

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MOBBING (İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ,
YILDIRMA) UYGULAMALARI ve MOTİVASYON
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA**

Muharrem KOCAOĞLU
04713015

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Turhan ERKMEN

İSTANBUL
2007

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MOBBING (İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ,
YILDIRMA) UYGULAMALARI ve MOTİVASYON
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA**

Muharrem KOCAOĞLU
04713015

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Turhan ERKMEN

İSTANBUL
2007

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MOBBING (İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ, YILDIRMA)
UYGULAMALARI ve MOTİVASYON
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

HAZIRLAYAN
Muharrem KOCAOĞLU
04713015

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 26.07.2007
Tezin Savunulduğu Tarih: 25.09.2007

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Ünvan Ad Soyad
Tez Danışmanı :Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen
Jüri Üyeleri :Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik
Yrd. Doç. Dr. Esra Öztaman

İmza

İSTANBUL
AĞUSTOS 2007

ÖZ

MOBBING (İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ, YILDIRMA) UYGULAMALARI ve MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Muharrem KOCAOĞLU
Temmuz, 2007

Mobbing kavramının daha iyi ve doğru biçimde anlaşılması ve çalışan motivasyonu üzerinde ne gibi etkileri olduğu hususunda çalışanlara ve yöneticilere ışık tutması amacıyla hazırlanan bu çalışma 3 ana bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; mobbing kavramının tanımı, evreleri, etki ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde ise öncelikle motivasyon kavramının tanımı üzerinde durulmuş olup ardından kapsam ve süreç teorileri ayırımında motivasyon teorilerine ayrıntılı olarak değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve sonuncu bölümünde ise mobbing ve motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan araştırtmanın bulguları yer almaktadır. Söz konusu araştırma için üç bölüm ve 49 sorudan oluşan anket; tüm örneklem grubuna dağıtılmadan önce 30 kişilik bir pilot gup üzerinde yapılmış ve elde edilen sonuçlar için yapılan güvenirlik analizinde cronbach' alpha değeri 0.945 düzeyinde tespit edilmiştir. Anketlerin istatistiki analizi SPSS 15.0 programı ile yapılmış olup değişkenler arasındaki farklılık ve ilişkilerin ortaya çıkartılmasında ise Kruskal-Wallis, Mann Whitney U ve Ki Kare analizleri kullanılmıştır. Analiz sonucunda mobbing ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre mobbing davranışlarına maruz kalan çalışanların motivasyonları olumsuz etkilenmektedir. Mobbingin davranışlara maruz kalmada yaş ve cinsiyet farkı olmaksızın tüm çalışanların mobbingden etkilenebileceği görülmüştür. Bununla birlikte mobbing ve motivasyonun alt boyutlarına ilişkin önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Psikolojik Taciz, Yıldıрма, Motivasyon

ABSTRACT

A RESEARCH ON STUDYING THE RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING METHODS (PSYCHOLOGICAL HARASSMENT AND DETERRENCE AT WORK) AND MOTIVATION

Muharrem KOCAOĞLU

July, 2007

As in recent years mobbing became more active in action, this 3 part study which aims to enlight workers and managers on probable consequences of mobbing and about its structure, was introduced.

In the first section of the study, mobbing concept, stages, effects and consequences of mobbing was introduced. In the second section, first of all definitions of motivation were explained defining motivation theories in the distinction of scope and time interval theories.

In third and last part of the study, there exists results of the research conducted to find out relation between mobbing and motivation. An inquiry ,of 3 parts and 49 questions, were conducted within 30 person experimental group before being distributed to whole. Reliability results for this inquiry resulted in 0,945 alpha Cronbach. Statistical analysis of the inquiry was carried out via SPSS 15.0 and to find out the correlation and diversification of the input analysis of Kruskal-Wallis, Man Whitney U and Chi Square were carried out. In the conclusion of analysis, there is a significant relation between mobbing and motivation. According to the results, motivation of workers under the effect of mobbing get effected in negative way. It was found out that the effect of mobbing to workers was independent of age and sex input data. In addition to this, important results under the sub dimensions of mobbing and motivation were underlined.

Keywords: Mobbing, Psychological Harassment, Deterrence, Motivation

ÖNSÖZ

Mobbing, çalışma hayatına ve örgüt başarısına bir çok olumsuz etkisi bulunan, çalışan performansını ve başarısını önemli ölçüde düşüren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple mobbing'in tanımlanması, mobbing davranışlarının tespit edilmesi, nedenlerinin ortaya çıkarılması ve mobbing ile başa çıkma yöntemlerin belirlenmesi, hem çalışanlar hem de yöneticiler bakımından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın, mobbingin farkındalığının artırılması ve sebep olduğu olumsuz sonuçlarının azaltılması yönünde katkı sağlamasını dilerim.

Bu araştırmanın her aşamasında değerli bilgi ve deneyimleriyle yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım, sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Turhan ERKMEN başta olmak üzere, katkısı olan tüm hocalarıma ve bana her konuda destek veren sevgili aileme, arkadaşlarıma; sabır, anlayış ve desteklerinden dolayı müstakbel eşim Kübra DURAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Ağustos, 2007

Muharrem KOCAOĞLU

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	
ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. MOBBİNG'İN TANIMI, EVRELERİ, ETKİ VE SONUÇLARI	
2.1. Mobbing'in (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma Tanımı, Terminolojisi Ve Kapsamı).....	3
2.2. Mobbingin Ortaya Çıkış Nedenleri.....	6
2.2.1. Uygulayanın Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler.....	7
2.2.2. Örgüt Kültüründen Kaynaklan Nedenler.....	10
2.2.3. Maruz Kalanın Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler.....	11
2.2.4. Toplumsal Değer Yargıları ve Normlardan Kaynaklanan Nedenler.....	12
2.3. Mobbing Süreci Ve Mobbing'in Evreleri.....	12
2.3.1. Mobbing Davranışları.....	12
2.3.1.1. Çalışanın İletişiminin Engellenmesine Yönelik Davranışlar	13
2.3.1.2. Çalışanın Sosyal İlişkilerine Saldırılması.....	14
2.3.1.3. Çalışanın İtibarına Yönelik Mobbing Davranışları.....	14
2.3.1.4. Çalışanın Mesleki Konumuna Yönelik Davranışlar.....	15
2.3.1.5. Çalışanın Sağlığını Tehdit Eden Davranışlar.....	15
2.3.2. Mobbing Sürecinin Aşamaları.....	18
2.3.3. Mobbing Sürecinin İçinde Rol Alanlar.....	21
2.3.3.1. Mobbing Uygulayanlar.....	22
2.3.3.1.1. Narsisist Mobbingci.....	24
2.3.3.1.2. Hiddetli Mobbingci.....	25
2.3.3.1.3. İki Yüzlü Mobbingci.....	26
2.3.3.1.4. Eleştirici Mobbingci.....	26
2.3.3.1.5. Megaloman Mobbingci.....	27
2.3.3.1.6. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingci.....	27
2.3.3.2. Mobbing'e Maruz Kalanlar.....	27
2.3.3.3. Mobbing'i İzleyicileri.....	29
2.4. Mobbing İle İlgili Bazı Kavramlar.....	30
2.4.1. Mobbing ve Çatışma.....	30
2.4.2. Mobbing ve Şiddet.....	32
2.4.3. Mobbing ve Bullying.....	34
2.4.4. Mobbing ve Hukuk.....	34
2.5. Mobbing Sürecinde Örgütsel Faktörler.....	37
2.6. Mobbing İle Mücadele.....	40

2.6.1. Bireysel Önlemler.....	40
2.6.2. Kurumsal Önlemler.. ..	44
2.7. Mobbing'in Etkileri Ve Sonuçları.....	48
2.7.1. Mobbing'e Maruz Kalanlar Açısından Sonuçlar.....	48
2.7.2. Mobbing Yaşanan Örgütlere Dair Sonuçlar.....	48
2.7.3. Mobbing'in Aileye Etkileri.....	49
2.7.4. Mobbing'in Toplum ve Ekonomiye Etkileri.....	50
3. MOTİVASYON, TANIMI, TEORİLERİ ve UYGULAMALARI.....	52
3.1. Motivasyonun Tanımı.....	52
3.2. Motivasyon Teorileri.....	55
3.2.1. Kapsam Teorileri.....	55
3.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	56
3.2.1.2. Çift Faktör Teorisi (Hijyen motivasyon Teorisi).....	58
3.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi.....	60
3.2.1.4. ERG Yaklaşımı.. ..	61
3.2.2. Süreç Teorileri.....	62
3.2.2.1. Beklenti (Bekleyiş) Teorisi.....	62
3.2.2.1.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	62
3.2.2.1.2. Lawler-Porter Bekleyiş Teorisi.....	63
3.2.2.2. Eşitlik Teorisi.....	64
3.2.2.3. Amaç Teorisi (Hedef Tayini Teorisi).....	65
3.2.2.4. Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı.....	66
3.2.3. Motivasyon Teorilerinin Katkıları.....	68
3.3. Örgütlerde Motivasyon Uygulamaları.....	69
3.3.1. Ekonomik Araçlar.....	69
3.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	70
3.3.3. Örgütsel ve Yönetisel Araçlar . ..	71
3.3.3.1. Yetki Devrinin Sağlanması.....	72
3.3.3.2. Eğitim İmkanları ve Çalışanların Kişisel Gelişiminin Sağlanması.....	72
3.3.3.3. Kararlara Katılımın Sağlanması.....	73
3.3.3.4. Etkin İletişim Kanallarının Kullanılması.....	73
3.3.3.5. Amaç Birliği Sağlamak.....	74
3.3.3.6. İş Genişletme.....	74
3.3.3.7. İş Zenginleştirme.....	74
3.3.3.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi.....	75
4. MOBBİNG VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR UYGULAMA.....	77
4.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi.	77
4.2. Araştırmanın Sınırlılık Ve Varsayımları.....	78
4.3. Araştırma Modeli Ve Hipotezleri.....	78
4.4. Evren Ve Örneklem.	79
4.5. Veri Toplama Aracı.	80
4.6. Veri Analiz Teknikleri.....	80
4.7. Bulgu Ve Yorular.....	81
4.7.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları.....	81

4.7.2. Mobbing Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.	84
4.7.3. Mobbing Uygulamaları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	89
4.7.4. Çalışan Motivasyonu ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	96
5. SONUÇ	102
KAYNAKÇA.....	107
EKLER	111
Ek 1. Anket Formu.....	111
Ek 2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	115
ÖZGEÇMİŞ.....	117

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1 : Mobbing'e Neden Olan Faktörler.....	7
Tablo 2 : Sağlıklı Çatışma Ortamı ile Mobbing Ortamı Arasındaki Farklılıklar.....	32
Tablo 3 : Bireysel Mobbing Uygulamaları İle Örgütün Mobbing Uygulamaları Özellikleri.....	39
Tablo 4 : Maslow ve Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Karşılaştırması.....	61
Tablo 5 : Cinsiyet Frekans Dağılımı.....	81
Tablo 6 : Yaş Grupları Frekans Dağılımı.....	81
Tablo 7 : Eğitim Düzeyi Frekans Dağılımı	82
Tablo 8 : Pozisyon Frekans Dağılımı.....	82
Tablo 9 : Sektör Frekans Dağılımı.....	83
Tablo 10 : Çalışanların Kurumlarındaki Kıdemleri Frekans Dağılımı.....	83
Tablo 11 : Çalışma Hayatındaki Süre Frekans Dağılımı.....	84
Tablo 12 : Mobbing ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	85
Tablo 13 : Mobbing Uygulamaları Ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin Yönü.....	85
Tablo 14 : Mobbing Uygulamaları İle Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	86
Tablo 15 : Mobbing Uygulamaları İle Çalışanların İşe Devamsızlık Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	87
Tablo 16 : Mobbing Uygulamaları İle Çalışanların Beklentileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	88
Tablo 17 : Mobbing Uygulamaları İle Yaş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	89
Tablo 18 : Mobbing Uygulamaları İle Cinsiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	90
Tablo 19 : Mobbing Uygulamaları İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	91
Tablo 20 : Mobbing Uygulamaları İle Çalışılan Kurumdaki Kıdem İlişkinin İncelenmesi.....	92
Tablo 21 : Mobbing Uygulamaları İle Çalışanların Pozisyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	93
Tablo 22 : Mobbing Uygulamaları İle Çalışılan Sektör Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	94
Tablo 23 : Mobbing Uygulamaları İle Çalışma Hayatındaki Toplam Süre Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	95
Tablo 24 : Motivasyon İle Yaş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	96
Tablo 25 : Motivasyon İle Cinsiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	97

Tablo 26 : Motivasyon İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	97
Tablo 27 : Motivasyon İle Çalışılan Kurumdaki Kıdem Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	98
Tablo 28 : Motivasyon İle İş Pozisyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	99
Tablo 29 : Motivasyon İle Çalışılan Sektör Arasındaki İlişkinin İncelenmesi..	100
Tablo 30 : Motivasyon İle Çalışma Hayatındaki Toplam Süre Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1 : Mobbing'in Aşamaları.....	21
Şekil 2 : Temel Motivasyon Süreci.....	53
Şekil 3 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	57
Şekil 4 : Çift Faktör Teorisi.....	60
Şekil 5 : Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	63
Şekil 6 : Sonuçsal Şartlandırma.....	68
Şekil 7 : Araştırma Modeli.....	78

1.GİRİŞ

Yaygın olarak yaşandığı düşünölmekle birlikte, bugüne kadar genellikle dile getirilmeyen bir kavram olarak mobbing, özellikle son yıllarda daha sık gündeme gelmeye başlamıştır.

Bir çok farklı tanımı olmakla birlikte, genel olarak *“bir veya birkaç kişi tarafından diğör bir kişiye yönelik olarak, düşmanca ve ahlak dışı yöntemlerle sistematik bir biçimde uygulanan psikolojik terör”* şeklinde tanımlayabileceğimiz ve *birine karşı cephe oluşturma, duygusal saldırıda bulunma* gibi anlamları da barındıran mobbing kavramı, özellikle son yıllarda *“işyerinde mobbing”* kavramı yerine kullanılmaya başlanmıştır.

Çalışma hayatındaki birçok insanın yaşadığı ama büyük bölümünün farkında olmadığı bir olgu olan mobbing; bir ya da birkaç çalışanın diğör çalışanları, kendi rızaları ile veya rızaları dışında, başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak, onu işten çıkmaya zorlaması şeklinde gelişmektedir.

Etkilediğı çalışan sayısının sanıldığından çok daha fazla olduğu, her geçen gün daha iyi anlaşılan mobbing olgusu; hem bireylere, hem örgütlere hem de topluma ve ülke ekonomisine büyük zararlar vermektedir. Ancak mobbingin sebep olduğu ekonomik ve psikolojik zararlardan en büyük payı mobbinge maruz kalan birey almaktadır.

Öte yandan motivasyon; iş ortamında geçerli davranışların ortaya çıkması için bireyin uyarılması, yönlendirilmesi ve bu davranışların sürdürölmesini etkileyen itici güç şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmede çalışan motivasyonu; orada çalışan personelin iş performansını arttırmak, işletmeye olan bağlılıklarını sağlamak ve sürdürmek ile çalışanların işlerindeki potansiyel güçlerini açığa çıkarmak amaçlanmaktadır.

Bu bağlamda; bu araştırma, mobbing kavramının daha iyi ve doğru biçimde anlaşılması ve mobbingin çalışan motivasyonu üzerinde ne gibi etkileri olduğu hususunda, çalışanlara ve yöneticilere ışık tutması amacıyla hazırlanmıştır.

Mobbingin bireyler üzerinde sebep olduğu zararların başında motivasyon kaybının geldiği düşüncesinden hareketle; mobbing ve motivasyon arasındaki ilişkinin incelendiği bu tez çalışmasının birinci bölümünde mobbing kavramının literatürdeki tanımı, evreleri, etki ve sonuçları üzerinde durulacaktır.

Mobbing ile ilgili teorik bilgilerin ardından, tezin ikinci bölümünde; insanı çalışmaya sevk etmek, çalışmak için bireyi harekete geçirmek ve isteklendirmek anlamlarına gelen motivasyon kavramı üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise; mobbing uygulamaları ile motivasyon arasındaki ilişkinin incelenebilmesi ve ortaya koyulabilmesi için yapılan ampirik çalışma sonunda elde edilen sonuçlara ve çıkarımlara yer verilecek, araştırmanın ortaya çıkaracağı veriler ile ilgili değerlendirmelerde ve yorumlarda bulunulacaktır.

2. MOBBİNG'İN TANIMI, EVRELERİ, ETKİ VE SONUÇLARI

2.1. MOBBİNG'İN (İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ, YILDIRMA) TANIMI, TERMİNOLOJİSİ ve KAPSAMI

Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete anlamına gelmektedir. “Mob” kökünün eylem biçimi olan “mobbing” ise psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir¹.

Mobbing terimini insan davranışlarında ilk kez kullanan Heinz Leymann ise mobbingi; birine karşı cephe oluşturma, duygusal saldırıda bulunma ve “psikolojik terör” olarak tanımlamaktadır².

“Mobbing” teriminin ilk kez 19. yüzyılda; yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla biyologlar tarafından kullanıldığı görülmektedir.

Mobbing kavramının daha sonra 1960'lı yıllarda, hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından kullanıldığı görülmektedir. Lorenz, “mobbing” kavramını; küçük hayvan gruplarının (örneğin kuşlar) daha güçlü ve yalnız bir hayvana (örneğin tilki) toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması; ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanmıştır³.

¹Robert Avery, Serap Bezmez, **Redhouse İngilizce-Türkçe Sözlük**, (İstanbul: Redhouse Yayınevi, 1995), 629.

²Heinz Leymann, “Introduction to the Concept of Mobbing, The Mobbing Encyclopeaedia”, <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM> [26.04.2006].

³Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, (İstanbul: Beta Yayınevi, 2006), 11.

İsveçli hekim Peter-Paul Heinemann ise daha sonraki yıllarda mobbing'i çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamak amacıyla kullanmıştır⁴.

Mobbing çalışma yaşamında ilk kez 1980'li yıllarda İsveçli çalışma psikoloğu Dr.Heinz Leymann tarafından kullanılmıştır.

Leymann yaptığı bir tanımda mobbing'i; *"bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, düşmanca ve ahlak dışı yöntemlerle sistematik bir biçimde uygulanan psikolojik terördür"* şeklinde tanımlamıştır⁵. Leymann'dan önce çalışma hayatındaki mobbing davranışlarının incelenip irdelenmemiş olması sebebiyle; Leymann'ın görüşleri ve araştırmaları bu alanda bütün dünyada işyerlerindeki mobbing davranışlarına ilişkin araştırmalara temel oluşturmaktadır. Leymann yaptığı çalışmalarda mobbingin varlığını ortaya koymakla kalmamış davranışın ortaya çıkış şeklini, özelliklerini, şiddetten en fazla etkilenen kişiler ve doğabilecek psikolojik sonuçları da ele almıştır.

Mobbing üzerine yaptığı ayrıntılı araştırmalar ve yazdığı kitaplarla tanınan Tim Field ise mobbing kavramını, "hedef kişilerin özgüvenlerine ve öz-saygılarına yönelik sürekli ve acımasızca bir saldırı" olarak tanımlamaktadır⁶.

İşyerinde yapılan psikolojik baskı unsuru teşkil eden olaylar için kullanılan mobbing benzeri bir diğer terim de "bullying"dir. Bullying kavramı; sürekli kusur bulma ve bireyleri küçük düşürme anlamında kullanılmaktadır.

Bullying kavramı mobbingten farklı olarak, fiziksel saldırı ve tehdit içerikli bir anlam da taşımaktadır. Bu konuda Leymann da mobbing ile bullying'in farklı anlamlarda kullanılması gereken terimler olduğunu savunmakta ve okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için "bullying" kavramının, işyerlerinde yetişkinler arasında görülen düşmanca davranışlar için ise

⁴ Heinz Leymann, "Research and the Term Mobbing, The Mobbing Encyclopaedia", <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> [28.04.2006]

⁵ Şaban Çobanoğlu, **Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, (İstanbul: Timaş Yayınevi, 2005), 28.

⁶ Tınaz, **age**, 14.

“mobbing” kavramının kullanılmasını önermektedir⁷. Literatürde “bullying” teriminin Türkçe karşılığı olarak “zorbalık” kavramının kullanıldığı görülmektedir.

Mobbing’in Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamakta ve bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Mobbing üzerine yapılan araştırmalarda bu kavramın tek bir sözcükle ifade edilmesi yerine kavrama Türkçe karşılık olarak “işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde psikolojik terör”, “işyerinde moral taciz”, “işyerinde manevi taciz”, “işyerinde zorbalık”, “yıldırma”, ve “işyerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı” tamlamalarının kullanıldığı görülmektedir⁸.

Mobbing duygusal bir saldırı olarak karşımıza çıkmakta ve mobbing süreci kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlamaktadır. Bu sürecin başından sonuna kadar hedef alınan kişilere sistemli bir şekilde duygusal saldırı gerçekleştirilmektedir. Mağdura karşı; açıkça şerefini lekeleme, hakkında söylenti çıkarma, iftira atma, toplum önünde küçük düşürme gibi fiziksel ve bedensel olarak etkileyebilecek eylemler uygulanmaktadır. Kişinin sağlığına, güvenilirliğine, mesleki yeterliliğine saldırılmaktadır. Mobbinge maruz kalan kişi gördüğü bu yıldırmaya ve baskı uygulamalarının neticesinde psikolojik ve sosyal açıdan büyük bir çöküş yaşamaktadır.

Hissettiği baskı ve yaşadığı çöküşü dengelemeye çalışan mağdur, işe geç gelme, hastalık izinleri kullanma gibi yolları tercih ederek işten uzaklaşmaya başlamaktadır⁹. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık ile başlayıp işten istifa etmeye kadar gidebilmektedir. Örgüt içinde iş doyumu ve örgüte bağlılıkta azalma yaşanırken mobbinge maruz kalan kişilerde; uykusuzluk, iştahsızlık depresyon, sıkıntı, endişe, hareketsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınganlık, ani öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önce sevdiği şeylerden doyum almama gibi bir takım davranış ve düşünce değişiklikleri gözlemlenmekte hatta şiddet ve tacizin çok yoğun yaşandığı durumlarda mobbing mağdurunda intihar düşünceleri dahi ortaya çıkabilmektedir.

Mağdurun yaşadığı çöküş, performansının düşmesine sebep olmakta ve performansı düşen mağdur baskı ve yıldırmaya daha da açık hale gelmektedir.

⁷ Heinz Leymann, “Bullying; Whistleblowing. Some Historical Notes: Research And The Term Mobbing, The Mobbing Encyclopaedia”, <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM> [28.04.2006].

⁸ Tınaz, **age**, 17.

⁹ Tınaz, **age**, 9.

Böylece mobbing süreci mağdurun özgüvenini tamamen yok edene kadar aylarca hatta yıllarca sürebilmektedir. Mobbing'in belirleyici özellikleri arasında kasıtlı olarak yapılması, sistematik olarak tekrarlanması ve uzun süre devam etmesi yer almaktadır. Bu konuyla ilgili yapılan çalışmalarda en kısa mobbing süresinin en az 6¹⁰ ay olduğu saptanmıştır

Varlığı konusunda fikir birliğine varılmış olmasına rağmen, tanım konusunda ortak bir sonuca ulaşılamamış olması, belirtilerinin saptanmasında güçlük çekilmesi ve özellikle de mobbingin ilk evrelerinde yaşananların iş yerlerinde cereyan eden rutin anlaşmazlıklar ya da günlük sorunlar olarak kabul ediliyor olması, örgütsel çalışma ortamlarında mobbing teşhisinin konmasını güçleştirmekte, çözüm için gereken adımların atılmasını geciktirmektedir.

Mobbing kelime anlamıyla ele alındığında sadece işyerinde değil sosyal yaşamın olduğu her yerde karşımıza çıkabilecek bir kavramdır. Özellikle hiyerarşik bir yapılaşmanın ve zayıf bir kontrolün olduğu gruplarda bariz şekilde görülmektedir¹¹. Ancak bu geniş anlam içeriğine karşın “mobbing”, daha çok “işyerinde mobbing”in karşılığı olarak kullanılmakta ve yapılan incelemeler çalışma hayatı üzerinde olmaktadır. Bu çalışmada da “mobbing” çalışma hayatında anlam bulan şekliyle incelenecektir.

2.2. MOBBINGİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

Mobbingin ortaya çıkışında birçok faktörün etkili olduğu görülmektedir. Mobbing uygulayanın psikolojik yapısı, örgüt kültürü, mobbinge maruz kalanın psikolojik durumu, toplumsal değerler ve normlar gibi bir çok faktör mobbingin ortaya çıkışında rol oynamaktadır.

Örgütlerde mobbing konusunda yapılan araştırmalar, bunun bir çok nedeninin olduğunu göstermektedir. Amerika'da yapılan bir araştırmada, örgütlerde mobbinge sebep olduğu düşünülen faktörler hakkında çalışanların yaptıkları değerlendirmeler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

¹⁰ Vedat Laçiner, “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, <http://www.stratejikkundem.com/makale.php?id=167> [28/05/2006].

¹¹ Laçiner, **age**.

Tablo 1: Mobbing’e Neden Olan Faktörler

Mobbing Faktörleri	Önemsiz %	Önemli%	Çok önemli%
Yetersiz performans	44.9	42.1	12.9
İş görenlerin yetersiz eğitimi	47.6	40.0	12.4
Stresli yöneticiler	43.3	43.6	13.0
Stresli iş arkadaşları	46.5	42.4	11.1
İş gören yetersizliği	52.5	36.5	11.0
Yöneticinin yetersiz eğitimi	54.1	35.7	10.2
Mobbingcinin zihinsel dengesizliği	57.8	32.3	10.0
Aşırı iş yükü	58.8	32.5	8.7
Zayıf yönetim yeteneği	69.9	23.4	6.7

Hasan Tutar, İşyerinde psikolojik Şiddet Mobbing, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/anasayfa-mobbing.htm> [10.02.2007].

Amerika’da yapılan bir mobbing araştırmasına göre mağdurlara, “kendilerine neden mobbing uygulandığı?” sorusuna iş görenlerin %58’i, aşırı kontrole direndikleri ve kendilerine bir “uşak” gibi davranılmasına itiraz ettikleri için, %56’sı kendilerinin üstlerinden daha yetenekli oldukları için ve kıskanıldıkları için, %49’u sosyal becerileri, işyerinde sevimliliği ve pozitif tutumları nedeniyle, %46’sı ise, kendilerine kaba davranıldığı (ıslıkla çağırmak, adını vermemek gibi) ve buna karşılık verdikleri için, %42’si ise psikolojik şiddet uygulayanın zalim kişiliği nedeniyle işyerinde psikolojik şiddet olduğunu belirtmişlerdir¹².

2.2.1. Uygulayanın Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Tacizciyi psikolojik tacize yönelten nedenlerin başında duygusal zekadan yoksun olma, korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar ile insani ve etik değerlerden uzak olma gibi faktörler gösterilmektedir¹³. Mobbing saldırganlarının psikolojik yapıları ve kişilikleri incelendiğinde; aşırı kontrolcü, korkak, iktidar açlığı çeken ve kendi

¹² Gary Namie, “Research from The Workplace Bullying & Trauma Institute, U.S. Hostile Workplace Survey 2000”, <http://www.workdoctor.com/home/twd/employers/res/surv2000qv.html>. [14.11.2006]

¹³ Çobanoğlu, age, 33.

eksikliklerinin telafisi için duygusal tacize başvurma eğilimi gösteren kişiler olduğu görülmektedir¹⁴.

- **Düşmanlıktan Zevk Almak:** Mobbingcilerin; düşmanlık duyguları yüksek, genel olarak ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı gerek duyan, silik karakterli insanlar oldukları, suçlayıcı ve yargılayıcı kişilik özellikleri gösterdikleri saptanmıştır¹⁵. Bu sebeple karşılarında sürekli bir düşman olduğunu düşünerek hareket etmekte ve kafalarında sürekli olumsuz senaryolar kurmaktadır. Kafalarında canlandırdıkları düşmanın güçlü olmasına tahammül edemeyen mobbing uygulayıcılarının düşman olarak gördükleri kişileri zayıflatmak için psikolojik tacizde bulundukları görülmektedir.

Düşmanlıktan zevk duydukları için psikolojik tacizde bulunan bu tip insanların bencil ve egoist yönleri de ağır bastığı için örgütün çıkarlarından çok kendi çıkarlarını gözettileri ve uyguladıkları tacizin örgüt çıkarları açısından yarattığı olumsuzlukları göz ardı ettikleri söylenebilir.

- **Monotonluktan Kurtulmak:** Sürekli tekrarlanan monoton işlerin yapıldığı ve iş yükü dağılımının adaletli yapılmadığı iş ortamlarında, kişilerin sadece monotonluktan kurtulmak ya da işyerinde bulundukları zaman içinde meşgul olmalarını sağlayacak fazla bir işleri olmadığı için sıkıntıdan kurtulmak amacıyla mobbinge başvurabildikleri de görülmektedir¹⁶.

Bu şekilde eğlence amaçlı olarak psikolojik tacizde bulunan kişilerde mobbingin asıl nedeni, düşmanlık yapmak ve birilerinden kurtulmak değil sadece can sıkıntısını giderecek bir araç bulmaktır.

- **Ayrıcalıklı Olunduğuna İnanmak:** Mobbingin ortaya çıkış nedenlerinden biri de mobbing uygulayanların kendilerini ayrıcalıklı olarak görmeleridir. Özellikle işyerlerindeki konumları gereği

¹⁴ Heinz Leymann, "Bullying; Whistleblowing. Some Historical Notes: Research And The Term Mobbing, The Mobbing Encyclopeaedia", <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM> [30.04.2006].

¹⁵ Tınaz, **age**, 80.

¹⁶ Tınaz, **age**, 83.

yönetici pozisyonundaki kişilerin mobbing faaliyetinde bulunmalarının altında yatan nedenin bu olduğu düşünülmektedir.

Kendilerini ayrıcalıklı olarak gören kişiler, özellikle kendi astlarına karşı mobbing faaliyeti içinde olduklarında; hesap vermeleri gereken bir yer olmadığını ve mağdurların da şikayette bulunabileceği bir yer olmadığını düşünerek çok rahat hareket edebilmektedirler.

