

Yıldırma ve İş Ahlakı: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

Ramazan Tiyek*

Öz: Bu çalışmada yıldırma ile ilgili açıklayıcı bilgiler verildikten sonra üstten asta doğru gerçekleşen dikey yıldırma uygulamalarının belediye çalışanları tarafından değerlendirilmesine yer verilmiştir. Araştırmada hem çalışanlar hem de onların yöneticilerinin yıldırma davranışlarına ilişkin görüşleri ele alınmaktadır. Yıldırma davranışlarının muhataplarının her ikisinin de araştırma kapsamına dahil edilmesi, araştırma sonuçlarının kapsayıcı ve tutarlı olması açısından önemlidir. Araştırma kapsamında 268 adet çalışan ve 54 adet de yönetici olmak üzere toplam 322 personelin değerlendirmeleri yer almaktadır. Araştırma verileri “İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların %17,5'i (47 kişi) “yıldırma uğradıklarını” ifade etmişlerdir. Yöneticilerin %20,4'ü (11 kişi) “çalışanların yıldırma uğradıklarını” ifade etmişlerdir. Yıldırma uğradığını ifade edenlerin genel olarak kurumdan ayrılmaları (istifa, nakil vb.) beklenmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %31,2'si (83 kişi) kurumdan ayrılmak istemektedir. Yıldırma uğradığını ifade eden katılımcılardan sadece 21 tanesi kurumdan ayrılmayı düşünmektedir. Bunlardan da yıldırma nedeniyle kurumdan ayrılmak isteyen ise sadece 10 kişidir. Ayrıca yıldırma uğradığını ifade eden 15 kişi yıldırma davranışlarını rutin, sıradan bir davranış olarak değerlendirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yıldırma, Şiddet, Zorbalık, Çatışma, Mağdur.

Yıldırma, “mobbing” kavramının Türkçe karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yıldırma, işyerinde bir ya da birkaç kişi tarafından sistematik ve sürekli tekrar eden bir şekilde (en az haftada bir ve en az altı aylık bir süreci kapsayacak şekilde), hedef alınan “kurban” kişiyi savunmasız ve yardıma muhtaç bir hale getiren olumsuz davranışların gerçekleşme süreci olarak tanımlanabilir. Yıldırma davranışları genel olarak iş ahlakının önemsenmediği kurumlarda görülmektedir. Ahlaki değerlere önem verilen kurumlarda yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayan bir ortam bulunmamaktadır. Düşük ahlak standartları yıldırmanın bir nedeni olarak

* Dr., İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yardımcı doçenttir. Çalışma alanları; *yıldırma, iş ahlakı, örgütsel iletişim, performans değerlendirme ve hizmetiçi eğitim. İletişim:* Kırklareli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Kavaklı Kampüsü, Kavaklı, Kırklareli. Elektronik posta: ramazan.tiyek@kirkclareli.edu.tr; ramazantiyek@gmail.com Tel: +90 288 246 1709/1309 Fax: +90 288 246 1771.

değerlendirilmektedir (Einarsen, 2000, s. 388; Harvey, Treadway, Heames ve Duke, 2008, s. 36; Rhodes, Alison, Margaret, Stewart ve Clegg, 2010, s. 103; Yaman, 2010, s. 562).

Günümüzün acımasız rekabet ortamında kurumların başarılı olabilmeleri, iş ahlakı gibi çalışanlar arasında iş barışını sağlayan önemli düzenlemelerin etkililiği açısından önemlidir. Bu kapsamda iş ahlakını zedeleyici önemli bir olgu olan yıldırma kavramının iyi bir şekilde tanımlanması, yıldırma davranışlarına karşı çözüm üretilebilmesi açısından önemlidir. Bu kapsamda bu araştırmada yıldırma davranışları ile ilgili tanımlayıcı bilgiler verildikten sonra yıldırma davranışlarının bir büyükşehir belediyesi çalışanları tarafından değerlendirilmesine yer verilmiştir. Üsten asta doğru gerçekleşen yıldırma davranışlarının değerlendirildiği araştırmada katılımcıların verdikleri yanıtların tutarlılıklarını belirleyebilmek için yıldırma davranışları hem çalışanlar hem de yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir.

Yıldırma Kavramı ve Ayırt Edici Özellikleri

Araştırmada Türkçe karşılığı olarak “Yıldırma” kelimesinin kullanılacağı “mobbing” kavramı “Mob” sözcüğünden gelmektedir. Mob sözcüğü, “kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık” anlamındadır. Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen *mobile vulgus* sözcüklerinden gelmektedir. Fiil olarak *Mob* kavramı ise “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamlarındadır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, s. 3; Seyyar ve Selek Öz, 2007, s. 265-266).

Mobbing kavramını ilk olarak 1960’lı yıllarda hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz kullanmıştır. Sürü içerisindeki bireysel olarak daha güçsüz durumda bulunan bazı hayvanların (örneğin kuşlar) bir araya gelerek kendilerinden daha güçlü ancak yalnız konumda bulunan hayvanları (örneğin tilki) yiyecek ve içeceklerden uzaklaştırmaları ve sonrasında güçsüz kaldıklarında onları öldürerek grubun dışına atmaları için mobbing kavramını kullanmıştır (Tınaz, 2008, s. 10-11).

İsveçli bir doktor olan Peter Heinemann, çocuklar arasında gözlemlendiği ve çocuklardan bir grubun bir kişiye karşı gösterdikleri saldırgan davranışları hayvanlar ve kuşların davranışları ile de ilişkilendirerek Konrad Lorenz’in hayvanlar için kullanmış olduğu mobbing kavramını ilk defa 1973 yılında çocuklar arasındaki saldırgan davranışları tanımlamak için kullanmıştır (Thompson, Arora ve Sharp, 2002, s. 51). Çalışma hayatında da karşılaş-

tığımız bu tür saldırgan davranışlara Heinz Leymann 1990'da "yıldırma", Andrea Adams ise 1992'de "bullying" adını vermiştir (Zapf ve Einarsen, 2002, s. 238). Ülkemizde mobbing kavramı yerine; yıldırma, manevi taciz, duygusal taciz, psikolojik şiddet, psikoşiddet, psikolojik terör vb. gibi kavramlar kullanılmaktadır (Baykal, 2005; Çabuk, 2010; Çobanoğlu, 2005; Gün, 2009; Güngör, 2008; Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009; Tarhan, 2009; Tınaz, 2008; Tutar, 2004; Yaman, 2009a). Bu araştırmada "mobbing" kavramı yerine Türkçe karşılığı açısından hem tek bir kavramdan oluşan hem de araştırmacı tarafından daha yaygın bir şekilde kullanıldığı varsayılan "yıldırma" kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

İşyerinde yaşanan saldırgan davranışlar hakkında geniş araştırmaları olan ve literatürde çok önemli bir tanınırlığı bulunan Dr. Leymann 1980'li yıllarda, işyerinde yaşanan grup şiddetini tanımlamada cinsel taciz dışındaki olaylar için yıldırma (mobbing) kavramını kullanmıştır. Bu davranışları ilk olarak İsveç'te araştırmış, sonraları Almanya'da araştırmalarına devam etmiştir. Araştırmalarının ana temasını kendisine işyerinde "zor kişiler" olarak bildirilen çalışanları incelemek oluşturmaktadır. Bu tür kişilerin aslında "zor kişiler" olmadıklarını belirlemiştir. "Zor kişilik" olarak bilinen çalışan davranışlarının kalıtsal bir kişilik bozukluğu sonucunda oluşmadığını ortaya çıkarmıştır. İşyeri yapısı ve kültürünün, bu insanları "zor" sıfatıyla damgaladıkları ortamı yarattığını belirlemiştir. "Zor kişiler" olarak tanımlanan bu kişilere daha sonraki süreçlerde kurumdan kendi rızaları ile ayrılmaları için hoş karşılanmayan her türlü davranışın uygulandığını tespit etmiştir. Bu durum Leymann tarafından yıldırma (mobbing) olarak adlandırılmaktadır (Davenport ve ark., 2003, s. 3; Yaman, 2009a, s. 3). Leymann'ın araştırmaları sonucundan hareketle yıldırma, çalışan ya da çalışanların bir kişiye ya da gruba karşı istenmeyen, onur kırıcı, küçük düşürücü ve hedef alınan kişiye zarar verici saldırgan davranışlar sergilemesi (Vega ve Comer, 2005, s. 103) şeklinde özetlenebilir.

Yıldırma davranışlarında çaresiz ve savunmasız bireye karşı etik dışı ve düşmanca uygulamalar söz konusudur. Saldırgan tarafından uygulanan bu davranışların uygulanma nedeni ise mağdurun uyumsuz bir kişiliğe sahip olması ve bu davranışları hak ettiğinin düşünülmesidir (Elliott, 2003, s. 5; Yaman, Vidinlioğlu ve Çitemel, 2010, s. 1138). Yıldırma davranışlarının temel amacı mağdura psikolojik olarak zarar vermek amacıyla yapılan tutumsal, davranışsal ve duygusal saldırıları gerçekleştirmektir (Yaman, 2009b, s. 969).

Yıldırma kavramı ile ilgili birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen “sınırları belirli ve doğru” bir tanımlama yapmak kolay olmamaktadır. Bundan dolayıdır ki bazı araştırmalarda yıldırma mağdurlarının %50 ve yukarı düzeylerde oldukları sonucuna ulaşılmaktadır (Aksoy, 2008, s. 1; Fettahlıoğlu, 2008, s. 273). Yıldırma ile ilgili yapılmış çalışmalardan hareketle doğru bir tanımlama yapılması ve yıldırmanın sınırlarını belirleyen çerçevenin oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda işyerinde gerçekleşen bir davranışın yıldırma olarak değerlendirilebilmesi için aşağıdaki tabloda yer alan 7 parametreyi taşıması gerekmektedir (Caponecchia ve Wyatt, 2009, s. 440; Ege, 2010, s. 234; Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2010, s. 18; Hutchinson, Vickers, Wilkes ve Jackson, 2010, s. 28; Ryan, 2006, s. 288; Tınaz, 2009; Toker Gökçe, 2008, s. 32; Yürür, 2009).

