

## İŞ YERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBİNG) ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

### A QUALITATIVE RESEARCH OVER MOBBING AT WORK

**Dr. Gamze MACİT**

Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü, Burdur / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0001-6003-8738

#### ÖZET

Psikolojik yıldırma, örgütlerde oldukça sık karşılaşılan ve tüm örgüt üyelerini etkileyen önemli bir sorundur. Bu araştırmanın temel amacı, psikolojik yıldırma davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının ve bu davranışların çalışanların psikolojik durumları üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya gönüllü olarak katılan Burdur Defterdarlığı Milli Emlak Müdürlüğü çalışanları ile yapılan görüşmeler ile araştırma bulguları elde edilmiştir. Yapılan görüşmelerle, psikolojik yıldırma davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı incelenmeye çalışılmış ve araştırmadan elde edilen bulgulara göre, Milli Emlak Müdürlüğü çalışanların psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Psikolojik Yıldırma, Psikolojik Şiddet.

#### ABSTRACT

Mobbing is an important problem that is frequently encountered in organizations and affects all members of the organization. The main purpose of this study is to determine how psychological mobbing behaviors are perceived by the employees and the effects of these behaviors on the psychological status of employees. Qualitative research method is used in this study. The findings of the study are obtained by volunteer participants who are the employees of Burdur National Estate Directorate. Through interviews, it has been tried to examine how mobbing behaviors are perceived by employees. According to the findings obtained from the study, it is concluded that the employees of the National Estate Directorate were subjected to mobbing behaviors.

**Keywords:** Mobbing, Psychological Intimidation, Psychological Violence.

#### 1. GİRİŞ

Günümüzde, iş yerlerinde, sergilenen düşmanca tavırlarla mağdurlara oldukça zarar veren, çalışanları işten ayrılmaya zorlama gibi geri dönüşü olmayan sorunlara yol açan, köyü niyetli ve ahlaki olmayan davranış biçimleri ile karşılaşılmaktadır. Örgütlerde her geçen gün daha sık karşılaşılan psikolojik yıldırma, çalışanların örgüte bağlılığını ve verimliliğini azaltan, örgütler üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle örgütler açısından önlem alınması gereken önemli bir örgütsel problemdir.

#### 2. PSİKOLOJİK YILDIRMA KAVRAMI

Son yıllarda, yönetim ve çalışma psikolojisi alanında araştırma yapan bilim insanları, iş yeri kaynaklı psikolojik sorunlar nedeniyle iş yerinden uzaklaşma olgusu saptamışlardır. Başlangıçta, iş yerindeki rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılar sonucu ortaya çıktığı düşünülen fakat varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilemeyen ve özellikle istifa ederek işyerinden ayrılan çalışanlarda sık görülen bu olguya psikolojik yıldırma (psikolojik şiddet/ mobbing) adı verilmektedir (Tınaz, 2006:7).

Bazı durumlarda, şiddet, çatışma, taciz gibi kavramlarla aynı olduğu düşünülen yıldırma, söz konusu

kavramlardan oldukça farklı özelliklere sahiptir. Bugün anlaşılan anlamıyla yıldırma ile ilgili araştırmalar 80'lerin sonunda İskandinav ülkelerinde başlamıştır. Yıldırma kavramı, ilk kez 1980 li yılların sonunda, Alman çalışma psikologu Heinz Leymann tarafından tanımlanmıştır (Tınaz, 2006: 1). Leymann, yıldırma maruz kalmış ve sonuç olarak travma yaşamış çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, yıldırma, işyerinde kötü muamelenin şiddetli hali olarak tanımlamıştır (Leymann, 1990:120).

Psikolojik yıldırma; örgütlerde, diğer çalışanlar ve işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terör olarak algılanmakta olup, saldırıya uğrayan kişinin saygısız ve zararlı davranışların hedefi olması ile başlayan bir süreçtir (Baykal, 2005: 8). Duygusal bir saldırı olan yıldırma, bir kişinin, diğer insanları gönüllü ya da gönülsüz olarak başka bir kişiye karşı etrafında toplayarak, sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay, karşıdakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortamda onu işten çıkmaya zorlamasıdır (Davenport vd., 2003: 15).

Psikolojik yıldırmanın nedenleri konusunda fikir birliği bulunmamasına rağmen, genel olarak psikolojik yıldırma, örgütsel nedenlerden, mağdurun özelliklerinden, saldırganın özelliklerinden ve sosyal etkileşim sürecinin özelliklerinden kaynaklanabilir. Hem özel sektörde hem de kamu kurum ve kuruluşlarında görülebilen psikolojik yıldırma davranışlarına karşı önlem alınmazsa, örgüt açısından istenmeyecek birçok sonuçla karşılaşılabilir (Çobanoğlu, 2005: 116). Örgütlerde, psikolojik yıldırma sürecinin gelişiminde örgüt kültürü ve yapısının tetikleyicisi çok fazladır. Örgütler, yönetim fonksiyonlarını oluşturmaya başlarken, stres ve çatışma yönetimini de göz önünde bulundurarak, örgütü psikolojik yıldırma yol açan faktörlerden arındırmalıdır (Demir ve Çavuş, 2009: 16).

## 2.1. Psikolojik Yıldırma Davranışları

Çalışanlar üzerinde nasıl uygulandığı konusunda herhangi bir sınırı bulunmayan yıldırma davranışları bir örgütsel psiko-şiddet biçimidir. Bastırma, sindirme, bunaltma, korkutma, tehdit etme gibi taktiklerle uygulanan yıldırma, iş tatminsizliği, örgütsel çatışma ve verimsizliğin temel kaynağı olup, bireysel, örgütsel ve toplumsal etkileri nedeniyle ciddi bir sorun kaynağıdır (Bayrak Kök, 2006: 434).