- **Önyargıları İspatlamak:** Mobbing uygulayanların bir çoğunun önyargılı kişiler olması mobbingin ortaya çıkış nedenleri arasında; kişilerin önyargılarının da etkili olabileceğini düşündürmektedir. İnsanlara güvensiz ve önyargılı bir tutumla yaklaşan bir kişi, bu ön yargılarının gerçekliğini ispatlamak amacıyla da mobbing faaliyetinde bulunabilmektedir. Sahip olunan ön yargının altında mantıklı bir açıklama olmayacağı için kişi, bu ön yargısının gerçekliğini göstermek amacıyla psikolojik baskı ve taciz yoluyla kurbanı kendi kafasında kurduğu ön yargılı şekle sokma yoluna gidebilmektedir.
- **Kıskançlık:** Kıskançlık, haset, büyük hedefler ve meydan okumalar mobbingin temel nedeni olarak görülmektedir¹⁷. Mobbingciler kendilerinden daha yetenekli kişilerden hoşlanmazlar. Bu bireylere gerek fiziksel gerek zihinsel özelliklerinden dolayı başkalarının gösterdikleri ilgi ve hayranlık, mobbing uygulayanının kıskançlık duysunu harekete geçirmektedir. Mobbingci ise yaşadığı bu duyguyu çalışarak verimini arttırmak yerine, seçtiği kurbanı zayıflatma ve yok etme için mobbing uygulaması içine girebilmektedir.

Mobbingin ortaya çıkış nedenlerinden biri de mobbingcilerin kendi eksikliklerini gidermek ya da gizlemek istemeleridir. Mobbingcilerin kendi adları ve konumlarını yitirmek adına duydukları korku ve güvensizlik sonucunda başka bir bireyi küçültücü davranışlar

¹⁷ Tınaz, age, 91.

sergilemeleri mobbingin oluşmasına sebep olan faktörler arasındadır¹⁸.

2.2.2. Örgüt Kültüründen Kaynaklanan Nedenler

Örgütlerde mobbingin oluşumuna sebep olan ve mobbingi tetikleyen önemli bir faktör de, örgüt kültürü ve örgüt etiği konularında karşılaşılan eksiklik ve tutarsızlıklar¹⁹ ile yönetimde yaşanan sorunlardır.

Bir işletmenin her anlamda kötü yönetilmesi mobbinge zemin hazırlayan unsurların başında gelmektedir. Kötü yönetimin bazı göstergelerini; aşırı disiplin getirme anlayışı, verimliliği artırma baskısı, aşırı biçimde sonuçlara yönelme, yetersiz iletişim, açık kapı politikalarının olmayışı, eğitim eksikliği, ekip çalışmasının yetersizliği, yanlış personel seçimi²⁰ şeklinde saymak mümkündür. Bu gibi kötü yönetim politikaları mobbinge neden olan ya da mobbingin oluşmasında etkili olan diğer faktörlerin oluşmasına sebep olan olumsuzluklardır. Bununla birlikte aşırı rekabetçi ortam, yoğun stres, yeniden yapılanma ve özellikle küçülme politikası da mobbinge ortam hazırlayan faktörler arasında sayılmaktadır.

Örgütlerde mobbing'e sebep olabilecek bazı örgütsel faktörler şöyledir:

Örgütsel politikalara ilişkin mobbing faktörleri:

- Adaletsiz başarı değerlemeleri ve ücret eşitsizlikleri,
- Örgütsel kuralların katılığı, çelişkili yöntemler,
- Gerçekçi olmayan iş tanımları,

Örgütün yapısal ve yönetsel özellikleri:

- Merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma,
- Yükselme olanaklarının azlığı ve aşırı formaliteler,
- Departmanlar arası karşılıklı bağımlılık,
- Yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışma,

¹⁸ Heinz Leymann, "Bullying; Whistleblowing: Mobbing- Its Course Over Time, The Mobbing Encyclopaedia", <http://www.leymann.se/English/12220E.HTM>, [30.04.2006].

¹⁹ Çobanoğlu, age, 33.

²⁰ Çobanoğlu, age, 41.

Örgütsel süreçler:

- Yetersiz iletişim ve yetersiz bilgi,
- Başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geri bildirim,
- Belirsiz ve çelişkili amaçlar,
- Sübjektif yönetim anlayışı,
- Örgütsel liderliğin yokluğu, zayıf yönetim.

Küçülme politikaları da mobbinge sebep olabilmektedir. Küçülme ile artan rekabet içerisinde kendi işini kaybetme korkusu taşıyan çalışanlar, rakipleri olarak gördükleri kişilere karşı mobbing davranışı sergileyebilmektedirler.

Kötü yönetimin yanında, örgüt kültüründeki bir çok yapısal bozukluk da mobbinge sebep olan faktörlerdendir. Örgütteki etik bozulma ve ilkesizlik bu yapısal bozukluklar arasında sayılabilir. Etik dışı davranışların yaygın olduğu bir örgüt ortamında, birilerinin ayağının kaydırılması, hileli ve aldatıcı yollara başvurulması, dedikodunun yaygınlaşması, yalancılık, kolaycılık ve dalkavukluk gibi olumsuz davranışlar belirleyicidir. Susturulmak istenen kişiler “potansiyel suçlu” ilan edilerek mobbinge hedef olabilmektedirler²¹.

İşyerinde yaşanan monotonluk da örgüt kültürünün mobbinge sebep olan etkileri arasında yer almaktadır. Çünkü sürekli aynı işin tekrarlandığı ve işlerin basmakalıp bir şekilde yapıldığı işyerlerinde, çalışanların heyecan yaratmak ve can sıkıntılarını gidermek için de mobbinge başvurdukları görülmektedir²².

2.2.3. Maruz Kalanın Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Yapılan araştırmalarda mobbinge maruz kalanların psikolojik yapıları ile mobbinge maruz kalmaları arasında doğrudan bir ilişki saptanamamış olmasına karşın; mobbinge maruz kalanların ortak özellikleri incelendiğinde çoğunlukla duygusal zekaları gelişmiş, esnek, hassas ve kendi davranışlarını gözden geçirebilen kişiler olduğu görülmüştür²³.

²¹ Çobanoğlu, age, 49.

²² Noa Davenport, Ruth Distler, Gail Elliot, **Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz**, çev.O.C.Önertoy, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003), 48.

²³ <http://www.mobbingturkiye.com/page.php?id=3> [02/08/2006].

Yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açısıyla dünyayı yorumlayabilen insanların mobbinge daha çok maruz kaldıkları görülmektedir. Bunun gibi eğitim, dış görünüş, entelektüellik gibi konularda iyi yetişmiş çalışanlar, rekabetçi ve bencil kişilik sahibi kimseler için kolay hedef olabilmektedir. Çalışanın aksanı, temsil ettiği alt ve üst sosyal sınıf, bazı kimselerce yadırganan ve küçümsenen etnik unsurlar da mobbing sendromuna yol açabilmektedir²⁴.

2.2.4. Toplumsal Değer Yargıları ve Normlardan Kaynaklanan Nedenler

Her örgüt kendine has bir örgüt kültürü geliştirmektedir. Örgütün değerleri normları, politikaları ve iş yürütme şekilleri örgüt kültürünü oluşturan temel öğelerdir. Oluşan örgüt kültürü, büyük ölçüde toplumun sosyal ekonomik ve ahlaki kabullerinden etkilenmektedir.

Bir ülkenin felsefesi, inançları, insana verilen değer, o ülkede konuşlanmış örgütlere de yansımaktadır. İnsanların bir ürün ve sarf malzemesi gibi görüldüğü toplumlarda mobbing sendromu daha yaygın olarak görülmektedir²⁵.

2.3. MOBBING SÜRECİ ve MOBBING'İN EVRELERİ

2.3.1. Mobbing Davranışları

İşyerinde duygusal taciz (mobbing), çeşitli aşamaları içeren bir süreç şeklinde devam etmektedir. Mobbing oluştuğunda, çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girmekte ve hedef seçilen kişiyi olumsuz biçimde etkilemektedir. Mobbing sendromu; haksız suçlama, küçük düşürme, genel taciz, duygusal eziyet ve psiko-terör uygulamak yoluyla, bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan, kötü niyetli eylemlerden oluşan bir süreçtir²⁶.

Dr.Heinz Leymann mobbingi; *“bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, düşmanca ve ahlak dışı yöntemlerle sistematik bir biçimde uygulanan psikolojik terördür”* şeklinde tanımlamıştır²⁷.

²⁴ Çobanoğlu, **age**, 52.

²⁵ Çobanoğlu, **age**, 66.

²⁶ Sevda Ergenekon, “İşyerinde Duygusal Taciz (Mobbing)”, www.beykent.edu.tr, [20/07/2006].

²⁷ Heinz Leymann, “Bullying; Whistleblowing.”Introduction to the Concept of Mobbing, The Mobbing Encyclopepaedia”, <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM> [27.03.2006].

Kişinin yaptığı işin sürekli eleştirilmesi, kişiye söz hakkı tanınmaması, yazılı ve sözlü tehditler, çevresindeki insanların kişiye yokmuş gibi davranması, çalışma arkadaşlarının kişinin arkasından asılsız ithamlarda bulunması, kurbanın komik durumlara düşürülmesi, kişinin baskı altına alınmaya çalışılması²⁸ gibi pek çok davranış mobbing davranışı olarak görülebilmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta bu davranışların sürekli olarak tekrar edilip edilmediğidir. Bu tür davranışlar tek tek ele alındığında tamamen negatif olarak algılanmasına ve bazen de kabul edilemez olarak görülmesine rağmen mobbing olarak tanımlanmamaktadır²⁹. Bu tarz davranışlar Leymann'ın yaptığı tanımda da olduğu gibi sistematik bir biçimde ve uzun süre tekrarlandığında boyut değiştirmekte ve birer mobbing davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Mobbing sürecinde kurbanı en fazla etkileyen mobbingin sıklığı, tekrarı ve süresidir. Psikolojik şiddet arttıkça ve süresi uzadıkça, etkisi de artmaktadır.

Örgütlerdeki yıldırma davranışları yatay, aşağıya veya yukarıya doğru olabilmekte; yöneticiler astlarına karşı mobbing davranışları sergileyebilirken astlar da yöneticilerine karşı bu tür davranışlar sergileyebilmektedirler.

Leymann, işyerinde psikolojik şiddet sürecinde, ortaya çıkabilecek 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamıştır³⁰. Bu davranışları 5 ayrı başlık altında incelemiştir.

2.3.1.1. Çalışanın İletişiminin Engellenmesine Yönelik Davranışlar

Örgütlerde en sık gözlemlenen bu tür mobbing davranışları, çalışanın kendini göstermesinin ve çevresi ile olumlu ilişkiler kurmasının engellenmesiyle başlamaktadır. Bu tür davranışların bazılarını aşağıdaki gibi saymak mümkündür³¹:

- Kurbanın sürekli olarak sözünün kesilmesi,
- Kişinin herkesin önünde azarlanması,
- Basit diyaloglarda bile kişiye bağırılarak cevap verilmesi,
- Yapılan işin sürekli olumsuz olarak eleştirilmesi,

²⁸ Sarah B. Hood. "Workplace Bullying", Canadian Business Magazine, Sept. 2004

²⁹ Tınaz, **age**, 49.

³⁰ Heinz Leymann, "Bullying; Whistleblowing." Identification of Mobbing Activities, The Mobbing Encyclopepaedia", <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM> [27.03.2006].

³¹ Elif Yüçetürk, "Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Eylemleri: Düş mü? Gerçek mi?" http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226 [20/05/2006].

- Kişiyi karşı yazılı ve sözlü tehditlerde bulunulması,
- Çalışanın kendini gösteremeyeceği işlere verilmesi,
- Çalışanın telefonla, elektronik postayla rahatsız edilmesi,
- Kişinin özel yaşamının sürekli eleştirisi konusu yapılması,
- Çalışanın yalancı olduğuna dair imalarda bulunulması,
- Jest, mimik ve bakışlarla kurulmak istenilen ilişkinin reddedilmesi.

2.3.1.2.Çalışanın Sosyal İlişkilerine Saldırılması

Grup içinde umursanmak, yer edinmek ve değerli olduğunu hissetmek kişinin en temel ihtiyaçları arasında yer almaktadır. Bir insanın sosyal ilişkiler içinde bulunması, onu var eden önemli bir iletişim kaynağıdır³². Bazı mobbing davranışları, çalışanın bu en temel ihtiyaçları arasında her alan sosyal ilişkiler kurmasını engellemeye yönelik olabilmektedir³³.

- Çalışanın örgütte başka çalışanlarla iletişim kurmasının engellenmesi,
- Çevresindeki insanların kişiyle konuşmaması,
- Kişiyi sanki orda değilmiş gibi davranılması,
- Çalışılan alanın izole edilmesi,

gibi davranışlar çalışanın iş yaşamındaki tüm sosyalliğini yok ederek onu yalnızlığa itme yönündeki mobbing davranışları arasında yer almaktadır.

2.3.1.3. Çalışanın İtibarına Yönelik Mobbing Davranışları

Çok sık rastlanan bir diğer mobbing davranış türü de kişinin itibar, karakter ve kişisel bütünlüğüne yönelik davranışlardır.

- Çalışan hakkında asılsız söylentiler üretilmesi,
- Arkasından kötü konuşulması,
- Çalışanın gülünç durumlara düşürülmesi,
- Yürüyüş, ses ya da mimikleriyle alay edilmesi
- Çalışana psikolojik sorunları olduğu yönünde telkinlerde bulunulması,
- Kişiyi akıl hastasıymış gibi davranılması,
- Dini ve siyasi görüşüyle alay edilmesi,
- Etnik kökeniyle alay edilmesi,

³² Çobanoğlu, age, 72.

³³ Çobanoğlu, age, 73.

- Bir özüyle ilgili kişiyle dalga geçilmesi,
- Kişinin özgüvenini olumsuz etkileyecek bir iş yapmaya zorlanması,
- Çalışana alaycı isimler takılması ve kişinin bu isimlerle çağırılması,
- Kişinin işle ilgili çabalarının alaycı bir şekilde yorumlanması,
- En basit kararlarının bile sorgulanması,

2.3.1.4. Çalışanın Mesleki Konumuna Yönelik Davranışlar

Çalışma hayatında başarılı olmanın en önemli koşullarının başında, motivasyon ve kişinin takdir edilmesi gelmektedir. Çalışanın yaptığı işi severek yapması ve başarılı olduğunda bunun kendisine söylenmesi başarıyı daha da arttıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Bazı mobbing davranışları, çalışanın bu gibi duygulardan yoksun bırakılması suretiyle çalışanı başarısızlığa sürükleyebilmektedir. Çalışanın mesleki konumuna yönelik bu tarz davranışların bazılarını şu şekilde saymak mümkündür:

- Çalışana hiçbir zaman özel görevler verilmemesi ve rutin işler yaptırılması,
- Verilen işlerin zaman zaman geri alınması,
- Çalışanın yaptığı işin daha alt seviyedeki bir çalışana kontrol ettirilmesi,
- Çalışana anlamsız ve tatminsiz işler verilmesi,
- Sahip olunandan daha az yetenek ve bilgi gerektiren işlerin yaptırılması,
- Verilen işin sık sık değiştirilmesi,
- Özgüveni olumsuz etkileyecek düzeyde basit işler verilmesi,
- Çalışanın itibarını düşürecek düzeyde alakasız işler yaptırılması,
- Çalışanın ekonomik kazanımlarını engelleyici davranışlar,
- Çalışma ortamına fiziksel zarar verilmesi (masa, telefon, bilgisayar vs.)

2.3.1.5. Çalışanın Sağlığını Tehdit Eden Davranışlar

Çalışana verdiği zarar açısından en ağır ve dayanılmaz mobbing davranışları doğrudan kişinin psikolojik ve fiziksel sağlığını hedef alan davranışlardır. Bu tür davranışlar mobbingin fiziksel şiddete en çok yaklaştığı alan olarak tanımlanabilir.

- Çalışanın fiziksel olarak gücünün yetmeyeceği ya da zorlanacağı işler yapmaya zorlanması,
- Fiziksel şiddet tehdidinde bulunulması,
- Çalışanın gözünü korkutmak için, bir bardağı duvara çarpmak ya da kül tablasını fırlatmak gibi hafif şiddet uygulanması³⁴
- Çalışana doğrudan fiziksel zarar verilmesi,
- Cinsel tacizde bulunulması,

gibi davranışlar çalışanın doğrudan psikolojik ve fiziksel sağlığına yönelik davranışlardır.

Leymann'ın yaptığı bu tespitlerle birlikte 1998 yılında ABD'de yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre iş yerlerinde en çok uygulanan on yıldırma davranışı aşağıdaki gibi saptanmıştır³⁵:

- Yapılan yanlışlardan sorumlu tutulma,
- Mantıksız görevler verilmesi,
- Yeteneğin eleştirilmesi,
- Birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilme,
- Görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler,
- Küçük düşürülme ve hakarete uğrama,
- Başarının olduğundan az gösterilmesi,
- Çalışanın ayağının kaydırılmasına çalışılması,
- Bağırılma,
- Şerefın lekelenmesi,

Her mobbing durumunda yukarıda sayılan davranışların tümünün bulunması gerekmemektedir. Bu davranışlardan bir ya da birkaçı sistematik olarak, kasıtlı ve sürekli bir şekilde sergileniyorsa ve bu davranışlara maruz kalan kişiyi

³⁴ Çobanoğlu, age, 74.

³⁵ Elif Yüçetürk, "Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Eylemleri: Düş mü? Gerçek mi?" http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226 [20/05/2006].

rahatsız ediyor, kişiye zarar veriyorsa bu durumda mobbing'in oluştuğunu söylemek mümkündür.

Bir işyerinde mobbingin varlığına işaret eden durumlar davranışsal düzeyde ve fizyolojik düzeyde olmak üzere iki farklı grupta da ele alınabilmektedir³⁶.

Mobbingin davranışsal belirtileri:

- Telefon, bilgisayar, lamba gibi kişiye ait iş yerindeki eşyaların birdenbire kaybolması, bozulması ve yerine yenilerinin konmaması,
- Kişinin çalışma arkadaşlarıyla aralarında çıkan tartışmaların her zamankinden çok daha fazla olması,
- Kişinin sigara kokusu ve dumanından çok rahatsız olduğunun bilinmesine rağmen yanındaki masaya çok sigara içen birinin yerleştirilmesi,
- Kişinin, başkalarının ofisine girdiğinde konuşmanın hemen kesilmesi ve konunun değiştirilmesi,
- Kişinin işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılması,
- Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkartılması ve kulaktan kulağa fısıltılar yayılması,
- Kişiye yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilmesi,
- Kişinin her yaptığı işin ince ince gözlendiğinin hissetmesi,
- Kişinin, işe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molalarında geçirdiği zamanların ayrıntılarıyla kontrol edilmesi,
- Kişinin yazılı ya da sözlü soru ve taleplerine cevap alamaması,
- Kişinin üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye zorlanması,

³⁶ Tınaz, **age**, 50.

- Bireyin, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklere kasıtlı olarak çağrılmaması,
- Çalışanın işle ilgili tüm önerilerinin reddedilmesi,
- Kişinin kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret alması,

gibi davranışsal belirtiler yanında, bir iş yerinde mobbingin varlığına işaret eden birtakım fizyolojik belirtiler de gözlemlenebilmektedir. Ancak kişilerde meydana gelen fizyolojik olumsuzlukları mobbing davranışının birer sonucu olarak görmenin daha doğru olacağı düşünülmektedir. Mobbing süreci sırasında ya da sonunda mobbinge maruz kalan kişilerde meydana gelen bazı fizyolojik olumsuzlukları; sıkıntı, depresyon, dikkat dağınıklığı, uykusuzluk, görmede bozukluklar, kalp ritminde bozukluklar, midede hazımsızlık, ülser, kas ağrıları vs, şeklinde saymak mümkündür. Bu konuya çalışmamızın, mobbingin sonuçları bölümünde daha detaylı olarak değinilecektir.

2.3.2. Mobbing Sürecinin Aşamaları

Mobbing durağan bir süreç olmayıp rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı bir sürekli gelişen bir süreçtir³⁷.

Leymann Mobbing'i 5 aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır³⁸:

1.Aşama: Çatışma: Çatışma aşaması olarak tanımlanan bu aşamada, tetikleyici kritik bir olayın ortaya çıkması söz konusudur. Bu nedenle mobbing bu aşamada tırmanmış bir çatışma gibi algılanabilmektedir. Bu aşamada süreç henüz mobbing niteliği kazanmamakta olup, sergilenen davranış kısa bir süre içinde mobbing davranışına dönüşebilmektedir. Bu evrede, mobbing mağduru herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilmektedir.

2. Aşama: Saldırgan Eylemler: Mobbing sürecinde ortaya çıkan davranışların tümü, kişiyi işyerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar değildir. Bununla birlikte taciz edici davranışlar sürekli olarak

³⁷ Tınaz, age, 54.

³⁸ Heinz Leymann, "Mobbing- Its Course Over Time ,The Mobbing Encyclopepaedia", [http://www.leymann.se/English/11110E. HTM](http://www.leymann.se/English/11110E.HTM) [14.09.2006].

ve uzun bir süre düşmanca amaçlı davranışlar olarak devam ederse; normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilmektedir. Bu davranışların, zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiyi grup içinde yalnız bırakmaya ve cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşmesi ile psikolojik saldırıların başlaması ise mobbing unsurlarının oluşmaya başladığını göstermektedir.

3. Aşama: Yönetimin Devreye Girmesi: Yönetimin mobbingde ilk kez devreye girmesi, genellikle olayları yanlış algılayarak suçu, yalnız bırakılan mobbing mağdurunda bulma ve problemi başından atma eğilimi göstermesi şeklinde olabilmektedir. Bu aşamada, yönetim mobbingin sarmal biçimde hız kazanan olumsuz gelişim süreci içinde yerini almaktadır. Yönetim asıl sorumluluğu olan “çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolünü”³⁹ reddederek mobbing süreci içindeki yerini alarak döngüye katılmaktadır.

4.Aşama: Yanlış Yakıştırmalar ve Tanılarla Damgalama: Mobbing mağduru kişi, maruz kaldığı mobbing davranışları sebebiyle psikolojik destek almaya çalıştığında, mobbing uygulayıcıları bu durumu yine mobbing kurbanı üzerinde kullanabilmektedirler. Bu aşamada mobbing kurbanı kişi ; “akıl hastası”, “paranoyak kişilik” veya “sorunlu insan” gibi yakıştırmalara maruz kalabilmektedir. Bu durum, mobbing kurbanının aldığı profesyonel psikolojik destekten vazgeçmesine sebep olabilmekte ve bu da kişiyi daha da içinden çıkılmaz bir mobbing sürecinin içine sokabilmektedir. Bu aşamada yönetimin de, mobbing uygulayıcıları gibi düşünerek kurban hakkında yanlış yakıştırmaları dikkate alması ve uzun süreli hastalık izinleri ile kişiyi çalışma ortamından uzak tutması süreci, kişinin işten çıkartılmasına taşıyan 5. aşamaya taşımaktadır.

5. Aşama: İşe Son Verilme, Zorunlu istifa: İşyerinden uzaklaştırıldıktan sonra kişiye inanılmaması veya inanılmak istenmemesi, kişiyi iş yaşamından uzaklaştıran olaylarla ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi durumunda, kişinin o kurumda daha fazla kalması imkansızlaşmakta ve kişi ya işten çıkartılmakta ya da istifaya zorlanmaktadır.

Mobbing’in gelişim evreleri, ülkelerin kültürel farklılıklarına göre de değişebilmektedir. Leymann’ın bahsettiği 5 aşamalı gelişim evresinin daha çok

³⁹ Tınaz, age, 55.

Kuzey Avrupa ülkelerine uyduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte “Akdeniz Ege” modeli olarak bilinen altı aşamalı başka bir süreçten de bahsetmek mümkündür⁴⁰.

Bu modelde, mobbing başlamadan önce “**sıfır mobbing durumu**” söz konusudur. Bu durum, hemen her firmada gözlemlenebilen günlük doğal iş yaşantısını yansıtmaktadır. Normal ve anlaşılabilir bir psikolojik çatışmanın görüldüğü bir firmada genelde herkes birbirine karşıdır; fakat olaylar bir şahsa indirgenmemiştir. Bu ortamda birilerinin ruhsal ve psikolojik yapısını tahrip etmekten çok, üstün görünme çabasının hakim olduğu görülmektedir.

1.Aşama: Niyetlenmiş Çatışma Durumu: Bu aşamada kurban belirlenmekte ve kendisine doğru bir yönelim olmaktadır. Amaç üste çıkmak değil rakibi köreltmek ve yıldırmaktır. Bu aşamada tartışmalar iş boyutundan çıkarak özel meselelere taşınmaktadır.

2. Aşama: Mobbing’in Başlama Aşaması: Bu aşamada, henüz aşırı psikosomatik rahatsızlıklar görülmemekle birlikte kurban kendisine ne olup bittiğini ve iş arkadaşlarının değişik davranışlarının nedenlerini merak etmeye başlamaktadır. Kurban bu aşamada, günah keçisi ilan edilmekte ve yaşanan her olumsuzluktan kendisi sorumlu tutulmaktadır.

3. Aşama : İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülmesi: Mobbing’e maruz kalan kişide iştahsızlık veya yalnız kaldığında aşırı iştah ve hazımsızlık gibi bazı sağlık problemleri baş göstermektedir. Uyku düzeni bozulmakta ve uykuları kabuslarla bölünmektedir. Kurban işyerine, kendisine ve arkadaşlarına olan güvenini yavaş yavaş kaybetmektedir⁴¹.

4. Aşama: Yönetimin Mobbing’i Görmezden Gelmesi: Bu aşama yönetimin mobbing konusunda doğru teşhis koyamadığı durumlarda yaşanmakta ve mobbing sürecini derinleştirmektedir.

İyice gün yüzüne çıkan mobbing davranışları konusunda insan kaynakları yönetimi de işin kolayına kaçarak kurban aleyhine tavır almaktadır. Kurban mobbing uygulayıcılarının tam da istediği gibi “sorunlu kişilik” olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca, adilane olarak yapılmayan performans

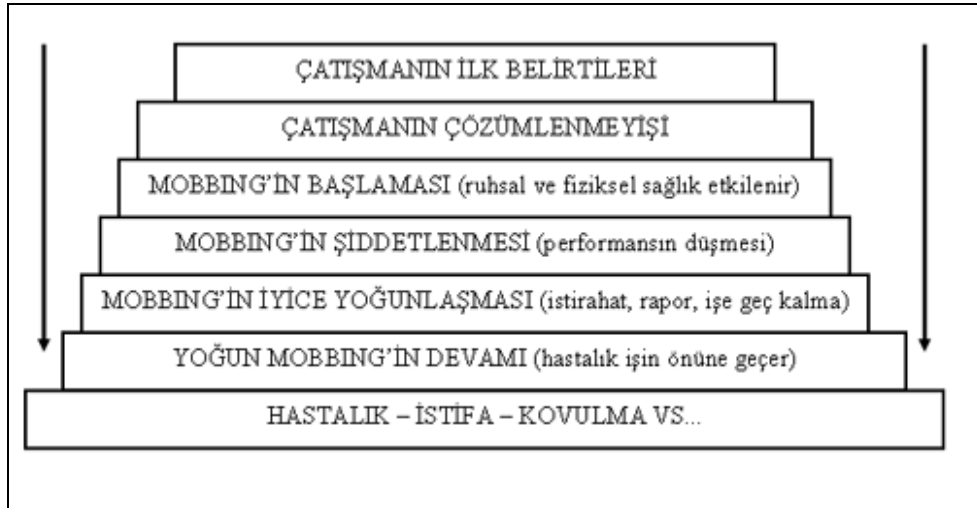
⁴⁰ Çobanoğlu, age, 92.

⁴¹ Çobanoğlu, age, 93.

değerlendirmeleri ve kurbanı uygulanan disiplin cezaları durumu daha karmaşık bir hale sokmaktadır.

5. Aşama: Kurbanın Psikolojik ve Fiziksel Sağlığının Kötüleşmesi:Bu aşamada tam anlamıyla bir depresyon yaşanmaktadır. Bu aşama, profesyonel destek alınan durumlarda ilaç tedavisine başlanan aşamadır. Ancak bu tedavi sorunun köküne inemediği için yalnızca geçici rahatlamalar sağlamaktan öteye gidememektedir. Durumun düzelmemesi sonucu kurban, olayların kaynağının kendisi olabileceğini düşünmeye başlamaktadır. Mobbing kurban için içinden çıkılamayan bir kısır döngü halini almaktadır.

6. Aşama: İşten Ayrılma: Aşırı baskıcı ortam, kişiyi içinde bulunduğu çaresiz durumdan çıkabilmesi için bir çıkış yolu aramaya zorlamaktadır. Bu arayış, mobbing'i son aşamaya getirmektedir ve bu son aşama mobbing'in en son aşamasıdır. Bu aşamada mobbing işten ayrılma, kurbanın kovulması, istifa etmesi veya ettirilmesi, erken emekliliğe zorlanması ya da intihar gibi daha büyük travmatik olaylarla sonuçlanabilmektedir⁴².



Şekil 1: Mobbing'in Aşamaları

Çobanoğlu, age, 95.

2.3.3. Mobbing Sürecinin İçinde Rol Alanlar

Mobbing'in tek bir sebebi ya da kaynağı yoktur. Birçok faktör mobbing davranışlarında ve mobbing sürecinde etkilidir. Ancak tüm mobbing süreçlerinin

⁴² Çobanoğlu, age, 95.

odağında insan davranışları yatmaktadır. Mobbing sürecinde yer alanları 3 farklı grupta toplamak mümkündür.

- Mobbing uygulayanlar,
- Mobbing'e maruz kalanlar(mağdurlar, kurbanlar),
- Mobbing izleyicileri.

2.3.3.1. Mobbing Uygulayanlar

Mobbing davranışı sergileyen insanların psikolojik durumları üzerine yapılmış bir araştırma olmamakla birlikte bireylerin neden mobbinge başvurdukları üzerine yapılan araştırmalarda, çoğu kez mobbing uygulayanların psikolojik durumları ve eylemleri temel alınmakta ve genellikle bu kişilerin kendi eksikliklerini gidermek için mobbing'e başvurdukları görülmektedir⁴³. Ancak kendilerini olduğundan üstün göstermek isteyen bu kişilerin; iki yüzlü, onursuz ve sahtekar tavırlarla, farklılıklara ve başkalarının yaşamlarına önem vermeyen eylem biçimlerinden anlaşılacakları ileri sürülmektedir⁴⁴. Mobbing uygulayıcıları kıskançlık duyguları çok gelişmiş, düşmanlıktan zevk alan ve kendilerini ayrıcalıklı bireyler olarak gören bireylerdir.