Tablo 1.*Yıldırma Parametreleri*

Parametreler	Açıklama
1 İş Ortamı	İş ortamında gerçekleşiyor olması gerekmektedir. Çalışma hayatında uygulanan ve aşağıdaki diğer parametrelerin özelliklerini taşıyan saldırgan davranışlar yıldırma olarak adlandırılmaktadır. İş bitirme konusunda baskı yapma, gerçekleşme olasılığı olmayan bitirme tarihi verme, engeller koyma vb.
2 Sıklık	<i>Haftada bir ya da ayda birkaç defa</i> olacak şekilde sık sık meydana gelmesi. Burada yıldırmanın iki özelliği vurgulanır; saldırgan davranışların sürekli ve ısrarlı bir şekilde olması ve mağdura zarar verecek şekilde gerçekleşmesidir.
3 Süre	Sürekli bir şekilde <i>en az altı ay</i> süresince devam etmesi. <i>Hızlı yıldırma</i> olarak adlandırılan yıldırma süresi ise <i>minimum 3 ay</i> olarak değerlendirilmektedir. Yani işyerinde yaşanan olumsuz bir davranışın yıldırma olarak değerlendirilebilmesi için en az 3 ay boyunca mağdur olan kişi ya da kişilere uygulanması gerekmektedir.
4 Davranış Tarzları	Hedefteki kişiyi mağdur olarak değerlendiren ve onun <i>işyerinden uzaklaşmasını sağlayacak davranış tarzlarının</i> benimsenmesi. Kişiyi toplum önünde mesleki açıdan aşağılama, kişiye isim takma, onu tedirgin etme, onurunu kırma, alay etme vb. davranış örnekleri sergileme durumu.



5	Taraflar Arası Eşitsizlik	Sadece hiyerarşiden kaynaklanan bir <i>güç dengesizliği</i> söz konusu olmayıp, fiziksel ve ekonomik kaynaklı da bir eşitsizlik olabilir. Uzmanlık, tecrübe, bilgiyi kontrol etme ve sosyal pozisyonlardan kaynaklanan bir eşitsizlik de yıldırma davranışlarının oluşmasına neden olabilir.
6	Birbiri Ardına Evreler	Yıldırma uygulayan kişinin niyeti yıldırma kurbanı olan mağdur kişileri işyerinden uzaklaştırmaktır. Bu kapsamda sürekli tek bir davranış yerine çeşitleri kolaydan zora doğru sürekli değişen davranışlar sergilenir. Önemli olan davranışların mağdur <i>pozisyonunda olan bireyleri rahatsız etmesidir</i> .
7	Zalimce Niyet	Yıldırma davranışı sergileyen kişilerin belli bir amacı vardır. O da mağdura zarar vererek onun işyerinden uzaklaşmasını istemektir. Yapılan tüm davranışlar bu niyet çerçevesinde şekillenir.

İşyerinde yaşanan her olumsuz davranış yıldırma olarak değerlendirilmemektedir. Bu davranışlar işyerindeki stresten, çatışma ortamlarından kazara kaynaklanabileceği gibi yıldırma uyguladığı varsayılan ya da yıldırma mağduru olarak değerlendirilen bireylerin empati kuramamasından vb. nedenlerden de kaynaklanabilir ve sadece bir defaya mahsus davranışlar da olabilir (Kelly, 2007, s. 113). Olumsuz bir davranışın yıldırma olarak değerlendirilebilmesi için yukarıdaki tabloda yer alan 7 (yedi) temel parametreyi taşıması gerekmektedir.

Yıldırma-İş Ahlakı Arasındaki İlişki

Çalışma hayatının gittikçe karmaşık, dinamik ve yoğun rekabetin yaşandığı bir duruma geldiği günümüzde, iş ahlakına sahip çalışma ortamlarına daha çok ihtiyaç duyulmaktadır (Yıldız, 2007, s. 34). Ahlaki değerler, çalışanların diğer çalışma arkadaşlarına karşı kıskançlıklarını, ihtiraslarını, onları sindirme dürtüsünü yok etmekte ve bilinçli, sistemli bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Arslan, 2007, s. 45; Bulutlar ve Öz, 2009, s. 276). İyi ahlak iyi kurum demektir. Ahlaki saygınlığa sahip kurumlar çalışanların en iyilerini, dürüst ve saygın insanları kendilerine çekmektedir. Dürüst ve saygın insanlarla iş yapmak isteyen müşterileri, tüketicileri çekmekte ve onlarla kalıcı ilişki kurmaktadır. İşletmeler dürüstlükten kaynaklanan saygınlıklarını, ahlakı her çalışan için birinci öncelik haline getirerek kazanmaktadır (Beyster, 1998, s. 318). Böylece ahlaki standartların yüksek olduğu, güven ve dürüstlüğün bulunduğu bir kurumun hem başarısı yükselecek hem de

toplumdaki prestiji artacaktır. Bu da kurumun uzun süre varlığını sürdürmesi açısından önemlidir (Dündar, 2010, s. 48; Uçar, 2007, s. 12).

Ahlaki değerlere önem verilen kurumlarda yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayan bir ortam bulunmamaktadır. Düşük ahlak standartları yıldırmanın bir nedeni olarak değerlendirilmektedir (Einarsen, 2000, s. 388; Harvey ve ark., 2008, s. 36; Rhodes ve ark., 2010, s. 103; Yaman, 2010, s. 562).

İyi bir çalışma performansı, başarılı bir kariyer, güzellik vb. nedenlerle oluşan kıskançlık nedeniyle meydana gelen yıldırma, işyerindeki ahlaki ilkelerden yoksunluğun göstergesidir (Bilgel, Aytaç ve Bayram, 2006, s. 230; Zapf ve Einarsen, 2002, s. 250-251; Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009, s. 78). Çalışanların hırslarını acımasızca gerçekleştirmek istemeleri onların ahlaki ilkeleri göz ardı etmelerine neden olabilmektedir. Örneğin bir çalışanın ileride gerçekleştirmek istediği amacı bir başka çalışanın amacı ile çakıştığı zaman bu iki çalışan birbirine rakip olmakta ve bunlardan bir tanesinin işyerinde kendisine yardımcı olabilecek koalisyonlar oluşturması ahlaki ilkelerin umursanmamasını ve dolayısıyla yıldırma davranışlarının, başlamasına neden olabilmektedir (Zapf ve Einarsen, s. 251).

Sıradan bir anlaşmazlık ve çatışmadan farklı olan yıldırmanın oluşmasının önüne geçilebilmesi için çalışanların ahlaki ilkeleri zedeleyici davranışlar içerisine girmesini engelleyici katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesine (Yaman, 2008, s. 93) ve bunun neticesinde sağlıklı bir örgüt kültürünün oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Yaman, 2010, s. 564). Her kurumun ahlaki değerleri benimseyen bir çalışma ortamı oluşturması gerekmektedir.

Yöntem

Araştırmanın Amacı

İşyerinde karşılaşılan yıldırma davranışları dikey, yatay ve düşey olmak üzere genel olarak üç şekilde gerçekleşmektedir (Yaman, 2009a). İşyerlerinde en çok karşılaşılanı ise dikey yıldırma uygulamalarından, üstlerden astlara şeklinde gerçekleşenidir (Can, 2007, s. 205; Cemaloğlu ve Ertürk, 2008, s. 79; Namie ve Namie, 2009, s. 25; Yıldırım ve Yıldırım, 2007, s. 1449).

Dikey olarak gerçekleşen yıldırma davranışlarının büyükşehir belediyesi çalışanları ve yöneticileri tarafından değerlendirilmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırma konusunun böyle bir problem üzerine kurulmasında “Yıldırma davranışı olarak adlandırılan davranışların çoğunun subjektif değerlendirmelerden ibaret olması ve çalışan ile yöneticisi arasındaki olaylara bakış açıları farklılıklarının bulunmasının” (Ryan, 2006, s. 288) göz ardı edilmesi önemli bir etken olmuştur. Çünkü bazı durumlarda yöneticiler tarafından yıldırma amacıyla yapılmayan davranışlar çalışanlar açısından yıldırma olarak değerlendirilebilmektedir (Matthiesen ve Einarsen, 2007, s. 737).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyette bulunan 16 büyükşehir belediyesi çalışanları ve yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma verileri büyükşehir belediyesi çalışanları hakkında genelleme yapabilecek yeterlilikte değildir. Örneklem olarak alınan ilgili belediyenin çalışanlarına kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır. Oldukça yaygın olarak kullanılan bu teknikte esas, ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edilmesidir. En kolay bulunan denek en ideal olanıdır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2004, s. 129). Araştırma yapılan ilgili belediyenin kurumsal kimliklerinin açıklanmak istenmemesi nedeniyle kurumu tanımlamada yardımcı olabilecek örnekleme ait herhangi bir rakam ifade edilmemiştir. 268 çalışan ve 54 yöneticiden oluşan toplam 322 kişi, araştırma verilerinin genellenebilmesi açısından yetersiz kalmaktadır.

Verilerin Toplanması ve Yorumlanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. 4 (Dört) Faktör (İşe Yönelik Davranışlar, İtibarı Zedeleyen Davranışlar, Dışlayan Davranışlar ve Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırıları) ve 28 kriterden oluşan “İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği” anketinden yararlanılmıştır (Tınaz, Gök ve Karatuna, 2010). Araştırma verilerinin katılımcıların duygularını daha doğru yansıtılabilmeleri için her bir kriter için 5’li likert tekniği (Hemen Hemen Her gün, Haftada İki Kere, Ayda İki ya da Üç Kere, Ayda Bir ya da Daha Nadir, Hiçbir Zaman) kullanılmıştır.

Araştırmada, çalışanlardan yıldırma davranışlarını dikey yıldırma uygulamaları göz önüne alınarak değerlendirmeleri istenmiştir. Aynı zamanda yöneticilerin de, çalışanlarına karşı yıldırma davranışlarının uygulanıp uygulanmadığı yönündeki değerlendirmeleri araştırma sürecinde incelenen bir diğer unsurdur. Yöneticilerin ile çalışanların cevaplandıkları sorular aynı olup sadece yüklemeleri açısından farklılık göstermektedir.

Bulgular

Demografik Veriler

Bir büyükşehir belediyesi'nde yapılan araştırmaya, 268 adedi memur, sözleşmeli personel, işçi ve şirket personeli olmak üzere çalışan; 54 adedi de aynı kurumda yönetici pozisyonunda çalışan şef, müdür yardımcısı ve müdür olmak üzere toplam 322 kişi katılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunu, sözleşmeli personel oluşturmaktadır. 109 kişi (% 40,82) sözleşmeli personel olarak çalışmaktadır. Sözleşmeli personeli 72 kişi (% 26,97) ile memur personel takip etmektedir. Araştırmaya 1 kişi (% 0,37) geçici işçi statüsünde katılırken 51 kişi (% 19,10) şirket personeli (taşeron) şeklinde katılmıştır.

