değişik tiplerin özellikleri, kişiler arası ilişkilerde, evlilik sorunlarında, ana-baba çocuk çatışmalarında, insanlar arası sürtüşmelerde, hatta toplumsal ve siyasal olayların ortaya çıkmasında önemli rol oynar.⁴⁷⁸

Gerçek yaşamda işlevlerin iki boyut üzerinde dağılmış karışımları bulunur. His, duydu, sezgi ve düşüncenin oluşturduğu eksen üzerinde karma durumlar ortaya çıkar. İçe ve dışa dönük kişilik yapısının özellikleri bulunur. İçe dönük tip, bazen insanlarla olmayı severler ancak tek başlarına yapabilecekleri etkinliklere gerek duyarlar. Yalnız kalıp okuyabilecekleri, düşünebilecekleri ya da sessizlik içinde oturabilecekleri zamana ihtiyaçları vardır. Az sayıda insanla buluşmayı yeğlerler ve insanlarla bire bir ilişkide daha iyidirler. Diğer insanlardan haber alana kadar bekleme eğilimindedirler. İçe dönük düşünmek daha çok hoşlarına gider. Çekingendirler ve kolayca seslerini yükseltmezler. Çabuk arkadaşlık kuramazlar ama dostlarına değer verirler. Diğer insanlarla olduklarında fikir belirtmeden önce düşünecek zamana gereksinim duyarlar. Eyleme geçmeden önce düşünmeyi severler; bazen zamanında eyleme geçemeyebilirler. Kişiliklerinin büyük kısmı gizli kaldığı için tanımak daha zordur.⁴⁷⁹

Dışa dönük tip, nesnelere kolay ve uyumlu bağlantı kurar. Nesnelere değer vererek düşünür. Eylemlerini nesnelere göre düzenler. İlgisi öznedenden çok nesneye bağlıdır. Kendisinin dışındaki dünyaya daha çok ilgi duyar. İçinde yaşadığı ortamın

⁴⁷⁷ Zel, a.g.e, s. 40.

⁴⁷⁸ Zel, a.g.e, s. 41.

⁴⁷⁹ Zel, a.g.e, s. 41.

ortak kurallarına ve değerlerine kolay ve çabuk uyum gösterir. Bu gibi durumlarda insan kendi iç dünyasının derinliklerinde bulunan duygu ve düşünceler bilinçli duruma çıktığında, tanımadığı duygu ve düşünceleri çevresindeki nesnelere yansıtır. İnsanın iç dünyasından çevreye yansıyan ve içerik bakımından kişiye yabancı olan durumların ahlak kurallarıyla karşılaşması sonucu, kişilikte karşıt bir gücün oluşmasına neden olur.⁴⁸⁰

Dışa dönük tip, insanlarla çalışmayı sever ve onlar olmazsa kendilerini yalnız hissedebilir. Grup faaliyetlerinden hoşlanır. Genellikle konuşkan ve dost canlısıdır. Uzun süre yalnız kalmaktan hoşlanmaz. Herkes hakkında haber almaktan hoşlanır. İlgi alanları geniş ve dışa dönüktür. Genellikle düşündüklerini söyler ve kolayca arkadaşlık kurabilir. Enerjilerini diğer insanlarla etkileşimden sağlarlar. Diğer insanlarla olduklarında duygularını ve düşüncelerini kolay ifade ederler. Dürtüsel davranırlar; eyleme geçtikten sonra düşünürler. Kendileri ve görüşleri hakkında kolayca konuşurlar.⁴⁸¹

Jung'a göre kişilikte bulunan dört işlevden birinin gelişmesi ergenlik çağı sonunda tamamlanır. Ancak bu çağda olup kişilik gelişmesini tamamlamamış insanlar da vardır. Bu bireyler tutarsız davranırlar, dengesiz ve düzensizdirler. Her an değişme gösterirler. Gelişmiş bir kişilik yapısında dört işlevden en az üçünün bilinç yüzeyine çıkması gereklidir. Genellikle içe ve dışa dönüklükte uçlara yakın bulunan kişilerde nevrotik yakınmalar ve belirtiler ortaya çıkar.

2.5.2.2. Eysenck'in Kişilik Tipi

Eysenck, "nitelik" ve "tip" kavramlarını ilk kez kullanarak kişilik yorumlamasına yeni boyutlar kazandırmıştır. Eysenck'e göre, nitelik, bireyin belli biçimde davranışta bulunma eğilimlerinin bütününden, tip ise, niteliklerin toplanması ve örgütlenmesinden oluşur. Kişilik bunların bileşimi, başka bir ifade ile bütünüdür.

Eysenck, kişilik yapısını, birbirinden bağımsız iki uçlu yatay ve dikey iki boyut üzerinde değerlendirmiştir. Yatay boyutun bir ucunda içe dönüklük, öteki ucunda dışa dönüklük; dikey boyutun üst ucunda nevrotik, alt ucunda normal tipler bulunmaktadır. Bütün insanların kişilik yapıları bu iki boyut arasında bir yerde

⁴⁸⁰ Zel, a.g.e, s. 41.

bulunur. Bu yer, gözlem, dereceli ölçek ve testlerle saptanır. Dikey ve yatay boyutlarda yer alan ve kişiliği oluşturan öğeler, birbirinden ayrı olan, ancak aralarında bağlantı bulunan dört ayrı düzeye yerleştirilmiştir.⁴⁸² Bu düzeyler hakkında ayrıntılı bilgi “kişilik teorileri” bölümünde verilmiştir.

Bir ucunda içe dönüklük, bir ucunda dışa dönüklük bulunan yatay boyutun iki ucunda yer alan tiplerin özellikleri Şekil 2’ gösterilmiştir.⁴⁸³

NEVROTİK		
İ Ç E D Ö N Ü K	MELANKOLİK Hırçın Endişeli Katı Temkinli Kötümser Ketum	KOLERİK Alıngan Huzursuz Saldırgan Çabuk heyecanlanan Hercai Atak
	FLEGMATİK Pasif İtinahlı Başkasını düşünen Rahat Geçimli Kontrollü Güvenilir Sakin	SENGEN Sosyal Dışa dönük Konuşkan Hazır cevap Pratik Canlı Tasasız Lider
NORMAL		

Şekil 2. Eysenck’in Kişilik Tipleri

İçe dönük olanlar, sessiz, çevreye karşı kapalıdırlar. İnsanlardan kaçır, kendi başlarına kalmak isterler. Okumak, yazmak, resim, müzik gibi uğraşılardan hoşlanırlar. İnsanlarla kolay ilişki kuramazlar. Zor arkadaş edinirler. Günlük yaşantıyı, olayları, kişileri ciddiyetle ele alırlar. Güvenilir insanlardır. Ahlak kurallarına değer verirler. Yaşama bakış açıları karamsardır.

Dışa dönük olanlar, insancıl ve cana yakındırlar. Kolay ilişki kurar, çok arkadaş edinirler. Kendi başlarına kalmaktan, okumak ve çalışmaktan hoşlanmazlar. Heyecan

⁴⁸¹ Robert Vecchio, Organizational Behaviour, ForthWorth, 1995, s. 95.

⁴⁸² Clive Goodworth, **The Secrets Of Successful Leadership And People Management**, London: Heinemann Pub. Ltd., 1988, s. 35.

⁴⁸³ Zel, a.g.e., s. 42.

veren olaylardan hoşlanırlar. Hareket ve davranışları üzerinde denetimleri zayıftır. O anda içinden geldiği gibi hareket ederler. Genellikle tasasız, iyimserdirler, gülmeyi, eğlenmeyi severler. Kolay kızıp öfkelenirler. Her zaman güvenilir değildirlere.

Üst ucunda nevroitik, alt ucunda normal kişilik yapısı bulunan dikey boyutun üst ucunda bulunan nevroitik tipte (aşırı ve değişken duygulanım alanı), kaygı, tedirginlik, duyarlılık, alınganlık, kolay ve çabuk tepki oluşturma gibi nitelikler bulunur. Normal uçta bulunan tipte (dengeli ve düzenli duygulanım alanı), güven duygusu, düşünceli hareket gibi nitelikler yer almaktadır. Nevrotik içe dönük tip, sürekli kaygı ve endişe içindedir. Takıntılı düşünceleri ve korkuları vardır. Alıngan, sinirli ve tedirgindir. Aşırı duyarlıdır. Zaman zaman durgunluk, isteksizlik, ilgisizlik durumları olur. Gerçeklerden kaçır. Güvensizdir. Aşağılık duygusu vardır. Kendi gerçekleriyle bağdaşmayan amaç, istek ve beklentiler peşinde koşır. Bunlara erişemedikçe kaygıları artar.

Nevrotik dışı dönük tip, kaygılı, endişeli ve tedirgindir. Ruhsal gücü zayıf ve yetersizdir. İlgi alanı dardır. Düşünmeden karar verir. Çabuk hareket eder, sık sık yanılır. Erişmek istediği amaç, istek ve beklenti düzeyi düşüktür. Erişmek istediklerinin de gerçekleriyle bağlantısı yoktur. Buna karşılık yaptığı işleri abartır. Kendince başarılı saydığı davranışlarıyla övünür. Bu tiplerin histeri belirtileri kolayca ortaya çıkar.

Melankolik ve kolerik'ler güçlü duygulara, senger ve flegmatikler ise, zayıf duygulara eğimlidirler. Buna karşılık, senger ve koleriklerde yüksek değişme hızı, melankolik ve flegmatiklerde düşük değişme hızı vardır. Örgütsel değişme sürecinde, örgütte çalışanların çoğu ve özellikle lider pozisyonundaki yöneticilerin senger ve kolerik tiplere yakın olması, değişim hızını kolaylaştırır, tabandan gelecek direnci azaltır. Ancak, değişimin sağlıklı olması açısından melankolik ve flegmatiklerin katkıları da ayrı bir önem taşır.

2.5.2.3. Kretschmer'in Kişilik Tipi

Kretschmer'e göre tip, bireyin psikolojik ve fiziki kalitesi ve karakteristik özelliklerinin birlikte oluşturduğu bir olgudur.⁴⁸⁴

İnsanın beden yapısı özellikleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Kretschmer, üç tip belirlemiştir:⁴⁸⁵ atletik tip, astenik tip ve piknik tip.

Atletik tip, uzun boylu ya da ortalamanın üstünde bir boya sahip olan kimsedir. Göğüs kafesi kaslı ve geniştir. Yüz biçimi oval ve uzundur. Bu tipin zihinsel özellikleri arasında, tahammül gücünün fazlalığını, lider olma eğilimini, gösterişi sevmeyi, spor ve maceradan hoşlanmayı saymak mümkündür.⁴⁸⁶

Astenik tip, uzun ve ince yapılı kişilerdir. Beslenme şartları ne olursa olsun hep zayıf kalırlar. Kol ve bacakları zayıf, eller kemikli, parmak uçları sivridir. Kemikler zayıf ve narindir. Burnu uzun ve sivridir. Astenik tipe sahip olanların bir kısmı çok güçsüz olmakla beraber, bazıları da çok güçlü bir canlılığa sahip kimselerdir. Bu tipin zihinsel özellikleri ise şunlardır; soğukkanlı, inatçı, içe dönük, alıngan, yalnızlıktan hoşlanan, duygularını frenleyen, kapalı ve az toplumsal olan, sorular soran, idealist olan, alaycı, kindar ve intikamcı, kötümser, soğuğa kaçan bir mizacı vardır. Çekingendir, soyut etkinliklere yatkındır, genellikle gururludur, bastırma ve komplekslere eğilimlidir, güçlü bir dikkat toplama yeteneğine sahiptir, dış hayat zevklerine pek önem vermez.⁴⁸⁷

Piknik tip, orta boyludur. Kafatası, göğüs kafesi ve karnı enlemesine gelişmiştir. Ağır bir görünümü ve dolgun bir yüzü vardır. Kasları yumuşak ve yağlanma istidadı gösterir. Piknik tipe mensup kişilerin zihinsel özellikleri; dış dünyaya açıktır, çok toplumsaldır, yaşamaktan mutluluk duyar, gerçekçidir, sıcak bir dostluğu vardır, sempattir, açık kalpli ve duyguları ateşlidir, yufka yüreklidir, kin tutmaz, yemeyi ve içmeyi sever, iyimserdir, somut etkinlikleri vardır, alçak gönüllüdür.⁴⁸⁸

⁴⁸⁴ Zel, a.g.e, s. 43.

⁴⁸⁵ Cüceloğlu, a.g.e., s. 417.

⁴⁸⁶ Zel, a.g.e., s. 43.

⁴⁸⁷ Zel, a.g.e, s. 44.

⁴⁸⁸ Zel, a.g.e, s. 44.

2.5.2.4. A ve B Tipi Kişilik

1960'ların sonlarında Freidman ve Rosenman tarafından stres kavramıyla ilişki kurularak ortaya çıkarılan “A tipi” ve “B tipi” kişilik biçimleri günümüzde geniş kabul alanı bulmuştur.⁴⁸⁹ Araştırmacıların ortaya çıkardıkları her iki kişilik tipi de bireylerin günlük yaşamlarında strese maruz kalma seviyeleri ile yakın ilişkili bulunmuştur. Bu konudaki bulgulara göre, A tipi kişiliğe sahip bireylerde kalp rahatsızlıklarının B tipi kişiliğe sahip bireylere oranla iki kat daha fazla olma olasılığı tespit edilmiştir.⁴⁹⁰

Freidman ve Rosenman tarafından “duygu ve hareket kompleksi” olarak tanımlanan A tipi kişilik ile B tipi kişilik özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır.⁴⁹¹

Tablo 3: A ve B Tipi Kişilik Yapıları

A TİPİ KİŞİLİK YAPISI	B TİPİ KİŞİLİK YAPISI
Daima eylem halindedirler.	Zamanla ilgileri pek yoktur.
Hızlı yürürler	Sabırlıdırlar
Hızlı yerler	Övünmekten hoşlanmazlar
Hızlı konuşurlar	Oyunları ve sporları kazanmak için değil eğlenmek için yaparlar
Sabırsızdırlar	İçleri rahat bir şekilde dinlenirler
Bir anda iki şeyi yaparlar	İşi hemen bitirme baskısı altında değildirler
Boş zamanları yoktur	Yumuşak başlıdırlar
Sayılarla karşı sapantılıdırlar	Asla acele etmezler
Sayılarla başarıyı ölçme eğilimindedirler	
Agresifdirler	
Rekabetçidirler	
Sürekli zaman baskısı altındadırlar	

A tipi kişiliğin yukarıdaki özellikleri de dikkate alındığında stres ve strese bağlı rahatsızlıkları daha fazla yaşamalarının sebebi kolayca anlaşılmaktadır. Ancak, son zamanlarda yapılan bazı araştırmalar, A tipi kişiliğe sahip bireylerin B tipi kişiliğe sahip bireylere kıyasla stresle daha kolay başedebildiklerini veya azaltabildiklerini göstermektedir. A tipi kişilik özelliklerinin kötü olarak algılanmaması gerekir. Kötü sonuçlar doğuran yönü, A tipi kişiliğe sahip bireylerin hızlı tempolarından kaynaklanan aşırı öfkeli ve sabırsız olmaları ve bu sebeple karşılarındaki bireylerle çatışma yaşamalarıdır. Ayrıca örgütlerin orta ve alt kademelerinde A tipi kişiliğe sahip bireylerin B tipi kişiliğe sahip bireylere kıyasla

⁴⁸⁹ Fred Luthans, **Organizationa Behaviour**, İstanbul: Literatür Yayınları, 1995, s. 406.

⁴⁹⁰ Vecchio, a.g.e., s. 498.

daha başarılı oldukları, ancak üst kademedeki B tipi kişiliğe sahip bireylerin sabırlı ve etraflı düşünmelerinden dolayı daha başarılı oldukları tespit edilmiştir. Bu durumda, bireylerin A tipi kişilik ile B tipi kişilik arasında zamanın ve ortamın gereklerine uygun olarak Skinner'cı bir yaklaşımla kaymalar yaparak daha başarılı olabileceğini söylemek mümkündür. Ancak çoğu bireyin bunu başarabilme olasılığının da az olduğu bilinmelidir.⁴⁹²

A tipi kişiliğe sahip olanların, kendilerine yapılan davranışları düşmanca görme eğilimi, B tipi kişiliğe sahip olanlara göre daha fazladır. A tipi kişilikteki insanların öç alma istekleri daha fazladır da denilebilir.⁴⁹³

2.6. KİŞİSEL FARKLILIKLAR VE NEDENLERİ

2.6.1. Genel Düşünceler

Belirli bir ortamda yer alan kişilerin çevrenin uyarıcılarına karşı tepkileri farklı olabilir. Bu farklılığın nedeni “kişilik”ten kaynaklanır. Her bireyin kişisel yapısı nedeniyle çevreden değişik biçimde etkilendiği, aynı şekilde çevreyi değişik biçimde etkileyeceği ileri sürülür.

Organizasyonlarda kişilik çekişmeleri (personality clashes) sık görülen olaylardan birisidir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin, dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedenidir. Bazen kişiler iş ve işyeri dışındaki nedenlerle de birbirleri ile çekişebilirler. Fakat bu durum onların örgütteki performanslarını da etkiler.⁴⁹⁴

Her birey, kişi olarak diğerlerinden farklı bazı özelliklere sahiptir ve bu onun diğer insanlardan farklılığını oluşturur. Her kişi hayat görüşü bakımından, diğerlerinden ayrılabilir.

Kişileri harekete geçiren güdüler çeşitlilik ve şiddet bakımından farklılık gösterebilir. Ayrıca insanlar birbirinden farklı amaçlara sahip olabildikleri gibi, aynı amaçlara sahip olan kişiler de kendilerini amaçlarına ulaştıracak yolların seçiminde

⁴⁹¹ Fred Luthans, **Organizationa Behaviour**, İstanbul: Literatür Yayınları, 1995, s. 304.

⁴⁹² Luthans, a.g.e., s. 407.

⁴⁹³ Tutar, a.g.e., s. 116.

⁴⁹⁴ Koçel, a.g.e, s. 496.

farklı yolları seçebilirler. Bu nedenle, insanları güdülemek için kullanılan özendirme araçlarına insanların tepkileri farklı olur. İnsanlar güdülerin tatmin edilmiş dereceleri bakımından da birbirlerinden farklıdır. Çünkü, her insanda kişiliğin gereği olarak hırslar, arzular ve ihtiyaçların şiddetleri farklıdır.⁴⁹⁵ Örneğin, bazı kimseler fazla sorumluluk almaktan korkarlar, fazla hırslı değildirler. Bu nedenle onlar için belli bir mevkiye terfi etmek yeterli olacaktır. Bazı kimseler ise, sürekli kariyer basamaklarında ilerlemek ister ve bu şekilde tatmin olurlar. Sorumluluk yüklenmek bu tip kişileri mutlu eder.

Bir birey kişiliği bakımından birbirinden farklı özellikler taşır ve değişik faaliyetlere girerken farklı güdülerden etkilenir. Bireyler aynı amaca yönelseler dahi farklı yolları seçebilirler.⁴⁹⁶ Örneğin, aynı bölgede, aynı teknolojiyi kullanarak aynı malı üreten iki farklı örgütün yöneticilerinin sergiledikleri yönetim (liderlik) tarzı birbirinden çok farklı olabilir.

Bu fark, değişik kişilik özelliklerinden kaynaklanır. Bir başka ifadeyle, bireyin sahip olduğu kişilik tipi, onun algılama ve çevresindekileri yorumlama şeklini etkilenir ve bunun bir sonucu olarak da değişik faaliyetlerinde gösterdiği performans yönü ve seviyesi değişir. Bu nedenle, bireyleri güdülemek için kullanılan motivasyon faktörlerine gösterilen tepki insandan insana farklılık gösterir. Bireyler, güdülerin tatmin edilmiş dereceleri bakımından da farklılıklar gösterir. Çünkü, her bireyde kişiliğin gereği olan hırslar, arzular ve ihtiyaçların şiddeti farklıdır.⁴⁹⁷ Örneğin, bazı bireyler için par çok önemlidir ve para ödülü bu bireylerin çok çalışması için yeterli bir motivasyon faktörüdür. Oysa bazı bireyler çok az bir para ile tatmin olabilir ve konulan parasal ödüller bu kişileri daha fazla çalışmaya itmeyebilir.

Bireyin her gün yaşadığı olaylar, karşılaştığı insanlar nedeniyle daha da farklılaşmaya yüz tutarak kişiliğini geliştirir. Bireylerin bu farklı görünimleri örgütün veya yöneticilerin genel politikası yanında, kişisel politikalar da izlemesini gerektir. Kişisel politikalar daha çok yöneticiler tarafından belirlenir, yazılı değildir ve çoğunlukla resmi olmayan bir yapıdadır.⁴⁹⁸

⁴⁹⁵ Türkel, a.g.e, s. 32.

⁴⁹⁶ Zel, a.g.e., s. 67.

⁴⁹⁷ Zel, a.g.e., s. 67.

⁴⁹⁸ Zel, a.g.e., s. 68.

Kişisel farklılıkların ortaya çıktığı alanlar şu şekilde sıralanabilir:⁴⁹⁹

- Kişilerin verimlilikleri farklıdır. Yapılan araştırmalar, işin karmaşıklığı arttıkça, kişisel farklılıkların öneminin de artacağını göstermiştir.
- Kişilerin beceri ve yetenekleri farklıdır. İstek, kendine güven veya iyi bir fizik gibi özellikler işin iyi yapılabilmesi için yeterli değildir. Aynı zamanda işin gerektirdiği beceri ve yeteneklere de sahip olmak gerekir. Beceri ve yetenek performansı etkileyen kişisel farklılıkların en önemlilerindedir.
- Kişiler, yaptıkları işe verdikleri önem yönünden farklıdırlar. Bazıları karmaşık yapıdaki işleri değil, basit, herhangi bir zihinsel faaliyet gerektirmeyen işlerden hoşlanır. İşini yaparken kendinden bir şeyler katmak bazıları için yüksek tatmin sağlar.
- Kişiler uyguladıkları ve arzuladıkları liderlik tarzı bakımından farklıdırlar. Bazı bireyler, kendilerini yakından takip eden, otoriter liderlerden hoşlanırken, bazı bireyler sıkı kontrol edildiklerinde performans düşüklüğü yaşar.
- Kişiler başkalarıyla ilişki kurma ihtiyaçlarına göre farklıdırlar. Bazı bireyler, tek başlarına çalışarak yüksek performans gösterebilirken, bazı bireyler, bir çok insan ile iletişim kurmaktan büyük zevk alır ve yüksek performans sergilerler. Bazı bireylerin grup çalışmasında gösterdikleri performans tek başlarına gösterdikleri performanstan daha fazladır.
- Kişilerin çalıştıkları örgüte bağlılık ve sadakat derecesi farklıdır. Bazı bireyler, sanki örgütün bir ortağı gibi çalışırken, bazıları örgütün aleyhine olan durumlarda hiçbir çözüm yolu bulmaya çalışmaz.

2.6.2. Toplumsal Gelenekler ve Kişisel Farklılıklar

Bireyler arası karşılaştırmalar yapıldığında, aynı sosyal grup içindeki bireylerin kişilik farklarından söz edildiğinde, bu farkın nereden geldiği düşünülebilir. Bu farkın ilk kaynağı bedensel özelliklerin farklılığıdır. İkinci önemli kaynak ise, zihinsel özellik farklılığı ve çevreden gelen uyarıları değişik algılamının etkisidir. Kişilik, birey ile çevresi arasındaki etkileşimin bir görünümü veya sonucu olarak algılanabilir. Kişiliğin genlerle de ilgisi vardır. Ancak hangi kişilik özelliklerinin

⁴⁹⁹ Zel, a.g.e., s. 68.

gensel, hangilerinin çevreden öğrenme yoluyla alındığını analiz etmek kolay değildir.⁵⁰⁰

2.6.3. Kişisel Farklılıkları Doğuran Nedenler

Dışardan bakıldığı zaman, açıklanması zor gibi görünen davranışların birçoğu, insan kişiliği içinde devam eden çatışmaların yankılarıdır.⁵⁰¹ Örneğin, bir işyerinde günlük bir olay nedeniyle fazla tepki gösteren bir çalışan, diğer çalışanlar veya üstü tarafından şiddete maruz kaldığından tepkisini ortaya koymuş olabilir.

Kişisel farklılıklardaki birçok niteliklerin davranış ayrılıklarına neden oldukları bilinir. Bu farklılıkların en önemli nedenleri şu şekildedir:⁵⁰²

- Nesnellik-objektivite yani olayların gerçeğine dayanma
- Girişim ruhu
- Hırslı olma
- Toplumculuk

Bu dört özelliğin örgütsel alanda kişisel farklılığı en önemlileri olarak gösterilebilir.

2.6.3.1. Nesnellik-Objektivite(Olayların Gerçekliğine Dayanma)

Burada davranışlar, kişinin normal davranmasını gerektirecek yerde, içinde bulunduğu durumun gereklerinden doğar. Bir yönetici, öfkesini astlarını azarlayarak yatıştırıyorsa, buradaki durumu, astın kötü davranışını düzeltmek için belirlenmiş iyi usulden çok, yöneticinin bir psikolojik gereksinmesinin ortaya çıkması olarak açıklamak daha uygun olur. Yönetici burada objektif değil, duygularının esiridir ve bu şekilde davranışlarının asıl nedenini gizler. Bu kişilerin ussal davranması beklenmez.

Nesnel (objektif) nedenlere dayanmayan davranışlar çoğu hallerde bunalım veya tatminsizlikten ileri gelir. Yani olaylarda gözlenen gerçekler ve onların çıkış biçimleri, kişinin davranışlarını da farklılaştırır. İsteklerinin gerçekleşmesini engelleyen veya zor bir sorunla karşılaşp, bunalıma düşüp baskı altında tutulan kişiler, normal davranışlarının gerektirdiği davranışlardan uzaklaşır ve ussal olmayan

⁵⁰⁰ Ümit Alnaçık, Siyasi Parti Liderlerinin Kişilik Özelliklerinin Seçmen Tercihleri Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, KOÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s. 77.

⁵⁰¹ Türkel, a.g.e., s. 33.

⁵⁰² Türkel, a.g.e., ss. 33-35.

davranışlarda bulunur. Sonuçta, objektif olmayan bir şekilde davrandıkları gibi, saldırgan ve ie kapanık kişiler olurlar.

Bütün bunlar, kişiliğın silinmesi veya farklılaşması olarak açıklanabilir. Bu davranışlar kişiyi etkileyerek bambaşka biri olmasına neden olur. Bu durum, örgütsel verimliliğı olumsuz bir şekilde etkiler.

Bu davranışlar daha çok üstlerinin yanlış tutum ve davranışlarına maruz kalan kimselerde görülür. nesnel (objektif) olmayan davranışlar, kişilerin yararlı birçok yeteneklerinin ortadan kalkmasına neden olur.

2.6.3.2. Girişim Ruhu

Girişim ruhu başkalarıyla olan ilişkilerde, teşebbüsü ele alma ve duruma hakim olma anlamına gelir. Yöneticiler arasındaki birçok farklar bu nitelikler açısından ortaya çıkar. Girişimde bulunan kişi bütçeyi arttırmak ve ilave faaliyetlerde bulunmak için mali kaynakları araştırırken, yöneticilerin bazıları sadece mevcut durumun devamı için faaliyette bulunuyorsa, bunlar arasında kişilik farklarının varlığı kuşkusuzdur.

Girişimde bulunmak kişisel farklılıkların ortaya koyduğu bir olay olduğu gibi içinde yaşanan olaylarda bir kimsenin daha aktif ve girişimci olmasına veya olmamasına neden olabilir.

2.6.3.3. Hırslı Olma

Hırslı bir kimsenin zihni, daima kişisel mevkii ve örgüt içinde ilerleyip yükselme tutkusu ile meşguldür. Böyle bir kişi, rütbe, statü veya ücretinde yapılan herhangi bir değışikliğe karşı çok duyarlıdır. Örgütlerde personel teşvik tedbirleri bu tür insanlar için oldukça etkilidir. Bazı kimseler, işyerinde belirli bir yerden sonra yükselmeyi arzu etmezler. Böyle kişiler için hırslılık geçici bir duygudur. Bazı insanlar ise, kişiliklerinin ve doğuştan karakterlerinin gereğı olarak bütün yaşamları boyunca en üst mevkiler peşinde koşarlar ve sorumluluk olarak, karmaşık sorunları çözmekten büyük tatmin duyarlar.

2.6.3.4. Toplumculuk

Toplumculuk, kişinin ilişkili olduğu kimselerin tutum ve arzularına karşı olan duyarlılığını ifade eder. Toplumculuğu yüksek olan bir kişi kendini gruptan ayrı olarak hissedemez.

Böyle bir kişi disiplinlidir, kişiliğini kolayca grup ve yasa düzenine uydurabilir. Oysa, bu özellikten yoksun kişiler karakter ve kişiliğin kurbanı olurlar. Kendisinin dışında hiçbir güç ve otorite tanımaz. Örgüt kural ve düzenini kendi kişisel özelliklerine uydurmaya çalışır, disiplinsizdir, genellikle yalnız kalacağı için kolayca tatminsizlik hallerine düşer. Bu gibi insanların bazıları tembel oldukları ve grubun havasına uymadıklarından yalnız kalırlar, bir kısmı da çalışma arkadaşlarının doğru bulmamasına rağmen fazla çekişe göstererek kendini kabul ettirmek çabasına girerler.⁵⁰³

⁵⁰³ Zel, a.g.e, s. 71.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MOBBİNG VE KİŞİLİK: MOBBİNG KİŞİLİK İLİŞKİSİ, MOBBİNGİN KİŞİLİKLE İLİŞKİLİ NEDENLERİ, MOBBİNGCİ-KURBAN-İZLEYİCİ TİPLERİ VE MOBBİNGLE BAŞA ÇIKMADA KİŞİLİK

3.1. MOBBİNG VE KİŞİLİK

İş yaşamında çatışma kaçınılmazdır. Ancak, çağdaş yönetim yaklaşımı açısından ele alındığında çatışma, sadece kontrolden çıkıldığı anlarda kaçınılması gereken bir olgudur.