İş yeri şiddetinin en hızlı büyüyen şekli olan psikolojik yıldırma da, yıldırma davranışını uygulayan kişi veya kişilerce, mağdur kişiye karşı çalışma yaşamını zorlaştırıcı ve verimliliğini azaltan bir takım davranışların yapılması söz konusudur. Bu türden davranışların bazıları şu şekilde sıralamak mümkündür (Tınaz, 2006: 42)

- Kin gütmek,
- Zalim ve acımasız davranışlar sergilemek,
- Kasıtlı olarak kötü niyetli davranışlarda bulunmak,
- Aşağılayıcı davranışlar sergilemek,
- Bağırıp çağırarak iş yaptırmaya çalışmak,
- Kendi bildiklerinin doğru olduğu konusunda ısrar etmek,
- Güvensizlik nedeniyle yetki vermeyi reddetmek,
- Sürekli eleştirmek,
- Yersiz ve gereksiz sorularla rahatsız etmek.

Psikolojik yıldırma, psikolojik ve fiziksel olarak ciddi hastalık belirtilerine neden olur, ancak mağdur iş yerinde duysusal yönden yıprandığı için hastalanmış değil, zarar görmüş olarak kabul edilir (Davenport vd., 2003: 16). Psikolojik yıldırma sürecinde en çok zarar gören kişi mağdurdur. Mağdurun, süreç içerisinde kuralları değiştirme gücü yoktur ve kendisine verilen rolü kabullenmek zorundadır (Tetik, 2010: 85). Ancak, psikolojik yıldırma davranışının olumsuz etkileri sadece davranışa maruz kalan kişiler tarafından değil, yakın aile üyeleri ya da çalışma arkadaşları tarafından da hissedilmektedir, bu kişiler mağdurdaki duygu değişimlerine, normal psikolojik durumlarından öfke, anksiyete ve daha sonra depresyona kadar ilerleyen yavaş bir düşüşe tanık olurlar. Mağdur "Neden ben?", "Bende yanlış olan ne?" gibi sorularla kendini sorgulamaya başlar. Bu süreçte tanıklık edenler de bu durumdan etkilenir

ve bir gün kendilerinin de karşılaşabileceği düşüncesi ile olumsuz etkilenirler (Randall, 2001: 7-8). Yıldırma davranışına maruz kalan çalışanların örgüte olan bağlılıkları da giderek azalmakta ve örgüt psikolojik yıldırma davranışını içselleştirmiş kişilerle çalışmak zorunda kalmaktadır (İlgaz Yıldırım, 2014: 27).

### **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı psikolojik yıldırma davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu davranışların çalışanların psikolojik durumları üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir.

#### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Nitel araştırma yöntemi kullanılan bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinde çok sık kullanılan bir teknik olan görüşme tekniği ile veriler elde edilmiştir. Burdur Defterdarlığı Milli Emlak Müdürlüğü çalışanları ile görüşme tekniği ile elde edilen veriler analiz edilmiş ve araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bu çalışmada genelleme yapma amacı güdülmemiş olup, Milli Emlak Müdürlüğünde çalışmakta olan 10 kişi ile yapılan görüşmelerle, psikolojik yıldırma hareketlerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı incelenmeye çalışılmıştır.

#### **3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evreni Milli Emlak Müdürlüğünde görev yapmakta olan 14 çalışandan, araştırmanın örnekleme ise araştırmaya gönüllü olarak katılan 10 çalışandan oluşmaktadır.

#### **3.4. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları**

Araştırmada kullanılan yöntemin, araştırmanın konusu ve amacı için uygun bir yöntem olduğu, araştırmaya katılan bireylerin, görüşmelerdeki ifadeleri doğru biçimde anlayarak cevap verebilecek düzeyde oldukları, ayrıca doğru ve dürüst cevaplar verdikleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın Milli Emlak Müdürlüğünde görev yapmakta olan çalışanlardan oluşması, verilerin toplanmasında bir sınırlılık oluşturmuştur.

#### **3.5. Veri Toplama Aracı**

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak yapılandırılmış mülakatlardan yararlanılmıştır ve 12 tane yapılandırılmış mülakat sorusu hazırlanmıştır. Mülakatlar 15-20 dakika sürmüştür ve görüşmeler araştırmacı tarafından yazılı olarak kaydedilmeye çalışılmıştır.

#### **3.6. Mülakat Soruları**

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak hazırlanan mülakat soruları şu şekildedir;

1-İş yerinizde birinin sizin başarı ya da performansınızı etkileyen bilgileri saklaması ya da size yanlış ve eksik bilgi vermesi gibi bir durumla karşılaşıyor musunuz?

2-İşinizle ilgili hata ya da yanlışlarınızın sürekli hatırlatılması, yaptığınız işle ilgili aşağılanmanız ya da alaya alınmanız gibi bir durumla karşılatınız mı? Böyle bir durumla hangi sıklıkla karşılaşıyorsunuz? Bu durum sizi psikolojik açıdan nasıl etkiliyor?

3-İşyerinde size bağırılması ya da birinin öfkesinin hedefi olmanız gibi bir durumla karşılaştınız mı? Bu durumla hangi sıklıkla karşılaşıyorsunuz?

4-İşinizle ilgili görüş, öneri ve fikirlerinizin önemsenmediği veya yaptığınız işin aşırı şekilde izlendiği, hatanızın bulunmaya çalışıldığı zamanlar oluyor mu? Sindirici ve korkutma amaçlı davranışlarla ne sıklıkla karşılaşıyorsunuz?