Mobbing uygulayan bireylerin bazı kişilik özelliklerini şu şekilde saymak mümkündür. Mobbingci zorunlu olarak yalancıdır, hafızası seçmecidir, her şeyi inkar eder, sapkın tertipçi ve kötü niyetlidir, kulak vermez, yetişkinler arası bir tartışmayı sürdüremez, vicdansızdır, pişmanlık duymaz, güce eğilimlidir, şükran duymaz, yıkıcıdır, esnek davranamaz ve bencildir, duyarsızdır, gayri ciddidir, güvensizdir ve olgunlaşmamıştır, çoğu kez mantık ölçülerinin ve her tür ahlaki düzlemin dışındadır⁴⁵.

Mobbing davranışları sergileyen bireylerde, cinsiyetlere göre dağılımın incelendiği araştırmalarda; cinsiyetlere göre dağılımda bir eşitliğin söz konusu olduğu saptanmıştır⁴⁶.

⁴³ Tınaz , age, 57.

⁴⁴ Davenport, age, 38.

⁴⁵ Ergenekon, age, 35.

⁴⁶ Linda Shallcross, "The Workplace Mobbing Syndrome: Response and Prevention in the Public Sector", <http://members.shaw.ca/mobbing/mobbingCA/mobsyndrome-1.htm> [24.11.2006].

Mobbing uygulayıcılarını mobbing davranışlarına iten kişilik özellikleri aşağıdaki gibi gruplamak mümkündür⁴⁷:

- Mobbingciler antipatik kişiliktir: Mobbingciler, genellikle kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmemektedirler. Aşırı denetleyici, korkak ve sinirli bir yapıya sahiptirler. Daima güçlü olma isteği içinde; korku ve güvensizliklerini bir başkasına çamur atarak yenmeye çalışmaktadırlar. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğiliminde olan bireyler, bu nedenle hep “günah keçisi” arayışı içindedirler.
- Mobbingciler ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanır: Mobbingciler, örgüt hiyerarşisinde kendilerinin güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünmektedirler. Gerilimden beslenirler ve stresli bir örgütsel iklim, en arzu ettikleri doğal çevreyi sağlar. Yönetici olmadıkları gibi liderlik vasıfları da olmayan mobbingciler, örgütte idareci olmak veya idarecilik pozisyonlarını korumak için çabalamaktadırlar.
- Mobbingciler düşmanlık yapmaktan kendini alamaz: Örgüt hiyerarşisinin neresinde bulunursa bulunsun, başarıya azmetmiş bireylere karşı yıldırma politikası gütmeyi, önemli bir görev olarak görmekte, ben merkezci ve egoist insanlar oldukları için, örgütsel etik değerleri hiçe sayarak örgütsel çıkarları göz ardı etmektedirler. Onlara göre örgüt ve çalışanlar onlar için vardır. Onların çıkarıyla örgütün çıkarı aynı anlama gelir.
- Mobbingciler, sadist kişiliğe sahiptir: Sadist ruhlu mobbingciler, yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Özel ve toplumsal çevrelerinde dışlandıkları için, kurumsal kimliklerini kullanarak, astlarına ve bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranabilmektedirler.
- Mobbingciler, önyargılı ve duygusaldır: Duygusal taciz uygulayanların davranışlarının rasyonel temeli ve izahı yoktur. Mağdurun şiddete maruz kalması; dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir

⁴⁷ Ergenekon, **age**, 36.

terfi veya ödöl, mobbingcileri harekete geçirmeye yetmekte, hatta mağdurun sevmediği birine benzemek bile kurbanı saldırı için bir neden olabilmektedir.

- Mobbingciler kötü kişiliktir. Psikiyatrist M. Scott Peck, kötü kişilik teorisinde,⁴⁸ kötü insanların kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için, başkalarının ruhsal gelişimini, güç kullanarak yok etmek istediklerini öne sürmektedir. Kötü kişilikli mobbingciler için, kendilerinin dışındaki herkes, “kendiliğinden değersiz”dir.
- Mobbingciler genellikle çalışkandır: Mobbing davranışları sergileyen kişiler, hem işe yaramaz, hem de örgütsel gerilimin kaynağı olmak gibi iki olumsuz tutum ve davranışın bir arada olamayacağını bildikleri için, genellikle çalışkandır; ancak yaptıkları her işi abartıp, başkalarının işini ise küçümserler. Sürekli işlerinin çokluğundan ve zorluğundan bahsederek, psikolojik şiddet uygulayabilmek için kendilerinin olmaması durumunda, bu “çok zor ve önemli” işleri yapacak kimsenin olmayacağını düşüncesini dayatmaktadırlar.

Mobbing uygulayıcılarını mobbing davranışları sergilemeye iten nedenlerin farklı olması farklı mobbingci profillerinin oluşmasına neden olmaktadır.

Yapılan araştırmalar sonunda en sık rastlanan mobbingci profilleri şöyledir:

2.3.3.1.1. Narsist Mobbingci

Narsist kişilik, “gerçek”ten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli diğer insanlardan üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen zihinsel bozukluk halidir⁴⁹.

Narsist bireyin temel özelliği; sınırsız başarı, zenginlik ve güç elde etme tutkusudur. Narsist bireyler aşırı bir şekilde hissettikleri öz güven duygusunu koruyabilmek için sürekli taktir edilmeyi ve kendine hayranlık duyulmasını istemektedirler. Narsist kişiler, her zaman özel işlem görme beklentisi ile kendilerini hukuk ve ahlak ilkelerinin üzerinde görmekte, hiyerarşik kademelerde

⁴⁸ Scott PECK, **Kötülüğün Psikolojisi**, Ç. Göker Talay, (İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık, 2003), 117.

⁴⁹ Ergenekon, **age**, 36.

hızla yükselmek için her yöntemi kullanabilmektedirler⁵⁰. Bekledikleri hayranlığı ve taktiri kendilerine göstermeyen bireylere karşı acımasız olabilmektedirler. Örgütteki diğer çalışanların daha yetenekli olmasına tahammül edemeyen narsist bireyler, yüksek başarıya sahip bir astın mevcudiyetini kabul etmemekte ve bu durum yıldırma sürecini başlatabilmektedir. Yıldırma sürecinde başa çıkılması en zor olan kişilerin narsistler olduğu düşünülmektedir⁵¹.

Bu tip bireyler performansları kendilerinden daha iyi ve daha üretken birisinininkiyle kıyaslanacağı için, yetenekli olana karşı psikolojik şiddet uygulamayı tek çıkar yol olarak görmekte ve bu nedenle, basamakları kendi adımlarıyla çıkarmak yerine, yukarıdakini kendi seviyelerine düşürmeye çalışmak için mobbing davranışları sergilemektedirler⁵².

Nasist mobbingciler kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak gördükleri için, her şeyi hak ettiklerine inanmaktadırlar. Kurbanlarına karşı küstah, kendini beğenmiş davranış ve tutumlar sergilerken acımasız olmakta, herhangi biri tarafından eleştirildiklerinde, hafife alındıklarında ya da yenilgiye uğratıldıklarında ise aşırı bir öfke, kızgınlık ve öç alma duygusu beslemektedirler. Narsistler bekledikleri hayranlık ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı mobbing uygulamaktadırlar⁵³.

2.3.3.1.2. Hiddetli Mobbingci

Bu tip mobbingciler tipik mobbingcilerdir. Korku verip yıldırarak kontrol sağlamaya çalışmaktadırlar. Karakterleri gereği duygularını kontrol edemedikleri için hiç sebep yokken etraflarındakilere bağırlırlar. Her şeyin onların söylediği şekilde yapılmasını isterler ve sık sık amirin veya patronun kendileri olduğunu hatırlatırlar. Aradıkları kişiyi, yerinde bulamamalarına tahammülleri yoktur⁵⁴.

Hiddetli mobbingciler ortada önemli bir konu yokken bile seslerini yükselterek tepki vermekte, bağırlarak çevrelerinde korku yaratmaktadırlar. Bu sayede çevreleri tarafından korkulan bir kişilik olarak algılanmakta, kendilerini kolay ulaşılamaz ve ilişki kurulamaz özel bir yere koymaktadırlar.

⁵⁰ Yücel Ertekin ve Gülçimen Yurtsever, “Yönetimde Narsizm Üzerine Bir Deneme” **Amme İdaresi Dergisi**, c.34, s.3, (Eylül 2001), 37-45.

⁵¹ Yüceltürk, **age**.

⁵² Davenport, **age**, 42.

⁵³ Tınaz, **age**, 60.

Bu kişiler, içlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkmayı başaramadıkları için başkalarıyla uğraşmaktadırlar. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılayarak hedef aldıkları kişileri, işlerini kaybetmek veya işlerini değiştirmekle tehdit etmektedirler⁵⁵.

2.3.3.1.3 İki Yüzlü Mobbingci

İki yüzlü mobbingciler başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemedikleri için devamlı yeni kötülüklerin peşindedirler. Karşısındakini strese sokmak ve mahvetmek için bilinçli olarak devamlı yeni yollar aramaktadırlar⁵⁶.

Bu tip mobbingcilerin iki yüzlü olarak adlandırılmalarının sebebi ise saldırganlıklarını gizlemek için sürekli gülümsemeleridir. Başkalarının ardından işler çevirirken bile iyi adam rolünü oynamaktadırlar. Yaptıklarının daha sonra kendisine karşını kullanılmasını engellemek için zaman zaman arkadaşlık ve sevecenlik göstermektedirler. Başkalarına kendilerini iyi gösterirken hedeflerine karşı sürekli kaba davranışlarda ve olumsuz yorumlarda bulunurlar. Mobbing mağduruna karşı hiçbir şekilde esnek davranmazlar. Karşılarındakinin maruz kaldığı haksız ve acımasız davranışı azaltmak herhangi bir şey yapmayı düşünmeyen iki yüzlü mobbingcilerin derdi birisiyle uğraşmaktır⁵⁷.

2.3.3.1.4. Eleştirici Mobbingci

Sürekli olumsuz konuşan, hata arayan ve her konuda şikayet eden mobbingcilerin çizdiği profildir. Çalışma arkadaşlarını şikayetleri ile bıktıran bu tip bireyler, diğer çalışanları çalışmaya ittikleri için genelde kendi yöneticileri tarafından sevilmeaktadırlar⁵⁸.

Eleştirici mobbingciler etraflarında olup biten her konuda olumsuz eleştiriler yapmakta ve yaşanan olumsuzlukların sebebini mobbing mağdurunun üzerine yıkarak psikolojik baskı yapmaktadırlar. Aslında olmayan bu olumsuzlukların müsebbibi olarak sürekli kendisi gösterilen mağdur; bu durumun periyodik

⁵⁴ Victoria Couling, "Dealing With Bullying&Harassment At Workplace", *Royal College of Nursing Working Well Initiative Seminars*, London, June 2005, p.8.

⁵⁵ Tınaz, **age**, 61.

⁵⁶ Tınaz, **age**, 62.

⁵⁷ Tınaz, **age**, 62.

⁵⁸ Tınaz, **age**, 78.

olarak tekrarlanması neticesinde olumsuzlukların kaynağı olarak kendini görmeye başlayabilmektedir.

2.3.3.1.5. Megaloman Mobbingci

Megaloman kişilik yapısına sahip mobbing uygulayıcıları bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermeyen kişilerdir. Kendilerine olan güvensizliklerini başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık olarak yansıtan bu tip mobbing uygulayıcılarının en önemli özellikleri; kendilerini büyütme ve olduğundan farklı göstermeye çalışmaktır.

Megaloman mobbing uygulayıcıları hedef seçtikleri sürekli kendilerinin üst olduğunu kabul ettirme gereği duymaktadırlar. Verdikleri emirlerle hedeflerinin bulunduğu koşulları kontrol altında tutmaya çalışmaktadırlar. Bu tarz kişilere göre tüm kaynakların kontrolü (zaman, para, malzeme, yardım, vs.) en önemli görevleridir. Yapılacak her türlü işte mutlaka kendilerinden izin alınması gerektiğini düşünmektedirler. Bu profildeki mobbing uygulayıcıları mağdura karşı; aniden tüm ilişkileri kesmek, toplantılara katılımın engellenmesi, verdikleri bilgileri değiştirmek, çağrılara cevap vermemek, duyulamayacak kadar alçak sesle konuşmak, yorumlanması güç yanıtlarla akıl karıştırmak gibi davranışlar sergilemektedirler. Koşullara göre yeni kurallar uyduran ve uydurdukları bu kurallara kendileri dışında herkesin uymak zorunda olduğunu düşünen megaloman mobbing uygulayıcıları böylelikle işyerindeki başarılarıyla kariyer yolları açık olan hedeflerinin kariyer yollarını kapatmaya çalışmaktadırlar⁵⁹.

2.3.3.1.6. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingci

Özel yaşamında mutsuz ve başarısız olan bireyler bu mutsuzluğu ve çatışmayı iş ortamına taşıdıklarında; yaşanan olumsuz duygular, yetersizlikler veya kötü tecrübeler başkalarına yansıtılmaktadır. Bu tarz bireyler karşılarındaki insanları benzer sorunları ve olumsuz durumları yaşamadıkları için düşman olarak görmektedir; onlara karşı kıskançlık ve haset duyguları beslemektedirler.

2.3.3.2. Mobbing'e Maruz Kalanlar (Kurbanlar, Mağdurlar)

Mobbing cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin tüm kültürlerde ve tüm örgüt yapılarında gerçekleşen bir olgu olduğu için, mobbinge hedef kurban olma riski

⁵⁹ Tınaz, age, 77.

herkes için geçerlidir. Mobbing sürecinin mekanizması, farklı işyerlerinde farklı şekilde gelişse de, genelde süreç içerisinde çok tipik, benzer bir yol izlenmektedir⁶⁰.

Duygusal tacize maruz kalanların çoğunluğunun üstün özelliklere sahip, zeki, başarı odaklı, yaratıcı, kendisini işine adanmış, dürüst, insanlara güvenen, iyi niyetli, politik davranmayan, kurumuna bağlı, işiyle özdeşleşmiş, sosyal hayatta içlerine kapanık olmaya meyilli, yumuşak başlı, içsel olarak kendine çok saygı duyan ve yetkinlik düzeyleri yüksek kişiler olduğu düşünülmektedir⁶¹.

Özellikle yaratıcılık tarafı gelişmiş olan kişiler, getirdikleri yeni fikirler yüzünden, taşların fazla oynamamasını isteyen gelenekçi eski çalışanlar tarafından taciz edilmekte,⁶² iflah olmadıklarında ise yapılan tacizler mobbing davranışlarına dönebilmektedir.

Mobbing'e maruz kalanların sosyal ortamlarda genellikle endişeli, dürüst ve oldukça tecrübesiz kişiler olması ve her zaman mahcup, hoşgörülü, iyi niyetli ve özür dilemeye hazır bir tavır sergilemelerinin ise, mobbing uygulayan kişileri cesaretlendirdiği ve harekete geçirdiği⁶³ düşünülmektedir.

Mobbing olgusunda kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplmesi mevcut olmamakla birlikte işyerlerinde dört farklı tipteki kişi, mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıya olduğu saptanmıştır⁶⁴.

- Yalnız kişi: Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir.
- Acayip kişi: Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Bazen, sırf evlilerin bulunduğu bir ofiste tek bekar veya sadece bekarların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak dahi, mobbinge maruz kalmaya yeterli neden olabilmektedir. Azınlık bir gruba dahil olan kişinin mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir.

⁶⁰ Tınaz, **age**, 77.

⁶¹ Ergenekon, **age**, 35.

⁶² Gamze Pir, "İş Yerindeki Kabus: Mobbing" Doğu Akdeniz Gazetesi-2005 www.gundem.emu.edu.tr/subat2006/turkish/mobbing.htm [20.01.2007].

⁶³ Davenport, **age**, 52.

⁶⁴ Tınaz, **age**, 96.

- Başarılı kişi: Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bireyin arkasından her türlü oyunlar oynanır, söylentiler çıkarılır ve çalışması sabote edilebilir.
- Yeni gelen kişi: Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok sevilir olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, mobbing kurbanı olma riskini artırır. Kişi, daha kaliteli olması veya hatta sadece daha genç ya da güzel olması mobbing'e maruz kalmasına sebep olabilmektedir.

Mobbing sürecinde oyununun kuralları, kurban tarafından değil, mobbingi yapan tarafından belirlenmektedir. Mobbing mağduru, tek başına hiçbir kuralı değiştiremediği için kuralları başkalarının belirlediği bir oyun içindeki rolünü kabullenmek zorunda kalmaktadır.

Mobbing'e maruz kalanlarla ilgili yapılan bir araştırmada bazı mobbing mağdurlarının bir çok iyi ve üstün özelliklerine rağmen "kurban zihniyetli" olduklarına dair sonuçlar saptanmıştır. Bu durumun "kurban zihniyetlilik" olarak adlandırılmasının sebebi ise; bu kişilerin içine düşürüldükleri durumun karmaşıklığını anlamak yerine durumu kabullenmeyi tercih eden kişiler olmalarıdır⁶⁵.

Leymann, mobbing'e maruz kalanlarla ilgili çok sade ve sezgiye dayalı bir tanım yapmaktadır. "*Kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir*"⁶⁶. Psikolojik olarak yıpranmış, gördüğü baskılar neticesinde depresyon yaşayan ve kendisinin kurban olduğunu hisseden kişi mobbing'e maruz kalan kişi olmakta ve yaşanan süreçte en büyük zararı görmektedir.

2.3.3.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan,

⁶⁵ Sandra Dann, "Workplace Bullying: Making a Difference", *Workplace Bullying Conference, Brisbane*, 16-17 October 2003, <http://www.safework.sa.gov.au/contentPages/docs/aeWorkplaceBullying2003.pdf>

⁶⁶ Tınaz, **age**, 94.

yansımlarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir. İzleyici tiplerini, sergiledikleri davranışlara göre gruplamak mümkündür⁶⁷.

Diplomatik İzleyici: Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişidir. Genelde aracı rolünü oynaması nedeniyle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bir kişidir. Bu tarz bir izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride kurban konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadır.

Yardakçı İzleyici: Bu izleyici, mobbingiye çok sadık olan ancak bu özelliğinin pek fark edilmesini istemeyen, kendisi güvenilir bir kişi olarak görünse de mobbingiye destek vermekten geri kalmayan kişidir.

Fazla ilgili İzleyici: Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen, bazen başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışan, ısrarcı; yardım arayışı içinde olan kurbanın dahi, zamanla rahatsız olduğu, kaçış yolları aradığı ve ikinci bir mobbingci olarak algılamaya başladığı izleyici tipidir.

Nötr İzleyici: Ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmayan, tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışarak; konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmeyen, mobbingiye yardımcı olmamakla birlikte, uygulanan psikolojik tacize karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsız olan izleyici tipidir.

İki Yüzlü İzleyici: Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimini oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici, sonunda mobbingiye destek çıkar veya kendine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddeder.

2.4. MOBBİNG İLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR

2.4.1. Mobbing ve Çatışma

Mobbing ve çatışma ilk bakışta birbirine çok yakın iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak benzer yönleri bulunsa da bu iki kavram birbirinden farklı kavramlardır.

⁶⁷ Tınaz, age, 109.

Çok farklı tanımları yapılabilmekle birlikte, genel olarak çatışma; iki veya daha fazla grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilmektedir. Anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, ters düşme gibi konular çatışma kavramının temel unsurlarını oluşturmaktadır⁶⁸. “Çatışma, insanın gerek fizyolojik gerekse de soyso-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir”⁶⁹ şeklinde de tanımlanmaktadır. Oysa mobbing’de süreklilik gösteren düşmanca davranışlar ve tavırlar söz konusudur ve bir olayın mobbing olarak adlandırılabilmesi için, sistematik ve kasıtlı olarak yapılması gerekmektedir. Mobbing’in uygulandığı bir iş yerinde sağlıklı bir örgüt ikliminden söz etmek mümkün değildir.

Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşüncüyü veya olayları benimsememesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çekişmesi yatmaktadır.

Çatışma, bir sosyal ya da biçimsel grupta yer alan bireyler veya gruplar arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak, veya bireyin anlaşmazlık algılanması ya da bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözümlemedeki yetersizliği⁷⁰ olarak düşünülebilmektedir.

Çatışma anlam itibariyle olumsuz bir durum olarak algılansa da günümüzde doğru yönetildiğinde kurumsal ve/veya kişisel gelişim aracı olarak görülmektedir. Uygun düzeyde çatışmanın organizasyona canlılık kazandırması, yenilik ve değişimleri hızlandırması bakımından faydalı olacağı görüşü hakimdir. Oysa mobbing için böyle bir faydadan söz etmek mümkün değildir. Aksine mobbing ahlak dışı davranışlar içerir ve hem kişiler hem de örgütler açısından büyük zararlara sebep olabilmektedir.

Sağlıklı bir çatışmanın yaşandığı iş yeri ile mobbing’in yapıldığı bir işyerinin özellikleri karşılaştırıldığında çok farklı iki örgüt ikliminin olduğu görülecektir. (Tablo.2)

⁶⁸ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** (İstanbul: Beta Yayınları, 2003), 664.

⁶⁹ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi** (İstanbul: Beta Basım Yayın, 1993), 364.

⁷⁰ A. Baysal ve E. Tekarslan, **“Davranış Bilimleri”** (İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996), 290.

Tablo 2: Sağlıklı Çatışma Ortamı ile Mobbing Ortamı Arasındaki Farklılıklar

SAĞLIKLI ÇATIŞMA ORTAMI	MOBBING ORTAMI
Roller ve iş tanımları açıktır.	Roller belirsizdir.
İşbirlikçi ilişkiler vardır.	İşbirlikçi olmayan ilişkiler hakimdir
Hedefler ortaktır ve paylaşılmıştır.	İleriye görmek olanaksızdır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.
Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır.	Örgütsel aksaklıklar vardır.
Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir.	Uzun süreli ve etik olmayan etkiler gözlenir.
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı ve baştan savma iletişim vardır

Tınaz, age, 36.

Mobbing ve çatışma birbirinden farklı kavramlar olmakla birlikte bazı durumlarda çatışma mobbing'i harekete geçiren bir unsur olabilmektedir. Mobbing bazı kaynaklarda çatışmanın abartılmış ve aşırıya kaçılmış hali olarak da tanımlanmaktadır⁷¹. Çatışma yaşayan taraflardan birinin, karşı tarafa düşmanca tavırlar sergilemeye başlaması ve karşısındakini yıldırarak iş yerinden uzaklaştırma amacı gütmesi çatışmanın mobbing'e dönüşmesi durumudur. Bu sebeple çatışma doğru yönetilmeli ve mobbing'e dönüşmesi engellenmelidir.

2.4.2. Mobbing ve Şiddet

Şiddet; uygulayıcısı tarafından bilinçli olarak karşıdaki kişiye ya da kişilere, kurum ya da kuruluşlara hatta canlı diğer varlıklara (bitki örtüsü, hayvanlar) çeşitli amaçlar adına çıkar elde etmek, onlara karşı üstünlük ya da hakimiyet kurmak, istenilen hal ve hareketlerin elde edilmesini sağlamak, imtiyaz ya da ayrıcalık sağlamak, saygınlık ya da sevgi kazanmak, kısacası maddi ve manevi çıkar ve menfaatlerin elde edilmesini sağlamak amacı ile fiziksel, sözlü, psikolojik ya da işaretler yardımı ile uygulanan; kişi yada kişilerin, kurum ya da kuruluşların hatta canlı diğer varlıkların (bitki örtüsü, hayvanlar) yaşam, özgürlük, irade, istek, hak ve sağlıklarına zarar verici, bu hakları ortadan kaldıran yada geçici süre ile bunların ortadan kaldırılmasına sebep olan hal ve hareketlerin tümü⁷² şeklinde tanımlanmaktadır.

⁷¹ Heinz Leymann, "Bullying; Whistleblowing: The Relationship Of Mobbing To Conflict, The Mobbing Encyclopaedia", <http://www.leymann.se/English/11320E.HTM> [27.03.2006].

⁷² <http://tr.wikipedia.org/wiki/%C5%9Eiddet> [10.02.2007].

Şiddet uygulama eylemleri, zorlama, saldırı, kaba kuvvet, bedensel ya da psikolojik acı çektirme ya da işkence şeklinde olabilmektedir. Kısaca bireyin fiziksel ve psikolojik olarak acı çekmesine neden olabilecek fiziksel ve ruhsal yönden ona zarar veren her davranış şiddettir⁷³. Buradan da anlaşılacağı üzere şiddet sadece fiziksel bir olgu değildir. Bu yüzden, kurbanın; iletişimine, sosyal ilişkilerine, itibarına, yaşam ve iş kalitesine yönelik bir saldırı şeklinde gelişen mobbing de bir şiddet türüdür. Öyle ki bazı kaynaklarda mobbing'in Türkçe karşılığı olarak "psikolojik şiddet" tanımı kullanılmaktadır.

Şiddet söz konusu olduğunda, genelde fiziksel müdahale ve somut iz bırakan fiili şiddet akla gelmektedir. Dar anlamda şiddet, fiziksel şiddeti tanımlarken, geniş anlamda şiddet ise, insan üzerindeki fiziksel ve ruhsal etkileri dolayısıyla, bir şekilde hissedilen şiddeti tanımlamaktadır. Türkiye'nin de üyesi bulunduğu Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), işyeri şiddeti tanımını, sadece fiziksel hareketlerle sınırlamayıp bunun yanında pasif ve psikolojik hareketleri de içerecek biçimde genişletmektedir. Yani: şiddet, sadece kaba biçimi ile fiziksel özellikte olmayıp, ekonomik, siyasal ve psikolojik niteliklerde de olabilmektedir. Şiddetin soyut biçimi olan mobbing, fiziki şiddetten daha tehlikelidir ve daha kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir. Bu bağlamda mobbing de işyeri şiddeti listesinde yer almaktadır⁷⁴.

Mobbing'in varlığını tespit etmek fiziksel şiddetin varlığını tespit etmekten çok daha zordur. Bu da mobbing mağdurunun psikolojik yaralarını sarmayı zorlaştırmaktadır. Fiziksel şiddeti ortaya çıkarmak ve tedavisini yapmak, hem fiziksel hem de psikolojik (psikosomatik) sonuçları olan mobbing'in etkilerini gidermekten daha kolaydır.

Yasal düzenlemeler nedeniyle özellikle kamu örgütlerinde kaba şiddet kabul edilemez görüldüğü için, mobbing yaygınlaşmaktadır. Bu yolla mobbing mağdurları; bıkırma, yıldırma, dışta bırakma, örgütsel bazı olanaklardan mahrum bırakma, izolasyon, örgütsel kaynak kullanımında adaletsizlik, haklardan yararlanmayı engelleme veya geciktirme gibi mobbing'e neden olabilecek tutum ve davranışlara maruz kalmaktadırlar.

⁷³ Hasan Tutar, "İşyerinde Psikolojik Şiddet, Mobbing" <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/anasayfa-mobbing.htm> [10.02.2007].

⁷⁴ Laçiner, **age**.

2.4.3. Mobbing ve Bullying

Mobbing ve bullying kavramları, literatürde önceleri birlikte kullanılan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu alanda yapılan çalışmalar ilerledikçe örgütsel çalışmaların yürütüldüğü eğitim birimleri, askeri birimler ya da iş yerlerindeki örgütsel saldırılar için başka başka terimler kullanılmaya başlanmıştır. Bu kapsamda literatürde okullardaki örgütsel şiddet vakaları için daha çok **bullying** terimi kullanılırken, iş yerlerindeki vakalar için **mobbing** teriminin kullanıldığı görülmektedir.

Ayrıca bullying, içinde fiziksel şiddeti de barındırırken, mobbing daha sofistike tavırların takınıldığı, fiziksel değil psikolojik baskı ve yıldırma politikalarının benimsendiği tavır ve davranışları tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu sebeple, özellikle kıta Avrupa'sında mobbing ve bullying bu ayrım çerçevesince kullanılırken; İngiltere ve Avustralya kaynaklı literatürde halen eş anlamlı olarak kullanılmaktadır⁷⁵.

2.4.4. Mobbing ve Hukuk

Çalışma mevzuatımızda, bugüne kadar tacizin sadece fiziksel yönü inceleme konusu yapılmış ve bu bağlamda, tacizin fiziksel yönü çeşitli yasalarda düzenlenme imkânı bulmuştur. Örneğin, İş Kanunu'nun 24. maddesinde, cinsel tacize maruz kalan işçiye, belirli veya belirsiz süreli iş sözleşmesini fesih hakkını tanırken, aynı Kanun'un 25. maddesi, işyerinde cinsel tacizde bulunan işçinin iş sözleşmesinin herhangi bir tazminat ödemeksizin işverence haklı nedenle feshini düzenlemektedir. Yine, Ceza Kanun'unun 105. maddesi de, bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz edenler hakkında hapis veya adli para cezası öngörmektedir⁷⁶. Çalışma hayatı içinde sıkça karşılaşılan bir olgu olmasına karşın, kanunlarımızda hukuki anlamda doğrudan mobbing davranışını tanımlayan bir madde bulunmamaktadır. Ancak dolaylı olarak bu kapsamda değerlendirilebilecek birtakım hükümlere rastlamak mümkündür.

Mobbing olgusunun hukuki boyutu ele alındığında iki farklı konu karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi mobbinge uğrayan bir çalışanın haklı nedenle iş sözleşmesini feshetme hakkının olup olmadığı ve mobbing uygulayan bir

⁷⁵ The Difference Between Bullying And Mobbing”,<http://www.bullyonline.org/workbully/mobbing.htm> [24.02.2007].

⁷⁶ Laçiner, **age**.

çalışanın iş sözleşmesinin işverence geçerli veya haklı bir nedenle feshedilebilip feshedilemeyeceği konusudur.

İş Kanununun 24/b maddesinde “işveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa” işçiye iş sözleşmesini haklı nedenle fesih hakkı vermektedir. Buradaki “davranış” kelimesi esas alındığında çalışana davranışlarla yapılan saldırıların mobbing kapsamında değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Çünkü işverenin işçisine yaptığı psikolojik baskı da fiili bir eylem olmamasına rağmen çalışanı rahatsız eden bir durum olarak değerlendirilebilir. Ancak böyle bir eyleme maruz kalındığı işçi tarafından ispatlanmak zorundadır⁷⁷.

