

**YILDIRMANIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ VE
İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

Murat ATASEVER

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Esin BARUTÇU

**Temmuz 2013
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Murat Atasever tarafından Yrd. Doç Dr. Esin Barutçu yönetiminde hazırlanan “**Yıldırımın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 04.07.2013 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

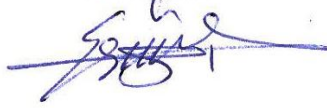
Yrd. Doç Dr. Naci Karkın

Jüri Başkanı



Yrd. Doç. Dr. Esin Barutçu

Jüri Üyesi



Yrd. Doç. Dr. İbrahim Aksel

Jüri Üyesi



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 20/08/2013 tarih ve ...14/11... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Turhan KAÇAR
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Murat ATASEVER



ÖNSÖZ

Yıldırma ve örgütsel sessizlik çalışanlara, örgütlere ve de dolaylı olarak topluma zarar veren olgulardır. Bu nedenle yıldırma ve örgütsel sessizlik konularıyla ilgili yapılan çalışmaların artması, bu davranışların nedenlerinin ortaya çıkarılması ve gerekli önlemlerin alınması büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın yıldırma ve örgütsel sessizlik konularıyla ilgili farkındalığın artırılması yönünde küçük de olsa katkı sağlamasını temenni ederim.

Bu tezin hazırlanması süresince ilgisini ve desteğini eksik etmeyip beni yönlendiren değerli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Esin Barutçu'ya; istatistiksel analiz aşamasında yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Celalettin Serinkan ve Yrd. Doç. Dr. İbrahim Aksel'e; daha önce örgütsel sessizlik konusuyla ilgili yapmış olduğu çalışmalardaki deneyimlerini benimle paylaşarak yol gösteren Yrd. Doç. Dr. İbrahim Durak'a ve çalışmamın birçok kısmında yardımcı bulunan değerli arkadaşım Gülşah Arat'a,

Hem lisans hem de yüksek lisans eğitimim boyunca derslerinde bulunduğum ve bu aşamaya gelmemde katkıları olan saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu, Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök ve Prof. Dr. Ayşe İrmış'e ve adını sayamadığım tüm hocalarıma,

Tez çalışmamın tamamlanmasında yardımlarını esirgemeyen işletme sahipleri ve yöneticilerine ve araştırmaya dâhil olan katılımcılara,

Eğitim sürecim boyunca beni her kararında destekleyen ve emeklerinin karşılığını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim sevgili aileme teşekkürü borç bilirim.

ÖZET

YILDIRMANIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ VE İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA

Atasever, Murat
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Esin Barutçu

Temmuz 2013, 129 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, yıldırma mağduru olan çalışanların örgütsel sessizlik eğiliminde bulunup bulunmadıklarını tespit etmektir. Yıldırma ve sessizlik davranışının cinsiyet, yaş ve eğitim durumu gibi demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği de çalışma kapsamında ele alınmıştır.

Tez genel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde yıldırma kavramı tanımlanmıştır. Bunun yanında, yıldırmanın aşamaları, diğer kavramlarla ilişkileri, nedenleri, sonuçları vs. bilgiler de verilmiştir.

İkinci bölümde örgütsel sessizlik kavramı ele alınmıştır. Ek olarak, çalışanların örgüt içerisindeki konuşma biçimleri, örgütsel sessizliğin teorik temelleri, örgütsel sessizliğe neden olan faktörler, örgütsel sessizlik türleri ve örgütsel sessizliğin sonuçlarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölüm ise uygulamayı kapsamaktadır. Bu çalışma için kullanılacak veriler, Gaziantep'te tekstil sektöründeki 211 çalışana anket uygulanmak suretiyle elde edilmiştir. Anket yolu ile toplanan veriler SPSS 16.0 yazılımı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yıldırma davranışlarıyla örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak, araştırmada önerilen hipotezler, H₈ hipotezi dışında, birbiriyle ilişkilidir ve kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yıldırma, Örgütsel Sessizlik, Gaziantep, Tekstil

ABSTRACT**THE EFFECT OF MOBBING ON ORGANIZATIONAL SILENCE
AND A RESEARCH IN ORGANIZATIONS**

Atasever, Murat
Master Thesis
Business Department
Department of Management and Organization
Adviser of Thesis: Assist. Prof. Dr. Esin Barutçu

July 2013, 129 Pages

The purpose of this survey is to determine that the employees, who are the victims of mobbing, whether trend in organizational silence or not. Also the variation of mobbing and silence behaviour according to the demographic variables like gender, age and education are examined in the study.

The thesis basically consists of three parts. In the first part, definition of mobbing is given. Besides, phases of mobbing, relations with the similar terms, reasons, consequences of mobbing etc. are explained.

In the second part, definition of organizational silence is given. Additionally; speaking styles of employees in the organization, factors which cause organizational silence, the types and results of organizational silence are mentioned.

Third part is about the application. The data to be in this study are obtained from 211 employees working in textile sector in Gaziantep. Data, which are collected by survey, are analysed in SPSS 16.0. According to research results, it is found that there is a significant relationship between mobbing behavior and organizational silence. Consequently, all hypotheses except H₈ are supported and revealed related each other.