5-Yeteneklerinizin altındaki işleri yapmakla görevlendirildiğiniz, işinizle ilgili önemli sorumluluklarınızın kaldırıldığı ya da daha önemsiz veya hoşunuza gitmeyecek görevlerin size verildiği oluyor mu?

6-İşyerinde hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması, iş ortamınızda önemsenmemeniz, dışlanmanız ya da sizinle konuşulmaması, kısaca grup dışına itilmeniz gibi bir durumla karşılaştınız mı?

7-Size işinizle ilgili mantıksız görevler ya da imkânsız hedefler verilmesi ya da işin yetiştirilmesinin mümkün olmadığı teslim tarihinin konulması gibi bir durumla karşılaştınız mı?

8-Bas edemeyeceğiniz iş yüküne maruz bırakıldığınız oldu mu? Bu durumun üstesinden gelebilmek için ne gibi bir çaba sarf ettiniz, bu durum fiziksel ve ruhsal sağlığınızı etkiledi mi?

9-Uygun olmayan koşullarda çalışmaya zorlandığınız zamanlar oldu mu , bu durumu dile getirdiğiniz zaman önlem alınmaya çalışıldı mı?

10-Hakkınızda asılsız suçlamaların yapıldığı veya söylentilerin çıkarıldığı oldu mu? İşyerinizdeki insanların inançlarınıza ve politik görüşlerinize saldırdığı oldu mu?

11- Psikolojik baskı “bir ya da birkaç bireyin uzunca bir süre ısrarlı bir şekilde bir ya da birkaç bireyden çok olumsuz davranışlar görmesi ve psikolojik baskının hedefi olduğu bir durumda bu davranışlara karşı kendini savunmada güçlük çekmesi” olarak tanımlanmaktadır. Sadece bir defaya mahsus bir olayı/ davranışı psikolojik baskı olarak algılamıyoruz.

Bu tanımlı göz önüne alarak işyerinde psikolojik baskıya maruz kaldığınızı söyleyebilir misiniz? İşyerinizde ne kadar zamandır bu davranışlara maruz kalıyorsunuz? Bu davranışlara maruz kalma sıklığımız nedir?

12-İşyerinizde bu davranışlara kaç kişi maruz kaldı? Bu davranışları size karşı kaç kişi uyguladı? Bu davranışları size karşı uygulayanlar kimlerdir?

#### 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Psikolojik yıldırma davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu davranışların çalışanların psikolojik durumları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada, katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular yorumlanarak değerlendirilmiştir.

##### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın katılımcılar grubunu Burdur Defterdarlığı Milli Emlak Müdürlüğünde çalışmakta olan 10 kişi oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan Milli Emlak Müdürlüğü çalışanları 1 şef, 1 Teknisyen, 1 Tekniker, 1 Denetmen, 1 Hizmetli ve 5 Memurdan oluşmakta olup, katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’ de yer almaktadır.

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcının Araştırmadaki Adı	İş Yerindeki Görevi	Yaşı	Toplam Çalışma Yılı
Katılımcı 1	Şef	45	25
Katılımcı 2	Memur	45	22
Katılımcı 3	Teknisyen	50	28
Katılımcı 4	Memur	45	20
Katılımcı 5	Memur	36	12
Katılımcı 6	Tekniker	49	28
Katılımcı 7	Memur	32	12
Katılımcı 8	Memur	33	8
Katılımcı 9	Denetmen	32	6
Katılımcı 10	Hizmetli	35	12

##### 4.2. Psikolojik Yıldırma Algılarına İlişkin Bulgular

###### 4.2.1. “İş yerinizde birinin sizin başarı ya da performansınızı etkileyen bilgileri saklaması ya da size yanlış ve eksik bilgi vermesi gibi bir durumla karşılaşıyor musunuz?” Sorusuna İlişkin Bulgular

Bu soru ile çalışanların psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalıp kalmadıklarının öğrenilmesi amaçlanmış olup, Katılımcı 1 “Devamlı karşılaşıyorum.”, Katılımcı 6 “Tabi ki olabiliyor.”, Katılımcı

8 “Evet Karşılaşıyorum.” gibi kısa cevaplar vermiştir. Katılımcı 9 ve Katılımcı 10 ise konu hakkında daha detaylı bilgiler vermiştir. Katılımcı 9, bilmesi gereken ve üst amirleri sorduğu zaman cevaplaması gereken hususlardan bazılarının mesai arkadaşları tarafından kendisine bildirilmediği durumlar olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 10 ise çalışmış olduğu kurumun her yönüyle sırlar ve açıklanmayan bilgilerle dolu olduğunu belirtmiş ve birçok kurumda açık olarak verilen bilgilerin kendi kurumlarında gizlendiğini ifade etmiştir.

Diğer 5 Katılımcı ise böyle bir durumla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

Bu soruya verilen cevaplarda mülakata katılanların yarısının böyle bir durumla karşılaştığı, diğer yarısının ise karşılaşmadığı görülmüştür. Bu durum çalışanların iş yerinde maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışlarının ve şiddetinin farklı olduğunu göstermektedir.

