

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

Y KUŞAĞINDA MOBBİNG ALGISI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

ELİF FİNDİK

İSTANBUL,2013

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**Y KUŞAĞINDA MOBBİNG ALGISI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ELİF FINDIK

Tez Danışmanı: DOÇ. DR. F.TUNÇ BOZBURA

İSTANBUL, 2013

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tezin Adı: Y KUŞAĞINDA MOBBİNG ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
Öğrencinin Adı Soyadı: ELİF FİNDİK
Tez Savunma Tarihi: 3 Mayıs 2013

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. F. Tunç BOZBURA
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

_____ Jüri Üyeleri _____

_____ İmzalar _____

Tez Danışmanı
Doç. Dr. F. Tunç BOZBURA

Üye
Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ

Üye
Yrd. Doç. Dr. Caner GİRAY

**REPUBLIC OF TURKEY
BAHCESEHIR UNIVERSITY**

**INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

Name of the thesis: RESEARCH ON THE PERCEPTION OF MOBBING IN
GENERATION Y

Name/Last Name of the Student: ELİF FINDIK

Date of the Defense of Thesis: May 3rd 2013

The thesis has been approved by the Graduate School of Institute of Social
Science.

Assist. Prof. Dr. Burak KÜNTAY
Graduate School Director
Signature

I certify that this thesis meets all the requirements as a thesis for the degree of
Master of Arts.

Assoc. Prof. Dr. F.Tunç BOZBURA
Program Coordinator
Signature

This is to certify that we have read this thesis and we find it fully adequate in
scope, quality and content, as a thesis for the degree of Master of Arts.

Examining Committee Members

Signature

Thesis Supervisor
Assoc. Prof. Dr. F.Tunç BOZBURA

Member
Assist. Prof. Dr. Meral ELÇİ

Member
Assist. Prof. Dr. Caner GİRAY

Sevgili Anne ve Babam
Şadiye ve Cezmi Bayram'a

TEŐEKKÖR

“Y Kuşağında Mobbing Algısı Üzerine Bir Araştırma“ baőlıklı yüksek lisans tezi çalıőmalarım sırasında fikirleri ile katkıda bulunan, kapısı her zaman öğrencilerine açık olan bۆlüm baőkanım ve tez danıőmanım Doç. Dr. F. Tunç Bozbura’ya,

İnsan Kaynakları Yönetimi Programı’nın kişilikleri ve bilgileri ile her zaman örnekle aldığım çok değerli öğretim üyeleri; Prof. Dr. Esin Can ve Yrd. Doç. Dr. Meral Elçi’ye,

araştırma bۆlümünde benimle deneyimlerini paylaőan ve görüőmeler için yoğun iş programları arasında zaman yaratan tüm katılımcılara,

tüm hayatım boyunca vermiş oldukları destek ile sevgilerini hep yanımda hissettiğim sevgili aileme, gösterdiği anlayış, hoőgörü ve destek için sevgili eőime, teşekkür ederim.

ELİF FİNDİK

İSTANBUL, 2013

ÖZET

Y KUŞAĞINDA MOBBİNG ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Elif Fındık

İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı: Doç. Dr. F.Tunç Bozbura

Mayıs, 2013, 99 sayfa

Çalışma ortamında bireyi uzun yıllar boyunca hem fiziksel hem de ruhsal yönden etkilemesine rağmen ancak 1990'lı yıllardan itibaren adı konulabilen ve incelenmeye başlanan mobbing kavramı ile ilgili araştırmaların çoğu mağdur ile yapılan yüz yüze görüşmelere dayanmakta ve bu konuda ki sayısal verilerin azlığı dikkat çekmektedir.

Bu çalışmanın amacı Y kuşağı çalışanlarının mobbing algılarının, demografik değişkenler karşısında değişim gösterip göstermediğini saptamaktır. Araştırmaya İstanbul ilinden 88 çalışan ve 12 yönetici katılmıştır. Araştırmaya katılan 100 kişinin anket sorularına verdikleri yanıtların değerlendirilmesi sonucunda, Y kuşağı çalışanların yıldırma algısı düzeylerinin yüksek olmadığı tespit edilmiş, ayrıca toplam ölçek puanlarında ve alt boyut değerlerinde cinsiyet, yaş, medeni durum ve mevcut işyerinde çalışma süresi gibi demografik değişkenler açısından herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Bununla birlikte eğitim durumu ve çalışma durumu ile mobbing algısı arasında anlamlı fark tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Y kuşağı

ABSTRACT

RESEARCH ON THE PERCEPTION OF MOBBING IN GENERATION Y

Elif Fındık

Human Resources Management
Supervisor: Doç. Dr. F.Tunç Bozbura

MAY, 2013, 99 page.

Although influencing many workers' physical and psychological health for years research on "workplace mobbing" have been conducted only since 1990s. As most of research are based on face to face interviews with victims, there is a shortage of quantitative data on this topic.

The aim of this study is to determine, the mobbing perception of Generation Y according to demographical variables whether it changes. 88 employees and 12 managers participated in the survey Istanbul province. Results based on the responses of 100 participants indicate that, the level of mobbing perceptions of workers in Generation Y is not high and there are no differences in these perceptions according to demographic variables like gender, age, marital status and working duration. However, education level and employment status were statistically significant difference between the perception of mobbing.

Keywords: Mobbing, Generation Y

İÇİNDEKİLER

TABLolar	xi
ŞEKİLLER	xii
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ	1
2.PSİKOLOJİK ŞİDDET: MOBBİNG	2
2.1.MOBBİNG KAVRAMI VE TARİHÇESİ	2
2.2.MOBBİNG DAVRANIŞLARI.....	4
2.3.MOBBİNG TÜRLERİ.....	7
2.3.1.Yatay Mobbing	7
2.3.2.Dikey Mobbing	9
2.4.MOBBİNG SÜRECİ.....	12
2.4.1.Çatışma (Anlaşmazlık).....	13
2.4.2. Saldırgan Eylem	15
2.4.3.Sosyal Stres	15
2.4.4.Yönetimin Devreye Girmesi	16
2.4.5.İşine Son Verme	16
2.5.MOBBİNG NEDENLERİ	17
2.5.1.Bireysel Nedenler.....	17
2.5.2.Örgütsel Nedenler	20
2.5.3.Toplumsal Nedenler	23
2.6.MOBBİNG SÜRECİNDE ROL ALANLAR	24
2.6.1.Mobbing Uygulayan Kişiler.....	24
2.6.2.Mobbing Mağdurları	26
2.6.3.Mobbing İzleyicileri.....	29
2.7.MOBBİNG SONUÇLARI	31
2.7.1.Kişisel Sonuçlar	31
2.7.2.Örgütsel Sonuçlar	33
2.7.3.Toplumsal Sonuçlar	36
2.8.MOBBİNG İÇİN ALINABİLECEK ÖNLEMLER.....	37

2.8.1. Kişisel Önlemler.....	37
2.8.2. Örgütsel Önlemler.....	40
3. Y KUŞAĞI.....	44
3.1. KUŞAK TANIMLARI	44
3.1.1. Büyük Bebek Patlaması Kuşağı.....	44
3.1.2. X Kuşağı	45
3.1.3. Y Kuşağı	46
3.1.5. Z Kuşağı.....	47
3.2. İŞ YAŞAMINDA Y KUŞAĞI.....	47
3.2.1. Y Kuşağı Özellikleri	47
3.2.2. Y Kuşağının Büyük Bebek Patlaması ve X Kuşaklarından Farklılıkları.....	48
3.2.3. Türkiye’de Y Kuşağı.....	50
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	51
4.1. YÖNTEM.....	51
4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	51
4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	52
4.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	52
4.5. GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI.....	52
4.6. VERİ ANALİZİ	53
5. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM.....	54
5.1. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	54
5.2. MOBBİNG ALGISINA İLİŞKİN BULGULAR.....	55
5.2.1. Birinci Alt Problem.....	56
5.2.2. İkinci Alt Problem.....	57
5.2.3. Üçüncü Alt Problem.....	61
5.2.4. Dördüncü Alt Problem	63
5.2.5. Beşinci Alt Problem	65
5.3. İŞYERİNDEKİ MOBBİNG DAVRANIŞLARININ KAYNAĞI.....	67
5.4. MOBBİNG DAVRANIŞLARINA MARUZ KALINDIĞINDAKİ TEPKİ	67
5.5. MOBBİNG DAVRANIŞLARININ KİMLER TARAFINDAN UYGULANDIĞI	68

5.6.MOBBİNG DAVRANIŞLARININ RASTLANMASI DURUMUNDA VERİLECEK TEPKİ	69
6.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70
KAYNAKÇA	74
EKLER.....	81
Ek 1 – Anket.....	82

TABLULAR

Tablo 3.1. Kuşakların Karakter Özellikleri arasındaki Farklılıklar.....	49
Tablo 3.2. Kuşakların Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar.....	50
Tablo 5.1. Kişisel Demografik Değişkenler.....	55
Tablo 5.2. İş Durumu İle İlgili Değişkenler.....	56
Tablo 5.3. Algı Ölçeği Ortalama Puanı.....	56
Tablo 5.4 Cinsiyete Göre Mobbing Algısı.....	57
Tablo 5.5. Cinsiyete Göre Mobbing Alt Boyutları.....	58
Tablo 5.6. Eğitim Durumuna Göre Mobbing Algısı.....	59
Tablo 5.7. Eğitim Durumuna Göre Mobbing Alt Boyutları.....	60
Tablo 5.8. Eğitim Durumuna Göre Mobbing Alt Boyutları Tukey Testi.....	61
Tablo 5.9. Medeni Durumuna Göre Mobbing Algısı.....	62
Tablo 5.10. Medeni Duruma Göre Mobbing Alt Boyutları.....	63
Tablo 5.11. İşyerinde ki Pozisyona Göre Mobbing Algısı.....	64
Tablo 5.12. İşyerinde ki Pozisyona Göre Mobbing Alt Boyutları.....	65
Tablo 5.13. Çalışma Süresine Göre Mobbing Algısı.....	66
Tablo 5.14. Çalışma Süresine Göre Mobbing Alt Boyutları.....	67
Tablo 5.15. Mobbing Davranışlarının Kaynağı.....	68
Tablo 5.16. Mobbing Davranışlarına Verilen Tepki.....	69
Tablo 5.17. Mobbing Davranışları Uygulayanlar.....	69
Tablo 5.18. Mobbing Davranışları Olmasında Verilecek Tepki.....	70

ŞEKİLLER

Şekil5.1. Cinsiyete Göre Mobbing Algısı.....	57
Şekil5.2. Eğitim Durumuna Göre Mobbing Algısı.....	59
Şekil5.3. Medeni Durumuna Göre Mobbing Algısı.....	62
Şekil5.4. İşyerinde ki Pozisyona Göre Mobbing Algısı.....	64
Şekil5.5. Çalışma Süresine Göre Mobbing Algısı.....	66

KISALTMALAR

AIDS	:	Edinilmiş Bağışıklık Eksikliği Sendrom (Acquired Immune Deficiency Syndrome)
diğ.	:	Diğerleri
s.	:	Sayfa
SSPS	:	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (Statistical Package for Social Sciences)
t.y.	:	Tarih yok

1. GİRİŞ

Mobbing, hayatımızın her alanında karşımıza çıkmaktadır. Mobbing kavramı, duygusal terör, zorbalık, mobbing, caydırma, sindirme, yalıtma, ruhsal taciz, psikolojik şiddet olarak ifade edilmektedir.

Mobbing günümüzde özellikle işyerlerinde sıkça görülmektedir. Gelişen dünyaya ayak uydurmaya çalışan iş çevreleri, artan rekabet ve ekonomik sıkıntı içinde çalışanlarına yüklenmektedir. Özellikle de yeni işe başlayan veya iş yerinde kısa zamandır çalışanlar için mobbing etkisinin daha fazla olduğu söylenebilir.

Günümüz işletmelerinde farklı kuşaklardan birçok insan birlikte çalışmaktadır. Bu durum işletmelerde kuşak farklılıkları nedeniyle mobbing eylemlerini arttırabilmektedir. Y kuşağı, 1980-1999 doğumlu bireylerden oluşmaktadır. Bu doğrultuda Y kuşağı için eğitim alıyor, işe yeni başlamış veya kısa zamandır çalışıyor ifadelerini kullanmak mümkün olacaktır.

Çalışmada öncelikle literatür taraması yapılmış ve mobbing kavramı, türleri, süreci, nedenleri, sonuçları ve önlemleri hakkında detaylı bilgiye yer verilmiştir. Çalışmanın araştırma bölümünde anket çalışmasının analizleri yer almıştır. Bu doğrultuda Y kuşağının mobbing algısı araştırılmıştır.

Bu çalışma, günümüzün ve geleceğin çalışanlarını ve patronlarını oluşturan Y kuşağının, hayatımızın en büyük sorunlarından biri olan mobbing algısını araştırmaktadır. Bu araştırma Y kuşağının mobbing algısını belirleme amacı taşımaktadır. Araştırma, “Y kuşağının mobbing algısı, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, işyerindeki pozisyonu ve işyerine çalışma süresine bağlı olarak farklılık göstermekte midir?” sorusuna yanıt vermek amacını taşımaktadır.

2.PSİKOLOJİK ŞİDDET: MOBBİNG

2.1.MOBBİNG KAVRAMI VE TARİHÇESİ

Mobbing kavramının tarihi 1960'lı yıllara kadar uzanmaktadır. Mobbing kavramı ilk olarak K. Lorenz tarafından hayvan davranışları için kullanılan bir tanım olmuştur. Lorenz, mobbing kavramını, bir grup küçük hayvanın yalnız ve büyük bir hayvana saldırımları olarak tanımlamıştır (Lorenz 1991).

1972 yılında Peter-Paul Heinemann, bir grup çocuğun tek ve güçsüz bir çocuğa uyguladıkları zarar verici davranışları mobbing olarak tanımlamıştır (Heinemann 1972).

Mobbing çevresini kuşatma, topluca saldırma veya sıkıntı verme olarak tanımlanmaktadır (Savaş 2007).

Mobbing, işyerinde uzun süre tekrarlanan olumsuz davranışlara maruz kalmaktır (Mikkelsen ve Einarsen 2002, s.293).

Mobbing kavramı, işyeri odaklı olarak H. Leymann tarafından kullanılmıştır. Leymann'a göre mobbing kavramı, işyerinde bir veya birkaç kişinin sistematik olarak bir kişiye yönelik uyguladıkları zarar verici davranışlar olarak tanımlanmıştır. (Leymann 1996, ss.166-170).

Mobbing kavramı, duygusal bir saldırdır. Mobbing, kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın etkisinde kalmasıdır. Bir kişinin diğer kişiye yönelik, rızası olarak veya olmayarak, sürekli kötü niyetli davranışlarda bulunması, saldırgan bir ortam yaratması ve o kişiyi zorla işten çıkartmaya yönelik eğilimlerde bulunması olarak açıklanabilmektedir (Davenport, Swartz ve Elliott 2003, s.3).

Mobbing; çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sürekli ve düzenli olarak uygulanan kötü muamele, şiddet, tehdit, ima gibi davranışlardan oluşmaktadır (Mikkelsen ve Einarsen, 2002, s.293). Mobbing sadece tek bir olumsuz davranış olmayıp, sürekliliği olan ve uzun süre tekrarlanan davranış olarak nitelendirilmektedir.

Tınaz'a göre, sağlıklı çalışma ortamı ve mobbing ortamı arasında belli farklar bulunur (Tınaz 2006, s.36).

Tablo 2.1. Sağlıklı Çalışma Ortamı Ve Mobbing Ortamı Arasında Farklar

Sağlıklı Çalışma Ortamında	Mobbing Ortamında
<ul style="list-style-type: none">• Roller ve iş tanımları açıktır.• İşbirlikçi ilişkiler vardır.• Hedefler ortak ve paylaşılmıştır.• İlişkiler açıktır.• Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır.• Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir.• Stratejiler açık ve samimidir.• Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.• Doğrudan iletişim vardır.	<ul style="list-style-type: none">• Roller belirsizdir.• İşbirlikçi olmayan ilişkiler hakimdir.• İleriyi görmek olanaksızdır.• İlişkiler belirsizdir.• Örgütsel aksaklıklar vardır.• Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlenir.• Stratejiler anlamsızdır.• Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.• Dolaylı ve baştan savma bir iletişim vardır.

Kaynak: Tınaz 2006 s.36

Field (2004)'e göre mobbing kavramı, mağdurların kendilerine güvenine ve özsaygısına sürekli ve acımasız bir saldırıdır. Bu tür saldırıların altında yatan neden ise, üstünlük kurma ve yok etme isteğidir. Mobbing, mağdurun kendine karşı olan kişisel değerlendirmesine zarar vermektir. Mobbing saldırısını uygulayan kişi, mağdurun kendine olan güvenini ve özsaygısını yitirmesini amaçlamaktadır (Field 2004).

Mobbing, psikolojik şiddet, iş yaşamında her zaman var olmuş fakat yakın zamana kadar adı konulamamış bir olgu olmuştur. Ancak günümüzde yapılan birçok araştırmada, mobbing mağdurlarının, şiddet ve taciz mağdurlarından çok daha fazla oldukları görülmüştür (Baltaş 2003).

Baltaş (2003)'e göre mobbing eylemleri, işyerinde sistematik duygusal saldırı ve yıpratma hareketi olarak görülmektedir. Belirli kişileri hedef alarak yapılan bu eylemler; haksız yere suçlama, ima, dedikodu, küçük düşürme, taciz, duygusal istismar vb. kişiyi işten çıkarmaya zorlayan davranışlar olarak görülmektedir. Bu davranışlar giderek şiddetlenmekte ve çoğu zaman görmezden gelinmekte ve bazen teşvik edilebilmektedir.

2.2.MOBBİNG DAVRANIŞLARI

Mobbing eylemleri farklı kişiler üzerinde farklı etkiler gösterebilmektedir. Bu etkilerin zamanla şiddeti artabilmekte ve bu artan etkiler mağdurları daha çok etkilemeye başlamaktadır (Davenport, Swartz ve Elliott 2003, s.20).

Mobbing eylemlerinin tespitinde kullanılan araştırmalar, mağdurlarla yapılan görüşmelere dayanmaktadır. Bu nedenledir ki çoğu zaman psikolojik şiddet uygulayan suçlular tespit edilememektedir. Bu gibi durumlarda ancak cesaretli mağdurların itirafları doğrultusunda, psikolojik şiddet uygulayanların sadece küçük bir bölümü ortaya çıkarılabilmektedir. Birçok mağdur, işyerindeki mevkisini ve itibarını kaybetmemek adına suçluyu ortaya çıkarmamaktadır (Ören 2007, s.72).

Mobbing eylemlerinin boyutları beş aşamada gösterilmektedir (Leymann 1996, s.171):

- 1- Kritik bir olayla veya bir anlaşmazlıkla başlar. Henüz mobbing değildir ancak zamanla mobbing eylemine dönüşebilir.
- 2- Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, mobbing eylemlerinin harekete geçtiğini gösterir.
- 3- Yönetim mobbing saldırılarında doğrudan yer almamışsa da, durumu yanlış yargılayarak bu negatif döngüde işin içine girer.
- 4- Yönetimin yanlış yargısı, mağdurların zor veya akıl hastası olarak damgalanmasına neden olmaktadır. Bu durum negatif döngüyü hızlandırmaktadır. Bu durumdan sonra çoğunlukla kovulma veya zorunlu istifa olmaktadır.
- 5- Bu olayın etkileri, travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. İşten atıldıktan sonrada duygusal gerilim ve psikosomatik hastalıklar devam eder.

Leymann (1993, ss.33-34), mobbing (psikolojik şiddet) davranışlarını beş ana başlık altında toplamıştır. Bu davranışlar şu şekildedir:

1.Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Engellemek

- a. Üstüne kendini gösterme imkanı kısıtlanmaktadır.
- b. Sözü sürekli kesilmektedir.
- c. Meslektaşları veya birlikte çalıştığı kişiler tarafından kendini gösterme olanakları kısıtlanmaktadır
- d. Yüksek sesle azarlanmaktadır.
- e. Yapılan iş sürekli eleştirilir.
- f. Özel yaşamı sürekli eleştirilir.
- g. Telefonla rahatsız edilmektedir.
- h. Sözlü tehditler alınmaktadır.
- i. Yazılı tehditler gönderilmektedir.
- j. Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilmektedir.
- k. İmalar yoluyla ilişki reddedilmektedir.

2.Sosyal İlişkilere Saldırımlar

- a. Çevrenizdeki insanların mağdurla konuşmaması.
- b. Başkalarına ulaşmanın engellenmesi
- c. Değerlerinden ayrılmış bir işyeri verilmesi.
- d. Meslektaşların mağdurla konuşmasının yasaklanması.
- e. Mağdur yokmuş gibi davranılması.

3.İtibarınıza Saldırımlar

- a. İnsanların mağdur arkasından kötü konuşması.
- b. Asılsız söylentilerin ortada dolaşması.
- c. Mağdurun gülünç duruma düşürülmesi.
- d. Mağdura akıl hastasıymış gibi davranma.
- e. Psikolojik değerlendirme / inceleme geçirme için mağdura baskı yapılması.
- f. Mağdurun bir özüyle alay edilmesi

- g. Mağduru gülünç duruma düşürmek için yürüyüşünü, jestlerini veya sesinin taklit edilmesi.
- h. Dini veya siyasi görünüşle alay edilmesi.
- i. Özel yaşamla ilgili alay edilmesi.
- j. Milliyetiyle ilgili alay edilmesi.
- k. Öz güveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması.
- l. Çabalarının yanlış ve küçültücü şekilde yargılanması.
- m. Kararlarının sürekli sorgulanması.
- n. Alçaltıcı isimlerle anılma.
- o. Cinsel imalar.

4. Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları

- a. Mağdur için özel bir görev yoktur.
- b. Mağdura verilen işler geri alınır, mağdur kendine yeni bir iş yaratamaz.
- c. Mağdurun sürdürmesi için anlamsız işler verilir.
- d. Mağdura sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işler verilir.
- e. Mağdurun işi sürekli değiştirilir.
- f. Mağdura özgüvenini etkileyecek işler verilir.
- g. Mağdurun itibarını düşürecek şekilde, nitelikleri dışındaki işler verilir.
- h. Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
- i. Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.

5. Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları

- a. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanması.
- b. Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- c. Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- d. Fiziksel zarar verilir.
- e. Cinsel taciz.