Yönetici personelin 4 tanesi hariç diğerleri memur kadrosunda çalışmaktadır. Yönetici personelin çoğunluğunu alt kademe yöneticilik olan şef personel oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin 31'i (%58,49) şef statüsünde çalışmaktadır. Geriye kalan yöneticilerin 12'si (%22,64) müdür yardımcısı ve 6'sı (%11,32) de müdür kadrolarında çalışmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin 3'ü (%7,55) de sözleşmeli personel statüsündedir.

Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu genel idari hizmetler sınıfında yer almaktadır. Bu kadro sınıfında çalışan kişi sayısı 142'dir (%54,83). Genel idari hizmetler sınıfından sonra en çok mühendis, tekniker ve teknisyenlerin bulunduğu teknik hizmetler sınıfı çalışanları yer almaktadır. Teknik hizmetler sınıfında yer alan çalışanların oranı %27,80'dir (72 kişi). Geriye kalan hizmet sınıflarından en çok işçi kadrosunda çalışanlar yer almaktadır. Bu kadroda bulunan işçi sayısı 26 kişi'dir (%10,04). Araştırmaya katılan yönetici personelin hizmet sınıfı da yine en çok 39 kişi (%72,22) ile genel idari hizmetler sınıfıdır. Çalışanlarda olduğu gibi yöneticiler içerisinde de genel idari hizmetler sınıfından sonra en çok yönetici teknik hizmetler sınıfında yer almaktadır. Teknik hizmetler sınıfında yer alan yöneticilerin sayısı 12'dir (%22,22).

Yıldırma Davranışlarının Çalışanlar ve Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi

Tablo 2.

Katılımcıların Yıldırma Uğrama Durumu

Araştırmaya katılanların “Yıldırma”ya uğrama durumları	Yıldırma’ya Uğrama	Çalışanlar		Yöneticiler	
		Sayı	%	Sayı	%
	Evet	47	17,5	11	20,4
	Hayır	221	82,5	43	79,6

Araştırmaya katılan çalışanlara verilen “yıldırma” tanımı kapsamında işyerinde yıldırma davranışlarına maruz kalıp kalmadıkları ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar tablo 2’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %17,5’i (47 kişi) işyerinde yıldırma uğradıklarını ifade ederken %82,5’i (221 kişi) işyerinde yıldırma uğramadığını belirtmiştir.

Aynı soru araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerine de sorulmuştur. “Çalışanlarınızın –yöneticileri veya çalışma arkadaşları tarafından- son altı aydır işyerinde herhangi bir psikolojik baskıya maruz kaldığını düşünüyor musunuz” şeklinde yöneltilen soruya yönetici pozisyonunda çalışanların verdikleri cevaplara göre yöneticilerin %20,4’ü (11 kişi) çalışanlarının yıldırma uğradıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin %79,6’sı (43 kişi) çalışanlarının yıldırma uğramadığını ifade etmişlerdir. Yıldırma tanımı kapsamında çalışanların kendileri hakkındaki düşünceleri ile yöneticilerinin çalışanları hakkındaki düşünceleri arasında oransal olarak yakın bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin de çalışanlar gibi düşünmesi “yıldırma davranışları”nın gerçekleşmesi noktasında kurum içerisinde %10-20 arasında bir yaygınlığın söz konusu olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin yıldırma davranışları ile ilgili görüşlerinin çalışanların ifade ettikleri oranlara paralel şekilde çıkmasında yöneticilere yönelik araştırma sorusunun doğrudan “Çalışanlarınıza yıldırma davranışları uyguluyor musunuz?” şeklinde değil de “Çalışanlarınızın –yöneticileri veya çalışma arkadaşları tarafından- son altı aydır işyerinde herhangi bir psikolojik baskıya maruz kaldığını düşünüyor musunuz” biçiminde sorulmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan yönetici sayısının çalışan sayısından az olması da oranın çalışanların oranından yüksek çıkmasında etkili olmuştur.

Tablo 3.
Katılımcıların Yıldırma Davranışlarını Değerlendirmeleri

Çalışanların Son Altı Aydır İşyerinde Karşılaştıkları Yıldırma Davranışları ve Bunların Sıklık Dereceleri Sayı %	Hemen Hemen Hergün (1)		Haftada İki Kere (2)		Yıldırma Olarak Değerlendirilebilecek Üç Kere (3)		Ayda İki yada daha Nadir (4)		Hiçbir Zaman (5)		Ortalama Puan				
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%					
1 Yaptığım her iş ince ince izleniyor	54	20,8	26	10,0	80	30,8	39	15,0	49	18,9	92	35,4	260	100	3,38
Mesleki becerilerimin altında veya özsaygıma zarar veren işler yapmam isteniyor	13	4,9	9	3,4	22	8,3	8	3,0	41	15,4	195	73,3	266	100	4,48
3 Yaptığım her iş eleştiriliyor, hatalarım tekrar tekrar yüzüme vuruluyor	3	1,1	4	1,5	7	2,6	8	3,0	56	21,2	193	73,1	264	100	4,63
4 İşimle ilgili yanlış bilgi veriliyor veya saklanıyor	4	1,5	5	1,9	9	3,4	10	3,8	37	13,9	211	79,0	267	100	4,67
5 Soru ve taleplerim yanıtız bırakılıyor	9	3,4	4	1,5	13	4,9	21	7,9	38	14,3	194	72,9	266	100	4,51
6 Yetiştirilmesi imkansız, mantıksız görev ve hedefler veriliyor	5	1,9	11	4,1	16	6,0	23	8,6	44	16,5	184	68,9	267	100	4,46
7 İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor veya çözüm kesiliyor	6	2,3	10	3,8	16	6,1	23	8,7	36	13,6	189	71,6	264	100	4,48
8 Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor	5	1,9	6	2,3	11	5,2	14	5,3	44	16,5	197	74,1	266	100	4,58
9 İşle ilgili öneri ve görüşlerim reddediliyor	2	0,8	5	1,9	7	2,7	11	4,1	59	22,2	189	71,1	266	100	4,60
10 Benimle bağrılıp çağrılarak veya kaba bir tarzda konuşuluyor	5	1,9	3	1,1	8	3,0	13	4,9	33	12,4	213	79,8	267	100	4,67
11 İşe ilişkin kararların sorgulanıyor	7	2,6	7	2,6	14	5,2	10	3,8	65	24,5	176	66,4	265	100	4,49
12 Olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor	5	1,9	7	2,6	12	4,5	15	5,7	56	21,1	182	68,7	265	100	4,52
13 Özel yaşamımla ilgili konuşulmasını istemediğim hassas konular açığa çıkarılıyor	2	0,8	2	0,8	4	1,6	9	3,4	17	6,4	234	88,6	264	100	4,81
14 Benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor	2	0,8	2	0,8	4	1,6	9	3,4	17	6,5	233	88,6	263	100	4,81
15 Dış görünüşümle, hal ve hareketimle veya kusurlarımla alay ediliyor	2	0,8	2	0,8	4	1,6	2	0,8	15	5,6	247	92,2	268	100	4,87
16 Özel yaşamımla alay ediliyor	1	0,4	1	0,4	2	0,8	3	1,1	10	3,8	250	94,	265	100	4,91

II. Boyut (Faktör): İhtibar Zedeleyen davranışlar

94, 265 100 34

17	İşyerimde yaşanan her türlü problemin sorumlusu tutuluyorum	3	1,1	2	0,8	5	1,9	4	1,5	23	8,7	234	88,0	266	100	4,81
18	İşyerinde sanki yokmuşum gibi davranılıyor	3	1,1	8	3,0	11	4,1	6	2,3	34	12,8	214	80,8	265	100	4,69
19	İşyerinin kutlamalarına benim dışımda herkes çağrılıyor	2	0,8	3	1,1	5	1,9	3	1,1	21	7,8	239	89,2	268	100	4,83
20	Başarılarım, başkalarının sahip leniliyor	11	4,1	3	1,1	14	5,2	17	6,4	32	12,0	204	76,4	267	100	4,55
21	İş arkadaşlarım benimle birlikte çalışmaktan, aynı projede yer almaktan kaçınıyor	1	0,4	-	-	1	0,4	4	1,5	9	3,4	254	94,8	268	100	4,92
22	İş arkadaşlarımdan ayrı bir bölümde çalışmaya zorlanıyorum	2	0,8	1	0,4	3	1,2	3	1,1	5	1,9	257	95,9	268	100	4,91
23	Özel yaşamıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapıyor	-	-	-	-	0	0,0	2	0,8	7	2,6	259	96,6	268	100	4,95
24	Siyasi ve dini görüşlerim nedeniyle niyetle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef oluyorum	-	-	2	0,8	2	0,8	7	2,6	21	7,8	238	88,8	268	100	4,84
25	Ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız ediliyorum	3	1,1	3	1,1	6	2,2	5	1,9	11	4,1	246	91,8	268	100	4,84
26	Cinsel içerikli söz ve bakışlar yöneltiliyor	-	-	1	0,4	1	0,4	1	0,4	2	0,8	264	98,5	268	100	4,97
27	Tehditkar söz ve davranışlar yöneltiliyor	-	-	1	0,4	1	0,4	3	1,1	11	4,1	253	94,4	268	100	4,92
28	E-postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim ve yazılar gönderiliyor	-	-	1	0,4	1	0,4	-	-	3	1,1	264	98,5	268	100	4,97

Tablo 3'te, araştırmaya katılan çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklıkları gösterilmektedir. Tabloda yer alan sıklık seçeneklerinden ilk dört tanesi ile karşılaşan her bir çalışan, yıldırma davranışlarına uğramıştır denilebilir ancak 'yıldırma mağduru' olarak değerlendirilebilmesi için her bir çalışanın yukarıdaki davranış örneklerinin her birinden sıklık derecesi sadece ilk iki seçeneği (Hemen Hemen Her gün ve Haftada İki Kere) işaretlemeleri gerekmektedir.