#### **4.2.2. “İşinizle ilgili hata ya da yanlışlarınızın sürekli hatırlatılması, yaptığınız işle ilgili aşağılanmanız ya da alaya alınmanız gibi bir durumla karşılatınız mı? Böyle bir durumla hangi sıklıkla karşılaşıyorsunuz? Bu durum sizi psikolojik açıdan nasıl etkiliyor?” Sorusuna İlişkin Bulgular**

Bu soru karşısında; Katılımcı 1, böyle bir durumla karşılaştığını, bu durumun iş verimini azalttığını ve motivasyonunu bozduğunu, kendisini çok olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Katılımcı 2, yaptığı işlerde alaya alınmadığını ancak hiç takdir de edilmediğini, teşekkür dahi edilmemesinin zaman zaman moralini bozduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 4, işi ile ilgili hata ya da yanlışlardan dolayı aşağılanma veya alaya alınma durumu olmadığını, böyle bir durum olsa kendine güveninin sarsılacağını, isteksiz iş yapacağını ve iş veriminin düşeceğini, korkak biri haline geleceğini belirtmiştir. Katılımcı 5, böyle bir durumun hiç olmadığını, eğer böyle bir durumla karşılaşırsa çalışma şevkinin kırılacağını belirtmiştir. Katılımcı 6, böyle bir durumla çok nadir karşılaştığını, karşılaştığı zaman psikolojisini olumsuz etkilediğini, sinirlendiğini ve kızdığını ifade etmiştir. Katılımcı 8, önceki iş yerinde bu durumla karşılaştığını ve kendini olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Katılımcı 9 bu soru karşısında, “Evet sürekli bir şekilde, direkt bana değil ama başkası üzerinden, yaptığım hata ve yanlışlıklar şahsıma yansıtılmaktadır. Kızım sana söylüyorum gelinim sen anla misali. Bu durum tabii ki psikolojik açıdan olumsuz etkiliyor.” cevabını vermiştir. Katılımcı 10, bu konunun tam da kendilerinin çalışma ortamını dile getirdiğini belirterek, en yukarıdan en aşağıya, müdür olsun, memur olsun her an aşağılanma ve alay edilme fiiliyle karşı karşıya kaldığını belirtmiştir.

Katılımcı 3 ve katılımcı 7 ise kısaca bu durumla karşılaşmadıklarını ifade etmiştir.

Çalışanların büyük çoğunluğu psikolojik yıldırma davranışlarıyla daha önce karşılaşmışlardır veya şuan da karşılaşmaya devam etmektedirler. Bu davranışların çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini etkilediğini görülmektedir. Psikolojik yıldırma davranışları, çalışanların örgütten soyutlanmasına, örgütü sahiplenmemesine neden olmaktadır.

#### **4.2.3. “İşyerinde size bağırılması ya da birinin öfkesinin hedefi olmanız gibi bir durumla karşılaştınız mı? Bu durumla hangi sıklıkla karşılaşıyorsunuz?” Sorusuna İlişkin Bulgular**

Katılımcı 1, bu gibi olaylarla çok sık karşılaştığını, bu şekilde davranan kişiye karşı kinlendiğini, kızdığını ifade etmiştir. Katılımcı 3, bunun çok sık yaşanan bir olay olduğunu, çünkü verilecek iş için öncelikle kırıcı, sert davranıldığını, bu durumun da çalışma şevkini kırdığını, Katılımcı 4, önceki yıllarda böyle bir olay yaşadığını ancak şu anda böyle bir durumla karşılaşmadığını belirtmiştir. Katılımcı 5, önceki yıllarda böyle bir durumla karşılaştığını, müdür yardımcısının kendisine bağırıldığını ve kendini çok kötü hissettiğini ifade etmiştir. Katılımcı 9, bulunduğu ortamda üst amirin başkasına bağırıldığı ve aşırı derecede öfkelenildiği durumların söz konusu olduğunu, bu gibi durumlarla 2-3 ayda bir karşılaştığını belirtmiştir. Katılımcı 10 ise bu soru karşısında; “Sabah, öğle, akşam, günün hangi saatinde, kimin hedefi olacağımız belli olmaz, bir defa kurumdaki kişilerin psikolojileri bozuk, psikiyatriden rapor alıp dinlenen ve ilaç kullanan arkadaşlar var. Ben de yakında gidip bir psikoloğa görüneceğim.” cevabını vermiştir.

Katılımcı 6 ve Katılımcı 7 çok nadir olarak böyle durumlarla karşılaştıklarını, Katılımcı 8 ara sıra, yılda bir defa karşılaştığını, Katılımcı 2 ise bu durumlarla karşılaşmadığını dile getirmiştir.

Katılımcı 2 haricinde diğer 9 çalışanın en az bir kez bu davranışlara maruz kaldığı görülmektedir. Üst yöneticiler işlerin yapılması için korkutma yolunu seçmişlerdir, bu şekilde kırıcı davranarak çalışanlara işi daha çabuk yaptırabileceklerini düşünmektedirler ancak bu durum çalışanların verimliliklerini azaltmaktadır.

#### **4.2.4. “İşinizle ilgili görüş, öneri ve fikirlerinizin önemsenmediği veya yaptığınız işin aşırı şekilde izlendiği, hatanızın bulunmaya çalışıldığı zamanlar oluyor mu? Sindirici ve korkutma amaçlı davranışlarla ne sıklıkla karşılaşılıyorsunuz?” Sorusuna İlişkin Bulgular**

Katılımcı 1, sindirme ve korkutma amaçlı davranışlarla çok sık karşılaştığını, iş ile ilgili görüş, öneri ve fikirlerinin önemsenmediğini, Katılımcı 3, görüşlerinin alındığı zamanlar olduğunu ancak hiç birinde değerlendirilmediği cevabını vermiştir. Katılımcı 4, işi ile ilgili görüş ve fikirlerinin önemsendiğini, yaptığı işin izlenmediğini ama imza aşamasında kontrol edilmesi gerektiğini, sindirme ve korkutma amaçlı davranışlarla karşılaşmadığını belirtmiştir. Katılımcı 5, bu soru karşısında, “Böyle bir şey olmuyor. Bu durumla karşılaşsaydım eğer, elim ayağıma dolanır, her yaptığım işi yanlış yapmaya başlardım. Herhâlde psikolojim bozulurdu.” cevabını vermiştir. Katılımcı 6, çok az da olsa böyle zamanların olduğu, sindirme ve korkutma amaçlı davranışlarla ise hiç karşılaşmadığını belirtmiştir.