Ancak çatışmanın şiddetinin, sınır tanımaz bir şekilde artması halinde mobbing sürecinin başlaması, daha da kaçınılmaz bir hal alır.⁵⁰⁴

Leymann, yaptığı çeşitli araştırmalarda, mobbingin çatışmanın abartılmış bir hali olarak görüldüğünü ancak mobbingin, çatışmadan hemen sonra, bazen de haftalar veya aylar sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıktığını savunur. Bununla beraber sosyal psikoloji araştırmalarında saldırganlık ve çatışma ile ilgili kapsamlı araştırmalar olmasına rağmen, “işyerinde mobbing olgusu” ile ilgili bu kadar geniş araştırmaların olmamasını, mobbing olgusunun gelişimi ve ortaya çıkışının yeni ve değişim içinde olmasına bağlar.⁵⁰⁵

Bir anlaşmazlık ya da çatışma mobbingi harekete geçirir. Önemli olan, çatışmanın nedeninin belirlenememesi ve bunun üzerine gidilmemesidir. Böylece, çatışma kolay kolay yatışmaz, hatta şiddetlenebilir. Bu da çatışmayı, daha karmaşık hale getirir.⁵⁰⁶

Çözülemeyen çatışmalar mobbingcinin işine yarar. Hedef kişiler, başlarda mobbingcinin oyununu göremez, gerçeği kavrayamaz ve kabul edemezler. Bu, onları üzer ve ümitsizliğe iter. Çözümlememiş çatışma zamanla baş edilemez boyutlara ulaşır.

⁵⁰⁴ Tınaz, a.g.e., s. 30.

⁵⁰⁵ Heinz Leymann, “The Relationship of Mobbing to Conflict”, The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leyman.se/English/11320E.HTM>, 01.06.2005.

⁵⁰⁶ Ekiz, “İşyerinde Duygusal Taciz (Mobbing)”, <http://www.unigazete.com>, 21.01.2006.

Mobbing yapanların hedefinde kişiyi yok sayarak, onu etkisiz kılmak vardır. Sonra saldırılar şiddetlenerek kurbanın; onurunu kırma, hakkında söylenti çıkarma, şerefini lekeleme, iftira atma, toplum önünde küçük düşürme gibi hareketlerle psikolojik olarak yıpranması sağlanır. Mobbing davranışları, kurbanın kişiliğine, psikolojik sağlığına, öz güvenine yönelik olumsuzluklarla devam eder.⁵⁰⁷

Bir örgütte çalışanların bireysel farklılıkları, olası bir mobbing davranışının önemli nedenlerinden birisi olabilir. Her bireyin yetiştiriliş tarzı; ait olduğu kültür, sosyal çevre ve aileden edindiği gelenekler; değerleri ve normları farklıdır. Bireylerin farklı sosyalleşme süreçleri içinde edindikleri değerlerdeki farklılıklar, örgüt içinde gelişebilecek çatışmaların da önemli bir kaynağı olabilir. Ayrıca çalışanların otoriterlik, saldırganlık, uysallık, dürüstlük, sadakat vb. kişilik özellikleri de, çatışmanın ortaya çıkmasını tetikleyebilir.⁵⁰⁸ Farklı kişilikteki bireyler veya farklı kişilikteki bireylerin oluşturduğu gruplar arasındaki çatışma da, mobbingin başlamasına neden olabilir.

“*Kişilik*”, grup üyelerinin birbirlerini tanımlamalarında en önemli etkiye sahiptir. Bu nedenle, bir çatışma durumunda nasıl hareket edileceğini, kişilik belirler denilebilir.⁵⁰⁹

Kişilerin mobbing uygulama veya buna maruz kalma durumlarında belirleyici olan faktör, onların “*kişilik*”leridir. Bu gibi durumlarda; fizyolojik yatkınlıklar, deneyimler, kişilik özellikleri, sosyal destek kaynakları gibi pek çok faktör rol oynar. Kişiliğin pek çok yönü bulunur ve bunlar kişinin mobbinge karşı direncini önemli ölçüde etkiler.⁵¹⁰

Kişinin mobbinge direnç göstermesinde kişisel bütünlüğünün önemli bir payı vardır. Olaylar nasıl gelişirse gelişsin, kişisel yaklaşımlara göre anlam kazanır. Bireyin davranışını ne çevre koşulları ne de biyolojik istek ve dürtüler belirler; bireyin davranışını belirleyen kendisi ve olaylara bakış açısıdır.⁵¹¹ Bu bağlamda,

⁵⁰⁷ Tutar, a.g.e., s. 29.

⁵⁰⁸ Tınaz, a.g.e., s. 28.

⁵⁰⁹ Tınaz, a.g.e., s. 33.

⁵¹⁰ Tutar, a.g.e., s. 34.

⁵¹¹ Cüceloğlu, a.g.e., s. 32.

insanlar mobbinge karşı aynı şekilde tepki göstermez. Mobbinge gösterilen tepki, kişilik tipleri kadar farklılık gösterebilir. Farklılıkların nedeni, insanların kişiliklerinin farklı olmasıdır.

İnsan kişisel özellikleri bakımından “teslimiyetçi” ve “dirençsiz” bir psikolojiye sahip ise, mobbingle başa çıkması zorlaşacak ve bu zorluğun kaynağı, bizzat bireyin kişilik özellikleri olacaktır. Eğer birey, yeni durumlara uyum yeteneği yüksek bir kişilik özelliğine sahip ise, mobbingle başa çıkması daha kolay olacaktır. Bu durum, aynı olayın farklı kişilikler tarafından, farklı algılandığını gösterir.⁵¹² Bu bağlamda, mobbing ve kişilik arasında sıkı bir ilişki olduğunu söylemek mümkün olabilir.

3.2. MOBBING KİŞİLİK İLİŞKİSİ

Leymann, mobbing olgusunu şöyle tarif eder: “Bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, düşmanca ve ahlâk dışı yöntemlerle sistematik biçimde uygulanan psikolojik bir terör.”⁵¹³ Leyman’a göre mobbingin nedeni düşünce ve inanç ayrılığından, kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar her türlü faktör olabilir.⁵¹⁴

“*Mobbing*”, kişiye yönelik, kişinin yaşı, ırkı, cinsiyeti, dini, uyruğu, sakatlığı veya hamileliği gibi herhangi bir nedene dayalı belirgin bir ayrımcılık olmaktan çok, taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılır.⁵¹⁵ “*Mobbing*”, iş ortamında sahip olduğu güce güvenen bir kişinin, başka bir kişiyi çeşitli duygusal manipülasyon yöntemleriyle yıldırması anlamına gelir.⁵¹⁶ “*Mobbing*”, iş ortamında diğer çalışanlar ve işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür.⁵¹⁷

⁵¹² Tutar, a.g.e., s. 36.

⁵¹³ Akdağ, a.g.m., www.aksiyon.com.tr/detay.php?id=23418 - 47k, Sayı: 585, 20.02.2006

⁵¹⁴ Heinz Leymann, “Introduction To The Concept Of Mobbing”, <http://www.leymann.se/English/frame.html>.

⁵¹⁵ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.16.

⁵¹⁶ Nuhoglu, a.g.m., <http://mert-tr.blogspot.com/2006/01/psikolojik-yildirmanin-sagliga.html>, 24.01.2006.

⁵¹⁷ Tınaz, a.g.e., s. 8.

Uygulanan kötü davranışların, dışlamaların, iş tanımında olmayan gereksiz iş yüklemelerinin mobbing sayılabilmesi için:⁵¹⁸

- kasıtlı olarak yapılması,
- sistematik olarak tekrarlanması
- uzun bir zamandan beri (en azından altı ay) devam ediyor olması gerekir.

“*Kişilik kavramı*” söz konusu olduğu zaman, akla bireysel farklılıkları vurgulamak gelir. Psikologların ve davranış bilimcilerin çoğu için kişilik, bireyi diğerlerinden ayıran özelliklerin toplamıdır. Bu özellikler, kişinin diğer insanlara göre, farklılıklarını ortaya koyar. Bireylerin çok farklı ayırıcı özelliklerinin varlığı, onların bu özelliklere göre belli bir kişilik kazanmasını sağlar. Buna göre “kişilik, bireylerin sahip olduğu ayırıcı özelliklerin toplamıdır” şeklinde bir tanım yapılabilir.⁵¹⁹

“*Kişilik*”, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansımış biçimidir.⁵²⁰ “*Kişiliği*”, bireyin iç ve dış çevresi ile kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi olarak da tanımlayabiliriz.⁵²¹ “*Kişilik*” kavramı kısaca, ferden yaşama biçimi olarak tanımlanır. Nasıl kültür bir toplumun yaşam tarzını gösteriyorsa, kişilik de, bireyin yaşam tarzını gösterir.⁵²²

Bireyler, biyolojik yapılarıyla birlikte, öğrenim, kültür düzeyleri ve sosyal etkileşimlerin oluşturduğu bir yapıya sahiptirler. Bilgi, güdü ve varsayımlara dayanarak zaman içinde aldıkları kararlar, bireyin kişilik oluşumuna sürekli olarak etki yapar.⁵²³

Mobbing genel olarak kurbanın kişiliği, dürüstlüğü ya da mesleki yeterliliği konusundaki saldırılarla başlar. Devamında kurbanı endişe ve gerginlik yaratacak baskılar uygulanır. Bu şekilde kurbanın ruh sağlığı etkilenecek bulunduğu pozisyonla ilgili sorun yaratılır ve şirket dışına itilmeye çalışılır.⁵²⁴

⁵¹⁸ Laçiner, a.g.m., <http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98>, 24.04.2006

⁵¹⁹ Tutar, a.g.e., s. 33.

⁵²⁰ Tutar, a.g.e., s. 34.

⁵²¹ Cüceloğlu, a.g.e., s.430.

⁵²² Tutar, a.g.e., s. 33.

⁵²³ Onal, a.g.e., s. 26.

⁵²⁴ Özalp, a.g.m., <http://www.kadinvizyon.com/article.php?aID=588>, 06.03.2005.

Psikolojide genel bir kategori olarak insanlar “A” ve “B” tipi kişilik olarak sınıflandırılırlar. İnsan “A” tipi bir kişilik özelliğine sahip ise, hem mobbing kurbanı olma, hem de ona karşı koyma potansiyeli daha yüksek olacaktır.⁵²⁵

“A” tipi kişilerin çoğunda görülen saldırganlık, ihtiras, rekabet, iş tutkunluğu, acelecilik, sabırsızlık gibi özellikler, onları; dinginlik, sabır, hoşgörü, tolerans, göz ardı etme, önemsememe, ağırdan alma gibi özelliklere sahip olan “B” tiplerinden ayırır. Buna göre mobbingin hedefi olma ve ona direnç gösterme potansiyelini belirleyen temel faktör, kişinin “A” veya “B” tipi kişilik özelliklerine sahip olmasıdır.⁵²⁶

“A” tipi kişiler, “*Tip A sendromu*” denilen bir sendromu sık sık yaşarlar. “*Tip A sendromu*”, sosyal ve psikolojik çevre ile kavgalı olmak gibi bir duruma neden olur. A tipi kişilik özelliğine sahip olanlar çabuk düşünürler, pratik zekaları vardır; birkaç işi aynı anda gerçekleştirirler, belli bir zamanda maksimum etkinlik ve sonuç elde etmeyi başarırlar.⁵²⁷ Bu özellikler, kişilerin mobbinge uğrama olasılığının artmasına neden olur.

“B” tipi kişilik özelliğine sahip olanlar ise, daha rahat, daha uysal, daha az rekabetçidirler. “A” tiplerinin küçük ayrıntılara takıldıkları yerde, “B” tipleri olaylara daha farklı yönlerden bakabilirler. Yaşama dair fazla beklentileri yoktur, telaşları daha az, kaygıları daha düşüktür. “B” tiplerinin de mobbing kurbanı olma ihtimalleri vardır; ancak bunlar mobbing karşısında fevri hareket etmez, daha kontrollü ve dengeli tepki gösterirler.⁵²⁸

Mobbingde, insanların imajını, mesleki ahlakını ve yeterliğini küçültücü davranışlar vardır. Mesleki yeterlik sorgulandığı zaman, bu aynı zamanda, o kişiye güvenilemeyeceği anlamına da, gelir. Algılamalarına göre, eğer onlara güvenilmiyorsa, yaptıkları iş değersizdir ve kendileri de, değersiz hale gelir. Sonuç,

⁵²⁵ Tutar, a.g.e., s. 36.

⁵²⁶ Tutar, a.g.e., s. 36.

⁵²⁷ Clay Hamner ve Dennis Organ, **Organizational Behaviour an Appliend Psychological Approach**, Dallas Texas, Business Pub Inc, 1978, p. 272.

⁵²⁸ Tutar, a.g.e., s. 37.

“*benlik duygusu*”nun kaybıdır. Bu unsur, her şeyin üzerinde, mobbing döngüsünü başlatır.⁵²⁹

Buradan da anlaşılacağı gibi kişilikte “*benlik*” kavramı da oldukça önemlidir. Kişilerin benlikleri mobbinge maruz kalma ya da mobbing yapma bakımından önem taşıyabilir.

Mobbing sürecinde kurbanı en fazla etkileyen, mobbingin sıklığı, tekrarı ve süresidir. Mobbing arttıkça ve süresi uzadıkça, etkisi de artar. Mobbinge dayanma sınırı, kişiden kişiye değişir. Birisi için, dayanılabilir olan bir durum, diğerine çok büyük zararlar verebilir. Mobbingi tolere edemeyen kişilik özelliğine sahip bireylerde, “*benlik duygusunun kaybı*” görülür.⁵³⁰

Bireylerin benliği, kazandıkları başarılar veya uğradıkları başarısızlıklar ile sürekli gelişir ve değişir. Bireyin uğradığı başarısızlık sürekli olursa, kendine olan güvenini kaybeder ve üyesi olduğu grubun normlarına daha çok uyum sağlar. Ama başarılıysa, gruba yaratıcı ve yenilikçi fikirler getirerek katkı sağlar.

Doğduğunda varlığının bilincinde olmayan birey sadece açlık, üşüme gibi bazı doğal gereksinmelerini algılar. Zaman geçtikçe kendisinin diğer bireylerden ayrı bir varlık olduğu gerçeği toplumdaki etkileşimler sonucu ortaya çıkar. “*Benliği*”nin gelişmesi çevresindeki insanların tepkileri sonucudur. Ailede başlayan bu gelişme zamanla daha geniş bir çevrede gruplar ve değişik topluluklarla etkileşim sürecinde oluşur.⁵³¹

“*Benlik bilincini*” etkileyen, koşullardan birisi toplumsal bir çevrenin varlığıdır. Benlik bilinci daha çok bireyin başından geçmiş olayların ve değişik tecrübelerin yerleşmesinden oluşur.⁵³² Kişi sahip olduğu adı, kişisel özellikleri, giyimi ve kuşamıyla toplumda yerini belirler.

Bir kimsenin benlik bilinci onun kendisiyle ilgili düşüncelerini, algılamalarını ve kanaatlerini içerir; kendisini nasıl gördüğünü özetler. Herkes daha olumlu, daha

⁵²⁹ Ekiz, a.g.m., <http://www.unigazete.com>, 21.01.2006.

⁵³⁰ Tutar, a.g.e., s. 16.

⁵³¹ Onal, a.g.e., s. 27.

⁵³² Onal, a.g.e., s. 27.

gelişmiş bir benlik geliştirme çabası içindedir. “*Olumlu bir benlik bilinci*” geliştirebilmemiz için koşulsuz sevgi (unconditional love) içinde yetişmemiz gerekir. Koşulsuz sevgi, birey ne yaparsa yapsın onun sevgi ve saygıya layık olduğunu kabul eden anlayışın ürünüdür. Koşulsuz sevgi içinde büyüyen kişilerin benlik anlayışları güçlü ve olumludur.⁵³³

Mobbing doğrudan olarak yapılacağı gibi dolaylı olarak manipülatif olarak da sinsice davranışlarla yapılabilir. Bazı kişiler çift yönlü kişilikleriyle iyi bir oyuncu gibi izini belli ettirmeden hedefine ulaşabilir.

“*Sosyopat*” olarak nitelendirilen bu tarz mobbingciler pasif kişilikli olarak adlandırılır. Bunlar, kötü davranışlarını örtmek için nazik ve düşünceli davranışlar sergileyeceklerinden, onlarla başa çıkmak zordur.

Bu anlamda *Vickers*, mobbing davranışlarını kasıtlı olarak başkalarına acı çektirme ve bundan zevk duyma olarak tanımlar. Bu davranışlarda bulunan kişileri “*sosyopat*” olarak nitelendiren *Vickers*; sosyopatın temel amacının davranışta bulunduğu kişinin moralini sabote etmek, üretkenliğini ve bağlılığını azaltmak ve kişinin kendisini yetenekli bir çalışan olarak görmesini engellemek olduğunu vurgular. Kişiye kasıtlı ve planlı olarak mobbing davranışlarında bulunmada kullanılan çeşitli yaklaşımları, dışlama, bir iyi bir kötü davranma, önemli kimlik detaylarını hiçe sayma (ismini sürekli yanlış söyleme gibi), kabalık, tutulmamış sözler, önemsememe, kişiyi bekletme ve nankörlük olarak sıralar.⁵³⁴

Liderlerin kişiliği de mobbingin yaşanıp yaşanmamasında önemli bir unsur olabilir. Eğer lider bulunduğu örgütü iyi bir şekilde yönetemiyorsa mobbinge zemin hazırlayabilir.

Bu nedenle her şirket ve örgütte bu gibi durumlardan haberdar olmak ve önlem almak için düzenleme ve prosedürler bulunmalıdır.⁵³⁵ Ayrıca kurban pozisyonundaki kişi yaptığı davranışın farkında olmayabilir. Bunun için insanlara konuşma fırsatı verilerek problemlerin çözülmesi sağlanabilir. İşte bu noktada yönetim, örgüt hatta

⁵³³ Cüceloğlu, a.g.e., ss. 428-429.

⁵³⁴ Margaret H. Vickers, Bullying as Unacknowledged Organizational Level: A Researcher’s Story, **Employee Responsibility and Rights Journal**, Vol. 13, No. 4, 2001.

⁵³⁵ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 35.

çalışanlar çok büyük önem kazanır. Çünkü inanmak istemeyenler, kötü niyetli kişiler kurban ne kadar derdini anlatmak istese de onu anlamaya çalışmayacaktır. Bu noktada lider devreye girebilmelidir.

Çünkü lider farkında olmadan ya da farkında olarak mobbing, örgütsel politikaya dönüştürse, kurban bir kişiyle değil, bir grup (çete) ile mücadele etmek zorunda kalır. Bu durum karşısında kurban, hem yöneticinin hem de örgütün desteğini alan mobbingci ile başa çıkmada zorluk çeker.⁵³⁶

Kişilik tipleri bakımından mobbinge verilen tepkiler farklılık gösterir. Kimi kişiler, bazı tutum ve davranışları mobbing olarak görüp onunla mücadele ederken, kimileri bunu mobbing olarak görmeyip bu tutum ve davranışları olağan bir durum gibi değerlendirir. Yani bir işyerinde hangi davranışların mobbing olarak kabul edildiği, çalışanların kişilik özelliklerine, değer yargılarına, kültürlerine ve inançlarına göre değişiklik gösterir.⁵³⁷

Dirençli, cesur, bu davranışları kabul etmeyeceğini belli eden kişinin saldırıya maruz kalması durumunda göreceği zararın daha az olduğu söylenebilir. En azından kendine olan güvenini yitirmeden önce başka bir iş bulur ve sağlığı bozulmadan yeni bir iş arayışına geçebilir.

3.3. MOBBİNGİN KİŞİLİKLE İLİŞKİLİ NEDENLERİ

Mobbing, çağdaş bilim dünyasının en son keşfettiği, ama çok eski zamanlardan beri var olan bir işyeri hastalığıdır. Bu hastalık, bireyin iş arkadaşlarının çekememezlikleri ve belki de arkasından türlü oyunlar çevirmeleri, amirlerinin ve rakiplerinin ezici güçleri, kariyerini engelleyen dedikodular, her gün iş yerinde olan küçük ama rahatsız edici sürtüşmeler veya iş arkadaşının ikili oynaması sonucunda ortaya çıkabilir.⁵³⁸

Mobbing, kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabilen bir olgudur. Çalışma yaşamında herkes, mobbing olgusu içinde rol almaya adaydır. Güçlü ve mücadelecisi, işini başarıyla sürdüren bir işgören, yarın onun, kendisine

⁵³⁶ Tutar, a.g.e., ss. 90-91.

⁵³⁷ Tutar, a.g.e., s. 14.

⁵³⁸ Tınaz, a.g.e., s. 79.

rakip olmasından korkan amirinin mobbing davranışına maruz kalabilir. Bir başka olguda işgören, örgüt kültürü ve yapısından kaynaklanan herhangi bir nedenden ötürü veya kendi kişiliğinin sapkınlığının yansıması olarak başkalarına yönelttiği davranışlarla, mobbing uygulayıcısı durumuna 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 uygulayıcısının ortağı olarak bulabilir.⁵³⁹

Dünyanın her yerinde giderek yaygınlaşan mobbing eylemlerinin kendilerine dürüst, güvenilir ve sadık ve çalışkan kişileri hedef alması olayın bir “entelektüel erozyonuna” dönüştüğüne işaret ederken zaman ve verimlilik maliyetleri de inanılmaz rakamlara ulaşmaktadır.⁵⁴⁰

İş yaşamının korkulu rüyası haline gelen mobbingin kişilikten kaynaklanan nedenlerini ayrıntılı olarak şu şekilde inceleyebiliriz:

3.3.1. Mobbing Yapanların Kişiliğinden Kaynaklanan Nedenler

Saldırganlığın insan yapısının ayrılmaz bir parçası olduğu görüşü ilk kez Freud ile karşımıza çıkar. Freud ve arkadaşlarına göre insan, yapısının derinde sosyalleşmesi ve kendi çevresiyle uyum sağlaması için saldırgan eğilimler vardır.⁵⁴¹

Freud’a göre insanoğlunun doğuştan getirdiği iki temel eğilimi vardır; bunlar: “*cinsellik*” ve “*saldırganlık*”tır. Bu iki temel eğilimin güçlü olması, insanoğlunun bir toplum içinde uyumlu yaşamasını zorlaştırır. Mobbingcilerde, doğuştan getirilen bu iki dürtüden “*saldırganlık*” dürtüsünün etkisi daha fazla olarak görülür.⁵⁴²

Aslında başkalarına duygusal olarak saldırma her insanın içinde vardır. Bu sadece, biz izin verirsek ortaya çıkar.⁵⁴³ İnsanlar içlerinde sakladıkları saldırganlığı dışarı vurarak diğer insanları kontrol etmeye çalışırlar.

⁵³⁹ Tınaz, a.g.e., s. 56.

⁵⁴⁰ Sabahat Bayrak Kök, “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma”, **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum, 2006.**

⁵⁴¹ Aydos ve Oral, a.g.m., ss.29- 37.

⁵⁴² Tutar, a.g.e., s. 39.

⁵⁴³ Tim Kimmel, **Güçlü Kişilikler**, Çev. Gözde Belendir, İstanbul: Beyaz Yayınları, 1993, s. 59.

Hiç şüphesiz kontrolün en agresif ve kötü biçimi diğer insanlara saldırganca bir tavırla yaklaşmaktır. Bu, insanlara kendi isteğimiz doğrultusunda hareket etmeleri için saldırdığımız zaman ortaya çıkar.⁵⁴⁴ Mobbingciler saldırgan davranışlarıyla hedef seçtikleri kişi üzerinde adeta kontrol kurmaya çalışırlar.

Bu yöntemi kullananlar, pişman olmaz ya da acı verdikleri insanlardan özür dilemezler. Mobbingciler, yaptıkları saldırgan davranışların doğru olduğuna inanırlar. Çünkü saldırganlık sonucu kurbanlarının sineceğini ve böylece istediklerini elde edeceklerini düşünürler.

Mobbingciler olmadık yerlerden çıkarlar, insanları savunmasız bir şekilde yakalar, istediklerini elde eder ve yol açtıkları zararları önemsemezler.⁵⁴⁵ Çünkü mobbingcilerin eylemleri, hayata ve farklılıklara değer vermemelerinden, sahtekarlık ve numaracılıklarından, şişirilmiş “benlik algısı” yani kendini büyütme gereksiniminden kaynaklanır.⁵⁴⁶ Saldırganlığa maruz kalanlar ise, fiziksel ve ruhsal anlamda büyük çöküntüler yaşayabilir.

Mobbing uygulayanlar genel olarak; ilgi açlığı çeken, “zayıf kişilik”leri nedeniyle övgüye aşırı ihtiyaç duyan silik karakterli insanlardır. Suçlayıcı ve yargılayıcıdır; bu nedenle sürekli olumsuz senaryolar kurarlar. Bu senaryonun oyuncusunu bulmakta zorluk çekmezler. Oyuncunun yanında kendisini koruyacak ve yerine göre kendi yerine oynayacak “figüran”lara ihtiyaç duyarlar.⁵⁴⁷ Kendileriyle birlikte hareket eden veya edenlerin güçlerine göre kendilerini güçlü hissedebildikleri gibi, bunların olmaması durumunda kendilerini aşırı zayıf ve savunmasız hissederler.⁵⁴⁸

Mobbingciler, düşmanlık duyguları yüksek insanlardır. Düşmanlarının olamaması durumunda başka bir düşman bulmada zorlanmazlar. Ancak, düşman seçerken onlardan daha zayıf olmasına dikkat ederler, düşmanlarının güçlü olmasını istemezler. O nedenle güçlü düşmanlarını da zayıflatmak ve yok etmek için

⁵⁴⁴ Kimmel, a.g.e., s. 55.

⁵⁴⁵ Kimmel, a.g.e., s. 55.

⁵⁴⁶ Tutar, a.g.e., s. 40.

⁵⁴⁷ Tutar, a.g.e., ss. 39-40.

⁵⁴⁸ Tutar, a.g.e., s. 40.

ellerinden geleni yaparlar.⁵⁴⁹ Yani mobbingci, genellikle diğer(ler)inden daha güçlüdür veya daha güçlü olarak görünür.

Ancak gücünün kaynağı kişiliği değil, kendi menfaatleri için istismar ettiği mevkisidir. Sahip olduğu yasal yetkisini ve bulunduğu örgütsel statüyü mobbing için kullanır. Mobbingci kendini gerçek kişiden daha çok tüzel kişi olarak gördüğü için, kendisine yapılan herhangi bir hareketi, örgüte yapılmış bir tehdit olarak göstermeye çalışır.⁵⁵⁰ Bu nedenle, mobbingcinin hedefi olan kurban, yapılan hareketler karşısında kendisini yalnız hisseder ve savunmasız kalır.

Mobbingci toplumsal ve örgütsel değerlere bağlı olmadığı için, ahlaki olgunluğa da sahip değildir. Dolayısıyla ahlak ilkelerine göre doğru ve yanlış davranışlar konusunda akla uygun kararlar verebilecek gelişmişlik düzeyi göstermez. Ahlaki zafiyeti, mobbingciyi kendisinden zayıflara karşı aşırı zalim, kendisinden güçlülerin istek ve emirlerine karşı aşırı uysallık göstermeye iter.⁵⁵¹

Mobbingciler kendi eksiklerinin telafisi için mobbinge başlar. Aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı çeken kişilerin tacizci davranışları güvensizlikten doğan kıskançlıkla ilişkili olarak görülür. Grup kuralını kabul etmeye zorlamak, düşmanlıktan hoşlanmak, can sıkıntısı içinde zevk arayışı ve sosyal-etnik önyargıları pekiştirmek gibi birçok nedenle mobbinge başvururlar. Mobbingcinin mobbing sürecini başlatmasında rol oynayan kişilikle ilgili nedenlerinden bazılarını şu şekilde açıklayabiliriz:⁵⁵²

3.3.1.1. Bireyi Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak

Bazı gruplarda ancak belli bir düzenin varlığı halinde gruba bağlılığın artacağı ve böylece güçlü olunacağı inancı hakimdir. Dolayısıyla böyle gruplarda herkes grubun kurallarına uymak zorundadır. Hedef kişi, eğer grup kurallarına uymuyorsa ya uymaya zorlanacak ya da gitmek zorunda kalacaktır. Genel olarak, “kimse ayağından zincirle bağlı değil, beğenmeyen gidebilir” anlayışı hakimdir.

⁵⁴⁹ Tutar, a.g.e., s. 39.

⁵⁵⁰ Tutar, a.g.e., s. 88.

⁵⁵¹ Tutar, a.g.e., s. 42.

⁵⁵² Tınaz, a.g.e., s. 79-83.

Grup tarafından yönlendirilme ve onun bir parçası olma gereksinimi yanında farklı davranıldığı takdirde dışlanılabilecekleri korkusu nedeniyle, grup içindeki diğer bireyler, mobbingcileri, yaptıkları kötülöklere rağmen terk edip yalnızlığa mahkum etmezler.

Böylece iş arkadaşları da kendilerine gözdağı verilmesi veya tepki gösterilmesi korkusuyla mobbinge katılırlar.⁵⁵³ Çünkü katılmazlarsa mobbingci tarafından hedef seçilme olasılıkları fazla olabilir.