Mobbing'in çalışma mevzuatındaki diğer boyutu ise iş sağlığı ve güvenliği hukuku alanında karşımıza çıkmaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu yeni bir yasa olmasına karşın, işçi sağlığının psikolojik yanı açısından yeterince tatmin edici hükümler içermemektedir. Kanunun İş Sağlığı ve İş Güvenliği ile ilgili 77. maddesine göre: “İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler. İşverenler işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya bulundukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadırlar”. Ancak yasanın uygulama esaslarını düzenleyen 9 Aralık 2003 tarihli “İş Sağlığı İş Güvenliği Yönetmeliği”nde, ve 7 Nisan 2004 tarihli “Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”te işçilerin karşılaşabilecekleri mesleki psikolojik rahatsızlıklardan, bunların önlemlerinden ya da bu konuda işverenlerin sorumluluğundan bahsedilmemesi⁷⁸ bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş kanununun mobbingle ilişkilendirebilecek maddeleri dışında, gerek yargı gerekse doktrin tarafından kabul gören ve işverenin görevleri arasında sayılan

⁷⁷ Sinan Bilir, “Psikolojik Taciz ve İş Hukuku Uygulaması”
http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=127&Itemid=39
[05.02.2007].

⁷⁸ Laçiner, age.

“işçiyi gözetme borcu” ilkesinden yola çıkarak da hukuki bir dayanak sağlanabileceği düşünülmektedir. Çünkü işverenin işçiyi gözetme borcunun içerisinde yalnızca iş sağlığı ve güvenliği gibi konular yer almamaktadır. “İşçiyi gözetme borcu”nun tanımına, işçinin çalışma ortamındaki her türlü rahatsız edici davranışların da dahil edilebileceği görüşü hakimdir⁷⁹.

Mobbing konusunda ülkemizde mahkemelere yansıyan çok sayıda dava bulunmamaktadır. Hukuk sistemimizin yavaş işleyen yapısı, henüz bu konuda kesinleşmiş bir yargı kararının olmayışı ve mobbing’i ispatlamanın zor olduğu düşüncesi, konunun hukuki düzleme taşınmasını zorlaştıran unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak tüm bunlara rağmen, mahkemelere taşınan mobbing vakaları da mevcuttur. Şimdiye kadar görülen mobbing davalarında kesinleşmiş bir karar bulunmamakla birlikte yerel mahkemelerin davacılar lehine hüküm verdiği davalar mevcuttur. Ankara 8 İş Mahkemesi’nin bu konuyla ilgili bir davanın kararında “Medeni Kanun’un 2’nci maddesine ilişkin iyi niyet kurallarının çiğnendiği” gerekçesiyle davacı lehine tazminata hükmetmiştir. Kararda işverenin davranışları; *işçiyi yıldırmaya, psikolojik baskı uygulayıp genellikle de işten ayrılmasını sağlamaya yönelik davranışlar*” olarak yorumlanmış ve “*Toplanan delillerden davacıya üstleri tarafından kötü muamele yapıлып aşağılanarak psikolojik taciz uygulandığı, emeğiyle çalışarak kazanan davacı işçinin maddi ve manevi kayba uğratıldığı kanaatine varılmıştır*” ifadesi kullanılmıştır. Söz konusu bu karar halen temyiz incelemesinde olup Yargıtay’dan onanarak dönmesi halinde diğer mobbing davaları açısından emsal karar olabilecek nitelikte bir karar olacağı düşünülmektedir.

Ülkemizde henüz mobbing vakaları hukuksal zeminde kendine çok fazla yer bulamamış olmasına karşın bazı gelişmiş ülkelerde psikolojik yıldırma kavramı yasalarla düzenlenmiştir. İlk kez İsveç’te kanun kapsamına alınan mobbing olgusunu Norveç, Fransa, İtalya, Finlandiya, Almanya ve Kanada da yasal olarak tanıyan ülkelerdir⁸⁰. Kanada’da 2004 yılında yürürlüğe giren yasada psikolojik tacizi; “*bir çalışanın psikolojisini, vakarını, kişisel bütünlüğünü etkileyen iş ortamını kötüleştiren sözlü yorum, sataşma, el kol hareketleri gibi arzu*

⁷⁹ Bilir, age.

⁸⁰ Maria Isabel S. Guerrero, “The Development Of Moral Harassment (Or Mobbing) Law In Sweden And France As A Step Towards Eu Legislation” http://www.bc.edu/schools/law/lawreviews/meta-elements/journals/bciclr/27_2/10_TXT.htm [14/02/2007].

*edilmeyen ve düşmanca davranışların tekrarlanması psikolojik taciz anlamına gelir*⁸¹ şeklinde açıkça tanımlanmıştır.

Mobbing konusu Avrupa Birliği çalışma hukuk mevzuatı içerisinde ise; “Sağlık ve Güvenlik Çerçeve Kanunu” içerisinde yer almaktadır. Ancak bu çerçeve kanunun, genel olarak psikolojik risklerden çok fiziksel riskleri düzenlediği için yetersiz olduğu ve Avrupa Birliği Konseyi’nin mobbinge ilgili yeni bir direktif çıkarması gerektiği⁸² düşünülmektedir.

ABD’de de, ülkemizde olduğu gibi doğrudan mobbing’i düzenleyen bir kanun bulunmamakla birlikte mahkemelere yansıyan mobbing vakaları Medeni Kanun çerçevesinde değerlendirilmektedir⁸³.

2.5. MOBBİNG SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Aşırı disiplin getirme anlayışı, yetersiz iletişim, verimliliği artırma baskısı, aşırı biçimde sonuçlara yönelme, yanlış personel seçimi, açık kapı politikalarının olmayışı, eğitim eksikliği, ekip çalışmasının yetersizliği, aşırı rekabetçi ortam, yoğun stres, yeniden yapılanma ve küçülme politikaları gibi bir çok örgütsel faktörün mobbing’in oluşumunda etkili olduğu düşünülmektedir. Ancak mobbing bazı örgütlerde bilinçli ve kasıtlı bir şekilde belli amaçlar için politika olarak uygulanabilmektedir.

“Herhangi bir örgütsel amaç (bireysel bir amaç olmaksızın) için örgütün yönetim/karar alma gücünü elinde bulunduran kademenin isteğiyle, işletme içinde bulunan herhangi bir kişiye, gruba veya belirli özellikleri sebebiyle bir zümreye (mesela kadınlar, zenciler v.b..) yönelik, yönetsel bir tutum olarak örgütün meşru veya gayri meşru yöntemlerle; ancak yönetsel ahlak kurallarına uygun olmayan şekilde, uzun süreli psikolojik baskı ve yıldırmaya dönük faaliyetlerde bulunan” örgütler mobbingci örgütler⁸⁴ olarak adlandırılmaktadırlar.

⁸¹ Çobanoğlu, **age**, 200.

⁸² Guerrero, **age**.

⁸³ Davenport, **age**, 161.

⁸⁴ Gökhan Gürler, “Mobbingci Örgütler” 5.Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, <http://www.tdcif.org/kongre/k2007/ozet/065.doc> [12/04/2007].

Örgütleri mobbing uygulamaya iten çeşitli sebepleri aşağıdaki gibi saymak mümkündür⁸⁵:

- Örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmak istendiğinde,
- Örgüt içinde istenen değişime ayak uyduramayanlar olduğunda,
- Çalışanların güncel bilgi ve teknolojideki değişiklere ayak uyduramaması durumunda,
- Küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması istendiğinde,
- İşgücünün genç çalışanlardan oluşturulması istendiğinde,
- Çalışanların örgütün yeni amaçlarını benimsemedikleri durumlarda,
- Herhangi bir konuda örgütsel başarının arttırılması istendiğinde,
- Örgütün yönetim kademelerinde radikal değişiklikler olduğunda,
- Örgütün liderlerinin duygusal zekadan yoksun olmaları durumunda,
- Örgüt yönetimi örgüt içindeki alt gruplar arasında yaşanan güç çekişmelerinde gruplardan birinin yanında tavır takındığında,
- Örgütün maliyet bazlı düşünerek daha pahalı olan eski personeli daha ucuz olan yenisiyle değiştirmek istemesi.

Örgütsel mobbingi uygulayanlar doğal olarak yönetim kademelerindeki yöneticilerdir. Bu sebeple örgüt mobbinginin, üstlerin astlarına doğru uyguladığı mobbinge yakın bir kavram olduğu söylenebilir; ancak örgütsel mobbinge üstlerin astlarına doğru uyguladıkları yukarıdan aşağı yönlü mobbing arasında bir takım farklılıklar olduğu düşünülmektedir. Yukarıdan aşağı yönlü mobbing de örgütsel mobbing de yöneticiler tarafından uygulanmaktadır, ancak birinde yöneticiler kendi bireysel istek, hırs ve arzularını yerine getirmeyi amaçlamakta iken diğesinde ise yöneticiler; örgütsel amaçlar, örgütsel başarı ve daha yüksek performans için bunları yapmaktadırlar⁸⁶.

⁸⁵ Davenport, **age**, 46.

⁸⁶ Gürler, **age**.

Tablo 3: Bireysel Mobbing Uygulamaları İle Örgütün Mobbing Uygulamaları Özellikleri

Faktörler	Bireysel Mobbing Uygulamaları	Örgütün Mobbing Uygulamaları
Amaç	- Bireysel çıkarlar, amaçlar, arzular	Örgütsel amaçlar, arzular örgütsel başarı, örgüt içinde amaçların benimsetilmesi, maliyetleri düşürme isteği, örgütü daha başarılı kılma
Uygulanış Şekli Ve Yönü	Bir yada birkaç kişi tarafından bir kişiye yönelik olarak uygulanıyor - üst asta - ast üste - eş düzeyler birbirine.	Örgüt yönetim kademeleri tarafından seçilmiş kurbanlara ve örgüt yönetimi ve yardakçıları tarafından bir yada daha fazla kişiye uygulanıyor.
Kurbanın Özellikleri	Duygusal zekası yüksek, başarılı, üstün performans gösteren, fiziksel, kültürel, etnik olarak diğerlerinden farklı, dürüst, insanlara güvenen, yaratıcı, değişime hemen adapte olabilme, politik davranamayan, işine bağlı,	Başarısız, örgütün yeni amaçlarına uyum göstermeyen, diğer çalışanlarla sürekli çatışma yaşayan, düşük performans gösteren, örgütün yeni politikalarına uygun özelliklerden yoksun olan, örgütün değişim isteğine direnen ve değişim gereklerini sağlayamayan
Ortaya Çıkış Şekli	Mobbingciler kurbanı kendilerinden farklı hissettiklerinde	Örgütsel başarı düşmeye başladığında, örgütün personel politikaları değiştiğinde, maliyetler düşürülmek istendiğinde, yönetim kademelerinde değişiklikler olduğunda, örgütte güç ve politik çekişmelerin arttığı zamanlarda v.b.

Gökhan Gürler, **age**.

2.6. MOBBINGLE MÜCADELE

Bireysel olarak da, örgütsel olarak da mobbingle mücadele etmenin ilk adımı; mobbing'in varlığının farkına varılmasıdır. Mobbing sorununa çözüm olması için atılan adımların işe yarayabilmesi için, öncelikle sorunun adının konması ve doğru teşhis edilmesi gerekmektedir. Doğru teşhis edilemeyen bir vakada, sorunun çözümüne yönelik atılacak adımlar sorunu çözemeyeceği gibi, daha da karmaşık bir hale sokabilmektedir. Bu sebeple mobbingle mücadelede en önemli ve öncelikli konu mobbingin farkındalığına varılması ve doğru teşhis edilmesidir.

Mobbing sorununa ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olması, da mobbingle mücadele konusunda önemlidir⁸⁷.

2.6.1. Bireysel Önlemler

Mobbingle mücadelede en önemli görev bu sorunun doğrudan içinde olan birebir yaşayan mağdura düşmektedir. Özellikle mobbinge karşı tepkisiz kalan bir yönetime sahip örgütlerde mobbingle kişisel mücadele daha fazla önem kazanmaktadır. İşyerinde mobbingle mücadele etmek için öncelikle işyerinde mobbingin yönetilebilir bir sorun olduğunu kabul etmek ve buna göre hareket etmek gerekmektedir.

Mobbing davranışları karşısında mağdurların genel olarak üç tür tutum ve davranış sergiledikleri düşünülmektedir⁸⁸:

- Mobbinge anlayış gösterme,
- Mobbinge karşı savaş verme,
- Geri çekilme.

Mobbinge *anlayış gösterme* onun tekrarlanma sıklığı veya şiddetine göre değişmektedir. Psikolojik şiddetin sistematik olarak devam ettiği ve şiddetinin arttığı durumlarda, mobbinge anlayış gösterme yanlış bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır. Mobbingin periyodik bir tarzda gerçekleştiği ve stres katsayısı

⁸⁷ Tınaz, **age**, 187.

⁸⁸ Tutar, **age**.

düşük, tolere edilmesi mümkün olduğu durumlarda ise zayıflık işareti verilmeden anlayış gösterilebileceği düşünülmektedir⁸⁹.

Mobbinge mücadele etmenin diğer bir yolu da *karşı savaş vermektir*. Karşı savaş verme durumunda mobbing uygulayanın yönteminin seçilmesi çok yanlış bir tutum olacaktır. Çünkü mobbing uygulayan her türlü etik dışı yola başvurabileceği için mobbing uygulayanın yöntemine başvurmak mağduru haklı iken haksız, güçlü iken zayıf duruma düşürmektedir⁹⁰. Mobbing mağdurları yaşadıkları olumsuzlukları kontrolsüz tepkilerle değil, bilinçli tavırlarla analiz etmeli, ani tepkilerden çok mantıklı karşılıklar vermelidirler⁹¹.

Mobbinge maruz kalan kişinin mutlaka eyleme geçmesi ve tacizciye davranışının kabul edilemez olduğunu belirtmesi gerekmektedir. Mobbing mağduru bir çalışanın bu konuda alabileceği bazı bireysel önlemleri şu şekilde saymak mümkündür⁹²:

- Tacizciye açıkça itirazda bulunmak, tacizciden rahatsız edici söz ve davranışlarını durdurmasını istemek.
- Olayları, verilen anlamsız emirleri ve talimatları yazılı olarak kaydetmek.
- Duygusal tacizciyi ilk fırsatta yetkili birisine rapor etmek.
- Gerekiyorsa, tıbbi ve psikolojik yardım almak.
- Şikayet hakkında örgüt içinde ne yapıldığını araştırmak.
- İş arkadaşları da aynı şekilde rahatsız olabileceği için, grupça şikayetleri bildirmek.

Ayrıca olası ithamlara, saygısızlıklara, “zor insan” suçlamalarına karşı savunma yapılabilmesi için saldırganın duyguları iyi değerlendirilmeli ve mağdur hangi konularda çatışmaya çekildiğini fark etmeye çalışmalıdır. Yapılan ithamların ve eleştirilerin yazılı olarak gerekçelendirilmesini talep etmenin de faydalı olacağı düşünülmektedir⁹³.

Karşı savaş verme konusunda mobbing mağdurunun izlemesi gereken temel politika, kendini mobbingin kurbanı yapan değerleri sorgulamadan, onlara daha

⁸⁹ Tutar, **age**.

⁹⁰ Tutar, **age**.

⁹¹ Çobanoğlu, **age**, 108.

⁹² Gülcan Arpacıoğlu, “İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz” <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=2384> [14.01.2007].

⁹³ Elif Yücutürk, “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Eylemleri: Düş mü? Gerçek mi?” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226 [20.05.2006].

fazla sarılmak ve istikrarlı bir kişilik ortaya koymaktır. Onurlu, erdemli ve sağduyulu tepkiler gösterilmeli; ahlak ilkeleri ve yasaya uygun davranışlarla mobbing uygulayan kişinin kullandığı araçlar zayıflatılmalıdır.

Diğer bir mücadele yöntemi olan *geri çekilme* taktiği ise mağdur ile mobbing uygulayanın güçleri arasındaki farkın fazla olması durumunda istenmeden seçilen bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır⁹⁴.

Mobbinge mücadelede mağdurun özgüvenini geliştirmesi çok önemlidir. Çünkü özgüvenini kaybeden bir mağdurun mobbing karşısında ayakta kalabilme gücünü gösterebilmesinin neredeyse imkansız olduğu düşünülmektedir.

Mobbing mağduru, özgüvenini geliştirmek için; kendi becerilerinin değerini takdir etmesi, hoşlandığı işlere zaman ayırması, kendini şımartması ve kendine değer veren insanlarla daha fazla zaman geçirmesi gibi yollara başvurması gerekmektedir⁹⁵.

Mobbinge karşı izlenecek bireysel mücadele politikası çerçevesinde, mağdurun öncelikle kendi kişiliğini geliştirecek, direncini arttıracak çabalar içinde olması gerekmektedir. Bu yönde atılabilecek bazı adımları şu şekilde saymak mümkündür⁹⁶:

- **Öz saygının geliştirilmesi:** Her mağdurun mobbinge dayanma katsayısı farklıdır. Söz konusu katsayı bireyin “uyum düzeyi”ni ve “direnme sınırları”nı belirlemektedir. Mobbinge karşı direnç gösterip onunla başa çıkmak için, baş vurulacak yollardan biri, özsaygının geliştirilmesidir. Herkesin kişiliğine göre, değişen bir mücadele stratejisi izlemesi gerekmektedir.
- **Denge bölgeleri oluşturmak:** Mobbingin varlığı, mağduru rahatsız etmekte, istikrarını ve yaşam düzenini bozmaktadır. Söz konusu istikrarsızlığa karşı “denge bölgeleri” mobbinge başa çıkmaya yardımcı olmaktadır. Denge bölgesi, her tür istikrarsızlığın ve güvensizliğin ortadan kalktığı, kurbanın kendini güven ve esenlik içinde hissettiği bir ortam olarak tanımlanmaktadır. Denge bölgesi, kurbanın istemediği değişimlerin olmadığı veya çok sınırlı olduğu güvenli bir ortamdır.

⁹⁴ Tutar, *age*.

⁹⁵ Davenport, *age*, 83.

⁹⁶ Tutar, *age*.

- **Mesleki beceri ve nitelikleri geliştirmek:** Mobbingin oluşturduğu psikolojik gerilimi azaltmanın bir başka yolu, kişisel ve mesleki nitelikleri, mşmkşn olduğu kadar hatalardan arındırarak geliştirmektir. Bu tavır, kurbanın kendisine karşı duyduğu gşveni ve şzsaygısını yşkseltmektedir. şzgşveni yşksek bir insan, her tşr gerilime karşı daha yşksek direnç gşstermektedir.
- **Ruh sağlığını korumak:** Gerilim azaltıcı şnlemlerden bir diğeri, ruh sağlığıdır. Geliştirilen gşclş psikolojik uyum, mobbing mağdurunun psikolojik yaralanmasını engellemekte ve mobbing karşısında onu daha donanımlı kılmaktadır. Ruh sağlığı yerinde olan birinin mobbinge direnci ise daha yşksek olmaktadır.
- **Algılama stratejilerini gşclendirmek:** Her tşr mobbing faktşrş insanın kişilik sşzgecinden geçmekte ve bu kişilik onun mobbinge tepkisinin ne kadar gşclş olacağını belirlemektedir. Kimileri mobbinge karşı oldukça gşclş bir direnç gşsterebilirken, kimileri çok basit mobbing davranışları karşısında bile yıkıma uğrayabilmektedir.
- **Değerleri açıklamak:** Kişisel değerlerin bilincine varmak ve yaşamın bu değerlerle doğal bir uyum içinde olduğundan emin olmak, mobbinge karşı direnç gşstermede etkin bir yol olarak gşrşlmektedir. Mağdur değerleri nedeniyle kurban seçildiğini unutmamalıdır. Bu sebeple mobbinge maruz kalan biri değerlerinden vazgeçerek, bu saldırıyı ortadan kaldıramaz. Mağdurun kendini kurtaracak en gşclş silahın, sahip olduğu değerleri olduğunu bilmesi gerekmektedir.

Kurbanın yaşamı gerçek değerleriyle uyum içinde olduğu oranda mobbing karşısında gş ve direnç kazanır. Mağduru zayıf dşşşecek en bşyşk yanlışlığın, mobbing karşısında kendini yargılamak ve kendini yadsımak olduğu dşşşşlmektedir.

Bazı durumlarda mağdurlar kendilerini yanıltarak mobbing'in etkilerini uzatma yşnşnde eğilim gşsterebilmektedirler. Bu ise depresyon ve umutsuzluk duygularını arttırarak mobbingle mşcadeleyi zorlařtırmaktadır⁹⁷.

⁹⁷ Davenport, **age**, 83.

Mobbinge karşı yapılan bireysel mücadelede izlenmemesi gereken iki temel politika vardır. Bunlardan birincisi; mağdurun sürekli olarak kendini temize çıkartmak yönünde çaba sarf etmesidir. Bu yönde bir politika izlendiğinde, mağdur kendisini sürekli olarak savunmada hissedeceğinden ilerleyen zamanlarda aşırı derecede yıpranacak ve pes edecektir. İzlenmemesi gereken ikinci politika ise tepkisiz kalmaktır. Mağdurun maruz kaldığı mobbing davranışları karşısında tepkisiz kalması, tacizcinin eylemlerine devam etmesi konusunda bir teşvik unsuru olabilmektedir. Bu sebeplerle mobbinge mücadelede sürekli savunma durumunda olmanın ya da tepkisiz kalmanın yaşanan mobbing sendromunu derinleştireceği düşünülmektedir.

2.6.2. Kurumsal Önlemler

Kurumsal olarak mobbinge karşı mücadelede iki aşamalı bir yol izlenebileceği düşünülmektedir. Bunlardan birincisi önleyici tedbirler almaktır. Mobbing yaşanmasını engelleyecek bir örgüt kültürü oluşturmak ve örgüt içinde mobbinge karşı önleyici tedbirler almak mobbing sendromunu henüz sorun haline gelmeden önleyeceği için çok önemlidir. Ayrıca mobbing yaşanmasına imkan tanımayacak bir örgüt kültürü oluşturmak için dikkat edilmesi gereken bazı noktaları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Örgütün vizyon ve misyonu net, anlaşılır bir biçimde ortaya konmalı ve herkese anlatılmalıdır .
- Örgüt içi statü ve görev dağılımı gibi hassas konularda belirsizliklere yer verilmemesi, her şeyin tanımının ikilemlere sebep olmayacak şekilde açık yapılması mobbingin doğmasına engel teşkil edecek bir ortam sağlanmasına yardımcı olmaktadır.
- Örgüt içi iletişimde dürüstlük ve içtenlik kavramlarının kaybolmaması, zayıfsa güçlendirilmesi gerekmektedir.
- Şikayet ve performans değerlendirme mekanizmalarının olabildiğince sağlıklı çalışmasına özen gösterilmelidir. Böylece adaletsizlik olduğu inancına dayalı mobbing hareketlerinin önüne geçilebilmektedir.

- İşe alım süreçlerinde adayların yeterliliklerine bakılırken, kişilik özelliklerine ve duygusal zekalarına da önem verilmeli, iş ortamında sorun çıkaracak kişilik özellikleri olup olmadığına dikkat edilmelidir.
- Hedeflere ulaşmada personel katılımını mümkün olan en üst düzeye çıkaracak şekilde; ekip çalışması ve yetkilendirme gibi uygulamalara yer verilmelidir⁹⁸.
- Örgütte iletişim,duygusal merkezli ilişki geliştirme, iş hayatında etik değerler ve davranışlar gibi konularda eğitimler verilmelidir⁹⁹.
- Disiplin konuları hızlı, tarafsız ve kalıcı çözümler üretecek şekilde çözümlenmelidir¹⁰⁰.

Ayrıca, örgütün mobbingin oluşumuna imkan tanımayacak sağlıklı bir örgüt kültürüne sahip olması için izlenmesi gereken bazı temel politikalar olduğu düşünülmektedir. Bu politikaları şu şekilde saymak mümkündür¹⁰¹:

- Örgütsel liderliğin kurumsallaştırılması
- Örgütsel rolün yeniden tasarımı
- Örgütsel kültür ve iklimin yeniden tasarımı
- Örgütsel sağlığın geliştirilmesi
- Psikolojik şiddete karşı örgütsel empati geliştirilmesi
- Psikolojik şiddete karşı açık yönetim anlayışının benimsenmesi
- İşin insancıllaştırılması
- Örgütsel bütünleşmenin sağlanması

Kurumsal olarak mobbinge karşı mücadelede ikinci aşama ise mobbingin belirtilerinin oluşması ya da mobbingin tespit edilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Mobbingin erken teşhis edilmesi, örgüte ve çalışanlara en az düzeyde zarar vererek çözüme kavuşturulması açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle mobbinge sebep olan faktörlerin örgüt kültüründen kaynaklanan faktörler olması durumunda çözüm arayışında örgüt yöneticilerinin çok dikkatli ve titiz

⁹⁸ Davenport, **age**, 116.

⁹⁹ Çobanoğlu, **age**, 118.

¹⁰⁰ Davenport, **age**, 116.

¹⁰¹ Tutar, **age**.

davranmaları gerekmektedir. Mobbing durumu tespit edildiğinde kurumsal olarak alınabilecek önlemleri şu şekilde saymak mümkündür¹⁰²:

- **Kaçınma:** Bu yöntemde yönetici psikolojik şiddeti, örgütsel politika haline getirmeye çalışan mobbing uygulayıcısına herhangi bir destek sağlamadığı gibi, onu engelleyici bir tutum içinde de olmamaktadır. Yöneticinin bu tavrı psikolojik şiddeti engellememektedir; ancak bu tutumla mobbingci, örgütsel bir destek bulamadığı için kendi gücüyle yetinmek durumunda kalmaktadır. Bu tutum aynı zamanda psikolojik şiddeti görmezden gelmek demek olduğu için, bir bakıma onu desteklemek, sürmesinden yana tavır takınmak anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla psikolojik şiddet yönetimi için etkili bir yöntem olmadığı görülmektedir.
- **Dondurma:** Bu yöntem “sular duruluncaya kadar beklemek” anlamına gelmektedir. Belli bir zaman sonra mobbingci ve mağdur arasında ilişkilerde biraz yumuşatma yoluna gidilmekte; böylece, taraflar arasındaki farklılıklar azaltılarak, ortak menfaatler vurgulanmaya çalışılıp daha üst düzey amaçlar belirlenerek, çatışan tarafların arasındaki farklılıkları unutup, daha önemli ve kapsamlı amaçlar için birleşmeleri ve yardımlaşmaları yoluna gitmeleri sağlanmaktadır.
- **Psikolojik şiddeti çözme yaklaşımı:** Bu yöntemde psikolojik şiddetin üzerine cesurca gidilmektedir. Psikolojik şiddetin yayılıp örgüt iklimini ve örgüt kültürünü etkilemesine izin verilmeyen bu yaklaşımda; yönetici, tarafları yüz yüze getirerek, sorunların açık olarak ve ayrıntılı biçimde tartışılmasını sağlamaktadır. Özellikle iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan psikolojik şiddette bu yöntemin etkili olduğu görülmektedir.
- **Güç ve otorite kullanma:** Bu yöntemde, yönetici, gücünü, yetkisini ve otoritesini kullanarak, psikolojik şiddeti ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Bu yolu izleyen yönetici, “burada yönetici benim; bu iş böyle olacak!” şeklinde otoriter ifadelerle soruna çözüm yolu

¹⁰² Tutar, age..

aramaktadır. Kuşkusuz, bu karar ya da emir, taraflar arasında anlaşma sağlayamasa da psikolojik şiddeti durduracaktır. Yönetici bu yolu sık kullanırsa, astların morali ve motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapacağı da dikkat edilmesi gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

- **Ödün verme:** Psikolojik şiddetin kaynağı konusunda taraflar, kendi amaçlarından özveride bulunarak, ortak bir zeminde buluşurlar. Böylece anlaşmanın bir galibi olmaz. Böylece her iki taraf bazı tavizler vererek anlaşma sağlanmaktadır.
- **Kişileri değiştirme:** Mobbinge neden olan ve bunun kurbanı olan kişiler, örgüt içinde başka birimlere ya da yerlere tayin edilerek, psikolojik şiddetin önlenmesine çalışmak da bir yöntem olarak düşünülebilir. Etkili bir yol olmasına rağmen, herkes bir nedenle bulunduğu yere alındığı için uygulaması kolay olmayan bir yöntem olduğu görülmektedir.
- **Cezalandırma:** Psikolojik şiddetin kişilere ve kuruma zarar verdiği noktada, buna sebep olanlara disiplin yöntemlerini uygulamak ve onları cezalandırmak, örgüt çıkarı bakımından bir zorunluluk halini almaktadır.
- **İşbirliği:** Psikolojik şiddeti çözmeye istekli olmak, farklılıklarla yüz yüze gelmek ve görüş alışverişinde bulunmak, bütünleştirici çözümler aramak, herkesin kazançlı çıkacağı durumlar bulmak (kazan-kazan), sorunlara ve psikolojik şiddete meydan okumak, işbirliği yapmanın yollarıdır.

Her iki tarafın kaygılarının önemli olması durumunda, mutabakat sağlamaya çalışılmalı, farklı bakış açılarına sahip insanların yaklaşımlarını kaynaştırarak, ortak bir zeminde buluşmaları sağlanmalıdır.

2.7. MOBBİNG'İN ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Mobbingin sebep olduğu sonuçların çeşitliliği, bu sonuçların bir çok farklı yönden ele alınması gerekliliğini gündeme getirmektedir. Mobbing, mağdur olan birey üzerinde, çalışanlar arası ilişkilerde, örgütlerde ve örgütün yer aldığı tüm çevrelerde ciddi zararlara neden olmaktadır. Ancak temelde mobbingin sebep olduğu olumsuzluklardan ve zararlardan en çok mobbinge maruz kalan bireylerin etkilendiğini söylemek mümkündür.

2.7.1. Mobbing'e Maruz Kalanlar Açısından Sonuçlar

Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik baskıların birey üzerindeki etkilerini ekonomik ve sosyal olmak üzere iki grupta ele almak gerekmektedir. Ekonomik açıdan tedavi için yapılan harcamalar, bireyin işten ayrılmak zorunda kalması veya işten çıkarılması sonucunda düzenli bir kazancın yok olması söz konusudur.

Sosyal açıdan ise işyerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş birey, artık sosyal çevre ve ailesindeki yerini de yitirmektedir. Mobbing davranışlarına maruz kalanlarda; depresyon, panik atak krizleri, korkular, heyecanlar, yüksek tansiyon, taşikardi, dikkati toplayamama, uyum bozukluğu, travma sonrası stres bozukluğu, ellerin terlemesi ve titremesi, yersiz sıcak basma veya üşüme duygusu, titreme, boğazda düğüm ve ya hava açlığı hissetme, baş ağrıları, başta ağırlık hissetme, sırt ağrıları, bağırsık sisteminde düşüş, mide-bağırsak rahatsızlıkları, terkedilmişlik duygusu, iştahsızlık, zayıflama, deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar, vb.¹⁰³ ağır fiziksel semptomlarla karşılaşmaktadır. Mobbing'in çok yoğun yaşandığı durumlarda mobbing mağdurunda intihar düşünceleri dahi ortaya çıkabilmektedir.