Mobbing sürecine ilişkin beş temel farklılık ise şu şekilde özetlenebilir (Vartia 2001, ss.63-64):

- a. Kritik olay, saldırgan olayı tetikleyici faktördür.
- b. Mobbing uygulayan ve mağdur arasında güç eşitsizliği mevcuttur.
- c. İki kişi arasında, tek kişiye, grup arasında veya gruplar tarafından kişilere uygulanır.
- d. Saldırgan davranışların bilerek ve isteyerek, belli bir plana göre uygulanmasıdır.
- e. Mobbing süreci fiziksel ve seksüel saldırıları içermemektedir.

Mobbing kavramı zaman içinde yöneticilerin ve çalışanların kabul ettikleri bir olgu olmakla beraber çoğu zaman uzun vadeli ve zaman içinde şiddeti artmaktadır. Ancak mobbing uygulayan ve(veya) mağdurlar bu artışın farkında olmamaktadır (Einarsen 2000, s.379).

Araştırmalara göre mobbing mağdurlarının aşırı vicdanlı, dürüst kimi zaman ise sosyal olmayan davranışlar sergiledikleri saptanmıştır. Mobbing eylemlerinin başlamasındaki temel nedenler ise; mağdurun başarılı olması, grup normlarına uymaması, sosyal becerisinin olmaması, özgüven eksikliği ve savunmasız olması olarak sıralanabilir. Mobbing uygulayan kişilerin ise; özgüvenlerinin yüksek olduğu fakat sosyal becerilerinin az ve küçük çıkarlar için politik davranışlar sergiledikleri görülmektedir (Zapf ve Einarsen 2003, ss.110-112).

2.3.MOBBİNG TÜRLERİ

2.3.1.Yatay Mobbing

Yatay mobbing, aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu kişiler arasında olmaktadır. Astlar ve üstler arasında olan mobbing, genellikle açık ve görünür iken, yatay mobbing o kadar belirgin değildir. Eşit statüde olan bireyler uyguladıkları mobbing eylemlerini kabul etmez, bunu işlerin getirdiği bir çekişme olarak görürler (Tutar 2004, s.23).

Eşitler arası mobbing, yukarıdan aşağıya mobbing eylemlerinden sonra en sık rastlanan eylem türüdür. Eşitler arası yaşanan mobbing, kişisel anlaşmazlıklar, rekabet, çıkar çatışmaları veya kurumsal yapı gibi nedenlere dayanmaktadır. Özellikle piyasa koşullarında yaşanan olumsuzluklar ve rekabetin artmasıyla birlikte örgütlerde meydana gelen belirsizlikler, aynı unvandaki kişileri karşı karşıya getirebilmektedir. Bununla birlikte kontrolü elinde bulundurmuyan ve pasif rol oynayan laizes fair tipi liderliğin hakim olduğu çalışma ortamlarında, üstler, kişiler arasındaki ilişkilere ve çatışmalara müdahale etmemektedir. Bu durum yatay mobbing eylemlerinin meydana gelmesine ve devam etmesine olanak sağlamaktadır. Müdahalenin olmadığı bu tür çalışma ortamlarında, mobbing eylemleri kabul edilebilir bir durum olmaktadır (Salin 2003, ss.21-22).

Yatay mobbing eylemlerinin nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık ve kişisel hoşlanmamanın yanı sıra rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olma ve ırka dayalı nedenler yer almaktadır (Tınaz 2006, ss.120-125).

Her bireyde rastlanabilen, sosyopsikolojik düzeyde bir gereksinme olan rekabeti daha yoğun yaşayan bireyler, çalışma ortamında kendisine rakip olacağı korkusuyla herhangi bir iş arkadaşına karşı haksız yere mobbing eylemlerini uygulayabilmektedir.

Hafif şakalar ve ortak yaşanmış iğneleyici öykülerle başlayan, daha sonra ise bireyin geldiği bölge ya da şehir hakkında olumsuz yargularla pekiştirilen bu mobbing sürecinin durdurulması; mağdurun doğum yerini, lehçesini, kültürünü ve özünü değiştirmesi mümkün olmadığından çok zordur. Mağdur iş ortamını değiştirmedikçe bu tip saldırılardan ne yazık ki kaçamamaktadır. Kültürel yönden farklı bir bireye tahammül edilememesinden kaynaklanan bu mobbing türü; farklı bir bölgeden gelmiş bireye karşı uygulanan mobbing eyleminin aksine oyun şeklinde değil, başlangıçtan itibaren gayet açık bir biçimde tehditkâr davranışlar sergilenmesi yoluyla yapılmaktadır (Tutar 2004, s.22).

İrkçılığa bağlı mobbing ise, yaşanan toplumun kültürüne ya da örgütün değer yargılarına bağlı bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaş, din, ırk, cinsiyet gibi konularda yapılan ayrımcılığın yanı sıra, bireyin diğer çalışanlardan daha şık ya da

özensiz ama farklı bir giyim tarzı ile işe gitmesi, bir uyuşturucu müptelası, AIDS hastası ya da homoseksüel olması gibi durumlar ırkçılık önyargısı taşıyan kişilerin kendilerine benzemeyenleri reddettikleri durumlara örnek olarak gösterilebilir.

2.3.2.Dikey Mobbing

Dikey mobbing hiyerarşik bir yapıya sahip, çift yönlü bir mobbing türü olarak tanımlanmaktadır. Yani yalnızca üst kademelerden alt kademelere yöneltilmiş bir şiddet değildir. Dolayısıyla alt kademelerde çalışanların üst kademelerde çalışanlara uyguladıkları mobbingler de dikey mobbing kapsamına girmektedir.

Hiyerarşik yapının basamaklı olduğu örgütlerde genellikle dikey mobbingin daha sık uygulandığı görülmektedir. Davenport ve arkadaşları bu durumu, örgüt kültürü ve örgütteki hiyerarşik yapı ile ilişkilendirmekte olup işyerindeki manevi tacizin yatay ya da dikey olmasını büyük ölçüde hiyerarşik yapının belirlemekte olduğuna değinmişlerdir (Davenport, Swartz ve Elliott 2003, s.31).

Tınaz, herhangi bir kişinin, örgüt içindeki mevkisinin ve gücünün farkında olmasını ve yeri geldiğinde bunu acımasız bir biçimde uygulamaya eğilimli olmasını; bu kişinin mobbing uygulayan kişi olma olasılığını arttırdığını ifade etmiştir. Tınaz'a göre dikey mobbing için en yaygın ve en bilinen nedenler şu şeklide sıralanabilir (Tınaz 2006, s. 117):

- a. Sosyal imajın tehdit edilmesi (Amirinden daha başarılı bir astın varlığı ya da amirin astından daha başarılı olma durumu),
- b. Yaş farkı (Amirinden daha genç bir astın durumu),
- c. Kayırma (Kayırılan kişi amir ise, istediği her şeyi yapma gücünü kendinde görmesi hali),
- d. Politik nedenler (Astın amiri ile aynı görüşte olmaması).

Lee ve Brotheridge yapmış oldukları araştırmalarında, önceden mobbinge maruz kalan kişilerin, karşılaşmış oldukları davranışlar sebebiyle başkalarına olan davranış biçimlerinde değişiklikler gösterdiğini gözlemlemişlerdir. Başkaları tarafından küçümsenen kişinin kendinden şüphe etmeye başlaması, kişinin kendisine olan güvenini

sarsmakta ve işinde başarısız olmaya itmekte olduğu görülmüştür. Aynı zamanda bu kişide, günden güne artan ruhsal problemlerin ortaya çıktığı da gözlemlenmiştir. Ruhsal sağlığını kaybetmiş kişilerin sözlerini kolayca geçirebildikleri kişilere ve astlarına karşı davranış biçimlerinin normal olması beklenmemelidir (Lee ve Brotheridge 2006, ss.352-377) .

Mobbing genellikle günlük mücadeleler biçiminde oluşmaktadır. Mobbing, fiziksel ya da cinsel şiddet kullanımıyla oluşmuşsa, mobbing mağdurlarının hayatında çok önemli bir olay olarak iz bırakması ihtimali oldukça yüksek olabilmektedir. Literatürde bulunan örnek olaylarda, çoğunlukla zayıf pozisyonda bulunan kişilerin mobbing mağduru haline gelmeye yakın oldukları görülmüştür. Yöneticiler ile astlar arasında ya da aynı pozisyonda çalışmakta olan çalışanlar arasında yaşanan küçük uyuşmazlıkların her iki tarafın da mutluluğunu etkilediği görülmektedir (Zapf ve diğ. 1996).

Bazı yöneticiler ise baskı ve tacizi bir yönetim biçimi olarak görmektedirler. Otokratik yönetim tarzının benimsendiği çalışma ortamlarında, yukarıdan aşağıya uygulanan mobbing eylemlerinin daha sık olduğu görülmektedir. Bu tarz yöneticiler, hedef aldıkları kişileri kurum dışına itmek için sahip oldukları gücü kullanmaktadır (Vandekerckhove ve Commers 2003, s.42).

Bir amirin, bir yöneticinin, bölüm yetkilisinin, daha üst görevde çalışan bir kişinin veya daha yaşlı bir kişinin bulunduğu mevkiden faydalanarak gücünü aşırı kullanması; davranışlarla astlarına uyguladığı mobbing olgusunda, üst konumdaki kişinin sert mizaçlı olmasıyla ilişkilendirilebilir. Ancak bütün bunların yanı sıra küçük düşürücü ya da azarlayıcı her davranışın her zaman mobbing olarak algılanmaması gerekmektedir. Bununla birlikte, üst kademedede bulunan kişinin astlarına karşı arkadaşça bir tavır içinde olması fakat herkese aynı arkadaşlık düzeyinde davranmaması, kişinin tercihlerini belli etmesine ve böylece mobbinge zemin hazırlamasına neden olmaktadır. Yukarıdan aşağıya doğru olan dikey mobbingin en yaygın ve en bilinen nedenleri aşağıda sıralanmaktadır (Tınaz 2006, ss.125-130)

- a. Astın amirinden daha fazla çalışması ve daha başarılı olması durumunda amir astının çalışmasını engellemeye çalışmaktadır. Amirin, astın kendisine verilen

görevleri başarıyla yapması ve tamamlaması durumunda çalışanını tehdit etmesi veya eleştirmesi amirin zor durumda kalmasına ya da gülünç duruma düşmesine neden olabilmektedir. Bundan dolayı da amir astının yapmış olduğu işleri üstlenmeye ve bunu da kendi başarısıymış gibi göstermeye çalışmaktadır.

- b. Astın amirden daha genç olması durumunda, amir astı örgüt içinde kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayabilmektedir. Bu da amirin korkuyla, kendisinin örgüt içinde halen değerli ve vazgeçilmez biri olduğunu kanıtlamaya itmektedir. Böylece amir astına mobbing uygulamaya başlayabilmektedir. Tam tersi bir durumda, yani amirin astına göre daha genç olduğu durumda, amir kendisini daha deneyimsiz olarak görebilmekte ve bu kompleks nedeniyle de astına karşı katı ve zor beğenen bir tavır takınabilmektedir.
- c. Amirin kayırılan kişi olması durumunda, arkasında onu koruyacak kişilerin olduğunu bilmesinin verdiği güvence, amire istediği her şeyi yapabilme özgürlüğünü hissettirmektedir. Bu da karakteri, zekası, çalışkanlığı, fikirleri veya herhangi bir özelliği kendisiyle bağdaşmayan bir astıyla istediği gibi uğraşma hevesini vermektedir.
- d. Birbirlerine karşı, karşıt ve düşmanca olan politik görüşlerini açıkça ifade eden ast ve üst, mobbing ortamının oluşmasına zemin hazırlamış olurlar.

Bir diğer dikey mobbing türü ise, aşağıdan yukarıya doğru uygulanan türdür. Bu mobbing türünde, mobbingi uygulayan mağdura göre daha alt kademedede bulunur. Ve uygulayan birden fazla kişiden oluşan bir gruptur. Bu tür mobbing genellikle üst kademedeki mağdurun yetkisinin astlar tarafından tartışılır hale gelmesinden kaynaklanmaktadır. İstenmeyen üst kademedeki kişiye karşı bazen bir birimde çalışan herkes mobbing uygulayabilmekte, onu dışlayabilmekte ya da sabote edebilmektedirler. Bazı durumlarda ise çalışanlar üstlerinin talimatlarına uymamaktadırlar. Üstlerini üst yönetime şikayet etmek için bilerek yanlışlar yapmakta, amirin arkasından konuşup aslı olmayan söylentiler çıkarmakta, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin sahip olduğu herhangi bir bilgiyi üstlerine bildirmemekte, hatta hiyerarşik kademeye uymayarak üstlerinin yetersizliğini ve örgüt içindeki gereksizliğini hissettirmek

amacıyla onu atlayarak bir üstüne ulaşmaktadırlar. Aşağıdan yukarıya doğru olan mobbingde kaynaklar, kültürler arasında pek farklılık olmadığını göstermektedir. Hemen hemen her kültürde, yıllardır çalıştığı birime yeni atanan bir müdürün konumuna kendisinin atanmasını bekleyen birinin yeni müdürden hoşlanmaması var olan bir durumdur. Fakat ülkemiz gibi işsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda çalışanların en büyük korkularından biri işlerini kaybetmek olduğundan, bireylerin üstlerine karşı mobbing uygulamaları çok da kolay değildir (Tınaz 2006).

Mobbing ile ilgili araştırmalarda, aşağıdan yukarıya doğru olan mobbing eylemlerine oldukça az rastlanmaktadır. Bu eylem türü genellikle otoriteyi tanımama durumudur. Yöneticiyi dışlamaya veya sabote etmeye yöneliktir. Yöneticinin verdiği görevlerin yerine getirilmemesi veya uzun sürede gerçekleştirilmesi, yöneticinin aldığı kararların sorgulanması, sürekli bir hatasının aranması ve bir hata yaptığında üzerine gidilmesi gibi davranışlar sergilenir (Riguzzi 2001, s.76).

2.4.MOBBİNG SÜRECİ

Mobbing sürecinde, rahatsız edici davranışlar kendini göstermekte olup bu davranışlar zaman geçtikçe mağdura daha fazla acı vermeye başlar ve olaylar sarmal biçimde hız kazanır. Devam etmesine izin verildiği kadar sürdürülen mobbing (Leymann 1996, s.171) olgusunun işyerinde diğer şiddet türlerinden farkı, zaman içindeki gelişim ve değişim gösterebilen dinamik bir yapıya sahip olması (Soares 2002, s.21) olarak ifade edilebilir.

Örgütlerde ortaya çıkan ve tüm çalışanların benimseyebileceği bir çözüme ulaşmamış çatışmanın mobbing sürecini tetiklediği belirtilmekte olup süreç şu şekilde gerçekleşir (Davenport, Schwartz ve Elliott 2003, s .133):

- a. Mobbing belli bir çatışmayla başlar.
- b. Çatışmanın başlamasıyla birlikte mobbing mağduru kendini gergin ve depresif hisseder.
- c. Mağdur, işyerinde tatmin edici olmayan performans sergiler.
- d. Çatışma tırmanır, zihinsel ve fiziksel sağlık daha da bozulur.
- e. Çatışma devam eder. Hastalık üretken çatışmanın önüne geçer.

f. İstifa veya kovulma gerçekleşir.

2.4.1.Çatışma (Anlaşmazlık)

İşyerinde çatışma, kritik bir olayla, bir anlaşmazlıkla karakterize edilir. Bu durum henüz mobbing olmamakla birlikte, mobbing davranışına dönüşebilmektedir.

Çatışma kavramı, bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Örgütlerde çatışmanın nedenleri, örgütiçi bağımlılık, amaç farklılığı ve algılama farklılıklarından ortaya çıkabilir (Eren 2003, s.609):

a)Örgüt içi bağımlılıkların ortaya çıkardığı çatışmalar

- a. Sınırlı kaynaklara karşılıklı bağımlılıklar
- b. Faaliyetlerin zamanlamasında iç bağımlılıklar,
- c. Örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar.

b)Amaç farklılığından kaynaklanan çatışmalar

- a. Sınırlı kaynaklara bağlılık,
- b. Rekabetçi ödüllendirme sistemleri,
- c. Bireysel amaçlardaki farklılıklar,
- d. Örgütsel amaçların subjektif çalıştırılması.

c)Algılama farklılığından ortaya çıkardığı çatışmalar

- a. Bilgi edinme ve göndermede farklılıklar,
- b. Bilgi sağlamada bağımsızlık,
- c. Zaman ufku farklılıkları,
- d. Bölüm amaçlarındaki farklılıklar,
- e. Yöneticilik görüş ve önerilerindeki farklılıklar,
- f. Yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüşlerden doğan anlaşmazlıklar.

Çatışma süreci, kritik bir olayın ortaya çıkmasıyla başlar. Bu süreçte olgu henüz mobbing niteliği kazanmamıştır. Ancak sergilenen davranış, çatışmanın tırmanması ve süreklilik kazanmasıyla, mobbing olgusuna dönüşebilir.

Her işyerinde çatışma görülebilmektedir. Bu çatışmaların çoğu bir tarafın lehine çözüme kavuşturulabilmektedir. Mobbing çözüme kavuşturulmamış bir çatışma ile tetiklenmekte uzun süren, acımasız bir gidişat sergilemekte, çoğunlukla mağdurun lehine çözümlenmemekte ve mağdur üzerinde profesyonel, duygusal ve fiziksel zararlar bırakmaktadır (Hecker, 2007, s.441).

Çatışmanın bir kez meydana gelmesi ve süreklilik kazanmaması ayrıca tarafların eşit güçte olması mobbing olarak tanımlanmamakta (Mikkelsen ve Einarsen, 2002, s.322) olup çatışma ve mobbing kavramları birbirlerinden farklıdır. Çatışma, mobbing kavramının sadece bir aşaması olup mobbing eylemine dönüşebilmesi için süreklilik kazanması gerekmektedir.

Leymann çatışma ve mobbing arasında neden sonuç ilişkisi olduğunu belirtmekte ve bu yaklaşımı beş başlık altında toplamaktadır (Leyman 1996, ss.175-180):

- a. Çatışmanın Ortaya Çıkmasına İlişkin Varsayımlar: Örgütlerin verimli bir şekilde işlemesi ve yeni fikirlerin ortaya çıkması için belirli düzeyde çatışma faydalıdır. Ancak bu düzeyin aşılması durumunda çatışmanın mobbinge dönüşmesi kaçınılmaz olabilmektedir. Bu sonucun önlenmesi için çatışma yaşanırken dahi grup bütünlüğünün bozulmamasına özen gösterilmeli, roller açıkça tanımlanmalı, aşırı uzmanlaşmanın ve dolayısıyla muhtemel bir iletişim kopukluğunun önüne geçilmelidir.
- b. Çatışmanın Nedenine İlişkin Varsayımlar: Gelişen dünyayla birlikte kullanımı yaygınlaşan teknolojik iletişim araçlarının çatışmaları azalttığının yanı sıra artırdığını da savunan yazarlar olmakla birlikte, en etkili iletişim aracının seçilmesi ve böylece ortaya çıkabilecek yanlış anlamaların önüne geçilerek çatışmanın azaltılması sağlanmaya çalışılmalıdır.
- c. Çatışmanın Yararları ile İlgili Varsayımlar: Çatışma nedeniyle yaratıcılığın engellenmemesi için çatışma etkili bir grup lideri tarafından yönetilmelidir.

Grup içinde güçlü olmayan birinin, grup kararına karşı çıkması nedeniyle mobbing davranışlarına maruz kalması engellenmelidir.

- d. Çatışmanın Gelişimine Yönelik Varsayımlar: Grup çalışmasının sağlıklı bir biçimde devamı için ortaya çıkan küçük çatışmalar çözümlenmelidir. Grubun büyüklüğü, farklı kültürlerin çatışmaya ilişkin yaklaşımları, grup üyelerinin kişilikleri, önyargıları, deneyimleri, alışkanlıkları, beklentileri ve grubun kuralları çatışmanın çözümünü etkileyen faktörlerdir.
- e. Çatışmanın Çözümü ve Yönetimine Ait Varsayımlar: Çatışmanın çözümünü üstlenen liderin grup içinde sorun yaratan nedenleri belirleyememesi veya ortadan kaldıramaması ve izlenen liderlik tarzının çatışmanın türüne uymaması, mağdurun mobbing davranışlarına maruz kalmasına neden olarak problemin ilerlemesine katkıda bulunur.

2.4.2. Saldırgan Eylem

Psikolojik şiddet içeren davranışlar, sürekli ve istikrarlı olarak devam ederken, kişiler tarafından bu zarar verici davranışlar normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilebilmektedir.

Psikolojik şiddet içeren davranışlar, zaman içinde boyut değiştirerek kişiye daha fazla zarar vermeye yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilmektedir. Saldırgan eylemler, kişiyi grup içinde yalnız bırakmaya yöneliktir. Saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması, mobbing dinamiklerini harekete geçirmektedir (Tınaz, 2006, s.54).

2.4.3.Sosyal Stres

İşyerinde yaşanan yoğun ve sürekli psikolojik saldırılar, sosyal strese yol açmaktadır. Mobbing mağduru bireyler, uğradıkları saldırılar nedeniyle, iş arkadaşlarıyla iletişim bozukluğu yaşamaktadırlar. Bu durum mağdurların giderek daha fazla yalnız kalmasına neden olmaktadır.

Mobbing, sosyal stresin daha kapsamlı ve tehlikeli bir biçimidir. Ancak mobbingin stresin kaynağı mı yoksa sonucu mu olduğuna dair kesin bir hüküm yoktur. Bununla

birlikte iş ortamında sosyal stres kaynaklarının ortaya çıkmasıyla, ortamda bulunan herkes olumsuz etkilenirken, mobbing eylemlerine maruz kalan hedefler belirli kişi veya kişilerdir (Zapf ve diğ., 1996).

2.4.4.Yönetimin Devreye Girmesi

Mobbing eylemlerini uygulayan iş arkadaşlarıysa, mobbing mağdurunun eylemi bir üst kademeye bildirmesi, ortamdan dışlanmasına neden olabilir. Mağdurun işyerindeki yetkilerinin kısıtlanması, mağduru karamsarlığa sürükleyebilir ve bu durum hata yapmasına ve iş veriminin düşmesine neden olabilir.

Mağdurun iş arkadaşlarıyla iletişiminin bozulması, depresyona girmesine neden olur. Yönetimin mobbing eylemlerini yanlış algılaması, durumu yanlış yargılamasına neden olur ve bu negatif döngü de işin içine girer. Mağdurun iş arkadaşları ve işletme yönetimi, bireyin iş ile ilgili niteliklerinden hata aramakla kalmayarak, kişisel özellikleriyle ilgili hatalar bularak, kişiyi damgalamaya yönelik davranışlar sergilemeye başlarlar (Zapf ve diğ., 1996).