3.3.1.2. Düşmanlıktan Hoşlanmak

Mobbingciler, örgüt hiyerarşisinin neresinde bulunursa bulunsun, başarıyı hedeflemiş bireylere karşı yıldırma politikası gütmeyi, önemli bir görev olarak görürler. Bu tarz bireylere karşı düşmanlık yapmaktan kendilerini alamazlar. Benmerkezci ve egoist insanlar oldukları için, örgüte ait etik değerleri hiçe sayar ve örgütün çıkarlarını göz ardı ederler. Bu nedenle genellikle mantık ölçülerinden uzak, heyecanlandırıcı, kışkırtıcı bir konuşma tarzı geliştirirler. Mobbingin devamı için ellerinden geleni yaparlar.⁵⁵⁴ Hoşlanmadıkları kimselere düşmanlıklarından mobbinge başvurabilirler. Örgüt hiyerarşisinin neresinde oldukları çok önemli değildir. Önemli olan onların kişisel hoşnutsuzluklarının hedefinde biri veya birilerinin olmasıdır.

Mobbingciler, düşmanlık duyguları yüksek, genel olarak ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı gerek duyan silik karakterli insanlar olarak görülür. Yalancı bir ruh haline sahip olup düşman yaratma gereksinimi içindedirler. Suçlayıcı ve yargılayıcıdır. Bu nedenle sürekli olumsuz senaryolar kurarlar. Düşmanlarının olmaması durumunda kendilerine yeni bir düşman bulmada zorlanmazlar. Düşmanlarının güçlü olmasına tahammül edemezler. Bu nedenle güçlü düşmanlarını zayıflatmak ve yok etmek için ellerinden geleni yaparlar.

⁵⁵³ ⁵⁵³ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 44.

⁵⁵⁴ “Bullying in your Workplace”, <http://www.bulliesdownunder.com>, 02.05.2005.

3.3.1.3. Zevk Arayışı

Mobbingcilerin benimsedikleri esas amaçlarının, belli bir bireyden kurtulmak olması her zaman şart değildir. Kabul etmek çok zor olmasına rağmen bazı insanlar, başkalarına fiziksel ya da psikolojik olarak acı çektirmekten zevk alırlar.

Mobbingciler sadist kişiliğe sahiptirler ve başkalarına yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Genellikle özel ve toplumsal çevreleri tarafından dışlanmış mobbingcilerin, kurumsal kimliklerinin dışında başka kimlikleri yoktur ve bunu da yitirmek istemezler. Kurumsal kimliklerini kullanarak, astlarına ve bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranırlar. İnsanların zor durumda kalmasından sadistçe zevk alırlar ve geçici bir ferahlama duyarlar.

3.3.1.4. Can Sıkıntısı

Sürekli tekrarlanan monoton işlerin yapıldığı ve iş yükü dağılımının adaletli yapılmadığı iş ortamlarında kişilerin, sadece monotonluktan uzaklaşmak ya da işyerinde buldukları zaman içinde meşgul olmalarını sağlayacak fazla bir işleri bulunmadığı için sıkıntıdan kurtulmak amacıyla mobbinge başvurdukları da görülür.

Mobbing uygulayanlar, genellikle bunu bir alışkanlık haline getirmişlerdir. Kendilerine hedef bulmakta hiç zorluk çekmezler. Mobbingci hasta psikolojisi ve yaralı egosunu tatmin etmek için, küçük nedenlerden büyük kavgalar çıkarmaya her zaman hazırdır.⁵⁵⁵

Bu tarz davranışlara kimin ne zaman hedef olacağı ise belli değildir. Çünkü mobbing uygulayanlar, genellikle bunu bir alışkanlık haline getirdiklerinden hedefin kim olduğu önemli değildir. Mutlaka hedef olacak bir kişi bulunur. Nedenin ne olduğunun, önemli veya önemsiz olmasının da bir anlamı yoktur. Mobbingci kendi hasta psikolojisi ve yaralı egosunun tatmin etmek için, küçük nedenlerden büyük kavgalar çıkarmaya her zaman hazırdır.

3.3.1.5. Ön Yargıları Pekiştirmek

Mobbingciler genellikle önyargılıdırlar. Mobbing davranışlarına başvurmalarının mantıklı bir temeli ve açıklaması yoktur. Önyargılar, dinsel, sosyal

veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, hedef kişinin gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül de mobbingcileri harekete geçirmeye yeter. Hatta bunlar gibi önemli bir neden de gerekemeyebilir. Mobbingcinin sevmediği birini anımsatmak dahi, saldırı için bir neden olabilir.

Mobbingciler kendi yanlışları üzerinde düşünmezler. Kendileri dışında herkesi suçlarlar. Kendi konularını destekleyenlere karşı aşırı yaranmacı ve övücü davranırlar. Onlara göre, “kendileri için iyi olan, herkes için iyi; kendileri için kötü olan ise, herkes için kötüdür.” İnsanların önerilerine ve yapıcı eleştirilerine asla tahammül gösteremezler.

Mobbingciler kendilerinin denetleyenlerin istek, gereksinme, algılama ve yorumlarına göre davranırlar. Ahlaki olgunluğa sahip olamamaları, mobbingcileri, kendilerinden zayıflara karşı aşırı zalim davranmaya yönlendirir. Buna karşılık süreç, onları kendilerinden güçlülerin istek ve emirlerine karşı aşırı uysallık göstermeye iter.

3.3.1.6. Ayrıcalıklı Olduğuna İnanmak

Mobbingciler, iş yerindeki pozisyonları gereği diğer çalışanlara istediklerini yaptırma hakkına sahip olduklarını düşünürler. Onlara göre, kendilerine bağlı olarak çalışan herkes onlardan daha aşağı düzeydedir. Bu kişileri istedikleri gibi kullanma hakkına sahip olduklarını düşünürler.

Bazı mobbingciler genellikle çalışkandır. Ancak bu tipler, yaptıkları her işi abartır; başkalarının işini ise küçümserler. Sürekli işlerinin çokluğundan ve zorluğundan bahsederek kendilerinin olmaması durumunda bu “çok zor ve önemli!” işleri yapacak kimsenin olmadığı imajını yaratmaya çalışırlar. Kendilerini çok çalışıyormuş ve işyeri için vazgeçilmezmiş gibi göstermelerine rağmen, aslında mobbingcilerin en sevmediği şey, işyerinde diğer insanların başarısıdır. Çünkü işyerindeki diğer çalışanların, daha yetenekli olması onları korkutur. Yüksek başarıya sahip bir astın varlığına içerleyebilirler ve böyle bir durum ise, mobbing sürecini başlatabilir.

⁵⁵⁵ Tutar, a.g.e., s. 41.

Mobbingcilerin örgüt içindeki güçlerinin kaynağı ne bilgileri, ne karizmaları, ne de becerileridir. Genel anlamda insana karşı saygı duyma becerisinden yoksun olmalarından dolayı, üstlerine de saygı göstermezler. Ancak çevreleriyle barışık olmadıkları ve haksız uygulamalarda buldukları için, üstlerine karşı oldukça nazik, diplomatik, sahtekarca ver abartılı bir şekilde saygılı davranarak kendilerinin güçlü ve güven içinde hissetmeye çalışırlar.

Mobbingciler, başkalarını baskı altına almak gibi temel bir amaç içinde oldukları için, sürekli kuralları hatırlatır ve yeni kurallar koyarlar. Kendi kurallarını örgütsel norm olarak görürler. Bu nedenle, kendi normlarına uymayanları itaatsizlik, disiplinsizlik ve isyankarlıkla suçlarlar.

Mobbingciler, kendilerinin kurumsal kimliğe sahip olduğuna inanırlar. Mobbingcinin şahsına yönelmiş bir direnç, kurum çıkarlarına yönelmiş bir tehdittir. Kendi çıkarlarını örgüt çıkarları ile denk tuttukları için, kendilerini rahatsız eden her davranışa karşı acil önlem alınması gerektiğinin düşünürler. Çünkü bu, onlara göre bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde ele alınması gereken bir sorundur.

Kısacası mobbingciler kendilerini örgüt için ayrıcalıklı olarak gördükleri için, çevrelerinde hedef seçtikleri kurbanlara da istedikleri gibi davranabileceklerini düşünürler.

3.3.1.7. Sahip Olamadıklarının Acısını Çıkarmak

Kendileri mutlu olmayan bazı kişiler, başkalarının mutluluklarını çekemezler. Onların mutluluklarını da ellerinden almaya çalışırlar. Haset, kıskançlık, büyük hedefler ve meydan okumalar, mobbingin temel nedenlerindedir. İnsanlar genellikle bir başkasını, o kişi kim olduğu için değil, kendilerine temsil ettiği unsuru esas alarak rahatsız ederler.

Mobbingciler, kendilerinden daha yetenekli ve başarılı olduğuna inandıkları bireylerden korkarlar. Bu bireylere gerek fiziksel gerek zihinsel özelliklerinden dolayı başkalarının gösterdikleri ilgi ve hayranlık, mobbingcinin kıskançlık duygularının kamçılar. Yaşadığı bu olumsuz duygular nedeniyle mobbingci, çalışarak başarısını ve verimini artırmak yerine, seçtiği kurbanını yok etme davranışı

içerisine girer. Aksi takdirde, diğerinin başarısının gölgesinde kalmak, onun için kaçınılmaz sonuç olacaktır. Dolayısıyla seçeceği yol, kendi sahip olmadıklarının acısını, kurbanından çıkarmaktır.

3.3.1.8. Bencillik

Mobbingcilerin en belirgin özellikleri, aşırı bencillik duygusu şeklinde kendini belli eden davranış bozukluklarıdır. Diğer insanlarla ilişkilerinde bencilce, çıkar ilişkisi içinde hareket ederler. Genellikle başkalarının başarılarını, değerlerini ve onların genel olarak varlıklarının kıskandıklarından dolayı, diğerlerinin de kendilerine karşı aynı duyguları beslediklerini düşünürler.

Başkalarının zaaflarından yararlanıp, hedeflerine ulaşmayı gözetirler. Duygusal zekadan yoksundurlar. Sahip oldukları benmerkezci kişilik yapısı, ruhsal yönden sağlıklı bir bireyde olması gereken empati yeteneğinin oluşmasını engeller.

Bu nedenle kendilerini diğer insanların yerine koyup, onların, hislerini, düşüncelerini ve duygularını anlamak tarzında bir gereksinim duymaktan yoksundurlar.

3.3.1.9. Narsist Kişilikli Olmak

Narsisist kişilik, klinik olarak sosyal özürlü olan ve kendini korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için, elindeki gücü kullanmaya yetkili gören, gerçekten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan; kendini sürekli olarak diğerlerinden üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen zihinsel bozukluk olarak tanımlanır.⁵⁵⁶

Mobbingci narsist kişiliğe sahiptir. Narsist bireyin temel özelliği sınırsız başarı, zenginlik ve güç elde etme tutkusudur. Sahip olduğuna inandığı özgüven duygusunu koruyabilmek için sürekli takdir edilmeyi ve kendine hayranlık duyulmasını ister. Narsist kişiler, her zaman özel işlem görme beklentisi ile kendilerini hukuk ve ahlak

⁵⁵⁶ Ekiz, a.g.m., <http://www.unigazete.com>, 21.01.2006.

ilkelerinin üzerinde görürler. Hiyerarşik kademelerde yükselmek için her yöntemi kullanırlar.⁵⁵⁷

Narsistler gösterdikleri başarıları, becerileri abartıp, olağanüstü olarak görüp, çok değerli ve yüksek bir şahsiyet olarak bilinmeyi beklerler. Kendilerini büyük bir güç, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak görürler.

3.3.1.10. Rekabet İçgüdüsü

Rekabet bütün sosyal, etnik ve ırksal gruplarda bulunur. Hiyerarşideki yerini pekiştirmek için insan, devamlı kendisini başkalarıyla karşılaştırır ve onları sınırlar. Taciz ya da rahatsız etme, insanların kendilerini ayrı tutma ve ayrıcalıklarını koruma için kurulu bir işleyişin olmadığı zaman başvurdukları bir yoldur. Taciz, sosyal bir içgüdüdür. İçgüdüsel olarak insanlar ortada hiçbir akılcı neden yokken de taciz davranışına girebilir.⁵⁵⁸

Mobbing rekabetin her alanda ve her kültürde yerini almasıyla yanlış yönlendirilmiş, insanları içten içe kemiren bir içgüdü olarak da anlaşılabilir. Bireyler bazen mantıklı bulmamalarına rağmen rekabetin etkisiyle kendilerine rakip olarak gördükleri kişilerden kurtulmak için farkında olmadan tacizde bulunabilirler.

Rekabet, stresli ve yüksek verimlilik gereken ortamlarda daha çok görülebilir. Örgütsel hiyerarşi içinde mobbingciler konumlarının gücünü kullanarak çeşitli suistimallerle, hedef seçtikleri kişiyi kışkırtarak onları asi gösterirler. Çünkü mobbingciler, çoğu zaman kendilerini tehdit altında hissederler.⁵⁵⁹

3.3.2. Mobbinge Uğrayanların Kişiliğinden Kaynaklanan Nedenler

Mobbing öyle olumsuz sonuçlar doğurabilecek boyutta ciddi bir davranış ki, mobbing uygulanan kişilerden ‘kurban’ diye söz ediliyor. Mobbingin amacı kurbanı üstünlük sağlamak, onu buyruğu altına almaktır. En önemlisi de onun işyerinden ayrılmasını, kişilik ve kimliğinin yok olmasını sağlamaktır.

⁵⁵⁷ Ertekin Yurtsever, “Yönetimde Narsizm Üzerine Bir Deneme”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 34, Sayı: 3, Eylül 2001, ss. 39-40.

⁵⁵⁸ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 43.

⁵⁵⁹ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 41.

Araştırmalar, mobbing mağdurlarının, çalıştıkları işyerine karşı sadakat duyguları yüksek ve yaptıkları işle özdeşleşen kimseler olduklarını gösterir.⁵⁶⁰

Yetenekli, yaratıcı, zeki, başarı odaklı, güvenilir, kendilerini işe adanmış kişiler, örgütlerine karşı aidiyet duyguları ileri derecede gelişmiş kişiler mobbinge maruz kalır. Yaratıcı bireyler, yeni fikirler geliştirdikleri için, mobbinge daha fazla hedef olur. Bu tür kişilerin hiyerarşik mobbinge maruz kalma olasılığı yüksek olabilir.

Özellikle yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi nedeniyle, mobbinge maruz kalma olasılığı fazla olabilir. Yüksek mevkilere için tehdit oluşturan kişiler, çoğu kez kurban olarak seçilir.⁵⁶¹ Bu durum mobbingciyi rahatsız eder çünkü mobbingci başarıyı sadece kendisine ait hisseder. Özellikle yaratıcılık tarafı gelişmiş olan bu kişiler, getirdikleri yeni fikirler yüzünden, taşların fazla oynamamasını isteyen gelenekçi eski çalışanlar tarafından taciz edilir.

Mobbing kurbanları genellikle; dürüst, çalışkan, kendilerini başkasına beğendirme çabasında olmayan, özgüveni yüksek, girişken, nitelikli, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kişilerle ve olaylarla değil düşüncelerle uğraşmayı amaç edinmiş insanlar olarak görülür.⁵⁶²

Mobbing genelde duygusal zekâsı yüksek, başarılı kişiler üzerinde uygulanır. Bazı eski tarz yöneticiler bu kişileri kendileri için tehdit olarak algıladıklarından mobbing yaparlar.⁵⁶³ Bu anlamda mobbing kurbanları, “duygusal zeka” düzeyleri yüksek insanlardır denilebilir.

Kurbanlar kendi davranışlarını gözden geçirir ve yanlış yaptıklarını gördüklerinde, bunu düzeltme olgunluğu gösterirler.⁵⁶⁴ Onlar büyük işler başarmış olsalar dahi, mobbingciler gibi bu durumu abartarak büyütmezler. Oldukça mütevazı bir kişiliğe sahip oldukları söylenebilir.

⁵⁶⁰ D. Zapf, C. Knorz, M. Kulla, “On The Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5, 2, 1996, ss. 215-237.

⁵⁶¹ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s. 51.

⁵⁶² Tutar, a.g.e., s. 52.

⁵⁶³ Akdağ, a.g.m., <http://www.aksiyon.com.tr/detay.php?id=23418> - 47k, Sayı: 585, 20.02.2006.

⁵⁶⁴ Tutar, a.g.e., s. 53.

Mobbing kurbanları, duyarlı, hassas, yardımsever, idealist, sürekli kendini geliştiren, bildiklerini paylaşan, onurlu, haksızlığa dayanamayan ama kendi söz konusu olduğunda fedakarlıkta bulunabilen kişilerdir.⁵⁶⁵ Yaşama empatik bakabilir. Gerekliğinde çok çalışır, sorumluluklarının bilincindedir.

Genellikle sözlerinin yanlış anlaşılmasından ve çarpıtılmasından endişe duyarlar. Tek güvendikleri dürüstlükleri ve iyi niyetleridir.⁵⁶⁶ Onların iyi niyetleri, mobbingcileri cesaretlendiren bir durumdur. Çünkü mobbingciler onların iyi niyetlerini zaaf olarak algılar.

Mobbing kurbanları başkalarını olduğu gibi kabul eder. Yaşamın getirdiği olaylara tam anlamıyla gerektiği kadar önem verir. Kendiliğinden hareket eder, başkasının kontrolüne gerek yoktur. Gerekliğinde kendini eleştirebilir. İnsana ve insanlığa değer verir, onların sorunlarıyla ilgilenir.⁵⁶⁷

Sadece kendilerini değil, çevrelerindeki insanları da değerleri görürler. Çevresinin farkındadır, sürekli çevresini araştırır ve yeni şeyler dener yani değişimcidir.

Mobbing kurbanları, çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen, dürüst ve güvenilir, işyerine sadık özelliklere sahiptir. Bu anlamda kurbanların işyerinden ayrılmaları örgüte iki türlü zarar verebilir. İlki bir çok üstün özelliklere sahip birinin işyerinden ayrılmasının getirdiği nitelik kaybı, diğer neden ise, örgütün mobbingten kurtulamayarak enerji kaybetmeye devam etmesidir.⁵⁶⁸ Çünkü mobbingci örgütte kalarak kendine yeni kurbanlar bulmaya devam edecektir.

Mobbing kurbanları, kuruluşun hedeflerine inanmış ve bunun gereğini yapmaya kendilerini adanmış insanlardır. Onlar çalıştığı yerin saygınlığını önemserler ve çalıştıkları örgüte değer veririler. Mobbingci tarafından “*günah keçisi*” olarak seçilen kişi genelde kendini ispatlamış ya da ispatlamaya başlamış olan, iyi niyetli,

⁵⁶⁵ Tutar, a.g.e., s. 54.

⁵⁶⁶ Tutar, a.g.e., s. 53.

⁵⁶⁷ Tutar, a.g.e., s. 54.

⁵⁶⁸ Tutar, a.g.e., s. 60.

saygılı, sadık, dürüst, örgüte hizmet etmeyi amaç edinen, içe dönük, iş odaklı, işini çok önemseyen kişilerdir denilebilir.

Mobbinge uğrayanların çoğunluğu üstün özelliklere sahip, zeki, başarı odaklı, kendisini işine adanmış, dürüst, insanlara güvenen, iyi niyetli, politik davranmayan, kurumuna bağlı, işiyle özdeşleşmiş, sosyal hayatta içlerine kapanık olmaya meyilli, yumuşak başlı kişilerdir.

3.3.3. Liderin Kişiliğinden Kaynaklanan Nedenler

Mobbing sataşmak ve hücum etmek anlamına gelir. Üst düzey yönetim kademesinde bulunan insanlar, çalışanlarını pasifize etmek, onları baskı altında tutmak için bu yöntemi sıkça kullanırlar. Mobbing sistematik şekilde baskı yapmak anlamına gelir. Aileden ülke yönetimine kadar her yerde sistematik baskı ile insanlar pasifize edilir ve kolay yönetilir hale getirilir. Demokratik olmayan bu yöntemde, psikolojik saldırılar yapılır. Dedikodular, toplantılarda terslemeler, söz hakkı vermemeler, yetkileri kısıtlamalar, saf dışı bırakmak için geliştirilen sistemli taktikler ile hakimiyet sağlanmaya çalışılır. Yetersiz liderler, böyle yaklaşımlar ile kendi iç dünyalarında ego tatmini sağlarlar. Yahut kendi fikrine güvenmeyen kişiler, çıkarlarını korumak için başka yol bulamadıkları ve bilemediklerinden “mobbing”i bilinçsizce uygularlar.⁵⁶⁹

Örgütsel çatışmaların önemli nedenlerinden birisi yönetim ile genel olarak personel (özellikle işçi kesimi) arasındaki ilişkilerin kutuplaşmış olmasıdır. Bu kutuplaşma (polarization) arttığı sürece ortam çatışmalara müsait hale gelir.⁵⁷⁰

Çatışma ve baskı kişileri davranışlarında daha saldırgan olmaya sevk edebilir. Fiziki saldırganlık bu davranışın en aşırı uç örneğidir. Bu davranışın hislerle kuvvetlenmesi (emotional) halinde saldırganlık daha da şiddetlenir. Saldırganlık belirli bir konuya (işe, projeye, fikre) yöneltileceği gibi kişilere veya tüm organizasyona da yöneltilebilir.⁵⁷¹ Bu anlamda işyerlerinde liderlerin kişiliği mobbingi başlatmada ya da engelleme de oldukça önemli olabilir.

⁵⁶⁹ Tarhan, a.g.e., s.187.

⁵⁷⁰ Koçel, a.g.e., s. 496.

⁵⁷¹ Koçel, a.g.e., s. 497.

Özellikle iş dünyasındaki hızlı değişimler zinciri ve değişen dünyanın yeni yönetim ihtiyacı “*liderlik*” konusunda başlıca vurgu yapılmasının en önemli nedenidir. Geçmişte, yöneticilerden beklenen, statükoyu koruması ve bu doğrultuda hareket etmesiyle son yıllarda piyasadaki yeni güçler bu dar bakış açısının hızlıca terk edilmesi önemli baskı yapmıştır. Yeni anlayışta, liderler bugünün yönetsel işlerini taşıyan değil, yarının vizyonunu taşıyan kimselerdir. Bunlar artık hem bir öğrenci, hem de öğretici olan kimselerdir. Yeni liderler yalnızca geleneksel paradigmalara katkı sunmazlar, aynı zamanda güçlü ahlaksal ve işi yapış tarzına yönelik değerlerini kendi organizasyonlarında birleştirici güç olarak kullanırlar.

“*Lider*”, örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleştiren kişidir. Bir özellik olarak liderlik ise, liderin grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Liderin grup ve bireyler üzerinde gücünü etkin bir şekilde kullanabilmesi önemlidir. Liderlik zorlama veya güçle ortaya çıkmaz.⁵⁷²

“*Lider*”, kişi , grup yada grupları belli amaçları gerçekleştirmek için yönlendiren kişidir. Lider işletme fonksiyonlarını iyi şekilde bilmek, kullanmak zorundadır. Liderler işletmelerin başarısında büyük rol oynarlar.

“*Liderliği*”, grupları, belli amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgütleme, yöneltme ve bunu sağlamak için etkinlik ve güç kullanma ve karar alma işlevi olarak tanımlayabiliriz.⁵⁷³ “*Liderlik*”, amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme sürecidir.⁵⁷⁴ İşletmelerde grup içerisinde bazı insanlar önde olmak ve başkalarına öncülük ederek, onları etkilemek isterler. Dolayısıyla liderlik başkalarını etkileyebilme işidir.

Lider mutlaka güvenilir ve güçlü olmalıdır. Güçlü bir lider olmanın şartlarını şöyle sıralayabiliriz:⁵⁷⁵

1. Lider geleceğe bakmalı ama geçmişi gelecek için bir tecrübe kaynağı olarak kullanmalıdır,

⁵⁷² Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No. 11, s. 280.

⁵⁷³ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Basım Yayınları, ss.315-316

⁵⁷⁴ Can, a.g.e., s. 194.

2. İnsanlara değer ve sorumluluk vermeyi ön planda tutmalıdır,
3. Lider motive edebilme yeteneğine sahip olmalıdır,
4. Alttakilere yetki vermeli ve onların gelişmeleri için gerekli desteği sağlamalıdır. Liderin ihtiyacı her şeye evet diyenler değil, düşünen kendi başına iş yapabilen, gerektiğinde itiraz etmekten çekinmeyen insanlardır. Tespit ettikleri hedefi yakalayabilen liderler, yanındakiler rakip olmasın diye güçsüzleştiren değil onlara fırsat verenler olmuşlardır ve olacaklardır. Bir liderin gücü yanındakilerle doğru orantılıdır.

Bunlara ek olarak diyebiliriz ki liderler, örgütte mobbing yaşandığını anlayabilecek güçte özelliklere sahip olmalıdır.

Bir işyerinde çalışanların verimini arttırmak veya evde çocukların ders çalışmasını sağlamak için baskı, tehdit, korkutma ve sindirme bir yöntem olarak maalesef sık kullanılır. Bu yöntemi iyi niyetle ve doğru olduğuna inanarak kullananlar, baş edilmesi en zor kişilerdir. Kendi çocukluk dönemlerinde ve yetiştirilme tarzlarında gördükleri bu yöntemi hiç sorgulamayan bu kişiler, sonuç aldıklarını zannederler.⁵⁷⁶ Kimi liderler mobbingi iş yaşamının zorunlu bir unsuru olarak görür. Onlara göre, insanlara bir şeyler yaptırmak için baskı uygulanmalıdır.

Mobbingi, “Bu bir yönetim şeklidir, köpekbalıklarıyla yüzüyorsun, ısırmayı da bileceksin” şeklinde tanımlayan liderler iş hayatında bu durumu kanıksanmış, birbirlerine iyi davranmayı, iş hayatında birbirlerine yardım etmeyi ve destek olmayı unutmuşlardır.⁵⁷⁷ Yani bu anlayıştaki liderler mobbingi olağan bir durum olarak görürler.

Bu şekilde liderlik vasıflarından yoksun yöneticiler, mobbing için elverişli bir ortam hazırlar. Mobbingi görmezden gelip, inkar eden liderler öncelikle buldukları örgütün, sonra da kendilerinin sonlarını hazırlar.⁵⁷⁸ Lider mobbingi görmezden gelirse, hatta bunu desteklerse mobbing içinden çıkılmaz bir hal alır.

⁵⁷⁵ Akdemir, *İşletmeciliğin Temel Esasları*, ss.226-228

⁵⁷⁶ Tarhan, a.g.e., s.188.

⁵⁷⁷ Arpacıoğlu, “Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi”, <http://www.insankaynaklari.com>, 02.03.

⁵⁷⁸ Tutar, a.g.e., s. 110.

Oysa lider, mobbinge uğrayan kişiyi korumalı, onun kendi durumunu tanımladıktan sonra kendi çözümünü kendisinin üretmesini, çözüm üretmiyorsa da bunun başına neler getirebileceğini bilmesini ve ona göre oradan ayrılıp ayrılmamaya karar vermesine yardım etmelidir. Aynı zamanda zorbalık eden kişi ve kişilerin de yaptıklarının sonuçlarının neler olabileceğinin farkına varmalarını sağlamalıdır.

Bunun yanında otoriter liderlerin katı tutumları, emir-komuta ilişkilerine olan bağlılıkları, açık veya gizli şekilde çalışanları sürekli kontrol etme tutumları çalışanlar tarafından mobbing olarak algılanır.⁵⁷⁹ Yani otoriter davranan liderin paylayıcı, küçük düşürücü bir davranışı, her zaman mobbing olarak görülmemelidir.

Oysa yetkeci ve sert mizaçlı klasik tipte bir amirin mobbing davranışlarını sergilemeye daha yatkın olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir amirin masum olacağı zannedilmemelidir. Mobbing, her türlü durumda her mizaçtaki kişi tarafından birdenbire uygulanabilir. Ancak, amir pozisyonundaki birey, astlarından bazılarına daha yakın bazılarına daha mesafeli davranıyorsa, mobbing olgusunun ortaya çıkmasının çok da uzak olmadığı düşünülmelidir.⁵⁸⁰ Liderin sergilediği davranış, onun kişiliğinin bir yansıması olabilir.

Çağdaş yönetim anlayışında yöneticilerin bilişsel zekası yanında duygusal zekası da önem kazanır, yöneticilerin sadece zeki ve yetenekli olmaları yeterli olmayabilir. Çünkü, duygusal zekadan yoksun yöneticiler tarafından yönetilen örgütlerde, hiyerarşik mobbing kaçınılmaz olarak görülür.⁵⁸¹ Yönetici ve iş görenlerin teknik becerilerinin yanı sıra duygusal zeka özellikleri de iş ortamını etkiler. Yüksek duygusal zeka, iş ortamında olumlu bir atmosferin oluşmasında önemli bir unsurdur.⁵⁸² Yani duygusal zekadan yoksun liderler de, örgütlerde mobbing yaşanmasında önemli bir faktördür.

Çünkü duygusal zekadan yoksun yöneticilerin, mobbingciler tarafından yönlendirilmeleri kolay olur. Eğer bu tarz yöneticiler narsisist kişiliğe sahiplerse,

⁵⁷⁹ Tutar, a.g.e., s. 106.

⁵⁸⁰ Tınaz, a.g.e., s. 117.

⁵⁸¹ Tutar, a.g.e., s. 91.