2.7.2. Mobbing Yaşanan Örgütlere Dair Sonuçlar

Mobbing sürecinin örgüt üzerindeki etkileri son derece önemlidir. Bu süreç, en tepeden en aşağıya kadar örgütün tümünü etkilemekte ve birçok huzursuzluğun, çatışmanın ve karışıklığın oluşmasına yol açmaktadır. Mobbing yaşanan örgütlerde iş kalitesi ve miktarında azalmanın yanında verimlilik düşüşleri yaşanmaktadır. Mobbing sürecinden sadece hedefler etkilenmemekte aynı

¹⁰³ Tınaz, age, 155.

zamanda çalışma grupları da etkilenmektedir. Örgütte iş gücü devri yükselmekte, giderek artan huzursuzluk ortamından ve çatışmadan kaçmak için arayışlar başlamaktadır. Bireylerin, işlerine ve örgütlerine aidiyet duyguları azalmakta, daha iyi bir çalışma atmosferi olan işyerlerine geçmek için fırsat kollamaya başlamaktadırlar. Sonuçta yetişmiş bireylerin ayrılması ile örgütte kazanılmış olan tecrübe yitirilmekte, bunun sonucunda da hem beşeri sermaye kaybı yaşanmakta, hem de yeni alınacak personelin eğitimi için fazladan kaynak ayırmak gerekliliği doğmaktadır¹⁰⁴.

Ayrıca mobbingin neden olduğu hastalıklar nedeniyle kullanılan izinlerde yaşanan artışlar da örgüte maliyet unsuru olarak yansımaktadır. İzin talep eden bireyler sadece sürecin mağdurları olmayacak aynı zamanda örgütün diğer çalışanları da oluşan olumsuz ortamdan izin kullanarak uzaklaşmak isteyebilmektedirler.

Mobbingin sürecinin örgüte bir başka etkisi de çalışanların işerinden ayrılmaları halinde, ya da uyumsuz olarak algılanıp işten çıkarılmaları durumunda ödenmesi gereken tazminatlardır. Ülkemizde henüz bu sürecin yasalarda doğrudan tanımlanmamış olmasına karşın bazı devletler, mobbingin neden olduğu fiziksel ve ruhsal hastalıklar için işçilerin tazminat talebini kabul etmiştir. Bu duruma yönelik hukuki süreçler ve yapılacak muhtemel ödemeler de maliyetleri arttıracaktır.

2.7.3. Mobbing'in Aileye Etkileri

Çalışma yaşamında görülen anti-sosyal bir davranış olan mobbing, sadece kurbanı değil aynı zamanda onların aile bireylerini ve genel olarak aile yaşamlarını da derinden etkilemektedir. İşyerinde yaşanan bir mobbing olgusunun bireyin özel yaşamına uzantısı sonucunda karı-koca ilişkilerinin; ebeveyn-çocuk ilişkilerinin; ayrıca çocukların psikolojik gelişimlerinin olumsuz etkilenmesi beklenmektedir. Ancak bu noktada kurbanın, işyerinde doğrudan maruz kaldığı mobbing davranışlarının ne kadarını aile ortamına taşıdığı önem kazanmaktadır. Öyle ki, işten çıkarıldığı halde, bundan ailesine bahsetmeyen ve

¹⁰⁴Özge Özgür Sayar, “Mobbing-İş Yerinde Duygusal Şiddet” <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/mobbing.htm>. [14.05.2007]

işe gidiyormuş gibi aylarca düzenli olarak her sabah evden çıkıp her akşam eve dönen kişiler bile mevcuttur¹⁰⁵.

Mobbinge maruz kalan bireyler, her zamanki hallerinden çok farklı bir hale girebilmektedirler. Hissettikleri üzüntü, acı ve hatta suçluluk duygusu mobbing'e maruz kalan kişileri depresyona itmekte ve bu kişiler kendilerini ailelerinden bile uzaklaştırabilmektedirler¹⁰⁶. Böyle bir durumda da mobbinge maruz kalan bireyin ailesi ve yakın çevresi, kişinin tavrının kendilerine yönelik olduğu düşüncesiyle hareket ederek durumu içinden çıkılmaz bir hale sokabilmektedir.

2.7.4. Mobbing'in Toplum ve Ekonomiye Etkileri

Mobbingin doğrudan maliyeti, çalışanların katlanmak zorunda oldukları iş kaybı ve güvenlik boyutu ile birlikte, ruhsal ve fiziksel sağlıklarıyla ödemek zorunda kaldıkları ağır bedeldir. Mobbingin dolaylı maliyetini ise, işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim yanında, mobbingin sebep olduğu olumsuzlukların giderilmesi için yapılacak olan maliyetler oluşturmaktadır.

Mobbing'in sebep olduğu toplumsal maliyetlerin başında; öncelikle yaşanan sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması, sigorta masraflarında artış, işsizlik, nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları, devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması ve erken emeklilik oranının artması, tüm toplumun katlanmak zorunda olduğu ekonomik maliyet olarak belirtilebilmektedir¹⁰⁷.

¹⁰⁵ Tınaz, **age**, 169.

¹⁰⁶ Davenport, **age**, 96.

¹⁰⁷ Tınaz, **age**, 184.

Bu bölümde özetle mobbing kavramının tanımı, evreleri, etki ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Öncelikle mobbing kavramının literatürde yer alan tanımları ve kullanım alanlarına değinilmiş, ardından mobbinge neden olan faktörler incelenmiştir. Mobbing sürecinin nasıl geliştiği ile ilgili olarak öncelikle mobbing davranışları kategorize edilmiş, devamında mobbing sürecinin aşamaları ve mobbing sürecinin içinde rol alanlar anlatılmıştır.

Mobbing süreci içinde yer alan örgütsel faktörler ve bu örgütsel faktörlerin mobbing üzerindeki etkilerinin ardından mobbinge mücadele ve mobbing'in birey, örgüt, aile ve toplumda sebep olduğu etki ve sonuçların üzerinde durulmuştur.

3. MOTİVASYON, TANIMI, TEORİLERİ ve UYGULAMALARI

3.1. MOTİVASYONUN TANIMI

Motivasyon kavramı; hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek anlamlarına gelen Latince “movere” kelimesinden türetilmiştir¹⁰⁸. Motive teriminin Türkçe karşılığı güdü veya harekete geçirici olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir ve *harekete geçirici*, *hareketi devam ettirici* ve *olumlu yöne yöneltici* üç temel özelliğe sahip bir güçtür¹⁰⁹.

Motivasyon, kısaca insanı çalışmaya sevk etmek, çalışmak için bireyi harekete geçirmek ve isteklendirmek anlamına gelmektedir. Motivasyonu “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” şeklinde de tanımlamak mümkündür¹¹⁰. Organizasyonlarda motivasyon ise bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmesi için ortam yaratarak, etkileyerek ve isteklendirerek onu harekete geçirme sürecidir.

Bir başka tanımda da motivasyon; iş ortamında geçerli davranışların ortaya çıkması için bireyin uyarılması, yönlendirilmesi ve bu davranışların sürdürülmesini etkileyen itici güç şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, motivasyon: insan davranışlarının istenilen doğrultuda yönlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir¹¹¹.

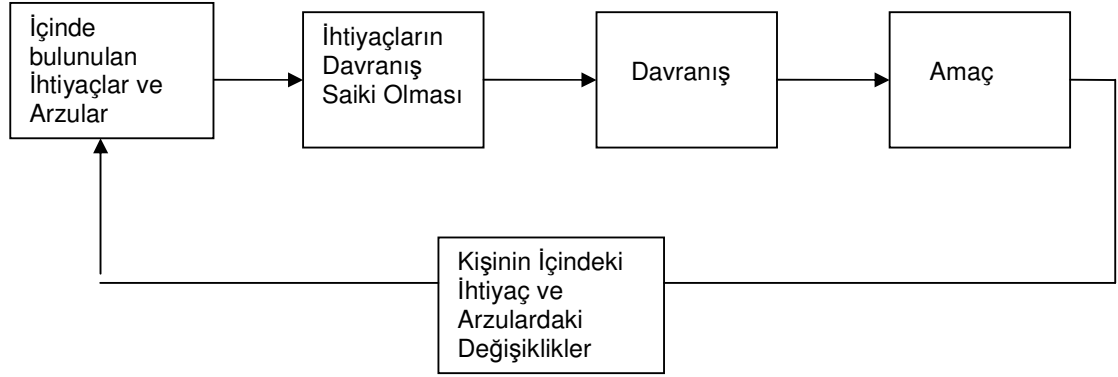
¹⁰⁸ Richard M. Stres-Lyman W. Porter. **Motivation and Work Behaviour**. (McGraw-Hill Series in Management, 1975), 5.

¹⁰⁹ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=239> (28/04/2006)

¹¹⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s.633

¹¹¹ İbrahim Kavrakoğlu, “Toplam Kalite Yönetiminin Getirdikleri”, **Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu**, (İstanbul: İrfan Yayıncılık, 1993)

Temel motivasyon sürecini şekil 1’deki gibi özetlemek mümkündür:



Şekil 2: Temel Motivasyon Süreci

Koçel, **age**, 636.

Bir işletmenin performansını belirleyen girdileri arasında en önemlisinin insan kaynağı ve niteliği olduğu düşünülmektedir. İnsan kaynağı ve niteliği; diğer hammadde, makine ve teçhizat gibi kaynaklardan farklı olarak canlı ve dinamik bir kaynaktır. Bu sebeple işletmelerin başarısı büyük ölçüde çalışanlarının başarısına ve gösterdikleri performansa bağlı olmaktadır.

İşletmelerin genel amaçları; uzun dönemde kar sağlamak, topluma hizmet etmek ve işletmenin yaşamını sürekli kılmaktır. İşletmelerde bu amaçlara ulaşılabilmesi için motivasyon araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bir işletmede motivasyonla; orada çalışan personelin iş performansını arttırmak, işletmeye olan bağlılıklarını sağlamak ve sürdürmek ile çalışanların içlerindeki potansiyel güçlerini açığa çıkarmak amaçlanmaktadır. Çalışanlarına yeterli motivasyon düzeyini sağlayamayan bir işletmede; çalışanlarda işe geç gelme, işten uzaklaşacak bahaneler bulma, işe giriş ve çıkış sayısının yüksek olması, alternatif işler arama, işletme kültürünün oluşmaması, takım ruhundan uzak bir ortam, savurganlık gibi bir çok olumsuzluk yaşanabilmektedir.

Çalışanlar açısından son derece önemli bir yere sahip olan motivasyonun çeşitli özellikleri ise şöyle sıralanmaktadır¹¹²:

¹¹² İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, “Çalışanların İş Güvenesi Ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s:23, (Temmuz-Aralık 2004), 39.

- Motivasyon kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir.
- Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, insanın içinde bulunduğu toplumun kültürünün, sosyal yapısının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisi altında şekillenir.
- Kişinin eğitim durumu ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı ve yönetici bakımından bu iki etkenin harekete geçirilmesi motivasyonu etkiler.
- Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir. İşyerinde sarf edilen güç, ödül kazanmayı, statü değiştirmeyi, v.b. şeyleri hedefler. Yani motivasyondaki anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yönelik olmasıdır.
- Bazen bu istenilen sonuç istenmeyen bir şeyden kaçıştır (negatif güdülenme).
- Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır.
- Yöneticiler, liderler çalışanların motivasyonuna etki edebilir fakat bunları kontrol edemez.
- Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri ortaya çıkar.
- Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir.
- Davranışın değişmesine yol açan üç duygu vardır: Korku, görev ve sevgi. Korkudan dolayı motive olunduğunda iş mecburiyetten yapılır. Görevden dolayı motive olunduğunda iş yapılması gerektiği için yapılır. Sevgiden dolayı motive olunduğunda ise iş istenildiği için yapılır.
- İnsan davranışı gelişigüze değildir. Bütün davranışlar motivasyona bağlıdır.
- Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmaz, kişiyi farkında olmadan motive eden şeyler vardır.
- Kişiler her zaman kendi motivasyonlarının nedenlerini anlamazlar.

- Motivasyonla iş tatmini aynı şey değildir.
- Bir davranışın birçok motive edicisi olabilir.
- Motivasyon ve davranış aynı şey değildir.

Çalışanların motivasyonun nasıl sağlanabileceğine ilişkin verilebilecek yanıt sayısı, kişilerin düşüncelerine paralel olarak çok geniş ölçüde çeşitlilik gösterebilmektedir. Bu sebeple motivasyonu açıklamak amacıyla hazırlanmış bir çok teori ortaya çıkmıştır. Bu teoriler motivasyonu bütün yönleriyle açıklamaktan ziyade, her biri motivasyonu kendi penceresinden görmüş ve farklı açılardan açıklamaya çalışmıştır. Fakat, bunlar birbirine ters veya muhalif olan teoriler olmaktan öte, daha çok, birbirlerinin eksik yönlerini tamamlayan bir görünüm arz etmektedirler¹¹³.

Bununla birlikte motivasyon teorilerini iki ana grup altında incelemek mümkündür. Bu gruplardan ilki *Kapsam Teorileri* olarak adlandırılan ve içsel faktörlere ağırlık veren teorilerdir. Kapsam teorilerinde ihtiyaçlar ön planda olup, bu teoriler motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışmaktadırlar. İkinci grup teoriler ise *Süreç Teorileri* olarak adlandırılan ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir. Süreç teorilerinde sonuçlar ve bu sonuçların algılanma biçimi ön planda olmaktadır.

3.2. MOTİVASYON TEORİLERİ

3.2.1 Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinde, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörler önem taşımaktadır. Kapsam teorileri adı altında gruplanan teorilerden en çok bilinen dört tanesi şunlardır:

- Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
- Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi (veya Hijyen - Motivasyon Teorisi)
- David McClelland tarafından geliştirilen Başarma ihtiyacı (Achievement) Teorisi

¹¹³ Mehmet Şahin, *Üretim Yönetimi*, (Eskişehir Birlik Ofset Yayıncılık, 1995), 78.

- Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı.

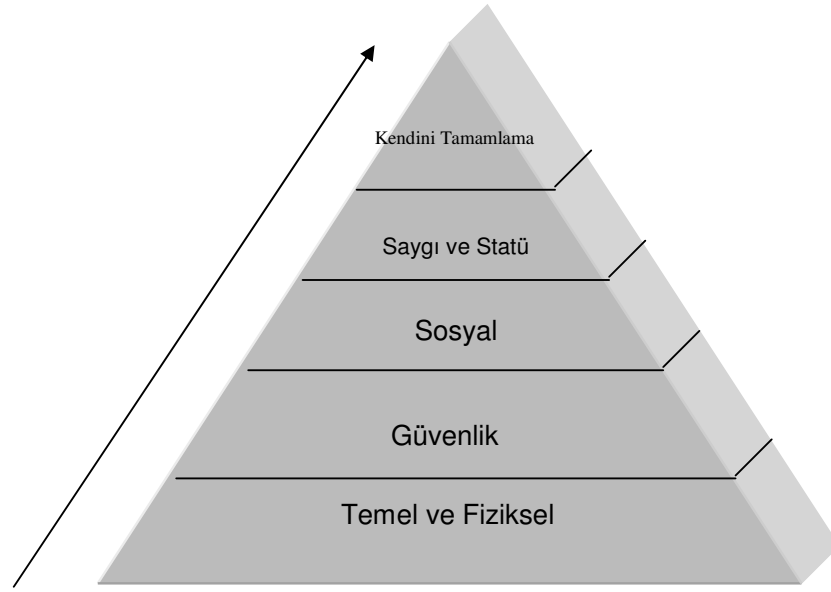
3.2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon ile ilgili en kapsamlı açıklamalardan birini hümanistlik yaklaşımın öncülerinden olan Maslow yapmıştır.

Maslow'a göre bireyin güdülenmesinin temelinde ihtiyaçlar vardır. Birey bu ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla harekete geçer. Maslow insanların bu ihtiyaçlarını önem sırasına dizerek ihtiyaçlar hiyerarşisi oluşturmuştur¹¹⁴. Buna göre kişinin gösterdiği her davranış, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. Alt kademe ihtiyaçlar giderilmeden üst kademe ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez. Maslow'a göre kişinin ihtiyaçları hiyerarşik olarak;

- Fiziksel İhtiyaçlar:** Yemek, içmek, uyumak, giyinmek, barınmak vb.
- Güvenlik İhtiyacı:** Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma, fizyolojik gereksinimleri gelecekte de karşılamak
- Sosyal İhtiyaçlar:** Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk, sevilme, yardımlaşmak
- Kendini Gösterme İhtiyacı (Saygı ve Statü):** Tanınmak, takdir edilmek, prestij kazanma, kendine güven duyma,
- Kendini Tamamlama İhtiyacı:** Sahip olunan potansiyeli gerçekleştirme, yaratıcılık, kendini geliştirmek, tüm kapasiteyi kullanmak, zoru başarmak.

¹¹⁴Abdullah KESKİN,"Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi", <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.doc>, (20/04/2006)



Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Sedad Arıcan, "Motivasyon ve Motivasyonda Cezanın Yeri"
http://www.odew.net/iletisim_gazetecilik/odewnet77.doc [11.03.2007]

Maslow'un motivasyon modeline göre, bireyin davranışlarına yön veren, gereksinimlerdir. Bireysel gereksinimler, hiyerarşik bir sıra izler. Alt sıralardaki gereksinimler doyurulmadıkça daha üst sıralardaki gereksinimler birey açısından fazla önem taşımaz. Ancak model daha sonra, bireyin bütün düzeylerdeki gereksinimlere aynı anda sahip olabileceği, ancak görelî önemlerinin kişilerin yaşam standardına göre değişeceği tarzında yorumlanmıştır¹¹⁵. Çünkü asgari ücretle çalışan ve henüz fizyolojik gereksinimlerini zar zor karşılayan bir kişinin, bir gruba ait olma, saygı görme gibi daha üst düzeyde gereksinimlerinin olmayacağı düşünülemez. Gerçekte birey, daha üst düzey gereksinimlere de sahiptir, ancak fizyolojik gereksinimlerini daha ön planda tutmaktadır.

Bu teoriye göre fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temeldir. Bir kişi, teorideki tüm ihtiyaçları aynı anda hissetse dahi, ilk önce fizyolojik ihtiyaçları tatmin etmeyi isteyecektir. Güvenlik ihtiyaçları, işe ve amire karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu ve buna benzer korku ve tehditlerle ilgilidir ve kişi kendisini garanti altına almaya çalışmaktadır. Güvenlik sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba ait olma hissi önem kazanır. Kişi böylelikle önem verdiği gruplara dahil

¹¹⁵ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış**, (İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1990), 122.

olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. Değer ihtiyaçlarında kişi, gerek grup içinde gerekse grup dışından kendisine devamlı değer verilmesini ister. İhtiyaçlar dizisinin sonuncu bölümünde ise, yaratma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı meydana gelmektedir. Maslow'a göre çoğu kişi ihtiyaçlar dizisinin en son bölümüne gelemeyebilir¹¹⁶.

İhtiyaçlar dizisinin tepesinde yer alan sonuncu ihtiyaç türü, insanın yetenekleri ölçüsünde olabileceği her şeyi olması anlamına gelmektedir. Bu ihtiyacın, kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenekleri çerçevesinde, topluma hizmet etmek için tüm kapasitesini kullanabileceği bir ortama sahip olması durumunda karşılanabileceği düşünülmektedir¹¹⁷.

İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına göre ihtiyaçlar tarafından herkes aynı şekilde ve aynı şiddette motive edilmemektedir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilmekte olup Maslow ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının % 85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının % 70'ini, sosyal ihtiyaçlarının % 50'sini, kendini gösterme ihtiyacının % 40'ını, ve kendini tamamlama ihtiyacının ise ancak % 10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür¹¹⁸.

3.2.1.2 Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)

Bu teori Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi yaklaşımından sonra geliştirilen en önemli klasik teoridir. Frederick A. Herzberg Maslow'un kuramını geliştirmiş ve Çift Faktör Teorisi olarak isimlendirdiği tezini araştırmalarıyla desteklemeye çalışmıştır.

Herzberg 200 muhasebeci ve mühendise;

- İşinde kesinlikle başarılı-iyi olduğunu hissettiğin durumu ayrıntılı şekilde tanımlar mısın?
- İşinde kesinlikle başarısız-kötü olduğunu hissettiğin durumu ayrıntılı şekilde tanımlar mısın?"

¹¹⁶ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=239>, [20.04.2006].

¹¹⁷ M. Şerif Şimşek, **İşletme Bilimlerine Giriş**, (Konya: Damla Ofset Matbaacılık, 1995), 13.

¹¹⁸ Christopher D. Green, "Classics in the History of Psychology, Theory of Human Motivation-A.H. Maslow." <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> [10.04.2007].

sorularını sormuş ve bu iki sorunun cevaplarını değerlendirerek bireylerin organizasyon içindeki davranışlarını etkileyen faktörleri iki grupta toplamıştır¹¹⁹.

Bu iki gruptan ilki “*hijyen faktörleri*” grubudur. Herzberg’e göre hijyen faktörleri adı altında toplanan faktörlerin yerine getirilmesi, tek başına motive edici bir etki yaratmamakta, sadece tatminsizliği önlemeye yetmektedir. Yani negatif durumu önleyerek nötr bir durum yaratmaktadır. Hijyenik etmenlerden bazıları: “Şirket politikası ve kuralları, teknik bilgi ve nezaret, ast ve üstler arasındaki ilişkiler, iş ortamının fiziksel şartları, ücret ve maaşın yeterliliği ve adaletli olması, astların kendi aralarındaki ilişkiler, istihdam güvenliği, personel eğitim ve geliştirme programları, sigorta olanakları, tatil olanakları” şeklinde sıralanabilir¹²⁰. Hijyen faktörlerinin mevcut olması çalışanların motive olabileceği asgari koşulları sağlamaktadır.

Hijyen faktörlerin sağlanamadığı durumlarda çalışanların motive olması mümkün olmamaktadır. Ancak hijyen faktörlerin sağlanması motivasyon için gerekli olan ortamı yaratmakla birlikte tek başına motivasyon sağlamaya da yetmemektedir. Motivasyon için hijyen faktörleri ile birlikte Herzberg’in tanımladığı ikinci grup faktörler olan “*motive edici faktörler*”ın de sağlanması gerekmektedir.

Motive edici faktörlerin varlığı çalışanları özendirmekte ve yaptıkları işi ve çalıştıkları işletmeyi benimsemelerini sağlamaktadır. Başarı ve başarının getirdiği tebrik, tanınma ve üstlerden övgü alma, kendine olan saygı ve güvenin artması ; çalışanın iş yaparken yaptığı işe hakim olması ve kendisine güvenildiğinin, önem verildiğinin göstergesi olarak daha çok sorumluluk, yetki ve güç sahibi olması; yaptığı işi kendisine uygun bulması ve işin kişisel özelliklerine, bilgi ve becerisine uygun olması; terfi ve yükselmenin mümkün olduğu bir organizasyon yapısı gibi etmenler motive edici faktörlere örnek gösterilebilir.

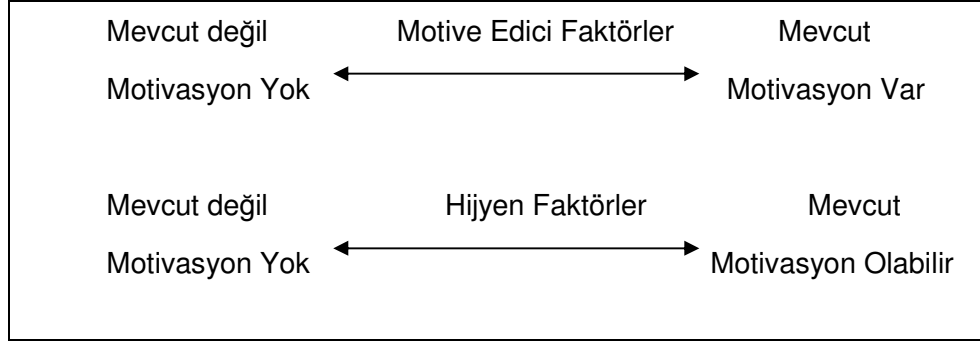
Motive edici faktörler işin yapılması sırasında ortaya çıkan başarının ödüllendirilmesi olduğu için doğrudan tatmin duygusunu yansıtmaktadır. Bu faktörlerin bulunmaması işten tatmin duyulmamasına yol açarken, bulunması iş tatminini artıracığından çalışanları başarıya doğru motive etmektedir. Hijyen faktörlerinin tersine motivasyon faktörleri işyerinde olduklarında işteki

¹¹⁹ Koçel, **age**, 641.

¹²⁰ Keskin, **age**.

performansı ve motivasyonu arttırmakta fakat olmadıklarında iş tatminini azaltmaktadır.

Çift Faktör Teorisi'ni şekil 4'teki gibi özetlemek mümkündür:



Şekil 4: Çift Faktör Teorisi

Koçel, **age**, 642.

3.2.1.3 Başarma İhtiyacı Teorisi

D.Mc Clelland tarafından geliştirilen teoriye göre kişiler üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstermektedirler. Bunlar;

- a)** İlişki kurma ihtiyacı (Kişiler başkaları ile ilişki kurma, gruba girme, sosyal ilişkiler geliştirme davranışlarını gösterirler.)
- b)** Güç kazanma ihtiyacı (Kişiler güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma, gücünü koruma davranışlarını gösterir.)
- c)** Başarma ihtiyacı (Kişi kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren hedefler belirler, bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve davranışları gösterir.)¹²¹

McClelland, bu ihtiyaçların iş ortamında davranışları nasıl etkilediğini ortaya koymaya çalışmıştır. Ona göre, her bireyde bu ihtiyaçlardan biri daha belirgindir, ama koşullara göre diğer iki ihtiyaç da etkide bulunabilmektedir. İhtiyaçların kaynağında kültür, sosyal normlar ve kişisel deneyimler bulunmakta ve bu anlamda motivasyon, bağımlı değişken durumunda olmaktadır.

¹²¹ Koçel, **age**, 643.

3.2.1.4 ERG Yaklaşımı

ERG Yaklaşımı Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiş ve daha ziyade çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamalara sahip olan bir teoridir. Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi teorisini temel almaktadır. ERG Yaklaşımı Maslow'un teorisinin iş organizasyonlarına uyarlanmış biçimi olarak da tanımlanabilir. Teorinin adı, ileri sürülen üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. Bu ihtiyaçlar, varolma (existence), beraber olma (relatedness) ve gelişme (growth).

Varolma ihtiyacı Maslow'un teorisindeki temel ihtiyaçlara denk düşmektedir ve açlık, susuzluk, barınma gibi fizyolojik ve maddi isteklerle ilgilidir. Çalışma ortamlarında bunlar, ücret, ikramiye ve çalışma şartlarını kapsamaktadır. Beraber olma ihtiyacı insanlar arasındaki ilişkiyi içermektedir ve Maslow'un güvenlik, sosyal ve bazı benlik ihtiyaçlarına benzer. Gelişme ihtiyacı, Maslow'un kategorisindeki bazı benlik ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kişinin işinde yaratıcı imkanlara sahip olması ve kendisini gerçekleştirme ile ilgilidir¹²².

Tablo 4: Maslow ve Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Karşılaştırması

Alderfer'in ERG Teorisindeki Adımlar			Maslow'un Teorisindeki Adımlar
E	Existence	Varolma	(Güvenlik) + (Temel ve fiziksel)
R	Relatedness	İlişkili olma	Sosyallık
G	Growth	Gelişme	(Kendini Gerçekleştirme) + (Saygı, statü)

Keskin, age.

3.2.2 Süreç Teorileri

Kapsam teorileri, motivasyonu, insanın iç faktörlerine bağlayarak açıklamaya çalışmaktadır. Süreç teorileri ise, iç faktörlerden ziyade, dış faktörler üzerinde durmaktadır.

3.2.2.1 Beklenti (Bekleyiş) Teorileri

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında bekleyiş (beklenti) teorileri (Expectancy Theories) gelmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de bu

¹²² <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=239> [20/04/2006].

teorinin E.Lawler ve L.Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir.

3.2.2.1.1 Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Beklenti teorisi ilk kez Victor Vroom tarafından ortaya atılmıştır ve süreç teorileri arasında içinde en fazla sözü edilen teori olarak karşımıza çıkmaktadır. Vroom'un teorisi üç faktör üzerine kurulu bulunmaktadır.

Bu faktörlerden ilki bekleyiştir. Bekleyiş, kişinin belirli bir çaba göstermesi durumunda, ödüle ulaşacağına dair olan inancını ifade etmektedir. “Çaba gösterirsem, arzulanan sonuçlara ulaşabilecek miyim?” sorusunun cevabı kişinin beklenti derecesini ortaya çıkartmaktadır. Kişinin arzulanan sonuçlara ulaşmaya olan inancının yüksek olması durumunda daha fazla gayret göstereceği düşünülmektedir. İkinci faktör olan valens ise, belirli bir ödülü elde etme arzusudur ve “istenilen davranışı göstermem halinde, bundan elde edilecek ödülü ne kadar arzuluyorum?” sorusunun cevabı valensi ifade etmektedir.¹²³

- E: Bekleyiş: Belirli bir gayretin, belirli bir ödülle ödüllendirileceğinin algılanması
- V: Valens kişinin ödülü arzulama derecesi
- I: Araçsallık
- M: Motivasyon

Vroom'a göre; “*Motivasyon = Valens x Bekleyiş*” şeklinde ifade edilmekle birlikte formülize edildiğinde aşağıdaki gibi gösterilmesi mümkündür.