2.4.5.İşine Son Verme

Yönetimin, mobbing sürecini yanlış değerlendirmesi, mağduru iş yerinden uzaklaştırmaya yönelik politika izlemesine neden olmaktadır. Mağdurun işyerinden uzaklaştırılmasından sonra, yönetimin ve iş arkadaşlarının mağdura inanmaması veya olaylarla ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi sonucunda kişinin yaşadığı duygusal gerilim devam eder.

İşine son verilmesinin ardından bireyde, psikosomatik hastalıkların devam ettiği, hatta yoğunlaştığı görülmektedir (Davenport, Swartz ve Elliott 2003, s.18). Yönetim ve çalışanların, mobbing eylemlerini görmezden gelmesi karşısında, mağdur, örgütsel gücü arkasına alan kişi karşısında kendisini çaresiz görür ve mobbing süreci bu şekilde tamamlanmış olur.

2.5.MOBBİNG NEDENLERİ

Farklı kaynaklarda mobbing'in nedenleri olarak yöneticiler, çalışanlar, işyerindeki farklılıklar, birleşme, örgüt kültürü gösterilmektedir (LaVan ve Martin 2007).

Çalışmada, işyerinde mobbing eylemlerinin nedenleri bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak üç başlık altında incelenecektir.

2.5.1.Bireysel Nedenler

Mobbing eylemleri nedenleri arasında bireysel nedenler önemli bir yer tutmakta olup mağdurdan veya saldırgandan kaynaklı olabilir.

İşyerinde mobbing eylemlerine maruz kalan mağdur, bu durumu kendi yaratmış olabilir. Mağdurun sinirli, depresif ve saplantılı davranışları birlikte çalıştığı grup üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Bu etki zaman içinde iş ortamındaki diğer çalışanların olumsuz tepkiler vermesine neden olabilir (Zapf, 1999, s.75).

Zapf (1999, ss.82-83), mobbing mağdurlarının genellikle çalışma arkadaşlarından daha katı, hatasız, dürüst ve dakik olduklarını düşündüklerini belirtmektedir.

Leymann (1996) ise, kişiliğin mobbing sürecinde önemsiz olduğunu belirtmektedir. Kişilik ile ilgili yapılan endişeli ve katı gözlemlerin mobbing eylemlerinin nedeni değil, sonucu olduğunu ve bu çalışmalarda gözlenenin daha çok mobbing sonucunda tahribata uğramış olan kişilik olduğunu savunmaktadır.

Niedl (1996), kendini savunmayan veya başkalarına bağımlı halde çalışan bireylerin daha çok mobbing eylemlerine maruz kaldıklarını belirtmekte olup Leymann ise (1990, s.36), "Mağdur, kendisini mağdur olarak hissedendir" tanımını yapmıştır.

Zapf ve diğ. (1996, ss.120-141) mobbing mağdurlarına ilişkin tanımlamaları şu şekildedir :

- a. Mobbing mağdurları diğer gruplara göre daha az sosyal destek görmekte ve daha çok toplumsal izolasyona uğramaktadırlar.

- b. Saldırganlar çoğunlukla ne yaptıklarının farkında değildirler çünkü davranışlarının sonuçları hakkında çok az bilgi almaktadırlar.

Huber (1994, ss.24-25) ise mobbing eylemlerine herkesin maruz kalabileceğini belirtmekle birlikte özellikle aşağıdaki dört özelliğe sahip bireylerin daha çok mobbing eylemlerine maruz kaldıklarına değinmiştir:

- a. Yalnız olan kişi: Çalışma ortamındaki tek erkek veya tek kadın.
- b. Diğerlerinden farklı olan kişi: Diğer çalışanlara göre farklı özellikler taşıyan kişidir. Farklı yaşam tarzı, farklı kültür, engelli veya yabancı olması bireyin mobbing eylemlerine daha fazla maruz kalmasına neden olabilmektedir.
- c. Başarılı bir kişi: Çalışma ortamında diğer çalışanlara oranla daha başarılı olmasıdır. Bu kişi üstünün takdirini kazanmış olmakla birlikte iş arkadaşlarını kıskandırabilir.
- d. Yeni gelen kişi: Gelen kişinin çalışma ortamında bulunan diğer çalışanlara oranla daha başarılı olması mobbing eylemleri riskini arttırabilir.

Mobbing mağdurlarının sosyalleşmek adına daha az dışarı çıkan, grup merkezli davranmayan ve daha içe dönük özellikler sergiledikleri görülmüştür. İstikrarlı davranma ve sosyal açıdan tercih edilir olma açısından ise mağdurlarla mağdur olmayanlar arasında daha az oranda bir farklılık bulunmaktadır. Bununla birlikte mağdurların; endişeli, kuşkucu, içe dönük, itaatkar ve mütevazı, çekingen, gelenekçi, düzenli ve sıradan kişiler oldukları sonucuna varılabilir (Coyne ve diğ., 2000, s.341-342).

Mobbing eylemleri mağdurdan kaynaklanabildiği gibi saldırganın davranış biçiminden ve psikolojik durumundan da kaynaklanabilir. Leymann (1993, s.35)'a göre kişilerin mobbing eylemlerine başvurularında dört temel neden bulunmaktadır;

- a. Bireyi, bir grup kuralına kabul etmeye zorlamak: “Eğer kabul etmiyorlarsa gitsinler.” Mobbing eylemlerine eğilimli kişilerin sıklıkla kullandıkları cümledir.
- b. Düşmanlıktan hoşlanmak: Bireyler iş arkadaşlarından hoşlanmayabilirler. Bu durumda iş arkadaşından kurtulmak için mobbing eylemleri sergilerler.

- c. Zevk arayışı: Bazı insanlar yaptıkları eylemlerden zevk alırlar. Bu tür durumlarda asıl amaç bireyden kurtulmak olmamaktadır. Sadece zevk için mobbing eylemlerini uygulurlar.
- d. Ayrımcılık: Bireyin belli sosyal veya etnik bir gruba dahil olması ve grup üyesi olmayan bireylere karşı mobbing eylemleri sergilemesidir.

Mobbing eylemleri genellikle saldırganın davranışlarından dolayı olmaktadır. Bazı yazarlar insanlar arasındaki öfkeyle psikolojik şiddetin benzer güdülerden kaynaklandığını öne sürmektedir. Bu güdüler; diğer insanları kontrol altında tutma, intikam ve kendi imajını sağlamlaştırmaktır (Vickers 2001, s.207).

İşyerinde yaşanan mobbing eylemleri; kurum içindeki birey ya da grupların kendi içlerinde, aralarında veya doğrudan kurumla ilgili olan kıt kaynakların paylaşılması, görevlerin dağıtımı, statü, amaç, değer veya algı farklılıklarına bağlıdır. (Tınaz 2006, s.18).

İşyerinde mobbing eylemleri uygulayan kişileri Tınaz (2006, s.57), kendilerini olduğundan üstün görmek isteyen, ikiyüzlü hareket eden, astlarına zulüm edebilmek için üstlerine karşı aşırı yaranmacı tavırlar sergileyen, onursuz ve sahtekar kişiler olarak nitelendirmektedir.

Adams ve Crawford'a göre, mobbing eylemlerinin temel kaynağı saldırganlardır. Ancak her ne kadar saldırganlar arasında psikopatlar olsa da, her zaman mobbing eylemlerinin tek kaynağı saldırganlar değildir (Adams ve Crawford 1992, Aktaran: Zapf, 1999).

İşyerinde mobbing eylemlerini sergileyen saldırganların ortak bazı özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Çobanoğlu 2005, s.24):

- a. Saldırganın zor kişiliğe sahip olması,
- b. Saldırganın mağdurun özelliklerini çekememesi,
- c. Saldırganın kendinden emin olmaması,
- d. Kendine bir mağdur seçen saldırganın, işyerindeki diğer çalışanları da etkileyerek, onları mağdura karşı kışkırtması.

2.5.2.Örgütsel Nedenler

Mobbing eylemleri her ne kadar kişisel etmenlere dayandırılrsa da örgütsel etmenler de mobbing eylemlerinde göz ardı edilmemelidir.

İş ortamında, kurumsal yapı, liderlik biçimi, iş süreçleri ve sosyal iklim mobbing eylemlerinin oluşmasına neden olabilmektedir (Leymann 1993, s.170).

Mobbing eylemlerine neden olan bazı faktörler olarak rol çatışması, rol belirsizliği, yüksek kurumsal talepler ile düşük iş ve zaman kontrolü, baskı, aşırı iş yükü ve kurum içindeki gergin atmosfer, yetersiz örgüt içi iletişim sayılabilir (Einarsen ve diğ. 1994, s.382).

Mobbing eylemlerine yol açan bazı örgütsel nedenler ise şu şekilde sıralanabilir (Davenport ve diğ. 2003, ss. 47-60):

Yönetim şekli: Birçok işyeri rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek ve verimliliğini arttırabilmek için çaba göstermektedir. Bu durum aşırı derecede sonuca odaklanmaya neden olarak bazı ahlaki değerlerin yitirilmesine sebebiyet verir. İşletmenin iyi yönetilmemesinin nedenleri şu şekildedir:

- a. İnsan kaynakları pahasına aşırı derecede sonuca yönelik yönetim anlayışı,
- b. Fazlasıyla hiyerarşik bir yapı,
- c. Açık kapı politikasının olmayışı,
- d. Yetersiz sorun çözme yeteneği ve şikayet prosedürlerinin olmayışı,
- e. Zayıf liderlik,
- f. Yaygın günah keçiliği zihniyeti,
- g. Ekip çalışmasının yetersiz olması veya hiç olmaması,
- h. Farklılık eğitiminin olmaması veya etkisiz olması.

Stresli iş yeri: İş ortamının aşırı stresli olması nedeniyle yöneticiler kendi üstlerinden gördükleri baskıyı astlarına uygulayabilmektedirler. Yoğun stresin olduğu iş ortamlarında gerginlikler ve tartışmalar daha fazladır. Bu nedenle yaşanan gerginlikler zaman içinde mobbing eylemlerine dönüşebilmektedir.

Yöneticilerin mobbing eylemlerini görmezden gelmeleri: İş ortamında mobbing eylemlerini yöneticiler bir sorun olarak görmeyebilirler. Bu durum mobbing eylemlerinin daha büyük bir sorun olmasına neden olabilmektedir.

Ahlak dışı uygulamalar: İş ortamında ahlak dışı uygulamaların mevcut olması ve yöneticilerin bu durumu kabullenmeleri, çalışanları baskı aracı olarak mobbing eylemlerine yöneltebilir.

Birleşme, küçülme, yeniden yapılandırma vb. nedenler: İşyerlerindeki çeşitli nedenlerden dolayı işe alım veya işten çıkarma durumları yaşanabilir. İşten çıkarılmak istenen çalışana tazminat ödememek adına yöneticiler baskı uygulayabilir ya da iş kaybetme korkusu yaşayan çalışan mücadeleye girebilir. Bu durum mobbing eylemlerini kaçınılmaz kılar. Bununla birlikte birleşme veya büyüme nedeniyle işe yeni alınan çalışanlara baskı uygulanabilir. Bu baskı, çalışanın daha başarılı olması veya diğer çalışanlar tarafından kışkırtılması nedeniyle olabilir.

Kurum yapısı: Mobbing eylemlerinde önemli rol oynamaktadır. Dikey örgütlenme yapısında emir komuta düzeni işlemektedir. Bu tür kurumlarda, her çalışan kendi yöneticisinden emir almakta, her yönetici de yalnızca kendisine bağlı çalışanlara emir verebilmektedir. Bu modelde genellikle yetki ve sorumluluk alanları daha açık ve belirlidir. Sadece kendi yöneticisinden emir almakta olan çalışan farklı yöneticilerden gelen talep ve direktifler altında ezilmez. Fakat işletme ölçeği büyüdükçe bu dikey yapı, kurum içi iletişimi olumsuz etkilemektedir. Yatay örgüt yapılarında ise hiyerarşik yapılarda bulunan emir komuta zinciri işlemez, geniş bir esneklik söz konusudur. Çalışan birden fazla yöneticiden emir alabilmektedir, bu nedenle iyi organize olmamış kurumlarda yetki çatışmalarının yaşanması oldukça doğaldır (Efil 1999, ss.301-307).

Yatay örgüt yapıları, dikey örgüt yapılarına göre, çalışanlarına daha belirsiz bir ortam yaratmaktadır. Bu durum çalışanlar üzerinde baskı oluşturmaktadır. Yöneticiler arasında yaşanan problemler çalışanlara da yansiyabilmektedir. Bu nedendir ki yatay örgüt yapılarında mobbing eylemlerinin en önemli nedeni kurumsal yapıdır.

Gelişen dünya ekonomisi: Rekabet koşullarına ayak uydurabilmek ve verimliliği arttırabilmek adına işyerleri sadece kar amacıyla çalışmakta ve ahlaki değerleri göz ardı

etmektedirler. Verimli çalışmak ve çalıştırmak adına giderek artan baskı, artan dış ve iç rekabet ile mobbing eylemleri arasında oldukça yakın bir ilişki bulunmaktadır (Jordan ve Sheehan 2000, s.21).

Verimliliği arttırmak isteyen işyerleri iş güvencesini azaltarak kurum içi rekabetin ve çalışanların iş yükünün artmasına neden olmaktadır. Bu tür iş yerlerinde kurum içinde baskı ve stres artmış, saldırganlık ve öfke eşiği de aşağıya çekilmiştir. İç rekabetin yüksek olduğu kurumlar mobbing eylemleri için uygun bir ortam hazırlamaktadır. İş yerinde çalışanlar arasında artan rekabet nedeniyle, çalışanlar kendileri için performans barajını yükselten ve çalışma normlarını bozan kişileri cezalandırmak isteyebilir ve çalışma arkadaşlarının performanslarını sabote ederek kendi sıralamalarını yükseltmeye çalışabilirler. Bununla birlikte eğer çalışanların performansı takım performansına bağlı olarak belirleniyorsa, bu durumda da performansı takım ortalamasının altında kalan kişileri elemine etmek veya zorlamak amacıyla bilinçli veya bilinçsiz olarak saldırgan davranışlar sergilenmektedir. Aynı şekilde yöneticiler de iş baskısı yüzünden mobbing eylemleri sergileyebilmektedirler. Yöneticiler ileride kendilerine rakip olabilecek, performansı yüksek çalışanları elemine etmek isteyebilecekleri gibi, düşük performanslı çalışanları da birimin daha başarılı olması adına gözden çıkarabilmektedirler. (Salin 2003, ss.36-37).

Mobbing eylemleri: Mobbing eylemleri bazen örgüt stratejisi olarak uygulanabilmektedir. Örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmak amacıyla, yöneticiler kasıtlı, önceden planlanmış ve gerçek bir strateji uygulayabilmektedirler. Çalışanın yaptığı ufak bir hata dahi o çalışana karşı işveren tarafından ağır suçlamaların ve hakaretlerin yöneltmesine bir bahane teşkil edebilmektedir (Tınaz 2006).

Yerleşik kurum yapılarında çalışanlar, örgüt kültürü ve örgütsel davranış kalıplarının kendilerinden beklediği şekilde davranarak kendi ahlaki normlarını geri plana atmaktadırlar. Yöneticiler bu kurum kalıplarını benimseyerek yalnızca örgüt kurallarının uygulayıcıları haline gelmekte ve bu davranışları kabullenmektedirler. Bu tür örgüt yapılarında mobbing eylemleri örgütün kurumsallaşmış ahlaki standartları olarak görülür. Böyle bir ortamda sadece saldırının kabullenildiği bir kültür yaratılmaz,

aynı zamanda bu davranışlar zorunlu yönetim teknikleri olarak görülmeye başlar (Lewis 2003, s.67).

İşyerlerinde çalışma ortamının sağlanabilmesi için insanları bir araya getirerek grup oluşturan kurumların, bu gruplarda meydana gelebilecek bir sorun karşısında ilgisiz kalmaları, kurumun sorumsuzluğu olarak nitelendirilmektedir. Kurumlar bu aşamada bir takım prosedürleri tanımlamakla ve bu prosedürlerin işleyişini denetlemekle yükümlüdür. Fakat mobbing eylemlerini tamamen kurumlara yüklemek de doğru olmayacaktır. İnsanlar arası ilişkilerde kurumun sorumluluğunu dengelemek için, her çalışanın kendi kendisini idare etme yükümlülüğünün de bulunduğunu kabul etmek gerekmektedir. Kurumlar bir takım prosedürler tanımlasa da kişilerin davranışlarını her zaman kontrol altında tutamazlar (Crawford 1997, ss.223-224).

Bazı kurumlarda saldırgan eylemler kurum kültürünün bir parçası haline gelmiştir. İşlerin daha iyi yapılması adına yöneticiler, mobbing saldırılarını, disipline edici bir yöntem olarak kullanmaktadırlar. Bununla birlikte ileride yöneticinin yerini alacak olan çalışan da bu durumu benimser. Böylece mobbing saldırıları kurum içinde bir kültüre dönüşür ve devamlılığı sürer. Mobbing mağduru genellikle kurum içinde ruhsal ve fiziksel açıdan daha zayıf bireylerden seçilmektedir. Disiplinin yoğun olduğu kurumlarda gözlemlenen bir başka saldırgan eylem geleneği ise, işe yeni başlayanlara karşı sergilenen tutum ve davranışlardır. Yeni başlayanlar ekibe kabul edilmeden önce nadiren de olsa fiziksel şiddete kadar varan bir psikolojik taciz sürecinden geçirilir. Bu durum kurum içersinde gelenek haline gelmiştir. Hatta bazı yöneticiler tarafından çalışanın direncini ölçen ve onu geliştiren bir süreç olarak da kabul edilmektedir (Archer 1999, s.100).

2.5.3.Toplumsal Nedenler

Bireyler toplumsal yapı içinde diğer bireylerle etkileşim içindedir. Bu nedenle mobbing olaylarını sadece bireyin kişisel özelliklerine yüklemek doğru olmayacaktır.

Bireylerin davranışlarının şekillenmesindeki önemli etkenlerden biri toplumsal normlardır. Bireyler genellikle toplumsal normlara göre hareket etmektedirler. Toplumsal normlar bireyin davranışlarında önemli rol oynar. Bununla birlikte bireyler

toplumsal normları eylemleriyle değiştirebilirler. Bu durum toplum ve bireyin, sürekli etkileşim halinde olduğunu göstermektedir (Boucaut 2001, s.66).

Bir ülkenin yaşam tarzı, felsefesi, inançları, zamana bakışı, o ülkenin insana verdiği değer, o ülkedeki bireylere ve şirketlere doğrudan yansımaktadır. Bireyselliğin, yenilikçiliğin, verimliliğin, rekabetin ve sınırsız özgürlüğün ön planda olduğu Batı toplumlarında duygusal saldırı sendromu tetiklenmektedir. Bu değerler ekonomik gelişme açısından oldukça önemli olmasına karşın, kışkırtıldığında zararlı eylemlere dönüşebilmektedir. Buna karşın doğu ülkelerinde bireysel özgürlükler yerine daha çok toplumsal normlar ön plandadır. Toplumsal düzenin devamı vurgulandığı için işyerinde mobbing tetikleyen bu kadar fazla değişkene rastlanmamaktadır (obanoğlu 2005).

Hofstede, kültürden kültüre farklılık gösteren mobbing eğilimlerini, güç mesafesi boyutuna bağlamaktadır. Güç mesafesi, bir toplumda g unsurunun ne şekilde dağıldığını göstermektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda güçlü ve güçsüz eşitir. Buna paralel olarak bireyler birbirlerine eşit derecede bağlıdır ve güçlü ve güçsüz arasında uyum söz konusudur. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise, güce dayalı eşitizlik fazladır ve bu eşitizlik normal bir olgu olarak görülür. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise güçsüz bireyler güçlü bireylere bağımlı olarak çalışırlar. Bu durum güçlü ve güçsüz arasında çatışmaya neden olabilmektedir (Hofstede 1980, Aktaran.Tutar 2004, ss.2-4).

2.6.MOBBİNG SRECEİNDE ROL ALANLAR

Bu bölümde Mobbing sürecinde yer alan aktörlerden bahsedilecektir. Bunlar; mobbing uygulayan kişiler, mobbing mağdurları ve mobbing izleyicileridir.

2.6.1.Mobbing Uygulayan Kişiler

Bireylerin yaşadıkları toplumun gereği olan sosyalleşme duygusu ve bir grup içinde yaşama arzusu ve ihtiyaı; onları bir grubu kabul ederken diğer grubu dışlamaya itmekte ve mücadele de bu noktada başlamaktadır (Minton 2004).

Mobbing eylemlerine başvurulmasının temelinde anti-sosyal kişilik bozukluğunun bir yansıması yatmaktadır. Bu ruh hali aslında, eylemde bulunanların, çocukluk ve ergenlik dönemlerinden gelen birtakım sorunlardan kaynaklanmaktadır. Narsist kişilik bozukluğunda ise birey çevresindekileri aşağılayarak, onların kendisinden daha başarısız olduğunu göstermeye çalışmaktadır (Randall 2001, ss.90-94).

Bazı araştırmalarda, mobbing eylemlerinde bulunanların bilinçli olarak bu davranışları sergiledikleri, davranışlarından ötürü hiçbir suçluluk duymadıkları, mağduru çalışma ortamından izole etmeyi amaçladıkları, işyerinden ayrılmaya zorladıkları mağduru suçlama eğiliminde oldukları ve sadece tahriklere karşı koyduklarına ilişkin görüşlere sahip oldukları belirlenmiştir (De Falco 2003, s.19).

Mobbing eylemlerini uygulayanlar (Walter 1993):

- a. İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanı seçen,
- b. Bir mobbing (psikolojik şiddet) ortamı yakaladıkları zaman, çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapan,
- c. Mobbingin, karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz şekilde bilen ve kabul eden,
- d. Hiçbir sorumluluk duygusu duymayan,
- e. Sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zaman da iyi bir şey yaptıkların da zanneden,
- f. Suçu başkalarına yükleyen, sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir.

Namie (2003, ss.3-4) ise, mobbing eylemlerinde bulunan saldırganlar için dört profil belirlemiştir:

- a. Çığırkanlar: Yaşadıkları duygusal dalgalanmalar ve önceden kestirilemeyen ani öfke nöbetleri ile çalışma ortamını olumsuz etkilerler. Çevresindekileri kendisinden korkulması gerektiğine inandırmak için mağdurunu topluluk önünde azarlar, eleştirir veya gülünç duruma düşürürler.
- b. Sürekli eleştirmenler: Genellikle çalışma arkadaşları ve astlarının davranışlarında kusur arar ve bunları kişiler üzerinde bir baskı aracı olarak

kullanırlar. Bu sayede kendi kusur ve eksiklerini gizlemeye çalışırlar. Sürekli eleştirmenler, mağdurlarının kafasını karıştırmak ve onu herkesin karşısında küçük düşürmek için hatalarını özellikle biriktirirler ve zamanı geldiğinde ortaya çıkarırlar.