⁵⁸² Yüçetürk, a.g.m., http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226, 15.03.2004.

kendilerine övenlere sürekli hizmet etmek durumunda kalabilirler. Bu özellikleri ile yöneticiler, mobbingciler tarafından kolaylıkla kullanılabilirler.⁵⁸³

Ancak, duygusal zekaya sahip yöneticiler, mobbingcilerin gerçek niyetini anlayarak, kendilerini yönetmelerine izin vermezler.⁵⁸⁴ Ayrıca liderler empatik olmalıdır. “*Empati*” başkalarının duygularını anlayarak, kendimizi onun yerine koyma yeteneğidir.⁵⁸⁵ İnsan ilişkilerinde karşımızdaki kişinin özel durumunu, duygularını, yaşadıklarını dikkate almadan yapılan yorumlar, empati içermez. Çünkü, bu yargılama niteliği taşır.

Liderin mobbingi görmezden gelmesi hatta bunu desteklemesi mobbingin büyümesine neden olabilir. Küçük bir anlaşmazlık giderek büyüyerek istenmeyen yerlere gidebilir. Üstü tarafından desteklenmeyen, önemsenmeyen kurban kime gideceğini bilemez hale gelir. Bu aşamada artık mobbingci kendini çaresiz, problemleri çözemeyecek kadar güçsüz hisseder.

Liderler şu durumlar sözkonusu olduğunda örgütlerinde mobbing uygulayanların olduğundan şüphe etmelidir:

- Sorumluluklar genelde aynı kişiye yükleniyorsa,
- Mobbinge uğradığını hissettiği kişilerin performanslarında bir düşme görüyorsa,
- Hastalık bahanesiyle işe gelmeler artıyorsa ve buna bağlı olarak sık sık izin almalar başlıyorsa,
- Örgüt içersinde huzursuzluk, mutsuzluk ve moral bozukluğu hakimse,
- İşten ayrılmalar başlıyorsa,

Liderler bu davranışları gözlemliyorsa, önlem almaya başlamalıdır. Çünkü liderin mobbing uygulandığını fark etmesi ve buna bağlı olarak önlem alması hem kişiler hem de örgütler için yararlı sonuçlar doğuracaktır.

⁵⁸³ Tutar, a.g.e., s. 92.

⁵⁸⁴ Tutar, a.g.e., s. 108.

⁵⁸⁵ Kasatura, a.g.e., s. 237.

3.4. MOBBİNG KURBANİ OLABİLECEK KİŞİLER

Günümüzde mobbing, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm iş yerlerinde gerçekleşen bir olgudur. Dolayısıyla mobbinge maruz kalma veya bir diğer deyişle hedef kurban olma riski, herkes için geçerlidir.

Psikolojik açıdan harabolmuş, depresyon yaşayan bir bireyden söz edildiğinde, ilk akla gelen, mobbinge uğramış veya bir diğer deyişle kurban olarak seçilmiş kişidir. Mobbing sürecini, klasik bir dram olarak değerlendirdiğimizde oyun içerisinde zararı en fazla gören aktör, “*kurbandır*” diyebiliriz.

Kurban olarak seçilen bireyin görevleri kendisine hiç bildirilmeden başkasına verilir. İşe devamsızlık yaptığı, işe geç geldiği veya görevini ihmal ettiğine dair uyarılar alır. Kendisiyle iletişim kesilir; kendisine bildirilmesi gereken haber ve bilgiler bildirilmez. Çeşitli eleştirilere maruz kalır ve kınanır. Sorduğu sorulara hiçbir yanıt alamaz; kendisine durumla ilgili bir açıklama yapılmaz.

Mobbing sürecinde kurban, kendini bir çıkmaz içinde algılar. Bulunduğu ortamdan dışlanıp bir duvara dayanıp kalmıştır. Başına gelenlerin nedenini dahi bilmemektedir. Günümüzde mobbinge maruz kalan pek çok kişi, çevrelerindeki herkesin bu denli nefretine yol açacak kadar ne kötülük yaptıklarını veya nerede hata ettiklerini, aylar hatta yıllar geçse de kendi kendilerine sorarlar.

Mobbing kurbanlarının, genellikle duygusal zekaları yüksektir. Kendi davranışlarını sık sık gözden geçirirler; yanlış yaptıklarını anladıklarında ise hemen bunu düzeltmeye çalışırlar. Kurban olarak seçilenler, genellikle kendilerine özgü ilkeleri olan ve hiçbir zaman başkaları tarafından yönlendirilemeyen insanlardır.⁵⁸⁶ Onların mobbinge hedef seçilmesindeki neden mobbingciden üstün bir çok özelliğe sahip olmasıdır.

İşyerlerinde dört farklı tipteki kişi, mobbing kurbanı olma tehlikesiyle karşı karşıyadır:⁵⁸⁷

⁵⁸⁶ “İşyerinde Kara Bulutlar: Mobbing”, 23.01.2002.,

http://www.secretcv.com/insan.php?haber_id=15 (05.06.2005).

⁵⁸⁷ Brigitte Huber, **Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz, Niedernhausen**, Falken, 1994, ss. 24-25'den Tınaz, a.g.e., ss. 96-97.(Sözkonusu bilgiyi Tınaz Huber'ın kitabından aktarmaktadır.)

3.4.1. Yalnız Kişiler

Bazı çalışanlar her gün gözlerinin önünde cereyan eden haksızlıkları görmezden gelerek, işyerinde kendi aralarında kurbanın dışarıda bırakıldığı küçük bir grup oluşturabilirler. Bu şekilde kurban, yalnızlığa itilir.⁵⁸⁸

Yalnız bırakılan bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir iş yerinde çalışan tek bir erkek de olabilir.

3.4.2. Farklı (acayip) Kişiler

Herhangi bir yönden diğer kişilerden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan bir kişi söz konusudur.

Giyim tarzı, yaşam tarzı, çalışma şekli, konuşma şekli veya milliyeti farklı bir kurban seçilerek mobbingci hedefini belirleyebilir.⁵⁸⁹

Bu, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Bazen sırf evlilerin bulunduğu bir ofiste tek bekar veya sadece bekarların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak dahi, mobbinge maruz kalmaya yeterli nedendir. Azınlık bir gruba üye olan kişilerin mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir.

3.4.3. Başarılı Kişiler

Çok çalışıyormuş gibi görünen mobbingcilerin en sevmediği şey, örgütte diğer çalışan insanların başarısıdır. Örgütteki diğer çalışanların kendilerinden daha yetenekli olması onları korkutur. Yüksek başarıya sahip bir astın varlığına içerleyebilirler ve bu durum mobbing sürecini başlatabilir.⁵⁹⁰

Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bireyin arkasından her türlü oyunlar oynanır, hakkında asılsız söylentiler çıkartılır ve çalışması sabote edilir.

⁵⁸⁸ Tınaz, a.g.e., s. 108.

⁵⁸⁹ Tınaz, a.g.e., s. 109.

⁵⁹⁰ Tutar, a.g.e., s. 42.

3.4.4. Yeni Gelen Kişiler

İş sahiplerinin ve yöneticilerin, eleman seçerken öncelikle işini gerçekten ve uzun dönemde de sevecek insanları bulmaya ve işe almaya özen göstermeleri gerekir. İşini sevmeyen insanları fark ettiklerinde onlarla özel olarak ilgilenerek mümkünse sorunlarını çözmeye eğer değilse işi bırakmalarını sağlamaya çalışmalıdırlar. Çünkü bu tip insanlar diğer çalışanları ve özellikle “işe yeni başlayanları” zehirlemeleri söz konusu olabilir.⁵⁹¹

Çünkü, daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla birtakım özelliklere sahip olması, mobbing kurbanı olma riskini artırır. Kişi, daha kaliteli olabilir veya daha genç ve daha güzel olabilir.

Bu şekilde örgüte yani gelen kişilere sahip oldukları bir takım üstün özelliklerden dolayı üstünden, çalışma arkadaşlarından mobbing uygulanabilir.

3.5. MOBBİNGE BAŞA ÇIKMADA KİŞİLİK

Mobbing sürecinin en karmaşık, anlaşılması en zor evresi, başlangıç evresidir. Mobbing, sonuçlandırılmamış bir çatışmadan dolayı ortaya çıkar. Yaşamın günlük akışı içerisinde bir şekilde yanlış anlama, yanlış değerlendirme olabilir. Bu, ilk bakışta bir mobbing gibi gözükebilse de tamamen anlık bir çatışma olabilir. Buna karşılık ikinci evreye ulaşılmış bir mobbing olgusu çok tehlikelidir. Bu aşamada bireylerin, önlem alıcı bir girişimde bulunabilmek için, yaşadıkları mobbing olgusunda üstlendikleri rolün önemini iyi anlayıp kavramaları gereklidir.⁵⁹²

Mobbing, bir kez uygulanılmaya başlandığında ve ileri evrelere ulaşıldığında çaresinin bulunmasına ve bireyde, örgütte ve toplumda yarattığı hasarların müdahalesine çok geç kalınmış bir terör süreci olması nedeniyle, mobbinge mücadelede destek verecek olan iki eylemden söz edilebilir. Bunlar, bilgilendirme ve önlem almaktır.⁵⁹³

⁵⁹¹ İsmet Barutçugil, “İşini Sevmeyenler”, <http://www.yenibir.com>, 14.05.2006.

⁵⁹² Tınaz, a.g.e., ss. 189-190.

⁵⁹³ Tınaz, a.g.e., s. 187.

Mobbingle mücadeleyi zorlaştıran, soyut bir şiddet şeklinde olmasıdır. Çünkü, mobbing psikolojik bir saldırı olduğu için, yargıya başvurmada gerekli olan somut kanıtları bulmak zor olur.⁵⁹⁴ Ancak bu zorluğa rağmen, işyerinde mobbingin neden olduğu gerilimin kişilere, kurumlara ve topluma olan faturasının yüksekliği, mobbingle mücadeleyi zorunlu kılar.

İşyerinde mobbingle başa çıkmak için seçilecek çeşitli yollar vardır. Aşağıda yer alan üç tutum ve davranış mobbing karşısında gösterilebilecek davranışlar arasında yer alır.⁵⁹⁵

- **Mobbingle anlayış gösterme:** Mobbingle anlayış gösterme onun tekrarlanma sıklığı veya şiddetine göre değişir. Eğer mobbing sistematik bir şekilde yapılıyor ve şiddeti artıyorsa, mobbingle anlayış gösterme yanlış bir davranıştır. Eğer mobbing periyodik bir şekilde devam ediyor ve tolere edilmesi mümkün ise, zayıflık işareti verilmeden anlayış gösterilebilir.

- **Mobbingle karşı savaşma:** Mobbingle karşı savaş verme durumunda asla mobbingcinin yöntemi seçilmemelidir. Çünkü mobbingci her türlü etik olmayan şekilde saldırabilir. Kurban ise, dürüst, onurlu, erdemli, ilkeli ve güvenilir olduğu için kurban seçilmiştir. Bu nedenle, mobbingcinin yöntemine başvurmak mağduru haklı iken haksız, güçlü iken zayıf bırakır. Kurban, kendini mobbingin hedefi yapan değerlerini sorgulamadan, onlara daha fazla sarılıp istikrarlı kişiliğini ortaya koymalıdır. Kurban, ahlak ilkelerine ve yasaya uygun davranışlarla mobbingciyi sıkıştırmalıdır. Yani kurban bir köşeye çekilerek yalnızlığı seçmemelidir. Aksine mobbingle savaşmalı ve kendisine destek olabilecek kişileri bulma çabası içine girebilmelidir.

- **Geri çekilme:** Geri çekilme, mobbingciyle kendi gücü arasında farkın fazla olması durumunda istenmeden seçilen bir yol olmalıdır. Geri çekilme yöntemiyle de olumlu sonuçlar almak mümkün olabilir.

⁵⁹⁴ Tutar, a.g.e., ss. 29-30.

⁵⁹⁵ Tutar, a.g.e., ss. 137-138.

3.5.1. Mobbinge Başa Çıkma Yolları

Kurban, başlangıçta mobbingcinin gerçek niyetini anlayamaz; gerçeği göremez ve kabul edemez. Bu, onu üzer ve mutsuzluğa iter. Bu durumda genellikle kurban, kendini suçlar. Bu ise mobbingcinin işini kolaylaştırır. Kurban, öncelikle kendini izole temekten kurtulmalı, sonra da mobbinge direnç için, mobbingcinin taktiklerini boşa çıkaracak strateji geliştirmelidir. Hiçbir zaman verdiği mücadelenin gereksiz bir çaba olduğunu düşünmemelidir.

Kurbanın mobbinge direnç gösterebilmesi için, her zaman hukuk ve ahlak ilkelerine uygun, yerini ve zamanını kendisinin belirlediği, mücadele yöntemlerini kendisinin seçtiği bir taktik ve strateji geliştirmesi gerekir. Bu aşamada kurbanın atması gereken adım, sadece savunma değil, karşı savaş vermek olmalıdır. Yani savaşın koşullarını kurban kendisi belirlemelidir.⁵⁹⁶

Kişinin mobbinge direnç göstermesinde kişisel bütünlüğünün önemli bir payı vardır. Olaylar nasıl gelişirse gelişsin, kişisel yaklaşımlara göre anlam kazanır. Bireyin davranışını ne çevre koşulları ne de biyolojik istek ve dürtüler belirler; bireyin davranışını belirleyen kendisi ve olaylara bakış açısıdır.⁵⁹⁷

Örgütler de mobbingi önlemek veya çözmek için yönetici öncelikle mobbingin nedenlerini objektif bir şekilde araştırmak ve mobbingi önleyici ve çözücü en uygun yöntemleri uygulamam durumundadır. Bunun için yöneticinin bazı adımları atması gerekir. Bu adımları şu şekilde belirtmek mümkündür:⁵⁹⁸

- **Kaçınma:** Bu yöntemde yönetici mobbingi, örgütsel politika haline getirmeye çalışan mobbingciye herhangi bir destek sağlamadığı gibi, onu engelleyici bir tutum içinde de olmaz. Yöneticinin bu tavrı mobbingi engellemez; ancak bu tutumla mobbingci, örgütsel bir destek bulamaz ve kendi gücüyle yetinmek zorunda kalır. Bu tutum aynı zamanda mobbingi görmezden gelmek demek olduğu için, bir bakıma onu desteklemek,

⁵⁹⁶ Tutar, a.g.e., s. 129.

⁵⁹⁷ Cüceloğlu, a.g.e., s. 32.

⁵⁹⁸ Tutar, a.g.e., ss. 130-132.

sürmesinden yana olmak anlamına gelir. Dolayısıyla bu etkili bir yöntem değildir.

- **Dondurma:** Bu yöntem, “sular duruluncaya kadar beklemek” anlamına gelir. Belli bir zaman sonra mobbingci ve mağdur arasında biraz yumuşatma yoluna gidilir. Böylece, taraflar arasındaki farklılıklar azaltılarak, ortak menfaatler bulunmaya çalışılır veya daha üst düzey amaçlar belirlenerek tarafların birbirleriyle yardımlaşmaları yoluna gidilir.

- **Mobbingi çözme yaklaşımı:** Bu yöntemde mobbingin üzerine gidilir. Mobbingin yayılıp örgüt iklimini ve örgüt kültürünü etkilemesine izin verilmez. Yönetici, tarafları yüz yüze getirerek, sorunların açık ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar. Özellikle iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan mobbingde etkili bir yöntemdir.

- **Güç ve otorite kullanma:** Bu yöntemde, yönetici gücünü, yetkinci ve otoritesini kullanarak, mobbingi ortadan kaldırmaya çalışır. Yönetici “burada yönetici benim; bu iş böyle olacak!” şeklindeki otoriter tavırla taraflar arasında anlaşma sağlayamasa da mobbingi durdurabilir. Yönetici bu yolu sık kullanırsa, astların moral ve motivasyonunu düşürebilir.

- **Ödün verme:** Mobbingin kaynağı konusunda taraflar, kendi amaçlarından özveride bulunarak, ortak bir noktada buluşurlar. Böylece anlaşmanın bir galibi olmaz. Her iki taraf bazı tavizler vererek anlaşma sağlanır.

- **Kişileri değiştirme:** Mobbinge neden olan ve bunun kurbanı olan kişiler, örgüt içinde başka birimlere ya da yerlere tayin edilerek, mobbingin önlenmesine çalışılır. Etkili bir yol olmasına rağmen, herkes bir nedenle bulunduğu yere alındığı için uygulaması kolay değildir.

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

- **İşbirliği:** Mobbingi çözmeye istekli olmak, farklılıklarla yüz yüze gelmek ve görüş alış-verişinde bulunmak, bütünleştirici çözümler aramak, herkesin kazançlı çıkacağı durumlar bulmak, sorunlara ve mobbinge meydan okumak, işbirliği yapmanın yollarıdır.

Mobbingle mücadelede, mobbingin varlığını görmezlikten gelmek veya ona uyum göstermek tercih edilmemelidir.

İşyerinde mobbing, iş için harcanacak enerjinin israf edilmesine neden olur. Örgütsel morali bozar, birey ve grupları kutuplaştırır, işbirliğini engeller, kuşku ve güvensizlik yaratır, verimliliği düşürür. Mobbingin olduğu yerde, bireyler ve gruplar kendi çıkarları üzerine odaklanırlar. Takım çalışması yok olur ve işgören devir hızı artar. Bunlar ve bunlara benzer olumsuzluklar, mobbingle hem bireysel, hem de örgütsel olarak mücadele etmeyi gerektirir.

3.5.1.2. Bireysel Başa Çıkma Yolları

Mobbingle bireysel olarak başa çıkmak için öncelikle kişi, dirençli ve cesur olmayı öğrenmelidir. Mobbingciye karşı direnmeli, kendi hakkını aramalı, kendine saygı duymalı, değerini bilmeli, öneminin farkına varmalıdır. Gerekirse kişi psikolojik yardım almalıdır. İş arkadaşlarıyla, eşiyle, herkesle bunu paylaşma yoluna gitmelidir. Çünkü paylaşılmadığı zaman bu durum, ağır bedensel hastalıklara yol açabilir. Eğer kişi her türlü yardımı aldığı halde, dayanamıyorsa en son şey; kişinin iş araması, hatta hemen istifa etmesidir. Çünkü travma sonrası stres bozukluğu, psikolojik bozukluklar, derin hastalıklar ve yüksek tansiyonlar ile yaşamaktansa başka bir yerde şansını denemek daha mantıklı bir yol olabilir.

İşyerinde mobbingle başa çıkmada uygulanacak bazı taktik adımlar vardır. Bunun için kurban öncelikle kendi kişiliğini geliştirecek, direncini arttıracak çabalar içinde olmalıdır. Bu amaçla atılabilecek bazı adımlar şunalar olabilir:⁵⁹⁹

- **Özsaygının geliştirilmesi:** Herkesin mobbinge dayanma katsayısı farklılık gösterir. Söz konusu katsayı bireyin “uyum düzeyini” ve “direnme sınırları”nı belirler. Mobbinge karşı direnç gösterip onunla başa çıkmak için, baş vurulacak yollardan biri, özsaygının geliştirilmesidir. Herkesin kişiliğine göre, değişen bir mücadele stratejisi vardır.

- **Denge bölgeleri oluşturmak:** Denge bölgesi, her tür istikrarsızlığın ve güvensizliğin ortadan kalktığı, kurbanın kendini güven ve esenlik içinde

⁵⁹⁹ Tutar, a.g.e., ss. 133-134.

hissettiği bir ortamdır. Denge bölgesi, kurbanın istemediği değişimlerin olmadığı veya çok sınırlı olduğu güvenilir bir limandır.

- **Mesleki beceri ve nitelikleri geliştirmek:** Mobbingin neden olduğu gerilimi azaltmanın bir diğer yolu da, kişisel ve mesleki nitelikleri, mümkün olduğu kadar hatalardan arındırarak geliştirmektir. Bu tavır, kurbanın kendisine karşı duyduğu güveni ve özsaygıyı yükseltir. Özgüveni yüksek bir insan, her tür gerilime karşı daha yüksek direnç gösterir.

- **Ruh sağlığını korumak:** Gerilim altıcı önlemlerden bir diğeri, ruh sağlığıdır. Geliştirilen güçlü psikolojik uyum, kurbanın psikolojik yaralanmasını engeller ve mobbing karşısında onu daha güçlü ve donanımlı kılar. Ruh sağlığı yerinde olan birinin mobbinge direnci daha yüksek olur.

- **Algılama stratejilerini güçlendirmek:** Her tür mobbing faktörü insanın kişiliğinden geçer ve bu kişilik onun mobbinge tepkisinin ne kadar güçlü olacağını belirler. Kimileri mobbinge karşı oldukça güçlü bir direnç gösterebilirken, kimileri çok basit bir mobbing davranışı karşısında bile yıkıma uğrar. Kurbanın direncinin ölçüsü, mobbingi tolere etme katsayısıdır.

- **Değerleri açıklamak:** kişisel değerlerin bilincine varmak ve yaşamın bu değerlerle doğal bir uyum içinde olduğundan emin olmak, mobbinge karşı direnç göstermede etkin bir yoldur. Mağdur değerleri nedeniyle kurban seçildiğini unutamamalıdır. Mobbinge maruz kalan biri değerlerinden vazgeçerek bu saldırıyı ortadan kaldıramaz. Aksine, mağdur kendini kurtaracak en güçlü silahın, sahip olduğu değerleri olduğunu bilmelidir. Çünkü, kurbanı zayıf düşürecek en büyük yanlışlık, mobbing karşısında kendini yargılamak ve kendini yadsımadır.

Mobbingle bireysel başa çıkmada önemli olan özsaygıyı, özgüveni artırmak ve öğrenilmiş acizlik içinde olmamaktır⁶⁰⁰

3.5.1.2.1. Özsaygıyı ve Özgüveni Arttırma

“Özgüven”, bireyi oluşturan bütün özelliklerin, bütünlüğünü gösteren ve kişinin kendine ilişkin kanaatidir. Kişinin kendi kişisel varlığının farkında olması ve kişinin “kim” ve “ne” olduğu düşüncesinde gerçekçi bir yaklaşım içinde olmasıdır.

⁶⁰⁰ Tutar, a.g.e., ss. 138-144.

Özgüven kişiye her zaman yapıcı, gerçekçi ve girişimci bir psikoloji kazandırmalı, aksi halde özgüven kişiyi; hayalci, gerçek dışı ve bir bakıma savunmacı bir tutum ve davranışa itiyorsa, bu özgüven değildir. Bunun yanında özgüvenin yüksekliği, hiçbir zaman başkalarını küçük görme, kendini olur olmaz durumlarda öne çıkarma, dozu kaçırılmış bir meydan okuma şeklinde olmamalıdır.

Mobbingle bireysel başa çıkmada, uygulanacak diğer bir yöntem, kurbanın “özsaygı”sını arttırmaktır. Kişiliğin ayrıntılı olarak değerlendirilmesi veya kişinin kendi “ben” kavramına atfettiği olumlu değerlendirme, kişinin özsaygısını yükseltir. Öz saygısı yüksek olan kişinin, özgüveni de yüksek olur. Özsaygısı yüksek kişiler, olumsuz durumlar karşısında kendilerini değersiz hissetmez, nesnel bir şekilde durum değerlendirmesi yapar, sonuçlardan ders çıkarır ve geleceğe daha güçlü hazırlanır.

Kişisel bütünlüğü korumak, kişiliği geliştirmek ve iç huzura sahip olmak, kişinin kendine saygısı ile mümkün olabilir. Kişinin özsaygısı yüksek olunca, kendi değerlerine olan inancı artar. Sahip olduğu özsaygının verdiği güçle, mobbinge karşı daha yüksek direnç gösterir.

Kendine güven, hayata karşı yapıcı ve olumlu bir bakış açısını ve kendi gücüne inanmayı gerektirir. Kendine saygı ise, kendini, yeterliliklerini, sınırlarını bilmek ve kabul etmek, güçlü ve güçsüz yönleriyle bir bütün olarak kendine değer vermektir.

Özsaygı, kişinin kendisiyle barışıklığının sonucunda elde edilir. Özsaygı, insanın kendini olduğu gibi kabul etmesi ve aynı zamanda bu kabulden hoşnutluk duymasıyla mümkün olur. Özsaygı, özgüven gibi dış değerlendirmelere açık olmadığı için, başarısızlıktan zarar görmez.

İşyerinde mobbingle başa çıkabilmek için, kurbanın güçlü bir özsaygıya ve özgüvene ihtiyacı vardır.

3.5.1.2.2. Öğrenilmiş Acizlik İçinde Olmamak

Mobbingle mücadelede yeterli direnç gösterebilmek için öğrenilmiş/kazanılmış acizlik içinde olmamak gerekir. Öğrenilmiş acizlik, insanların daha önce yaşadıkları

olumsuz duruma ait düşüncelerini diğer ortamlara taşıyarak, başarılı olabilecekleri durumlarda bile pasifleşmeye, özsaygıyı azalmasına, depresyona ve kronik kaygıya neden olur.

İnsan kontrol edemeyeceği olumsuz sonuçlarla karşılaşırsa güdüsel, bilişsel ve davranışsal yetersizlik örnekleri ortaya koyar. Bunu izleyen başka bir zamanda ise, olumsuz sonuçlanan tecrübeye benzer, fakat sonucun kontrolünün mümkün olduğu koşullarda gereken davranışları gösterememekte ya da yetersiz kalmaktadır. Bu gibi durumlarla tanımlanan tutum ve davranışlar, “*öğrenilmiş acizlik*” ya da “*öğrenilmiş çaresizlik*” olarak ifade edilir.

Öğrenilmiş acizlikten uzak kalabilmek, mobbinge mücadelede direnç kazandırır. Bu direnç, kurbanın, yapmakta olduğu işle ilgili sonucun kendi davranışına bağlı olduğunu görmesiyle ve sonucu kontrol edebileceğinden emin olması sayesinde gösterilebilir.

Bazı çalışanlar iş yerinde kendini sürekli mobbing baskısı altında hissettiği halde, zaman ayırıp bu baskının nedenini araştırmak için çaba göstermediği gibi, zamanla bu baskıyı sindirir ve sıradan örgütsel bir tutum ve davranış olarak görür. Bu, “*kazanılmış acizlik*”tir. Kazanılmış acizlik, mobbingin şiddetini ve süresini uzatır.

Bu nedenle mobbinge mücadele için öncelikle kazanılmış acizlik içinde olamamak gerekir. Mobbing kurbanı birey, mobbingcinin hareketlerine uyum göstererek, mobbinge bir kuralmış şeklinde bakmamalıdır. Yani olaylara kazanılmış acizlik içinde bakmamalıdır.

3.5.2.2. Örgütsel Başa Çıkma Yolları

Örgütteki insan gücü kaynağına, mevcut sermayelerinin öncelik sırası içinde önemli bir yer ayıran işletmeler, herhangi bir şekilde yaratılan mobbing sürecinden etkilenen kurbanların, bu süreçten olabilecek en az zararla çıkmaları için gerekli tüm girişimlerde bulunmaktan kaçınmayacaklardır.

Mobbingin yaşandığı örgütlerde İnsan Kaynakları departmanının mazeret izinleri, sağlık raporları ve işe geç gelmeler konusunda çok dikkatli davranmaları,

alışık olmadık bir biçimde birden ortaya çıkan ve sıklık gösteren bu tip durumlar karşısında ilgili çalışanlarla bire bir görüşme yapmaları ve gerçek sebebi bulmaya çalışmaları gerekir.

Bazen kurumdaki bir müdür bile kurbanı yardımcı olmaktan aciz olabilir. Mobbingci tarafından dolduruşa gelmiş olan müdür, hedef gösterilen kişinin gerçekten işe yaramaz olduğunu düşünebilir. Böyle bir durumda kurban, üst yönetime de gitse derdini anlatamaz, gerçeklerin ortaya çıkmasını sağlayamaz.

Çalışanları korumak için şimdiye kadar hiç olmadığı kadar düzenleme ve yasa varken bu tipik işyeri davranışının var olmasının üç nedeni vardır:⁶⁰¹

1. Birincisi, mobbing davranışları görmezden gelinmekte, hoş görülmemekte, yanlış yorumlanmakta, hatta kasıtlı bir strateji olarak firma yönetimince teşvik edilmektedir.
2. İkincisi, bu davranış henüz cinsel taciz ve ayrımcılıktan farklı, başlı başına bir işyeri davranışı olarak açıkça tanımlanmamıştır.
3. Üçüncüsü, çoğunlukla kurbanlar kendilerini yıpranmış, bitmiş tükenmiş ve yıkılmış hissetmektedir. Kendilerini savunmak ve yasal işlem yapmaktan acizdirler.

İşyerinde mobbingi önlemek, yönetimin karşılaştığı en güç sorunların başında gelir. Mobbingin ortadan kaldırılmasında birden fazla yöntem uygulanabilir; ancak hangi tür mobbinge hangi yöntemin uygulanacağını tespiti için mobbingin türünün iyi analiz edilmesi gerekir. Bunun analizinde ve çözüm yolunun bulunmasında görev alacak kişilerin, psikolojisi ve insan kaynakları yönetimi konusunda uzman, deneyimli, sabırlı ve empati yapabilen kişiler olması gerekir.

Zaman kaybı, performansta azalma, işin niteliği ve niceliğinde düşme, çalışanların işten ayrılması, yeni personel eğitim ve adaptasyon maliyetleri, tazminat talepleri, sigorta, sağlık maliyetlerinde ve hastalık izinlerinde artma, işe gelmeme veya gelmeme nedeniyle yükselen işgücü kayıpları, çalışanların arasındaki ilişkilerin bozulması gibi birçok neden mobbinge örgütsel mücadeleyi gerekli kılar.⁶⁰²

⁶⁰¹ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.2.

⁶⁰² Tutar, a.g.e., s. 145.