Her bir sorunun cevaplandırılmasında "Hemen Hemen Hergün" şıklı 1 olmak üzere 1-5 arasında puanlandırmalar yapılmıştır. Bu kapsamda çalışanların en çok "yaptıkları işlerin ince ince izlendiklerinden" rahatsız oldukları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %20,8'i (54) "Hemen Hemen Hergün"; %10'u (26 kişi) "Haftada İki Kere" "yaptıkları işlerin ince ince izlendiğini" düşündüklerini ifade etmişlerdir. Yıldırma mağduru olarak değerlendirilebilecek kişi sayısı toplam %30,8 ile 80 kişidir. 28 adet yıldırma davranışının yer aldığı tabloda 5 üzerinden 4 puanın altında ve en düşük ortalamaya "Çalışanların yaptıkları işlerin ince ince izlenmeleri" oluşturmaktadır. Diğer seçeneklerin her biri 4 ve üzeri bir ortalamaya hatta 5'e yakın ortalama puanlara sahiptirler. Çalışanların işyerinde rahatsız oldukları ikinci en önemli yıldırma davranışı ise 4,5 ortalama puan ile "Mesleki becerilerinin altında ve özsaygılarına zarar veren işlerin yapılmasının istenmesi"dir Bu davranışın uygulanma sıklık derecesi ile ilgili çalışanların %4,9'u (13 kişi) "Hemen Hemen Hergün" ve %3,4'ü (9 kişi) "Haftada İki Kere" seçeneklerini işaretlemişlerdir. Yıldırma mağduru olarak değerlendirilebilecek kişi sayısı ise toplam 22 kişidir (%8,3).

Çalışanların hiçbiri "özel yaşamına ilişkin hakaret boyutuna varan eleştirilere" uğrama konusunda yıldırma mağduru olduklarını ifade etmemiştir. Tabloda da görüldüğü üzere faktörler açısından bakıldığında zaman araştırmaya katılanların en çok I. Faktör olan "İşe Yönelik Davranışlar" boyutunda yıldırma davranışlarına uğradıkları belirlenmiştir. Diğer faktörlerin ortalama puanlarının yüksek ve yıldırma mağduru olarak değerlendirilebilecek kişi sayısının da az oldukları anlaşılmaktadır. En yüksek ortalamaya sahip olan dolayısıyla da en düşük yıldırma mağduru bulunan davranış örnekleri "Sözlü-Yazılı ve Görsel Saldırıları" faktörü başlığı altında yer almaktadır. Bu faktör içerisinde yer alan toplam 6 yıldırma davranışından sadece bir tanesi (Ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız ediliyorum) 3 kişi (%1,1) tarafından "Hemen Hemen Hergün" sıklık seçeneği ile işaretlenmiştir.

Tablo 4.
Yöneticilere Göre Çalışanların Yıldırma Davranışlarına Uğrama Sıklıkları

Yönetici Görüşlerine Göre Son Altı Aydır Çalışanların Yöneticilerinden veya Çalışma Arkadaşlarından Gördükleri Yıldırma Davranışları ve Bunların Sıklık Dereceleri	Hemen Hemen Hergün (1)		Haftada İki Kere (2)		Yıldırma Olarak Değerlendirilebilecek Üç Kere (3)		Ayda İki yada daha Nadir (4)		Ayda bir yada Hiçbir Zaman (5)		Ortalama Puan				
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%					
1 Çalışanlarımızın yaptıkları her iş ince inceleniyor	17	32,1	4	7,6	21	39,7	5	9,4	15	28,3	12	22,6	53	100	3,01
Bazı zamanlar çalışanlarımızdan mesleki becerilerinin altında veya özsayılarına zarar veren işler yapılması isteniyor	2	3,8	-	-	2	3,8	4	7,6	10	18,9	37	69,8	53	100	4,50
Bazı zamanlar çalışanlarımızın yaptıkları işler eleştiriliyor, hataları onların yüzüne vurulabiliyor	2	3,7	4	7,4	6	11,1	9	16,7	24	44,4	15	27,8	54	100	3,85
Bazı zamanlar çalışanlarımız işleri ile ilgili bilgi veriliyor veya saklanıyor	-	-	1	1,9	1	1,9	1	1,9	8	15,1	43	81,1	53	100	4,75
Bazı zamanlar çalışanlarımızın soru ve talepleri yanıtız bırakılıyor	1	1,9	2	3,8	3	5,7	1	1,9	18	34,0	31	58,5	53	100	4,43
Bazı zamanlar yetiştirilmesi imkansız, mantıksız görev ve hedefler veriliyor	-	-	4	7,6	4	7,6	4	7,6	17	32,1	28	52,8	53	100	4,30



I. Boyut (Faktör): İşe Yönelik Davranışlar															
Bazı zamanlar çalışanlarımıza işle ilgili konularda söz hakkı vermiyor veya sözleri kesiliyor															
7	4	7,4	1	1,9	5	9,3	2	3,7	13	24,1	34	63,0	54	100	4,33
Bazen çalışanlarımızın sorumlulukları daraltılıyor veya elinden alınabiliyor															
8	1	1,9	1	1,9	2	3,8	3	5,7	20	37,7	28	52,8	53	100	4,37
Bazen çalışanlarımızın işle ilgili öneri ve görüşleri reddediliyor															
9	3	5,6	-	-	3	5,6	5	9,3	15	27,8	31	57,4	54	100	4,31
Bazen çalışanlarımızla bağınıp çağrılarak veya kaba bir tarzda konuşuluyor															
10	3	5,6	-	-	3	5,6	3	5,6	11	20,4	37	68,5	54	100	4,46
Bazen çalışanlarımızın işe ilişkin kararları sorgulanıyor															
11	4	7,4	3	5,6	7	13,0	7	13,0	17	31,5	23	42,6	54	100	3,96
Bazen çalışanlarımıza olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor															
12	2	3,7	1	1,9	3	5,6	6	11,1	16	29,6	29	53,7	54	100	4,27
Bazen çalışanlarımızın özel yaşamıyla ilgili konuşulmasını istemediği hassas konular açığa çıkarılıyor															
13	1	1,9	-	-	1	1,9	1	1,9	9	16,7	43	79,6	54	100	4,72
Bazen çalışanlarımızla herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor															
14	2	3,7	-	-	2	3,7	2	3,7	8	14,8	42	77,8	54	100	4,62
Bazen çalışanlarımızın dış görünüşüyle, hal ve hareketleriyle veya kusurlarıyla alay ediliyor															
15	2	3,7	-	-	2	3,7	1	1,9	5	9,3	46	85,2	54	100	4,72
Bazen çalışanlarımızın özel yaşamıyla alay ediliyor															
16	1	1,9	-	-	1	1,9	-	-	4	7,6	48	90,6	53	100	4,84
II. Boyut (Faktör): İtibarı Zedeleyen Davranışlar															



17	Bazı zamanlarda işerinde yaşanan her türlü problemin sorumlusu bir yada birkaç çalışan olabiliyor	4	7,4	-	-	4	7,4	3	5,6	21	38,9	26	48,2	54	100	4,20
18	Bazen işerinde sanki çalışanlarımız yokmuş gibi davranılıyor	3	5,6	-	-	3	5,6	2	3,7	11	20,4	38	70,4	54	100	4,50
19	Bazı işeri kutlamalarına bazı çalışanlar davet edilmiyor	3	5,6	-	-	3	5,6	1	1,9	3	5,6	47	87,0	54	100	4,68
20	Çalışanlarımızın bazı başarıları başkalarına sahipleniliyor	3	5,7	-	-	3	5,7	4	7,6	17	32,1	29	54,7	53	100	4,30
21	Bazı çalışanlar, bazı projelerde birkaç arkadaşıyla çalışmaktan özellikle kaçınıbiliyorlar	1	1,9	1	1,9	2	3,8	1	1,9	26	48,2	25	46,3	54	100	4,35
22	Bazı çalışanlar iş arkadaşlarından farklı bölümlerde çalışmak zorunda bırakılıyor	2	3,7	-	-	2	3,7	4	7,4	18	33,3	30	55,6	54	100	4,37
23	Bazı çalışanlarımızın özel yaşamına ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılıyor	1	1,9	-	-	1	1,9	-	-	1	1,9	52	96,3	54	100	4,90
24	Bazı çalışanlarımız siyasi ve dini görüşleri nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef olabiliyorlar	1	1,9	-	-	1	1,9	1	1,9	2	3,7	50	92,6	54	100	4,85
25	Bazı çalışanlarımız ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız edilebiliyor	-	-	-	-	-	-	2	3,7	6	11,1	46	85,2	54	100	4,81
26	Bazı çalışanlarımız cinsel içerikli söz ve bakışlar yönetilebiliyor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	54	100	54	100	5,00
27	Bazı çalışanlarımız tehditkar söz ve davranışlar yönetilebiliyor	-	-	-	-	-	-	1	1,9	2	3,7	51	94,4	54	100	4,92
28	Bazı çalışanlarımızın e-postalarına veya ofisine aşağılayıcı, hakaret içeren resim ve yazılar gönderilebiliyor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	54	100	54	100	5,00

III. Boyut (Faktör): Dışlayan Davranışlar

IV. Boyut (Faktör): Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı

Tablo 4'te, yöneticilere göre çalışanların yıldırma davranışlarıyla ne sıklıkla karşılaştıklarını içeren veriler yer almaktadır. Yöneticilere göre "çalışanların işlerinin ince ince izlenmesi" çalışanların değerlendirmelerinde de olduğu gibi çalışanları en çok rahatsız eden yıldırma davranışı olarak değerlendirilmektedir. Yöneticilerin %32,1'i (21 kişi) "Hemen Hemen Hergün", %7,6'sı (4 kişi) da "Haftada İki Kere" sıklığında bu davranışın yapıldığını ifade etmişlerdir. Yıldırma davranışı mağduru olarak değerlendirilebilecek kişi sayısı 21'dir (%39,7). İkinci en düşük ortalamaya sahip olan yıldırma davranışı ise "Çalışanların yaptıkları işlerin eleştirilmesi, hatalarının yüzlerine vurulması" oluşturmaktadır. Ortalama 3,9 puana sahip olan bu davranışın gerçekleşme sıklığı "Hemen Hemen Hergün" diyenlerin sayısı 2 kişi'dir (%3,7). "Haftada İki Kere" karşılaştıklarını ifade edenler ise 4 kişi'dir (%7,4). Yıldırma mağduru olarak değerlendirilebilecek kişi sayısı %11,1'dir (6 kişi).