Keywords: Mobbing, Organizational Silence, Gaziantep, Textile

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YILDIRMA

1.1. Yıldırma Kavramının Tanımı ve Gelişimi	4
1.2. Yıldırma Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi	7
1.2.1. Yıldırma ve Çatışma İlişkisi	7
1.2.2. Yıldırma ve Şiddet İlişkisi	9
1.2.3. Yıldırma ve Bullying (Zorbalık) İlişkisi	10
1.2.4. Yıldırma ve Cinsel Taciz İlişkisi	11
1.2.5. Yıldırma ve Stres İlişkisi	12
1.3. Yıldırma Sürecinin Aşamaları	13
1.3.1. Çatışma veya Anlaşmazlık Aşaması	13
1.3.2. Saldırgan Eylemler Aşaması	14
1.3.3. İşletme Yönetiminin Devreye Girdiği Aşama	14
1.3.4. Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalanma Aşaması	15
1.3.5. İşine Son Verilme Aşaması	15
1.4. Yıldırmanın Özellikleri	16
1.4.1. Süreklilik ve Sıklık	16
1.4.2. Güçler Arasında Dengesizlik	17
1.4.3. Çeşitlilik	17
1.4.4. Saldırganlık	18
1.5. Yıldırma Sürecinde Rol Alanlar	18
1.5.1. Yıldırma Aktörleri	19
1.5.2. Yıldırma Mağdurları	23
1.5.3. Yıldırma İzleyicileri	27
1.6. Örgütlerde Görülen Yıldırma Çeşitleri	29
1.6.1. Dikey (Hiyerarşik) Yıldırma	30
1.6.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Yıldırma	30
1.6.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Yıldırma	32
1.6.2. Yatay (Fonksiyonel) Yıldırma	32
1.7. Yıldırma Davranışının Nedenleri	34
1.7.1. Yıldırma Davranışının Nedeni Olarak Kişilik Faktörü	35
1.7.2. Yıldırma Davranışının Nedeni Olarak Örgütsel Sistem	38
1.7.3. Yıldırma Davranışının Nedeni Olarak Sosyal Sistem	41
1.8. Yıldırmanın Örgüt Stratejisi Olarak Kullanılması	42
1.9. Yıldırmanın Sonuçları	43
1.9.1. Bireyler Üzerindeki Sonuçları	44
1.9.2. Örgütler Üzerindeki Sonuçları	45
1.9.3. Toplum Üzerindeki Sonuçları	46

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tanımı	49
2.2. Diğer Bilim Dallarında Sessizlik Kavramı	51
2.3. İşgörenlerin Üstleriyle Konuşma Biçimleri	52
2.3.1. Üstleri Etkileme (Upward Influence)	52
2.3.2. Açıkça Konuşma (Speaking Up)	53
2.3.3. Konu Benimsetme (Issue Selling)	53
2.3.4. Sorumluluk Alma (Taking Charge)	54
2.3.5. Sesini Çıkarma (Voice)	54
2.3.6. Muhbirlik (Whistleblowing)	55
2.3.7. İlkeli Örgütsel Muhalefet (Principled Organizational Dissent)	56
2.4. Örgütsel Sessizliğin Tarihi Gelişimi	58
2.4.1. İlk Dalga (Initial Wave)	58
2.4.2. İkinci Dalga (Second Wave)	58
2.4.3. Mevcut Dalga (Current Wave)	59
2.5. Sessizlik Teorileri	59
2.5.1. Bekleyiş Teorisi	59
2.5.2. Fayda/Maliyet Analizi	60
2.5.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi	61
2.5.4. Kendini Uyarlama	62
2.6. Örgütsel Sessizlik Tercihinin Nedenleri	62
2.6.1. Bireysel Faktörler	63
2.6.2. Yönetimsel Faktörler	65
2.6.3. Örgütsel ve Kültürel Faktörler	66
2.7. Örgütsel Sessizlik Türleri	68
2.7.1. Kabullenici Sessizlik	68
2.7.2. Korunma Amaçlı Sessizlik	69
2.7.3. Koruma Amaçlı Sessizlik	70
2.8. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YILDIRMANIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ VE İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	74
3.2. Araştırmanın Kısıtları	74
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	75
3.4. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi	76
3.5. Anketin Pilot Uygulaması (Ön Test)	76
3.6. Araştırma Hipotezleri	77
3.7. Araştırma Modeli	78
3.8. Araştırma ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler	79
3.8.1. Demografik Bulgular	80
3.8.2. Ölçek Bulguları	83
3.8.3. Güvenilirlik Analizleri	86
3.8.4. Geçerlilik Analizleri	87
3.8.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	96

SONUÇ VE ÖNERİLER	110
KAYNAKLAR	117
EKLER	126
ÖZGEÇMİŞ	129

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Sessizlik Sarmalı	61
Şekil 2. Araştırmanın Basit Modeli	78
Şekil 3. Araştırma Modeli	79