- c. İki başlı yılan: Bu kişiler hiyerarşik kademelerde yukarı doğru ilerlerken, aşağıdakilerin gelişimi ve ilerlemesini engellemek için bir takım planlar yaparlar. Bu kişiler mağdurlarının sosyal imajını özellikle kendi imajlarını güçlendirecek şekilde karalamaya çalışırlar.
- d. Kapıcılar: Hedef aldıkları kişinin başarısızlığı için tüm zamanını ve bilgisini harcarlar. Mağdurun işyerinde herkes tarafından başarısız olarak algılanması için her şeyi yapmaya hazırdırlar. Dolayısıyla mağdurun performansı konusunda her zaman bir şikayetleri vardır.

2.6.2.Mobbing Mağdurları

İş ortamında mobbing eylemlerinde aday bir kişilik tiplmesi bulunmamakta, her çalışan mobbing eylemlerinin hedefi olma riskini taşımaktadır. Ancak buna karşın cinsiyet, ırk, din, yaş, engelli olma, siyasi görüş, etnik köken ve milliyet gibi farklılıklar mobbing eylemlerini tetikleyebilmektedir (Tınaz 2006, s.172).

Mobbing eylemlerine maruz kalan mağdurlara ilişkin bazı yaygın inanışlar bulunmaktadır.Bu inanışlar, özetle, “mağdurlar tacize neden olurlar, zayıftır ve kendilerini korumaktan acizdirler, kötü takım oyuncularındır, aşırı derecede hassas ve alıngandırlar, dengesiz ve hastalardır, mağdurların otoriteyle ilgili ciddi problemleri vardır” gibi görüşlerdir (<http://www.bullyonline.org/workbully/mobbing.htm>).

Mobbing eylemlerinin mağdurları bazı durumlarda aktif bazı durumlarda ise pasif rol alabilmektedirler. Bu durum bazen mağdurun kişilik özelliklerden bazense mobbing sürecinin işleyişinden kaynaklı olabilir. Burada mağdurun aktif veya pasif sıfatını kazanması, eylemde bulunan kişi ile mağdurun konumları, tacizin altında yatan nedenler ve ortaya çıkış biçimi ile ilişkilidir. Pasif mağdurlar, zayıf kişilik yapılarından dolayı eylemlere maruz kalırken, aktif mağdurlar kişilik yapılarındaki bir takım unsurlar

nedeniyle karşılarındakini kışkırtarak mobbing eylemlerine maruz kalırlar (Salin 2003, s.16).

Tınaz (2006) aşağıdaki kişilik özelliklerine sahip kişilerin daha fazla mobbing eylemine maruz kaldıklarını savunmaktadır:

- a. Zeki,
- b. İnkeli,
- c. Yaraticı,
- d. Dürüst,
- e. Başarılı,
- f. Çalıştıkları örgüte ve işlerine bağı kişiler.

Bazı mağdurlar oldukça iyi ve üstün özelliklere sahip olmalarına rağmen, eylemlere karşı gelmek yerine durumu kabullenen kişiler oldukları saptanmıştır (Tınaz 2006).

Zayıf mağdurlar genellikle mobbing eylemlerine çok açık bir kişilik yapısı sergilemektedirler. Zayıf kişiliğe sahip bireyler, eylemleri engelleme konusunda başarılı değildir ve eylemde bulunan kişiye karşı direnç gösteremezler. Bununla birlikte bu bireyler söz konusu davranışları üstlerine bildirmekten kaçınırlar. Zayıf bireylerin bir başka özelliği ise aşırı derecede gelenekçi olmalarıdır. Bu bireyler yazılı olmayan grup normlarındansa resmi kurumsal normları benimserler. Bu davranışları genellikle gruptan dışlanacak derecededir. Mobbing eylemlerine karşı mücadele vermek yerine kurumun onları korumasını isterler. Mağdurların sergiledikleri bu davranışlar, saldırganları daha da cesaretlendirmektedir. Mağdurun daha fazla üzerine gidilmesine neden olmaktadır (Coyne ve diğ. 2000, s.346). Kendilerine saygısı az olan, bir sakatlığı olan, fiziksel olarak güçsüz, çekingen, iddiasız, kaygılı olan, sosyal ortamlardan dışlanan ve arkadaş çevresi geniş olmayan kişilerin de mobbing mağduru haline gelebildikleri görülmektedir (Coyne ve diğ. 2000, s.346).

Mobbing mağdurlarının eylemlere karşı tepkileri incelendiğinde, bu kişilerin çoğu kez yoğun kaygı ve korku yaşadığı, başkaları ile iletişim kurmaktan kaçındığı ve kendisine psikolojik taciz uygulayan kişiyi başkalarına şikâyet etmenin ya da onu suçlamanın durumu daha da kötüleştirmesinden korktuğu, başkaları tarafından “aşırı hassas, sorunlu

ya da şakayı kaldıramayan” biri olarak görüleceği için kendini savunmak yerine dış dünyadan koparak gitgide daha çok kendi içine kapandığı görülmektedir (Tınaz 2006).

Bazı durumlarda ise mağdurlar, ileride ortaya çıkabilecek olası bir suçlama karşısında kendilerini korumak adına iş arkadaşlarının dikkatini saldırganların davranışlarına çekmeye çalışarak tanık bulmaya girişirler (Tınaz 2006, s.168).

Mobbing eylemlerine maruz kalan mağdurlar zayıf kişilikte olabildikleri gibi aktif yani provokatif kişiliğe de sahip olabilirler. Bu mağdurların kişilik özellikleri ve davranışları, karşılarında ki insanları rahatsız eder ve öfke duymalarına neden olur. Bu kişiler diğer çalışanlara göre kendilerini daha dakik, düzenli ve dürüst olarak görürler ve diğer çalışanlara üstünlük taslarlar. Bu katı, geleneksel ve mükemmeliyetçi yapı diğer çalışanları rahatsız etmekte ve kişinin tacize maruz kalmasına neden olmaktadır (Coyne, ve diğ. 2000, s.346).

Davenport, Swartz ve Elliott (2003, s.67); mobbing eylemlerinin kişiler üzerinde yarattığı etkilere göre üç farklı derece halinde sınıflandırmaktadır:

Birinci Derece Mobbing: Mağdur eylemlere karşı direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçır. Mağdurda şu belirtiler oluşabilir:

- a. Ağlama,
- b. Zaman zaman uyku bozuklukları,
- c. Alınganlık
- d. Konsantrasyon bozukluğu.

İkinci Derece Mobbing: Mobbing mağduru direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süreli zihinsel ve / veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işe geri dönme konusunda ciddi problemler yaşır. Mağdurda şu belirtiler oluşabilir:

- a. Yüksek tansiyon,
- b. Kalıcı uyku bozuklukları,
- c. Mide bağırsak sorunları,
- d. Konsantrasyon bozuklukları,

- e. Aşırı kilo alma veya verme,
- f. Depresyon,
- g. Alkol ve ilaç alışkanlığı,
- h. İşyerinden kaçma (sık sık geç kalma, işe sebepsiz yere gitmemek, sıklaşan hastalık izinleri,
- i. Alışılmadık korkular (görünür bir neden yokken yalnız kalma korkusunun oluşması vb.).

Üçüncü Derece Mobbing: Mobbing mağduru işgücüne geri dönemez, fiziksel ve ruhsal zarar görür, rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir. Mağdurda şu belirtiler oluşabilir:

- a. Şiddetli depresyon,
- b. Panik ataklar,
- c. Kalp krizleri,
- d. Diğer ciddi hastalıklar,
- e. Kazalar,
- f. İntihar girişimleri
- g. Üçüncü bir kişiye yönelik şiddet.

2.6.3.Mobbing İzleyicileri

İş ortamında meydana gelen mobbing eylemlerinin sosyal bir olgu olması nedeniyle, mobbing tarafları sadece eylemi uygulayan ve mağdur olmak üzere iki gruptan başka ayrıca “izleyiciler” olarak adlandırılan üçüncü bir gruptan oluşmaktadır.

Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, sürece doğrudan karışmayan iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi süreci algılayan, yansımalarını yaşayan ve bazen de farkında olarak ya da olmayarak mobbing eylemlerini pekiştiren kişilerdir. Mobbing sürecinde mağdurun çevresindeki kişilerin eylemlere karşı sessiz kalması bir bakıma o olayı kabul ettiği anlamına gelmektedir. İzleyici konumundaki kişiler, eylemleri bitirebilir veya daha da bitirilemez bir hale getirebilir. Örneğin aynı düzeydeki iş arkadaşları arasında gelişen bir mobbing eylemine dolaylı olarak karışan ve izleyici konumundaki bir şef ya da bir müdür, sürecin devamına engel olabilecek güçtedir

(Tınaz 2006). Üst konumdaki bir izleyicinin olaylara müdahale etmemesi, mobbing sürecini dönülmez bir noktaya taşıyabilir.

Mobbing sürecindeki üçüncü taraf olan izleyiciler, işyerinde mağdur ve eylemde bulunanlar dışındaki, eylemlerin farkına varan kişilerin tümüdür. Doğrudan doğruya eylemin içinde yer almamakla birlikte, bu durumun farkında olduklarından bir şekilde eyleme katılmakta, onu algılamakta ve etkilerine maruz kalmaktadırlar. Seyircilerin tavrı işyerindeki mobbing sürecinin geleceğini belirtir. Seyirciler, bu durum karşısındaki tavırlarına bağlı olarak, işyerinde çatışmayı sona erdirebilecekleri gibi bu çatışmanın daha da şiddetlenmesine ve çözümsüz hale gelmesine sebep olabilirler (<http://www.bullyonline.org/workbully/mobbing.htm>).

İzleyicilerin niteliklerine ve davranış biçimlerine bakıldığında; Mobbing süreciyle hiçbir ilgileri yok gibi gözükken, iş arkadaşları, amirler veya ast konumda ki çalışanlar, gerçekte mobbing uygulayanların saflarındadırlar. Mobbing olgusuna ilişkin herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınırlar; ancak süreç içinde kendilerini arabulucu olarak gösterirler. Kendilerine aşırı güvenir. Taraflardan birine yakınlık gösterebilirler. Bazen de çatışmanın anahtar kişisidirler.

İzleyiciler, mağdurun yalnız kalmasında da önemli rol üstlenirler. Gözlerinin önündeki eylemlere ilgisiz ve kayıtsız kalan izleyiciler mağduru daha da yalnızlığa itilmesine sebep olmaktadır. Diğer bir izleyici tipi olan ve mobbing olgusuna katılan “yardımcı saldırganlar” ise mağdurun doğrudan düşmanı olmasalar da mağdura yönelik taciz uygulamaktadırlar. Sergiledikleri davranış tarzları bakımından izleyici tipleri için aşağıdaki sınıflandırma yapılabilir (Tınaz 2006, ss.180-182)

Diplomatik İzleyici: Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşıdan yana olan ve bu aracı rolü nedeniyle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bir kişidir.

Yardakçı İzleyici: Adeta bir emir eri gibi davranan bu izleyici tipi, saldırganı çok sadık olmakla beraber bu özelliğinin fark edilmesini de pek istememektedir.

Fazla İlgili İzleyici: Başkalarının sorunlarıyla ilgilenen, hatta bazen onların yaşamlarındaki özel konulara da girmeye çalışan bu izleyici tipi, sorularıyla mağduru

rahatsız ettiği için mağdur tarafından zamanla ikinci bir saldırgan olarak algılanmaya başlamaktadır.

Bir Şeye Karışmayan İzleyici: Mobbingde rol oynadığından şüphelenilmesi korkusuyla, uygulanan psikolojik tacize karşı tamamen duyarsız kalan, konu ile ilgili iyi ya da kötü hiçbir fikir beyan etmeyen kişilerdir.

İkiyüzlü Yılan İzleyici: Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimi oluştursa da, gerçekte belli bir görüşe hizmet etmekte olan ikiyüzlü yılan izleyiciler, kendilerine de psikolojik taciz uygulanmasından korktukları için saldırgana destek olmakta ve kendilerini sağlama almaya çalışmaktadırlar.

2.7.MOBBİNG SONUÇLARI

Bu bölümde mobbing eylemlerinin sonuçları, kişisel, örgütsel ve toplumsal olarak üç alt başlıkta incelenecektir.

2.7.1.Kişisel Sonuçlar

Mobbing sürecinde en çok etkilenen ve sonuçlarına en çok katlanan kişi tabii ki mağdurdur. Zaman geçtikçe yitirmekte olan ruhsal ve fiziksel sağlığın mağdurda bıraktığı etkilerin yanı sıra, ilaçlara, doktorlara ve tedavi amacıyla hastanelere ödenen paralar, avukat ücretleri, bireyin işini kaybetmesi dolayısıyla yaşadığı maddi sıkıntılar (iş arama ve taşınma gibi), kişinin sosyal imajının zedelenmesi, sergilediği depresif davranışlar dolayısıyla arkadaşlarının ve belki de ailesinin kendisinden uzaklaşması, yaptığı küçük ya da büyük kazalar, ayrılık acıları, kimlik kaybı, hatta bazen intihar ve cinayetler bu maddi ve manevi zararlara örnek oluşturmaktadır (Tınaz 2006, ss.182-183).

Birey üzerinde aşırı düzeyde stres yaratan psikolojik taciz, anksiyete, sinir ve depresyona neden olmasının yanı sıra, uykusuzluk ve melankoli gibi tipik stres belirtilerinin ortaya çıkmasına da neden olmaktadır (Hoel ve diğ. 2002, s.27).

Walter'e göre mobbing sürecinde en çok zarar gören kişi şüphesiz mağdurdur ve bu süreçte mağdurun yaşadıkları şu şekilde sıralanabilir (Walter 1993, Aktaran. Tınaz 2006, s.94):

- a. Bireyde hastalık semptomları ortaya çıkar, hastalanır, işe gelemeyiz, işine son verilir.
- b. Stres yaşar ve buna bağlı olarak psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkar. Neticede kişi ağır depresyon geçirerek intiharı bile düşünebilir.
- c. Suçu olmadığına inanır.
- d. Her şeyi her zaman yanlış yaptığını düşünür.
- e. Kendine güveni yoktur ve genel bir kararsızlık içindedir.
- f. İçinde bulunduğu durumdan dolayı her türlü sorumluluğu reddeder veya her şeyden kendini sorumlu tutar.

Farklı yapıdaki bireyler mobbing eylemlerine farklı tepkiler verebilmektedirler. Bazı çalışanlar çatışmayı göze alabilirken, bazıları pes edip durumu kabullenmektedir. Mağdur her şeyi akışına bırakmakta, kendini toplumdan soyutlamakta, ruhsal açıdan sorunlar yaşamakta ve işini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaktadır (Çobanoğlu 2005, s.82).

Mobbing eylemlerine maruz kalan mağdur, eylem sonunda Travma Sonrası Stres Bozukluğu "TSSB" yaşayabilir. Bu durumda aşağıdaki belirtileri gösterir ve kişide yoğun korku ve ümitsizliğe neden olur (Davenport, Swartz ve Elliott 2003, s.72):

TSSB'nin psikolojik sonuçlar:

- a. Olayları tekrar tekrar yeniden yaşamak,
- b. Aşırı tedirginlik, kolayca ürkemek, sinirlilik,
- c. Hayata kadercı bakış,
- d. Genel duygusal uyuşukluk,
- e. Sürekli endişe hali,
- f. Karabasanlar,
- g. Uykusuzluk
- h. Konsantrasyon düşüklüğü

- i. Kontrol dışı hareketler,
- j. Yoğun endişe ve panik atak,
- k. İntihara veya cinayet işlemeye yatkınlık duygusu.

TSSB'nin maddi sonuçlar:

- a. İlaçla ayakta tedavi,
- b. Terapi,
- c. Tedavi masrafları,
- d. Sigorta primleri,
- e. Avukat ücretleri,
- f. İşsizlik,
- g. Kapasite altı çalışma,
- h. İş arama,
- i. Taşınma,

2.7.2.Örgütsel Sonuçlar

Mobbing süreci ve sonuçları çalışanları etkilediği kadar örgütleri de doğrudan etkilemektedir. Mesela mağdurların işte ayrılması veya işten kovulmaları, bireyi olumsuz etkilediği gibi örgüte de ek maliyet yaratmaktadır. İşten ayrılan kişiler örgüt için kilit noktalarda görev yapıyor olabilir. Bu durumda örgüt için işten ayrılan kişinin yerini doldurmak oldukça zahmetli ve maliyetli bir sürece dönüşecektir. Bununla birlikte kurum yeni işe alınacak kişiler için işe alma, eğitim gibi maliyetlere de katlanmak durumunda kalmaktadır (Rayner 2000, s.32). İşten birinin ayrılmasıyla birlikte işgücü devri artar, birlik, beraberlik ve moraller bozulur. Sorunların temeline inmeden yapılacak bir takım çalışmalar, örgütün yapısına zarar vererek durumun daha karmaşık bir hal almasına ve de örgütün zayıflamasına neden olacaktır. (Tınaz 2006, s. 157)

İsveçli iktisatçı Johanson (1991) tarafından yapılan bir araştırmaya göre mobbing eylemleri sonucunda oluşan ve tekrar eden uzun süreli hastalık izinlerinin örgüte maliyeti mobbing eylemleri mağdurlarına yönelik düzenlenecek profesyonel bir mesleki rehabilitasyon programının maliyetinden ve çalışma ortamının yeniden düzenlenmesinin

maliyetinden daha fazladır. Ayrıca mobbing eylemleri sonucunda örgütte üretim maliyetleri ve personel devir hızı yükselecek, kilit pozisyonlardaki çalışanların yitirilmesinden dolayı yeni işe alma ve eğitim masrafları doğacak, çalışanların motivasyonu ve verimliliği düşecek ve örgüt içinde bir güvensizlik ortamı oluşacaktır (Johanson 1991, Aktaran. Leymann 1996, ss.79-83).

Mobbing eylemleri örgütlere ekonomik açıdan sorunlar getirebilmekte bunun yanı sıra sosyal açıdan da sorunlar yaratabilmektedir. Nitekim mobbing eylemlerine maruz kalan bireyler olumsuz çalışma koşullarının varlığını ve işyerinde yaşadıklarını dışarıda başkalarına anlattıklarında örgütün saygınlığı ve birliktelik ruhu zedelenecektir. Yalnız mobbing eylemlerinde maruz kalan çalışanlar değil, sürece tanık olan diğer çalışanlar da bir gün kendilerinin de mobbing eylemlerine maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirecekler, iş doyumları azalacak ve bu isteksizlik ve güvensizlik nedeniyle yaratıcılıkları kısıtlanacaktır (Tınaz 2006, ss.186).

Mobbing mağdurları, çeşitli rahatsızlıklarından dolayı iş yerinden izin almakta ve işlerini aksatmaktadır. Bu durum örgüt açısından oluşabilecek olumsuzluklardan biridir. Mağdurlara verilen izinler kurum açısından ciddi iş kayıplarına neden olmaktadır. Kurum, bu iş kayıplarını çoğu zaman ek bir maliyete katlanarak, fazla çalışma veya yeni işçi alma yoluyla gidermektedir (Kwimaki ve diğ. 2000, s.658).

Mobbing eylemlerinin kurum üzerindeki bir başka sonucu ise genel performans düzeyinin düşmesi olarak belirtilebilir. Mobbing süreci boyunca yaşanan çatışma ortamı zaman zaman diğer çalışanların performanslarının da olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir. Mobbing eylemleri mağdurların kendilerine olan güvenlerinin ve konsantrasyonlarının azalması dolayısıyla performanslarının düşmesine neden olabilir.

Örgütte meydana gelen mobbing eylemleri, örgüt iklimine ve işleyiş yapısına ciddi hasarlar bırakabilir. Örgüt açısından ortaya çıkan hasarlar, ekonomik, psikolojik ve sosyal nitelikte olabilmektedir. Örgüt içinde birliktelik ruhunun bozulması sonucunda başarı ve hizmet seviyesinin düşmesi kaçınılmaz hale gelmektedir (Yaman 2009, ss.44-45).

Mobbing eylemleri grup çalışmalarının da performansını düşürmektedir. İngiltere’de yapılan bir araştırmada mobbing eylemlerinin görüldüğü grupların, diğer gruplara nazaran daha başarısız olduğu tespit edilmiştir (Coyne ve diğ. 2004, ss.314).

Hizmet sektöründe çalışan bir şirkette yaşanan mobbing eylemleri de örgüt aleyhine sonuçlar yaratabilmektedir. Mağdurların yaşadıkları olumsuzluklar performanslarına yansırken, bu performanslarda yaşanan düşüş doğrudan hizmet vermekte oldukları müşterilere de yansımaktadır. Dolayısıyla hizmet kalitesinde meydana gelen düşüş nedeniyle de müşteriler veya hizmet alanlar kurumdan şikayetçi olmaktadır (Mayhew ve diğ. 2004, s.130).

Örgütlerde meydana gelen mobbing eylemlerinin sonucu, kuruma olan güvenin, kurumun tercih edilirliliğinin ve saygınlığının zedelenmesidir. Bu tür olaylar kamuoyu önünde kurumun saygınlığının ve kuruma olan güvenin sarsılmasına neden olabilmektedir. Ayrıca yeni işe girecek olanlar tarafından da kurumun tercih edilirliliğini azaltacaktır (Hoel ve diğ. 2002, s.44).

Örgütlerde yaşanan mobbing eylemlerinin sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Tınaz 2006, s.160):

Psikolojik etkileri

- a. Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar,
- b. Olumsuz örgüt iklimi,
- c. Örgüt kültürü değerlerinde çöküş,
- d. Güvensizlik ortamı,
- e. Genel saygı duygularında azalma,
- f. Çalışanlar da isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması.

Ekonomik etkileri

- a. Hastalık izinlerinin artması,

- b. Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları,
- c. İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet,
- d. İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti,
- e. Genel performans dūřuklūđu,
- f. İř kalitesinde dūřuklūk,
- g. Çalışanlara denen tazminatlar,
- h. İşsizlik maliyetleri,
- i. Yasal işlem ve / veya mahkeme masrafları,
- j. Erken emeklilik demeleri.