Yöneticilerin yıldırma davranışlarını değerlendirmelerinin de çalışanların değerlendirmeleri paralelinde olduğu anlaşılmaktadır. Faktörler açısından değerlendirme yapıldığı zaman "İşe Yönelik Davranışlar" faktörünün hem çalışanlar hem de yöneticileri tarafından en çok karşılaşılan davranışları kapsadığı, "Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırı" faktörü başlığı altında yer alan davranışların ise neredeyse hiç karşılaşılmayan davranışlar olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5.*Araştırmaya Katılanların Yıldırma Davranışlarına Uğrama Zamanları*

Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Zamanı	Çalışanlar		Yöneticiler	
	Sayı	%	Sayı	Yüzde
Hiç	175	66,8	35	67,3
Son altı aydır	43	16,4	11	21,2
1 yıl önce	19	7,3	4	7,7
2-3 yıl önce	16	6,1	1	1,9
3 yıl ve daha fazla süre	9	3,4	1	1,9
Toplam	262	100	52	100

Tablo 5'te, araştırmaya katılanların işyerinde karşılaştıkları yıldırma davranışlarına ne kadar zaman önce maruz kaldıkları sorusuna verdikleri yanıtların verileri yer almaktadır. Son altı aydır yıldırma davranışına maruz kaldıklarını ifade eden çalışanların oranı %16,4 (43 kişi) iken, bu oran yöneticilerde %21,2'dir (11 kişi). Çalışanların %7,3'ü (19 kişi) 1 yıl önce yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 6.*Araştırmaya Katılanların Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Süreleri*

Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Süreleri	Çalışanlar		Yöneticiler	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Hiç	181	70,1	35	68,6
1 ay	12	4,7	4	7,8
3 ay	12	4,7	-	-
6 ay	20	7,8	3	5,9
12 ay	6	2,3	1	2
1 yıldan daha fazla	27	10,4	8	15,7
Toplam	258	100	51	100

Tablo 6’da, araştırmaya katılanların yıldırma davranışlarına maruz kalma süreleri yer almaktadır. Bir kişinin yıldırma mağduru olarak değerlendirilebilmesi için en az 6 ay süre ile yıldırma olarak değerlendirilebilecek olumsuz işyeri davranışlarına maruz kalması gerekmektedir. Hızlandırılmış olarak kabul edilebilecek yani yıldırma davranışlarının şiddetinin artırılarak uygulanması sürecini kapsayan zaman aralığı ise minimum 3 ay olarak değerlendirilmektedir. Yani bir kişinin yıldırma mağduru sayılabilmesi için en az 3 ay süre ile olumsuz işyeri davranışlarına uğraması gerekmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %25,2’si (65 kişi) yıldırma davranışlarına 3 ay ve daha fazla süre uğradıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %23,6’sı (12 kişi) 3 ay ve daha fazla süreli yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmiştir.

Tablo 7.*Araştırmaya Katılanların Kurumdan Ayrılma Düşünceleri*

Kurumdan Ayrılma Düşüncesi	Çalışanlar		Yöneticiler	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Evet	83	31,2	14	26,4
Hayır	183	68,8	39	73,6
Toplam	266	100	53	100

Tablo 7’de, araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilerin kurumdan ayrılma düşünceleri ile ilgili veriler yer almaktadır. Çalışanların %31,2’si (83 kişi), yöneticilerin ise %26,4’ü (14 kişi) kurumdan ayrılmayı düşünmektedirler. Araştırmaya katılan çalışan ve yönetici personelin yaklaşık üçte biri kurumundan ayrılmak istemektedir.

Tablo 8.*Katılımcıların Kurumdan Ayrılmayı İsteme Nedenleri*

No	Araştırmaya Katılanların Kurumdan Ayrılma Nedenleri	Pozisyon	I. Derecede Önemli	II. Derecede Önemli	III. Derecede Önemli	Toplam
1	Yukarıdaki tabloda geçen olumsuz davranışlar (Yıldırma Davranışlarının Yer Aldığı Tablo)	Yönetici	-	-	-	-
		Çalışan	2	1		3
2	Askerlik, emeklilik, evlilik vb. özel hayatımda meydana gelen değişiklikler	Yönetici	-	-	1	1
		Çalışan	2	4	2	8
3	Sağlık problemlerim	Yönetici	-	-	-	-
		Çalışan	1	1	-	2
4	Çalışmaya ara vermek / Bir süre dinlenmek	Yönetici	-	-	-	-
		Çalışan				
5	Yöneticilerin ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı davranışlar	Yönetici	-	1	-	1
		Çalışan	1	-	1	2
6	Statü değişikliğinin getirdiği bir zaruret (Örneğin, Sözleşmeliden memuriyete geçiş vb.)	Yönetici	-	-	-	-
		Çalışan	17	3	1	21



7	Ekonomik nedenler	Yönetici	2	1	1	4
		Çalışan	8	9	10	27
8	Bireysel Kariyer Planlaması	Yönetici	3	1	1	5
		Çalışan	28	9	4	41
9	Çalışanlar arasında iletişim sorunlarının olması	Yönetici	1	-	1	2
		Çalışan	1	3	4	8
10	Terfi ve yükselme olanaklarının hiç olmaması yada adil olmaması	Yönetici	6	4	1	11
		Çalışan	13	22	14	49
11	Sosyal olanakların (kreş, lojman, servis vb) yetersizliği	Yönetici	-	1	1	2
		Çalışan	1	2	3	6
12	Yöneticilerin yönetim tarzlarından memnuniyetsizlik (kararlara katmama, adil/dürüst davranmama)	Yönetici	2	2	3	7
		Çalışan	1	10	9	20
13	İşyerinde yaşanan psikolojik baskı	Yönetici	-	1	1	2
		Çalışan	2	-	5	7

Tablo 8’de, araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilerin kurumdan ayrılmayı isteme nedenleri yer almaktadır. Kurumdan ayrılmak isteyen her bir katılımcı önem sırasına göre 3 tercihte bulunmuştur. “Terfi ve yükselme olanaklarının hiç olmaması ya da adil olmaması” hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından kurumdan ayrılmada en önemli neden olarak değerlendirilmiştir. Toplam 60 kez tercih edilmiştir. “Bireysel kariyer planlaması” kurumdan ayrılma nedeni olarak toplam 46 kez işaretlenmiştir. “Ekonomik nedenler”den dolayı kurumdan ayrılma düşüncesi ise toplam 31 kez tercih edilmiştir. “Yöneticilerin yönetim tarzlarından memnuniyetsizlik” nedeniyle kurumdan ayrılmak ise toplam 27 kez tercih edilmiştir. “İşyerinde yaşanan psikolojik baskı” 9 defa, “yıldırma davranışlarının yer

aldığı tablo”yu ifade eden tabloda yer alan davranışlar nedeni ile kurumdan ayrılmak ise 3 defa işaretlenmiştir. Kurumdan ayrılma nedenleri arasında ilk sırada ve son sırada olmak üzere iki ayrı yerde yıldırma nedeniyle ayrılma seçeneği yer almaktadır. Değişik ifadelerle iki farklı yerde ifade edilmiş olması araştırmaya katılan çalışanlardan yıldırma davranışlarına uğradığını ifade edenlerin kurumdan ayrılma nedeni olarak yıldırma davranışlarını değerlendirip değerlendirmemelerini belirleyebilmek amacından dolayıdır. Söz konusu tabloda yer alan veriler, kurumdan ayrılmak isteyenlerin ayrılma nedenlerinde yıldırma davranışlarının çok etkili olmadığını göstermektedir.

Tablo 9.

Araştırmaya Katılanların Yıldırma Davranışlarını ‘Rutin’ Olarak Değerlendirmeleri

Yıldırma Rutin Bir Davranış mı?	Çalışanlar		Yöneticiler	
	Sayı	%	Sayı	%
Evet	45	17,8	11	23,4
Hayır	208	82,2	36	76,6
Toplam	253	100	47	100

Tablo 9’da, yer alan veriler araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilerin işyerinde karşılaşılan yıldırma davranışlarını rutin, sıradan bir davranış olarak değerlendirme durumları ile ilgili bilgileri içermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %17,8’si (45 kişi) işyerinde yaşanan yıldırma davranışlarının rutin bir işyeri davranışı olduğunu düşünmektedirler. Yöneticilerin %23,4’ü (11 kişi) işyerinde yaşanan olumsuz işyeri davranışlarını rutin bir davranış olarak değerlendirmektedirler.

Tablo 10.

İşyerinde Yaşanan Yıldırma Davranışlarını Önleyebilmede Prosedürler

Yıldırma vb. olumsuz davranışların çözülme yöntemleri	Çalışanlar		Yöneticiler	
	Sayı	%	Sayı	%
Evet, işyerinde karşılaştığımız problemleri çözmek için kurumsal bir prosedür var	37	15,8	14	28,6



Hayır, Yöneticilerimiz kanuni yetkilerine dayanarak adaletli bir şekilde olayları çözüyorlar	83	35,3	20	40,8
Hayır, Yöneticilerimiz, kanuni yetkilerini şahsi olarak kullanarak olayları çözüyorlar	115	48,9	15	30,6
Toplam	232	100	49	100

Tablo 10'da, yer alan veriler, araştırmaya katılan çalışanların işyerinde yaşanan yıldırma davranışlarını çözebilmek için herhangi bir prosedürün varlığı ile ilgili görüşlerinden oluşmaktadır. Çalışanların %14,7'si (37 kişi) işyerinde yaşanan problemleri çözmek için kurumsal prosedürlerin varlığından bahsederken, %85,3'ü (198 kişi) işyerinde yaşanan olumsuz işyeri davranışlarını çözmek için herhangi bir prosedürün olmadığını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların %49,6 (115 kişi) gibi büyük bir çoğunluğu işyerinde yaşanan olumsuz işyeri davranışlarını yöneticilerin kanuni yetkilerini şahsi olarak kullanarak çözdüklerini ifade etmişlerdir. Aynı soru yönetici olarak çalışan personele sorulduğunda %40,8'i (20 kişi) yöneticilerin işyerinde yaşanan olumsuz işyeri davranışlarını şahsi olarak çözdüklerini ancak adaletli davrandıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin şahsi davrandıklarını ifade edenlerin oranı ise %30,6 (15 kişi) olarak gerçekleşmiştir.