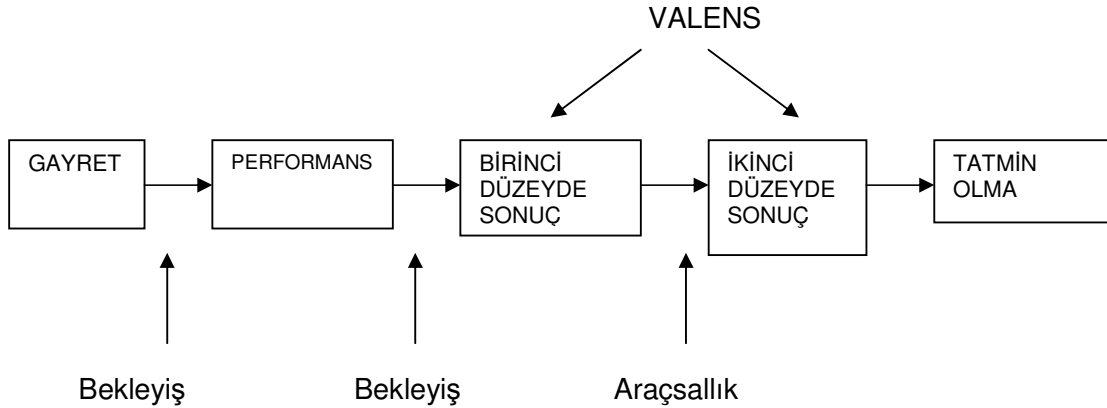
$$M = E \left(\sum_{j=1}^n I_{ij} \times V_j \right)$$

Vroom'a göre organizasyondaki çalışanların gösterecekleri çaba sonucunda elde edecekleri performans, çalışanların performansları sonucunda elde edilecek sonuçlar hakkındaki beklentiler ile yakından ilişkilidir. Eğer, performans sonucu elde edilecek sonuç hakkında beklenti pozitif ise bu bireyleri daha fazla çalışmaya itecektir. Yani motive edici bir faktör olacaktır. Buna karşın,

¹²³Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, (İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2001), 446.

performans sonucu elde edilecek beklenti negatif ise bireyler daha fazla çalışma gayreti içerisinde girmeyeceklerdir¹²⁴.

Bu teorinin üçüncü kavramı ise, araçsallıktır. Araçsallık; kişinin belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans göstermesini, bunun da belirli bir biçimde ödüllendirilmesini ifade etmektedir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı arttırılabilir. Esasen birinci kademe sonuçlar ikinci kademe sonuçları gerçekleştirmek için bir araçtır. Maaş aslında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir¹²⁵. Araçsallık ise, bu iki kademe sonuç arasında kişinin kurduğu subjektif bağlantı olarak düşünülmektedir. Bu bağlantı da kişinin ödüle verdiği değeri belirlemesinde önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Vroom'un Bekleyiş Teorisi'ni şekil 4'deki gibi ifade etmek mümkündür.



Şekil 5: Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Koçel, *age*, 642.

3.2.2.1.2 Lawler-Porter Bekleyiş Teorisi

Lawler-Porter Teorisi, Vroom'un Bekleyiş Teorisini temel olarak almakla birlikte bu teoriye üç yeni boyut eklemektedir. Bunlardan ilki kişinin o iş için sahip olması gereken teknik bilgi ve beceriye sahip olması zorunluluğudur. Lawler-Porter'a göre, bir kişi ne kadar gayret gösterirse gösterin; eğer, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse, başarılı olamayacaktır. Performans, gayret ve kişinin sahip olduğu

¹²⁴ <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm> [28.04.2006].

bilgi ve yeteneğin birleşmesi ile ortaya çıkacaktır. Yani, sadece beklenti ve ödül arzulanma derecesi performans için yeterli olmayacak ve gerekli teknik bilgi ve beceriye sahip olmayan bir kişi istenilen başarıyı gösteremeyecektir.

Lawler-Porter'ın Vroom'un Teorisine yaptığı ikinci ilave ise kişinin istenilen başarıyı gösterebilmesi için kendisinden beklenen rolle, algıladığı rol arasında farklılık bulunması şeklindedir. Rol kısaca, grup üyesinin kendisinden göstermesi beklenen davranış olarak tanımlanmaktadır. Kişinin kendisinden beklenen rolle, algıladığı rol arasında farklılık bulunması durumunda başarılı olamayacağı düşünülmektedir¹²⁶.

Lawler-Porter'ın Vroom'un Teorisine yaptıkları son ekleme ise, "Algılanan Eşit Ödül" kavramıdır. Ödül içsel de olabilir, dışsal da olabilir. Burada göz önünde tutulması gereken nokta, çalışanların performans artışı nedeniyle elde ettikleri ödülü, diğerlerinin elde ettikleri ödüllere göre, önceden oluşturduğu ödül performans algısı ile kıyaslamasıdır. Çalışanlar bu kıyaslamayı yaparken, kendi subjektif değerlendirmelerini yapmaktadırlar. Dolayısıyla, eğer, gayretleri sonucu elde ettikleri ödül, algılanan eşit ödül seviyesinin altında ise, kişinin motivasyonu olumsuz yönde etkilenecektir.

3.2.2.2 Eşitlik Teorisi

J.Stacey Adams tarafından geliştirilen teoriye göre, kişinin iş başarısı tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik/eşitsizliklere bağlıdır. Kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır. Kişi algılayacağı eşitlik / eşitsizlik durumuna göre davranışlarını belirleyecektir¹²⁷. Bireye göre bir eşitsizlik varsa bu durum çeşitli huzursuzluklar yaratacaktır. Aşağıdaki iki durum eşitsizliği ifade etmektedir¹²⁸:

¹²⁵ Koçel, age, 649

¹²⁶ Koçel, age 649.

¹²⁷ Koçel, age, 653.

¹²⁸ Koçel, age 653.

<u>Kişinin Elde Ettiği Sonuç</u>	<	<u>Başkalarının Elde Ettiği Sonuç</u>
Kişinin Sarf Ettiği Gayret		Başkalarının Sarf Ettiği Gayret
<u>Kişinin Elde Ettiği Sonuç</u>	>	<u>Başkalarının Elde Ettiği Sonuç</u>
Kişinin Sarf Ettiği Gayret		Başkalarının Sarf Ettiği Gayret

Çalışanlar, çalışma ortamında bir eşitsizlik algılamaları durumunda bu eşitsizliği giderici davranışlar göstermektedirler. Bu davranışların şiddeti ve yönü eşitsizliğin derecesine, kişinin imkanlarına ve göstereceği davranışların kolaylık derecesine bağlı olmaktadır. İnsanlar eşitsizliği gidermek için şu şekilde davranırlar.

<u>Kişinin Elde Ettiği Sonuç</u>	=	<u>Başkalarının Elde Ettiği Sonu</u>
Kişinin Sarf Ettiği Gayret		Başkalarının Sarf Ettiği Gayret

3.2.2.3 Amaç Teorisi (Hedef Tayini Teorisi)

Hedeflerin veya çalışandan beklenen sonuçların motivasyonda önemli olduğu ve zor ama kabul edilebilir hedeflerle iş performansı arasında ilişki olduğunu öne süren bir teoridir. Edwin Locke, kişilerin belirledikleri amaçlar çerçevesinde davranış gösterdiklerini, bu yönüyle de, örgütsel amaçlar ile kişisel amaçların örtüşme derecesinin motivasyona etki ettiğini ileri sürmektedir. Bu teori ile ilgili 20 ayrı grup çalışan arasında yapılan inceleme sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir¹²⁹.

1. Açık ve belli hedeflerin tayini, "yapabileceğinin en iyisini yap" talimatından daha fazla kişileri motive eder.
2. Çalışan kişi hedefi kabullendiği takdirde, zor ama ulaşılabilir hedefler, kolay hedeflere kıyasla daha fazla üretime yol açmaktadır.
3. Eğer hedefler bir üstün talimatıyla değil de çalışan grubun katkısı ile elde edilirse, üretimdeki gelişme daha fazla olmaktadır.

¹²⁹Cynthia D. Fisher & Lyle F. Schoenfeldt & James B. Shaw; **Human Resources Management**, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1990), 385.

4. Hedef tayiniyle birlikte, performansları ile ilgili olarak geri-bildirim alanlar, almayanlara göre daha fazla iş çıkarmaktadırlar.

Özetle, Amaç Teorisi'ne göre; belirgin amaçlar, belirgin olmayan amaçlara göre, ulaşılması güç fakat, imkansız olmayan amaçlar, ulaşılması kolay olan amaçlara göre, ortaklaşa belirlenmiş amaçlar, başkaları tarafından belirlenmiş amaçlara göre daha motive edici olmaktadır¹³⁰.

3.2.2.4 Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Pekiştirme Teorisi olarak da bilinen Sonuçsal Şartlandırma Teorisi; “ödüllendirilen davranışların tekrar edilme eğilimi taşıması, ödüllendirilmeyen davranışların tekrar edilme eğilimi taşımaması ve cezalandırılan davranışların ise, tekrar edilmeme eğilimi taşıması” yönündeki Etki Kanunu'nun temel ilkelerine dayanmaktadır.

İşyerinde çalışanların istenmeyen davranışlarını ortadan kaldırmak veya işletme tarafından memnuniyet verici davranışların tekrarlanmasını sağlamak ve kişileri bu yönde motive etmek için kullanılabilecek dört yöntemin varlığı söz konusudur. Bunlar olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır¹³¹.

Olumlu Pekiştirme (Positive Reinforcement): İstenilen düzeyde ve yönde davranış gösteren çalışanlara, onların bu davranışının hemen sonrasında ödül verilmesi ile olumlu pekiştirme sağlanmaktadır. Bu sayede bireyin arzu edilen bir davranışı daha sonra da tekrar etmesi teşvik edilmektedir. Pekiştirme için kullanılacak olan ödüller ise somut veya maddi olmak zorunda olmayıp, ödüllendirmede önemli olan konunun kişinin takdir edildiğini hissetmesi olduğu düşünülmektedir¹³².

Olumsuz Pekiştirme (Negative Reinforcement): Kişinin istenmeyen davranışlarının, arzu edilen davranış yönüne yönltilmesi için başvuru olan tedbirler olumsuz pekiştirme davranışlarını oluşturmaktadır. Olumsuz pekiştirmede cezalandırma yoktur ve önemli olan bireyin, davranışlarının arzu edilmeyen bir davranış olduğunu hissettirmektir. İşyerinde hata yapan bir personeli cezalandırmak yerine, isim belirtmeksizin hatalı malları teşhir etmek,

¹³⁰ Ataman, *age*, 453.

¹³¹ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 4. Bası, (İstanbul: Beta,1998), 456.

¹³² Fisher & Schoenfeldt & Shaw, *age*, 381.

ayrıca, doğurduğu zararları açıklamak, hataların neden kaynaklandığını veya nedenlerini belirtmek olumsuz pekiştirmeye örnek davranışlardır¹³³.

Son Verme (Extinction): Son vermede amaç, ne bir davranışın tekrarlanmasını sağlama, ne de bir davranışın biçimini olumsuzdan olumluya çevirme değil, istenmeyen davranışı ortadan kaldırmak veya ortaya çıkışını bütünüyle yok etmektir. Son vermede bir davranış terk ettirme ve caydırıcılık söz konusu olmakta ancak bunun için kesinlikle herhangi bir ceza uygulanmamaktadır. Sadece çalışanın eğer aynı davranış tekrar edecek veya sürdürecektse olursa, örgütte geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini idrak etmesi söz konusudur. Mesela yıl sonunda önemli bir zamdan mahrum bırakmak vb¹³⁴.

Cezalandırma (Punishment) : Cezalandırma, istenmeyen davranışları ortadan kaldırmak için karşı dürtü uygulamasıdır. Önemli olan nokta cezalandırmanın adil ve tarafsız biçimde ve istenmeyen harekete mümkün olduğunca yakın zamanda uygulanmasıdır. Cezalandırma bazı istenmeyen sonuçları da beraberinde getirme tehlikesi taşımaktadır. Ceza uygulanan kişi kendini izole edebilmekte veya cezalandırılan kişinin dertlenmesine, yönetimden şikayetçi olmasına neden olabilmektedir. Cezalandırma istenmeyen davranışların ortadan kaldırılmasında etkili bir yol olmakla birlikte, üst ile çalışanı arasında olumlu ilişkiler gelişmesine yardımcı olan bir araç olarak düşünülmemektedir¹³⁵.

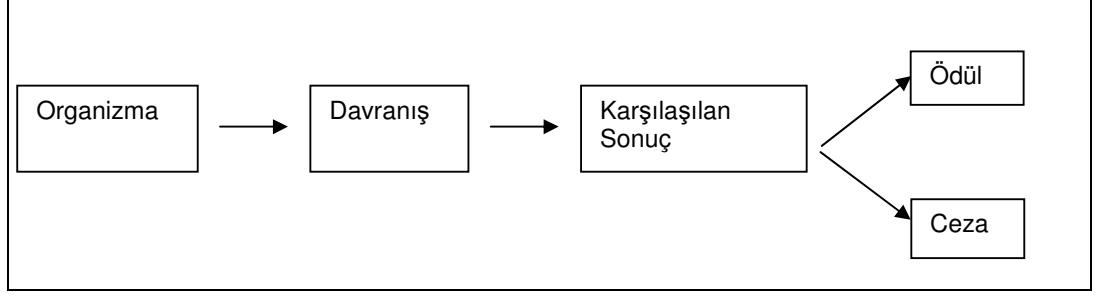
Sonuçsal Şartlandırma Teorisi özet olarak davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanan bir yaklaşımdır ve bu yaklaşıma göre kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vb.) bir davranış göstermektedir. Bu davranışın karşılaşılabilecek sonuç önem taşımaktadır ve bu sonuca göre kişi aynı davranış tekrarlamakta veya tekrarlamamaktadır¹³⁶. Sonuçsal Şartlandırma Teorisi'ni şekil 6'daki gibi ifade etmek mümkündür:

¹³³ Eren; **age**, 457.

¹³⁴ Eren; **age**, 457.

¹³⁵ Fisher & Schoenfeldt & Shaw, **age**, 381-382.

¹³⁶ Koçel, **age**, 653.



Şekil 6: Sonuçsal Şartlandırma

Koçel, age ,653.

3.2.3. Motivasyon Teorilerinin Katkıları

Motivasyon konusuna yaptıkları katkı itibariyle motivasyon teorilerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür¹³⁷:

- a. **İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli:** Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlar sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
- b. **Çift Faktör Teorisi:** İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
- c. **Başarma İhtiyacı Teorisi:** Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
- d. **ERG Yaklaşımı:** Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek için çalışırlar.
- e. **Davranış Şartlandırma Yaklaşımı:** Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
- f. **Bekleyiş Teorileri:** Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.
- g. **Eşitlik Teorisi:** Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınıninki ile karşılaştırır.

¹³⁷ Koçel, age, 654.

- h. Amaç Teorisi:** Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

3.3. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON UYGULAMALARI

Motivasyonda temel amaç çalışanın istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamak ve bu sayede işletmenin amaçlarına ulaşmada yapabileceği en çok katkıyı yapabilmesini sağlamaktır. Bunun için yöneticiler tarafından çeşitli özendirici araçlar kullanılmaktadır. Ancak bu araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermemektedir. Ayrıca bir kişi için özendirici olan araç bir diğeri için aynı anlamı taşımayabilmekte insanlar için öncelikli motivasyonel araçlar birbirinden farklı olabilmektedir. Örneğin, bir kişi için para çok önemli iken, bir diğeri için para ile birlikte işte kendisine duyulan saygı ve insan olarak kendisine verilen değer çok önem arz edebilmektedir¹³⁸.

Bununla birlikte motivasyon araçları;

- Ekonomik araçlar
- Psiko-sosyal araçlar
- Örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere üç şekilde incelenebilir.

3.3.1. Ekonomik Araçlar

İnsanların çalışma hayatı içinde olmalarının altında bir çok farklı sebep olmakla birlikte temelde ekonomik faktörler ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçlarının diğer araçlardan etkili olduğu düşünülmektedir. Ancak yüksek gelir ve ekonomik kazanç zaman içinde alışkanlık haline gelerek sıradanlaşabilmekte ve motivasyon gücünü kaybedebilmektedir. Ücret artışı, pirimli ücret, kara katılma gibi uygulamalar en bilinen motivasyon amaçlı ekonomik özendirme araçlarıdır.

Bununla birlikte örgütlerde ekonomik araçlar başarılı kişileri ödüllendirmede, ya da örgütün bütün mensuplarına sistem ödülleri (kamplar, emeklilik, yan ödemeler, öğle yemeği, v.b.) vermede kullanılabilmektedir. Sistem ödülleri kişinin o örgütü tercih etmesinde etken olabilmekte, fakat motivasyonunu arttırmayabilmektedir. Çünkü kişi çalışmasa da sistem ödülleri alır. Esnek

¹³⁸ Can Aktan, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği, (İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999), 8.

yararlanmalar sağlık sigortası, tatil olanakları, emeklilik planları, hayat sigortası, okul masrafları gibi çeşitli alanlarda olabilmekte ve çalışanları motive etmek için kullanılabilir¹³⁹.

Çalışanları motive etmek için kullanılan bir diğler araç da maddi değler taşıyan ödüller verilmesidir. Ödüllendirmede önemli olan, çalışanların hangi davranışlarının ödüllendirileceğı ve bu davranışlara karşılık ne tür ekonomik ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağıtımın yapılabilmesidir¹⁴⁰.

3.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Motivasyonun zihinsel bir süreç sonucu gerçekleşmesi sebebiyle çalışanları motive etmek için kullanılacak çok çeşitli psiko sosyal araçlar mevcuttur. Bu araçların bazılarını şu şekilde saymak mümkündür¹⁴¹.

- Çalışmada bağımsızlık: Bu kavram çalışanlara sınırsız özgürlük verilmesi anlamına gelmemektedir. Çalışanların ilgi ve yeteneklerinin psiko-teknik aracılığı ile saptanarak, o alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımanın motivasyonu artırıcı bir etki yaratacağı düşünölmektedir. Bu sayede çalışanların kişisel yetenekleri, yaratıcı ve yapıcı güçleri ortaya çıkarılabilmektedir.
- Sosyal Katılma: Tüm çalışanlar işletmeye girdikleri ilk günden başlayarak çeşitli sosyal gruplara girmektedir. Çalışanlar bir grup tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşamadıklarında işlerini bırakmak zorunda dahi kalabilmektedirler. Bununla birlikte grup içi ilişkilerden hoşnut olan çalışanlar daha üretken olacağı açıktır.
- Değler, Statü ve Terfi: Sadece gruba katılmak çalışanları motive etmeye yetmemektedir. Çalışanlar, yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ihtiyacı da duymakta, kendilerini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki yerini ve rolünü saptamaya çalışmaktadırlar. Bu sebeple işletme tarafından verilecek statü çalışanlar için büyük önem taşımaktadır.

¹³⁹ Arıcan, age.

¹⁴⁰ Meral Aşikoğlu, **Motivasyon**, (İstanbul: Üniversite Kitabevi, 1996), 52.

¹⁴¹ Arıcan, age.

Ayrıca çalışanlar, çalıştıkları işler üzerinde kazandıkları tecrübeler arttıkça bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve sahip oldukları statülerini yetersiz bulmaya başlayacaklardır. Dolayısıyla ilerleme ya da yükselme yolları kapanan çalışanların motivasyonları da kaybolacaktır. Bu sebeple terfi sistemi önemli bir motivasyon aracı olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁴²

- **Gelişme ve Başarı:** Birçok çalışan işletmeye girdikten hemen sonra kişisel gelişme olanaklarını araştırarak işletme içinde ilerlemek, işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak yeteneklerini geliştirmek, içinde bulundukları örgüte ve topluma daha yararlı olduklarını hissetmek istemektedirler. Bu sebeple çalışanların kendilerini geliştirmesine imkan tanıma yönündeki uygulamalar motivasyonu artırıcı etki göstermektedir.
- **Öneri Sistemi:** En etkili motivasyon araçlarından biri de öneri sistemi geliştirilmesidir. Öneri sistemi ayrıca işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergesi olması açısından da önemlidir. İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabildiğinde ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konulduğunda çalışanlarda motivasyon düzeyinin artacağı düşünülmektedir.
- **Sosyal Uğraşlar:** Çalışanların işletme dışındaki sosyalliklerinin artmasını sağlamak ve çalışanların kuruma bağlılıklarının artırılması amacıyla sportif organizasyonlar, geziler, özel günler için kutlamalar ve eğlenceler düzenlenmesi çalışanların motivasyonu için önemlidir.

Bazı işletmelerde uygulanan ofis içi kutlamalar ve belirli çalışma günlerinde serbest kıyafet giyilebilmesi uygulamaları da çalışanların motivasyonunu arttırmak için uygulanan çeşitli politikalar arasında yer almaktadır.

3.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Çalışanların motivasyonlarının artırılması ve bu sayede işletmelerin amaçlarına ulaşmasında kullanılabilecek diğer tür araçlar ise örgütsel ve yönetmel araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel ve yönetmel araçların bir çoğu örgüt politikası niteliğinde uygulamalardır.

¹⁴² Eren, **age**, 430.

3.3.3.1. Yetki Devrinin Sağlanması

Her geçen gün daha da karmaşılaşan sistemler sebebiyle yöneticilerin her konuda tek başına karar verme ve tüm çalışanları denetleme imkanları zayıflamaktadır. Bu sebeple yöneticiler yetkilerinin bir bölümünü bir alt basamak yöneticilerine, onlarda gerektiğinde daha alt basamaktakilere devretmek durumunda kalmaktadırlar. Yetki ve sorumluluk birbirine paralel iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun sebebi, bireyin yetkileri dahilinde gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerinden, başarılarından, başarısızlıklarından yada eksiklerinden sorumlu olmasıdır. Yetki devrinden kaçınıldığında sorumluluk alanı oldukça genişlemekte, böyle bir durumda da yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkmaktadır.

Organizasyonda çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesi halinde kişiler elde edecekleri başarının kendilerine ait olduğuna inanacakları için yüksek motivasyonla çalışacaklardır¹⁴³. Bununla birlikte çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesi durumunda başarısızlığın faturasının da yine kendilerine çıkacağına inanan çalışanlar daha dikkatli ve titiz çalışacaklardır.

İşletmelerde işlerin zamanında ve istenen şekilde yapılması yetki sisteminin etkinliğine bağlı olmaktadır. İşletme içerisinde çalışan iş görenlerin sahip oldukları nitelik ve yetenekleri ölçüsünde bir takım yetkileri ellerinde bulundurmaları gereklidir. Önemli olan, kişilerin doğru zamanda yetkili kılınması ve bu yetkilerini doğru bir şekilde kullanabilmeleridir.

Çağdaş işletmeler merkezci yönetimden uzaklaşarak çalışanlara kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanımaktadır. Çalışan için en iyi eğitim yolunun sorumluluk yüklemek olduğu düşünülmektedir. Böylece çalışanın karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması sayesinde motivasyonu artmaktadır¹⁴⁴.

3.3.3.2. Eğitim İmkanları ve Çalışanların Kişisel Gelişiminin Sağlanması

Sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarına kendilerini adapte edemeyen ve bu gelişmeler karşısında kendini yenileyemeyen çalışanlar bir süre sonra nitelsiz

¹⁴³ Aktan, **age**.

¹⁴⁴ Aşıkoğlu, **age**, 61.

eleman durumuna düşmektedirler. Çalışanları böyle bir duruma düşmekten koruyarak motivasyonla çalışmalarını sağlamada en etkin yol çalışanları eğitmek ve sahip oldukları bilgi ve tecrübe potansiyelini arttırmak olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁴⁵.

Eğitim ve yükselme olanaklarının planlı ve düzenli bir biçimde çalışanların yaralanmasına sunabilen işletmeler aynı zamanda etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokmuş olmaktadırlar. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak elemanlarını bir yandan mesleki bilgi öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğiten işletmeler, çalışanların güven duygusunu ve kuruma bağlılıklarını da arttırmaktadırlar.

3.3.3.3. Kararlara Katılımın Sağlanması

Günümüzde üzerinde en çok konuşulan motivasyon araçları arasında çalışanların yönetime katılımının sağlandığı katılımlı yönetim anlayışı gelmektedir. Bu yönde politika izleyen bir örgütte çalışanlar kendilerini etkileyen kararlarda etkin yol oynayabilmektedir. Katılımlı yönetim anlayışından anlaşılması gereken, çalışanların yönetimce alınan örgüt kararlarına katılması değil, karar alma süreçlerine dahil olmasıdır.

3.3.3.4 Etkin İletişim Kanallarının Kullanılması

Açık iletişim, haberlerin bir örgütsel yapı içinde; zirveden dibe ve dipten zirveye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışı şeklinde ifade edilmektedir. Açık iletişim, insanların birbiriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir. Açık iletişim ve geri besleme ancak güven ortamı sağlanmış bir ortamda gelişebileceği düşünülmektedir. Çalışanlar kendilerinden neyin yapılması beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili nelerin olup bittiğini bilmek istemektedirler¹⁴⁶.

İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve çalışanlara bu kanallardan sürekli bilgi verilmesi çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmeleri açısından da önem taşımaktadır. Çalışanlara açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde

¹⁴⁵ Aşıkoğlu, age, 64.

¹⁴⁶ Mehmet Kaplan, “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 52.

ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olmaktadır.

3.3.3.5 Amaç Birliği Sağlamak

İşletme yönetiminin en önemli işlevleri arasında, işletme amaçları ile çalışanların amaçları arasında denge sağlamak gelmektedir. Örgütün amaçlarının ile kişisel amaçlarının örtüştüğünü gören çalışanların motivasyonları da artacaktır. Amaç birliğinin sağlanması ile çalışanlar örgüt amaçlarına katkıda bulunurken aynı zamanda kendi amaçlarına da hizmet ettikleri için daha verimli olacaklardır.

Ancak işletmenin amaçları ile çalışanların amaçlarını arasındaki birliği sağlamak her zaman mümkün olamamaktadır. Böyle durumlarda bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasındaki farklılıklar sebebiyle çeşitli çatışmaların çıkmasının doğal olduğu düşünülmektedir. Örgüt için önemli olan çatışmayı giderecek etkin önlemlerin alınabilmesi ve durumlarda bireysel amaçlarla örgütsel amaçların dengede tutulabilmesidir¹⁴⁷.

3.3.3.6 İş Genişletme

İş genişletme aşırı işbölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir çalışanın tek ve küçük bir iş yapmak yerine birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye gitmek yönünde bir politikadır. Bir dizi görevi yeni, daha kapsamlı ve daha ilginç bir iş haline getirmek için birleştirmek ve bir çalışana birden fazla işin sorumluluğunu vermek; o çalışanın birden çok iş yapmasını sağladığı için sıkılma azalmakta ve motivasyon artmaktadır.

İş genişletmede, çalışanlara aynı seviyede çeşitli görevler verilmektedir. İş genişletmenin bir yolu, çalışana daha fazla görev ve sorumluluk vermek, diğer bir yolu da, çalışanın yetkisini arttırmak ve bunu ilgili tüm çalışanlara duyurmaktır¹⁴⁸.

3.3.3.7 İş Zenginleştirme

Bu kavram ilk kez F. Herzberg tarafından kullanılmıştır. Herzberg' e göre organizasyonda işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut çalışma

¹⁴⁷ Aşıkoğlu, age, 60.

¹⁴⁸ Aktan, age.

ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi gerekir. Organizasyonda çalışanlara işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi-kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulması iş zenginleştirme için verilebilecek başlıca örneklerdir¹⁴⁹.

İş zenginleştirmede birbirinden farklı nitelikteki işler, dikey düzeyde aynı kişi tarafından yapılmakta ve çalışana yeni yetki ve sorumluluklar yüklenmektedir. Bu durumda, işin akışı ve denetimi üzerinde kişiler daha çok söz sahibi olacağı için çalışma isteği artacaktır.

3.3.3.8 Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü gibi fiziksel etkiler çalışanların çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. İşyerlerinde gerekli ergonomik standartlar sağlanmadığında bu durumun çalışanların performansların arttırılmasında olumsuz etki yapacağı düşünülmektedir.

¹⁴⁹ Aktan, age.

Bu bölümde öncelikle motivasyon kavramının tanımı üzerinde durulmuş olup ardından kapsam ve süreç teorileri ayrımında motivasyon teorilerine değinilmiştir. Teorilerin motivasyon konusuna yaptıkları katkıların devamında örgütlerde motivasyon için kullanılan araçlar ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel araçlar başlıklarında detaylı olarak incelenmiştir.

4. MOBBİNG VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada;

- Mobbing uygulamaları ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Mobbing uygulamaları ile çalışanların işe devamsızlık eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Mobbing uygulamaları ile çalışanların işe yönelik davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Demografik değişkenler ile mobbing davranışları arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
- Demografik değişkenler ile çalışanların motivasyonları arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?

gibi sorulara cevap aranmıştır.

Mobbing çağımızda insan kaynaklarına yönelik en büyük tehditlerden birisi ve insanı psikolojik ve fiziksel olarak tükenmişliğe sürükleyen, yıpratıcı, baskı yapan, korkutan bir taciz şekli, oldukça yaygın bir işyeri sendromu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları, çalışanların maruz kaldıkları mobbing uygulamaları ile iş motivasyonları arasındaki ilişkinin irdelenmesi açısından önem taşımaktadır.

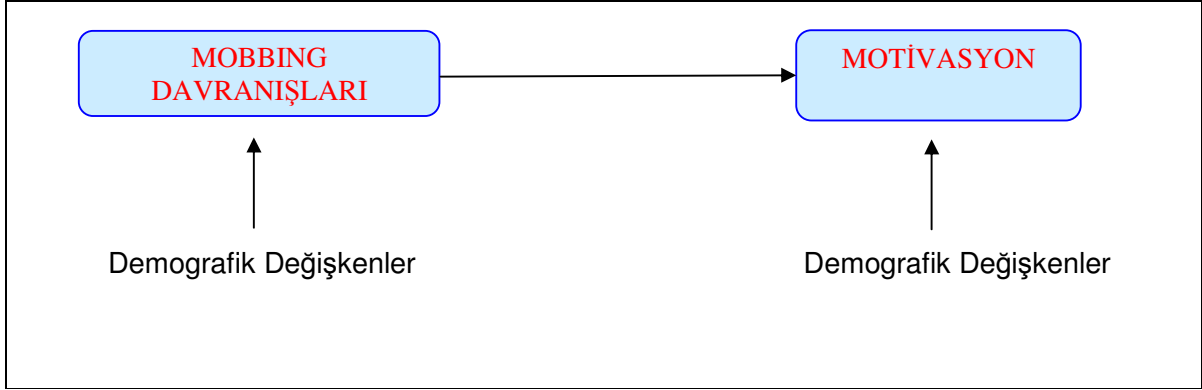
4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIK VE VARSAYIMLARI

Bu çalışma 1 araştırmacı tarafından, 3 farklı kamu kurumunun İstanbul il sınırları içerisindeki birimlerinde gerçekleştirilmiştir. İncelenen konunun çalışma hayatı içerisinde çoğu kez dile getirilmeyen bir sorun olması ve ayrıca çalışanların işe karşı tutumlarını da ortaya çıkartan yönlerinin bulunması sebebiyle çalışmayı uygulayacak yeterli sayıda örneklem bulunması zaman sınırlılığına sebep olmuştur.