2.7.3.Toplumsal Sonuçlar

Mobbing eylemleri sadece mağduru etkilememekte aynı zamanda mağdurun çevresini de etkilemektedir. Mutsuz bireylerin ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı, yaşanan sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının toplumun diğer bireyelerinin ödediği vergilerden karşılanması sonucunda bozulan vergi adaleti, mağdurun yaşadığı umutsuzluk nedeniyle iki gibi bağımlılık yaratan maddelerle kendini avutmaya çalışması ya da şiddete başvurması, sigorta masraflarındaki artış, işsizlik, verimlilik kayıpları, ürün kalitesinin bozulması, devletin sağladığı yardım programlarına yönelen kişi sayısının artması, mobbing eylemlerinin toplum üzerinde yarattığı sonuçlardan bazılarıdır (Tınaz 2006, s.190).

Mobbing eylemlerinin, çalışanlar ve örgütler için ele alınan sonuçlarının yansımaları toplum üzerinde görülmektedir. Toplum üzerinde görülen bu etkiler, bazı durumlarda maliyet kalemi olarak ele alınabilmektedir. Mobbing eylemleri nedeniyle ruhsal veya fiziksel rahatsızlıklar geçiren mağdurların tedavi masrafları ve işe devamsızlıktan kaynaklı iş kayıpları topluma maliyet olarak yansımaktadır. 2000 yılında mobbing eylemlerinin faturası İngiltere’de 1.5 milyar sterlin ve Almanya’da 5 milyar mark olarak tahmin edilmiştir (Hoel ve diğer. 2002, s.35).

Mobbing eylemleri nedeniyle oluşan bazı rahatsızlıkların yanı sıra, mağdurda görülen yabancılaşma ve bununla birlikte işten ayrılma veya çıkarılma gibi sonuçlar da oluşabilmektedir. Oluşan bu sonuçlarla birlikte bireyler arasındaki sevgisizlik ve taciz davalarından ötürü mahkemelerin meşgul edilmesi gibi bir takım toplumsal sonuçlar da bulunmaktadır (Vega ve Comer 2005, s.107).

Mobbing eylemlerinin toplumsal sonuçları psikolojik ve maddi anlamda özetlenebilir (Davenport ve diğ. 2003, s.147):

Psikolojik sonuçlar

- a. Mutsuz bireyler
- b. Politik kayıtsızlık

Maddi sonuçlar

- a. Sağlık masrafları
- b. Sigorta masrafları
- c. İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmalarından doğan vergi kaybı
- d. Malulen emeklilik taleplerinde artış

2.8.MOBBİNG İÇİN ALINABİLECEK ÖNLEMLER

Mobbing için alınabilecek önlemler kişisel ve örgütsel olarak iki alt başlık altında incelenebilir.

2.8.1.Kişisel Önlemler

Mobbing ile mücadele yöntemlerinin başında kişisel önlemler yer almaktadır. Mobbing ile mücadele yöntemleri, kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte, kişinin karakterine, yaşına, kültürüne ve eğitimine bağlı olarak da değişmektedir.

Günümüzde insanların hayatlarının büyük bir bölümü iş yerinde geçmektedir. İş yerinde geçirilen uzun saatler sonunda iş yerinde yaşanan herhangi bir problem bireyin özel hayatına da yansımaktadır. Yoğun ve stresli iş gününden sonra bireyin hiçbir şey

olmamış gibi hayatına devam etmesi beklenen bir durum değildir (Gücenmez 2007, s. 81).

Mobbing eylemlerine maruz kalan bireyin mücadele için bazı stratejileri geliştirmesi gerekmektedir (Davenport, ve diğ. 2003, s.78):

- a. Gerçekte nelerin olup bittiği iyi anlaşılmalıdır.
- b. Yönetim mobbing (psikolojik şiddet) uygulamalarının içinde değilse, yönetimden yardım istenebilir.
- c. Duruma dayanarak, hayatta kalma yöntemlerinden yararlanılabilir.
- d. Eğer bir kaçış yolu (Aynı özelliklerde veya daha iyi koşullarda başka bir iş olabilir.) varsa durum değerlendirilmelidir.
- e. İşleyen veya ayrıldıktan sonra yasal yollara başvurulabilir.
- f. Hazır bir plan varsa durum açığa vurularak mücadele edilebilir.

Mobbing eylemlerine karşı en büyük mücadele yöntemini, kişinin bireysel mücadelesi oluşturmaktadır. Tutar'a göre mobbing ile mücadelede en önemli nokta, mağdurun öncelikle kendi kişiliğini geliştirerek psikolojik direncini artırmaktır (Tutar 2004, s.137).

Mobbing eylemlerine karşı sergilenen davranışlar, eylemin hangi aşamada olduğu ile doğrudan ilişkilidir. Mobbing eylemlerindeki aşama, olayların tekrarlanma sıklığına ve şiddetine bağlıdır. Mobbing olayları daha başlarda ise mağdurun psikolojisini etkileme derecesi çok yüksek değildir. Bu aşamada olaylar görmezden gelinebilir veya anlayış gösterilebilir. Ancak mobbing davranışları artarak ve şiddetle devam ediyor ise, durumu görmezden gelmek çözüm olmadığı gibi, sorunun daha büyümesine neden olabilmektedir (Tutar 2004, s.138).

Tutar, mobbing ile mücadelede kişisel mücadele yöntemlerinin adımlarını şu şekilde belirtmiştir (Tutar t.y.):

- a. Öz saygının geliştirilmesi: Kişinin mobbing davranışları karşısında kendini güçlü hissetmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kişi kendini ne kadar iyi tanır

ve adımlarını ne kadar sağlam atarsa sorunla başa çıkma o derece kolay olacaktır.

- b. Denge bölgeleri oluşturmak: Mobbing, mağdurun yaşamında bir takım istikrarsızlıklar ve denge bozuklukları meydana getirir. Denge bölgesi, her türlü istikrarsızlığın ve güvensizliğin ortadan kalktığı bir ortamdır.
- c. Mesleki beceri ve nitelikleri geliştirmek: İşyerinde mobbing eylemlerinin oluşturduğu gerilimi azaltmanın bir yolu da mesleki beceri ve nitelikleri geliştirmektir. Böylelikle işinde hata yapma oranı azalır ve mobbing yanlısı olan kişiler sorun çıkarmak için neden bulamazlar.
- d. Ruh sağlığını korumak ve iyileştirmek: Ruh sağlığının korunması mobbing eylemlerine karşı alınacak tedbirlerin en önemlilerinden bir tanesidir. Ruh sağlığı yerinde olan bir birey, zorluklarla daha iyi mücadele edebilecektir. Ayrıca olaylar karşısında doğru tepkiler verebilmek için bireyin daha güçlü ve ruh sağlığının iyi olması şarttır.
- e. Algılama stratejilerini güçlendirmek: Her tür mobbing faktörü, insanın kişilik süzgecinden geçer ve bu kişilik, onun mobbinge tepkisinin ne derece olacağını benimser. Kimileri mobbing karşısında çok büyük direnç gösterirken kimileri de en ufak mobbing davranışı karşısında psikolojik çöküntüye uğrar.
- f. Değerleri açıklamak: Kişisel değerlerin bilincine varmak, mobbing eylemlerine karşı direnç göstermede etkin bir yol olarak kabul edilmektedir. Kişi, değerlerine ne kadar sahip çıkıp korursa, özgüveni ve benliği de o kadar gelişir. Mağdur, kendini dış tehlikelere karşı koruyacak olan en büyük silahın sahip olduğu değerler olduğunun farkında olmalıdır.

Zapf ve Gross (2001) çalışmalarında mobbing mağdurlarının çok azının mobbing ile mücadele ettiğini tespit etmişlerdir. Söz konusu araştırma sonuçlarına göre mağdurlardan çok azının mobbing ile baş edebildiğini ve mobbing öncesi durumlarına geri dönebildiği gözlenmiş olup mağdurların pasif stratejileri daha fazla kullandıkları sonucuna varılmıştır.

Mobbing eylemlerine maruz kalmış bireyin, içinde bulunduğu duygu ve düşünceleri ailesinin ve arkadaş çevresinin anlaması ve sorunun çözümünde ona destek olması da,

sürecin hafif ve en az zararlarla atlatılması için son derecede önemlidir. Ailenin veya çevrenin, kişinin olaylar karşısındaki duruşunu onaylamaları, kişinin kendisine olan güvenini tazelemesine ve güçlü yanlarını ortaya çıkartmasına yardımcı olacaktır. Mağdurun yakın çevresindeki kişilerin zamanla çaresiz düşmesi durumunda ise uzman yardımına başvurulması ya da mekân değiştirilmesi tavsiye edilmektedir (Çobanoğlu 2005, s.81).

2.8.2.Örgütsel Önlemler

Mobbing sürecinde, örgüt çalışanlarına ve örgüt yönetimine önemli görevler düşmektedir. Mağdurun yaşadığı sıkıntılar karşısında çevresindekilerin bu duruma kayıtsız kalmaları, mağduru yalnızlığa sürükleyebilir. Çevresindeki kişilerin mobbing eylemlerine tepki göstermeleri, mobbing uygulayan kişinin geri adım atmasına neden olacaktır.

Örgütlerin mobbing eylemlerini tanımlayabilmesine yardımcı olabilecek bazı uyarılar şu şekildedir (Davenport ve diğ. 2003, s.111)

- a. Bir bölümün sorunları bir kişiye mi yüklenmektedir?
- b. Bugün standartların altında kalmakla veya herhangi bir yanlış davranışla suçlanan kişinin çalışmaları daha önce ortalamanın üzerinde midir?
- c. Özellikle üst yönetimdekiler, buldukları konum için yetersiz ve deneyimsiz midir?
- d. Kilit noktadaki kişiler aniden işten ayrılmakta mıdır?
- e. Personel devir hızı alışılmadık şekilde yüksek midir?
- f. Hastalık izinleri artış göstermekte midir?
- g. Nedeni açıklanamayan bir moral çöküntüsü var mıdır?
- h. Şirkette yeniden yapılanma, yeni yönetim ve yeni prosedürler gibi ani değişimler var mıdır? Bu konuda çalışanları bilgilendirmek ve eğitmek için yeterli zaman tanınmış mıdır?

Mobbing olaylarının yaşanmaması veya yaşanma sıklığının azalması için örgütlerde olması gerekenler ise şu şekilde sıralanabilir (Davenport ve diğ. 2003, s.116):

- a. Örgütün bütün çalışanlara eşit haklar sunan değerler benimsemesi gerekmektedir.
- b. Örgütte çalışanların görev ve sorumluluk tanımları belirgin olmalıdır.
- c. Örgütün personel politikası, ahlaki normlar çerçevesinde kapsamlı, kalıcı ve yasal olmalıdır.
- d. Disiplin kurulu, tarafsız ve hızlı çözüm üretebilmelidir.
- e. Çalışanlar, örgütün hedef ve stratejilerini benimsemiş, bu hedeflere ulaşmadaki rolleri konusunda eğitilmiş olmalıdır.
- f. İşe yeni başlayanlara sadece teknik özelliklerine göre değil, kişisel özelliklerine göre de görev tanımlanmalıdır.
- g. Örgüt içi iletişim şeffaf, dürüst ve güçlü olmalıdır.
- h. Hizmet içi eğitim ve personel gelişimi kurum için çok önemli bir unsurdur. Sistem, değişen çevreye ayak uydurmalıdır.
- i. Örgüt, katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemelidir.
- j. Örgütteki sorunların çözümü için bir mekanizma olmalıdır, sorunların çözülüp çözülmediği izlenmelidir.
- k. Örgüt çalışanlarına yardım programları düzenlenmelidir. Bunun yokluğunda davranışsal risk tayini ve yönetimi içeren bir eş değer bulunmalıdır.

Mobbing ile mücadelede örgütlerin üstlenmesi gereken en önemli şey farkındalığın artırılmasıdır. Örgüt yönetiminin, bütün çalışanların birbirine saygılı davrandığı bir örgüt kültürü oluşturması gerekmektedir. Böylece mobbing eylemleri en aza indirgenmiş olur (Tınaz 2006, s.161).

Örgüt yönetimi, çalışanlara karşı örnek davranışlar sergilemelidir. Yöneticilerin ahlaklı ve rasyonel davranışlar sergilememesi, astların olumsuz davranışlarına zemin hazırlayacaktır. Buna karşın yönetimdeki kişilerin, herkese eşit davranması çalışanların davranışlarına model oluşturabilir (Stenberg 1994, s.21).

Örgütlerde mobbing ile mücadelenin başında eğitim gelmektedir. Özellikle mobbing eylemlerine maruz kalan mağdurlar psikolojik desteğe ihtiyacı olabilir. Böyle sorunlar ortaya çıktığında yöneticiler, çalışanlarına gerekli psikolojik desteği sağlamalıdır (Niedl 1996, s.247).

Tutar'a göre ise mobbing eylemlerini önlemede yöneticilerin yapması gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Tutar t.y.):

- a. Kaçınma: Yönetici mobbing eylemlerine karışmaz. Bu durum mobbing eylemlerinde yönetimin desteği olmadığını gösterirken, ayrıca yönetimin mobbing eylemlerine göz yumduğu anlamına da gelir.
- b. Dondurma: Mobbing eylemlerinin şiddetinin azalmasıyla birlikte yönetim devreye girer. Mağdur ve saldırgan arasında arabulucu görevini üstlenir.
- c. Mobbing eylemlerini çözme yaklaşımı: Yönetici, mobbing eylemlerinin nedenini bulma ve çözme yoluna gider. İletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklı mobbing eylemlerinde, bu yaklaşım etkili olmaktadır.
- d. Güç ve otorite kullanımı: Yönetici otoritesini kullanarak mobbing eylemlerine son verebilir veya şiddetini azaltabilir.
- e. Ödün verme: Taraflar ortak bir paydada buluşarak uzlaşmaya giderler.
- f. Kişileri değiştirme: Mobbing tarafları yönetim eliyle birbirlerinden uzaklaştırılabilir. Mağdur, saldırgan veya bu duruma sessiz kalan yönetici başka bir bölüme tayin edilebilir.

Mobbing ile mücadelede örgütte önemli paya sahip olan birim ise insan kaynaklarıdır. İş ortamında hem örgütsel hem de bireysel gelişimi sağlayabilmek için, insan kaynaklarının, insan merkezli bir yaklaşımı ve kurumsal kültürü aşılایıcı bir politika izlemesi gerekmektedir. İnsan kaynakları birimi, bilgi ve beceri kazandırmalı, kariyer geliştirmeli ve çalışanlara rehberlik ve danışmanlık hizmeti sunmalıdır. Bu özelliklerde insan kaynakları birimine sahip olan örgütlerde mobbing eylemleri daha az görülecektir (Çobanoğlu 2005, s.121). İnsan kaynaklarının mobbing eylemlerini teşhis edebilmesi için aşağıdaki unsurlara dikkat etmesi gerekmektedir (Budak 2008, s.402):

- a. Ceza, disiplin ve şikayet mekanizmasının titizlikle çalışmasını sağlar ve bu süreçte hangi birey ve birimlerde yoğunlaşma olduğuna bakar.
- b. İşe devamsızlık oranlarını inceler ve nedenlerini araştırır.
- c. Verimlilik azalışlarını ilgili birim yöneticileriyle izler ve nedenlerini araştırır.
- d. Moral, motivasyon analizlerini düzenli olarak yapar.

Mobbing eylemlerinin sonuçları, bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan yüksek maliyetli olabilir. Bu nedenle mobbing eylemelerinde örgütlerin önemli büyüktür. Örgütlerin mobbing ile mücadelede uygulayabileceği yöntemlerin başında, örgüt içi müzakereler, çalışanları eğitmeye yönelik programlar ve bazı örgütlerde yöneticilere yönelik eğitimler ya da irtibat kurulacak kişilerin belirlenmesi gibi aktiviteler gelmektedir (Resch ve Schubinski 1996, s.174).

Yönetici konumundaki kişilerin farklılıkları yönetme ve olası anlaşmazlıkları, uyumsuzlukları ya da terslikleri henüz başındayken fark ederek çözüme kavuşturma yeteneklerini geliştirmeleri, özellikle örgütün yeniden yapılanması söz konusu olduğunda çalışanlarına karşı daha özenli yaklaşımları, onlarla açık bir iletişim kurmaları, görev değişimlerini onlara önceden bildirmeleri, belirsiz mesajlarla çalışanlar arasında gerginliğe yol açmamaları, aşırı otoriter bir yönetim anlayışından kaçınmaları ve daha insancıl yönetim yaklaşımlarını benimsemeleri gerekmektedir (Sheehan 1999, s.103).

3. Y KUŞAĞI

3.1.Kuşak Tanımları

İnsanlığın başlangıç tarihinden itibaren olan süreç içinde, hemen hemen aynı yıllarda dünyaya gelmiş, aynı dönemin koşullarında yaşayan dolayısıyla da birbiriyle nerdeyse aynı sorumluluklarla yükümlü olmuş kişilerin oluşturduğu kitleye kuşak denilmektedir. Geleneksel bir tanım ise; ebeveynlerin ve çocuklarının doğumları arasındaki ortalama zaman aralığını kuşak olarak ifade etmektedir. Ancak günümüzde bu tanım geçerliliğini yitirmiştir. Ebeveyn ile çocuk arasındaki yaş farkının giderek açılması kuşakların oluşumunda biyolojik tanım yerine sosyolojik tanımın kullanılmasını gerekli kılmıştır.

Geçmişten günümüze kadar kuşaklar arasında çatışmaların olduğu bir süreç yaşanmıştır. İnsanların, kendisinden önceki ya da sonraki kuşakla ilgili eleştirileri yani kuşaklar arasındaki farklılıklar kuşak çatışmalarına neden olmaktadır. Genellikle, her nesil kendinden bir önceki nesli daha tutucu ve gerici bulurken, bir sonraki nesli ise sorumsuz ve saygısız bulmaktadır. Yeni kuşaklar eski kuşaklara göre yeniliklere açık olma ve gelişmeleri benimseme anlamında daha uyumlu bir tavır içindedirler. Eski kuşaklar ise geleneklerine ve geçmişlerine sıkı bağlarla bağlıdırlar ancak yeniliklere adapte olmakta sıkıntı yaşarlar (Brand Strategy 2007, s.25).

3.1.1. Büyük Bebek Patlaması Kuşağı

1944 ile 1965 yılları arasında doğanların oluşturduğu kuşaktır. Bu kuşak, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra azalan nüfusun tekrar artmasının sağlanması amacıyla oluşmuştur. Yüksek refah seviyesinde yetişmiş bireylerden oluşmaktadır. Aynı zamanda “B.Bebek Patlaması” kuşağının; toplumda bilinç seviyesi en yüksek olan, topluma en çok fayda sağlayan, üretken bir nesil olduğu görülmüştür.

Büyük Bebek Patlaması Kuşağı hakkında Twenge (2009, s.71) şunları söylemiştir: *“Her şeyi gruplar halinde yapıyorlardı: Vietnam protestoları, feminizm yürüyüşleri, bilinç yükseltme seansları, kendine güven eğitimi, diskoya ve seminerlere gitmek gibi. Kişinin kendini bir grupta birlikte ifade etmesi daha güvenli bir yol olabilir ama*

kesinlikle radikal değildi. Hiç kimse diğerleriyle birlikteken kendi yolunu çizmenin zor olacağıının ve bu olayda komik bir çelişki olduğunun farkında değildi”.

Türkiye’de bu kuşağın yetiştiği yıllarda ülkede üretim ve verimliliğin artması; emek açığının ortaya çıkışına neden olmuştur. Bu da kırsal kesimden kentlere göçü başlatmış; beraberinde de kentlerin gecekondulaşma sürecine girmesine neden olmuştur. Bu dönemde demiryolu ulaşımından karayolu ulaşımına geçilmiş; kırsal kesimin dış dünyayla iletişimi güçlenmiştir. Tarım alanında ve sanayide büyük ölçekli gelişmeler yaşanmıştır. Eğitim düzeyinde önemli oranda artışlar meydana gelmiştir (Seçkin 2000, s.103)

ABD ekonomisi üzerinde de bu kuşak çok etkili olmuştur. ABD ekonomisinde elde edilen kişisel gelirin yarısını bu kuşak insanları kazanmıştır. Aynı zamanda bu dönemde çok büyük teknolojik gelişmeler olmuştur. Bu da, bu kuşak insanlarıyla çocukları arasında teknoloji ve bilgi açısından büyük farkların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

3.1.2. X Kuşağı

1965-1979 yıllarında doğarlardan oluşan kuşaktır. Bu kuşak için “Geçiş Dönemi Çocukları” tanımlaması yapılmaktadır. Bu tanımlama; bu dönem neslinin, dünyanın büyük değişimler yaşadığı döneme denk gelmesinden kaynaklanmaktadır (Seçkin, 2000, s.24)

Bu kuşak, “Büyük Bebek Patlaması” kuşağının özelliklerini yansıtmaktadır. Çünkü bahsedilen kuşağın gölgesinde yetişmişlerdir. Ancak grup halinde dolaşan bu kuşağın aksine daha çok kendine güvendikleri, bireyselleştikleri görülmektedir. Bu kuşak insanların kanaat duyguları ve marka sadakati yüksektir. İş yaşamında sadık, toplumsal sorunlara duyarlı ve kanaatkardırlar. Bunların yanı sıra radikal değerlerin savunucusudurlar; teknolojik gelişmelerin yoğun olduğu dönemde dünyaya geldiklerinden zaruri olarak teknolojik gelişimlere açıktırlar.

Türkiye’de bu dönemde sağ-sol çatışmaları yaşanırken; dünyada petrol krizi yaşanmaktaydı. Çeşitli ekonomik krizlerin, sosyal sancuların yaşanması, bu dönem insanların “Kayıp Kuşak” olarak isimlendirilmesine neden olmuştur. Eskiyen değerlerin yerine yenilerinin alması, gelir dağılımdaki farkın giderek açılması, sosyo-

ekonomik statü gruplarında farklı kültürlerin oluşması bu tanımlamanın yapılmasına sebep olmuştur (Seçkin 2000, s.104).

3.1.3. Y Kuşağı

1980-1999 yıllarında doğan kuşak, Y kuşağıdır. En önemli karakteristik özellikleri özgürlükçü ve teknoloji tutkunu olmalarıdır. Y kuşağı, X kuşağı ile çok büyük farklar göstermemektedirler. Bu kuşak aynı zamanda “next” ve “Echo Boomers” olarak da adlandırılmaktadır (Hacker 2008, s.174).