Katılımcı 8, sık sık bu durumlarla karşılaştığını, işin bitirilmesi amacını taşımayan ve sırf hata bulmak amacıyla yapılan davranışlara maruz kaldığını ifade etmiştir. Katılımcı 9, yaptığı işlerin sürekli izlendiğini, hata yapmasını bekleyen ve hatalarını bulmak için tetikte bekleyen birilerinin olduğunu, bu hareketlerin tamamen sindirme amaçlı olarak yapıldığını düşünmektedir. Katılımcı 10, “Bizde meşhurdur başkalarını kendimizden daha küçük ve aşağı görmek. Bizim yaptığımız iş hiçbir zaman önemsenmez. Ben görevimin yanında, yapmadığım iş kalmamasına rağmen yine de önemsenmiyorum, yine görevim olmayan bu işleri yapmamdan dolayı takdir edilmediğimi çok iyi biliyorum.” cevabını vermiştir.

Katılımcı 2 ve Katılımcı 7 ise karşılaşmadıklarını, böyle durumlar olmadığını dile getirmiştir.

Çalışanların büyük çoğunluğu iş ile ilgili görüşlerinin önemsenmediğini, sırf hata bulmak amacıyla bir takım sindirme amaçlı davranışlara maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Çalışanlara değer verilmemesi örgütteki en büyük problemlerden biridir, bu istenmeyen birçok sorunu da beraberinde getirecektir, çalışanların örgüte bağlılığı azalacak, aynı zamanda örgütsel sessizliğe neden olacaktır.

#### **4.2.5. “Yeteneklerinizin altındaki işleri yapmakla görevlendirildiğiniz, işinizle ilgili önemli sorumluluklarınızın kaldırıldığı ya da daha önemsiz veya hoşunuza gitmeyecek görevlerin size verildiği oluyor mu?” Sorusuna İlişkin Bulgular**

Katılımcı 1, önemsiz veya hoşuna gitmeyecek görevlerin çok sık verildiğini, bunun sebebinin de yeteneksiz ve insan psikolojisinden anlamayan yöneticiler olduğunu, Katılımcı 4 yeteneklerinin altında iş verilmediğini, yapmaları gereken görevler ile görevlendirildiklerini, Katılımcı 5 bu durumların bazen olduğunu, bu durumda kendini kötü hissettiğini ve kurumda çalışmak istemediğini, Katılımcı 6 ara sıra bu tür olayların mutlaka olduğunu, Katılımcı 8 bu durumla karşılaştığını, hatta iş bölümünde bütün sorunlu dosyaların kendisini bulduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı 9, bazen daha alt kademedeki insanların ya da hizmetlilerin yapması gereken işlerin kendisine verildiğini, bu durumda moralinin bozulduğunu ve bunun esas işine karşı kayıtsızlık göstermesine sebep olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 10 bu tür görevlerin kendisine verildiğini, Katılımcı 2 ve Katılımcı 7 böyle durumlar olmadığını, Katılımcı 3 ise zaman zaman bu durumlarla karşılaştığını dile getirmiştir.

10 katılımcının 7 si bu durumla karşılaştığını belirtmiştir ve çalışanların büyük bir çoğunluğu yaptığı işlerden memnun değildir. Milli Emlak Müdürlüğünün iş yükünün çok ağır olması ve önemsiz olarak düşünülen işlerin sayısının çok fazla olması çalışanların bu şekilde düşünmesine neden olmaktadır.

#### **4.2.6. “İşyerinde hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması, iş ortamınızda önemsenmemeniz, dışlanmanız ya da sizinle konuşulmaması, kısaca grup dışına itilmeniz gibi bir durumla karşılaştınız mı?” Sorusuna İlişkin Bulgular**

Katılımcı 1 böyle bir durumla devamlı olarak karşılaştığını, Katılımcı 6 ve Katılımcı 10, bu durumla karşılaştıklarını, Katılımcı 9 iş yerinde hakkında dedikodu yapıldığı halde grup dışına

itilmediğini, çünkü bunu yapanların insanın yüzüne gülüp arkasından dedikodusunu yapan riyakâr insanlar olduklarını belirtmiştir. Diğer katılımcılar ise böyle bir durumun olmadığını ifade etmiştir.

Katılımcıların 6'sı grup dışına itilme gibi bir durumla karşılaşmadıklarını belirtmiştir. Bunun nedeni, katılımcıların birbirlerine uyguladıkları psikolojik yıldırma davranışlarının olmaması veya önemsenmeyecek kadar az olmasıdır. Katılımcıların, yıldırma davranışlarına genellikle yöneticiler tarafından maruz kaldığı sonucuna ulaşmıştır.

#### **4.2.7. “Size işinizle ilgili mantıksız görevler ya da imkânsız hedefler verilmesi ya da işin yetiştirilmesinin mümkün olmadığı teslim tarihinin konulması gibi bir durumla karşılaştınız mı?” Sorusuna İlişkin Bulgular**

Katılımcı 1 çok sık karşılaştığını, Katılımcı 2 bazen bu gibi durumlara rastladığını, Katılımcı 5, eğer böyle bir görev verilseydi, nasıl olsa iş zamanında yetişmeyeceği için, işi yapmaktan vazgeçerek her şeyi bırakacağını, Katılımcı 6 ve Katılımcı 10 bu durumlarla karşılaştığını, Katılımcı 8, Milli Emlak Servisinde yapılan işlerin %80'inin mantıksız, bütün işlerin acil ve süreli olduğunu, Katılımcı bu durumla karşılaştığını, bir ay içinde bitirilmesi mümkün olan bir iş için en fazla 5 gün verildiği durumlar olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 3 ve Katılımcı 4, Katılımcı 7 ise bu durumla karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu iş dağılımından şikâyet etmektedir, işini iyi yapan çalışanlara daha çok ve zor görevler verilmesine rağmen iş yapmaktan kaçanlara daha önemsiz ve az iş verildiğini, iş dağılımının adaletsiz olduğunu düşünmektedirler. Adaletsiz iş dağılımı çalışanların örgüte duyduğu güvenin sarsılmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların güvenini kazanmak için çaba sarf etmesi gerekmektedir.