Mobbingle örgütsel olarak başa çıkmak için şunlar yapılabilir:⁶⁰³

3.5.2.2.1. Liderliğin Kurumsallaştırılması

Liderler, mobbingle örgütsel olarak başa çıkmada önemli kişilerdir. Örgüt çalışanlarının önünü açan, onların güçlerinden örgütsel sinerji ortaya çıkarabilen liderler, yönettiklerine yeni ufuklar, yeni hedefler ve vizyon kazandırır. Aksine yönettiklerini anlamayan, sorunlarıyla ilgilenemeyen liderler ise; çalışanlarda vizyon daralmasına, ufuksuzluğa neden olabilir.

Liderin insan ilişkileri noktasında zayıflığı ve duygusal zekadan yoksun oluşu, mobbinge zemin hazırlar. Lider mobbingin tarafları arasında bir uzlaşma noktası bulup, mobbingi ortadan kaldırmazsa, şiddet her geçen gün biraz daha yayılır ve kökleşir.

Duygusal zekası yüksek liderlerin yönettiği örgütlerde mobbing hayat bulamaz veya var olan mobbing ortadan kaldırılmaya çalışılır. Eğer lider duygusal zekadan yoksun ise, mobbingcinin duyguları yönetimsizliğin aracı olur. Bu tip liderler, kendi duygularına fazlasıyla hitap eden mobbingcilerin yanında yer alarak, onurlu insanların kişilikli tutum ve davranışlarını itaatsizlik olarak görebilir.

Denilebilir ki, mobbingle örgütsel olarak başa çıkmak, bilişsel zekanın yanında duygusal zekası da yüksek olan liderleri gerektirir.

Çünkü duygusal zeka lidere üç yetkinlik imkanı sağlar. Bu yetkinlikler şunlardır:

- **Duyguların farkında olunması:** Liderin kendini doğru bir şekilde değerlendirerek, kendi iç dünyasını, sezgilerini, tercihlerini, potansiyelini, güçlü yönlerini bilmesini ve özgüvenini geliştirmesine imkan sağlar.
- **Duyguların ifade edilmesi:** Başkaları üzerinde etkili olma başkaları ile çalışma konusundaki rahat ve sağlıklı ilişkiler kurabilme ve geliştirebilme yeteneği sağlar. Ayrıca bu, örgütsel yaşamın kalitesini de artırır. Duygusal zekası yüksek bir örgüt yöneticisinin yönetimindeki örgütün sağlıklı olması beklenir.
- **Başkalarının duygularının farkında olma:** Başkalarının duygularının farkında olma, başkalarını geliştirmenin ve onlarla etkin iletişim

⁶⁰³ Tutar, a.g.e., ss. 146-168.

kurmanın en önemli aracıdır. Bu sayede lider başkalarının bakış açılarını hisseder ve gelişmeleri için nelere ihtiyaç duyduklarını anlar.

Ayrıca lider, çalışanlarını yönlendirecek bir vizyon belirleyerek örgütsel değerlerle örtüşmeyen tutum ve davranışların örgüt ikliminde ve kültüründe yer almadığını açıklamalıdır.

Örgütsek sağlığı bozacak ve örgütsel sinerjiye katkısı olmayacak tutum ve davranışların şiddetle kınanacağı, hatta cezalandırılacağı yönünde bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi, liderin görevidir. Lider, ikna yöntemlerini kullanarak bunu başarabilir.

Bu bağlamda, işyerinde mobbingin ortadan kaldırılması için, liderlik vasıflarına sahip bir yönetici, tarafları memnun edecek veya iki tarafın da bazı fedakarlıklarda bulunacakları bir sonuç için müzakere teknikleri kullanmalıdır. Bunun için önceden hazırlık yapılması ve karşı tarafın ihtiyaçlarına duyarlı olunması gerekir. Lider, uzlaşma noktaları oluşturduktan sonra ilişkileri geliştirmek suretiyle, mobbingin kaynaklarını ortadan kaldırmaya çalışmalıdır.

3.5.2.2.2. Örgütsel Rolün Yeniden Tasarımı

“Örgütsel rol”, bireyin örgütsel statüsünün belirlediği görev ve hakların, kişi tarafından algılanma biçimidir. “Rol”, örgütlerde işgörenin eylem ve davranışı ile, örgütsel tasarımı kavramaya yarayan ve bireyle örgütsel görevi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir çerçevedir. Kişi ile rolü arasındaki ilişki, kişinin kabul sınırları çerçevesinde oluşur. Kişi rolünün benimseyerek kabul etmiş ise, kişinin mobbinge karşı karşıya gelmesi sınırlı olacaktır. Aksi halde, kişinin rolünden dolayı mobbinge maruz kalması daha kolay olacaktır.

Bir örgütte, örgütsel teknoloji, örgütsel yapı, uzmanlaşma derecesi, örgütsel büyüklük, üretilen ürün, örgüt kültürü, ödül sistemleri, hiyerarşi derecesi gibi pek çok faktör örgüt üyelerinin rol beklentilerini ve rol davranışını belirler.

Kişinin nitelikleri de rol tasarımını etkileyen faktörlerdendir. Bir kişinin belli biçimde davranma eğilimi, içe dönük-dışa dönük olması, alışkanlıkları, saldırganlığı,

hırsı, başarıma ihtiyacı, cinsiyeti, statüsü, değerleri, eğitimi, deneyimi ve birikimi gibi etkenler kişisel nitelikler arasında sayılabilir.⁶⁰⁴

Kişiler arasındaki etkenler de önemli bir faktördür. Kişiler arası faktör resmi ve gayri resmi olmak üzere, iki biçimde örgütsel rol sürecine etki eder. Resmi olarak düzenlenen ilişki, rol göndermeleri, rol algılamaları ve rol davranışı üzerinde etkili olur. Gayri resmi ilişkiler de rol kavramında etkili olur. Söz konusu rollerin algılanış biçimi kişi ile rolü arasındaki ilişkiyi belirler.

Kişi yukarıda değinilen etkenler bakımından rolünü olumlu bir şekilde ve kendini tatmin edecek bir tarzda algılıyor ise, kişiyle rolü arasında bir uyum ve iş tatmini var demektir. Bu durumda kişinin mobbingi algılaması daha zayıf olacaktır, aksi halde rolü arasında bir uyumsuzluk yani kişi-rol çatışması söz konusu ise bu durumda, kişinin en önemsiz şiddet faktörünü abartılı bir şekilde algılaması kaçınılmaz olacaktır.

Rol belirsizliği önemli bir mobbing faktörüdür. Birey iş yerinde görevini yerine getirmek veya özel görevi ile ilgili olarak beklentileri karşılamak için yeterli bilgiye sahip değilse, bu durum, bir mobbing faktörü olabilir. Açık olmayan amaçlar ve hedefler, önemli mobbing faktörleri arasında olabilir. Bu nedenle, örgütsel rolün iyi bir şekilde tanımlanmış olması gerekir.

3.5.2.2.3. Örgüt Kültürünün ve İkliminin Yeniden Tasarımı

Gereksinimleri birbirlerinden oldukça farklı insanlardan oluşan toplumlarda bireyleri bir arada tutan ve toplumu yarınlara taşıyan bir güç söz konusudur. En basitinden en ileri topluma kadar var olan bu ortak güç “kültür”dür.⁶⁰⁵

Nasıl ki, sahip oldukları farklı kültürler, yapılar ve sistemler nedeni ile toplumlar birbirlerinden farklı ise; aynı şekilde buldukları toplumun ve kültürün özelliklerini taşıyan bireylerden oluşan örgütler de farklıdır.

Belli amaçları gerçekleştirmek için kurulan örgütlerin, zaman içinde kendilerine özgü olarak oluşturdukları ve onları diğer örgütlerden farklı kılan kimliğin özünde

⁶⁰⁴ Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, s. 16.

⁶⁰⁵ Gürçay ve Tozkoparan, a.g.m., ss. 71-82.

“örgüt kültürü” yer alır. Çalışanların yönetilmesi, istenilenlerin kolaylıkla yaptırılması ve yeni değer ve anlayışların benimsetilmesi için onların, örgütteki kültürel değer ve ilkelerinin bilinmesi gerekir. Bu anlamda, özellikle yöneticiler, gerek örgüt içinde yer alan bireylerin gerekse bu örgütü çevreleyen toplum bireylerinin davranışlarını ve kültürlerini bilmeleri gerekir. Her örgütte yer alan insan yapısının farklılığı, kültürü oluşturan öğelerin örgütlerde taşıdıkları anlamın ve tepki düzeylerinin de farklı olması sonucunu getirir. Eğer çalışanların uzun bir süre boyunca davranışları önceden bilinmek isteniyorsa, inanç ve tutumların gelişmeleri ve bunların değişimleri sırasında ortaya çıkan süreçlerin izlenmesi ve bilgi edinilmesi gerekir.⁶⁰⁶

Örgüte gelirken kültürel değerlerini de beraberinde getiren bireyler, aynı ya da benzer kültürlerin üyeleri iseler, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesi daha kolay ve daha uyumlu olabilir. Ancak, örgüte gelen bireyler arasında kültür birliği yoksa ya da zıt kültürlerin varlığı söz konusu ise örgüt içi uyumu sağlamak zorlaşır. Bu nedenle, yöneticiler örgütte çalışan kişileri iyi tanımalı ve onarlı örgüt amaçlarına uygun bir şekilde yönlendirmelidir.

Mobbingle başa çıkabilmek için mobbingin nedenlerinin belirlenmesi ve bunun üzerine gidilmesi gerekir. Mobbinge direnç gösterebilmenin en etkili yollarından biri, mobbinge karşı mücadele edebilecek bir “örgüt kültürü” oluşturmaktır. Kültürel mekanizmayı harekete geçiremeyen yönetici, mobbingin sürmesine neden olur.

Özellikle son yıllarda, örgütlerde çalışan insana verilen önem giderek artmaktadır. Bu nedenle yöneticiler “örgüt kültürü”nü belirlerken insan odaklı olmalıdır. Böylece, örgütlerde mobbing yaşanması azalabilir. Çünkü yöneticiler çalışanlarına destek verip, onların yanında olurlarsa mobbingci kendinde mobbing yapma cesaretini bulamayabilir.

Ayrıca örgütlerde mobbing kavramının tanımı yapılmalı ve bu kavram örgüt kültürüne eklenmelidir. Örgütün misyonu ve vizyonu tanımlanırken bu konuya açık bir şekilde değinilmeli ve bu konu hakkında taviz verilemeyeceği açıkça

⁶⁰⁶ Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, s. 114.

belirtilmelidir. Böylece örgüt içerisinde mobbingle karşılaşan kişiler nasıl hareket edecekleri konusunda bilgi edinmiş olur.⁶⁰⁷

Örgütün ve çalışanlarının değerler sistemi olan örgüt kültürü, pozitif ve negatif anlamda düşünülebilir. Çalışanları motive eden, onların çalışma barışı ve iş tatmini bulmalarını sağlayan örgüt kültürlerinin yanında, çatışma, mobbing, dedikodu, kıskançlık ve daha bir çok olumsuz tutum ve davranışın örgütsel kültür haline geldiği örgütler de vardır.

Pozitif örgüt kültürünün olduğu örgütlerde , örgüt üyeleri güçlü birlik duygusuna sahip olurlar. Böyle bir örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir. Yöneticinin yönetim politikası, çalışanın görevini başarmasını ve iş tatmini bulmasını sağlar.

Örgüt kültürünün özelliklerini dört ana grupta toplayabiliriz.⁶⁰⁸

- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya davranışsal kalıplar şeklindedir.

Örgüt kavramı ile karıştırılan ancak ayrı kavramlar olmakla beraber, birlikte düşünülmesi gereken bir kavram olan “*örgüt iklimi*”, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava ya da atmosferdir.⁶⁰⁹ Mobbing örgütteki güven ve inancı yıkması nedeniyle işyerinin tüm duygusal havasının bozulması veya daha genel bir ifadeyle olumsuz örgüt ikliminin oluşmasına neden olur⁶¹⁰

Örgütsel iklim ne ölçüde çalışanların değerlerini temsil eder, onlarda bir arada bulunma ve ait olma hissi sağlarsa, örgütsel sinerji o ölçüde yüksek olur. Örgüt kendi iç denetim mekanizmalarıyla mobbinge izin vermez, mobbingciler pozitif örgüt kültürünün olduğu yerde yaşam alanı bulamaz.

⁶⁰⁷ Arpacıoğlu: “İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz”, <http://www.energyturkey.org>, 19.04.2006

⁶⁰⁸ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, ss.138-139.

⁶⁰⁹ Gürçay ve Tozkoparan, a.g.m., ss. 71-82.

⁶¹⁰ Tınaz, a.g.e., s. 189.

Örgüt iklimi yılların ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bunun sonucu olarak örgüt ikliminin çalışanların doyumuna olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Ancak, örgüt ikliminin iyi ya da kötü olarak nitelendirilmesi işgörenden işgörene değişir. Başarı ve yükselme ihtiyacı içinde olan bir işgören için arkadaşça ve hoşça vakit geçirilen bir örgüt iklimi doyum sağlayıcı olmadığından kişinin o örgütten ayrılması söz konusu olabilir.⁶¹¹

Açık ya da katılımı teşvik edici örgüt iklimi; astlara güven, iletişimde açıklık, anlayışlı ve destekleyici liderlik, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma gibi özelliklere sahip iken; kapalı ya da tehdit edici örgüt ikliminde ise emir komuta zincirine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim, çalışanların güdülenmesini göz ardı eden ve otoriter liderlik temellerine oturtulmuş bir yapıya sahip olma gibi özellikler söz konusudur. Bu nedenle, açık ya da katılımı teşvik edici örgüt iklimi, sağlıklı bir örgüt iklimi olarak değerlendirilirken; kapalı ya da tehdit edici örgüt iklimi sağlıklı bir örgüt iklimi olarak değerlendirilir.⁶¹²

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının örgütsel başarıdaki rolü ve etkileri gözardı edilemeyecek önemliliktedir. Her iki kavram iç içe geçmiş olmakla birlikte aynı anlamı ifade etmemektedir. Örgüt kültürünün örgüt ikliminde yaratacağı herhangi bir olumsuzluk, uzun vadede örgütsel çatışma ile beraber, mutsuz çalışanlar ve yüksek işgücü devrini beraberinde getirir.

3.5.2.2.4. Örgütsel Sağlığa Önem Verilmesi

İşyerinde mobbing hem çalışanlar, hem örgüt için istenmeyen bir durumdur. Bu duruma özellikle, örgütsel sağlığın olmadığı örgütlerde daha sık rastlanılabilir. Bunun için örgütsel sağlığın sağlanması için gereken önlemler alınmalıdır.

Fiziki, mali ve beşeri unsurlardan oluşan örgütlerin en önemli unsuru insandır. İnsanların kişisel amaçları vardır; örgütler hem bu amaçların sonucudur, hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araçtır. İnsan-örgüt etkileşiminin niteliğini örgütün söz konusu kişisel amaçları karşılama düzeyi belirler. Bireysel ve örgütsel ihtiyaçları

⁶¹¹ Can, a.g.e., s. 201.

⁶¹² Can, a.g.e., s. 201.

tatmin edilmiş, çalışanlar arasındaki uyum ve işbirliğinin sağlandığı örgütlerin sağlıklı olduğu söylenebilir.

“Sağlıklı bir örgüt”, hiçbir şiddet olayının yaşanmadığı, çatışmaların olmadığı bir örgüt olmaktan çok, ortaya çıkan sorunları çözebilme yeteneği olan örgüttür.

Örgütsel sağlığın olduğu örgütlerde çalışanlar arasında uyum, işbirliği ve tarafların birbirlerine karşı davranışlarını nezaket kuralları belirler. Kişiyi psikolojik ve fiziksel açıdan tatmin eden, aynı zamanda kendi gelişme stratejilerini de gerçekleştirebilen örgütler, görece olarak sağlıklı örgütlerdir.

Örgütsel sağlığın bulunduğu yerlerde, iş doyumuyla birlikte, örgütsel verimlilik ve etkinlik vardır. Sağlıklı örgütlerde hem bireyler, hem de örgüt amaçlarına ulaşmıştır. Örgüt sağlığının bulunmadığı örgütlerde işgörenlerin mesai yapıp iş yapmamaları mümkün olabilir. İnsanlar görünürde işlerinin başında olabilir ancak bu verimli ve etkin değildir. Bu gibi örgütlerde, örgütün sağlık yapısı, onların akıl güçlerini gönül güçlerini ve kas güçlerini birlikte işe katmaya yetmez.

Örgütsel başarının ancak işgörenlerin başarıyı yakalamaları ile mümkün olabileceği gerçeği, örgütlerde örgüt kültürüne uygun bireylerle çalışmanın zorunluluğunu da beraberinde getirir. Bu nedenle uygun kişilerin seçimi ile örgütsel sağlık bir şekilde sürdürülebilir.⁶¹³ Uyumlu kişilerin seçimi ile örgüt ve çalışanlar arasındaki uyum ve koordinasyon sağlanır. Bu ise örgütsel sağlığın işaretidir

Sağlıklı örgütlerde çalışanların sadece fiziksel sağlığıyla değil, psikolojik sağlığıyla ilgili olarak da örgüt gerekli tedbirleri alır. Bu nedenle sağlıklı örgütlerde mobbinge kaynaklık edebilecek herhangi bir faktör yoktur. Çalışanlar esneklik içinde çalışır ve iş tatmini bulurlar. Sağlıklı örgüt düzenli işler, ürün ve hizmetlerini etkili bir şekilde verebilir.

3.5.2.2.5. Mobbinge Karşı Örgütsel Empati Geliştirme

Mobbing her tür örgütte olabilir ve her örgüt kendi mobbingini ve mobbingcisini üretme yeteneğindedir. Bu nedenle örgütlerin mobbingi yönetme yetenekleri bulunmalıdır. Burada önemli olan nokta tarafların aynı durum hakkında ne

düşündüklerini, hatta bu durumdan haberdar olup olmadıklarını anlamak, kısaca soruna empatik yaklaşmak, sorunun çözümü için önemli bir adım olacaktır.

Mobbingle başa çıkmada en etkili yol, mobbingcinin, mağdurun gözüyle olaya bakmasını, yani “*empati*” yapmasını sağlamaktır. Empati kurmak her şeyden önce bir insanın karşısındakini kabul etmesini gerektirir ki, bu mobbingcinin sahip olduğu bir erdem değildir. Mobbingcinin, kurbanı tam olarak anlayıp, empati kurabilmesi oldukça zordur. Zira çoğu mobbingci empati kurma yeteneğine sahip değildir.

Empati kurabilen insanlar, uysaldır ve geniş görüşlüdürler, oysa mobbingciler olaya her zaman kendi bakış açılarıyla yaklaşırlar ve bu nedenle de uysallık yerine hakim olma dürtüleriyle hareket ederler. Empati kurabilen insanlar, hukuk ve ahlak gibi temel insani değerlere karşı kendilerini bağımlı hissederken, mobbingci hiçbir değer tanımadan ve kendisini değer ölçüsü olarak görmesi nedeniyle, empati kurması kolay olmayacaktır.

Mobbingcinin kafasındaki geleneksel yönetim anlayışından (otoriter, katı, aşırı denetleyici), empatik yönetim anlayışına geçmek bir hayli zordur. Otoriter davranışların gelenek haline geldiği bir kurumda, üstlerin empati kurmalarını ve esnek olmalarını beklemek çok anlamlı değildir. Mobbingcinin kafasındaki klasik yaklaşımda, kurbanın perspektifinden olaylara bakılmaz; zira bu tür örgütler, mobbingcinin isteklerini karşılamak için vardır. Her şeye rağmen, mobbingle başa çıkmak için, empatik yönetim önemli bir araç olarak gözükmektedir.

3.5.2.2.6. Mobbinge Karşı Açık Yönetim

Mobbing nedeniyle çürümeye (entropi) yüz tutan bir örgütü yok olmaktan kurtarmanın en etkili yollarından birisi de “*açık yönetim*” veya “*gün ışığında yönetim*”dir.

Açıklık klasik yönetim anlayışına sahip bir çok yöneticinin sandığının aksine örgütün zaafının değil, gücünün göstergesidir. Çalışanı, çalıştırana ve yöneteni ile birlikte her türlü bilgiye ulaşabilen, paylaşabilen, bölüşebilen örgütler, öğrenen örgüt haline gelmede ve sorunlarını çözmede çok daha fazla yetenek kazanırlar.

⁶¹³ Gürçay ve Tozkoparan, a.g.m., ss. 71-82.

Açıklık, örgütün politikalarını belirleyen organların toplantılarına katılmak, görüş ve düşünceleri özgürce aktarmak, örgütsel amaçları birlikte kararlaştırmak biçiminde olabilir. Bu yöntem, katılımcı yönetimlerin en önemli aracıdır. Çalışanlar, açık yönetim sayesinde yönetime katılma imkanı elde eder.

Herhangi bir uygulamanın ve işlemin kapalı, karmaşık ya da anlaşılmasının güç olması halinde, çalışanlar arasında gerilim ve korku olacaktır. İşgörenler kendilerini ve geleceklerini tehdit altında hissettikleri an büyük bir gerilim yaşarlar. Bu durum mobbingin alt yapısını hazırlar.

Örgütün açık yönetim anlayışına sahip olmamasına eksik, yanlış ya da geçersiz bilgi eklenince durum çok daha tedirgin edici bir hal alır. Açık yönetim anlayışına sahip olmayan örgütlerin çalışanları, kendi bölümleri hakkında izin verildiği ölçüde bilgi sahibi olurlar.

Oysa çalışanların performansını en üst düzeyde tutmayı başaran örgütler, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler.⁶¹⁴ Yönetimin açık olması örgüt açısından ve çalışan açısından oldukça yararlı olabilir.

Çalışanların yönetime katılmaktan alı konması, bilgiye ulaştırılmalarının zorlaştırılması ya da yönetim sürecinden uzak tutulmaları, onların örgütsel süreçlere karşı yabancılaşmalarına neden olur. Ortamı yabancılaşmaya kapatabilmek için yönetimi çalışanlara açmak gerekir. Örgütsel iklimin kapalı olması, örgütte yabancılaşma için uygun bir ortam meydana getirmiş olur.

Açık ve saydam bir yönetimle mobbingcinin yaşam alanı ortadan kaldırılmış olur. Çünkü karanlıklar ve gizliliklerle dolu bir yönetim mobbingcinin yaşam kaynağıdır. Açık ve saydam yönetim, mobbingle yönetim için iyi bir yöntemdir. Böylece örgütsel güç mobbingcinin çıkarı için kullanılmamış olur.

Aynı zamanda kapalı ve gizlilik, etik ilkelere aykırı yönetimin kaynağıdır. Etik ilkelere aykırı yönetimin teminatı ise şeffaflıktır. Çünkü insanlar suç oluşturan

eylemleri aydınlıkta yapmaya cesaret edemez. Bu nedenle idari, hukuki ve bürokratik pek çok işlemin açıklık içinde yapılması mobbinge mücadelede etkili bir yöntemdir.

3.5.2.2.7. *Örgütsel Bütünleşmeyi Sağlama*

İşyerinde mobbingin ortadan kaldırılması veya işyerinde mobbingin ortaya çıkmasını engellemek için, kişiyle işi ve işyeri arasında bütünleşmenin sağlanması gerekir.

“*Örgütsel bütünleşme*”, bireyin örgütün imajını beklentilerini karşılayacak biçimde algılamasıyla mümkün olur. “*Örgüt imajı*”, bireyin örgütle bütünleşmesinin derecesini belirler. Örgüt imajı bireyin, örgütten algıladığı, misyon, vizyon, kültür ve iklim gibi soyut değerler çerçevesinde oluşur. Bu “*bireysel örgüt imajı*” olarak adlandırılabilir.

Bireyle örgüt arasında ilişkiyi belirleyen ikinci faktör ise “*toplumsal örgüt imajı*”dır. Toplumsal örgüt imajına göre örgüt imajını ortaya çıkaran faktör, örgüt dışındakilerin, örgüt hakkındaki düşünceleridir. Bireyin örgütle bütünleşebilmesi için, örgütün hem bireysel imajının, hem de toplumsal imajının, bireyin beklentilerini karşılaması gerekir.

Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, her üyenin örgüt hakkında edindikleri imaja göre olur. Bu imajlardan ilkinde, “*algılanan örgütsel imaj*” diyebiliriz. Algılanan örgütsel imaj, bireyin beklentilerine ne ölçüde cevap veriyorsa, örgütsel imaj o ölçüde üye bütünleşmesine, örgütsel bağlanmaya katkı sağlar. İkinci imaj türü, örgütün toplum katındaki yeri ve statüsüne göre belirlenir. İnsanların bireysel ihtiyaçlarının yanında, toplumsal ihtiyaçları da vardır. Sözkonusu ihtiyaçları karşılama düzeyi yüksek bir örgüt, üye bütünleşmesinde daha etkin olur.

İnsanlar olumlu sosyal bir kimliği korumaya çalışırlar, çünkü olumlu sosyal kimlikle onlara sosyal prestij sağlar, çeşitli sosyal imkanlar yaratır, sosyal etkileşimi kolaylaştırır ve sosyal saygınlıklarını yükseltir. Örgüt bireyin sosyal kimliğini geliştirdiği ölçüde bireyle kendisi arasında bütünleşmeyi sağlar.

⁶¹⁴ Journal of Economics and Administrative Sciences, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,

Örgütsel bütünleşme, bireyin kendini tanımlarken kullandığı kavramlarla, örgütü tanımlandığına inandığı kavramlar arasındaki benzerliğin derecesine göre sağlanır. Buna göre birey, örgüt üyesi olarak kimliğinin, diğer alternatif kimliklere kıyasla daha ön planda olduğu zaman, güçlü bir örgütsel bütünleşme hissi duyar.

Aynı zamanda sosyal bir sistem olan örgütü tanımlayan kavramlar ile bireyi tanımlayan özellikler arasında benzerlik olduğu ölçüde örgütsel bütünleşme sağlanabilir. Güçlü bir örgütsel bütünleşme beraberinde örgüt içi işbirliği veya örgütsel vatandaşlık gibi olumlu davranışları getirir. Üyelerinin bütünleştiği bir örgütte, mobbing gibi rahatsız edici bir durum sözkonusu olmaz.

Çalıştığı işyerinden ve yaptığı işten dolayı tatmin olan insanlar kendilerini kendilerini genellikle işyeri ile tanımlarken, işleri ve işyerleri beklentilerini karşılamayan insanlar, kendilerini işyerleri ile tanımlamak istemezler. Bu onların işyerleriyle bütünleşemediklerini gösterir.

Bireyin örgütsel bütünleşmesi algılanan örgüt kimliğinin çekiciliği ölçüsünde olacaktır. Algılanan örgüt kimliği, işgörenin örgüt hakkındaki inançlarını yansıtır. İş tatmini sağlayan, bireye yeni ufuklar kazandıran, çalışma barışının olduğu ve mobbingin bulunmadığı, bireyin üyesi olmaktan mutluluk duyduğu bir örgütle bütünleşmek, çalışan açısından zor olmayacaktır.

Bireyin inancı, kimliği, değerleri olduğu gibi, örgütün de kimliği, iklimi, vizyonu, misyonu vardır. Örgütün değerleri ile üyelerin değerlerinin uyduğu ölçüde örgütsel bütünleşme sağlanabilir. Birey ve örgüt arasındaki uyum arttığı sürece, algılanan örgüt kimliği ve bireyin kendi değerleri arasındaki benzerlik artacaktır.

Örgüt imajı, bireyin kendine olan güvenini ne kadar artırır, bireyin örgütle bütünleşmesi de o ölçüde güçlü olacaktır. Güven ve aidiyet hissi, kişinin örgütle etkileşimini artırır. Bu sayede kişi mobbingin araçlarından biri olan dışta bırakma ve izole etme gibi olumsuzluklara karşı sosyal destek ve güven bulur.

Örgütsel bütünleşme güçlü olduğu ölçüde, bireyin diğer çalışanlarla etkileşimi artar, etkileşim samimi ve dostça ilişkileri güçlendirir. Bu sayede çalışanların örgüte karşı daha sadık, katılımcı, uyumlu, itaatkar olması sağlanabilir.

3.5.2.2.8. Yönetim Etiği Oluşturma

“Yönetim etiği”, örgütlerin amaç ve süreçlerini tanımlayan yasalar, yöneticilerin ve diğer işgörenlerin nasıl davranması ve neyi yapıp neyi yapmamaları gerektiğini belirleyen ilkeler bütünüdür. Söz konusu ilkeler, örgüt kültürü gibi, örgütteki bireylerin değer yargılarından, örgütün amacından ve yönetim anlayışından oluşur.

Kapalılık ve gizlilik, etik ilkelere aykırı yönetimin kaynağıdır. Bunun önüne ancak şeffaf ve hesap verebilir bir yönetimle geçmek mümkün olabilir. Etik ilkelere uygun yönetimin teminatı şeffaflıktır. İnsanlar suç oluşturan eylemi aydınlıkta yapamazlar. Bu nedenle idari, bürokratik ve hukuki birçok işlemin şeffaf hale getirilmesi yönetimin etik temele oturması için güçlü bir zemin oluşturur.

Yönetim etiği kurumsal düzeyde yönetim etkinliklerinin; adalet, eşitlik, dürüstlük, doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, saygı, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme gibi ahlaki ilkeleri içerir.

Yönetim etiğinin olduğu bir ortamda; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, korkutma, ihmal, sömürü, bencillik, yolsuzluk, yaranma-dalkavukluk, şiddet-baskı-saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret, bedensel ve zihinsel taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanılması, dedikodu gibi tutum ve davranışlara yer yoktur.