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Farklı Araştırmacıların Yıldırma Anlamında Kullandığı Kavramlar ve Bunların Tanımları	6
Tablo 2. İşyerinde Çatışma ve Yıldırma Arasındaki Farklılıklar	8
Tablo 3. Taciz ve Yıldırma Arasındaki Farklar	12
Tablo 4. Yıldırma Eyleminin Etki Dereceleri	44
Tablo 5. Açıkça Konuşmanın Benzer Yapılarla Karşılaştırılması	57
Tablo 6. Korunmacı ve Kabullenici Sessizlik Boyutları	70
Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları	80
Tablo 8. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları	80
Tablo 9. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımları	80
Tablo 10. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	81
Tablo 11. Katılımcıların Çalışılan Bölümlere Göre Dağılımları	81
Tablo 12. Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları	82
Tablo 13. Katılımcıların Kaçınıcı İşyerinde Olduklarına Göre Dağılımları	82
Tablo 14. Yıldırma Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri	83
Tablo 15. Sessiz Kalınan Konulara İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri	84
Tablo 16. Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri	85
Tablo 17. Örgütsel Sessizliğin Sonuçlarına İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri	86
Tablo 18. Yıldırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	86
Tablo 19. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	87
Tablo 20. KMO Değer Aralıkları ve Yorumları	88
Tablo 21. Yıldırma Faktör Analizi	89
Tablo 22. Sessiz Kalınan Konular Faktör Analizi	91
Tablo 23. Sessiz Kalma Nedenleri Faktör Analizi	92
Tablo 24. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları Faktör Analizi	94
Tablo 25. Yıldırma ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	96
Tablo 26. Yıldırmanın Boyutlarının Çalışanların Sessiz Kaldığı Konular Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	96
Tablo 27. Yıldırmanın Boyutlarının Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	98
Tablo 28. Çalışanların Yıldırmaya Maruz Kalma Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları	100
Tablo 29. Çalışanların Yıldırmaya Maruz Kalma Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları	101
Tablo 30. Çalışanların Yıldırmaya Maruz Kalma Düzeylerinin Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları	103
Tablo 31. Çalışanların Sessiz Kalmayı Tercih Ettiği Konuların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları	105
Tablo 32. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları	106
Tablo 33. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerinin Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları	108

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

GAOSB	Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LIPT	Leymann Inventory of Psychological Terror
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
vd.	ve diğerleri
vs.	vesaire

GİRİŞ

Son yıllarda hemen hemen tüm örgütler entelektüel sermayeye daha fazla değer vermektedirler. İşletme sahipleri ve üst düzey yöneticiler, çalışanları bir makine olarak gören klasik yönetim anlayışının aksine, onları örgüt amaçlarına ulaşabilmek için gerekli olan en önemli etken olarak değerlendirmektedirler. Artık örgütler verimlilik, rekabet üstünlüğü, örgütün devamlılığı gibi konularda başarı elde edebilmek için insan faktörünün kilit bir role sahip olduğunu net bir şekilde görmektedirler. Buradan hareketle örgütler, ulaşmak istedikleri amaç ve hedefler doğrultusunda çalışanları işe almakta, ilgili kadrolara yerleştirmekte ve onlar arasında uyum ve işbirliği sağlamaya çalışmaktadırlar. Fakat çalışanların arasında olması istenen birliktelik ve uyum her zaman kolay kolay sağlanamamakta ve çeşitli engellerle karşılaşmaktadır.

Örgütlerde farklı kişilik yapılarına sahip çok sayıda birey bulunmaktadır. Aynı çatı altında çalışan bu kişilerin zaman zaman üstleri, iş arkadaşları ya da astlarıyla sorunlar yaşamaları olasıdır. Ancak rahatsız edici davranışlar, sıradan çatışmaların dışına çıkıp, sürekli aynı kişiyi veya grubu hedef alıyorsa sorunun daha önemli olduğu söylenebilir. Öyle ki; bir veya birkaç kişi tarafından, hedef alınan kişi ya da gruba yönelik, düşmanca ve ahlak dışı davranışların sistematik ve sürekli olarak sergilenmesi anlamına gelen yıldırma olgusu, örgüt içindeki birliktelik ve uyum ortamına darbe vurmaktadır. Tanımda geçen sistematik ve sürekli ibareleri yıldırma, fiziksel şiddetten veya bir kereye mahsus yaşanan çatışmalardan ayırmaktadır.

Çalışma hayatındaki birçok insanın yaşadığı ama yeni yeni farkına vardığı yıldırma aktif çalışanları, pasif çalışanlara dönüştürmeyi hedeflemektedir. Yıldırma mağdurları kendilerine duydukları güveni kaybetmekte ve örgüt içindeki sorumluluklarını tam olarak yerine getirememektedirler. Bu durum onların fizyolojik ve psikolojik sağlığına zarar vermekte ve sağlık izinlerinin, işgücü devir hızının, tedavi masraflarının vs. artmasına sebebiyet vermektedir. Hatta diğer ülkelerde ve de ülkemizde intiharla sonuçlanan vakalara rastlanmıştır. Örgüt içerisinde yaşanan ve mağdur açısından yıkıcı etkilerinin olduğu net biçimde görülen bu sürecin, gerek yıldırma maruz kalan çalışan, gerekse de işletme açısından kayıplar yarattığı yadsınamaz bir gerçektir.

Literatüre son yıllarda giren fakat en az yıldırma kavramı kadar üzerinde durulması gereken bir diğer konu ise örgütsel sessizlik davranışlarıdır. Örgütsel sessizlik, çalışanların herhangi bir konu veya durumla ilgili görüş, fikir ve düşüncelerini kasıtlı olarak diğer kişilerle paylaşmamasıdır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel sessizlik davranışı, çalışanların ilgili konu ya da duruma ilişkin söyleyecek bir şeyinin olmamasından kaynaklı klasik sessizlikten farklıdır. Ayrıca örgütsel sessizlik, kültürümüzde yer alan “Söz gümüşse, sükût altındır” sözünün her zaman geçerli olmadığı bir göstergesidir. Şayet çalışanlar sessiz kalarak örgütlerine ya da yöneticilerine bir mesaj veriyorlarsa, bu mesajın anlamlandırılması gerekmektedir.