#### **4.2.8. “Baş edemeyeceğiniz iş yüküne maruz bırakıldığınız oldu mu? Bu durumun üstesinden gelebilmek için ne gibi bir çaba sarf ettiniz, bu durum fiziksel ve ruhsal sağlığınızı etkiledi mi?” Sorusuna İlişkin Bulgular**

Katılımcı 1 devamlı olarak ağır iş yüküne maruz bırakıldığını, bu durumun üstesinden gelebilmek için daha fazla gayret ettiğini, bunun sonucunda fiziksel ve ruhsal sağlığının olumsuz yönde etkilendiğini, hatta bu durumun hastalanmasına sebep olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 2, zaman zaman bu durumlara maruz kaldıklarını, dinlenmek için daha az zaman ayırarak işin üstesinden gelmeye çalıştığını, bu durumun zaman zaman ruhsal sağlığını etkilediğini, Katılımcı 4, daha önceki yıllarda baş edemeyeceği iş yüküne maruz kaldığını, bu durumla baş edebilmek için daha çok çaba sarf ettiğini, fiziksel ve ruhsal olarak çok yıprandığını ve sağlığının bozulduğunu dile getirmiştir. Katılımcı 5, memurluğunun ilk yıllarında, daha önce görev yaptığı kurumda bu durumla karşılaştığını, bu nedenle çok geç saatlere kadar çalıştığını, daha sonra da kurum değiştirdiğini belirtmiştir. Katılımcı 6, Katılımcı 7, Katılımcı 9 ve Katılımcı 10, bu durumla karşılaştıklarını, bu durumun üstesinden gelebilmek için çok fazla gayret sarf ettiklerini, fiziksel ve ruhsal sağlıklarının etkilendiğini, Katılımcı 8 bu durumun yarattığı gerginliğin iş hayatı dışında aile ilişkilerini de olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Katılımcı 3 ise böyle bir durumla karşılaşmadığını belirtmiştir.

Katılımcılardan sadece biri ağır iş yükü ile karşılaşmadığını belirtirken, diğer 9 katılımcı bu durumla karşılaştıklarını, bu durumun da fiziksel ve ruhsal sağlıklarını olumsuz olarak etkilediğini açıkça belirtmektedirler. Yapabileceklerinden fazla görev verilmesi sonucu psikolojik sorunlar yaşayan katılımcılar kendilerini baskı altında hissettiklerini, ağır iş yükünün üstesinden gelebilmek için daha çok çaba sarf ettiklerini ifade etmektedirler. Çalışanların içinde buldukları bu durumun iş-aile çatışmalarına neden olabileceği düşünülmektedir.

#### **4.2.9. “Uygun olmayan koşullarda çalışmaya zorlandığınız zamanlar oldu mu, bu durumu dile getirdiğiniz zaman önlem alınmaya çalışıldı mı?” Sorusuna İlişkin Bulgular**

Katılımcı 1, devamlı olarak bu koşullarda çalışmak zorunda bırakıldığını, bunu dile getirdiği zaman bazen önlemler alınmaya çalışıldığını, bazen de daha kötü sonuçlarla karşılaştığını, Katılımcı 4 uygun olmayan koşullarda mecburiyetten dolayı çalıştığını, bu durumu yazılı olarak belirttiğini ve düzeltilmesini istediğini, sonrasında önlem alındığını, Katılımcı 5 bu durumla karşılaştığını, örneğin kışın çok soğuk bir ortamda çalışmak zorunda bırakıldığını, sorunun üstesinden kendi imkânlarıyla

gelmeye çalıştığını, Katılımcı 6 ve Katılımcı 10 öyle zamanların olduğunu ve hiçbir önlem alınmaya çalışılmadığını, Katılımcı 8 uygun olmayan koşullarda çalışmak zorunda bırakıldığını, bunu dile getirdiğinde yöneticilerin önlem almak yerine kendi hayatlarındaki zorlukları örnek gösterdiklerini, Katılımcı 9 uygun olmayan koşullarda kısmen çalışmak zorunda kaldığını, ancak herhangi bir önlem alınmadığını belirtmiştir. Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 7 böyle durumların olmadığını ifade etmiştir.

Katılımcıların 3'ü bu durumla karşılaşmadıklarını, diğer 7 katılımcı ise uygun olmayan koşullarda çalışmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir.

Milli Emlak Müdürlüğü personelinin genellikle bina dışında görevlere gitmek zorunda olmaları ve bunun için imkânlarının çok kısıtlı olması, çalışma koşullarının sağlıksız ortamlar olması katılımcıları olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin tespite gittikleri taşıtın neredeyse kullanım ömrünü tamamlamış olması, kullandıkları teknolojik cihazların eski olması, çalışma ortamlarının verimliliği arttıracak şekilde olmaması gibi birçok olumsuzlukla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bu koşulların iyileştirilmesi adına herhangi bir girişimde bulunulmaması, çalışanların kendilerini değersiz hissetmesine neden olmaktadır.