Çalışmada örneklem grubunun sorulara verdikleri yanıtların gerçeği yansıttı ve hipotezleri test edebilecek biçimde hazırlandığı varsayılmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışmanın araştırma modeli tanımlayıcı araştırma modelidir.



Şekil 7: Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri ana hipotezler, alt hipotezler ve demografik değişkenlere bağlı hipotezler olmak üzere üç bölüm halinde çalışmada yer almaktadır:

Ana Hipotez:

- H0: Mobbing uygulamaları ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Mobbing uygulamaları ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

- H0: Mobbing uygulamaları ile çalışanların işe yönelik davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Mobbing uygulamaları ile çalışanların işe yönelik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H0: Mobbing uygulamaları ile çalışanların işe devamsızlık eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- H1: Mobbing uygulamaları ile çalışanların işe devamsızlık eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H0: Mobbing uygulamaları ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Mobbing uygulamaları ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Demografik değişkenlerle ilgili hipotezler:

- H0: Demografik değişkenler ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Demografik değişkenler ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H0: Demografik değişkenler ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Demografik değişkenler ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

4.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni İstanbul'daki kamu kurumlarıdır. Örneklem olarak eğitim posta ve güvenlik hizmetleri alanında 3 farklı kamu kurumundan kolay örnekleme yöntemiyle rastgele seçilen çalışanlarla anket çalışması yapılmıştır. Her kurumda çalışan personel sayısı birbirinden farklı olmakla birlikte (posta hizmetleri yaklaşık 3.000 kişi, emniyet hizmetleri 25,000 kişi ve eğitim hizmetleri 50.000 kişi) her kurum için, o kurumu temsil ettiği düşünülen 70 kişi anket formu doldurulması öngörülmüş olup toplam 149 adet anket dönüşü olmuş ancak bazı anketlerde soruların analiz edilemeyecek derecede eksik cevaplandığı görüldüğünden bu anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Değerlendirme dışı bırakılan anketler dikkate alınmadığında toplam 144 anket üzerinden çalışma yapılmış olup, geçerli anket geri dönüş oranı %68.57 olarak gerçekleşmiştir.

4.5. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada kullanılacak veri toplama aracı ankettir. Kullanılan anket, daha önce mobbing ve motivasyon ile ilgili yapılmış anket çalışmalarından da faydalanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Anket; demografik değişkenler, mobbing ve motivasyon sorularını içeren 3 bölümden oluşmaktadır.

Demografik değişkenlerle ilgili 1. bölümde yer alan 7 soru çalışanların; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, sektör, pozisyon ve çalışma hayatında geçen sürelerin tespitine yönelik sorulardır. Mobbing ile ilgili 2. bölümde 27 soru yer almakta olup bu sorular ile; çalışanların iletişimlerin engellenmesine yönelik, soysal ilişkilere yönelik, itibarlarına yönelik, mesleki konumlarına yönelik ve son olarak da sağlıklarını tehdit eden davranışlara yönelik tespitlerde bulunulması amaçlanmıştır.

Anketin motivasyonla ilgili 3. bölümde ise çalışanların işe yönelik davranışları, işe devamsızlık eğilimleri ve beklentileri ile ilgili 15 soru yer almakta olup; anket toplam 49 sorudan oluşmaktadır. Anketteki sorular 5 dereceli likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir.

Anket, tüm örneklem grubuna dağıtılmadan önce 30 kişilik bir pilot grup üzerinde yapılmış ve elde edilen sonuçlar için yapılan güvenilirlik analizinde cronbach' alpha değeri 0.945 düzeyinde tespit edilmiştir. Anket çalışmasının tüm örneklem grubu üzerinde yapılmasından sonra gerçekleştirilen güvenilirlik testi sonucu ise cronbach' alpha değeri 0.962 düzeyinde çıkmıştır. Anketin mobbing ile ilgili 2. bölümü için cronbach' alpha değeri 0.949, motivasyon ile ilgili 3. bölümü için ise cronbach' alpha değeri 0.936 düzeyinde tespit edilmiştir.

4.6. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Anketlerin istatistiki analizi için verilen cevaplar kodlanmış ve değerlendirmeler SPSS 15.0 programı ile yapılmıştır. Çalışma sonunda elde edilen verilerin istatistiki analizinin en doğru şekilde yapılabilmesi için öncelikle verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğine bakılmış ve verilerin normal dağılım göstermediği görülmüştür. Demografik değişkenlere ait dağılımların hesaplanmasında frekans dağılımlarından yararlanılmıştır. Ancak veriler normal dağılım sergilemediği için değişkenler arasındaki farklılık ve ilişkilerin ortaya

çıkartılmasında Kruskal-Wallis, Mann Whitney U, Chi-Square gibi parametrik olmayan testler (Nonparametric tests) kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün saptanabilmesi için ise korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır.

4.7. BULGU VE YORULAR

4.7.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Çalışmaya katılan çalışanların; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, sektör, pozisyon ve çalışma hayatında geçen sürelerine ilişkin frekans dağılımları aşağıdaki gibidir:

Tablo 5: Cinsiyet Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Erkek	66	45,83	45,83
Bayan	78	54,17	100,00
Toplam	144	100,00	

Araştırmaya katılan 144 çalışanın 66'sını yani % 45,83'ünü erkeklerin ve 78'ini yani % 54,17'sini bayanların oluşturduğu görülmektedir. Cinsiyet açısından bayanlar baylara göre biraz daha yoğunluktadır.

Tablo 6: Yaş Grupları Frekans Dağılımı

Yaş	Frekans (n)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
20 Yaşından Küçük	1	0,69	0,69
20-25 Yaş	30	20,83	21,53
26-30 Yaş	27	18,75	40,28
31-35 Yaş	37	25,69	65,97
36-40 Yaş	18	12,50	78,47
40 Yaşından Büyük	31	21,53	100,00
Toplam	144	100,00	

Tablo 6'da da görüldüğü gibi ankete katılanların %0,69'u 20 yaşından küçük, %20,83'ü 20-25 yaş arası, % 18,75'i 26-30 yaş arası, %25,69'u 31-35 yaş arası, %12,5'i 36-40 yaş arası ve %21,53'ü 40 yaşın üstündedir. Katılımcılardan yalnızca 1 tanesinin 20 yaşından küçük olması dikkat çekmekle birlikte, araştırmanın kamu kurumları içerisinde yapıldığı ve kamu kurumlarında

çalışabilmek için 18 yaşını doldurmuş olmak gerektiği göz önüne alındığında bu durumun sebebi ortaya konmuş olacaktır.

Tablo 7: Eğitim Düzeyi Frekans Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans (n)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	2	1,39	1,39
Lise	20	13,89	15,28
Ön lisans	35	24,31	39,58
Lisans	70	48,61	88,19
Y. Lisans ve Üstü	17	11,81	100,00
Toplam	144	100,00	

Araştırmaya katılanların tablo 7’de gösterilen eğitim düzeyleri incelendiğinde, katılımcıların %1,39’unun ilköğretim, % 13,89’unun lise, %24,31’inin ön lisans, % 48,61’inin lisans ve %11,81’inin yüksek lisans ve üstünde eğitim seviyesinde oldukları gözlenmiştir. İlköğretim ve lise eğitim düzeyindekilerin toplam içindeki payının yalnızca %15,28 seviyesinde olması katılımcıların ortalama eğitim düzeylerinin yüksekliğini göstermektedir. Ancak anketin çalışanlara uygulanması sırasında özellikle ön lisans mezunu olan çalışanların büyük bölümünün çalışma alanı ile ilgisiz, örgün olmayan eğitim programlarından mezun oldukları saptanmıştır. Bu durumun sebebi ise kamu personel yönetiminde görevde yükselme ve ücret düzeylerinin hesaplanmasında derece ve kademe sisteminin uygulanması ve derece ve kademenin eğitim düzeyine göre belirlenmesidir.

Tablo 8: Pozisyon Frekans Dağılımı

Ast / Yönetici	Frekans (n)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Ast	125	86,81	86,81
Yönetici	19	13,19	100,00
Toplam	144	100,00	

Araştırmaya katılanların %86,91’lik kısmını astlar ve geriye kalan %13.19’luk kısmını ise yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın 3 farklı kurumda yapılmış olması sebebiyle, çalışanların pozisyonlarına ilişkin ortak bir ifade biçimi geliştirmek mümkün olmadığı için, pozisyon gruplaması sadece astlar yani kendisine bağlı olarak kimsenin çalışmadığı çalışanlar ve yöneticiler şeklinde düzenlenmiştir. Kamu kurumlarında yönetici / ast oranının çalışmaya katılanlar

arasında oluşan orandan daha büyük olduğu düşünölmekle birlikte yöneticilere ait anketlerin geri dönüş oranlarının düşük kalmasının bu sonucu doğurduğu gözlemlenmiőtir.

Tablo 9: Sektör Frekans Dağılımı

Sektör	Frekans (n)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Posta Hizmetleri	57	39,58	39,58
Eğitim Hizmetleri	49	34,03	73,61
Emniyet Hizmetleri	38	26,39	100,00
Toplam	144	100,00	

Tablo 9’da da göröldüğu gibi araştırmaya katılan toplam 144 çalışanın %39,58’ini posta hizmetlerinde, %34,03’ünü eğitim hizmetlerinde ve %26,39’unu ise emniyet hizmetlerinde çalışanlar oluőtırmaktadır. Özellikle emniyet hizmetlerinde çalışanların araştırmaya katılım oranlarının diğer gruplara göre daha düşük kaldığı görölmektedir. Bu durumun sebebinin, mobbing’in yani psikolojik tacizin emniyet hizmetlerinde çalışanların çok hassas olduğu işkence ve kötü muamele gibi kavramlara benzer bir kavram olarak algılanmıő olabileceği düşünölmektedir.

Tablo 10: Çalışanların Kurumlarındaki Kıdemleri Frekans Dağılımı

Kurumdaki Kıdem	Frekans (n)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
1 Yıldan Az	19	13,19	13,19
1-3 Yıl	31	21,53	34,72
4-6 Yıl	17	11,81	46,53
7-9 Yıl	16	11,11	57,64
10 Yıl ve Üstü	61	42,36	100,00
Toplam	144	100,00	

Araştırmaya katılanların kurumlarındaki kıdemleri incelendiğinde tablo 10’da da göröldüğu gibi en yüksek oran %42,36 ile 10 yıl ve üstü kıdemi olanlara aittir. 10 yıl ve üstü kıdemi olanları, sırasıyla %21,53 ile 1-3 yıl arası kıdemi olanlar, %13,19 ile 1 yıldan az kıdemi olanlar, %11,81 ile 4-6 yıl arası kıdemi olanlar ve %11,11 ile 7-9 yıl kıdemi olanlar izlemektedir. 10 yıl ve üstü kıdeme sahip çalışanların oranının %40’ın üzerinde olmasını; 30 yaşından büyük çalışanların oranının %59,72 ve 35 yaşından büyük çalışanların oranının %34,03 olması büyük ölçüde açıklamaktadır.

Tablo 11: Çalışma Hayatındaki Süre Frekans Dağılımı

Çalışma Hayatındaki Süre	Frekans (n)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
1 Yıldan Az	8	5,56	5,56
1-3 Yıl	31	21,53	27,08
4-6 Yıl	16	11,11	38,19
7-9 Yıl	15	10,42	48,61
10 Yıl ve Üstü	74	51,39	100,00
Toplam	144	100,00	

Araştırmaya katılanların çalışma hayatında geçirdikleri toplam süre incelendiğinde tablo 11’de de görüldüğü gibi en yüksek oran %51,39 ile 10 yıl ve 10 yıldan fazla süredir çalışma hayatı içinde olanlara aittir. 10 yıl ve 10 yıldan fazla süredir çalışma hayatı içinde olanları, sırasıyla %21,53 ile 1-3 yıl arası kıdemi olanlar, %11,11 ile 4-6 yıl arası kıdemi olanlar, %10,42 ile 7-9 yıl kıdemi olanlar ve %5,56 ile 1 yıldan az kıdemi olanlar izlemektedir. Araştırmaya katılan çalışanların çalışma hayatında geçirdikleri süreler ile kurumlarındaki süreler karşılaştırıldığında doğal olarak çalışma hayatında geçen sürelerin ilerleyen yıllarda daha fazla yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların kamu görevlileri oldukları ve araştırmanın yapıldığı kurumlar itibariyle kurumlar arası geçiş olanaklarının zayıf olduğu dikkate alındığında, bazı çalışanların kamu görevlisi olmadan önce özel sektörde çalışmış olabilecekleri görülmektedir.

4.7.2. Mobbing Uygulamaları ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

- H0: Mobbing uygulamaları ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Mobbing uygulamaları ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 12: Mobbing ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2729,069 ^a	2597	,035
Likelihood Ratio	752,267	2597	1,000
Linear-by-Linear Association	56,127	1	,000
N of Valid Cases	144		

a. 2700 cells (100,0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,01.

Anketin 2. bölümünü oluşturan mobbing kavramı ile ilgili 27 adet soru ile, anketin 3. bölümünü oluşturan motivasyon ile ilgili 15 adet soru ana hipotezin test edilmesi için Chi-Square testine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre Pearson Chi-Square değeri $p=0,035$ 'tir ve bu değer 0,05 olan anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre işyerinde mobbing (psikolojik taciz, yıldırma) ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişkinin yönünün tespit edilebilmesi için gerçekleştirilen korelasyon testi sonuçları tablo 13'teki gibidir.

Tablo 13: Mobbing Uygulamaları Ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin Yönü

Correlations

		Mobbing	Motivasyon
Mobbing	Pearson Correlation	1	,626**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	144	144
Motivasyon	Pearson Correlation	,626**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	144	144

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 13'te de görüldüğü gibi korelasyon katsayısı pozitifdir yani mobbing uygulamaları ile motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Anketin 3. bölümünde yer alan motivasyon ile ilgili sorular olumsuz yapıda sorular oldukları için, ortaya çıkan sonuç; mobbing uygulamalarındaki artışın motivasyon kayıplarında artışa sebep olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle mobbing uygulamaları arttıkça çalışanlar motivasyonlarını kaybetmektedirler.

Tablo 14: Mobbing Uygulamaları İle Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1710,294 ^a	1537	,001
Likelihood Ratio	638,140	1537	1,000
Linear-by-Linear Association	57,707	1	,000
N of Valid Cases	144		

a. 1620 cells (100,0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,01.

- H0: Mobbing uygulamaları ile çalışanların işe yönelik davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Mobbing uygulamaları ile çalışanların işe yönelik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Mobbing uygulamaları ile çalışanların işe yönelik tutum ve davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesi için mobbing soruları ile anketin 3. bölümünde yer alan motivasyonla ilgili sorulardan; “Son zamanlarda motivasyonumun azaldığını düşünüyorum”, “İşime karşı bağlılığımın azaldığını hissediyorum”, “İşimden soğudum, isteksiz iş yapıyorum”, “Zamanımın büyük kısmını doğrudan işimle ilgili olmayan konularla geçiriyorum”, “İş ortamında çalışma arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum”, “İşle ilgili hatalar yapıyorum”, “Bir işe konsantre olmakta güçlük yaşıyorum”, “Çalışma performansımın azaldığını düşünüyorum” soruları test edildiğinde tablo 14’te de görüldüğü gibi $p=0.001$ değerinin, 0,05 olan anlamlılık değerinden küçük olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç, H1 hipotezinin kabul edildiğini ifade etmektedir.

H0 hipotezinin reddedilmesi mobbing uygulamaları ile çalışanların işe yönelik tutum ve davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Mobbing uygulamaları çalışanların motivasyonlarını ve işe karşı bağlılıklarını azaltmakta, işe konsantre olmayı güçleştirmekte ve çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Tablo 15: Mobbing Uygulamaları İle Çalışanların İşe Devamsızlık Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	906,916 ^a	583	,000
Likelihood Ratio	423,577	583	1,000
Linear-by-Linear Association	106,362	1	,000
N of Valid Cases	144		

a. 648 cells (100,0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,01.

- H0: Mobbing uygulamaları ile çalışanların işe devamsızlık eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Mobbing uygulamaları ile çalışanların işe devamsızlık eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların işe devamsızlık eğilimleri ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının görülebilmesi için anketin 3. bölümünde yer alan sorulardan; “İş yerinde bulunmamak için çeşitli bahaneler uyduruyorum”, “Sabahları işe gelmek istemiyorum”, “Son zamanlarda kullandığım hastalık izinleri arttı” sorularına verilen cevaplar ile mobbing sorularına verilen cevapların analiz edilmesi sonucu tablo 15’te de görülen $p=0,000$ değeri bulunmuştur. Bu değer 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan, H1 hipotezi kabul edilmiş ve mobbing uygulamaları ile çalışanların işe devamsızlık eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Mobbing uygulamalarının varlığı çalışanlarda işe devamsızlık eğilimlerinin oluşmasına ve çalışanların işyerinde bulunmaktan memnuniyetsizlik duymalarına sebep olmaktadır. Mobbing davranışlarıyla karşılaşan çalışanlar işyerine gitmek istememektedirler.

Tablo 16: Mobbing Uygulamaları İle Çalışanların Beklentileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	763,335 ^a	530	,000
Likelihood Ratio	407,052	530	1,000
Linear-by-Linear Association	87,901	1	,000
N of Valid Cases	144		

a. 594 cells (100,0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,01.

- H0: Mobbing uygulamaları ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Mobbing uygulamaları ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Anketin 3. bölümünde yer alan “Bu işin bana bir gelecek vaat edeceğine inanmıyorum”, “Kendimi çalıştığım yere ait hissetmiyorum”, “Çalıştığım işte kariyerimde ilerleyemeyeceğime inanıyorum” soruları ile mobbing sorularının analiz edilmesi sonucu tablo 16’da görülen $p=0,000$ değeri elde edilmiştir. Bu durumda $p=0,000$ değeri, anlamlılık seviyesi olan 0,05 ten küçük olduğu için H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Mobbing uygulamaları çalışanların özellikle işleriyle ilgili kariyer beklentileri üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Ayrıca mobbing davranışlarıyla karşılaşan çalışanların işyerleriyle ilgili gelecek beklentileri zayıflamaktadır. Beklentileri zayıflayan çalışanlar sahip oldukları potansiyellerini iş performanslarına yansıtamamaktadır.

4.7.3 Mobbing Uygulamaları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 17: Mobbing Uygulamaları ile Yaş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks			
	YAS	N	Mean Rank
Mobbing	20 Yasından Genc	1	122,00
	20-25 Yas	30	81,82
	26-30 Yas	27	73,63
	31-35 Yas	37	68,86
	36-40 Yas	18	71,67
	40 Yasından Buyuk	31	65,73
	Total	144	

Test Statistics^{a,b}

	Mobbing
Chi-Square	4,034
df	5
Asymp. Sig.	,545

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: YAS

- H0: Yaş ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Yaş ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların yaşları ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümünde yer alan yaş sorusu ile mobbing soruları analiz edilmiş olup, söz konusu analiz sonucu tablo 17’de görülen değerler elde edilmiştir. Elde edilen Kruskal Wallis testi $p=0,545$ değeri, 0,05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için H0 hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak yaş grupları ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 18: Mobbing Uygulamaları İle Cinsiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks				
	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Mobbing	Erkek	66	73,86	4875,00
	Bayan	78	71,35	5565,00
	Total	144		

Test Statistics ^a	
	Mobbing
Mann-Whitney U	2484,000
Wilcoxon W	5565,000
Z	-,361
Asymp. Sig. (2-tailed)	,718

a. Grouping Variable: Cinsiyet

- H0: Cinsiyet ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Cinsiyet ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların cinsiyetleri ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümünde yer alan cinsiyet sorusu ile mobbing soruları analiz edilmiş olup, söz konusu analiz sonucu; tablo 18'de de görüldüğü gibi, Mann-Whitney U testi p değeri $p=0,718$ olarak hesaplanmıştır. Bu analizde cinsiyet sorularına verilen cevaplar yalnızca 2 değişkenden oluştuğu için Kruskal Wallis testi yerine Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Elde edilen $p=0,718$ değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için H0 hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak cinsiyet ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların erkek ya da bayan olması mobbing uygulamaları açısından farklılık göstermemektedir.

Tablo 19: Mobbing Uygulamaları İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks		
	Egitim Durumu	Mean Rank
Mobbing	ilkogretim	97,00
	Lise	79,00
	Onlisans	65,21
	Lisans	75,66
	Yuksek Lisans	63,94
	Total	144

Test Statistics^{a,b}

	Mobbing
Chi-Square	3,365
df	4
Asymp. Sig.	,499

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Egitim Durumu

- H0: Eğitim düzeyi ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Eğitim düzeyi ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Eğitim düzeyleri ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için yapılan analizin sonuçları tablo 19'dadır. Söz konusu testte elde edilen Kruskal Wallis testi p değeri $p=0,499$ 'dir. Elde edilen $p=0,499$ değeri, 0,05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için H0 hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak eğitim düzeyi ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların eğitim seviyeleri mobbing uygulamaları açısından farklılık göstermemektedir.

Tablo 20: Mobbing Uygulamaları İle Çalışılan Kurumdaki Kıdem Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks			
	Kurumdaki Kıdemi	N	Mean Rank
Mobbing	1 Yıdan Az	19	64,21
	1-3 Yıl	31	86,95
	4-6 Yıl	17	71,44
	7-9 Yıl	16	78,03
	10 Yıl ve Ustu	61	66,58
	Total	144	

Test Statistics^{a,b}

	Mobbing
Chi-Square	5,997
df	4
Asymp. Sig.	,199

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Kurumdaki Kıdemi

- H0: Çalışılan kurumdaki kıdem ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Çalışılan kurumdaki kıdem ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışılan kurumdaki kıdem ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümündeki “kurumdaki kıdeminiz” sorusu ile mobbing soruları analiz edilmiş olup, söz konusu analiz sonucu Kruskal Wallis testi p değeri $p=0,199$ elde edilmiştir. Elde edilen $p=0,199$ değeri, 0,05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için H0 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç çalışanların kurumlarındaki kıdemleri ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığını göstermektedir.

Tablo 21: Mobbing Uygulamaları ile Çalışanların Pozisyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks			
Pozisyon		N	Mean Rank
Mobbing	Ast	125	71,24
	Yonetici	19	80,79
	Total	144	

Test Statistics^{a,b}

	Mobbing
Chi-Square	,865
df	1
Asymp. Sig.	,352

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Pozisyon

- H0: Pozisyon ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Pozisyon ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Mobbing uygulamaları ile çalışanların yönetici ya da ast arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için anketin ilk bölümünde yer alan pozisyon sorusu ile mobbing soruları analiz edilmiş olup, söz konusu analiz sonucu Kruskal Wallis testi p değeri 0,352'dir. Elde edilen $p=0,352 > 0,05$ olduğu için H0 hipotezi kabul edilmiştir. Bu da çalışanların pozisyonları ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Bu sonuç, mobbingin üstler tarafından astlara karşı yapılabileceği ya da yalnızca astlar arasında yaşanabileceği düşüncesinin aksine her düzeyde çalışanın mobbinge davranışlarıyla karşılaşabileceği ve mobbing mağduru olabileceğini göstermesi açısından önem taşımaktadır.

Tablo 22: Mobbing Uygulamaları İle Çalışılan Sektör Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks			
Sektor		N	Mean Rank
Mobbing	Posta Hizmetleri	57	74,36
	Eğitim Hizmetleri	49	61,37
	Emniyet Hizmetleri	38	84,07
	Total	144	

Test Statistics^{a,b}

	Mobbing
Chi-Square	6,531
df	2
Asymp. Sig.	,038

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Sektor

- H0: Çalışılan sektör ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Çalışılan sektör ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışılan sektör ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için anket formundaki sektör sorusu ile mobbing soruları test edilmiştir. Söz konusu test sonucu Kruskal Wallis testi p değeri 0,038 olarak ölçülmüştür. Elde edilen $p=0,038$ değeri, 0,05 anlamlılık değerinden küçük olduğu için H1 hipotezi kabul edilmiştir. Ankette yer alan mobbing soruları sektörler bazında ayrıştırılarak ortalamalar alındığında mobbing uygulamaları yoğunluğunun en yüksek olduğu sektör emniyet hizmetleri olarak görülmektedir. Emniyet hizmetlerini posta hizmetleri takip ederken son sırada ise eğitim hizmetlerinin yer aldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılanlardan eğitim hizmetlerinde çalışanların büyük bölümünü öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenlerin çalışma saatlerinin büyük bölümünü iş arkadaşlarıyla değil de öğrencileriyle geçiriyor olmalarının mobbing uygulamaları oranını düşürdüğü düşünülmektedir.

Tablo 23: Mobbing Uygulamaları İle Çalışma Hayatındaki Toplam Süre Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks			
	Calisma	N	Mean Rank
Mobbing	1 Yildan Az	8	64,31
	1-3 Yil	31	78,18
	4-6 Yil	16	74,66
	7-9 Yil	15	82,53
	10 Yil ve Ustu	74	68,51
	Total	144	

Test Statistics ^{a,b}	
	Mobbing
Chi-Square	2,473
df	4
Asymp. Sig.	,649

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Calisma Hayatindaki Sure

- H0: Çalışma hayatında geçen toplam süre ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Çalışma hayatında geçen toplam süre ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışma hayatında geçen süre ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için “kaç yıldır çalışma hayatındasınız?” sorusu ile mobbing soruları analiz edilmiş ve söz konusu analiz sonucu Kruskal Wallis testi p değeri 0,649 olarak ölçülmüştür. Elde edilen $p=0,649$ değeri, 0,05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için H0 hipotezi kabul edilmiştir. Bu da çalışanların çalışma hayatında geçirdikleri süre ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Kıdemi ne olursa olsun her çalışan mobbing davranışlarına maruz kalabilmektedir.

4.7.4. Çalışan Motivasyonu ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 24 : Motivasyon ile Yaş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks			
YAS		N	Mean Rank
Motivasyon	20 Yasından Genc	1	102,00
	20-25 Yas	30	91,67
	26-30 Yas	27	77,57
	31-35 Yas	37	68,19
	36-40 Yas	18	64,33
	40 Yasından Buyuk	31	58,47
	Total	144	

Test Statistics^{a,b}

	Motivasyon
Chi-Square	11,835
df	5
Asymp. Sig.	,037

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: YAS

- H0: Yaş ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Yaş ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların yaşları ile motivasyon arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılabilmesi için ankette yer alan yaş sorusu ile mobbing soruları test edilmiş ve tablo 24'te görülen sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen $p=0,037$ değeri, 0,05 anlamlılık değerinden küçük olduğu için H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum yaş grupları ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların motivasyonla ilgili sorulara verdikleri cevaplar yaş gruplarına göre ayrıştırılarak incelendiğinde en yüksek ortalama değerin 20 yaşından genç olan çalışanlarda olduğu görülmüştür. Ancak araştırmaya katılanlar arasında söz konusu yaş grubuna dahil yalnızca bir kişi olması bu sonucun açıklama gücünü zayıflatmaktadır. 20 yaşından genç olanların ardından ortalama değeri en yüksek gruplar sırasıyla 20-25 yaş, 26-30 yaş, 36-40 Yaş, 31-35 Yaş ve 40 Yaş üstü gruplardır. Bu sonuçlara göre genel olarak

Çalışanların yaşıları ilerledikçe motivasyonlarının gençlere göre daha az kaybolduğu söylenebilmektedir.

Tablo 25: Motivasyon İle Cinsiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks				
	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Motivasyon	Erkek	66	71,60	4725,50
	Bayan	78	73,26	5714,50
	Total	144		

Test Statistics^a

	Motivasyon
Mann-Whitney U	2514,500
Wilcoxon W	4725,500
Z	-,239
Asymp. Sig. (2-tailed)	,811

a. Grouping Variable: Cinsiyet

- H0: Cinsiyet ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Cinsiyet ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ankette yer alan cinsiyet sorusu ile motivasyon sorularının analiz edilmesi ile tablo 25'te de görülen değerlere ulaşılmıştır. Test sonucu elde edilen Mann-Whitney U testi p değeri 0,811'dir. Elde edilen $p=0,811 > 0,05$ olduğu için H0 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç cinsiyet ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Tablo 26: Motivasyon İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks		
	Eğitim Durumu	Mean Rank
Motivasyon	ilkogretim	91,50
	Lise	72,18
	Onlisans	64,51
	Lisans	80,39
	Yuksek Lisans	54,59
	Total	144

Test Statistics^{a,b}

	Motivasyon
Chi-Square	7,345
df	4
Asymp. Sig.	,119

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Egitim Durumu

- H0: Eğitim düzeyi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Eğitim düzeyi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların eğitim düzeyleri ile motivasyon arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için eğitim düzeyi sorusu ile mobbing soruları analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucu Kruskal Wallis testi p değeri $p=0,199$ elde edilmiş olup, bu değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için H0 hipotezi kabul edilmiştir. H0 Hipotezinin kabul edilmesi eğitim düzeyi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Çalışanların ilköğretim mezunu ya da yüksek öğretim mezunu olmaları motivasyonları açısından bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 27: Motivasyon İle Çalışılan Kurumdaki Kıdem Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**Ranks**

	Kurumdaki Kıdemi	N	Mean Rank
Motivasyon	1 Yıdan Az	19	79,89
	1-3 Yıl	31	90,39
	4-6 Yıl	17	70,21
	7-9 Yıl	16	85,63
	10 Yıl ve Ustu	61	58,30
	Total	144	

Test Statistics^{a,b}

	Motivasyon
Chi-Square	15,009
df	4
Asymp. Sig.	,005

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Kurumdaki Kıdemi

- H0: Çalışılan kurumdaki kıdem ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Çalışılan kurumdaki kıdem ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışılan kurumdaki kıdem ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının tespit edilebilmesi için ankette yer alan “kurumdaki kıdeminiz” sorusu ile mobbing soruları analiz edilmiştir. Tablo 27’de gösterilen söz konusu analiz sonuçlarına göre Kruskal Wallis testi p değeri 0,005’dir. Elde edilen $p=0,005 < 0,05$ olduğu için H1 hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak çalışanların kurumlarındaki kıdemleri ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Motivasyonla ilgili sorulara ait değerler çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre incelendiğinde, motivasyon kaybının en çok 1-3 yıl kıdem arasında, en az ise 10 yıl ve üstü kıdem arasında olduğu görülmektedir. Kıdemi az olan çalışanlarda motivasyon kaybının daha çok olmasını; bu çalışanların henüz çalıştıkları kurumun örgüt kültürüne tamamen adapte olamamaları ve halen bir oryantasyon süreci içinde olmaları ile açıklamak mümkündür.