Y kuşağını tanımlayan en iyi kelimeler arasında narsist, bireyci ve girişimci sayılabilir. Teknolojik becerisini yaratıcı bir biçimde görevlerini yerine getirmekte ve sonuçlar elde etmekte kullanırlar. Hayatın anlamını ve değerlerini algılamakta güçlük çekerler. Uzun süreli ilişkiler kurup erken atılımlarda bulunmayı tercih ederler. Çalışmaktan hoşlanmazlar; eğlenmeyi ve kazanmayı severler. Otoriteye karşıdırlar. Özgürlük ve esneklik yaşam felsefeleridir. Tatminsiz ve istekleri oldukça fazladır. Y kuşağının en büyük dezavantajı ise sabretmeyi ve beklemeyi bilmemeleridir. Bu, refah içinde büyümelerinden kaynaklanmaktadır (Mengi 2009, ss.98-104).

Bu dönemde zenginleşmek, tüketmek, harcamak bir akım haline gelmiştir. Medya bu eğilimde önemli bir paya sahip olmuştur. Bu nesil tam anlamıyla tüketici ruhuna sahiptir. Kazanmadan harcayan, alışveriş gurusudurlar. Marka tutkuları vardır ve bunu ailelerine bile aşılamaı başarmışlardır. Bireysel taleplerinin bitmek tükenmek bilmemesi, üreticiler için yeni pazarların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Sırım 2006).

Bu neslin girişimcilik ruhu işletme fakültelerine olan ilgiyi artırmıştır. Yabancı sermayenin yerleşmesi, ekonominin liberal politikalarla seyir etmesi, bu kuşağın daha duyarsız yetişmesine aynı zamanda tüketim toplumunun oluşmasına neden olmuştur (Seçkin 2000, s.106).

3.1.5. Z Kuşığı

2000 ve sonraki yıllarda doğanların oluşturduğu kuşaktır. Y kuşağında olduğu gibi bu kuşak da teknoloji ile iç içedir. Bugünden tahmin yapmanın zor olmasıyla birlikte Z kuşağı için; daha yüksek seviyede gelirler elde edecekleri, coğrafi sınırlamalara tabi olmayacakları, kadın-erkek sosyal rollerinde değişime uğrayacakları, yalnız yaşama isteğinin uyanacağı öngörülebilir. Aynı zamanda Z kuşağı için, yaratıcılık ve yenilikten zevk alan bununla birlikte güven arayan bir kuşak olabileceği düşünülmektedir. Teknolojiyi bir araç olarak görmeyip, yaşamın bir parçası olarak görecekları de yapılan tahminler arasındadır (Senbir 2004).

İnsanlık tarihinin el, göz, kulak v.b. motor beceri senkronizasyonu en yüksek kuşağı olarak tanımlanmaktadır. Çünkü Z kuşağı bireyleri birbirlerinden uzakta olsalar bile ufak cihazlarıyla her an sözel, hatta görsel iletişim kurarak, birbirleri ile bağlantı kurabilmektedirler (Mengi 2009).

3.2. İŞ YAŞAMINDA Y KUŞAĞI

3.2.1.Y Kuşağı Özellikleri

Y kuşağının özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Mengi 2009, s.21):

- a. Y kuşağı politik ortamda yetiştiği için şüphelidirler.
- b. Yaşam felsefeleri özgürlük ve esneklik olmuştur.
- c. Genellikle önceki kuşaklardan kalan miraslar doğrultusunda geçiniriler.
- d. Bağımsız, idealist, sosyal bilinçleri yüksek ve bencildirler.
- e. Farklılıkları kolay kabul edebilen, gerçeklerden çabuk kaçabilen bir kuşaktır.
- f. Hiçbir şeyden tatmin olamazlar, hırsları yoktur, az çalışıp çok kazanmak isterler.
- g. Zamanlarını boşa harcarlar.
- h. Kısa süreli çalışmaları tercih ederler.
- i. Aşırı marka bağımlıdırılar.
- j. Küçük işletmelerden ziyade büyük şirketlerde çalışmayı yeğlerler.
- k. Teknolojiden vazgeçemezler.

- l. Okuma, yazma alışkanlığı ve ilk yardım konularında eksiktirler.
- m. Diğer kuşaklara kıyasla daha zor yönetilirler.

3.2.2. Y Kuşağının Büyük Bebek Patlaması ve X Kuşaklarından Farklılıkları

Bu kuşakların karakter farklılıkları; özgürlük, sosyalite, tatmin olma, çalışkanlık, hırs, bencillik, açık sözlülük, duygusallık, eleştirme, sadakat, inanç, geleneklere ve aileye bağlılık düzeylerinden görülebilmektedir. Tablo 3.1’de kuşakların karakter özelliklerindeki farklılıklar gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Kuşakların Karakter Özellikleri arasındaki Farklılıklar

KRİTERLER	KUŞAKLAR		
	BÜYÜK BEBEK PATLAMASI	X KUŞAĞI	Y KUŞAĞI
Özgürlük düzeyi	Dengeli	Dengeli	Çok yüksek
Sosyalite düzeyi	Dengeli	Dengeli	Düşük
Tatmin olma düzeyi	Yüksek	Dengeli	Düşük
Çalışkanlık düzeyi	Çok yüksek	Dengeli	Düşük
Hırs düzeyi	Yüksek	Dengeli	Düşük
Bencillik düzeyi	Düşük	Dengeli	Çok yüksek
Açık sözlülük düzeyi	Dengeli	Dengeli	Çok yüksek
Duygusallık düzeyi	Çok yüksek	Dengeli	Düşük
Eleştirme düzeyi	Düşük	Dengeli	Yüksek
Sadakat düzeyi	Çok yüksek	Dengeli	Çok düşük
İnanç düzeyi	Yüksek	Dengeli	Çok düşük
Geleneklere bağlılık düzeyi	Yüksek	Dengeli	Çok düşük
Aileye bağlılık düzeyi	Çok yüksek	Dengeli	Düşük

Kaynak: D. Rodoplu, BB, X ve Y Kuşaklarının Yönetim ve Yöneticilik Yaklaşımları, 2008, s.51

Tüm kuşaklar kendilerini kurumlardaki bağlılık düzeyine göre değerlendirdiğinde güvenilir görmektedirler. Bununla birlikte Büyük Bebek Patlaması kuşağı daha genç kuşaklarda bulunanları kendileri kadar güvenilir bulmazlar. Her kuşak ekip çalışmasına yatkındır. Ancak Y kuşağı bu konuda azami gayret göstermektedir. X ve Y kuşağı Büyük Bebek Patlaması Kuşağı'na göre daha dengelidir. Y kuşağı bireyleri diğer kuşaklara göre daha zor yönetilebilmektedir. X ve Y kuşağı Büyük Bebek Patlaması Kuşağı'na göre birbirleriyle daha uyumludurlar.

Kuşakların davranış özelliklerine göre farklılıkları Tablo 3.2'de görülmektedir.

Tablo 3.2. Kuşakların Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

BÜYÜK BEBEK PATLAMASI	X KUŞAĞI	Y KUŞAĞI
Çalışmak için yaşamak	Yaşamak için çalışmak	Mevcut birikimleri tüketerek yaşamak
Sadece iş odaklı olmak	Çalışma ve sosyal yaşam arasında denge	Sosyal yaşama odaklılık
Uzun süreli çalışma	Sonuç elde edilene kadar çalışma	Kısa süreli çalışma
Çalışmayla geçen zaman	Çalışma ve boş zaman dengesi	Çoğunlukla boş zaman
Bürokratik kurallara uyma	Bürokratik kuralları değiştirme	Bürokratik kuralları kabul etmeme
Küçük işletmeler kurma çabası	Büyük işletmelere uyumlaşma çabası	Küçük işletmelerden nefret etme
Çok çalışıp az tüketme	Çalıştığı kadar tüketmek	Az çalışıp çok tüketmek
Markayı önemsememe	Markayı tanıma	Aşırı marka bağımlılığı
Gerekirse teknolojiden yararlanma	Teknolojiyle yaşama	Teknolojiden vazgeçememe
Rasyonellik	Dengeli duygusallık ve rasyonellik	Saf duygusal

Kaynak: D. Rodoplu, BB, X ve Y Kuşaklarının Yönetim ve Yöneticilik Yaklaşımları, 2008, s.53

3.2.3.Türkiye’de Y Kuşağı

Türkiye’de Y kuşağı “80 Sonrası Kuşak” olarak anılmakta olup bu kuşak yaşanan sağ sol çatışmasından çok fazla etkilenmemiştir. Apolitik bir kuşak oluşmuştur. Zenginleşmenin, tüketmenin ve harcamanın moda olduğu; trendlerin medya tarafından belirlendiği yıllarda büyümüşlerdir (Bahar 2008, s.237)

Ekonominin liberalleşmesi ve yabancı sermaye girişinin hızlandığı yıllarda yetişen bu kuşak, tüketim tutkunu olmuştur. Çalışmaktan hoşlanmayan ancak eğlenmekten ve kazanmaktan zevk alan bir kuşaktır. Önceki dönemlerde yaşanan yağ kuyruklarından ve benzin sıkıntısından etkilenmedikleri için, her şeyin her zaman böyle olduğunu ve böyle süreceğini sanıyorlar (Bahar 2008, s.238).

Türkiye’de toplam nüfusun yaklaşık %25’ini Y kuşağı oluşturmakta olup günümüzde en yaşlısı 33 en genci 14 yaşındadır (www.tuik.gov.tr/). Kitlesellikten ziyade bireyselliği seven Y kuşağı için gerçekçilik vazgeçilmez bir unsur olmaktadır. Fazlasıyla özgüvenleri olan Y kuşağının girişimcilik ruhu da ön planda olduğu söylenebilir.

4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1.YÖNTEM

Bu bölümde araştırma verilerinin toplanması, araştırmanın modeli ve veri analizi hakkında bilgilere yer verilecektir.

Araştırmanın yöntemi, anket analizidir. Anketler literatür taraması sonucunda oluşturulmuş ve uygulanmıştır. Uygulanan anketler gerekli analiz süreçlerinden geçmiş ve yorumlanmıştır.

4.2.EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmada tesadüfi olarak seçilen Y kuşağına anket uygulaması yapılmıştır. Anketler 110 kişiye uygulanmış ancak eksik doldurulmuş 10 anket dikkate alınmamıştır.

Ana kütlesi Y kuşağı olan bu araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yönteminde, araştırmanın evrenindeki örneklem grubu eşit seçilme şansına sahiptir ve katılımcılardan her birinin durumu diğerini etkilememektedir (Altunışık ve diğ. 2010, ss.137-138).

Araştırmanın evrenini İstanbul İli'nde çeşitli özel sektör ve kamu kuruluşunda yönetici ve çalışan pozisyonundaki "Y kuşağı" grubunda yer alan kişiler oluşturmaktadır. Anketin uygulanma sürecinde, çalışmaya gönüllülük esasına bağlı olarak katılan kişiler ile görüşülmüş ve anket yüz yüze uygulanmıştır. Uygulamalar sırasında gönüllülük esasının yanı sıra kişilerin iş temposu göz önünde bulundurulmuş ve gün içindeki çalışma tempoları etkilenmeyecek şekilde anketler uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında uygulanan anketler 110 kişiye uygulanmış ancak eksik doldurulmuş 10 anket dikkate alınmamıştır.

4.3.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmanın modeli, anket türünde bir betimleme modelidir. Çalışma değerlendirme ağırlıklı bir çalışmadır. Y kuşağının mobbing algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılacaktır. Araştırmada 5 alt problem üzerinden analizler yapılacaktır.

1. Y kuşağının mobbing algıları cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
2. Y kuşağının mobbing algılarında eğitim durumuna göre farklılık var mıdır?
3. Y kuşağının mobbing algılarında medeni duruma göre farklılık var mıdır?
4. Y kuşağının mobbing algılarında işyerindeki pozisyona göre farklılık var mıdır?
5. Y kuşağının mobbing algılarında çalışma süresi göre farklılık var mıdır?

4.4.VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Veri toplama yöntemi olarak anket uygulanmıştır. Ankette 6 adet demografik değişken sorusu, mobbinge ilişkin ölçek yer almaktadır. Mobbing algısını ölçmeye yönelik ilk bölümde 36 soru ve 5 farklı kategori bulunmaktadır. Algı ölçeğinin belirlenmesinde Leymann (1993, ss.33-34) tipolojisi esas alınmıştır. Ölçek genişletilerek Y kuşağına uygun hale getirilmiş ve 43 soruya çıkartılmıştır. Algı ölçeğinde yer alan 43 sorunun tamamına verilen cevaplar; yanlarına yazılan puanlar üzerinden değerlendirilmiştir. Algı ölçeği 5'li Likert tipi bir ölçek olup verilen cevaplar “hiç” (1), “nadiren” (2), “bazen” (3), “sık sık” (4), “çok sık” (5) şeklinde değerlendirilmektedir.

4.5. GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI

Ölçeğin güvenilirlik çalışması yapılırken Cronbach Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeri olarak tanımlanmaktadır. Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üzeri olduğu analizlerde araştırmacılar ölçeğin güvenilir olduğunu kabul etmektedirler (Karasar, 2000). Ölçeğin güvenilirlik çalışması için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,84 bulunmuştur. Bu da ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.6.VERİ ANALİZİ

Demografik değişkenlere ilişkin frekans dağılımları ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Demografik değişkenlerin mobbing algısını etkileyip etkilemediğini araştırmak için t testi ve ANOVA testleri kullanılmıştır.

Analizlerde istatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır. Veriler SPSS 16,0 paket programı ile çözümlendirilmiştir.

5.ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM

Bu bölümde tesadüfi olarak seçilmiş Y kuşağına ait 100 kişinin anket sonuçları değerlendirilecektir.

5.1.DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde ankete katılanların demografik özellikleri incelenmiştir. Tüm denekler Y kuşağında buldukları için elde edilen yaş değişkeni analiz kapsamı dışında bırakılmıştır.

Deneklerin cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durumları Tablo 5.1.'de ki gibidir.

Tablo 5.1. Kişisel Demografik Değişkenler

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	48	48,0
Erkek	52	52,0
Toplam	100	100,0
Eğitim durumu		
İlköğretim	18	18,0
Ortaöğretim	23	23,0
Üniversite	44	44,0
Y.lisans/doktora	15	15,0
Toplam	100	100,0
Medeni durum		
Bekar	62	62,0
Evli	38	38,0
Toplam	100	100,0

Ankete katılanların %52'si erkek, %44'ü üniversite mezunu ve %62'si bekindir. Ankete katılanların çoğunluğu erkek, üniversite mezunu ve bekindir.

Tablo 5.2. İş Durumu İle İlgili Değişkenler

İşyerindeki pozisyon	Frekans	%
Yönetici	12	12,0
Çalışan	88	88,0
Toplam	100	100,0

Çalışma süresi		
6 aydan az	18	18,0
6ay-1 yıl arası	22	22,0
1-5 yıl	49	49,0
6-10 yıl	11	11,0
Toplam	100	100,0

Tablo 5.2’de görüldüğü üzere ankete katılanların %88’i çalışan ve %49’u 1-5 yıldır çalışan kişilerden oluşmaktadır. Ankete katılanların büyük çoğunluğu çalışandır. Aynı zamanda çalışanların sadece %11’i 6-10 yıldır çalışmaktadır.

5.2. MOBBİNG ALGISINA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada uygulanan anket sonuçları doğrultusunda Y kuşağında mobbing algısı araştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde 100 deneğin toplam algı puan ortalaması 48,512 olduğu görülmektedir.

Tablo 5.3.Algı Ölçeği Ortalama Puanı

	N	Minumum	Maksimum	x	ss
Toplam algı puanları	100	35,0	82,0	48,512	12,415

Y kuşağına ilişkin elde edilen bilgiler doğrultusunda mobbing algısına neden olan veya olmayan faktörler alt problemler şeklinde incelenmiştir.

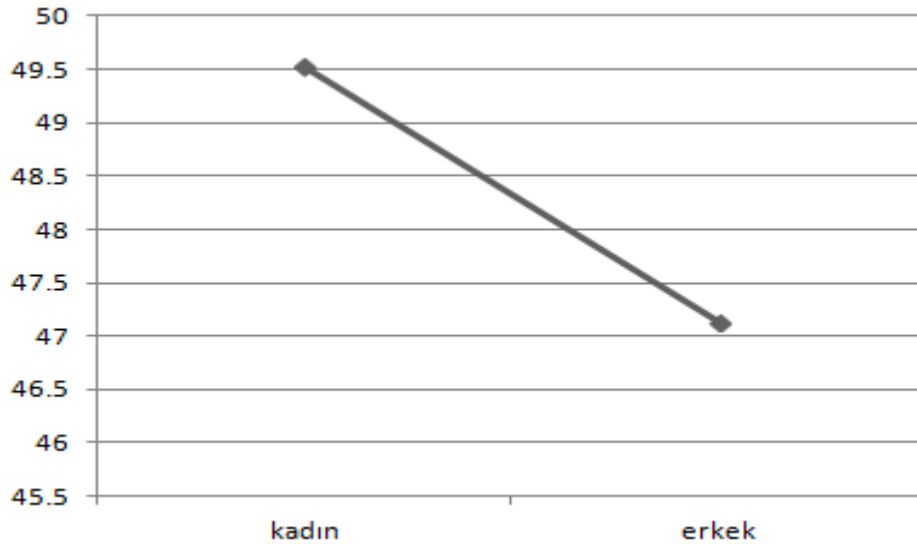
5.2.1.Birinci Alt Problem

“Y kuşağının mobbing algıları cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?” sorusunun cevabı bu bölümde araştırılmıştır. Y kuşağındaki bireylerin cinsiyetlerine bağlı olarak mobbing algılarının farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle LEVENE testi yapılmış ve test sonuçlarına göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Varyans eşitliğinin sağlanması ile bağımsız gruplarda t testi uygulanmıştır.

Tablo 5.4 Cinsiyete Göre Mobbing Algısı

	Levene Testi p.	x	ss	t istatistik	p.
Kadın	0,751	49,524	9,184	0,844	0,421
Erkek		47,137	9,045		

Araştırmaya katılan kadınların mobbing algı ortalaması 49,52 iken erkeklerin mobbing algı ortalaması 47,1'dir. Ancak araştırma sonucunda ortalamaların anlamlı olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p.>0.05$).



Şekil 5.1. Cinsiyete Göre Mobbing Algısı

Tablo 5.5. Cinsiyete Göre Mobbing Alt Boyutları

Mobbing Alt Boyutları	Cinsiyet	n	x	ss	t	p
Kendini İfade Etme Ve İletişim İle İlgili Davranışlar	Kadın	48	8,41	,842	,795	,428
	Erkek	52	8,38	1,258		
Sosyal İlişkilere İlişkin Davranışlar	Kadın	48	7,98	,631	,378	,706
	Erkek	52	7,71	,958		
İtibara ve Kişiliğe İlişkin Davranışlar	Kadın	48	8,12	,668	,731	,213
	Erkek	52	7,64	,441		
Fiziksel Sağlığa İlişkin Davranışlar	Kadın	48	8,97	,778	,854	,395
	Erkek	52	8,69	,936		
İş ve Göreve Yönelik Mobbing Davranışlar	Kadın	48	9,12	,772	,595	,553
	Erkek	52	8,97	,998		

Tablo 5.5.'de cinsiyet ve mobbing algısı alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiş ve tüm alt boyutlarda kadınların mobbing algı puanları erkeklerin puanlarından daha yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte kadın ve erkek mobbing algı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur ($p.>0.05$).

Alt boyutlara ilişkin algı puanları incelendiğinde hem kadınlar hem de erkekler için en yüksek mobbing algı puanı iş ve göreve yönelik mobbing davranışlarına aittir. Bu durum bireylerin en çok iş ve göreve yönelik mobbinge maruz kaldıklarını göstermektedir. Bununla birlikte en düşük algı puanı kadınlarda sosyal ilişkilere ilişkin davranışlar olurken, erkeklerde en düşük algı puanını itibara ve kişiliğe ilişkin davranışlar oluşturmaktadır.

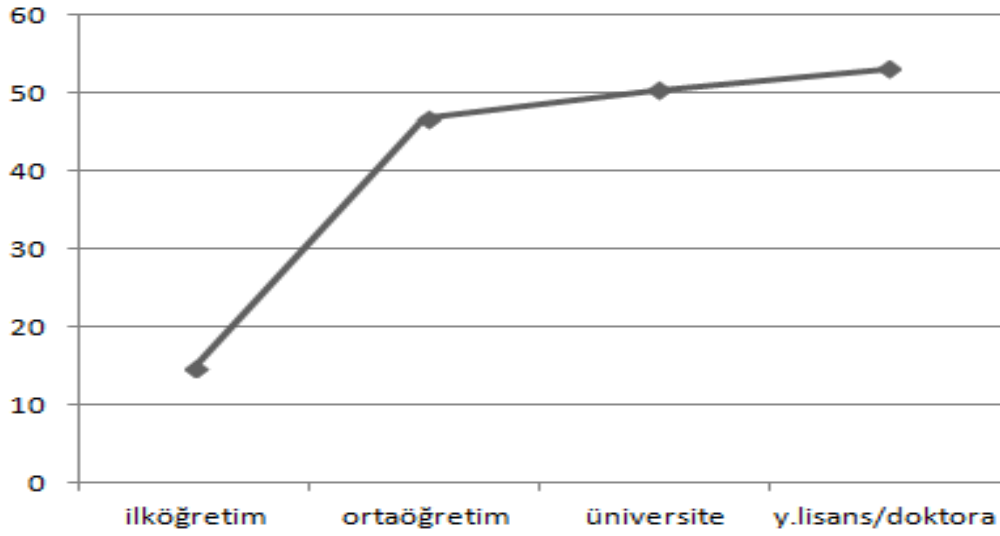
5.2.2.İkinci Alt Problem

Y kuşağının mobbing algılarında eğitim durumuna göre farklılık var mıdır? sorusunun cevabı bu bölümde araştırılmıştır. Y kuşağında ki bireylerin eğitim durumlarına göre mobbing algılarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle LEVENE testi yapılmış ve test sonuçlarına göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Varyans eşitliğinin sağlanması ile ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 5.6. Eğitim Durumuna Göre Mobbing Algısı

	Levene Testi p.	x	ss	F istatistik	p.
İlköğretim		53,847	7,081		
Ortaöğretim	0,431	50,812	7,112	18,544	0,000
Üniversite		47,411	7,517		
Y.lisan/Doktora		41,144	8,474		

Y kuşağında bulunan bireylerin eğitim durumlarına göre mobbing algılarına arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık mevcuttur ($p < 0.05$). Eğitim durumu yükseldikçe mobbing algısı azalmaktadır.