#### **4.2.10. “Hakkınızda asılsız suçlamaların yapıldığı veya söylentilerin çıkarıldığı oldu mu? İşyerinizdeki insanların inançlarınıza ve politik görüşlerinize saldırdığı oldu mu?” Sorusuna İlişkin Bulgular**

Katılımcı 1, hakkında asılsız suçlamalar yapıldığını, iş yerindeki insanların inançlarına ve politik görüşlerine saldırıda bulunduğunu, hatta daha kötü ve ağır işler verildiğini ve verilmeye de devam ettiğini ifade etmiştir. Katılımcı 5, böyle bir durumla karşılaşmadığını, açık bir saldırı olmadığını, olduysa bile haberi olmadığını, arkasından bir şeyler söylendiyse bile bunlardan habersiz olduğunu, Katılımcı 6 ve Katılımcı 10 çok nadir de olsa bu gibi durumların olduğunu, Katılımcı 9 bu durumlarla karşılaştığını, inancının alaya alındığını ya da inancı gereği yapamaması gereken bir şeyi yapmadığı halde, yaptığı yönünde söylentiler çıkarıldığını belirtmişlerdir. Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 7 ve Katılımcı 8 ise böyle durumların olmadığını dile getirmiştir.

Katılımcıların 6'sı asılsız suçlamalarla, söylentilerle veya inançları ve politik görüşleri nedeniyle saldırılarla karşılaşmadıklarını, diğer 4 katılımcı ise bu durumlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Özellikle Katılımcı 1 bu durumdan çok etkilendiğini, görüşleri ve inancı nedeniyle daha ağır işlerde çalışmak zorunda bırakıldığını ve bu durumun devam ettiğini dile getirmiştir. Katılımcı 1 ve Katılımcı 9 dışındaki diğer katılımcıların ise bu durumdan çok fazla etkilenmediği görülmektedir.

#### **4.2.11. “Psikolojik baskı “bir ya da birkaç bireyin uzunca bir süre ısrarlı bir şekilde bir ya da birkaç bireyden çok olumsuz davranışlar görmesi ve psikolojik baskının hedefi olduğu bir durumda bu davranışlara karşı kendini savunmada güçlük çekmesi” olarak tanımlanmaktadır. Sadece bir defaya mahsus bir olayı/ davranışı psikolojik baskı olarak algılamıyoruz. Bu tanıma göz önüne alarak işyerinde psikolojik baskıya maruz kaldığınızı söyleyebilir misiniz? İşyerinizde ne kadar zamandır bu davranışlara maruz kalıyorsunuz? Bu davranışlara maruz kalma sıklığınız nedir?” Sorusuna İlişkin Bulgular**

Katılımcı 1, psikolojik baskıya devamlı maruz kaldığını belirterek bu durumun sebebi olarak çalışanların tabii olduğu kanunların en büyük etken olduğunu, Katılımcı 3 psikolojik baskının her zaman olduğunu ve halen olmaya da devam ettiğini, Katılımcı 6 çok eski yıllarda, çok az da olsa bu tür bir psikolojik baskıya maruz kaldığını, Katılımcı 9 çalıştığı sürece psikolojik baskıya maruz kaldığını, yasal haklarına uzun hukuki mücadeleler sonucu kavuşabildiğini, daire amirinin davranışlarının sürekli psikolojik baskı oluşturduğunu, Katılımcı 10 ise, çalıştığı 10 yıl boyunca sık sık psikolojik baskıya maruz kaldığını ifade etmiştir.

Katılımcı 2 Katılımcı 4, Katılımcı 7 ve Katılımcı 8, herhangi bir psikolojik baskıya maruz kalmadığını, Katılımcı 5 böyle bir baskının hiç olmadığını, olsaydı buna kendisini çok yıpratırsa bile gücü yettiğince karşı koyacağını belirtmiştir.

Katılımcıların 5'i psikolojik baskılara maruz kaldığını, diğer 5 katılımcı ise böyle bir durumun olmadığını belirtmektedir.



#### 4.2.12. “İşyerinizde bu davranışlara kaç kişi maruz kaldı? Bu davranışları size karşı kaç kişi uyguladı? Bu davranışları size karşı uygulayanlar kimlerdir?” Sorusuna İlişkin Bulgular

Katılımcı 1, çalışanların hepsinin bu davranışlara maruz kaldığını ancak, yöneticiler ile iyi ilişkisi olanların daha az maruz kaldığını ve mükâfatlandırıldığını, bu davranışların idareciler tarafından uygulandığını, Katılımcı 3 iş yerindeki çalışanların tamamının aynı konulardan dolayı sıkıntıları olduğunu, bu sıkıntılara idarecilerin neden olduğunu, yöneticilerin kendilerini hiç bir şey bilmeyen ve çalışmaktan kaçan insanlar olarak gördüğünü dile getirmiştir. Katılımcı 4 iş yerinde bu davranışlarla karşılaşan kişiler olduğunu ancak kendisinin herhangi bir baskıya maruz kalmadığını, Katılımcı 5 kendisine bu tür davranışların uygulanmadığını belirtmiştir. Katılımcı 6 çok eski yıllarda bu tür baskılara maruz kaldığını, bu nedenle de baskı yapanları hatırlayamadığını, Katılımcı 8 bu tür baskıların Milli Emlak Servisi için çok sık karşılaşılan bir durum olduğunu, Milli Emlak’ın kırtasiyeciliğinin ve bürokrasinin çok üst seviyelerde olduğu bir yer olduğunu, Katılımcı 9 iş yerindeki kişilerin tamamının bu baskıya maruz kaldığını, bu baskıyı yapanların üst yöneticiler olduğunu, Katılımcı 10 üst yönetimle arasını iyi tutmaya çalışan insanlar hariç, herkesin özellikle son 8 yıldır amir konumundaki kişilerden baskı gördüğünü ifade etmiştir.