Sonuç ve Değerlendirme

Yıldırma davranışlarının hem çalışanlar hem de yöneticileri tarafından değerlendirildiği araştırmada, çalışanların %17,5'i (47 kişi) kendilerinin ve yöneticilerin %20,4'ü (11 kişi) de çalışanlarının "yıldırma uğradıklarını" ifade etmişlerdir. Hem çalışanların hem de yöneticilerin verdikleri bilgilerin birbirine yakın oranlar olması araştırmaya katılanların aktardıkları bilgilerin tutarlılıkları açısından önemlidir. Yani araştırma sonunda çalışanların yıldırma uğradıklarını düşünmeleri ile yöneticilerin çalışanlarının yıldırma davranışlarına uğradıklarını düşündükleri oranlar arasında çok büyük bir farklılık bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılanların yıldırma davranışlarına uğrama sıklıklarının değerlendirildiği tabloda ise, hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından en çok "Yapılan işlerin ince ince izlenmesi" en sık görülen yıldırma davranışı

olarak değerlendirilmiştir. Yöneticiler, yıldırma davranışları tablosunda yer alan davranışları çalışanlarının yöneticileri ya da çalışma arkadaşları tarafından yıldırma davranışlarına uğrama durumlarını değerlendirmişlerdir. 28 kriter ve 4 faktörden oluşan yıldırma davranışları tablosunda sonuçlara bakıldığında Sözlü-Yazılı-Görsel Saldırılar faktörü içindeki kriterler yıldırma davranışlarına uğrama sıklığı açısından neredeyse hiç değerlendirilmemişken en çok İşe Yönelik Davranışlar faktörü altında yer alan yıldırma davranışları işaretlenmiştir.

Son altı ay içerisinde yıldırma davranışlarına uğrayanların sayısı çalışanlarda 43 kişi (%16,4) iken, yöneticilerde bu rakam 11 kişi (%21,2) olarak değerlendirilmiştir. Bu durum yıldırma davranışlarına uğradıklarını ifade edenlere yakın rakamlar olması açısından önemlidir.

Araştırmaya katılan çalışanların %25,2'si (65 kişi) yıldırma davranışlarına 3 ay ve daha fazla süre uğradıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin ise, %23,6'sı (12 kişi) 3 ay ve daha fazla süreli yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan çalışanlardan kurumdan ayrılmak isteyenler %31,2 ile 83 kişidir. Yönetici olarak çalışanlardan kurumdan ayrılmak isteyenlerin oranı ise %26,4 ile 14 kişidir. Araştırma verilerinden kurumdan ayrılmak isteyenlerin kurumdan ayrılmalarında yıldırma davranışlarının etkili bir neden olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Kurumdan ayrılma nedeni olarak en çok “terfi ve yükselme olanaklarının olmaması” ve “bireysel kariyer planlaması” yer almaktadır.

Katılımcılara kurumda meydana gelen yıldırma davranışlarını rutin bir davranış olarak değerlendirip değerlendirmedikleri de sorulmuştur. Çalışanların %17,8'i (45 kişi) yıldırma davranışlarını rutin bir davranış olarak değerlendirirken bu oran yöneticilerde %23,4'tür (11 kişi).

Araştırmaya katılan yönetici personelin işyerinde yaşanan olumsuz işyeri davranışlarını rutin birer davranış olarak algılamaları çalışanların işyerinde yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları (%17,5; 47 kişi) ile paralel sonuçlar ortaya koymaktadır. Yıldırma davranışlarının rutin bir davranış olarak değerlendirilmesi işyeri kültürü hakkında önemli bilgiler verirken, yıldırma davranışlarının önlenmesi hakkında da bir fikir vermektedir. Çalışanlar tarafından bir davranış ya da olayın rutin olarak değerlendirilmesi, sıradan bir şeymiş gibi görülmesi o davranışın çözümü noktasında da isteksizliği beraberinde getirecektir. Çünkü sıradan görülen davranışlar

içselleştirilmiş olan davranışlardır. İçselleştirilmiş davranışların çözümünde istekli davranmak çok zordur.

Yıldırma davranışlarının çözümü konusunda kurumda herhangi bir prosedürün varlığının sorgulandığı soruya ise çalışanların %14,7'si (37 kişi) yıldırma davranışlarının çözümü ile ilgili kurumsal prosedürlerin var olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin %28,6'sı (14 kişi) ise yıldırma gibi olumsuz davranışların çözümü ile ilgili prosedürlerin varlığını ifade etmişlerdir. Problemlerin çözümü noktasında prosedürlerin bulunmaması yöneticilerin buldukları makamın gücünü kullanarak bireysel beceri ve anlayışlarına dayalı bir çözüm gerçekleştirilmeleri anlamını taşımaktadır. Tamamen yöneticilere bağlı olan çözümler, kurumun gelecekteki başarısı açısından önemli bir tehdit olarak algılanabilir. Kurumun varlığını devam ettirebilmesi, yöneticilerin bireysel becerilerine bırakılmış olması kurumsallaşamamanın en büyük tehlikelerinden bir tanesidir. Kurumsal yapısı bulunmayan, üstünkörü bir yönetim anlayışının hakim olduğu, profesyonel yöneticilerin olmadığı kurumlarda, yöneticilerin bireysel inisiyatiflerine bağlı bir yönetim anlayışı egemen olur ki bu durumda ayrımcılık ve kayırma başta olmak üzere yönetim süreçlerinde çalışanların iş performanslarının göz önünde tutulmasını engelleyecek subjektif değerlendirmeler söz konusu olmaya başlayacaktır (Aksakal Kaymakçı, 2008, s. 238-239).

Yıldırma davranışlarının tespiti ve yıldırma davranışlarının hem çalışanlar hem de yöneticileri tarafından değerlendirildiği araştırma sonuçlarından anlaşılacağı üzere çalışanlar ile yöneticilerin yıldırma davranışlarını değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak birbirine yakın sonuçlar çıkmaktadır. Genellenebilmesi çok zor, kendine has bir yapısı olan yıldırma davranışlarının tespiti, sadece araştırmaya katılanların yıldırma davranışlarına uğrayıp uğramadıkları ile ilgili soruya 'Evet' ya da 'Hayır' diye görüş belirtmelerinden ibaret olmamalıdır.

Yıldırma davranışlarını belirleyen parametreler göz önünde bulundurulmadan sadece çalışanların değerlendirmeleri ile ölçülmeye çalışılan yıldırma araştırmaları sonuçları objektif veriler oluşturmayacaktır. 2009 yılında özel sektörde çalışanlar arasında yapılan bir araştırmada katılımcıların % 46,1'i (143 kişi) "psikolojik yıldırma mağduru" olduklarını ifade etmişlerdir (Karavardar, 2009). Benzer şekilde 2008 yılında akademisyenler arasında yapılan bir başka araştırmada da katılımcıların % 54'ü (84 kişi) "psikolojik şiddete maruz kaldıklarını veya hem maruz kalıp hem şahit olduklarını" ifade etmişlerdir (Fettahloğlu, 2008). Araştırma sonuçları ifadelerinden

de anlaşılacağı üzere bu sonuçlar sadece katılımcıların kendi öz değerlendirmelerinden oluşmaktadır. Aksi takdirde 2009 yılında yapılan araştırmanın sonucuna göre o kurumda çalışanlardan sadece % 43,9'unun yıldırma mağduru olmadığı veya yıldırma gibi olumsuz bir davranışla karşılaşmadığı anlamı çıkmaktadır ki, kurumun sürekliliği açısından ciddi bir tehdit unsuru olarak değerlendirilmektedir. Akademisyenler arasında 2008 yılında yapılan araştırmaya göre ise katılımcıların % 46'sının yıldırma davranışlarına maruz kalmadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Yıldırma mağduru olarak değerlendirilenlerin çalıştıkları kurumdan memnun olmaları söz konusu olamayacaktır. Hem yıldırma mağduru hem de çalıştığı kurumdan memnuniyet söz konusu ise o zaman yıldırma, kurumdaki rutin bir davranış olarak değerlendirilebilir ki, bu da kurumların gelecek yıllarda faaliyetlerini sürdürebilmeleri açısından ciddi bir tehdit unsurudur.

Her birey yaşadıkları toplumdan daha fazla vakit geçirdikleri işyerlerinde mutlu bir şekilde yaşamak istiyorsa, başkalarının da mutlu olmak isteyecekleri gerçeğini göz ardı etmemelidir. Bu kapsamda çalışma hayatını düzenleyen genel ahlaki ilke ve sorumluluklara uygun davranılması gerektiği önemli bir prensip olarak değerlendirilmektedir. İş ahlakına önem verilen kurumlarda gerçekleşmesi zor gözükken yıldırma davranışlarının (Einarsen, 2000, s. 388; Harvey ve ark., 2008, s. 36) çalışanlar arasındaki iş barışını bozmadan çözülebilmesi için doğru tespitlerin yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Yıldırma davranışlarının tespiti katılımcıların sadece "yıldırma davranışlarına uğruyorum" ya da "yıldırma davranışlarına uğramıyorum" şeklindeki görüşlerinden ibaret olmamalıdır. Katılımcıların kurumdan ayrılma düşüncelerinde yıldırmanın rolü de önemli bir faktördür. Ayrıca çalışanları rahatsız eden bir davranış rutin olarak değerlendirilemeyecektir. Rutin olarak değerlendirilen bir davranış ya yıldırma değildir ya da örgüt kültürünün bir parçası olarak gerçekleşen bir yıldırma davranışdır ki, bu durumda yıldırma önleyici çözüm üretilmesi de zor olacaktır. Çözümü istenen bir problemin ilk olarak mevcut verilerinin doğru tanımlanarak bir araya getirilmesi gerekir. Bu kapsamda benzer araştırmalardan farklı olarak yıldırma davranışlarının her iki muhatapları (üst-ast) tarafından değerlendirilen araştırma verilerinin literatüre önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

Mobbing and Business Ethics: A Research on Municipal Employees

Ramazan Tiyek*

Abstract: This study will first present some descriptive information about mobbing, and then provide an assessment of municipal employees' top to bottom mobbing practices in the workplace. Views of both subordinates and their superiors in administrative positions on mobbing are analyzed. Including both parties of the mobbing behavior is important for the scope and consistency of the research. A total of 322 employees, 54 of which are in administrative positions were reached and asked to fill in the "Scale of Psychological Mobbing at Work". 17.5% of the participants (47 people) expressed that they suffer from mobbing in the workplace. 20.4% of the superiors (11 people) expressed that employees suffer from mobbing. Victims of mobbing are generally expected to quit the institution (resignation, transfer, etc.). 31.2% (83 people) of the employees who participated in the study said they want to quit their jobs. Among those who described themselves as victims of mobbing, the number of those who want to quit is 21. However, only 10 participants expressed their intention of quitting is caused by mobbing. In addition to this, 15 people who mentioned they have been mobbed think that this is a routine and ordinary workplace behavior.