Yönetimin etik kurallar çerçevesinde örgütlenebilmesi ve işletilebilmesi için öncelikle yönetimde ahlaki uygulamaların bulunması gerekir. Ahlak, yönetimde adaletin kaynağıdır. Yönetimde adalet, herkese eşit davranmayı değil, eşitlere eşit davranmayı gerektirir. Dolayısıyla eşitlik yönetim etiğinin temel şartlarından biridir. Eşitlik, adalet, dürüstlük gibi kavramları, ahlak kavramından bağımsız düşünmek mümkün değildir.

Yönetim etiğinde dürüstlük kadar, doğruluk ve tarafsızlık da olmazsa olmaz niteliğindedir. Doğruluk, gerçeği söylemektir. Tarafsızlık ise, yönetimin çalışanlarla olan ilişkilerinde yansız davranmasıdır.

Yönetimin etik kurallara uygun olarak işleyebilmesi için alınması gereken bazı tedbirler vardır. Bu noktada ilk önerilen, açıklık ve saydamlıktır. Ahlak dışı davranışların önlenmesinde izlenebilecek olan diğer bir yol, mevcut kural ve düzenlemelerin şeffaf hale getirilmesidir.

İşyerinde mobbing de aynı zamanda bir ahlak dışı tutum ve davranıştır. “*Etik yönetim*”in yerleşebilmesi için, öncelikle işyerinin mobbinge fırsat vermeyecek tarzda ahlak ilkelerine sürekli vurgu yapması gerekir. İşyeri kötü davranışların doğmasının mümkün olmadığı bir ortam haline getirilmelidir. Aksi durumda önce değer yargıları, sonra bakış açıları değişecek ve çalışanlar yaşadıkları ahlakdışı tutum ve davranışlara inanmaya başlayacaktır.

İş ve işyerini yönetim etiğine göre düzenlemedikçe mobbingci, mobbing için hep hedef bulacaktır. Bunun için kimi kullanmak gerekirse kullanacak, kimi ezmek istiyorsa ezecektir. Sonra hedefler ve ilişkiler değişecektir. Sonunda davranışlar da değişerek örgütte çalışanlarda umutsuzluk ve karamsarlık hakim olacaktır. Bu ise çalışanlarda güven kaybının yaşanmasını beraberinde getirecektir.

3.5.2.2.9. İşin İnsancillaştırılması

“*İşin insancillaştırılması*”, işin, işgörenin fiziksel, zihinsel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına göre tasarımıdır. İşin insancillaştırılması, işin ve çalışma koşullarının ve iş çevresinin insani gereksinimlere uygun olarak organize edilmesidir.

İşin insancillaştırılması, işgörenin zamanını, fiziki veya uzmanlık gücünü para karşılığında satın almanın ötesinde bir hedeftir. Buna göre insancillaştırılmış bir iş sayesinde, işgörenin, kas gücünün ve akıl gücünün yanında, gönül gücünü, özverisini ve inisiyatif gücünü de işe katmak mümkün olur.

Örgütler insan sayesinde kurulur ve insanlar örgütleri, belli bir amaca ulaşmak için kurarlar. Buna göre örgütler için insan hem amaçtır, hem de örgütün en önemli kaynağıdır. İnsana örgütsel kaynak olarak bakıldığında ondan verimlilik sağlamak

amaçlanır. İnsan amaç olarak ele alındığında ise örgütün insanın istek, özlem, duygu, düşünce, arzu ve isteğini karşılayacak bir tasarıma sahip olması akla gelir.

Örgütün ve işin tasarımında, insanı merkezde gören bir yaklaşım işin insancillaştırılmasının temel koşuludur. İş ve işyeri tasarımında çalışanların her tür insani ihtiyaçlarının karşılanması tek yönlendirici ilke olması sayesinde insancillaştırılmış iş ve işyeri tasarımına ulaşılmış olunur.

İnsancillaştırılmış bir iş ve işyerinde iki unsur üzerinde odaklanılır; bunlardan ilki insanın odak olarak alınması, diğeri de her tür insani ihtiyacın karşılanmasına gereken önemim verilmesidir.

İnsanın odak alınması, onun her tür insani faaliyette amaç olarak görülmesi anlamına gelirken, insanın her tür ihtiyacının karşılanması, onun fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarının yanında; sevgi, takdir, ait olma, kendini gerçekleştirme, tatmin olma gibi psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanması anlamına gelir. Kısaca işin insancillaştırılması, çalışma yaşamının, insanın bedensel, düşünsel, psikolojik ve sosyal bütünlüğüne uygun olarak düzenlenmesidir.

İşin insancillaştırılması aynı zamanda iş ve kişisel yaşamın birbirine rakip değil, aksine birbirini tamamlayan öğeler olduğu varsayımından hareket eder. Kişinin yaşamının, iş ve özel yaşam olarak kategorileştirilip ayrılmayacağı kabul edilmesi, işin insancillaştırılması için temel bir yaklaşım olmalıdır. Kişi işyerinde duygularından soyutlanarak bir makine gibi çalışmayacağı gibi, işyerinde yaşadıklarını da orada bırakarak özel yaşamına geçemez. İş yaşamı ve özel yaşam farklı ortamlardır. Fakat her ikisi de bir bütün olarak ele alınmalıdır.

İş sahipleri ve yöneticiler, eğer çalışanlarının başarılı ve mutlu olmalarını istiyorlarsa, onların işlerini, iş yerlerini sevmeleri yönünde etkilemeleri ve bu yönde onları desteklemeleri gerekir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. A TİPİ VE B TİPİ KİŞİLİKLER BAKIMINDAN MOBBİNG KİŞİLİK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, sağlık sektöründe çalışanların, mobbing ile karşılaşmalarının A Tipi ve B Tipi kişilik özellikleri taşımaları bakımından bir ilişkinin olup olmadığını ortaya çıkarmak ve bunun söz konusu kamu ve özel hastanelerde çalışanlara göre bir farklılık gösterip göstermediğini, araştırmanın sınırları çerçevesinde ortaya koymaktır. Bir diğer amacı ise, son yıllarda önemli örgütsel problemlerden biri olarak görülmeye başlanan “mobbing” olgusunun daha çok kimler tarafından yapıldığına dikkat çekmek ve örgütlerin bunun için gereken önlemleri almasına katkıda bulunmayı sağlamaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırmanın kapsamını, Kocaeli İli içerisinde bulunan bir devlet hastanesinin ve bir özel hastanenin çalışanları oluşturmaktadır. Hastanelerde görev yapan, yöneticiler, doktorlar, hemşireler, idari personel, hasta bakıcılar, destek personeli ve teknik personel araştırma kapsamında incelenmiştir.

Araştırmada sözü geçen yöneticilik pozisyonları hastane genel müdürü, hastane genel müdür yardımcısı, başhekim, başhemşire, başhemşire yardımcısı, bölüm yöneticileri ve bölüm sorumluları olarak belirlenmiştir. İdari personel olarak büro çalışanları, bilgi işlem çalışanları ve hasta kabul çalışanları ele alınmıştır. Güvenlik, mutfak, temizlik, terzi ve santral çalışanları destek personeli olarak belirlenmiştir. Laboratuvar, röntgen, sterilizasyon çalışanları ise teknik personel olarak belirlenmiştir.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada birincil kaynaklardan, yani cevaplayıcıların kendilerinden derlenen veriler kullanılmıştır. Bu verilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır.

Anketlerin büyük bir kısmı cevaplayıcılar ziyaret edilerek, yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşülecek kişiler araştırmacının ziyaretleri sırasında, hastanelerin yardımcı birimleri aracılığıyla oluşturulmuştur. Araştırmanın kapsamı bölümünde tanımı yapılan görevlerde çalışan kişiler ziyaret edilerek anketler doldurulmuştur. Ziyaret anında yerlerinde bulunamayan ya da herhangi bir nedenle yüz yüze görüşme yapılamayan kişilere anket formu verilmiştir ve daha sonra anketin verildiği kişilerden bizzat teslim alınmıştır. Anket çalışması sırasında 88'i devlet hastanesinde ve 105'i özel hastanede olmak üzere toplam 193 kişi ile görüşülmüştür.

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm araştırmanın ve anket formunun tanıtıldığı ve cevaplayıcının çalışmaya katılımı için onayının alındığı tanıtım bölümüdür. İkinci bölüm, cevaplayıcının demografik özelliklerini sorgulayan yedi adet sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan bir tanesi açık uçlu, altı tanesi de çoktan seçmeli sorulardır. Üçüncü bölüm, mobbing davranışlarıyla ilgili otuz üç farklı ifadeyi ve bu davranışları kimin/kimlerin gerçekleştirdiği ile ilgili bir soruyu içermektedir. Dördüncü bölüm ise, A Tipi ve B Tipi kişilikle ilgili yirmi ifadeyi kapsamaktadır.

Mobbing davranışlarıyla ilgili ifadeler şunlardır:

1. Bir konu hakkındaki fikirlerim ve bakış açım dikkate alınmadı.
2. Anlamsız/Mantıksız görevler verildi.
3. İstenen sürede bitirilmesi imkansız görevler verildi.
4. Becerilerimin/yeteneklerimin altında işleri yapmakla görevlendirildim.
5. Performansımı etkileyebilecek bilgiler benden saklandı.
6. Üstesinden gelemeyeceğim iş yükü ile karşı karşıya bırakıldım.
7. Yaptığım işler gereğinden fazla denetlendi.
8. Yaptığım hatalar ve yanlışlar tekrar tekrar hatırlatıldı.
9. Hakkımda iftira ve dedikodu çıkartıldı.
10. İş yerinde görmezden gelindim ve dışlandım.
11. İş yerinde yüzüme bağrıldı ya da öfkenin ve şiddetin hedefi oldum.
12. İşimle ilgili önemli sorumluluk alanlarım değiştirildi ya da sorumluluklarım önemsiz veya anlamsız görevlerle değiştirildi.

13. Yaptığım iş ve çabalarım sürekli eleştirildi.
14. Sürekli olarak iş tanımında olmayan görevleri yapmam istendi.
15. Yaptığım işle alay edildi ve küçük düşürüldüm.
16. Kazanılmış olan haklarımı istememem için baskı yapıldı. (hastalık izni,tatil hakkı, yol masrafı gibi)
17. Sosyal etkinliklerin dışında bırakıldım.
18. Asılsız/yanlış suçlamalara maruz kaldım.
19. Kişiliğim ve özel yaşamımla ilgili tekrarlayan çirkin sözlü hakaretlere maruz kaldım.
20. İsteğim dışında işyerimdeki pozisyonum değiştirildi.
21. Cinsel tacize maruz kaldım veya istemediğim cinsel imalarda bulunuldu.
22. Rahatsız edici yazılı mesajlar veya telefonlar aldım.
23. Rahatsız edici e-mailler aldım.
24. İş yerimde performansım düşürülmeye çalışıldı.
25. Çok fazla alaycı ve küçümseyici davranışlara maruz kaldım.
26. Dilimle ve ırkımla ilgili alaycı söz ve davranışlarda bulunuldu.
27. Hayatımı zorlaştıracak tehditler aldım.(fazla mesai, basit ayak işleri gibi)
28. İşten ayrılmam gerektiği konusunda çeşitli imalara ve uyarılara maruz kaldım.
29. Kişisel alanıma saldırı, itme, yolumu kesme gibi göz korkutucu davranışlara maruz kaldım.
30. Fiziksel görüntüm nedeniyle dışlandım.
31. Ekonomik ya da materyal (eşya, malzeme gibi) anlamda zarar görmeme neden olundu.
32. Fiziksel tacize uğradım veya fiziksel şiddet tehditleri aldım.
33. Dini ve siyasi görüşlerim nedeniyle eleştirildim.

Cevaplayıcılardan bu ifadelerden her birini ne sıklıkta yaşadıklarını belirtmeleri için dördümlük likert ölçeğine göre hazırlanmış seçeneklerden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Seçenekler şu şekilde sıralanmıştır:

1. Hiçbir Zaman
2. Ara Sıra

3. Hemen Hemen Her Hafta
4. Hemen Hemen Her Gün

Mobbing tanımına uyan bu olumsuz davranışları kimin/kimlerin gerçekleştirdiğine dair yöneltilen ifadenin içerdiği seçenekler ise şunlardır:

- Yöneticim/Amirim
- Mesai Arkadaşım
- Astlarım (Alt pozisyon çalışanları)
- Hasta ve Hasta yakınları

A Tipi Kişilik ve B Tipi Kişilik ile ilgili ifadeler ise şunlardır:

1. Kendi işim bitmeden başkalarının işinin tamamlanmasını beklemekten hoşlanmam.
2. Sırada beklemekten nefret ederim.
3. Çevremdekiler, çok kolaylıkla kızdırılabilen biri olduğumu söylerler.
4. Mümkün olduğunca başkalarıyla yarışmacı, mücadeleci faaliyetlere katılmaya çalışırım.
5. Nasıl yapılacağını tam olarak bilmesem de yapmam gereken işi hemen bitirmeyi isterim.
6. Tatile gittiğimde bile, genellikle yanıma mesleğimle ilgili yapılacak bazı işler alırım.
7. Bir hata yaptığımda bunun nedeni, genellikle işi tamamen planlamadan önce aceleyle yapmaya çalışmamdır.
8. İşimi zamanından çok daha geç bitirirsem kendimi suçlu hissederim.
9. Çevremdekiler bana, yarışmacı faaliyetler içinde olduğumda kötü huylu hale geldiğimi söylerler.
10. Yaptığım işte yüksek düzeyde baskı altındayken, birdenbire kaybetme endişesi duyarım.
11. Mümkün olduğunda, iki ya da daha fazla işi bir anda bitirmeye çalışırım.
12. Saate karşı yarışma eğilimindeyimdir.

13. Gecikmeye karşı tahammülüm yoktur.
14. Gerek olmasa da kendimi acele etmeye zorlarım.
15. Hayatın sürekli mücadeleden ibaret olduğunu düşünürüm.
16. Yarışmalar, sportif karşılaşmalar benim için oyun ve eğlenceden çok, karşıdaki rakibi yenmek için önemli bir fırsattır.
17. Çevremdekiler tarafından oldukça hırslı ve agresif biri olarak tanınırım.
18. Çok hızlı yemek yerim.
- 19.Çoğunlukla zamanımın olmadığını hissederim.
- 20.Ortalama birinden daha fazla enerjiye sahip olduğumu düşünürüm.

Cevaplayıcılardan bu ifadelerin her birine katılma derecelerini beşli likert ölçeğine göre hazırlanmış seçeneklerden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Seçenekler şu şekilde sıralanmıştır:

1. Daima Doğru
2. Genellikle Doğru
3. Fikrim Yok
4. Nadiren Doğru
5. Asla Doğru Değil

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan negatif mobbing davranışları Denise Salin tarafından geliştirilen 32 maddelik Negatif Davranışlar Anketi (NAQ)'nden alınmıştır.⁶¹⁵ Ancak Salin'in Negatif Davranışlar Anketi'nde ikinci ve üçüncü maddedeki ifadeler tek bir ifade olarak yer alırken, araştırma öncesi yapılan pilot çalışma sonucunda bu ifadelerin ayrı ayrı maddeler olarak ele alınması uygun bulunmuştur. Böylece 32 maddelik anket, 33 maddelik bir ankete dönüştürülmüştür. Negatif mobbing davranışları anketinin başına "son 1 yıl içerisinde ve en az altı aylık zaman diliminde" ibaresi konularak, mobbingin şartlarından birisi olan en az altı aylık zaman dilimi şartı sağlanmıştır.

Araştırmada kullanılan A Tipi ve B Tipi kişilik yapısına ilişkin ifadeleri içeren ölçek, Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nde öğretim üyesi olan Ufuk

⁶¹⁵ Salin, a.g.m., ss. 440-441.

Durna'nın A ve B Tipi Kişilik yapısı üzerine yaptığı bir araştırmada kendisinin geliştirdiği 20 maddelik bir ölçektir.⁶¹⁶ Anketin cevaplanma süresi ortalama on-on beş dakika kadar sürmüştür. Anket formunun bir örneği Ek-1'de sunulmuştur.

Verilerin analizinde SPSS 11.0 paket programından yararlanılmıştır. İstatistik analiz tekniği olarak, Bağımsız Örneklem t Testi (Independent Samples t Test) ve Tek Faktörlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA)'nden yararlanılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Bu araştırma, Kocaeli ilinde bulunan bir devlet hastanesinin ve bir özel hastanenin yöneticileri, doktorları, hemşireleri, idari personeli, hasta bakıcıları, destek personeli ve teknik personeli ile sınırlandırılmıştır. Araştırma bulguları doğrultusunda, tüm özel ve devlet hastanelerde bulunan çalışanlara yönelik genellemelerde bulunmak gibi bir düşünce söz konusu değildir.

Araştırmanın bir diğer sınırı ise, saha çalışmasının yapıldığı zaman dilimidir. Araştırma bulguları, 2007 yılı Mart ve Nisan aylarında Kocaeli ilinde bulunan bir devlet hastanesi ile bir özel hastanede görevli olan cevaplayıcılardan alınan bilgiler doğrultusunda elde edilmiştir.

4.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma kapsamında derlenen veriler dört kısımda analiz edilmiştir. İlk olarak cevaplayıcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görevi, işyeri tecrübesi ve sektör tecrübesi ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır.

İkinci kısımda, cevaplayıcıların mobbing davranışlarıyla karşılaşma düzeylerini ölçmeye yönelik 33 ifadeye katılma derecelerinin frekans, yüzde dağılımları, mobbing genel ortalaması ile mobbingi gerçekleştiren kişilerin frekans dağılımları hesaplanmıştır.

⁶¹⁶ Ufuk Durna, "Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 11, Sayı: 1, 2004.

Üçüncü kısımda, cevaplayıcıların, A Tipi veya B Tipi kişilik tiplerinden hangisini taşıdıklarını bulmaya yönelik olarak sıralanan 20 ifadeye katılma dereceleri açısından aldıkları puanların frekans ve yüzde dağılımları ile kişilik toplam puanları hesaplanmıştır.

Son kısımda ise kamu ve özel hastanelerde görüşme yapılan cevaplayıcıların taşıdıkları kişilik tipine bağlı olarak karşılaşılan mobbing davranışları arasında bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiş ve bu konudaki bulgular sunulmuştur.

4.5.1. Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Tablo 4: Cevaplayıcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Cevaplayıcıların Yaşı	Frekans	Yüzde	Cevap Verenler İçinde Yüzde	Birikimli Yüzde
18-32 yaş arası	144	74,6	74,6	74,6
33-47 yaş arası	38	19,7	19,7	94,3
48-62 yaş arası	11	5,7	5,7	100,0
Toplam	193	100,0	100,0	

Cevaplayıcıların yaşını öğrenmeye yönelik olarak sorulan “Doğum yılınız nedir?” sorusuna görüşülen 193 cevaplayıcının hepsi cevap vermiştir. Görüşme yapılan 193 kişinin yaşı 18 ile 62 arasında değişmektedir. Görüşme yapılan kişiler içinde en çok 18-32 yaş grubuyla görüşülmüştür ve bunlar cevap verenlerin % 74,6’sını oluşturmaktadır. Cevaplayıcıların % 19,7’si 33-47 yaş grubunu oluşturmaktadır. En düşük yüzdeye sahip yaş grubu ise % 5,7 ile 48-62 arasındaki yaş grubudur.

Tablo 5: Cevaplayıcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cevaplayıcıların Cinsiyeti	Frekans	Yüzde	Cevap Verenler İçinde Yüzde	Birikimli Yüzde
Kadın	124	64,2	64,2	64,2
Erkek	69	35,8	35,8	100,0
Toplam	193	100,0	100,0	

Cevaplayıcıların tamamı “Cinsiyetiniz nedir?” sorusunu yanıtlamıştır. Bu yanıtlara göre, kadın cevaplayıcılar 124 kişidir ve tüm cevaplayıcıların % 64,2’sini

oluşturmaktadır. Erkek cevaplayıcıların sayısı görüşülen kadın sayısından daha azdır ve toplam içindeki yüzdeleri 35,8'dir.

Tablo 6: Cevaplayıcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Cevaplayıcıların Medeni Durumu	Frekans	Yüzde	Cevap Verenler İçinde Yüzde	Birikimli Yüzde
Evli	107	55,4	55,4	55,4
Bekar	83	43,0	43,0	98,4
Dul/Boşanmış	3	1,6	1,6	100,0
Toplam	193	100,0	100,0	

“Medeni durumunuz nedir?” sorusunu cevaplayıcıların tamamı yanıtlamıştır. Buna göre, evli cevaplayıcılar 107 kişidir ve tüm cevaplayıcıların % 55,4’ünü oluşturmaktadır. Bekar cevaplayıcılar ise 83 kişidir. Dul/boşanmış cevaplayıcılar ise evli ve bekar kişilere göre oldukça az sayıdadır ve toplam içindeki yüzdeleri 1,6’dır.

Tablo 7: Cevaplayıcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Cevaplayıcıların Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde	Cevap Verenler İçinde Yüzde	Birikimli Yüzde
İlk/Orta Okul	16	8,3	8,3	8,3
Lise	61	31,6	31,6	39,9
Önlisans	59	30,6	30,6	70,5
Lisans	35	18,1	18,1	88,6
Lisans Üstü	22	11,4	11,4	100,0
Toplam	193	100,0	100,0	

Cevaplayıcıların eğitim düzeylerini belirlemeye yönelik sorulan “Eğitim düzeyiniz nedir?” sorusuna görüşme yapılan kişilerin hepsi cevap vermiştir. Buna göre, en düşük eğitim düzeyi 16 kişi ile ilk/orta okul mezunlarıdır ve tüm cevaplayıcıların % 8,3’ünü oluşturmaktadır. En yüksek eğitim düzeyine sahip kişiler ise 61 kişi ile lise mezunlarıdır ve tüm cevaplayıcılar içindeki yüzdeleri 31,6’dır. Lise mezunlarını 59 kişi ile önlisans mezunları takip etmektedir. bunların tüm cevaplayıcılar içindeki yüzdeleri ise, 30,6’dır.

Tablo 8: Cevaplayıcıların Görevlerine Göre Dağılımları

Cevaplayıcıların Görevi	Frekans	Yüzde	Cevap Verenler İçinde Yüzde	Birikimli Yüzde
Yönetici	18	9,3	9,3	9,3
Doktor	20	10,4	10,4	19,7
Hemşire	45	23,3	23,3	43,0
İdari Personel	58	30,1	30,1	73,1
Hasta bakıcı	7	3,6	3,6	76,7
Destek Personeli	19	9,8	9,8	86,5
Teknik Personel	26	13,5	13,5	100,0
Toplam	193	100,0	100,0	

“İşyerinizdeki göreviniz nedir?” sorusuna cevaplayıcıların tamamı cevap vermiştir. Buna göre cevaplayıcılar 18 yönetici, 20 doktor, 45 hemşire, 58 idari personel, 7 hasta bakıcı, 19 destek personeli ve 26 teknik personelden oluşmaktadır. İdari personel, % 30,1 ile cevaplayıcılar arasında ağırlıklı grubu oluştururken, hemşireler % 23,3 ile idari personeli takip etmektedir. Hasta bakıcılar ise % 3,6 ile en az görüşme yapılan grubu oluşturmaktadır.

Tablo 9: Cevaplayıcıların İşyeri Tecrübesine Göre Dağılımları

Cevaplayıcıların İşyeri Tecrübesi	Frekans	Yüzde	Cevap Verenler İçinde Yüzde	Birikimli Yüzde
6 Ay – 1 Yıl	77	39,9	39,9	39,9
1-5 Yıl	64	33,2	33,2	73,1
6-10 Yıl	30	15,5	15,5	88,6
11-15 Yıl	9	4,7	4,7	93,3
16-20 Yıl	9	4,7	4,7	97,9
20 Yıldan Fazla	4	2,1	2,1	100,0
Toplam	193	100,0	100,0	

Cevaplayıcıların işyeri tecrübelerini öğrenmek üzere sorulan, “Şu andaki işyerinizde ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?” sorusuna cevaplayıcıların tamamı cevap vermiştir. Buna göre 6 ay ile 1 yıl içerisinde çalışanlar 77 kişi ile çoğunluktadır ve bu kişiler tüm cevap verenlerin % 39,9’unu oluşturmaktadır. 11-15 yıl arasında çalışan kişi sayısı ile 16-20 yıl arasında çalışan kişi sayısı eşittir. 20 yıldan fazla işyerinde görev yapan 4 kişi ise % 2,1 ile en düşük yüzdeye sahiptir.

Tablo 10: Cevaplayıcıların Sektör Tecrübesine Göre Dağılımları

Cevaplayıcıların Sektör Tecrübesi	Frekans	Yüzde	Cevap Verenler İçinde Yüzde	Birikimli Yüzde
6 Ay – 1 Yıl	50	25,9	25,9	25,9
1-5 Yıl	51	26,4	26,4	52,3
6-10 Yıl	45	23,3	23,3	75,6
11-15 Yıl	21	10,9	10,9	86,5
16-20 Yıl	9	4,7	4,7	91,2
20 Yıldan Fazla	17	8,8	8,8	100,0
Toplam	193	100,0	100,0	

Cevaplayıcıların sektör tecrübesini öğrenmek üzere sorulan, “Sağlık sektöründeki tecrübeniz kaç yıldır?” sorusuna da tüm cevaplayıcılar cevap vermiştir. Buna göre cevaplayıcılar arasında 1-5 yıl arasında sağlık sektöründe bulunan 51 kişi, % 26,4 ile çoğunluktadır. 6 ay-1 yıl arasında sektörde bulunan 50 kişi ise % 25,9 ile ikinci sıradadır. En düşük yüzdeyi % 4,7 ile 16-20 arasında sağlık sektöründe görev yapan 9 kişi oluşturmaktadır.

4.5.2. Mobbing Genel Ortalaması ve Cevaplayıcıların Mobbing Davranışları İle İlgili Verilen İfadelerle Karşılaşma Düzeylerinin Frekans Dağılımları

Anket verilerine göre 193 kişinin mobbing genel ortalama puanı 1, 2863 olarak bulunmuştur. En küçük mobbing genel ortalama puanı 1,09 iken; en yüksek mobbing genel ortalama puanı 2,24’tür. Cevaplara göre, en çok tekrarlanan mobbing genel ortalama puanı ise, 1,09 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 11: Mobbing Genel Ortalaması

N	Cevap Verenler	193
	Cevapsız	0
Ortalama		1,2863
Mod		1,09
Alt Değer		1,00
Üst Değer		2,24

Anketin ikinci bölümünde, cevaplayıcıların mobbing davranışlarıyla karşılaşma düzeylerini ölçmek amacıyla 33 farklı ifade sunulmuş ve cevaplayıcılardan bu ifadeleri ne sıklıkta yaşadıklarını, likert ölçeğine göre hazırlanmış 4 şıktan birini

seçerek belirtmeleri istenmiştir. Cevaplayıcıların kendilerine sunulan her bir ifadeyle karşılaşma düzeylerinin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo 12: Mobbing Davranışları İle İlgili İfadelerle Karşılaşma Düzeylerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

MOBBİNG DAVRANIŞLARI İLE İLGİLİ İFADELER	Cevap Verenler										Cevapsız		Genel Toplam	
	Hiçbir Zaman		Ara Sıra		Hemen Hemen Her Hafta		Hemen Hemen Her Gün		Toplam					
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İFADE 1	72	37.3	108	56.0	10	5.2	3	1.6	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 2	92	47.7	84	43.5	7	3.6	10	5.2	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 3	105	54.4	80	41.5	5	2.6	3	1.6	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 4	114	59.1	60	31.1	9	4.7	10	5.2	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 5	128	66.3	52	26.9	8	4.1	5	2.6	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 6	114	59.1	72	37.3	4	2.1	3	1.6	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 7	96	49.7	84	43.5	7	3.6	6	3.1	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 8	119	61.7	65	33.7	6	3.1	3	1.6	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 9	143	74.1	44	22.8	5	2.6	0	0.0	192	99.5	1	0.5	193	100.0
İFADE 10	159	82.4	30	15.5	3	1.6	1	0.5	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 11	121	62.7	69	35.8	0	0.0	3	1.6	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 12	142	73.6	44	22.8	2	1.0	5	2.6	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 13	132	68.4	55	28.5	6	3.1	0	0.0	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 14	103	53.4	75	38.9	9	4.7	6	3.1	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 15	165	85.5	25	13.0	2	1.0	1	0.5	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 16	131	67.9	49	25.4	5	2.6	8	4.1	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 17	157	81.3	28	14.5	4	2.1	4	2.1	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 18	143	74.1	47	24.4	3	1.6	0	0.0	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 19	169	87.6	21	10.9	2	1.0	1	0.5	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 20	159	82.4	29	15.0	2	1.0	3	1.6	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 21	184	95.3	8	4.1	1	0.5	0	0.0	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 22	183	94.8	9	4.7	0	0.0	1	0.5	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 23	188	97.4	5	2.6	0	0.0	0	0.0	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 24	143	74.1	45	23.3	4	2.1	1	0.5	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 25	154	79.8	35	18.1	2	1.0	2	1.0	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 26	185	95.9	6	3.1	2	1.0	0	0.0	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 27	153	79.3	34	17.6	1	0.5	5	2.6	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 28	170	88.1	22	11.4	1	0.5	0	0.0	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 29	185	95.9	8	4.1	0	0.0	0	0.0	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 30	184	95.3	8	4.1	1	0.5	0	0.0	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 31	181	93.8	10	5.2	1	0.5	1	0.5	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 32	185	95.9	6	3.1	1	0.5	1	0.5	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 33	173	89.6	19	9.8	0	0.0	1	0.5	193	100.0	0	0.0	193	100.0

4.5.3. Cevaplayıcıların Kişilik Toplam Puanı ve A Tipi ve B Tipi Kişilik İle İlgili Verilen İfadelere Katılma Derecelerinin Frekans Dağılımları

Anketin üçüncü bölümünde, cevaplayıcılara A Tipi ve B Tipi kişilik ile ilgili 20 ifade yöneltilmiş ve cevaplayıcılardan bu ifadelere katılma derecelerini, likert ölçeğine göre hazırlanmış 5 şıktan birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Cevaplayıcıların kendilerine sunulan her bir ifadeyle katılma derecelerinin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 13’de görülmektedir.