Modern örgütler, değişim ve gelişimin sürekliliği için çalışanlarının görüş, fikir ve düşüncelerine ihtiyaç duymaktadır. Yetkilendirme, kararlara katılımı sağlama gibi teknikler örgütlerin bu yönde sarf ettikleri çabalar olarak gösterilebilir. Ancak yapılan araştırmalar çalışanların sessiz kalma eğilimi içinde olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Konuşmayla ilgili olumsuz tecrübeler, konuşmanın faydalı olmadığı inancı, yöneticilerin açıkça konuşmaya destek vermemesi, çalışanların destek kaybına uğrama ve işlerini kaybetme korkusu vs. sessizliğin nedenleri arasında sayılmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalmalarının, onların sessiz kalma tercihlerinde ne denli etkili olduğunu ortaya koyabilmektir. Yıldırma, insanın doğası gereği açığa çıkarmaktan kaçınılan ve adeta bilinmezden gelen karmaşık bir kavramdır. Ayrıca mağdurun, yıldırmaya maruz kaldığını ispat etmekte güçlük çekmesi kuvvetle muhtemeldir. Çünkü yıldırma, fiziksel şiddet ya da diğer somut olaylar gibi açığa çıkartılması ve ispatlanması kolay olan bir durum değildir. Bunun yanı sıra yıldırma aktörünün rolünü çok iyi oynaması, mağdurun içinde olduğu durumu daha da karmaşık bir hale getirebilir. Mağdurun çevresindeki meslektaşları, yakınları vs. mağdura inanmayıp, onun gerçekten sorunlu biri olduğunu düşünebilirler. Bu nedenle mağdur, yıldırma aktörünü şikâyet etmenin veya suçlamanın durumu daha da kötüye götüreceğinden korkabilir. Tüm bunlar düşünüldüğünde mağdur kendini korumak ve çabalamak yerine, gitgide içine kapanarak sessiz kalmayı tercih edebilir. Örgüt içerisinde karşılaştığı sorunlarla ya da herhangi bir konuyla ilgili düşüncelerini ve fikirlerini paylaşmayabilir. Sessiz kalmasının kendisi için daha faydalı olduğunu düşünüp, kendisini geriye çekebilir.

Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yazın taraması yapılmış ve bu bağlamda yıldırmanın tanımı, benzer kavramlarla ilişkisi, aşamaları, özellikleri, yıldırma sürecinde rol alanlar, yıldırmanın türleri, yıldırma davranışının nedenleri ve sonuçları ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel sessizliğin tanımı, diğer bilim dallarında sessizlik kavramı, tarihi gelişimi, teorileri, nedenleri, türleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Ek olarak çalışanların üstleriyle konuşma biçimleri hakkında da bilgi verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise değişkenler arasındaki ilişkiler yoluyla araştırmanın hipotezleri ortaya konmuş ve Gaziantep'teki tekstil işletmelerinde çalışan 211 kişiden toplanan verilerle çeşitli analizler yapılarak hipotezler test edilmiştir. Yine bu bölümde araştırmanın amacı, kısıtları, yöntemi, pilot uygulaması ve araştırma modeli yer almaktadır. Son olarak yapılan araştırma ile ilgili sonuç ve önerilere yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YILDIRMA

Yıldırma ya da İngilizce karşılığı ile mobbing, son dönemde çalışma yaşamı literatüründe kendine yer bulan ve sık sık söz edilen bir kavramdır. Aslında yıldırma, çok eskilerden beri var olan fakat yeni yeni dikkat çeken ve üzerinde durulan ya da başka bir bakış açısıyla son yıllara kadar bilinmezden gelenen son derece karmaşık ve ortaya çıkarılması zor bir olgudur. Çalışmanın bu bölümünde yıldırma kavramının teorik çerçevesi üzerinde durulacaktır.

1.1.Yıldırma Kavramının Tanımı ve Gelişimi

Yıldırma, İngilizce “mob” kökünden gelmektedir. “Mob” sözcüğü, şiddete ve rahatsızlık vermeye meyilli olan, yasaya uygun olmayan kalabalık anlamındadır. Sözcük kökeni itibariyle 17. Yüzyılın sonlarına dayanır ve Latince “mobile vulgus” dan türemiştir. “Mobile vulgus” ise kararsız kalabalık, kolay telaşa kapılan topluluk gibi anlamlar ifade etmektedir. Mobbing sözcüğü ise bir yerde toplanmak, kuşatma, topluca saldırma ya da rahatsız etmek anlamındadır (oxforddictionaries.com).

Yıldırma kavramının, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19. yüzyılda ilk kez biyologlar tarafından kullanıldığı bilinmektedir (Tınaz, 2011: 10).

Aynı kavram daha sonra 1960’larda, etolog Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır. Lorenz’in çalışmalarının amacı belirli bir hayvan grubunu değil, onların davranışlarını incelemektir ve tek bir davranış kalıbının, örneğin saldırganlığın değişik hayvanlarda nasıl ortaya çıktığını saptamaktır. Lorenz bu kavramı, bir grup kuşun tek olan başka bir kuşa karşı saldırmasını ya da cephe oluşturmasını anlatabilmek için kullanmıştır. Bir başka ifade ile aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumudur (Westhues, 2002b: 2).

1970'lerde ise yıldırma kavramını Konrad Lorenz'den devralan İsveçli Dr. Peter Paul Heinemann, çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği yıkıcı ve saldırgan davranışları tanımlamak için kullanmıştır (Leymann, 1996: 167).

1980'lerin başında Alman asıllı İsveçli endüstri psikologu Heinz Leymann, Heinemann'ın çocuklarda gözlemlediği davranışların benzerinin örgütlerde de var olduğunu saptamış ve bu davranışları tanımlamak için yıldırma terimini kullanmıştır. Leymann ve Gustavsson'un, 1984'te İsveç'te yayınladığı bilimsel raporla yıldırma terimi çalışma yaşamında duygusal taciz ve saldırıları da kapsar şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Leymann, 1996: 167).