Key Words: Mobbing, Violence, Bullying, Conflict, Victim.

Mobbing in the workplace involves hostile and unethical communication which is directed in a systematic and continuous manner by one or a few people mainly toward one individual, who, due to mobbing, is pushed into a helpless and defenseless position. These actions occur on a very frequent basis (at least once a week and over a period of at least six months' duration). Low moral standards are considered as a cause of mobbing (Einarsen, 2000, p. 388; Harvey, Treadway, Heames, & Duke, 2008, p. 36; Rhodes, Alison, Margaret Stewart, & Clegg, 2010, p. 103; Yaman, 2010, p. 562).

* Correspondence: Ramazan Tiyek, Ph.D., is currently an assistant professor at the Department of Human Resources Management. His research interests include mobbing, business ethics, organizational communication, performance measurement, in service training. Contact: Assist. Prof. Ramazan Tiyek, Kırklareli University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations, Kırklareli/Turkey. E-mail: ramazan.tiyek@kirkclareli.edu.tr; ramazantiyek@gmail.com Phone: +90 288 246 1709/1309 Fax: +90 288 246 1771.

Mobbing and Distinctive Features

“Mobbing” is derived from the word “Mob”. Mob denotes a crowd, often in a destructive or hostile mood, and comes from the Latin phrase *mobile vulgus* for “unstable crowd”. Mob as a verb means “gather around, attack, or disturb” (Davenport, Schwartz, & Elliott, 2003, p. 3; Seyyar & Selek Öz, 2007, pp. 265-266). The concept of mobbing was first used by Konrad Lorenz in the 1960s for describing the behavior of animals (Tınaz, 2008, pp. 10-11).

In the 1970s, Peter Heinemann applied Lorenz’s conceptualization to the collective aggression of children against a targeted child, and used the term to describe a behavior he had noticed among school children, where a group of children physically or mentally attack a single child, resembling this to the behavior of animals and birds (Thompson, Arora, & Sharp, 2002, p. 51; Zapf & Einarsen, 2002, p. 238). In Turkey, mobbing, as well as other concepts such as bullying, emotional harassment, emotional abuse, psychological violence, and psychological terror are used in the literature (Baykal, 2005; Çabuk, 2010; Çobanoğlu, 2005; Gün, 2009; Güngör, 2008; Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009; Tarhan, 2009; Tınaz, 2008; Tutar, 2004; Yaman, 2009a).

Dr. Leymann who is widely recognized in the field for his extensive research on aggressive behavior in the workplace used this concept in the 1980s for events other than sexual harassment in the workplace, to identify group aggression. He noticed that employees who are labeled as «difficult people» are exposed to all kinds of hostile behavior so that they would eventually end up resigning consensually. This practice is defined as mobbing by Leymann (Davenport et al., 2003, p. 3; Yaman, 2009a, p. 3). Leymann’s research could be summarized as such: Mobbing means exhibiting unwanted, degrading, humiliating and damaging behavior in the workplace towards an employee or a group of employees (Vega & Comer, 2005, p. 103).

Exhibiting hostile and non-ethical behavior is generally tried to be justified with victim’s incompatible personality. It is thought by the mobbing person or people that the victim deserves to be treated this way (Elliott, 2003, p. 5; Yaman, Vidinlioğlu, & Çitemel, 2010, p. 1138). The main purpose of mobbing behavior is to cause psychological harm to the victim by attitudinal, behavioral, and emotional assaults (Yaman, 2009b, p. 969).

Although there are many studies about the concept of mobbing, it is not always easy to make a clear identification. This may explain why in some studies the rate of victims of mobbing is as high as 50% and above (Aksoy,

2008, p. 1; Fettahlıoğlu, 2008, p. 273). Based on the studies on mobbing, an accurate description and a clear framework of the concept should be established (Caponecchia & Wyatt, 2009, p. 440; Ege, 2010, p. 234; Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2010, p. 18; Hutchinson, Vickers, Wilkes, & Jackson, 2010, p. 28; Ryan, 2006, p. 288; Tınaz, 2009; Toker Gökçe, 2008, p. 32; Yürür, 2009).

Not every negative behavior in the workplace should be considered to be mobbing. These behaviors may unintentionally result from stress, or conflict environments in the workplace, as well as lack of empathy between the personnel who are assumed to exercise bullying or mobbing and those who are considered to be the victims of such acts. Another point to consider is the regularity, sometimes a one-off behavior may be mistakenly identified as mobbing (Kelly, 2007, p. 113).

The Relationship between Mobbing and Business Ethics

As working life gets more complex, dynamic and highly competitive, there is a greater need for business environments that have a sound work ethic (Yıldız, 2007, p. 34). Moral values will curb negative feelings such as jealousy, greed and the urge to suppress others and help create a conscious and systematic working environment (Arslan, 2007, p. 45; Bulutlar & Öz, 2009, p. 276). Businesses will gain respect and dignity through honesty by making morality the first priority for each employee (Beyster, 1998, p. 318). Thus, an organization with high ethical standards, trust and honesty will thrive and earn prestige in the community. This is important for the survival and the longevity of the organization (Dündar, 2010, p. 48; Uçar, 2007, p. 12).

Institutions that place an emphasis on moral values will be unlikely to witness mobbing practices. Low moral standards are considered to be a cause of mobbing and bullying (Einarsen, 2000, p. 388; Harvey et al., 2008, p. 36; Rhodes et al., 2010, p. 103; Yaman, 2010, p. 562).

Mobbing which is caused by jealousy of others' good performance, successful career, beauty, and so on is an indicator of deprivation of moral principles in the workplace (Bilgel, Aytaç, & Bayram, 2006, p. 230; Zapf & Einarsen, 2002, p. 250-251; Tengilimoğlu & Akdemir Mansur, 2009, p. 78). Employees' desire to perform their brutal ambitions may lead them to ignore moral principles (Zapf & Einarsen, p. 251).

Mobbing should not be mistaken for simple disagreements or conflicts, and should be prevented in the workplace through appropriate managerial approaches. Employees should be discouraged from bullying behavior by adoption of a participatory management style (Yaman, 2008, p. 93), and buildup of a healthy organizational culture (Yaman, 2010, pp. 564). Organizations must create a work environment that embraces moral values.

Method

Purpose of the Study

Workplace mobbing behavior can be seen in three levels, upwards, downwards and horizontal (Yaman, 2009a). Downward mobbing, which comes from a superior to the subordinate, is the most common type in workplaces (Can, 2007, p. 205; Cemaloğlu & Ertürk, 2008, p. 79; Namie & Namie, 2009, p. 25; Yıldırım & Yıldırım, 2007, p. 1449). Assessing downward mobbing through metropolitan municipality employees and administrators' views sets the objective of this research.

“Most bullying behavior is often a subjective perception and results from the differences in subordinates' and superiors' perspectives” (Ryan, 2006, p. 288). This statement should not be ignored, and we should conduct more research on this problem, because in some cases, actions which are not intended as bullying and mobbing may be regarded as such by employees (Matthiesen & Einarsen, 2007, p. 737).

Population and Sample

The population of the study is subordinates and their superiors of 16 metropolitan municipalities in Turkey. The research data is not sufficient to be able to make generalizations about the whole population of metropolitan municipality employees. A total of 322 participants, 268 subordinates and 54 administrators were reached for the study, which is insufficient to generalize the research data over all metropolitan municipality employees. The municipality that was the selected for this research will be kept confidential and its corporate identity will not be identified in the paper. The employees of the institution were selected by convenience sampling method. In this widely used technique, all those who responded to the survey are included,

because the most available subject is the most ideal one (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2004, p. 129).

Data Collection and Interpretation

The data of the study was collected by a questionnaire. “Psychological Abuse in the Workplace Scale” which consists of 4 (four) factors (Job Oriented Behaviors, Reputation Impairing Behaviors, Excluding Behaviors and Oral-Written-Visual Attacks) and 28 criteria was used (Tınaz, Gök, & Karatuna, 2010).

Employees were asked to evaluate mobbing, in particular, top to bottom mobbing practices. The administrators were also asked to evaluate the downward mobbing practices in the workplace. Subordinates and superiors were given the same questionnaire; with some differences in the predicates of the statements of the scale.

Findings

Evaluation of Mobbing Behavior by Subordinates and Administrators

17.5% of employees participated in the study expressed they suffer from mobbing in the workplace, while 82.5% reported not being mobbed. The same question was also asked to the administrators and 20.4% of them mentioned that employees experience mobbing. 79.6% of the administrators stated that employees do not experience mobbing.

Employees are most uncomfortable with “being monitored stealthily”. 20.8% of the subordinates participating in the study expressed that their work is monitored in disguise “almost every day”, 10% “twice a week”. The victims of mobbing in regard to this aspect are 80 people, which constitute 30.8% of the total number of participants.

According to the administrators, “being monitored stealthily” is also considered to be the most distressing bullying behavior. 32.1% of administrators expressed this behavior takes place “almost every day”, and for 7.6% of them, the frequency is “twice a week”. The number of victims of this mobbing behavior is 21 (39.7%).

16.4% of the subordinates expressed they were mobbed in the past six months, while, the ratio was 21.2% among the superiors. 7.3% of the subordinates stated that they were exposed to mobbing 1 year ago. 25.2%

of them told that this mobbing behavior lasted for more than 3 months. 23.6% of the administrators indicated that the behavior of mobbing lasted 3 months or more.

31.2% of the employees and 26.4% of the administrators have thought about quitting the institution. Approximately one third of surveyed employees and management personnel want to quit their jobs. 17.8% of surveyed employees' think that mobbing is a routine behavior of the workplace. 23.4% of the administrators assess negative workplace attitudes as routine behaviors.