Katılımcı 2 ve Katılımcı 7, bu soruya cevap vermek istememiştir

Katılımcılar genellikle işyerinde psikolojik baskıya maruz kaldıklarını ve bu psikolojik baskıların yöneticiler tarafın yapıldığını belirtmektedirler, ancak bu yöneticilerin kim olduğunu açıkça belirtmekten kaçınmaktadır. Sadece Katılımcı 9, baskı uygulayan kişileri açıkça belirtmiştir, bu durumda Katılımcı 9’un denetmen olarak görev yapmasının rolü olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların verdikleri cevaplara göre, çalışanların kendi aralarında psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalmadığı görülmüş olup, bazı katılımcılar bu baskıları yapanların yöneticiler olduğunu ifade etmiş, bazı katılımcılar ise açıkça belirtemeyerek ima etmişlerdir. Milli Emlak Müdürlüğünde, astların, üstler tarafından sergilenen yıldırma davranışlarına maruz kaldığı, bu örgütte hiyerarşik yıldırmanın olduğu görülmektedir.

## 5. SONUÇ

Milli Emlak Müdürlüğünde çalışmakta olan on kişi ile yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen bilgilere göre, çalışanların büyük çoğunluğunun geçmişte veya şu anda psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kaldığı görülmektedir.

Katılımcıların çoğu, bu davranışlara karşılaştığını belirtmesine rağmen, çalışanların aynı seviyede baskıya maruz kalmadığı anlaşılmaktadır. Memur olarak görev yapmakta olan kişilerin, benzer görevler yapmalarına ve aynı sorumlulukları olmasına rağmen, verdikleri cevaplarda büyük farklılıklar vardır. Ayrıca memur olarak görev yapmakta olanların diğer çalışanlardan daha az psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kaldığı düşünülmektedir. Örneğin şef olarak görev yapmakta olan Katılımcı 1’in mülakat sorularına verdiği cevaplardan psikolojik yıldırma yoğun bir biçimde maruz kaldığı anlaşılmaktadır, Denetmen olarak görev yapmakta olan Katılımcı 9, üst yönetim tarafından baskı gördüğünü açıkça belirtmektedir. Müdürlükte en alt kademede, hizmetli olarak görev yapmakta olan Katılımcı 10’un da yoğun biçimde psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kaldığı görülmektedir.

Milli Emlak Müdürlüğünde hiyerarşik yıldırmanın olduğu, üstlerin astlarına yıldırma davranışlarında bulunduğu görülmektedir. Bu araştırmada, psikolojik yıldırma davranışlarının genellikle yöneticiler tarafından yapıldığı, çalışanların kendi aralarında bu davranışların olmadığı veya önemsenmeyecek kadar az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ağır iş yükü ve iş dağılımının eşit olmaması, uygun olmayan koşullarda çalışmak zorunda bırakılmaları nedeniyle, katılımcıların büyük bir çoğunluğu yaptığı işlerden memnun değildir. Psikolojik yıldırma davranışları ile karşılaştığını belirten katılımcıların çoğunluğu, bunun neticesinde psikolojik ve fizyolojik sorunlarla karşılaştıklarını da belirtmişlerdir. Ayrıca ilk fırsatta kurum değiştirmek istediğini belirten çalışanlar bulunmaktadır.

Katılımcıların özellikle şikâyetçi olduğu noktalardan biri de, işler ile ilgili görüşlerine önem verilmemesi, yaptıkları işlerde takdir görmemeleridir. Katılımcılar, iş ile ilgili görüşlerinin

önemsenmediğini, sırf hata bulmak amacıyla bir takım sindirme amaçlı davranışlara maruz kaldıklarını, üst yöneticilerin işlerin yapılması için korkutma yolunu seçtikleri, kırıncı davranarak çalışanlara işi daha çabuk yaptırabileceklerini düşündüklerini belirtmişlerdir. Ancak bu durumların çalışanların motivasyonunu etkilediği, verimliliklerini, örgüte olan bağlılıklarını azalttığı ve örgütsel sessizlik davranışına neden olduğu görülmektedir.

Genel olarak Milli Emlak Müdürlüğünde psikolojik yıldırma davranışları ile karşılaşmış olup, bu konuda yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler, öncelikle çalışanlar ile iletişimlerini düzeltmek, onlara değer vermek, adaletli iş dağılımı yapmak zorundadırlar. Çalışanların örgüte olan güvenlerini ve bağlılıklarını sağlamak için psikolojik baskıların önüne geçilmesi gerekmektedir. Böylelikle hem toplumsal, hem de kişisel birçok soruna neden olan ve örgütler açısından önemli bir problem olan yıldırma davranışının örgütlere zarar vermesi önlenebilecektir.

## KAYNAKÇA

- BAYKAL, A., N. (2005), *Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze Yutucu Rekabet*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- BAYRAK KÖK S. (2006), İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 16.
- ÇOBANOĞLU, Ş. (2005), *Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- DAVENPORT, N., SCWARTZ, R. D., ELLIOTT, G. P. (2003), *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, Çev. O. C. ÖNERTOY, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DEMİR Y., ÇAVUŞ M. F. (2009), Mobbing'in Kişisel Ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Haziran, Cilt:2, Sayı: 1, 13-23.
- ILGAZ YILDIRIM, B., YİRİK Ş., YILDIRIM F. (2014), Mobbing'in Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ekim, Cilt-Sayı: 7 (3), 25-40.
- LEYMANN, H. (1990), Mobbing and Psychological Terror at Workplaces, *Violence and Victims*, 5(2):119-26.
- RANDALL, P. (2001), *Bullying in Adulthood*, New York, USA: Taylor & Francis e- Library.
- TETİK, S. (2010), Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18): 81-89.
- TINAZ, P. (2006), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta Yayınları.