Şekil 5.2. Eğitim Durumuna Göre Mobbing Algısı

Tablo 5.7. Eğitim Durumuna Göre Mobbing Alt Boyutları

Mobbing Alt Boyutları	Eğitim D.	n	x	ss	F	p
Kendini İfade Etme Ve İletişim İle İlgili Davranışlar	İlköğretim	18	7,02	,65074	2,10	0,541
	Ortaöğretim	23	6,98	1,10325		
	Üniversite	44	6,51	,84061		
	Y.lisans/doktora	15	6,91	,76421		
Sosyal İlişkilere İlişkin Davranışlar	İlköğretim	18	6,91	1,20416	1,98	0,687
	Ortaöğretim	23	6,41	1,14736		
	Üniversite	44	6,28	,92043		
	Y.lisans/doktora	15	6,14	1,16781		
İtibara ve Kişiliğe İlişkin Davranışlar	İlköğretim	18	7,31	,81290	19,87	0,00
	Ortaöğretim	23	7,12	,98909		
	Üniversite	44	6,27	,27693		
	Y.lisans/doktora	15	6,14	,79594		
Fiziksel Sağlığa İlişkin Davranışlar	İlköğretim	18	7,15	,71782	1,74	0,741
	Ortaöğretim	23	7,03	,89275		
	Üniversite	44	6,84	,76533		
	Y.lisans/doktora	15	6,56	,37060		
İş ve Göreve Yönelik Mobbing Davranışlar	İlköğretim	18	7,18	,55946	2,01	0,597
	Ortaöğretim	23	6,82	,80974		
	Üniversite	44	6,64	,90838		
	Y.lisans/doktora	15	6,22	,79566		

Mobbing alt boyutları ve eğitim arasındaki ilişki incelendiğinde itibara ve kişiliğe ilişkin davranışlarda istatistiksel olarak anlamlılık mevcuttur. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını ölçmek için Post-Hoc testi yapılmıştır. Post-Hoc testi seçiminde varyansların eşit dağılmasından dolayı varyans eşitliğinde kullanılan Tukey testi kullanılmıştır.

Tablo 5.8. Eğitim Durumuna Göre Mobbing Alt Boyutları Tukey Testi

	(I) Eğitim D.	(J) Eğitim D	Ortalamalar Farkı (I-J)	ss	p
İtibara ve Kişiliğe İlişkin Davranışlar	İlköğretim	İlköğretim	-,064	,05	,09
		Ortaöğretim	,077	,03	,07
		Üniversite	,208(*)	,04	,00
		Y.lisans/doktora	-,211(*)	,05	,00
	Ortaöğretim	İlköğretim	-,077	,05	,09
		Ortaöğretim	,078	0,3	,07
		Üniversite	,284(*)	0,2	,00
		Y.lisans/doktora	,270(*)	0,3	,00
	Üniversite	İlköğretim	-,208(*)	,03	,00
		Ortaöğretim	-,284(*)	0,3	,00
		Üniversite	,067	0,4	,09
		Y.lisans/doktora	0,78	0,3	0,8
	Y.lisans/doktora	İlköğretim	,211(*)	,04	,00
		Ortaöğretim	-,270(*)	0,2	,00
		Üniversite	-,078	0,4	,09
		Y.lisans/doktora	,058	0,3	,09

Tablo 5.8’de Tukey testi sonuçlarına göre ilköğretim ve ortaöğretim mobbing algı puanları üniversite ve yüksek lisans mobbing algı puanlarından istatistiksel olarak farklıdır ($p<0.05$). Eğitim düzeyi düşük olan çalışanların mobbing algıları daha yüksektir.

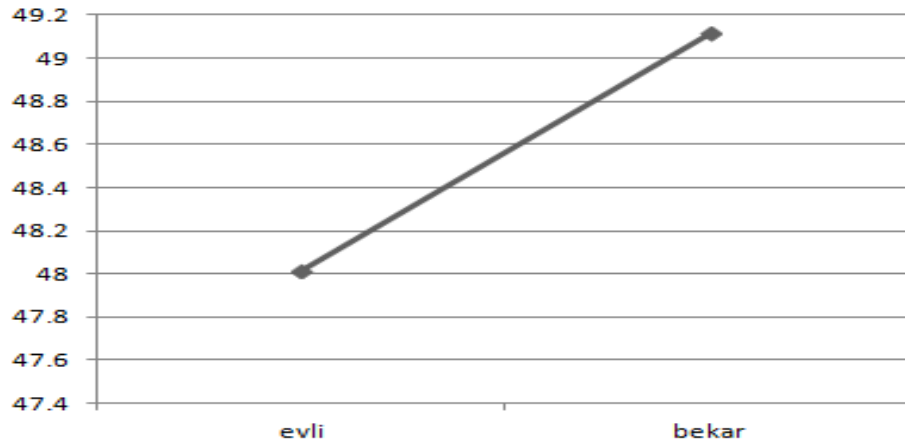
5.2.3.Üçüncü Alt Problem

Y kuşağının mobbing algılarında medeni duruma göre farklılık var mıdır? sorusunun cevabı bu bölümde araştırılmıştır. Y kuşağında ki bireylerin medeni durumlarına göre mobbing algılarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle LEVENE testi yapılmış ve test sonuçlarına göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Varyans eşitliğinin sağlanması ile bağımsız gruplarda t testi uygulanmıştır.

Tablo 5.9. Medeni Durumuna Göre Mobbing Algısı

	Levene Testi p.	x	ss	t istatistik	p.
Evli	0,267	48,017	8,617	0,741	0,281
Bekar		49,115	9,414		

Y kuşağındaki bireylerin medeni durumlarına bağlı olarak mobbing algılarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$). Evli veya bekar bireylerin mobbing algıları ortalamaları arasında istatistiksel olarak fark yoktur. Bununla birlikte evli olan bireylerin mobbing algısı bekar olan bireylerden daha düşüktür.



Şekil5.3. Medeni Durumuna Göre Mobbing Algısı

Tablo 5.10. Medeni Duruma Göre Mobbing Alt Boyutları

Mobbing Alt Boyutları	Medeni D.	n	x	ss	t	p
Kendini İfade Etme Ve İletişim İle İlgili Davranışlar	Evli	62	8,12	,48	,718	,24
	Bekar	38	8,41	,67		
Sosyal İlişkilere İlişkin Davranışlar	Evli	62	8,24	,18	,742	,26
	Bekar	38	8,36	,21		
İtibara ve Kişiliğe İlişkin Davranışlar	Evli	62	8,61	,44	,908	,18
	Bekar	38	8,74	,68		
Fiziksel Sağlığa İlişkin Davranışlar	Evli	62	8,16	,48	,925	,15
	Bekar	38	8,19	,57		
İş ve Göreve Yönelik Mobbing Davranışlar	Evli	62	8,22	,69	,959	,13
	Bekar	38	8,35	,18		

Tablo 5.10. incelendiğinde Mobbing alt boyutları ile medeni durum arasında anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte bekarların mobbing algısı evli olanlara göre daha yüksektir.

Evli olan bireylerin en yüksek mobbing algı puanı itibara ve kişiliğe ilişkin davranışlar alt boyutuna aitken en düşük puanı kendini ifade etme ve iletişim ile ilgili davranışlar alt boyutuna aittir. Bekar olan bireylerinde aynı şekilde en yüksek mobbing algı puanı itibara ve kişiliğe ilişkin davranışlar alt boyutuna aitken en düşük puanı evli bireylerden farklı olarak fiziksel sağlığa ilişkin davranışlar alt boyutuna aittir.

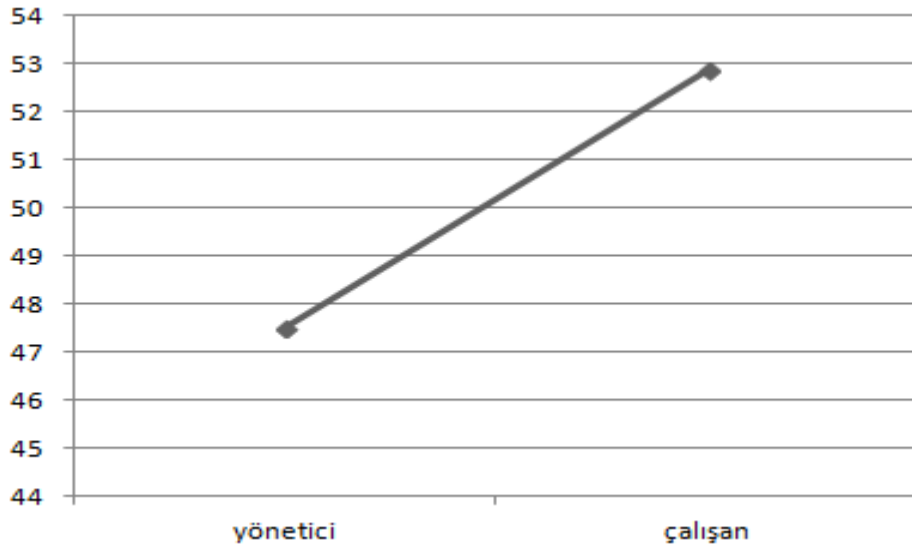
5.2.4.Dördüncü Alt Problem

Y kuşağının mobbing algılarında işyerindeki pozisyona göre farklılık var mıdır? sorusunun cevabı bu bölümde araştırılmıştır. Y kuşağında ki bireylerin işyerindeki pozisyonlarına göre mobbing algılarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle LEVENE testi yapılmış ve test sonuçlarına göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Varyans eşitliğinin sağlanması ile bağımsız gruplarda t testi uygulanmıştır.

Tablo 5.11 İşyerinde ki Pozisyona Göre Mobbing Algısı

	Levene Testi p.	x	ss	t istatistik	p.
Yönetici	0,512	47,514	10,796	3,187	0,000
Çalışan		52,863	9,849		

İş yerinde ki pozisyona bağlı olarak mobbing algısı araştırılmış ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). Çalışanların mobbing algıları yöneticilere göre daha yüksektir.



Şekil5.4. İşyerinde ki Pozisyona Göre Mobbing Algısı

Tablo 5.12. İşyerinde ki Pozisyona Göre Mobbing Alt Boyutları

Mobbing Alt Boyutları	Pozisyon	n	x	ss	t	p
Kendini İfade Etme Ve İletişim İle İlgili Davranışlar	Yönetici	12	5,12	,54	4,718	,00
	Çalışan	88	7,91	,60		
Sosyal İlişkilere İlişkin Davranışlar	Yönetici	12	7,24	,18	,742	,26
	Çalışan	88	8,36	,22		
İtibara ve Kişiliğe İlişkin Davranışlar	Yönetici	12	7,61	,81	,908	,18
	Çalışan	88	7,94	,19		
Fiziksel Sağlığa İlişkin Davranışlar	Yönetici	12	6,16	,48	,925	,15
	Çalışan	88	7,19	,61		
İş ve Göreve Yönelik Mobbing Davranışlar	Yönetici	12	5,22	,48	4,959	,00
	Çalışan	88	8,35	,55		

Tablo 5.12’de işyerindeki pozisyon ve mobbing alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiş; işyerindeki pozisyon ve kendini ifade etme ve iletişim ile ilgili davranışlar alt boyutu ile iş ve göreve yönelik mobbing davranışlar alt boyutu arasında anlamlı ilişkiye rastlanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 5.12’ye göre çalışanların tüm mobbing alt boyutlarında algı puanlarının yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların mobbing olaylarına yöneticilere oranla daha fazla maruz kaldıkları söylenebilir.

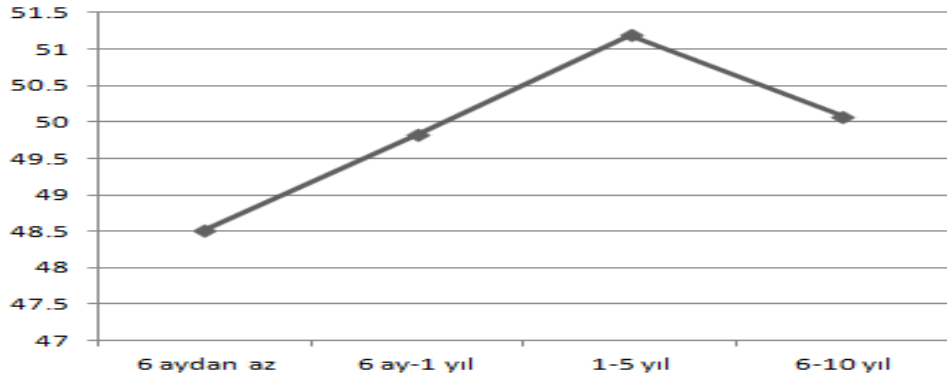
5.2.5.Beşinci Alt Problem

Y kuşağının mobbing algılarında çalışma süresi göre farklılık var mıdır? sorusunun cevabı bu bölümde araştırılmıştır. Y kuşağında ki bireylerin çalışma süresine göre mobbing algılarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle LEVENE testi yapılmış ve test sonuçlarına göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Varyans eşitliğinin sağlanması ile ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 5.13. Çalışma Süresine Göre Mobbing Algısı

	Levene Testi p.	x	ss	F istatistik	p.
6 aydan az		51,517	10,961		
6 ay-1 yıl	0,197	50,831	10,021	1,048	0,389
1-5 yıl		51,192	10,648		
6-10 yıl		49,081	10,524		

Y kuşağında bulunan bireylerin çalışma sürelerine bağlı olarak mobbing algıları incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Çalışma süresi ile mobbing algısı ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur. Bununla birlikte en düşük mobbing algısı 6-10 yıldır çalışanlara aitken en yüksek mobbing algısı 6 aydan az çalışanlara aittir.



Şekil5.5. Çalışma Süresine Göre Mobbing Algısı

Tablo 5.14. Çalışma Süresine Göre Mobbing Alt Boyutları

Mobbing Alt Boyutları	Çalışma S.	n	x	ss	F	p
Kendini İfade Etme Ve İletişim İle İlgili Davranışlar	6 aydan az	18	8,24	,8121	1,25	0,481
	6ay-1 yıl arası	22	8,51	,1912		
	1-5 yıl	49	8,34	,5928		
	6-10 yıl	11	7,91	,4921		
Sosyal İlişkilere İlişkin Davranışlar	6 aydan az	18	8,51	,2241	1,69	0,329
	6ay-1 yıl arası	22	7,96	,1245		
	1-5 yıl	49	8,46	,6014		
	6-10 yıl	11	7,88	,3335		
İtibara ve Kişiliğe İlişkin Davranışlar	6 aydan az	18	7,96	,5874	,955	0,574
	6ay-1 yıl arası	22	7,64	,2917		
	1-5 yıl	49	7,53	,2693		
	6-10 yıl	11	7,41	,7954		
Fiziksel Sağlığa İlişkin Davranışlar	6 aydan az	18	8,01	,7182	,974	0,528
	6ay-1 yıl arası	22	8,32	,8275		
	1-5 yıl	49	7,64	,6533		
	6-10 yıl	11	7,41	,7060		
İş ve Göreve Yönelik Mobbing Davranışlar	6 aydan az	18	7,79	,5946	,864	0,713
	6ay-1 yıl arası	22	7,65	,0974		
	1-5 yıl	49	7,41	,9838		
	6-10 yıl	11	7,23	,7566		

Tablo 5.14'de görüldüğü üzere mobbing algısı alt boyutları ile çalışma süresi arasında anlamlı ilişki yoktur ($p>0.05$).

5.3. İŞYERİNDEKİ MOBBİNG DAVRANIŞLARININ KAYNAĞI

Bu bölümde iş yerinde uygulanan mobbing davranışlarının kaynağı araştırılmıştır. İş yerinde mobbing davranışlarının kaynağının ne olduğuyula ilgili araştırılan sorunun bulguları Tablo 5.15’de ki gibidir.

Tablo 5.15.Mobbing Davranışlarının Kaynağı

	N	Min.	Mak.	x	ss
Kişilik problemlerinden	100	1	5	1,7	0,12
İletişim Yetersizliğinden	100	1	5	2,6	0,14
Güven yetersizliğinden	100	1	5	2,4	0,26
Stres altında bulunmaktan	100	1	5	2,8	0,28
Dış görünüşümden dolayı	100	1	5	1,8	0,16
Dini veya siyasi görüşlerim nedeniyle	100	1	5	1,1	0,11
Yaşam tarzımdan dolayı	100	1	5	0,7	0,09

Mobbing eylemlerinin kaynağına ilişkin yapılan araştırmada, mobbing eylemlerinin 2,8 ortalamayla en çok stres altında bulunmaktan kaynaklandığı tespit edilmiştir Bununla birlikte 0,7 ortalamayla en düşük mobbing kaynağı ise yaşam tarzından kaynaklanan mobbing davranışları olduğu tespit edilmiştir.

5.4.MOBBİNG DAVRANIŞLARINA MARUZ KALINDIĞINDAKİ TEPKİ

Bu bölümde Y kuşağındaki bireylerin mobbing davranışlarına maruz kalması durumundaki verdikleri tepki araştırılmıştır.

Tablo 5.16.Mobbing Davranışlarına Verilen Tepki

	Frekans	%
Eylemi yapanı veya yapanları yazılı olarak şikayet ettim	3	3,0
Eylemi yapanı veya yapanları sözlü olarak şikayet ettim	11	11,0
Eylemi yapan veya yapanlara aynı şekilde karşılık verdim	4	4,0
Hiçbir şikayette bulunmadım, durumu kabullendim	14	14,0
Eylemi yapan veya yapanların haklı olduklarını düşündüm	3	3,0
Bu türden kötü bir davranışa maruz kalmadım	65	65,0

Mobbing davranışlarına maruz kalan mağdurların %14'ü hiçbir şikayete bulunmadan durumu kabullenmiştir. %11'i ise eylemi yapan veya yapanları sözlü olarak şikayet etmiştir. Bununla birlikte %3'ü yazılı olarak şikayet ederken %4'ü aynı şekilde karşılık vermiş ve %3'ü de eylemi yapanların haklı olduklarını düşünmüştür.

5.5.MOBBİNG DAVRANIŞLARININ KİMLER TARAFINDAN UYGULANDIĞI

Bu bölümde mobbing davranışlarının genellikle kimler tarafından uygulandığına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 5.17.Mobbing Davranışları Uygulayanlar

	Frekans	%
Doğrudan bağlı bulunduğunuz yöneticileriniz	11	11,0
Doğrudan bağlı olmadığınız, diğer yöneticiler	9	9,0
Yöneticilik görevi bulunmayan personel	7	7,0
İş arkadaşlarınız	8	8,0

Mobbing davranışlarına maruz kalan bireylerin genellikle mobbing davranışlarını kimler tarafından uygulandığına ilişkin bilgiler Tablo 5.17’de ki gibidir. Buna göre çalışanların %11’i doğrudan bağlı buldukları yöneticilerden, %9’u doğrudan bağlı olmadığı diğer yöneticilerden, %7’si yöneticilik görevi bulunmayan personelden ve %8’i iş arkadaşlarından mobbing eylemlerine maruz kaldıkları görülmektedir.

5.6.MOBBİNG DAVRANIŞLARININ RASTLANMASI DURUMUNDA VERİLECEK TEPKİ

Mobbing davranışlarına rastlanmayan bir iş ortamında, iş arkadaşlarının veya bireyin kendisinin bu tür olaylara maruz kalmasıyla birlikte vereceği tepki araştırılmıştır.

Tablo 5.18.Mobbing Davranışları Olmasında Verilecek Tepki

	Frekans	%
Eylemi yapamı veya yapanları yazılı olarak şikayet ederdim	21	21,0
Eylemi yapamı veya yapanları sözlü olarak şikayet ederdim	15	15,0
Eylemi yapan veya yapanlara karşı arkadaşımı savunurdum	26	26,0
Hiçbir şikayette bulunmaz, durumu normal kabul ederdim	2	2,0
Eylemi yapan veya yapanların, haklı olduklarını düşünürdüm	1	1,0

Çalışanların mobbing eylemlerine maruz kalması durumunda verebilecekleri tepkiler incelenmiştir. Tablo 5.18’e göre %21’i yazılı olarak şikayet edebileceğini, %15’i sözlü olarak şikayet edebileceğini, %26’si arkadaşını savunacağını belirtmişlerdir. Bununla birlikte %2’si durumu kabul edebileceğini ve %1’de haklı olduklarını düşünebileceğini belirtmiştir.

6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Mobbing kavram itibariyle henüz net bir biçimde ifade edilememesine rağmen birçok işletmede karşılaşılan ve hemen hemen her kesimden çalışanın tanık olduğu evrensel bir kavramdır. Bu çalışmada iş ortamında yeni olan Y kuşağının mobbing algısı araştırılmıştır. Araştırma sonuçları şu şekildedir:

- Ankete katılanların %52'si erkektir.
- Ankete katılanların %44'ü üniversite mezunudur.
- Ankete katılanların %62'si bekarıdır.
- Ankete katılanların %88'i çalışan ve %12'si yöneticidir.
- Ankete katılanların %49'u 1-5 yıldır çalışan kişilerdir.
- Algı ölçeğinde en yüksek puan 82 ve en düşük puan 35'dir. Ayrıca algı ölçeği ortalaması 48,5'dir.
- Araştırmaya katılan kadınların mobbing algı ortalaması 49,52 iken erkeklerin mobbing algı ortalaması 47,1'dir. Ancak araştırma sonucunda ortalamaların anlamlı olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Cinsiyet ve mobbing algısı alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiş ve tüm alt boyutlarda kadınların mobbing algı puanları erkeklerin puanlarından daha yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte kadın ve erkek mobbing algı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur.
- Y kuşağında bulunan bireylerin eğitim durumlarına göre mobbing algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık mevcuttur. Eğitim durumu yükseldikçe mobbing algısı azalmaktadır. İlköğretim ve ortaöğretim mobbing algı puanları üniversite ve yüksek lisans mobbing algı puanlarından istatistiksel olarak farklıdır. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanların mobbing algıları daha yüksektir.
- Evli veya bekar bireylerin mobbing algıları ortalamaları arasında istatistiksel olarak fark yoktur. Bununla birlikte evli olan bireylerin mobbing algısı bekar olan bireylerden daha düşüktür. Mobbing alt boyutları ile medeni durum arasında anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir.