Tablo 28: Motivasyon ile İş Pozisyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks			
Pozisyon		N	Mean Rank
Motivasyon	Ast	125	72,90
	Yönetici	19	69,84
	Total	144	

Test Statistics^{a,b}

	Motivasyon
Chi-Square	,089
df	1
Asymp. Sig.	,766

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Pozisyon

- H0: Pozisyon ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Pozisyon ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Pozisyon ile motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan Kruskal Wallis testinde p değeri $p=0,766$ elde edilmiştir. Elde edilen $p=0,766 > 0,05$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Bu da çalışanların pozisyonları ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Tablo 29: Motivasyon ile Çalışılan Sektör Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks			
Sektör		N	Mean Rank
Motivasyon	Posta Hizmetleri	57	75,80
	Eğitim Hizmetleri	49	66,48
	Emniyet Hizmetleri	38	75,32
	Total	144	

Test Statistics^{a,b}

	Motivasyon
Chi-Square	1,551
df	2
Asymp. Sig.	,460

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Sektör

- H_0 : Çalışılan sektör ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Çalışılan sektör ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışılan sektör ile motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde Kruskal Wallis testi p değerinin $p=0,460$ olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen $p=0,460$ değeri, $0,05$ anlamlılık değerinden büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların motivasyon değerleri çalışılan sektöre göre farklılık göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışan motivasyonu kamu alanında bu çalışma alanına giren tüm sektörler için önemli görünmemektedir.

Tablo 30: Motivasyon İle Çalışma Hayatındaki Toplam Süre Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ranks		
	Calisma	Mean Rank
Motivasyon	1 Yildan Az	84,25
	1-3 Yil	84,73
	4-6 Yil	80,47
	7-9 Yil	95,63
	10 Yil ve Ustu	59,70
	Total	144

Test Statistics ^{a,b}	
	Motivasyon
Chi-Square	15,478
df	4
Asymp. Sig.	,004

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Calisma Hayatindaki Sure

- H0: Çalışma hayatında geçen toplam süre ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Çalışma hayatında geçen toplam süre ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışma hayatında geçen süre ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenilmesi için anket formundaki “kaç yıldır çalışma hayatındasınız?” sorusu ile mobbing soruları analiz edilmiştir. Tablo 30’da da görülen söz konusu analiz sonuçlarında Kruskal Wallis testi p değeri $p=0,004$ ’dir. Elde edilen $p=0,004 < 0,05$ olduğu için H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu da, çalışanların çalışma hayatında geçirdikleri süre ile çalışma motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Veriler incelendiğinde, özellikle çalışma hayatında geçirdikleri süre 7-9 yıla arasında olan çalışanların motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumu, çalışanların 7-9 yıllık bir süre sonunda kariyerlerinde belli bir olgunluk aşamasına gelmeleriyle açıklamak mümkündür. Çalışma hayatında 7 yılı aşan çalışanların, artık planlarının netleşmesi ile motivasyonlarını arttırdığı düşünülebilmektedir.

5.SONUÇ

Hedef kişilerin özgüvenlerine ve öz-saygılarına yönelik sürekli ve acımasızca bir saldırı olarak tanımlayabileceğimiz mobbing kavramı; duygusal bir saldırı olarak karşımıza çıkmakta ve mobbing süreci kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlamaktadır. Bu sürecin başından sonuna kadar hedef alınan kişilere sistemli bir şekilde duygusal saldırı gerçekleştirilmektedir.

Mobbing sürecinde mağdura karşı; açıkça şerefini lekeleme, hakkında söylenti çıkarma, iftira atma, toplum önünde küçük düşürme gibi fiziksel ve bedensel olarak etkileyebilecek eylemler uygulanmaktadır. Kişinin çalışma arkadaşlarıyla iletişim kurmasına, sosyal ilişkilerine, itibarına, mesleki yeterliliğine ve sağlığına saldırılmaktadır. Mobbinge maruz kalan kişi gördüğü bu yıldırma ve baskı uygulamalarının neticesinde psikolojik ve sosyal açıdan büyük bir çöküş yaşamaktadır.

Motivasyon ise; iş ortamında geçerli davranışların ortaya çıkması için bireyin uyarılması, yönlendirilmesi ve bu davranışların sürdürülmesini etkileyen itici güç şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, motivasyon: insan davranışlarının istenilen doğrultuda yönlendirilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir.

Bu çalışma mobbing kavramının daha iyi ve doğru biçimde anlaşılması ve farkındalığının artırılması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca çalışmanın; mobbingin çalışan motivasyonu üzerinde ne gibi etkileri olduğu hususunda, çalışanlara ve yöneticilere ışık tutması amaçlanmıştır.

Araştırmanın temel amacı olan mobbing ve motivasyon arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi ve bilimsel olarak ölçülebilmesi için anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasında elde edilen verilerin kullanılmasıyla araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı olan mobbing ve motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik analiz sonucu; mobbing ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmış ve araştırmanın ana hipotezi doğrulanmıştır.

Mobbing ve motivasyon arasındaki ilişkinin yönü incelendiğinde, mobbing davranışlarında meydana gelen artışların çalışan motivasyonunu olumsuz etkilediği görülmüştür. Çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerine müdahale edilen; itibarı, güvenilirliği ve mesleki yeterliliği sürekli sorgulanan ve sistematik olarak dışlanan bir çalışanın motivasyonunun azalması çok doğal bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı durumlarda, kendisini dışlanmış ve sistematik bir biçimde saldırıya uğramış hisseden çalışanların, içinde bulundukları bu durumu kendilerini motive etmek için kullandıkları ve daha büyük bir hırsla çalıştıkları görülse de; nihai sonucun, mobbing sürecinin sonunda yaşananlarla büyük ölçüde aynı olduğu görülmektedir.

Mobbing davranışlarına maruz kalan bireylerin büyük bölümünde sosyal imaj zedelenmekte ve mesleki kimlik yitilmektedir. Mobbing, bazı çalışanlarda ise depresyona ve daha ağır durumlarda da travma sonrası stres bozukluğuna yol açabilmektedir. Ancak mobbingin sebep olduğu en ciddi hasarlar arasında kişinin özgüven ve özsaygısını yitirmesi gelmektedir. Çünkü özgüvenini yitiren çalışan motivasyonunu tamamen kaybetmekte; motivasyonunu kaybeden çalışan özgüvenini tekrar kazanamamaktadır. Sonuçta bu durum, bir kısırdöngü şeklinde içinden çıkılmaz bir hale gelmektedir.

Çalışmada, araştırmanın ana hipotezinin desteklenmesi için çeşitli alt hipotezlere yer verilmiştir. Bunlardan ilki mobbing uygulamaları ile çalışanların işe yönelik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığıdır. Ankette yer alan “Son zamanlarda motivasyonumun azaldığını düşünüyorum”, “İşime karşı bağlılığımın azaldığını hissediyorum”, “İşimden soğudum, isteksiz iş yapıyorum”, “Zamanımın büyük kısmını doğrudan işimle ilgili olmayan konularla geçiriyorum”, “İş ortamında çalışma arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum”, “İşle ilgili hatalar yapıyorum”, “Bir işe konsantre olmakta güçlük yaşıyorum”, “Çalışma performansımın azaldığını düşünüyorum” şeklindeki sorular ile mobbing soruları test edildiğinde; mobbing uygulamaları ile çalışanların işe yönelik tutum ve davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Buna göre; mobbing uygulamalarının çalışanların motivasyonlarını ve işe karşı bağımlılıklarını azalttığı, işe konsantre olmayı güçleştirdiği ve çalışanların performanslarını olumsuz etkilediği saptanmıştır. Bu sonuç; mobbingin, çalışanların motivasyonunu azalttığı yönündeki ana hipotezimizin doğruluğu

göstermesi açısından da önemlidir. Çünkü çalışanların motivasyonlarını kaybetmeleri sonucu ilk olarak ortaya çıkması beklenen sonuç; motivasyon kaybına paralel bir performans kaybıdır.

Mobbing davranışlarına maruz kalan bir çalışanın yaşadığı motivasyon kaybının bir göstergesi olacağı düşüncesinden hareketle; alt hipotezlerimizden bir diğeri ise: çalışanların işe devamsızlık eğilimleri ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığıdır. Araştırma sonunda, mobbing uygulamaları ile çalışanların işe devamsızlık eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Mobbing uygulamalarının varlığı, çalışanlarda işe devamsızlık eğilimlerinin oluşmasına ve çalışanların işyerinde bulunmaktan memnuniyetsizlik duymalarına sebep olmaktadır. Çalışanlar her fırsatta iş ortamından uzaklaşabilmenin yollarını aramakta, zamanlarını iş ortamından uzakta geçirebilmek için çeşitli bahaneler uydurmakta ya da hastalık izinleri kullanmaktadırlar. “Sabahları işe gelmek istemiyorum” sorusuna, araştırmaya katılanların yaklaşık %37’sinin “katılıyorum” ya da “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap vermiş olması bahsettiğimiz bu durumu açıklaması bakımından önem taşımaktadır.

Ana hipotezin desteklenmesi için kullanılan bir diğeri alt hipotez ise mobbing uygulamaları ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığıdır. Araştırma sonunda mobbing uygulamaları ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mobbing uygulamaları çalışanların özellikle işleriyle ilgili kariyer beklentileri üzerinde olumsuz etkiler göstermektedir. Ayrıca mobbing davranışlarıyla karşılaşan çalışanların işyerleriyle ilgili gelecek beklentileri de zayıflamaktadır. Beklentileri zayıflayan çalışanlar performanslarına sahip oldukları yetkinlikleri yansıtamamaktadırlar. Araştırmaya katılanların yaklaşık %45’i, ankette yer alan “bu işin bana bir gelecek vaat edeceğine inanmıyorum” sorusuna; yaklaşık %50’si de “çalıştığım işyerinde kariyerimde ilerleyemeyeceğime inanıyorum” sorusuna “katılıyorum” veya “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Araştırmanın tamamlayıcı sonuçlarla desteklenmesi için demografik değişkenler ile mobbing ve motivasyon arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığı da incelenmiştir.

Bu kapsamda öncelikle, çalışanların yaşları ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişki incelenmiş ve sonuç olarak yaş grupları ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre, her yaştaki çalışan mobbing uygulamaları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Yaş faktörü ile motivasyon arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen bulgular, mobbing uygulamaları karşısında genç çalışanların yaşlı çalışanlardan daha çabuk etkilendiği ve motivasyonlarını yitirdiklerini sonucunu göstermektedir. Bu durumun sebebi olarak özellikle çalışanların yaşlarına paralel olarak sahip oldukları tecrübenin etkili olabileceği düşünülmektedir.

Çalışılan sektör ile ilişkin ilişkiler incelendiğinde ise; çalışılan sektörün motivasyon açısından anlamlı bir farklılık göstermemesine karşın, mobbing uygulamaları açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın uygulandığı sektörler içerisinde mobbing uygulamalarının en yüksek düzeyde seyrettiği sektörün emniyet hizmetleri sektörü olduğu saptanmıştır. Bu durum, emniyet hizmetlerinde çalışanların stres düzeylerinin yüksekliğinden ve diğer sektörlerle göre daha sıkı bir emir komuta zinciri içerisinde çalışılmasından kaynaklanmaktadır. Emniyet hizmetlerinin ardından, mobbing uygulamalarının en sık görüldüğü sektör posta hizmetleridir. Yapılan gözlemler, personel eksikliği sıkıntısı ve buna bağlı olarak aşırı iş yoğunluğunun posta hizmetlerinde mobbing uygulamalarının yüksek düzeyde olmasında etkili olabileceğini ortaya koymuştur.

Ankete katılanların, çalıştıkları kurumlardaki kıdemleri ve çalışma hayatında geçirdikleri toplam süre incelendiğinde ise çalışılan kurumdaki kıdem ve çalışma hayatında geçen süre ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunabilmiştir. Çalışanların kıdemleri ve motivasyon değerleri incelendiğinde, motivasyon kaybının en çok 1-3 yıl kıdem arasında, en az ise 10 yıl ve üstü kıdem arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuç; kurumlarında yeni olan çalışanların, maruz kaldıkları mobbing uygulamaları karşısında, kurumda nispeten daha eski olanlara göre çok daha kolay motivasyon kaybına uğrayabildiklerini göstermektedir. Özellikle aynı kurumda 10 yılı aşkın bir kıdem sahip çalışanların ise motivasyonlarını daha iyi korudukları görülmüştür. Çalışma yaşamında geçen toplam süreyle motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesinde de; özellikle 7-9 yıldır çalışma hayatında yer alan çalışanların motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Genel olarak çalışma hayatında ya da çalıştığı kurumda yeni olan çalışanlar; henüz çalışma hayatına ya da çalıştıkları kurumun kurum kültürüne tam olarak adapte olamamalarından dolayı motivasyonla ilgili sorunlar yaşayabilmektedirler. Buna karşın çalışma hayatında ya da çalıştığı kurumda nispeten daha eski olan çalışanların; çalışma yaşamını gerekliliklerinin daha çok bilincinde olmaları ve çalıştıkları kurumların işleyişine hakim olmaları sebebiyle motivasyonla ilgili daha az sorun yaşadıkları düşünülmektedir.

Bireyler üzerinde sebep olduğu motivasyon kayıpları gibi daha bir çok olumsuzluk ve bunun bir sonucu olarak, örgütsel verimsizliğin ve etkinsizliğin en önemli nedenleri arasında yer alan mobbing; dünyada ve ülkemizde tüm kamu ve özel kuruluşlarda var olan, ancak tanımı üzerinde bir uzlaşma olmayan psikolojik bir savaş olarak sürüp gitmektedir. Ancak sebep olduğu bir çok olumsuzluk ve ölçülemeyen bir çok maliyetleri yanında, özellikle entellektüel sermaye yaklaşımının ve buna bağlı olarak insan sermayesinin önem kazandığı günümüzde, mobbingin kabul edilemeyecek bir davranış olduğu konusunda toplumun bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

Özellikle, mobbingi yaşayan fakat yaşadığının mobbing olduğunun bilincinde olmayan bir çok çalışan olduğundan hareketle; öncelikli olarak yapılması gereken, mobbingin farkındalığının arttırılmasıdır. Çalışanlar yaşadıkları şeyin mobbing olduğunu bilmedekileri sürece, buna karşı da önlem alamayacaklardır.

Mobbing konusunda toplumun bilinçlendirilmesinin ardından, mobbing uygulamalarına karşı yaptırımların açıkça belirtildiği, caydırıcı ve düzenleyici bir hukuki alt yapının oluşturulması gerekmektedir. Bu düzenlemenin mevcut iş yasası kapsamında yapılabileceği gibi ayrı bir kanunla da düzenlenebileceği düşünülmektedir.

Mobbing gibi her açıdan olumsuzluklara sebep olan bir kavramla mücadele konusunda tüm sosyal taraflara görev düşmektedir. Bireyler, örgütler, sendikalar, diğer sivil toplum kuruluşları ve nihai olarak da devlet; mobbing konusunda bilinçli olmalı ve mobbingin sebep olduğu zararların asgari düzeye indirilebilmesi için koordineli bir biçimde çalışmalıdır.

KAYNAKÇA

Aktan, Can. **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği**. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.

_____. "Motivasyon Teorileri." <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyonteorileri.htm> [28.04.2006]

Arıcan, Sedad. "Motivasyon ve Motivasyonda Cezanın Yeri". http://www.odew.net/iletisim_gazetecilik/odewnet77.doc [11.03.2007].

Arpacıoğlu, Gülcan. "İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz" <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=2384> [14.01.2007].

Aşıkoğlu, Meral. **Motivasyon**. İstanbul: Üniversite Kitabevi, 1996

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2001

Avery, Robert. Serap Bezmez, **Redhouse İngilizce-Türkçe Sözlük**. İstanbul: Redhouse Yayınevi, 1995

Bakan, İsmail. Tuba Büyükbeşe. "Çalışanların İş Güvencesi Ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S: 23, Temmuz-Aralık 2004,

Baysal, Can. Erdal Tekarslan. **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996.

Bilir, Sinan. "Psikolojik Taciz ve İş Hukuku Uygulaması." http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=127&Itemid=39 [05.02.2007].

Couling, Victoria. "Dealing With Bullying&Harassment At Workplace". **Royal College of Nursing Working Well Initiative Seminars**. London, June 2005

Çobanoğlu, Şaban. **Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, İstanbul: Timaş Yayınevi, 2005

Dann, Sandra. "Workplace Bullying: Making a Difference", **Workplace Bullying Conference**, Brisbane, 16-17 October 2003, <http://www.safework.sa.gov.au/contentPages/docs/aeWorkplaceBullying2003.pdf>

Davenport ,Noa. Ruth Distler, Gail Elliot, **Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz**,
ç:O.C.Önertoy. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayın, 1993

_____. **Yönetim ve Organizasyon**. 4. Bası. İstanbul: Beta 1998

Ergenekon, Sevda. "İşyerinde Duygusal Taciz (Mobbing)". www.beykent.edu.tr,
[20/07/2006].

Ertekin, Yücel. Gülçimen Yurtsever. "Yönetimde Narsizm Üzerine Bir Deneme."
Amme İdaresi Dergisi. c.34. s.3. (Eylül 2001): 37-45.

Fisher, Cynthia D., Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw. **Human Resources Management**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990

Gren, Christopher D. "Classics in the History of Psychology, Theory of Human Motivation-A.H.Maslow", <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> [10.04.2007].

Guerrero, Maria Isabel S. "The Development Of Moral Harassment (Or Mobbing) Law In Sweden And France As A Step Towards Eu Legislation"
http://www.bc.edu/schools/law/lawreviews/meta-elements/journals/bciclr/27_2/10_TXT.htm. [14/02/2007].

Gürler, Gökhan. "Mobbingci Örgütler." **5.Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi**. <http://www.tdcif.org/kongre/k2007/ozet/065.doc>
[12/04/2007].

Hood, Sarah B. "Workplace Bullying". **Canadian Business Magazine**. Sept. 2004

"İşletmelerde Motivasyon." <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBod.asp?BodyID=239>, [20.04.2006].

Kaplan, Mehmet. "Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama." Yüksek Lisans Tezi: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Kavrakoğlu, İbrahim. "Toplam Kalite Yönetiminin Getirdikleri." **Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu**. İstanbul: İrfan Yayıncılık, 1993

Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış**. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 223, 1990

Keskin, Abdullah. "Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi", <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.doc>, [20.04.2006].

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları, 2003

Laçiner, Vedat. "Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)", <http://www.stratejigundem.com/makale.php?id=167>, [28/05/2006].

Leymann, Heinz. "Bullying; Whistleblowing. Some Historical Notes: Research And The Term Mobbing, The Mobbing Encyclopepaedia". <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM> [28.04.2006].

_____. "Bullying; Whistleblowing: Mobbing- Its Course Over Time, The Mobbing Encyclopepaedia". <http://www.leymann.se/English/12220E.HTM>, [30.04.2006]

_____. "Bullying; Whistleblowing." Identification of Mobbing Activities, The Mobbing Encyclopepaedia". <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM> [27.03.2006]

_____. "Introduction to the Concept of Mobbing, The Mobbing Encyclopepaedia". <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM> [26.04.2006].

_____. "Research and the Term Mobbing, The Mobbing Encyclopepaedia", <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> [28.04.2006]

"Mobbingin Ortaya Çıkış Nedenleri". <http://www.mobbingturkiye.com/page.php?id=3> [02/08/2006].

Namie, Gary. "Research from The Workplace Bullying & Trauma Institute". **U.S. Hostile Workplace Survey 2000**. <http://www.workdoctor.com/home/twd/employers/res/surv2000qv.html>. [14.11.2006]

Peck, Scott. **Kötülüğün Psikolojisi**. çev: Göker Talay. İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık, 2003

Pir, Gamze. "İş Yerindeki Kabus: Mobbing" **Doğu Akdeniz Gazetesi-2005** www.gundem.emu.edu.tr/subat2006/turkish/mobbing.htm [20.01.2007].

Shallcross, Linda. "The Workplace Mobbing Syndrome: Response and Prevention in the Public Sector". <http://members.shaw.ca/mobbing/mobbingCA/mobsyndrome-1.htm> [24.11.2006]

Stres, Richard M. -Lyman W. Porter. **Motivation and Work Behaviour**. McGraw-Hill Series in Management, 1975.

Şahin, Mehmet. **Üretim Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1995.

“Şiddet.” <http://tr.wikipedia.org/wiki/%C5%9Eiddet> , [10.02.2007].

Şimşek, M. Şerif. **İşletme Bilimlerine Giriş**. Konya: Damla Ofset Matbaacılık, 1995.

The Difference Between Bullying And Mobbing”. <http://www.bullyonline.org/workbully/mobbing.htm> [24.02.2007].

Tınaz, Pınar. **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul: Beta Yayınevi, 2006.

Tutar, Hasan. “İşyerinde Psikolojik Şiddet, Mobbing” <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/anasayfa-mobbing.htm> [10.02.2007].

Yüçetürk, Elif . “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Eylemleri: Düş mü? Gerçek mi?” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226 [20.05.2006].

_____. “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224 [20.05.2006]

EKLER

EK 1: Anket Formu

“MOBBING ve MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ” KONULU YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ANKET FORMU

Bu anket formu, iş yaşamında yaygın olarak görülen “mobbing” (yıldıрма, psikolojik taciz) davranışlarının düzeyini ve etkilerini saptayarak önerilerde bulunmayı amaçlayan akademik bir çalışmaya yöneliktir. Ankete katılımda kimliğinizle ilgili bir bilgi belirtilmesi gerekmekte olup, veriler gizlilik prensiplerine göre incelenecektir.

Mobbing yani yıldıрма, bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak; sistematik biçimde düşmanca ve ahlak dışı bir tavır takınılmasıdır. Aşağıdaki sorulara bu bilgiler ışığında cevap vermenizi rica ederiz.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Hazırlayan: Muharrem KOCAOĞLU
Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Öğrencisi

Danışman :Yrd. Doç. Dr. Turhan ERKMEN
Yıldız Teknik Üniversitesi
İİBF ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğretim Üyesi
İşletme Bölüm Başkan Yard.

1. BÖLÜM: Demografik Değişkenler:

- 1) Yaşınız: ☐ 20 Yaşından Genç ☐ 20-25 Yaş ☐ 26 -30 Yaş ☐ 31-35 Yaş
☐ 36- 40 Yaş ☐ 40 Yaşından Büyük
- 2) Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Bayan
- 3) Eğitim Durumu: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Y.Lisans
- 4) Firmadaki Kıdeminiz: ☐ 1 Yıldan Az ☐ 1-3 Yıl ☐ 4 - 6 Yıl ☐ 7 - 9 Yıl
☐ 10 yıl ve üstü

- 5) Firmadaki Pozisyonunuz: ☐ Ast ☐ Yönetici
- 6) Çalıştığınız Sektör: ☐ Posta ☐ Eğitim ☐ Emniyet
- 7) Kaç Yıldır İş Hayatındasınız: ☐ 1 Yıldan Az ☐ 1-3 Yıl ☐ 4 - 6 Yıl ☐ 7 - 9 Yıl
☐ 10 yıl ve üstü

2.BÖLÜM: MOBBİNG

Aşağıdaki sorulardan her birine size en uygun olan seçeneği işaretleyerek cevap veriniz.

	1	2	3	4	5
	Hiçbir zaman karşılaşmadım	1 Kez karşılaştım	Nadiren karşılaşıyorum	Sık sık karşılaşıyorum	Her gün karşılaşıyorum
1. Sorumlu olmadığım konularda suçlanıyorum.					
2. Ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca ben sorumlu tutuluyorum					
3. Dürüstlüğüm ve güvenilirliğim sorgulanıyor.					
4. Sözlü tehdit ediliyorum ve uyarı alıyorum.					
5. Performansım ile ilgili sürekli olumsuz değerlendirmeler yapılıyor.					
6. Benimle ilgili asılsız söylemlerde bulunuluyor.					
7. Yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunuyor.					
8. Yaptığım her işte mesleki yeterliliğim sorgulanıyor.					
9. Benimle ilgili haksız gerekçelerle yazışmalar yapılıyor/ rapor tutuluyor.					
10. Verdiğim karar ve öneriler eleştirilerek, reddediliyor.					
11. Sorumluluğumda olan işler benden alınarak, daha düşük pozisyonundaki kişilere veriliyor.					
12. Kendimi göstermeme fırsat verilmiyor özgürce ifade etmem sınırlandırılıyor.					
13. Düzenlenen sosyal toplantılardan haberdar edilmiyorum.					
14. Görüşme ve konuşma isteğime yanıt alamıyorum, uzaklaştırılıyorum.					
15. Bulunduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılıyor.					

16. İş arkadaşlarımla benimle konuşması engelleniyor.					
17. Konuşurken sık sık sözüm kesiliyor.					
18. Performansım gerçekte olduğundan daha düşük değerlendiriliyor.					
19. İşten ayrılmam ya da yer değiştirmem için baskı yapılıyor.					
20. İşim için gerekli olan bilgi, doküman ve materyaller benden saklanıyor					
21. Yaptığım iş değersiz ve önemsiz görülüyor, küçümseniyor.					
22-Ben odaya girdiğimde, iş arkadaşlarım sohbeti kesip susuyor.					
23- Kişisel saygınlığımı zedeleyen görevler verilip, yapmam için zorlanıyorum.					
24- Sorumluluk alanlarım bana danışılmadan değiştiriliyor.					
25- Yetkinliğim olmayan konularda işler veriliyor.					
26- Fiziksel müdahalede bulunuluyor.					
27- Fiziksel gücümün yetmeyeceği işler yapmaya zorlanıyorum					

3. BÖLÜM: MOTİVASYON

	1	2	3	4	5
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Son zamanlarda motivasyonumun azaldığını düşünüyorum.					
2. İş yerinde bulunmamak için çeşitli bahaneler uyduruyorum.					
3. İşime karşı bağlılığımın azaldığını hissediyorum.					
4. Bu işin bana bir gelecek vaat edeceğine inanmıyorum.					
5. İşimden soğudum, isteksiz iş yapıyorum.					
6. Sabahları işe gelmek istemiyorum.					
7. Kendimi çalıştığım yere ait hissetmiyorum.					
8. Çalıştığım işte kariyerimde ilerleyemeyeceğime inanıyorum.					
9. Zamanımın büyük kısmını doğrudan işimle ilgili olmayan konularla geçiriyorum.					
10. İş ortamında çalışma arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum					
11. İşle ilgili hatalar yapıyorum.					
12. Bir işe konsantre olmakta güçlük yaşıyorum.					
13. Çalışma performansımın azaldığını düşünüyorum.					
14. Son zamanlarda kullandığım hastalık izinleri arttı.					
15. Yaşadığım sağlık sorunları nedeniyle üretkenliğim azaldı.					

EK 2 : Güvenilirlik Analizi Sonuçları

1. Anketin Tamamı İçin Pilot Grubun Güvenilirlik Testi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	21	70,0
	Excluded ^a	9	30,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,945	,949	42

2. Anketin Tamamı İçin Tüm Örneklem Güvenilirlik Testi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	117	81,3
	Excluded ^a	27	18,8
	Total	144	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,962	,962	42

3. Mobbing Soruları İçin Tüm Örneklemın Güvenilirlik Testi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	123	85,4
	Excluded ^a	21	14,6
	Total	144	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,949	,947	27

4. Motivasyon Soruları İçin Tüm Örneklemın Güvenilirlik Testi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	136	94,4
	Excluded ^a	8	5,6
	Total	144	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,936	,934	15

MUHARREM KOCAOĞLU

Hacı Hamza Mah. Ali Fakih Çeşme Sokak No:18/4

Kocamustafapaşa / Fatih – İSTANBUL

Tel: 212 5309583 – 536 5258825

muharremkocaoglu@hotmail.com

EĞİTİM:

LİSANS: Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Bölüm: İktisat Bölümü (2000 – 2004)

Not Ortalaması: 3.39 (4'lü Sistem)

LİSE: Bahçelievler Meltem Koleji (2000)

Not Ortalaması: 4.90 (5'li Sistem)

İŞ ve STAJ TECRÜBESİ:

- **İstanbul Ticaret Odası,** Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Raportörü
Tarih: Mart 2007 -.....
- **PTT,** İstanbul Avrupa Yakası Baş Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Uzmanı
Tarih: Ocak 2005- Mart 2007
- **STAJ:** İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)
Tarih: 22 Mart- 2 Nisan 2004
Tanımı:Sermaye piyasasının temel unsurlarının, İMKB'nin işleyişinin, görev, sorumluluk ve yetkilerinin anlatıldığı bir eğitim programıdır.
- **ÖĞRENCİ PROGRAMI:** Work and Travel
Tarih: 23 Haziran - 5 Eylül 2003
Tanımı:Amerika Birleşik Devletlerinde gerçekleşen ve öğrencilerin hem iş tecrübesi kazanması hem de yabancı dillerini geliştirmesine yönelik bir değişim programıdır.
- **STAJ:** İstanbul Ticaret Odası (İTO)
Tarih: 27 Ocak - 14 Mart 2003
Tanımı: Dış Ticaret Şubesinde gerçekleştirilen bir stajdır ve ATR, EURO 1 gibi ihracat belgelerinin kontrolü ve onayı gerçekleştirilmiştir.

KİŞİSEL:

Doğum Tarihi: 03 / 04 / 1983

Medeni Hal: Bekar

Yabancı Dil: İngilizce; Advanced Level (Lise, Üniversite Eğitimi ve ABD’de)
Fransızca Arapça; Başlangıç Seviyesinde (Üniversite&Özel Kurs)

Bilgisayar Bilgisi: MS Office Programları, Matlab, E-views, SPSS

Sürücü Belgesi: B Sınıfı

İlgi Alanları & Hobiler: Müzik, Motor sporları, Seyahat etmek

Sigara Kullanımı: Yok

Askerlik Durumu: Tamamlandı

ESERLER:

- “Türkiye’de ve Dünya’da Otomotiv Sektörü ve Rekabet Stratejileri”
Yıldız Teknik Üniversitesi İktisat Bölümü Bitirme Tezi, 2004
- “Rating Kuruluşlarının Çalışma Prensipleri” İMKB Staj Programı
Çalışması, 2004
- “Özelleştirme Teknikleri ve Türk Telekom Örneği”
- “Yap İşlet Devret Modelinin İşleyişi ve Uygulama Örnekleri”