Leymann'ın görüşleri ve çalışmaları, örgütlerdeki yıldırma davranışlarına ilişkin araştırmalara zemin hazırlamıştır. Leymann örgütte yıldırma davranışının varlığını tespit etmekle kalmamış, davranışa özgü nitelikleri, ortaya çıkış şeklini ve sonucunda doğabilecek psikolojik çöküntüleri de ele almıştır. İş yaşamında yıldırma olan ilginin, İskandinav ülkelerinden sonra Almanya başta olmak üzere diğer Avrupa ülkelerine yayılmasını sağlamıştır. Günümüzde İsveç, Avusturya, Amerika, Fransa, İngiltere, Japonya, Almanya gibi birçok ülkede yıldırma ile ilgili araştırmalar yapılmaktadır (Yüçetürk, 2005: 231).

Leymann yıldırma kavramını, "bir ya da birkaç kişi tarafından, çeşitli nedenlere dayanarak bir başka kişiye, sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim tarzıyla yöneltilen psikolojik terör" olarak tanımlamaktadır (Leymann, 1990: 120).

Bu olgunun örgütlerdeki olumsuz davranışları nitelendirmek üzere yıldırma olarak adlandırılması uzun bir geçmişe dayanmasa da, belirtilen davranışların varlığı yadsınamayacak şekilde çok eski dönemlerden beri süregelmektedir. Bununla birlikte, yıldırma kavramına ilişkin literatürde üzerinde uzlaşmış ortak bir tanım bulunmamaktadır. Yapılan tanımlardan öne çıkanlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

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

Yazar	Kavram	Tanım
Brodsky (1976)	Taciz	Bir kişinin diğer bir kişiyi yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek ya da ondan bir tepki almak amacıyla yaptığı, tekrarlı, rahatsız edici ve ısrarlı girişimler
Thylefors (1987)	İftira/Başkasını Haksız Yere Suçlama	Bir kişinin belirli bir süre boyunca başka bir kimseye sistematik, negatif davranışlarda bulunması
Matthiesen, Raknes ve Rökkum (1989)	Yıldırma	Bir kişinin, çalışma gruplarındaki kişileri hedef alan, sürekli, tekrarlayan negatif davranışları ya da temasları
Leymann (1990)	Yıldırma/Psikolojik Terör	Bir ya da daha fazla kişi tarafından sistematik bir biçimde genelde hedeflenen bir kişiye yöneltilen düşmanca ve etik olmayan iletişim
Kile (1990)	Sağlığı Tehlikeye Sokan Liderlik	Bir üst tarafından açık veya üstü kapalı olarak, uzun süre boyunca sergilenen sürekli küçük düşürücü ya da taciz edici eylemler
Wilson (1991)	İşyeri Travması	Yöneticinin, sürekli ve kasıtlı olarak yaptığı rahatsız edici davranışları sonucunda, bir çalışanın kişiliğinin, karakterinin bozulması
Adams (1992)	Bullying/Zorbalık	Kamu ya da özel sektörde, kişiyi küçük düşüren ya da alçaltan, sürekli eleştiri ve kişisel taciz/saldırı içeren davranışlar
Vartia (1993)	Taciz	Bir kimsenin bir başkasına tekrarlayan ve zamana yayılan negatif davranışlarda bulunması durumu
Björkqvist, Österman ve Helt-Back (1994)	İşyerinde Taciz	Kendilerini koruyamayacak durumda olan, bir ya da daha fazla kişiye yöneltilen ve bu kişilere zihinsel bazen de fiziksel acı veren, devamlı tekrarlanan davranışlar
Keashly ve Jagatic (2003)	Yıldırma/Duygusal Taciz	Bir örgütte çalışan kişiye yöneltilen sistematik, düşmanca, sözlü ve sözlü olmayan davranışlar
Davenport, Schwartz ve Elliott (2003)	Yıldırma/Duygusal Taciz	Bir kişinin, diğer insanları başka bir kişiye karşı etrafında toplaması, ima ve alay gibi yöntemlerle onu işten çıkmaya zorlaması

(Einarsen, 2000: 382; Tınaz, 2011: 21-22)

1.2.Yıldırma Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Çalışma yaşamında yıldırma olgusu, insan davranışlarını konu edinen diğer bilimsel çalışma alanları ile olan ilişkisinden dolayı, bazı kavramlarla çeşitli yönleriyle etkileşim içerisindedir. Yıldırma çok şekillerde tanımlanabiliyorsa da, gerçek içeriği ve özelliklerini anlayabilmek için bu kavramlarla olan ilişkilerinin açıklanması gerekmektedir. Bu nedenle, çalışmanın bu kısmında, yıldırma ile ilişkili olan çatışma, şiddet, bullying, taciz ve stres kavramları ele alınacaktır.

1.2.1. Yıldırma ve Çatışma İlişkisi

Çatışma konusunda çok farklı tanım ve kavramların varlığı konunun anlaşılmasını güçleştiren bir durum yaratmaktadır. Kavram tartışmasına girilmeden, yapılan bir tanıma göre çatışma, “örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya görevlerin dağılımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık” olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 2009: 291-292).

Başka bir tanıma göre çatışma, “kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir.” Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlasma, birbirine ters düşme, uyumsuzluk çatışmanın temelini oluşturan etmenlerdir (Koçel, 2011: 646).

Modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre çatışmalar kaçınılmazdır. Açık-sistem anlayışını esas alan bir görüşe göre, örgütlerin etkinliği için belirli bir düzeyde çatışma olması da zorunludur. Çatışmanın hiç olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, performans vs. etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ya da verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi vs. nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta örgütün varlığını sürdürmesi tehlikeye girecektir (Koçel, 2011: 646).

Çatışma sürecinin giderek sertleştiği ve yönetilemez duruma geldiği noktada, taraflardan birisinin avantajını kaybetmesi halinde, söz konusu kişi diğer tarafın saldırganca davranışlarına maruz kalabilmektedir. Kısaca, avantajı elinde bulunduran taraf daha zayıf olan tarafa karşı, yıldırma kapsamında ele alınacak bir takım davranışlar sergilemektedir.

Leymann çalışmalarında, yıldırmanın çatışmanın abartılmış bir hali olarak görüldüğünü fakat yıldırmanın çatışmadan hemen sonra ya da haftalar veya aylar sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıktığını savunmaktadır. Ayrıca Leymann, çatışma ile ilgili araştırmalarda birçok faktörün incelenmesine karşın çatışmanın içinde yer alan kişilerin sağlığına yönelik herhangi bir odaklanmanın olmadığına dikkat çekmektedir (Leymann, <http://www.leymann.se/English/11320E.HTM>).

Bunlara ek olarak Leymann, yıldırma ve çatışma kavramlarının birbirinden farkının, olayın “ne” veya “nasıl” olduğu değil; olayların sıklığı, süresi ve olayların etkisi sonucunda ortaya çıkan psikolojik bunalımlar olduğunu belirtmektedir.

Temel olarak yıldırma ve normal düzeyde bir çatışma iki yönden farklılık göstermektedir. Birincisi, yıldırma ahlak dışıdır. İkincisi ise çatışmanın yararları yerine yıldırmanın, büyük zararlara yol açabilecek yıkıcı bir etkisi vardır (World Health Organization – WHO, 2003: 15). Aşağıda Tablo 2’de sağlıklı çatışma ortamının olduğu bir örgüt ile yıldırma sürecinin yaşandığı başka bir örgüt karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Tablo 2: İşyerinde Çatışma ve Yıldırma Arasındaki Farklılıklar

SAĞLIKLI ÇATIŞMA ORTAMI	YILDIRMA ORTAMI
Roller ve iş tanımları açıktır.	Örgütsel yapıda roller belirsizdir.
Ekip ilişkisi vardır.	İşbirlikçi olmayan davranış biçimi hâkimdir.
Hedefler ortaktır ve paylaşılmıştır.	Kişisel hedefler ağır basmaktadır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.
Sağlıklı bir örgüt yapısı hâkimdir.	Örgütsel aksaklıklarla karşılaşılır.
Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir.	Sistematik ve ahlaki olmayan tepkiler gözlenir.
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı ve etkisiz bir iletişim vardır.

(World Health Organization – WHO, 2003: 15)

1.2.2. Yıldırma ve Şiddet İlişkisi

İnsanlık tarihi ile birlikte ortaya çıkmış olan şiddet olgusu, birçok bireysel ve toplumsal öge ile birlikte karmaşık bir yapı ortaya koymaktadır. “Şiddet, bir birey ya da grup tarafından, hedef alınan birey ya da gruba karşı fiziksel güç veya kuvvet uygulanmasıdır” (Arda vd., 2003: 560).

Şiddetin tanımı kadar önemli olan bir diğer konu da, neyin şiddet sayılıp sayılmayacağı yani “şiddet algısı” ile ilgilidir. Benzer tutum ve davranışlar, kişilik tipleri bakımından farklı algılanabilmektedir. Kimi insanlar aynı tutum ve davranışı şiddet olarak görüp onunla mücadele ederken, kimileri bunu şiddet algılamayarak olağan olarak değerlendirmektedir. Buna göre, bir örgütte hangi davranışların şiddet olarak kabul edildiği, çalışanların kültürel yapısına, inançlarına, değer yargılarına ve tutumlarına göre farklılık göstermektedir (Tutar, 2004: 14-15).

Şiddet; fiziki şiddet ve psikolojik şiddet biçiminde görülebildiği gibi ahlaki şiddet, ekonomik şiddet, yasal şiddet gibi biçimlerde de ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerde en sık rastlanan şiddet türü ise psikolojik şiddeti ifade eden yıldırma (Shallcross, 2003: 3).

Örgütlerde uygulanan psikolojik şiddet davranışlarını ifade eden yıldırma, çeşitli aşamaları içeren bir süreç şeklinde devam eder. Yıldırma, örgütlerde görülen şiddet olaylarının en hızlı büyüyen kısmını oluşturmaktadır. Şiddetin soyut biçimi olan yıldırma fiziki şiddetten daha tehlikelidir ve daha kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir. Saldırı amaçlı bu davranışların bazıları aşağıda belirtilmektedir (Tmaz, 2011: 47-48).

- Kin gütmek,
- Acımasız ve zalimce davranışlar,
- Aşağılayıcı davranışlar,
- Bağırıp çağırarak iş yaptırmak,
- Kendi bildiğinin doğru olduğunda ısrar etmek,
- Güvensizlik nedeni ile yetki vermeyi reddetmek,
- Gereksiz sorularla rahatsız etmek,
- Sürekli olarak diğerlerini eleştirmek.