Tablo 13: A Tipi ve B Tipi Kişilik İle İlgili İfadelere Katılma Derecelerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

A TİPİ VE B TİPİ KİŞİLİK İLE İLGİLİ İFADELER	Cevap Verenler												Cevapsız		Genel Toplam	
	Daima Doğru		Genellikle Doğru		Fikrim Yok		Nadiren Doğru		Asla Doğru Değil		Toplam					
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İFADE 1	67	34.7	64	33.2	14	7.3	27	14.0	21	10.9	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 2	67	34.7	51	26.4	3	1.6	44	22.8	28	14.5	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 3	22	11.4	23	11.9	21	10.9	63	32.6	64	33.2	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 4	25	13.0	43	22.3	9	4.7	59	30.6	57	29.5	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 5	62	32.1	67	34.7	6	3.1	30	15.5	28	14.5	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 6	6	3.1	20	10.4	11	5.7	27	14.0	129	66.8	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 7	23	11.9	54	28.0	14	7.3	64	33.2	38	19.7	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 8	81	42.0	62	32.1	5	2.6	27	14.0	18	9.3	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 9	6	3.1	10	5.2	42	21.8	15	7.8	120	62.2	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 10	22	11.4	21	10.9	26	13.5	55	28.5	69	35.8	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 11	52	26.9	74	38.3	4	2.1	45	23.3	18	9.3	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 12	47	24.4	56	29.0	6	3.1	51	26.4	33	17.1	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 13	88	45.6	63	32.6	3	1.6	27	14.0	12	6.2	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 14	62	32.1	52	26.9	5	2.6	46	23.8	28	14.5	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 15	77	39.9	56	29.0	10	5.2	33	17.1	17	8.8	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 16	17	8.8	26	13.5	15	7.8	43	22.3	92	47.7	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 17	21	10.9	23	11.9	20	10.4	44	22.8	85	44.0	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 18	50	25.9	52	26.9	5	2.6	43	22.3	43	22.3	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 19	39	20.2	51	26.4	10	5.2	67	34.7	26	13.5	193	100.0	0	0.0	193	100.0
İFADE 20	42	21.8	70	36.3	17	8.8	40	20.7	24	12.4	193	100.0	0	0.0	193	100.0

Kişilik türlerini belirlemek için sorulan ifadelerle göre, 193 kişiden 5'i ifadelerin "fikrim yok", "nadiren doğru", "asla doğru değil" şıklarını işaretledikleri için anket değerlendirmesine göre cevapsız olarak alınırken, 188 kişi anket değerlendirmesine alınmıştır. Çünkü değerlendirmeye göre, "daima doğru" ve "genellikle doğru" seçeneklerini işaretleyenlerin her bir cevabına bir puan verilmesi gerekmektedir. Buna göre, en düşük puan 1 iken, en yüksek puan 20'dir. En çok alınan puan 8'dir ve cevaplayıcıların ortalama puanları 9,6489'dur.

Tablo 14: Kişilik Toplam Puanı

N	Cevap Verenler	188
	Cevapsız	5
Ortalama		9,6489
Mod		8,00
Alt Değer		1,00
Üst Değer		20,00

4.5.4. Cevaplayıcıların Kim/Kimler Tarafından Mobbinge Maruz Kaldıklarını Gösteren Seçeneklerin Frekans Dağılımları

Anketin ikinci bölümünde, cevaplayıcılara mobbing tanımına uyan olumsuz bir davranış veya davranışla karşılaştıklarında bunu kimin/kimlerin gerçekleştirdiğine dair dört seçenek sunulmuştur. Buna göre, cevaplayıcıların maruz kaldıkları mobbing davranışını kimin/kimlerin yaptığına dair yanıtları ile aşağıdaki frekans dağılım tablosu elde edilmiştir.

Tablo 15: Mobbing Yapan Kişi/Kişilerin Frekans Dağılımları

Mobbing Yapan Kişi/Kişiler	Cevap Verenler		Cevapsız		Toplam	
	F	%	F	%	F	%
Yöneticim/Amirim	137	71,0	56	29,0	193	100,0
Mesai Arkadaşım	75	38,9	118	61,1	193	100,0
Astlarım	9	4,7	184	95,3	193	100,0
Hasta ve Hasta yakınları	19	9,8	174	90,2	193	100,0

Cevaplayıcıların verdikleri yanıtlara göre, yöneticiler/amirler %71 ile en çok mobbing uygulayan kişiler arasındadır. Astlar ise 4,7'lik bir yüzde ile en az mobbing

yapan kişilerdir. Hasta ve hasta yakınları da % 9,8 ile mobbing uygulayanlar arasında yer almaktadır.

4.5.5. Mobbing Genel Ortalaması ve Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları

Cevaplayıcıların eğitim düzeyine göre mobbing genel ortalamasının değişip değişmediğini görmek için ANOVA Analizi yani Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, İlk/Orta Okul mezunu cevaplayıcıların mobbing puanı ortalaması 1,3201, Lise mezunu olanların 1,2107, Ön Lisans mezunu olanların 1,3611, Lisans mezunu olanların 1,2909 ve Lisans Üstü eğitim düzeyindekilerin de 1,2631 olduğu görülmüştür.

Eğitim düzeyi ile mobbing genel puanı ortalamaları arasındaki bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını görmek için aşağıdaki Anavo Analizi sonuçlarına bakılmıştır.

Tablo 16: Eğitim Düzeyine Göre Mobbing Genel Ortalaması

Eğitim Düzeyi	Ortalama	N	Standart Sapma
İlk Okul/Orta Okul	1,3201	16	,29649
Lise	1,2107	61	,17724
Önlisans	1,3611	59	,26311
Lisans	1,2909	35	,27580
LisansÜstü	1,2631	22	,21959
Toplam	1,2863	193	,24502

Tablo 17: Eğitim Düzeyi ve Mobbing Genel Ortalaması ANOVA Tablosu

Varyans Kaynağı		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi(df)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Mobbing Genel Ortalaması * Eğitim Düzeyi	Gruplar Arası	,709	4	,177	3,081	,017
	Gruplar İçi	10,817	188	,058		
	Toplam	11,527	192			

Mobbing ortalama puanının, cevaplayıcının eğitim düzeyine göre değişip değişmediğini görmek için ANOVA Analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, farklı eğitim düzeyine sahip cevaplayıcıların mobbing genel ortalama puanları arasındaki farkın %95 güven aralığında istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmüştür

($F=3,081$; $Sig=0,017$). Bu sonuca dayanarak, ilköğretim ve önlisans düzeyinde eğitime sahip cevaplayıcıların mobbing puanının diğer cevaplayıcılara göre biraz daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.5.6. Cevaplayıcıların Kişilik Toplam Puanları ve Kişilik Türlerine İlişkin Frekans Dağılımları

Tablo 18: Cevaplayıcıların Kişilik Türlerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Kişilik Türü		Frekans	Yüzde	Cevap Verenler İçinde Yüzde	Birikimli Yüzde
Cevap Verenler	A Tipi Kişilik	143	74,1	76,1	76,1
	B Tipi Kişilik	45	23,3	23,9	100,0
	Toplam	188	97,4	100,0	
Cevapsız		5	2,6		
Toplam		193	100,0		

Cevaplayıcıların kişilik türlerini belirlemeye yönelik olarak sorulan ifadelere göre, 143 kişi A Tipi kişilik özelliği taşıırken; 45 kişi B Tipi kişilik özelliği taşımaktadır. A Tipi kişilik özelliği taşıyanlar cevap verenlerin % 74,1'ini oluştururken; B Tipi kişilik özelliği taşıyan 45 kişi cevap verenlerin % 23,3'ünü oluşturmaktadır. Cevapsız olarak değerlendirilen 5 kişi ise toplam içerisinde % 2,6'lık bir yüzdeyi oluşturmaktadır.

4.5.7. Kişilik Türü ve Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları

- **Kişilik Türü ve Yaş**

Kişilik türüne göre cevaplayıcıların yaşlarının değişip değişmediğini görmek için T testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, A Tipi Kişilik sahibi cevaplayıcıların yaş ortalaması 30,6014'dür. B Tipi Kişilik sahibi cevaplayıcıların yaş ortalaması ise 28,3333'dür. Yaş ortalamaları arasındaki bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını görmek için aşağıdaki bağımsız örneklem t testi sonuçlarına bakılmıştır.

Tablo 19: Kişilik Türüne Göre Yaş Ortalaması

	Kişilik Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Yaş	A Tipi Kişilik	143	30,6014	8,47377	,70861
	B Tipi Kişilik	45	28,3333	7,31748	1,09082

Tablo 20: Kişilik Türüne Göre Yaş Ortalaması Bağımsız Örneklem t Testi

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tarafı)	Ortalama Farkı	Standart Hata Ortalaması	% 95 Güven Aralığında	
									Alt	Üst
Yaş	Varyanslar Eşit	1,469	,227	1,615	186	,108	2,2681	1,40414	-,50202	5,03815
	Varyanslar Eşit Değil			1,744	84,318	,085	2,2681	1,30078	-,31854	4,85467

Yapılan T testi sonucunda ortalamalar arası farkın %95 güven aralığında istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmüştür (df=186; t=1,615 ; sig=0,108). Bu sonuca göre, A Tipi kişiliğe sahip cevaplayıcıların yaşları ile B Tipi kişiliğe sahip olanların yaşları arasında bir farkın olmadığı söylenebilir.

- **Kişilik Türü ve Cinsiyet**

Kişilik türüne göre cevaplayıcıların cinsiyetlerinin değişip değişmediğini görmek için T testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, A Tipi Kişilik sahibi cevaplayıcıların cinsiyet ortalaması 1,35'dir. B Tipi Kişilik sahibi cevaplayıcıların cinsiyet ortalaması ise 1,36'dır. Cinsiyet ortalamaları arasındaki bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını görmek için aşağıdaki bağımsız örneklem t testi sonuçlarına bakılmıştır.

Tablo 21: Kişilik Türüne Göre Cinsiyet Ortalaması

Cinsiyeti	Kişilik Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Ortalaması
	A Tipi Kişilik	143	1,35	,479	,040
	B Tipi Kişilik	45	1,36	,484	,072

Tablo 22: Kişilik Türüne Göre Cinsiyet Ortalaması Bağımsız Örneklem t Testi

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tarafli)	Ortalama Farkı	Standart Hata Ortalaması	% 95 Güven Aralığında	
									Alt	Üst
Mobbing Genel Ortalaması	Varyanslar Eşit	0,20	,887	-0,72	186	,943	-,01	,082	-,168	,156
	Varyanslar Eşit Değil			-0,72	73,080	,943	-,01	,083	-,170	,159

Yapılan T testi sonucunda ortalamalar arası farkın %95 güven aralığında istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmüştür (df=186; t=-0,72 ; sig=0,943). Bu sonuca göre, A Tipi kişiliğe sahip cevaplayıcıların cinsiyetleri ile B Tipi kişiliğe sahip olanların cinsiyetleri arasında bir farkın olmadığı söylenebilir.

4.5.8. Kişilik Türü ve Mobbing Genel Ortalaması

Kişilik türüne göre Mobbing Genel Ortalama puanının değişip değişmediğini görmek için T testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, A Tipi Kişilik sahibi cevaplayıcıların Mobbing Genel Puanı ortalaması 1,3137 puandır. B Tipi Kişilik sahibi cevaplayıcıların Mobbing Genel Puanı ortalaması ise 1,2027 puandır. Mobbing genel puanı ortalamaları arasındaki bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını görmek için aşağıdaki bağımsız örneklem t testi sonuçlarına bakılmıştır.

Tablo 23: Kişilik Türüne Göre Mobbing Genel Ortalaması

Mobbing Genel Ortalaması	Kişilik Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
	A Tipi Kişilik		143	1,3137	,25532
B Tipi Kişilik		45	1,2027	,18756	,02796

Tablo 24: Kişilik Türüne Göre Mobbing Genel Ortalaması Bağımsız Örneklem t Testi

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-terafli)	Ortalama Farkı	Standart Hata Ortalaması	% 95 Güven Aralığında	
									Alt	Üst
Mobbing Genel Ortalaması	Varyanslar Eşit	3,683	,056	2,694	186	,008	,1110	,04120	,02970	,19224
	Varyanslar Eşit Değil			3,154	99,767	,002	,1110	,03518	,04117	,18077

Yapılan T testi sonucunda ortalamalar arası farkın %95 güven aralığında istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür (df=186; t=2,694; sig=0,008). Bu sonuca göre, A Tipi kişiliğe sahip cevaplayıcıların mobbing puanlarının, B Tipi kişiliğe sahip olanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.5.9. Sektöre ve Kişilik Türüne Göre Mobbing Genel Ortalaması

Mobbing ortalama puanının, sektöre ve cevaplayıcının kişilik türüne göre değişip değişmediğini görmek için MANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 25: Sektöre ve Kişilik Türüne Göre Mobbing Genel Ortalaması

Mobbing Genel Ortalaması				
Sektör	Kişilik Türü	Ortalama	N	Standart Sapma
Kamu	A Tipi Kişilik	1,3358	62	,26798
	B Tipi Kişilik	1,2482	21	,19132
	Toplam	1,3136	83	,25262
Özel	A Tipi Kişilik	1,2967	81	,24553
	B Tipi Kişilik	1,1629	24	,17868
	Toplam	1,2661	105	,23796
TOPLAM	A Tipi Kişilik	1,3137	143	,25532
	B Tipi Kişilik	1,2027	45	,18756
	Toplam	1,2871	188	,24502

Tablo 26: Sektöre ve Kişilik Türüne Göre Mobbing Genel Ortalaması ANOVA Tablosu

Varyans Kaynağı		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi(df)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Mobbing Genel Ortalaması * Sektör	Gruplar Arası	,104	1	,104	1,747	,188
	Gruplar İçi	11,12	186	,060		
	Toplam	11,226	187			

Test sonuçlarına göre, sektör ve kişilik türüne göre cevaplayıcıların mobbing genel ortalama puanları arasında %95 güven aralığında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür (F=1,747; Sig=0,188)

4.6. ARAŞTIRMA BULGULARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Araştırma bulgularına göre cevaplayıcıların demografik özelliklerine genel olarak bakıldığında, görüşülen 193 kişinin % 64,2'sini kadın cevaplayıcılar oluşturmaktadır. Erkek cevaplayıcıların sayısı görüşülen kadın sayısından daha azdır ve toplam içindeki yüzdeleri 35,8'dir. Kamu ve özelde büyük çoğunlukla kadın çalışanlar ön plandadır.

Cevaplayıcıların çoğunluğu 18 ile 32 yaş grubu arasındadır ve bunlar cevap verenlerin % 74,6'sını oluşturmaktadır. Anketlere göre cevaplayıcıların % 19,7'si 33 ile 47 yaş grubu, % 5,7'si ise 48 ile 62 yaş grubu arasındadır.

Medeni durum değerlendirmelerine göre, evli çalışanlar bekar çalışanlardan daha fazladır. Buna göre, evli cevaplayıcılar tüm cevaplayıcıların % 55,4'ünü oluşturmaktadır. Bekar cevaplayıcılar ise % 43'lük bir yüzdeye sahiptir. Dul/boşanmış cevaplayıcılar ise evli ve bekar kişilere göre oldukça az sayıdadır ve toplam içindeki yüzdeleri 1,6'dır.

Cevaplayıcıların eğitim düzeylerine baktığımızda ise, çoğunluğunun lise ve önlisans mezunu olduğunu görmekteyiz. Buna göre, en düşük eğitim düzeyi % 8,3 ile ilk/orta okul mezunlarıdır. En yüksek eğitime sahip kişiler ise % 31,6 ile lise mezunlarıdır. Lise mezunlarını % 30,6 ile önlisans mezunları takip etmektedir. Lisans mezunları % 18,1 ve lisans üstü mezunları ise % 11,4'lük bir yüzdeye sahiptir.

Görüşme yapılan meslek gruplarına baktığımızda en çok idari personel ve hemşirelerle görüşme yapılmıştır. Ankete cevap verenlerin % 9,3'ü yönetici, % 10,4'ü doktor, % 23,3'ü hemşire, % 30,1'i idari personel, % 3,6'sı hasta bakıcı, % 9,8'i destek personeli, % 13,5'i ise teknik personeldir.

Cevaplayıcıların işyeri tecrübelerine baktığımızda, 6 ay ile 1 yıl içerisinde çalışanlar çoğunluktadır ve bu kişiler tüm cevap verenlerin % 39,9'unu oluşturmaktadır. Cevap verenlerin % 33,2'si 1-5 yıl, % 15,5'i 6-10 yıl, % 4,7'si 11-15 yıl, yine % 4,7'si 16-20 yıl ve % 2,1'i 20 yıldan fazla iş tecrübesine sahiptir.

Cevaplayıcıların % 25,9'u 6 ay-1 yıl, % 26,4'ü 1-5 yıl, % 23,3'ü 6-10 yıl, % 10,9'u 11-15 yıl, % 4,7'si 16-20 yıl ve % 8,8'i 20 yıldan fazla arasında sağlık sektöründe görev yapmaktadır. Bu sonuçlara göre cevaplayıcıların % 26 ,4'ü sağlık sektöründeki tecrübesinin 1-5 yıl olduğunu söylemiştir.

Cevaplayıcıların verdikleri yanıtlara göre, yöneticiler/amirler %71 ile en çok mobbing uygulayan kişiler arasındadır. Astlar ise 4,7'lik bir yüzde ile en az mobbing yapan kişilerdir. Hasta ve hasta yakınları da % 9,8 ile mobbing uygulayanlar arasında yer almaktadır. Mesai arkadaşlarının uyguladıkları mobbing ise % 38,9'luk bir yüzdeye sahiptir.

Mobbing ortalama puanlarına göre, ilk/orta okul mezunu cevaplayıcıların mobbing puanı ortalaması 1,3201, lise mezunu olanların 1,2107, ön lisans mezunu olanların 1,3611, lisans mezunu olanların 1,2909 ve lisans üstü eğitim düzeyindekilerin de 1,2631 olduğu görülmüştür. Bu sonuca dayanarak, ilköğretim ve önlisans düzeyinde eğitime sahip cevaplayıcıların mobbing puanının diğer cevaplayıcılara göre biraz daha yüksek olduğu bulunmuştur. Mobbing genel ortalaması ile, yaş, cinsiyet, arasında bir fark bulunamamıştır.

Cevaplayıcıların kişilik yapılarına bakıldığında, A Tipi kişilik özelliği taşıyanlar cevap verenlerin % 74,1'ini oluştururken; B Tipi kişilik özelliği taşıyan cevap verenlerin % 23,3'ünü oluşturmaktadır. Anket verilerine göre, kişilik türü ile yaş, cinsiyet arasında önemli bir farklılık bulunamamıştır.

A Tipi Kişilik sahibi cevaplayıcıların mobbing genel puanı ortalaması 1,3137 puandır. B Tipi Kişilik sahibi cevaplayıcıların mobbing genel puanı ortalaması ise 1,2027 puandır. Analiz sonuçlarına göre, A Tipi kişilik ve B Tipi kişilikler bakımından mobbing genel ortalaması önemli bir farklılık göstermektedir. Yani A tipi kişiler B tipi kişilere göre mobbinge daha sık karşılaşmaktadır.

Kamu ve özel sektöre bakıldığında ise, mobbing ile sektör arasında bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Yani ister kamu ister özel sektör olsun, kişilerin mobbinge karşılaşmaları bir farklılık göstermemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İş hayatı, günde en az sekiz saatimizi alan, bununla beraber stresi çok yoğun olan, ve evde de stresi süren bir ortamdır. Stresin yoğun olduğu bu tür iş ortamlarında kişi veya kişilere bir takım olumsuz davranışlar uygulanabilir. Olumsuz davranışların hedefi olan kişiler zamanla psikolojik olarak sarsılabilir. Buna bağlı olarak, çalışanların verimliliği, etkinliği, örgüte ve işe olan bağlılıkları, motivasyonları da olumsuz etkilenebilir.

İnsanlar vakitlerinin büyük çoğunluğunu geçirdikleri iş yerlerinde mutlu olmak istemektedirler. Çünkü çalışanların, mutsuz oldukları ortamda performansları düşer, işlerinden aldıkları doyum azalır. İşte “mobbing”, böyle bir ortamda mutsuzluğu artırıcı önemli bir etken olabilir.

Başlangıçta işyerinde rekabetin neden olduğu psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığının ve boyutunun etkileri daha önce bilinmeyen mobbing kavramı giderek önem kazanmaktadır. Bununla birlikte mobbingin olumsuz etkilerinin görülmeye başlanması mobbingle mücadele konusunu da gündeme getirmektedir.

Mobbing arttıkça mutsuzlaşan ve içine kapanan çalışanın sadece kendisi değil bir müddet sonra ailesi, arkadaşları, yakın çevresindekiler de bu durumdan etkilenmeye başlayacaktır. Mobbing bireysel bir durum değildir. Bireyle birlikte iş yaşamını, aile hayatını da içine alan sosyal bir durumdur.

Mobbing konusunda gelişmiş batı ülkelerinde yapılan araştırmalar, mobbingin ihmal edilmemesi ve ortadan kaldırılması gereken önemli bir örgütsel sorun olduğunu göstermektedir.

1980’li yılların sonunda İsveç’te yaşayan Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından tanımlanan; özellikle 1990’lı yılların başında giderek yaygınlaşmaya başlayan “mobbing” olgusu iş yerleri için giderek büyük bir problem olmaktadır.

İşyerinde psikolojik şiddet anlamına gelen “mobbing” kavramı, çalışma psikolojisi alanında yapılan araştırmalarda, çalışanların birbirlerinin rahatsız etmeleri ve huzursuz edici davranışlarla taciz etmeleri, birbirlerine kötü davranmaları; kısaca, kişiler arası psikolojik şiddet uygulamaları anlamında kullanılır.

Bu durum uzun bir süre devam ettiği takdirde bireyin, örgüt ve çalışma yaşamının dışına itilmesi kaçınılmazdır. Bu durumdaki kurban kendini çaresiz ve yalnız hissederek çeşitli sıkıntı ve hastalıklar yaşamaya başlar. Bu olumsuzluklar karşısında işyeri kazaları yaşanabilir ve en önemlisi kişi depresyona girebilir. Bunları da istifa, işine son verme, erken emeklilik ya da anlaşmalı veya anlaşmasız işten çıkarılma izler. Bu anlamda mobbingin bireylerin sağlığı üzerine etkileri ve işe bağlılığa etkisinin incelenmesi önerilebilir.

Yarınlara ulaşmak ve başarılı olmak zorunda olan örgütlerin sürekli değişen ortamda ayakta kalabilmeleri; var olan yapı ve stratejilerini hızla değişen koşullara uydurabildikleri, yanlışlarını düzeltip eksikliklerini giderebildikleri ölçüde mümkün olur. Örgütler mobbingin önemli bir yönetsel hastalık ve sorun olduğu bilincine varmalıdır. Mobbing yapan kişi, bir kişinin üstü de olabilir, eşiti de olabilir, astı da olabilir. Ama genel olarak profil çizildiğinde; bir üst yöneticidir.

Araştırma sonuçlarına göre, yöneticiler/amirler %71 ile en çok mobbing uygulayan kişiler arasındadır. Astlar ise 4,7’lik bir yüzde ile en az mobbing yapan kişilerdir. Hasta ve hasta yakınları da % 9,8 ile mobbing uygulayanlar arasında yer almaktadır. Mesai arkadaşlarının uyguladıkları mobbing ise % 38,9’luk bir yüzdeye sahiptir. Bu sonuçlara göre literatür araştırmamızda değindiğimiz gibi hiyerarşik mobbingin daha yaygın oluşunu görmekteyiz. Yani üstün asta uyguladığı mobbing şekli daha fazla çıkmıştır.

Anket sonuçlarına göre, kurbanların % 64, 2’si kadınsa, % 35,8’i erkektir. Kamu ve özelde büyük çoğunlukla kadın çalışanlar ön plandadır. Kadın sayısı erkek sayısına göre fazla olmasına rağmen, kadınlar ile erkeklerin mobbing genel ortalamaları arasında istatistiki açıdan önemli bir sonuç elde edilememiştir.

Medeni durum değerlendirmelerine göre, evli çalışanlar bekar çalışanlardan daha fazladır. Evli alışanların mobbinge boyun eğmelerinin altında sahip oldukları sorumlulukların bekar çalışanlara göre daha fazla olmasından kaynaklanıyor olması düşünülebilir.

Mobbing ortalama puanlarına göre, ilk/orta okul mezunu cevaplayıcıların mobbing puanı ortalaması 1,3201, lise mezunu olanların 1,2107, ön lisans mezunu olanların 1,3611, lisans mezunu olanların 1,2909 ve lisans üstü eğitim düzeyindekilerin de 1,2631 olduğu görülmüştür. Bu sonuca dayanarak, ilköğretim ve nlisans düzeyinde eğitime sahip cevaplayıcıların mobbing puanının diğer cevaplayıcılara göre biraz daha yüksek olduğu bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim ve nlisans mezunlarının mobbing davranışlarına daha çok uğradığını söyleyebiliriz.

Kişilik tipleri bakımından mobbinge karşılaşma farklılık gösterebilir. Kimi kişiler, bazı tutum ve davranışları mobbing olarak görüp onunla mücadele ederken, kimileri bunu mobbing olarak görmeyip bu tutum ve davranışları olağan bir durum gibi değerlendirir. Yani bir işyerinde hangi davranışların mobbing olarak kabul edildiği, çalışanların kişilik özelliklerine göre değişiklik gösterebilir.

İnsanlar mobbinge karşılaşmalarını kişilik özelliklerine göre farklılık gösterebilir. "A" tipi kişilerin çoğunda görülen saldırganlık, ihtiras, rekabet, iş tutkunluğu, acelecilik, sabırsızlık gibi özellikler, onları; dinginlik, sabır, hoşgörü, tolerans, göz ardı etme, önemsememe, ağırdan alma gibi özelliklere sahip olan "B" tiplerinden ayırır. Buna göre mobbingin hedefi olma ve ona direnç gösterme potansiyelini belirleyen temel faktör, kişinin "A" veya "B" tipi kişilik özelliklerine sahip olmasıdır.

Araştırma sonucuna göre, A Tipi kişilik özelliği taşıyanlar B Tipi kişilik özelliği taşıyanlardan daha fazladır. A Tipi Kişilik sahibi cevaplayıcıların mobbing genel puanı ortalaması da B Tipi kişilik yapısına sahip olanların mobbing genel puanı ortalamasından fazladır. Yani A tipi kişiler B tipi kişilere göre mobbinge daha sık

karşılaşmaktadır.

A Tipi kişiliğe sahip cevaplayıcıların yaşları ile B Tipi kişiliğe sahip olanların yaşları arasında bir farkın olmadığı söylenebilir. Yine aynı şekilde araştırma sonuna göre, A Tipi kişiliğe sahip cevaplayıcıların cinsiyetleri ile B Tipi kişiliğe sahip olanların cinsiyetleri arasında bir fark bulunamamıştır.

Kamu ve özel sektörle karşılaştırma yapıldığında ise, mobbing ile sektör arasında bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Yani ister kamu ister özel sektör olsun, kişilerin mobbinge karşılaşmaları bir farklılık göstermemektedir.

Bu anlamda, devletin kurumları ve kanun koyucular milyonlarca çalışanı ve çevresini etkileyen bu toplumsal yaraya karşı duyarlı olmalı, bir an önce hem özel sektörde hem de kamu sektöründe yapılacak araştırmaları desteklemeli ve gerekli yaptırımları sağlayacak kanunları koymalıdır.

İşyerinde mobbing konusunda asıl üzerinde durulması gereken noktalardan birisi de, kurbanların önemli bir yönetim sorunuyla karşı karşıya kaldıklarının farkına varmalarının sağlanmasıdır. Mobbinge başa çıkmak için kurban, konuyla ilgili bilgilerini artırmalı, olası ithamlara, karalamalara, “zor insan” suçlamalarına karşı tedbirli olmalı, mobbingcinin tutum ve davranışlarını iyi değerlendirebilmeli ve hangi konularda mobbinge maruz kaldığını fark edebilmelidir.

Bunun için kurbanlar sessiz kalıp bunu kabul etmemeli aksine, mobbingi ortadan kaldırma konusunda üzerine düşeni yapmalıdır. Çünkü bu durumun farkına varılması halinde, kurbanlar hem ıstırap çekmeyecek, hem de gereken önlemleri almakta erken davranacaklardır.

Konuyla ilgili araştırmaların daha çok sağlık ve eğitim sektöründe yapıldığı görülmektedir. Gelecekte bu konuda yapılacak olan araştırmalarda farklı sektörlerin araştırma kapsamına alınmaları önerilebilir. Başka bir öneri ise, mobbingi uygulayanların daha çok hangi kişilik yapısına sahip olduğunun incelenmesidir. Ayrıca mobbingin işe bağlılığa ve işten ayrılmaya etkisi üzerinde de bir araştırma yapılması önerilebilir.

EK-1 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

I. BÖLÜM

Bu çalışma, günümüzün önemli gizli örgütsel sorunlarından biri olan mobbing ve bunun kişilik ile olan ilişkisini ölçmek amacıyla, Kocaeli Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans Tezi içinde uygulama olarak kullanılacaktır.