14.7% of the employees mention that organizational procedures do exist to solve the problems in the workplace, whereas 85.3% of them do not believe there are such procedures. The vast majority of employees in the workplace (49.6%) expressed that administrators solve mobbing issues in the workplace by getting involved in it personally and with the help of their legal powers. When administrators were asked the same question, 40.8% of them stated that they solve the negative behaviors in the workplace personally, but make sure they are fair.

Results and Discussion

Mobbing behaviors were evaluated by both staff and administrators in this study. 17.5% of the subordinates (47 participants), and 20.4% of the superiors (11 participants) expressed that mobbing takes place in the workplace. The ratios of responses given by staff and administrators are close to each other, which means mobbing practices are perceived in a similar manner by both parties. This is an indication of the consistency of the data they have provided.

The number of people who consider themselves as mobbing victims in the last six months is 43, however, according to the administrators this number is 11. It is important to note that these figures are close to those who expressed the existence of mobbing behavior in the workplace.

25.2% of the employees participating in the study mentioned they were exposed to mobbing behavior for more than 3 months. For administrators, this figure is 23.6%.

The number of employees who want to quit the institution is 83, which corresponds to 31.2% of the participants. The ratio of administrators who wish to leave is 26.4% (14 participants). Research data do not point out to

a relation between mobbing and the intention to leave the institution. The reasons for intending to quit are mentioned as “lack of opportunities for promotion and advancement” and “individual career planning”.

The participants were asked whether mobbing behavior that occurs in the institution is a routine of the workplace. 17.8% of the employees and 23.4% of the administrators stated that mobbing is a routine behavior.

Organizations that have not institutionalized, are not managed professionally and lack qualified administrators will be dominated by the individual initiatives of the management. This may lead to subjective practices in the workplace, such as discrimination and favoritism, which will impede merit based performance evaluation of the employees (Aksakal & Kaymakçı, 2008, p. 238-239).

Parameters determining mobbing behavior need to be considered while analyzing employee perceptions in mobbing studies in order to obtain objective data. A study conducted in 2009, among employees in the private sector put forward that 46.1% of the participants see themselves as a victim of psychological bullying (Karavardar, 2009). Similarly, another study among academics in 2008 revealed that 54% of the participants were subjected to, or witnessed psychological violence (Fettahlıoğlu, 2008).

Bullying and mobbing behavior seems unlikely to occur in organizations that value business ethics (Einarsen, 2000, p. 388; Harvey et al., 2008, p. 36). This problem can be solved without disturbing the peace in the workplace with the help of correct findings. Identification of the mobbing behavior should not be only based on employee views, simply asking whether they were exposed to mobbing or not. Mobbing may seriously lead to quitting one’s job, and if the personnel have resigned, it will be too late to help the victims.

Another point that needs emphasizing is mobbing behavior is generally so intense that it cannot simply be considered as a routine of the workplace. An attitude that is regarded as a routine behavior of the workplace is either not mobbing or mobbing that has become a part of the organizational culture, which is really difficult to produce solutions for. The desired solution to the problem requires correct definition and interpretation of the data. In this context, unlike other studies in this area, this study is believed to offer significant contributions to the literature with the data it contains about both subordinates and their superiors.

References/Kaynakça

- Aksakal Kaymakçı, H. (2008). Çalışma hayatında *mobbing* (Sakarya imalat sektöründe bir araştırma). Yayınlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Aksoy, F. (2008). *Psikolojik şiddet'in (Mobbing) sağlık çalışanlarına etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı* (3. bs.). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Arslan, F. (2007). İşletmelerde duygusal zorbalık ve Ankara'da bankacılıkta duygusal zorbalığına ilişkin bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Baykal, A. N. (2005). *Yutucu rekabet kanuni devrindeki mobbing'den günümüze*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Beyster, J. R. (1998). Ahlakı ve girişimciliği pekiştirmek (çev. G. Bulut). Rosen, R. H. (Ed.), İnsan yönetimi içinde (s. 318-328). İstanbul: MESS Yayınları.
- Bilgel, N., Aytaç, S., & Bayram, N. (2006). Bullying in Turkish white-collar workers. *Occupational Medicine*, 56, 226-231.
- Bulutlar, F., & Öz, E. Ü. (2009). The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 86, 273-295.
- Can, Y. (2007). *A tipi ve B tipi kişilikler bakımından mobbing kişilik ilişkisinin incelenmesi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Caponecchia, C., & Wyatt, A. (2009). Distinguishing between workplace bullying harrasment and violence: A risk managment approach. *Journal of Occupational Health and Safety*, 25 (6), 439-449.
- Cemaloğlu, N., & Ertürk, A. (2008). Okul müdürlerinin maruz kaldıkları yıldırmanın yönü. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi (Bilig)*, 46, 67-86.
- Çabuk, Ç. (2010). *Sıfıra sıfır, elde var mobbing: İş yaşamının çağdaş hastalığında ilk yardım*. Ankara: Elma Yayınları.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing: İşyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (2003). *Mobbing* (çev: O. C. Önertoy). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dündar, T. (2010). *Sağlık çalışanlarının yıldırma maruz kalmalarında hastane etik iklimi ile sosyodemografik özelliklerinin rolü: Bolu ili hastanelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Ege, H. (2010). Different typologies of workplace conflict and their connections with post traumatic embitterment disorder, *Health*, 2 (3), 234-236.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4), 379-401.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2010). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace* (2nd ed., pp. 3-39). New York: CRC Press.
- Elliott, G. P. (2003). *School mobbing and emotional abuse*. New York: Brunner Routledge.

- Fettahloğlu, Ö. O. (2008). Örgütlerde Psikolojik Şiddet (*Mobbing*): Üniversitelerde Bir Uygulama. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gün, H. (2009). Çalışma ortamında psikolojik taciz. Ankara: Lazer Yayınları.
- Güngör, M. (2008). Çalışma hayatında psikolojik taciz. İstanbul: Derin Yayınları.
- Harvey, M., Treadway, D., Heames, J. T., & Duke, A. (2008). Bullying in the 21st century global organization: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 85, 27-40.
- Hutchinson, M., Vickers, M. H., Wilkes, L., & Jackson, D. (2009). The worse you behave, the more you seem, to be rewarded: Bullying in nursing as organizational corruption. *Employ Respons Rights Journal*, 21, 213-229.
- Karavardar, G. (2009). İş yaşamında psikolojik yıldırma ve psikolojik yıldırmaya direnç gösteren kişilik özellikleri ile ilişkisi. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kelly, D. (2007). Workplace bullying, women and workchoices. *Hecate*, 33 (1), 112-125.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2007). Perpetrators and targets of bullying at work: Role stress and individual differences. *Violence and Victims*, 22 (6), 735-753.
- Minibaş-Poussard, J., & İdiğ-Çamuroğlu, M. (2009). *Psikolojik taciz: İş yerindeki kâbus*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Namie, G., & Namie, R. (2009). *The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job* (2nd ed.). Naperville: Sourcebooks.
- Rhodes, C., Alison, P., Margaret, H. V., Stewart, R., & Clegg, A. P. (2010). Violence and workplace bullying: What are an organization's ethical responsibilities? *Administrative Theory & Praxis*, 32 (1), 96-115.
- Ryan, L. V. (2006). Current ethical issues in Polish HRM. *Journal of Business Ethics*, 66, 273-290.
- Seyyar, A., & Selek Öz, C. (2007). İnsan kaynakları terimleri ansiklopedik sözlük. Sakarya: Değişim Yayınları.
- Tarhan, N. (2009). *Psikolojik savaş gri propaganda* (12nd ed.). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Tengilimoğlu, D., & Akdemir Mansur, F. (2009). İşletmelerde uygulanan mobbingin (Psikolojik Şiddet) örgütsel bağliğa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1 (3), 69-84.
- Thompson, D., Arora, T., & Sharp, S. (2002). *Bullying: effective strategies for long-term improvement*. London: Routledge Falmer.
- Tınaz, P. (2008). İşyerinde psikolojik taciz (*Mobbing*) (2. bs.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınaz, P. (2009, Haziran). İşyerinde psikolojik taciz (*Mobbing*) kavramı. Etik, Hukuk ve Adli Tıp Açısından Psikolojik Taciz (Mobbing) Sempozyumu'nda sunulan bildiri, İstanbul.
- Tınaz, P., Gök, S., & Karatuna, I. (2010). Türkiye'de işyerinde psikolojik taciz oranının ve türlerinin belirlenmesi: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 9 (34), 1-11.
- Toker Gökçe, A. (2008). *Mobbing: İşyerinde yıldırma nedenleri ve başa çıkma yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde psikolojik şiddet (3. bs.). Ankara: Platin Yayınları.

- Uçar, F. (2007). İnsan kaynakları uygulamalarının iş ahlakı kapsamında incelenmesi: Kamu ve özel hastanelerin sağlık personeline yönelik bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Vega, G., & Comer, D. R. (2005). Sticks and stones break your bones, but words can break your spirit: Bullying in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 58, 101-109.
- Yaman, E. (2008). Üniversiteler ve etik: Baskılar ya da psikolojik şiddet. *İş Ahlakı Dergisi*, 1 (1), 81-97.
- Yaman, E. (2009a). *Yönetim psikolojisi açısından işyerinde psikoşiddet-mobbing-*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Yaman, E. (2009b). Psikoşiddet (Mobbing) ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9, 981-988.
- Yaman, E. (2010). Psikoşiddete (Mobbinge) maruz kalan öğretim elemanlarının örgüt kültürüne ve iklimine ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10, 567-578.
- Yaman, E., Vidinlioğlu, Ö., & Çitemel, N. (2010). İşyerinde psikoşiddet, motivasyon ve huzur: Öğretmenler çok şey mi bekliyor? Psikoşiddet mağduru öğretmenler üzerine. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 1136-1151.
- Yıldırım, A., & Yıldırım, D. (2007). Mobbing in the workplace by peers and managers: Mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in Turkey and its effect on nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 16 (8), 1444-1453.
- Yıldız, A. (2007). *Kobi'lerde iş ahlakı: Adapazarı önemi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yürür, G. (2009, Haziran). *Tıp etiği perspektifinden iş sağlığı ve mobbing*. Etik, Hukuk ve Adli Tıp Açısından Psikolojik Taciz (Mobbing) Sempozyumu'nda sunulan bildiri, İstanbul.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2002). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior* (pp. 237-270). Washington: American Psychological Association.