Örgütlerde, yukarıda sözü edilen davranışların sistemli bir şekilde devam etmesi durumunda örgütsel verimlilik düşmekte ve psikolojik şiddete maruz kalan çalışanlar işten ayrılmak zorunda kalmaktadırlar.

1.2.3. Yıldırma ve Bullying (Zorbalık) İlişkisi

1988 yılında BBC’de yapılan programlarda söz konusu olguya karşı kamuoyunun dikkatini çeken ilk isim olan İngiliz gazeteci Andrea Adams, “İşyerinde Zorbalık: Yüzleşme ve Aşma Yöntemleri” adlı kitabında bullying (zorbalık) kavramını genelde yönetimin desteğini alarak “sürekli kusur bulma” ve “bireyi küçük düşürme” anlamında kullanmaktadır (Toker Gökçe, 2008b; 17).

Bullying (Zorbalık) daha çok çocukların, okul ortamında birbirlerine yaptıkları fiziksel saldırıyı, kabadayılık davranışını ve tehdidi anlatmaktadır. Fiziksel saldırı ise, örgütlerde nadiren karşılaşılan bir olgudur. Dolayısıyla yıldırma kavramı ile ifade edilmek istenen, örgütte grup suistimali yaparak, kurbanı sosyal yalıtıma tabi tutma gibi daha karmaşık davranışlardır (Davenport vd., 2003). Leymann, bullying (zorbalık) kavramını okullarda çocuklar ve gençler arasındaki davranışları açıklamak için, yıldırma kavramını ise yetişkin insan davranışlarını açıklamak için kullanmayı tercih etmiştir.

Çocukluk döneminde okulda zorbalık gösteren bireyler, yetişkin olduklarında zorbalık eylemlerini aile içi şiddete veya iş ortamında yıldırma eylemlerine dönüştürebilmektedirler. Bu dönüşüm, kişinin bulunduğu ortamda kendini daha güçlü hissetme ve diğerlerini küçük görme eğilimi şeklinde gelişmektedir (Ergun Özler ve Mercan, 2009: 9).

Sonuç olarak bullying (zorbalık), içinde fiziksel şiddeti de barındırırken, yıldırma daha yapmacık ve karmaşık tavırların takınıldığı, daha çok psikolojik baskı ve sindirme politikalarının benimsendiği iş yeri davranışlarını tanımlamada kullanılmaktadır. Bullying (Zorbalık) tek bir kişiye yönelik saldırılardan oluşmakta iken yıldırma bir grup tarafından tek bir kişiye yönelik olabileceği gibi bir gruba yönelik de gelişebilen psikolojik saldırılardan meydana gelebilmektedir.

1.2.4. Yıldırma ve Cinsel Taciz İlişkisi

Kelime anlamı olarak taciz; tedirgin etme, rahatsız etme ya da sıkıntı verme gibi anlamlara gelmektedir (Türkçe Sözlük, 2011: 2240). Cinsel taciz ise, “çalışma hayatında ekonomik güç, üst makam veya daha başka bir etkili göreve sahip olanların, genellikle karşı cinsi, ahlak dışı birtakım tutum ve davranışlarla cinsel yönden sıkıntıya sokup rahatsız etmesi” anlamında kullanılır (Türkçe Sözlük, 2011: 468).

Cinsel ayrımcılığın bir şekli olarak kabul edilen cinsel taciz etik değerlere aykırı davranış şekillerinden bir tanesidir. Örgütlerde cinsel taciz olarak kabul edilen davranışlar konusunda bütüncül bir tanım üzerine henüz bir anlaşma bulunmamaktadır. Hangi davranışların taciz olduğu, hangi davranışların taciz olmadığı ve sınırlarının olup olmadığı tartışma konusudur. Örneğin erkek bir yöneticinin, yeni bir proje hakkında görüşmek için astı durumundaki bir kadın çalışanı öğle yemeğine davet etmesi ya da bir yöneticinin karşı cinsten bir kişiye ne kadar güzel ve çekici olduğunu söylemesi farklı kişilerce farklı değerlendirilmektedir (Şimşek, 1999: 79).

1976 gibi erken bir tarihte ABD’de bir psikiyatr ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky’nin kaleme aldığı “Taciz Edilmiş Çalışan” (The Harassed Worker) adlı kitapta yer alan taciz tanımı da Davenport ve çalışma arkadaşlarının bu konudaki görüşlerine bir dayanak oluşturmaktadır. Brodsky eserinde taciz terimini, “başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli olarak yapılan girişimler; sürekli diğer kişiyi kışkırtan, ona baskı yapan, korkutan, yıldırma ya da onun rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak” anlamında kullanmaktadır. Bu yönüyle taciz kavramı yıldırma kavramını karşılamaktadır (Davenport vd., 2003; 15–16).

Cinsel taciz; tanımı, içeriği, oluşma nedenleri ve kişiler üzerindeki etkileri açısından yıldırma ile benzerlikleri olan bir eylem gibi kullanılmaktadır. Oysa aralarında ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Cinsel tacizin tarafları genellikle iki kişiden oluşurken, yıldırma genelde bir grubun, hedef aldığı belli bir bireye karşı sistemli ve sürekli olarak uyguladığı kolektif eylemlerdir. Cinsel taciz eyleminin kendisinin bir amaç olması onu oldukça basit ve açıklanabilir kılarken yıldırma daha çok bir araç olabilir. Bu yönleriyle, cinsel taciz küçük boyutlu ve basit bir eylem türü iken yıldırma uzun süreli uygulanan geniş eylemler yelpazesidir (Ergun Özler ve Mercan, 2009: 7).