Araştırma kapsamındaki bu soruların cevapları hiçbir şekilde kişi veya kurum bazında değerlendirilmeyecektir. Bunun için, anket formuna isim yazmanıza gerek yoktur. Ayrıca, araştırmanın sağlıklı olabilmesi için, soruları eksiksiz ve içtenlikle yanıtlamanız oldukça önemlidir. Bunun için soruların cevaplandırılmasında lütfen gereken özeni gösteriniz.

Araştırmama sağlayacağınız katkı ve destek için çok teşekkür ederim.

Yeliz Can
Kocaeli Üniversitesi
İşletme Ana Bilim Dalı

II. BÖLÜM : KİŞİSEL BİLGİLER VE İŞYERİ BİLGİLERİ

1. Doğum Yılıınız	2. Cinsiyetiniz	3. Medeni Durumunuz	4. Eğitim Düzeyiniz
.....	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Dul/Boşanmış	<input type="checkbox"/> İlk okul/Orta okul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Master/Doktora

5. İş yerinizde şu anki göreviniz aşağıdakilerden hangisidir?

- Yönetici İdari personel (büro) Destek personeli (güvenlik,mutfak,temizlik)
 Doktor Asistan Teknik personel (laboratuar, sterilizasyon)
 Hemşire Hasta bakıcı

6. Şu andaki işyerinizde ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?

- 6 ay-1 yıl
 1-5 yıl
 6-10 yıl
 11-15 yıl
 16-20 yıl
 20 yıldan fazla

7. Sağlık sektöründeki iş tecrübeniz kaç yıldır?

- 6 ay-1 yıl
 1-5 yıl
 6-10 yıl
 11-15 yıl
 16-20yıl
 20 yıldan fazla

EK-1 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

III. BÖLÜM: MOBBİNG ANKETİ

Bu bölümde Mobbing davranışları ile ilgili sorular bulunmaktadır. "**Mobbing**", bir kişinin ya da bir grubun hedef seçtikleri kişiye karşı kasıtlı olarak uyguladıkları ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, yıldırıcı, haksız söz ve davranışlardır. Bu davranışlara sözlü hakarete bulunma, kişiyi başkalarının yanında aşağılama, itibarını zedeleyecek sözler söyleme, dışlama, diğer insanlarla ilişkilerine zarar verme, alay etme, ayrımcılık yapma, cinsel taciz ve fiziksel şiddet örnek verilebilir. Bu açıklamalara göre aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

1. Lütfen her bir ifade için size en uygun olan durumu son <u>1 yıl</u> içerisinde ve en az <u>6 aylık</u> bir zaman diliminde ne sıklıkta yaşadığınızı "X" işareti koyarak belirtiniz.	Hiç Bir Zaman	Ara Sıra	Hemen Hemen Her Hafta	Hemen Hemen Her Gün
1.1. Bir konu hakkındaki fikirlerim ve bakış açım dikkate alınmadı.				
1.2. Anlamsız/Mantıksız görevler verildi.				
1.3. İstenen sürede bitirilmesi imkansız görevler verildi.				
1.4. Becerilerimin/yeteneklerimin altında işleri yapmakla görevlendirildim.				
1.5. Performansımı etkileyebilecek bilgiler benden saklandı.				
1.6. Üstesinden gelemeyeceğim iş yükü ile karşı karşıya bırakıldım.				
1.7. Yaptığım işler gereğinden fazla denetlendi.				
1.8. Yaptığım hatalar ve yanlışlar tekrar tekrar hatırlatıldı.				
1.9. Hakkımda iftira ve dedikodu çıktı.				
1.10. İş yerinde görmezden gelindim ve dışlandım.				
1.11. İş yerinde yüzüme bağırıldı ya da öfkenin ve şiddetin hedefi oldum.				
1.12. İşimle ilgili önemli sorumluluk alanlarım değiştirildi ya da sorumluluklarım önemsiz veya anlamsız görevlerle değiştirildi.				
1.13. Yaptığım iş ve çabalarım sürekli eleştirildi.				
1.14. Sürekli olarak iş tanımında olmayan görevleri yapmam istendi.				
1.15. Yaptığım işle alay edildi ve küçük düşürüldüm.				
1.16. Kazanılmış olan haklarımı istememem için baskı yapıldı. (hastalık izni,tatil hakkı, yol masrafı gibi)				
1.17. Sosyal etkinliklerin dışında bırakıldım.				
1.18. Asılsız/yanlış suçlamalara maruz kaldım.				
1.19. Kişiliğim ve özel yaşamımla ilgili tekrarlayan çirkin sözlü hakaretlere maruz kaldım.				
1.20. İsteğim dışında işyerimdeki pozisyonum değiştirildi.				
1.21. Cinsel tacize maruz kaldım veya istemediğim cinsel imalarda bulunuldu.				
1.22. Rahatsız edici yazılı mesajlar veya telefonlar aldım.				
1.23. Rahatsız edici e-mailler aldım.				
1.24. İş yerimde performansım düşürülmeye çalışıldı.				
1.25. Çok fazla alaycı ve küçümseyici davranışlara maruz kaldım.				
1.26. Dilimle ve ırkımla ilgili alaycı söz ve davranışlarda bulunuldu.				
1.27. Hayatımı zorlaştıracak tehditler aldım.(fazla mesai, basit ayak işleri gibi)				
1.28. İşten ayrılmam gerektiği konusunda çeşitli imalara ve uyarılara maruz kaldım.				
1.29. Kişisel alanıma saldırı, itme, yolumu kesme gibi göz korkutucu davranışlara maruz kaldım.				
1.30. Fiziksel görüntüm nedeniyle dışlandım.				
1.31. Ekonomik ya da materyal (eşya, malzeme gibi) anlamda zarar görmeme neden olundu.				
1.32. Fiziksel tacize uğradım veya fiziksel şiddet tehditleri aldım.				
1.33. Dini ve siyasi görüşlerim nedeniyle eleştirildim.				

2. Mobbing tanımına uyan yukarıdaki olumsuz bir davranışla karşılaştıysanız, bu olumsuz davranışı kim/kimler gerçekleştirdi?

- Yöneticim/Amirim
 Mesai Arkadaşım
 Astlarım (Alt pozisyon çalışanları)
 Hasta ve Hasta Yakınları

IV. BÖLÜM: KİŞİLİK ANKETİ

Bu bölümde “A Tipi Kişilik” ve “B Tipi Kişilik” özelliklerini içeren sorular bulunmaktadır. Bu anlamda aşağıdaki testte verilen sorular sizin kişiliğinizin daha çok A Tipi kişilik özelliğini mi yoksa B Tipi kişilik özelliğini mi daha çok taşıdığını bulmaya yöneliktir. Bu açıklamalara göre aşağıdaki soruları yanıtlayınız:

Lütfen her bir ifade için size en uygun olan durumu “X” işareti koyarak belirtiniz.	Daima doğru	Genellikle doğru	Fikrim yok	Nadiren doğru	Asla doğru değil
1. Kendi işim bitmeden başkalarının işinin tamamlanmasını beklemekten hoşlanmam.					
2. Sırada beklemekten nefret ederim.					
3. Çevremdekiler, çok kolaylıkla kızdırılabilen biri olduğumu söylerler.					
4. Mümkün olduğunca başkalarıyla yarışmacı, mücadeleci faaliyetlere katılmaya çalışırım.					
5. Nasıl yapılacağını tam olarak bilmesem de yapmam gereken işi hemen bitirmeyi isterim.					
6. Tatile gittiğimde bile, genellikle yanıma mesleğimle ilgili yapılacak bazı işler alırım.					
7. Bir hata yaptığımda bunun nedeni, genellikle işi tamamen planlamadan önce aceleyle yapmaya çalışmamdır.					
8. İşimi zamanından çok daha geç bitirirsem kendimi suçlu hissederim.					
9. Çevremdekiler bana, yarışmacı faaliyetler içinde olduğumda kötü huylu hale geldiğimi söylerler.					
10. Yaptığım işte yüksek düzeyde baskı altındayken, birdenbire kaybetme endişesi duyarım.					
11. Mümkün olduğunda, iki ya da daha fazla işi bir anda bitirmeye çalışırım.					
12. Saate karşı yarışma eğilimindeyimdir.					
13. Gecikmeye karşı tahammülüm yoktur.					
14. Gerek olmasa da kendimi acele etmeye zorlarım.					
15. Hayatın sürekli mücadeleden ibaret olduğunu düşünürüm.					
16. Yarışmalar, sportif karşılaşmalar benim için oyun ve eğlenceden çok, karşıdaki rakibi yenmek için önemli bir fırsattır.					
17. Çevremdekiler tarafından oldukça hırslı ve agresif biri olarak tanınırım.					
18. Çok hızlı yemek yerim.					
19. Çoğunlukla zamanımın olmadığını hissederim.					
20. Ortalama birinden daha fazla enerjiye sahip olduğumu düşünürüm.					

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

AKDEMİR Ali, **Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003

AKDEMİR Ali, **Yönetici Engeli: Organizasyonlarda Yöneticilerin Üretkenliği, İşgörmeyi ve Başarıyı Engellemesi**, 2.b., Kocaeli: Nuh Çimento Sanayi A.Ş.

AKDEMİR Ali, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Kocaeli: Yayıncı Yayınları, 2003

AYTÜRT Nihat, **Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, Genişletilmiş 3. Baskı, Ankara: Yargı Yayınevi, 1999

BARKER Alan, **Yenilikçiliğin Simyası**, çev. Ahmet Kardam, İstanbul: MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, 2001

BATLAŞ Acar ve BATLAŞ Zuhul, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1999

BAYSAL Ayşe Can, TEKARSLAN Erdal, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2.b., İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996

BERNE Eric, **Hayat Denen Oyun**, çev. Selami Sargut, Ankara: Yaprak Yayınları, 1992

BERRY Lilly, **Psychology At Work: An Introduction To Organizational Psychology**, New York: McGraw Hill Co., 1998

BİNGÖL Dursun, **Personel Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 1996

BİRD Barbara, **Entrepreneurial Leadership**, London: Scott Foresman Co. Pub., 1989

CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, 6.b., Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002

CLARKE, Jane: "Maymuncuk: İşyerinde İletişim ve Politika", İstanbul: MESS Yayınları, Çev. Z. Dicleli, 2002

CLIFFORD Morgan, **Introduction To Psychology**, çev. Hüsnü Arıcı, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayını, 1984

CÜCELOĞLU Doğan, **İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları**, 12.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 2003

ÇOROĞLU Coşkun, **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2003

DALAY İsmail, **Temel İşletmecilik Bilgileri: Genel Kavramlar-Kuruluş**, 1. b., Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2002

DAVENPORT Noa, SCHWARTZ Ruth Distler ve ELLİOTT Gail Pursell, **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz**, çev. Osman Cem Ömartay, 1.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003

DİNÇER Ömer ve FİDAN Yahya, **İşletme Yönetimi**, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 1996

DÖKMEN Üstün, **Küçük Şeyler**, 1.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, Aralık 2004

DÖNMEZER Sulhi, **Toplumbilim**, Yenilenmiş 11.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994

DUBRİN Andrew, **Applying Psychology: Individual And Organizational Effectiveness**, New Jersey: Prentice Hall, 1994

ERDOĞAN İrfan, **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002

ERDOĞAN İlhan, **Örgütlerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1983

ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 242, 1991

ERDOĞMUŞ Nihat, **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, 1.b., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2003

EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993

EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 209, 1984

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 6.b., İstanbul: Beta Basım, 2003

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları, 1998

EREN Erol, **İşletmelerde Yenilik Politikası**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Yayınları No: 4, 1979

ERGİL Doğu, “Şiddetin Kültürel Kökenleri”, **Bilim ve Teknik Dergisi**, Sayı 399, Şubat, 2001

EROĞLU Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, 4.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998

GEÇTAN Engin, **İnsan Olmak Varoluşun Bireysel ve Toplumsal Anlamı**, 3.b., İstanbul: Adam Yayınları, 1987

GENÇ Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004

GENÇ Nurullah, **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**, 8.b., İstanbul: Timaş Yayınları, 2003

GENÇ Nurullah ve DEMİRDÖĞEN Osman, **Yönetim El Kitabı**, Erzurum: Birey Yayıncılık, 1994

GEYBULLAYEV (RAMAZANOĞLU), Geybulla **Yönetimin Esasları**, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, No: 28, 2002

GÜNEY Salih, **Davranış Bilimleri**, Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi, 1997

GÜNEY Salih, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000

HAMNER Clay ve ORGAN Dennis, **Organizational Behaviour an Appliend Psychological Aproach**, Dallas Texas, Business Pub Inc, 1978

HELLRİEGEL Don, SLOCUM John W., WOODMAN Richard W., **Organizational Behaviour**, Fifth Edition, St. Paul: West Publishing Company, 1989

HİRİGOYEN Marie France, **Manevi Taciz: Günümüzde Sapkın Şiddet**, çev. Heval Bucak, İstanbul: Güncel Yayıncılık Ltd. Şti., 1990

HORNEY Karen, **Psikanalizde Yeni Yollar**, çev. Selçuk Budak, Ankara: Öteki Matbaası, 1999

HORNEY Karen, **Günümüzün Nevrotik İnsanı**, çev. Erdem Bagatur, İstanbul: Mert Basın Yayıncılık San. ve Tic. Ltd. Şti., 2001

HUNT Rikki, BUZAN Tony, **Düşünen Organizasyon: İş Hayatında Başarının Temel Kuralları**, çev. Dinç Tayanç, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2003

JAMES Judi ve EDEN Mike, **Uzun Saplı Gelincik**, çev. Ayşe Bilge Dicleli, İstanbul: MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayınları, 2001

JANT Fred E., **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler**, çev. Levent Akın ve Vedat G. Diker, İstanbul: Hayat Yayınları, 1998

Kal-der (Kalite Derneği) Yayınları, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul, 1998

KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, **İnsan ve İnsanlar**, 7.b., İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım, 1988

- KASATURA İlkay, **Kişilik ve Özgüven**, 1.b., İstanbul: Evrim Yayınevi, 1998
- KİMMEL Tim, **Güçlü Kişilikler**, Çev. Gözde Belendir, İstanbul: Beyaz Yayınları, 1993
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern Yaklaşımlar**, 7.b., İstanbul: Beta Yayınları, 1999
- MORRİS Charles G., **Psikolojiyi Anlamak (Psikolojiye Giriş)**, çev. H. Belgin Ayvaşık, Melike Sayıl, 1.b., Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 20002
- ONAL Güngör, **İşletme Yönetimi ve Organizasyon**, 3.b., İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000
- ONARAN Oğuz, **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara: Ankara Üniversitesi sosyal Bilimler Fakültesi Yayın No: 321, 1971
- ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, T.C.Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No. 11
- ÖZTABAĞ Lütfi, **Psikolojide İlk Adım**, İstanbul: İnkılap ve Aka Basımevi, 1983
- RODOPLU Gültekin ve AKDEMİR Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, Isparta, 1998
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, 2.b., Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TOKOL Tuncer, **İşletme 1-2**, Bursa, 1997
- SHERMAN Harold, **Olumlu Yaşama Sanatı**, çev. Yunus Ender, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002
- SOLOMAN Robert C. ve FLORES Fernando, **İş Dünyasında, Politikada ve Yaşamda Güven Yaratmak**, çev. Ahmet Kardam, İstanbul: MESS (Türkiye Metan Sanayicileri Sendikası) Yayınları, 2001
- ŞAHİN Nesrin Hisli ve Diğerleri, **Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım**, 3.b., Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No: 2, 1998
- ŞAHİN H. Murat, **Sporda Şiddet ve Saldırganlık**, 1.b., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003
- ŞİMŞEK M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, 6.b., Ofset Matbaacılık, 2001
- TARHAN Nevzat, **Psikolojik Savaş**, 4.b., İstanbul: Timaş Yayınları, 2003
- TEVRÜZ Suna, ARTAN İnci ve BOZKURT Tülay, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, İstanbul: Beta Yayınları, 1999

THOMPSON Brad, **Yeni Yöneticinin El Kitabı 2: Üstün Performans Geliştirme**, çev. Vedat G. Diker, İstanbul: Hayat Yayınları, 1998

TINAZ Pınar, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2006

TOLAN Barlas, **Toplum Bilimine Giriş**, Ankara, 1975

TOLAN Barlas, **Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma**, Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 198

TORUN Alev, “Stres ve Tükenmişlik”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 2.b., Ankara: Kal-der (Kalite Derneği) ve Türk Psikologlar Derneği, 1996

TUTAR, Hasan, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, Ankara: Platin Yayıncılık, 2004.

TÜRKEL Asuman Uluçınar, **İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri İle Yönetimsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayını, 1992

ÜLKEN Hilmi Ziya, **Ahlak**, 2.b., İstanbul: Ülken Yayınları, 2001, s. 208.

WELLS Ronald G., **Yetki Devri**, çev. Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayınları, 1993

WORTMAN Camille, **Psychology**, New York: Alfred Knopf Inc., 1988

YALÇIN Selçuk, **Personel Yönetimi**, 6.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999

YANBASTI Gülgün, **Kişilik Kuramları**, İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No 53, 2. Baskı, 1996

YENİÇERİ Özcan, **İşletme 1**, Ankara: Tutibay Ltd. Şti., 1995

ZEL Uğur, **Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar**, 1.b., Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., 2001

MAKALE VE BİLDİRİLER

AKÇA Bilge ve İRMİŞ Ayşe, “Yıldırma Davranışının Algılama Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum**, 2006.

AKKİRMAN Ali Deniz, “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 13, Sayı: II, Yıl: 1998

AYDOS Latif ve ORAL Figen, “Saldırganlık Türlerinin Cinsiyet, Takım ve Mücadele Sporlarıyla Olan İlişkisinin Araştırılması”, **Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 3, Sayı: 2, Aralık 2002

BUDAK Gülay, “Örgütlerde Çatışmadan Her Zaman Kaçınılmalı mı?”, **Mercek Dergisi**, Ocak 2003

COULING Victoria, “Dealing With Bullying&Harassment At Workplace”, **Royal College Of Nursing Working Wel Initiative Seminars**, Londra, 2005

COWIE Helen, et.al., “Measuring Workplaca Bullying”, *Aggression and Violent Behavior*, 7, 2002.

EİNARSEN Stale, “Harrasment & Bullying At Work: A Review Of The Scandanivian Approach”, *Agression and Violent Behavior*, Vol.5, No.4, 2000.

EİNARSEN Stale, “The Nature and Causes of Bullying at Work”, *International Journal of Manpower*, 20,1/2, 1999

ERGİL Doğu, “Şiddetin Kültürel Kökenleri”, **Bilim ve Teknik Dergisi**, Sayı 399, Şubat, 2001

GENÇ Nurullah ve PAMUKOĞLU Esra, “Psikolojik İşyeri Terörü: Dr. Siyami Ersek Göğüs ve Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde Bir Uygulama”, **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum**, 2006.

GENÇ Nurullah, “Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 10, 1, 1993

GEMZØE Eva and EİNARSEN Ståle, “Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 2001.

GÜRÇAY Cemile ve TOZKOPARAN Güler, “Örgüt Kültürü ve İklim”, **Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi**, T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları No 912, Cilt 2, Sayı 1, 1996

Journal of Economics and Administrative Sciences, **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, Ekim 2001

Journal of Economics and Administrative Sciences, **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, Ekim 2003

KARACAOĞLU Korhan ve REYHANOĞLU Metin, “İşyerinde Yıldırma: KKTC’deki Sağlık Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma”, **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum**, 2006.

KOCACIK Faruk, “Şiddet Olgusu Üzerine”, **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, 2001

KÖK Sabahat Bayrak, “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma”, **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum**, 2006.

LEYMANN Heinz, “The Content and Development of Mobbing at Work”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5 (2), 1996

LEYMANN Heinz, “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces”, **Violence and Victims**, 5, 1990

MAYHEW Claire, et.al., “Measuring The Extent of Impact From Occupational Violence and Bullying on Traumatized Workers”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol. 16, No. 3, September 2004.

MYNARD Helen and JOSEPH Stephen, “Development of the Multidimensional Peer-Victimization Scale”, **Aggressive Behavior**, Vol. 26, 2000

REGNET Erika, “Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır?”, **D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi**, Çevirenler: Tuncer Asunakutlu ve Sezai Zeybekoğlu, Cilt 14, Sayı: 2, Yıl: 1999

SALİN Denise, “Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying”, **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 10(4), 2001

SERİNKAN Celalettin ve BARUTÇU Esin, “Şirket Yöneticilerinin Motivasyon ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma”, **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum**, 2006.

TELİMEN Osman, “Motivasyon Teorileri İçinde Başarım Güdüsünün Yeri ve Önemi”, **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1, Ocak 1978

TREMLOW Stuart W., “A Psychoanalytic Dialectical Model for Sexual and Other Forms of Workplace Harassment”, **Journal of Applied Psychoanalytic Studies**, Vol.1, No.3, 1999

TOMBS Peg, “The Relationship Between Self-efficacy For Participating In Self-managed Work Groups And The Big Five Personality Dimensions”, **Journal Of Organizational Behavior**, 17, 1996

VANDEKERCKHOVE Wim and COMMERS M.S. Ronald, “Downward Workplace Mobbing: A Sign Of The Times?”, **Journal of Business Ethics**, 45, 2003

Verimlilik Dergisi, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Cilt 18, Sayı: 1, 1989

VICKERS Margaret H., Bullying as Unacknowledged Organizational Level: A Researcher's Story, **Employee Responsibilities and Rights Journal** , Vol. 13, No. 4, 2001.

YURTSEVER Ertekin, "Yönetimde Narsizm Üzerine Bir Deneme", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 34, Sayı: 3, Eylül 2001

ZAPF D., C. Knorz, M. Kulla, "On The Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5, 2, 1996

ZAPF Dieter, "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work", **International Journal of Manpower**, Vol. 20, No: 1 / 2, 1999

ANSİKLOPEDİLER

HANÇERLİOĞLU Orhan, **Felsefe Ansiklopedisi: Kavramlar ve Akımlar**, Cilt 1, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992.

HANÇERLİOĞLU Orhan, **Felsefe Ansiklopedisi: Kavramlar ve Akımlar**, Cilt 6, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992.

İNTERNET KAYNAKLARI

AKDAĞ Emin, "İllallah Dedirten Taciz Mobbing", Aksiyon Haftalık Haber Dergisi, www.aksiyon.com.tr/detay.php?id=23418 - 47k, Sayı: 585, 20.02.2006

ARPACIOĞLU Gülcan, "Türkiye'de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi", <http://www.insankaynaklari.com>, 03.02.2005.

ARPACIOĞLU Gülcan, "İşyerinde Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz", <http://www.energyturkey.org>, 19.04.2006

ARPACIOĞLU Gülcan, "Mobbing-İşyerinde Zorbalık-1:İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz", <http://www.energyturkey.org>, 19.04.2006

BARUTÇUGİL İsmet, "İşini Sevmeyenler", <http://www.yenibir.com>, 14.05.2006.

BALTAŞ Acar, "Adı yeni konmuş bir olgu: İşyerinde Yıldırma (Mobbing)", http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=10820&Where=danisma_merkezi&Category=020708&Topic=3, 02.06.2006.

Bullying in your Workplace, www.bulliesdownunder.com, 02.05.2005.

ÇAK Nisa Aslı, "**Mobbing Kabusu**", <http://www.annelergrubu.com/nisa/base.asp?catID=23&selectedID=1167>, 05.04.2004.

EKİZ Fatih, “İşyerinde Duygusal Taciz (Mobbing), www.unigazete.com,?????

ERGENEKON Sevda, “**İş Yerinde Duygusal Taciz (mobbing)**”,
http://www.beykent.edu.tr/yeni_beykent/index.php?modul=guncel&sayfa=2-37k,
26.05.2006

FIELD Tim, “Bullying in a Public Sector Organisation Being Privatised”,
<http://www.bullyonline.org/personal.htm>., 21.3.2006

Identification of Mobbing Activities, <http://www.leymann.se/English/00003E.HTM>.,
Erişim.01.05.2004.

İş Yerinde Duygusal Yıldırma ve Zorbalık, <http://www.insankaynaklari.com>,
06.01.2005.

“İşyerinde Mobbing Var”, **Hürriyet İnsan Kaynakları**, 06.01.2002

“İşyerinde Terör Hayatı Zehir Ediyor”, **Milliyet Yaşam**, 03.04.2003.

“İşyerinde Kara Bulutlar: Mobbing”, 23.01.2002.,
http://www.secretcv.com/insan.php?haber_id=15 (05.06.2005).

KARPUZOĞLU Ebru, **Değişim ve Kobiler**, <http://www.insankaynaklari.com>,
21/09/2001.

LAÇİNER Vedat, “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”,
<http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98>, 24.04.2006.

LEYMANN Heinz, “Introduction to the Concept of Mobbing”, The Mobbing
Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>, (01.06.2005).

LEYMANN Heinz, “Research and The Term Mobbing”, The Mobbing
Encyclopaedia, <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM>

LEYMANN Heinz, “Bullying: Whistleblowing. Some Historical Notes: Reserach
and the Term Mobbing”, The Mobbing Encyclopedia,
<http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>, (01.06.2005).

LEYMANN Heinz, “The Relationship of Mobbing to Conflict”, The Mobbing
Encyclopedia, <http://www.leyman.se/English/11320E.HTM> (01.06.2005).

LEYMANN Heinz, “Consequences of Mobbing”, The Mobbing Encyclopedia,
<http://www.leyman.se/English/15100E.HTM>, 01.06.2005.

LEYMANN Heinz, “Mobbing- its Course Over Time”, The Mobbing Encyclopedia,
<http://www.leymann.se/English/1220E.HTM>, (01.06.2005).

NUHOĞLU Mert, Mobbing-Duygusal Yıldırma, <http://mert-tr.blogspot.com/2006/01/psikolojik-yildirmanin-sagliga.html>, 24.01.2006.

NUHOĞLU Mert, Mobbinge Karşı Savunma, <http://www.mert-tr.blogspot.com/2006/01/psikolojik-yildirmanin-sagliga.html>, 25.01.2006.

NUHOĞLU Mert, “Psikolojik Yıldırmanın Sağlığa Etkileri”, <http://www.mert-tr.blogspot.com/2006/01/psikolojik-yildirmanin-sagliga.html>, 27.01.2006

ÖZALP Selin, “Gündemde Mobbing (Ofislerde Psikolojik Şiddet) Var”, <http://www.kadinvizyon.com/article.php?aID=588>, 06.03.2005

ÖZTÜRK Namık Kemal, “Liyakat Sistemini Korumanın Farklı Bir Yolu: Liyakat İlkesi Koruma Kurulu”, http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/meritokrasi/liyakat_sistemini_koruma.htm, 13.04.2004.

PİR, Gamze, “İş Yerindeki Kabus: Mobbing” Şubat 2006 Gündem.net – Doğu Akdeniz Gazetesi-2005 www.gundem.emu.edu.tr/subat2006/turkish/mobbing.htm

“Sürüden Kovulana Kurt Kapar”, www.milliyet.com.tr, Erişim.05.08.2005

Sibel Mercan, Anksiyete Bozuklukları Panik Atak, <http://www.populermedikal.com/panikatak.asp>, 25.04.2004.

SOLMUŞ Tarık, “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)”, <http://www.isguc.org/tariksolmus.pdf>, Haziran 2005.

The Mobbing Encyclopaedia: Some Historical Notes, Research and The Term Mobbing, <http://www.leymann.se/English/1112OE.HTM>, 16.03.2004.

“Türkiye’den Mobbing Örneği”, <http://www.blogcu.com>, 13.06.2006

VARTIA Maarit, **Workplace Bullying-A Study On The Work Environment, Well-being and Health, Helsinki:** Finnish Institute of Occupational Health, People and Work Research Reports 56, 2003, <http://www.thesis.helsinki.fi/julkasiut/hum/psyko/vk/vartia-vaananen/workplac.pdf>, 29.02.2004.

YEŞİLTAY Pınar, “Türkiye’den Mobbing Örneği: Mobbing Davası ”, <http://www.blogcu.com>, 13.06.2006.

YÜCELEN Deniz, “İşyerinde Depresyon”, http://www.isguc.org?avc=arc_view.php&pg=ksa, 10.07.2006

YÜCEL Deniz, “İşyerinde Psikolojik Terör”, http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibiryasam/0..Im

YÜCETÜRK Elif, “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş mü? Gerçek mi?”, **II. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon: 22-24 Mayıs 2003, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226, 15.03.2004

ZAPF Dieter, “Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying At Work”, **International Journal of Manpower**, Vol: 20, 1999, <http://www.worktrauma.org/foundation/research/mobcauses.htm>, 02.03.2004.

TEZLER

ALNIAÇIK Ümit, Siyasi Parti Liderlerinin Kişilik Özelliklerinin Seçmen Tercihleri Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, KOÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003

ERBAŞ Ezgi Fatma, “Yönetmel Yıldırmanın Çalışanın Motivasyonuna Etkilerinin Yönetmel Etik Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004

GÜNAY Ebru, Eğitim Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri, Değerleri ve Mesleki Yeterliliklerinin Karşılaştırılması, Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Tezi, KOÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998

TAN Bilge Ufuk, İşyerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İşyerinden Uzaklaştırma (Mobbing), Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilimdalı, İstanbul, 2005

ÖZGEÇMİŞ

Yeliz CAN, 13 Mart 1982 yılında Gölcük'te doğmuştur. İlk, orta ve lise öğrenimini Gölcük'te tamamlamıştır. 2000-2001 döneminde Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde lisans öğrenimine başlamış ve 2004-2005 döneminde lisans eğitimini tamamlamıştır. Aynı yıl, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans programına başlamıştır. 2007 yılında "A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama" konulu bu tez ile Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans programını tamamlamıştır.