- İş yerindeki pozisyona bağlı olarak mobbing algısı araştırılmış ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Çalışanların mobbing algıları yöneticilere göre daha yüksektir. Çalışanların tüm mobbing alt boyutlarında algı puanlarının yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların mobbing olaylarına yöneticilere oranla daha fazla maruz kaldıkları söylenebilir.
- Y kuşağında bulunan bireylerin çalışma sürelerine bağlı olarak mobbing algıları incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir. Bununla birlikte en düşük mobbing algısı 6-10 yıldır çalışanlara aitken en yüksek mobbing algısı 6 aydan az çalışanlara aittir. Mobbing algısı alt boyutları ile çalışma süresi arasında anlamlı ilişki yoktur.
- Mobbing eylemlerinin kaynağına ilişkin yapılan araştırmada, mobbing eylemlerinin 2,8 ortalama ile en çok stres altında bulunmaktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte 0,7 ortalama ile en düşük mobbing kaynağı ise yaşam tarzından kaynaklanan mobbing davranışları olduğu tespit edilmiştir.
- Mobbing davranışlarına maruz kalan mağdurların %14'ü hiçbir şikayete bulunmadan durumu kabullenmiştir. %11'i ise eylemi yapan veya yapanları sözlü olarak şikayet etmiştir. Bununla birlikte %3'ü yazılı olarak şikayet ederken %4'ü aynı şekilde karşılık vermiş ve %3'ü de eylemi yapanların haklı olduklarını düşünmüştür.
- Çalışanların %11'i doğrudan bağlı buldukları yöneticilerden, %9'u doğrudan bağlı olmadığı diğer yöneticilerden, %7'si yöneticilik görevi bulunmayan personelden ve %8'i iş arkadaşlarından mobbing eylemlerine maruz kaldıkları görülmektedir.
- Çalışanların mobbing eylemlerine maruz kalması durumunda verebilecekleri tepkilere göre %21'i yazılı olarak şikayet edebileceğini, %15'i sözlü olarak şikayet edebileceğini, %26'si arkadaşını savunacağını belirtmişlerdir. Bununla birlikte %2'si durumu kabul edebileceğini ve %1'de haklı olduklarını düşünebileceğini belirtmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre Y kuşağında bulunan bireylerin eğitim durumlarına göre iş ortamında mobbing algılarının değiştiği görülmektedir. Eğitim durumu düşük olan bireylerin mobbing eylemlerine daha çok maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Eğitim durumu düşük olan bireyler iş ortamında daha fazla baskıya maruz kalmaktadırlar. Bu bireylerin daha az ücretli ve daha az nitelikli işlerde çalışmaları mobbing eylemlerine daha fazla maruz kalmalarına neden olabilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan bireyler genellikle daha üst pozisyonlarda görev almaktadırlar. Bununla birlikte araştırma sonuçlarında sadece yukardan aşağıya dikey mobbing olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda eğitimi yüksek olan bireylerden, eğitimi düşük olan bireylere doğru mobbing uygulamasının varlığından söz edilebilir.

Araştırma sonuçlarında evli veya bekar bireylerin mobbing algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bireylerin medeni durumları ile işyerinde karşılaştıkları problemler arasında ilişki yoktur. İşyerinde mobbing eylemleri bireylerin medeni durumlarına göre şekillenmemektedir.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların yöneticilere oranla daha fazla mobbing eylemlerine maruz kaldıkları görülmüştür. İş ortamlarında dikey mobbing olmakla beraber genellikle yukarıdan aşağıya doğrudur. İşyerlerinde mobbing uygulamaları çoğunlukla yöneticiler tarafından uygulanmaktadır. Yöneticinin statüsü ve bulunduğu konum, mobbing eylemlerini uygulamada ön plana çıkmaktadır. Görev ve statüsü düşük çalışanlar genellikle mobbing eylemlerine maruz kalan bireyler olmaktadır.

Y kuşağında bulunan bireylerin çalışma sürelerine bağlı olarak mobbing algılarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememekle birlikte en düşük mobbing algısı 6-10 yıldır çalışanlara aitken en yüksek mobbing algısı 6 aydan az çalışanlara aittir. Yeni bir işyerinde çalışma hayatında başlamış birey, yeteri kadar saygın bir pozisyonda işe başlamamışsa veya kendini yeterinde iyi ifade edememişse, diğer çalışanlar tarafından daha fazla mobbing eylemlerine maruz kalabilmektedir. İşe yeni başlayan çalışanların, işyerindeki acemilikleri ve her şeyi hemen kabul etmeleri, çalışma arkadaşlarının daha fazla üstlerine gelmelerine neden olabilmektedir.

Mobbing eylemlerinin kaynağı incelendiğinde ise en çok stres altında bulunmaktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bireyler stres altındayken, sinirli olabilmekte ve etrafındaki insanlara daha fazla tepki verebilmektedirler. Bu nedenle stres altında bulunan bireylerde mobbing eylemlerinin olma olasılığı daha yüksektir.

Araştırmada, mobbing mağdurlarının büyük bölümünün şikayette bulunmadan durumu kabullendiği tespit edilmiştir. Mağdurlar, maruz kaldıkları eylemlerin etkisinden kurtulamamaktadır. Maruz kaldıkları eylemler nedeniyle, şikayette bulunmaktan ve tekrar bu eylemleri yaşamaktan korkmaktadırlar.

Öneriler

Örgütler İçin Öneriler

- i. İş ortamında olumlu iklimin geliştirilmesi için çalışanlara ve yöneticilere hizmet içi eğitim seminerlerinin düzenlenmesi faydalı olacaktır.
- ii. İş ortamında mobbing eylemlerinin yaşanmaması için özellikle yöneticilerin bu konuda daha titiz yaklaşımları önemlidir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

- i. Bu çalışmada mobbing algısı sadece Y kuşağı üzerine araştırılmıştır. Tüm kuşakları kapsayan ve kuşaklar arası mobbing algısını inceleyen çalışmalar yapılabilir.
- ii. Bu çalışma yalnızca 100 kişiye uygulanabildi. Y kuşağının mobbing algısı daha geniş bir örneklem ile, farklı bölgelerde çalışılabilir.
- iii. Bu çalışmada anket araştırması yapılmış, faktör analizi ve ilişki analiz teknikleri uygulanmıştır. Yapılacak yeni çalışmalarda mobbinge neden olan etmenlerin tespiti için regresyon analizleri kullanılabilir.
- iv. Yapılacak yeni çalışmalarda sektörler bazında Y kuşağı incelenebilir. Hangi sektörde Y kuşağının mobbing algısının fazla olduğu tespit edilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Altunışık, S. Bayraktaroğlu, R. Coşkun, E. Y., 2010. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 6. Baskı: Sakarya Yayıncılık.
- Bahar, H.İ., 2008. *Sosyoloji*. 2. Baskı. Ankara: Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu.
- Budak, G., 2008. *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Çobanoğlu, Ş., 2005. *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Psikoloji Dizisi, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. Elliot, G. P. 2003. *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, Çev. Osman Cem ÖnerToy, İstanbul: Sistem Yayınları.
- De Falco, G., Messineo, A. Messineo, F., 2003. *Mobbing: Diagnosi, Prevenzione E Tutela Legale*, Roma: EPC LIBRI.
- Efil, İ., 1999. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul:Alfa Yayınları.
- Eren, E., 2003. *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul Beta Yayınları.
- Heinemann, P.P., 1972. *Mobbning-Gruppväld bland barn och vuxna*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Huber, B.,1994. *Mobbing: Psychoteror am Arbeitsplatz*, Niedernhausen.
- Karasar N., 2000. *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 10. Baskı, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Leymann, H., 1993. *Mobbing-Psychoterror am Arbeitsplatz und Wie Mann Sich Dagegen Wehren Kann*, Hamburg.
- Lorenz, K., 1991. *Here I am -- where are you? The behaviour of geese*. Munchen: Piper.
- Randall, P., 2001. *Bullying in Adulthood: Bullies and the Victims*, New York: Brunner-Routledge.
- Riguzzi, S., 2001. *Mobbing: Violeuze Morali e Persecuzioni Psicologiche Sullavoro*, Roma: Edizioni Cierre.
- Savaş, F. B., 2007. *İşyerinde Manevi Taciz*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

- Senbir, H., 2004. *Z son insan mı?*. İstanbul: O Kitaplar.
- Stenberg, E., 1994. *Just Business Ethic*, London: Warner Books.
- Tınaz, P. 2006. *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Tutar, H. 2004. *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, 3.Baskı, Ankara: Platin Yayınları.
- Twenge, J.M., 2009. *Ben nesli*. E. Öztürk (Çev.). 2. Baskı. İstanbul: Kaknüs Yayınları
- Walter, H., 1993. *Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz*, Frankfurt: Campus.
- Yaman, E., 2009. *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet*, Ankara: Nobel Yayınları.

Süreli Yayınlar

- Archer, D., 1999. Exploring “Bullying” Culture in the Para-military Organizations, *European Journal of Manpower*, Vol. **20**, 1/2, ss.94-105.
- Boucaut, R., 2001. Understanding Workplace Bullying: A Practical Application of Giddens’ Structuration Theory”, *International Education Journal*, Vol.2, No.4, ss.65-73.
- Brand, S., 2007. New Entrepreneurs: Please Mind The Generation Gap, *London*, Jul 9, s. 25
- Coyne, I., Seigne, E., Randall, P., 2000. Predicting Workplace Victim Status from Personality, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.9 (3), ss.335-349.
- Crawford, N., 1997. Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Vol. **7**, ss.219-225.
- Einarsen, S. 2000. Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach, *Aggression and Violent Behaviour*, Vol.5(4), ss.379-401.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., Matthiesen, S.B. 1994. Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study, *European Work and Organizational Psychologist*, Vol.4, ss.381-401.
- Hecker, T. E., 2007. “Workplace mobbing: a discussion for librarians, *The Journal of Academic Librarianship*, Vol.33(4), ss.439–445.
- Hoel, H., Cooper, C. L., Faragher, B., 2002. The Experiences of Bullying in Great Britain: The Impact of Organizational Status, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol **10** (4), ss.443-465.
- Jordan, P.J., Sheehan, M. 2000. Stress and Managerial Bullying: Affective Antecedents and Consequences, *Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems*, Ed. By. Michael Sheehan, Sherly Ramsay, Jeff Patrick, Griffith University, Brisbane, ss.201-207.
- Kwimaki, M., Elovainio, M., Vahtera, J.,2000. Workplace Bullying and Sickness Absence in Hospital Staff, *Occupational Environment Medicine*, Vol.57, ss.656-660.

- LaVan, H., Martin, M., 2007. Bullying in the US Workplace: Normative and Process-Oriented Ethical Approaches, *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-007-9608-9.
- Lee, R. T., Brotheridge, C.M., 2006. When prey turns predatory: Workplace bullying as a predictor of counteraggression/bullying, coping, and wellbeing, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. **15**(3), ss.352-377.
- Lewis, D. 2003. Voices in the Social Construction of Bullying at work: Exploring Multiple Realities in Further and Higher Education, *International Journal of Management and Decision Making*, Vol. **4**, No.1, ss.65-81.
- Leymann, H. 1996. The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, Vol. **5**(2), ss.165-184
- Mayhew, Claire, et.al., 2004. Measuring the Extent of Impact from Occupational Violence and Bullying on Traumatized Workers, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. **16**(3), ss.117-134.
- Mengi, Z., 2009. Bb, x, y ve z kuşakları birbirinden çok farklı. *Hürriyet İK*, 11 Ekim, s.14.
- Minton, S. J., Minton, P. 2004. The Application of Certain Phenomenological / Existential Perspectives in Understanding the Bully-Victim Cycle, *Existential Analysis Journal of the Society for Existential Analysis*, Vol. **15** (2) ss.230-242.
- Mikkelsen, E. G., Einarsen, S., 2002. Basic Assumptions and Symptoms of Post-traumatic Stress Among Victims of Bullying at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. **11**(1), ss.87-111.
- Namie, G., 2003. Workplace Bullying: Escalated Incivility, *Ivey Business Journal*, Nov/Dec Vol. **68**(2), ss.1-6.
- Niedl, K., 1996. Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. **5**(2), ss.239-249.
- Ören, K., 2007. Sosyal Sermayede “Güven” Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi, *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, **9**(1), ss.71-90.
- Rayner, C., 2000. Building a Business Case for Tackling Bullying in the Workplace: Beyond a Basic Cost-Benefit Approach, *Transcending Boundaries: Integrating*

- People, Processes and Systems*, (Ed). By. Michael Sheehan, Sherly Ramsay, Jeff Patrick, Griffith University, Brisbane, ss.31-36.
- Rech, M., Schubinski, M., 1996. Mobbing – Prevention and Management in Organizations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.5(2), ss.295-307.
- Salin, D., 2003. Bullying and Organisational Politics in Competitive and Rapidly Changing Work Environment, *International Management and Decision Making*, 2003, Vol.4(1), ss.35-46.
- Seçkin, F.S., 2000, Türkiye'nin kuşak profili. *Capital Dergisi*. (12), ss. 100-106.
- Sheehan, M., Barker, M., 1999. Applying Strategies for Dealing with Workplace Bullying, *International Journal of Manpower*, Vol.20(1/2), ss.50-56.
- Vandekerckhove, V., Commers M.S., 2003. Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times, *Journal of Business Ethics*, Vol.45, ss.41-50.
- Vartia, M., 2001. Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, Vol.27(1).
- Vega, G., Comer D. R., 2005. Sticks and Stones May Break Your Bones, but Words Can Break Your Sprit: Bullying in the Workplace, *Journal of Business Ethics*, Vol.58, ss.101-109.
- Vickers, M. H., 2001. Bullying as Unacknowledged Organizational Evil: A Researcher's Story, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.13(4), ss.205-217.
- Zapf, D. 1999. Organisational, Work Group Related and Personel Causes of Mobbing/Bullying at Work, *International Journal of Manpower*, Vol.20 (1/2), ss.70-85.
- Zapf, D. ve Einarsen, S., 2003. Individual Antecedants of Bullying: Victim and Perpetrator in the Workplace, *International Perspectives in Research and Practice*,(Eds.) S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, and C.L. Cooper. London / New York: Taylor and Francis.
- Zapf, D., Gross, C., 2001. Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.4(10), ss.497-522.

Zapf, D., Knorz, C., Kulla, M., 1996. On the Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **5**(2), ss.215-237.

Diğer Yayınlar

- Baltaş, A., Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma (Mobbing),2003.
www.baltas-baltas.com [erişim tarihi 11.10.2012]
- Field Tim. Bullying in a public sector organisation being privatised, 2004.
<http://www.bullyonline.org/personel.htm> [cited 22.09.2012]
- Gücenmez, S., 2007. “Psikolojik Şiddet ve Psikolojik Siddetle bir Mücadele Yöntemi Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi”, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hacker C. A., Recruiting and Retaining "Generation Y and X" Employees, 2008.
<http://www.chartcourse.com/articlegenxhacker.html> [cited 14.11.2012]
<http://www.zaferdergisi.com/article/?makale=1822> [erişim tarihi 20.10.2012]
- Rodoplu, D., BB, X ve Y Kuşaklarının Yönetim ve Yöneticilik Yaklaşımları, 2008.
http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=252 [cited 22.11.2012]
- Sırım, V. Y Kusagının Özgürlük Esareti, Zafer Dergisi Yazıları -14, 2006.
- Soares, A. Bullying: When Work Becomes Indecent, 2002.
<http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/bullying%20report%20soares.pdf> [cited 18.10.2012]
- TUIK, Veri tabanı, <http://www.tuik.gov.tr> [erişim tarihi 25.10.2012]
- Tutar, H., Mobbing (Psikolojik Şiddet), <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm> [erişim tarihi 23.10.2012]
- What is mobbing?. <http://www.bullyonline.org/workbully/mobbing.htm> [cited 13.11.2012]

EKLER

EK 1 – ANKET

Sayın katılımcı,

Mobbing, iş hayatında bir veya birden fazla kişinin sistematik olarak bir veya birçok kişiye uyguladıkları zarar verici davranışlar ve psikolojik baskılara verilen addır. Bu anket formunun amacı Y kuşağına ilişkin psikolojik şiddet hakkında bilgi alabilmektir.

Ankete katılım, gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ankete katılanların kimliklerine ilişkin herhangi bir bilgi istenmemektedir. Soruların eksiksiz biçimde cevaplandırılması, sağlıklı sonuçlar elde edilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Anket soruları demografik bilgilerden, Anketin çoğunluğu çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır. Lütfen uygun olan seçeneği X şeklinde işaretleyiniz.

Paylaşılmayacağı hususunda gerekli özenin gösterileceğini önemle belirtir katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

A.DEMOGRAFİK BİLGİLER

1: Yaşınız:.....

2: Cinsiyetiniz

Kadın

Erkek

3: Eğitim Durumunuz

İlköğretim

Ortaöğretim

Üniversite

Yüksek Lisans/Doktora

4: Medeni Durumunuz

Bekar

Dul

Evli

Boşanmış

5: İşyerindeki Pozisyonunuz

Yönetici

Çalışan

6: Bu İşyerindeki Çalışma Süreniz

6 aydan az

6 ay-1 yıl arası

1-5 yıl

6-10 yıl

10 yıldan fazla

B.PSİKOLOJİK ŞİDDETE YÖNELİK DAVRANIŞLAR

Kendini İfade Etme Ve İletişim İle İlgili Davranışlar	Her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Nadiren	Hiç
1.Siz konuşurken sebepsiz yere çevrenizdeki çalışanlar tarafından sözünüz kesiliyor mu?					
2. İş yerinde, kalabalık ortamda yüksek sesle azarlandığınız oluyor mu?					
3.Bir başkası tarafından kendinizi rahatça ifade etmenizi engelliyor mu?					
4.Yaptığınız işler haksız yere eleştiriliyor mu?					
5.Özel yaşamınıza yönelik eleştiriler alıyor musunuz?					
6.Yazılı ve sözlü olarak tehdit alıyor musunuz?					
7.Herhangi bir iletişim aracıyla rahatsız edici diyaloglara maruz kalıyor musunuz?					
Sosyal İlişkilere İlişkin Davranışlar	Her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Nadiren	Hiç
8.Çevrenizdeki İnsanların sizinle konuşmadıkları oldu mu?					
9. İstenmeyen, zor işlerin size verildiği oldu mu?					
10. Çalıştığınız kurumdaki davetlere ve sosyal faaliyetlere çağrılmadığınız oluyor mu?					
11. İş arkadaşlarınızın sizinle konuşmaları yasaklanıyor mu?					
12.Bulduğunuz herhangi bir ortamda orada yokmuşsunuz gibi davranılıyor mu?					
İtibara ve Kişiliğe İlişkin Davranışlar	Her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Nadiren	Hiç
13. İş yerinizdeki çalışanlar arkanızdan kötü konuşuyor mu?					
14. Haklarınızda asılsız dedikodu çıkarılıyor mu?					
15. Psikiyatrik tedaviye ihtiyacınız varmış gibi davranılıyor mu?					
16. Alaylı bakışlara maruz kalıyor musunuz?					
17. Şahsınıza sözle veya davranışla cinsel imalarda bulunuluyor mu?					
18. Politik veya dini inançlarınızdan dolayı baskı görüyor musunuz ?					
19. El, kol hareketleriniz, sesiniz, yürüyüşünüz taklit edilerek küçük düşürücü hareketlerde bulunuldu mu?					
20. Etnik kimliğinizle alay ediliyor mu?					
21. Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanıyor musunuz?					
22. Küçük düşürücü hakaretlere uğruyor musunuz?					
23. Meslektaşlarınızdan farklı kriterlerle değerlendiriliyor musunuz?					

Fiziksel Sağlığa İlişkin Davranışlar	Her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Nadiren	Hiç
24. Fiziksel olarak yapabileceğiniz işten daha fazlasına zorlanıyor musunuz?					
25. Çalıştığınız iş yerinde sözlü saldırıya maruz kalıyor musunuz?					
26. Fiziksel şiddete maruz kalıyor musunuz?					
27. Korkutmak amacıyla hafif şiddet uygulandı mı?					
28. Fiziksel şiddet tehditleri aldınız mı?					
İş ve Göreve Yönelik Yıldırma Davranışlar	Her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Nadiren	Hiç
29. İtibarınızı ve özgüveninizi düşürecek şekilde niteliksiz işler yapmanız isteniyor mu?					
30. Sahip olduğunuz yeteneklerden daha az yetenek gerektirecek işler veriliyor mu?					
31. Görev yeriniz değiştiriliyor mu?					
32. Herhangi bir bahane öne sürülerek önceden size verilen işler başkasına veriliyor mu?					
33. Size anlamsız gelen işler yapmanız isteniyor mu?					
34. Size mali yük getirecek zararlar veriliyor mu?					
35. Çalışma ortamınız sizin isteğiniz dışında sık sık değiştiriliyor mu?					
36. Çalışma materyali veya benzeri kurum kaynaklarını kullanmanız engelleniyor mu?					

C. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN NEDENLERİ

	Her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Nadiren	Hiç
37. Kişilik problemlerinden					
38. İletişim Yetersizliğinden					
39. Güven yetersizliğinden					
40. Stres altında bulunmaktan					
41. Dış görünüşümden dolayı					
42. Dini veya siyasi görüşlerim nedeniyle					
43. Yaşam tarzımdan dolayı					

D. YUKARIDA SAYILAN TÜRDEKİ DAVRANIŞ VEYA DAVRANIŞLARA MARUZ KALDIĞINIZDA; TEPKİNİZ NE OLDU?

- Eylemi yapanı veya yapanları yazılı olarak şikayet ettim.
- Eylemi yapanı veya yapanları sözlü olarak şikayet ettim.
- Eylemi yapan veya yapanlara aynı şekilde karşılık verdim.
- Hiçbir şikayette bulunmadım, durumu kabullendim.
- Eylemi yapan veya yapanların haklı olduklarını düşündüm.
- Bu türden kötü bir davranışa maruz kalmadım.

E. ÇALIŞTIĞINIZ İŞYERİNDE; YUKARIDA SAYILAN TÜRDEKİ DAVRANIŞLAR GENELDE KİMLER TARAFINDAN UYGULANIYOR? (İLGİLİ OLANLARA "X" KOYUNUZ)

- Doğrudan bağlı bulunduğunuz yöneticileriniz,
- Doğrudan bağlı olmadığımız, diğer yöneticiler,
- Yöneticilik görevi bulunmayan personel,
- İş arkadaşlarımız,

F. ÇALIŞTIĞINIZ İŞYERİNDE; YUKARIDA SAYILAN TÜRDEKİ DAVRANIŞ VEYA DAVRANIŞLARA RASTLANMIYORSA. SİZİN VEYA BİR İŞ ARKADAŞINIZIN BU TÜR BİR MUAMELEYE MARUZ KALMASI DURUMUNDA; TEPKİNİZ NE OLURDU?

- Eylemi yapanı veya yapanları yazılı olarak şikayet ederdim.
- Eylemi yapanı veya yapanları sözlü olarak şikayet ederdim.
- Eylemi yapan veya yapanlara karşı arkadaşımı savunurdum.
- Hiçbir şikayette bulunmaz, durumu normal kabul ederdim.
- Eylemi yapan veya yapanların, haklı olduklarını düşünürdüm.

ANKETE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.