Yapılan araştırmalara göre cinsel taciz, yıldırmaya nazaran daha erken tanımlanabilmektedir ve cinsel taciz mağdurları, yıldırma mağdurlarına göre daha çabuk toparlanabilmektedir. Bunlara ek olarak cinsel taciz için daha kolay önem alınırken, yıldırma için önleyici tedbirler alınması daha gctr. Cinsel taciz mağdurları daha genel ve heterojen bir topluluk iken yıldırma mağduru kişilerin belirgin kişilik özelliklerine sahip olduğu söylenebilir (Davenport vd., 2003).

Son olarak, aşağıda Tablo 3'de taciz ve yıldırma arasındaki farklılıklar ele alınmıştır.

Tablo 3: Taciz ve Yıldırma Arasındaki Farklılıklar

TACİZ	YILDIRMA
Taciz daha çok fiziksel veya cinsel saldırı şeklinde olur. Tacize uğrayan kişi ve örgütteki diğer çalışanlar durumun farkındadırlar.	Yıldırma ise psikolojik baskı şeklinde olur. Yıldırmaya uğrayan kişi ilk başlarda olumsuz davranışlardan kendini sorumlu tutar. Günler, haftalar boyunca durumun farkında olmayabilir.
Taciz davranışı cinsiyet, ırk, önyargı gibi nedenlere bağlı olarak gerçekleşir	Yıldırma davranışında cinsiyet, ırk gibi faktörler etkili olsa da en büyük etken rekabettir.
Tacizde fiziksel gücü kullanımı daha fazladır. (Bullying gibi)	Yıldırma ise sık ve sürekli gerçekleşen psikolojik saldırılardır.
Taciz bireyin tüm yaşamını etkiler. Hem iş yaşamında hem de özel yaşamda görülebilir.	Yıldırma davranışı ise daha çok iş yaşamında görülür.
Tacizi uygulayan kişi karşı tarafa üstünlük kurmaya çalışır.	Yıldırmayı uygulayan kişi kendi yetersizliklerini örtmeye çalışır.

(Akça, 2006: 39)

1.2.5. Yıldırma ve Stres İlişkisi

Stres kavramıyla en fazla tıp alanında karşılaşılsa da yönetim ve davranış bilimleri gibi alanlarda da bu kavramla karşılaşılmaktadır. Stres, sözlük anlamı olarak sıkıntıya girme, gerilme gibi manalara gelmektedir (Türkçe Sözlük, 2011: 1618).

Yaygın olarak kullanılan bir tanıma göre stres, “zarar verici bir olay veya durum ile fert arasındaki karşılıklı etkileşimin bütün sonuçlarıdır.” Bu tanım zararlı etken ile organizmanın tepkisini bir araya getirmesinin yanı sıra karşılıklı etkileşim mekanizmasına da vurgu yapmaktadır (Eroğlu, 2006: 402).

Farklı ülkelerde stres alanında yapılan araştırmalar karşılaştırılırken uyumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Yıldırmanın stresin kaynağı mı yoksa sonucu mu olduğu tam olarak açıklığa kavuşturulamamıştır. Ancak Leymann stres terimini, bir uyarıcı sonucunda ortaya çıkan reaksiyon olarak kullanmaktadır. Yıldırma, stresi tetikleyen ve stresin daha kapsamlı ve daha tehlikeli olmasına neden olan sosyal bir stresördür (Leymann, <http://www.leymann.se/English/11310E.HTM>).

1.3.Yıldırma Sürecinin Aşamaları

Yıldırma, çeşitli aşamaları içeren bir süreç şeklinde devam etmektedir. Yıldırma amaçlı davranışlar oluştuğunda, çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girmekte ve hedef seçilen kişinin yani mağdurun sağlığı olumsuz biçimde etkilenmektedir (Can, 2007: 18).

Burada önemli olan nokta, yıldırmanın süresi ve devamlılığıdır. Eğer devamlı olarak haftalarca süren bir duygusal saldırı silsilesi söz konusu ise bunun mağdur üzerindeki etkileri yıkıcı olacaktır. Öte yandan, normal ve anlaşılabilir bir psikolojik çatışma ve bundan doğan tartışmalar ve personel arasındaki iletişim kopukluğu, nezaketten yoksun tavırlar bir saldırıyı içermediği için yıldırma olarak adlandırılmaz (Tayyar, 2008: 21).

Leymann, yıldırma sürecini beş aşama şeklinde ele almıştır (Leymann, <http://www.leymann.se/English/12220E.HTM>).

1.3.1. Çatışma veya Anlaşmazlık Aşaması

Özel yaşamda olduğu gibi, iş hayatında da çatışmalar kaçınılmazdır. En iyi hatta en yüksek düzeydeki insanları bir araya getiren örgütlerde bile çalışanların amaç, hedef ve ihtiyaçlarının farklı olması sebebi ile çatışmalar yaşanabilir.

İnsanların bir arada buldukları ve birlikte çalıştıkları her yerde önce ya da sonra çatışmalar ve fikir ayrılıkları ortaya çıkabilir. Burada önemli olan, çatışmaları

önlemek ya da yok saymak değil, faydalarından yararlanabilmek ve olumsuz sonuçlarını azaltabilmek için süreci doğru bir şekilde yönetebilmektir. Çünkü çözülemeyen sorunlar, zamanla büyüyüp başka sorunlara yol açabilmekte ve örgüte yönelik çeşitli olumsuz etkiler doğurabilmektedir (Çoroğlu, 2003: 139).

Sonuç olarak, bu aşama henüz yıldırma niteliği kazanmamıştır. Mağdur genellikle bu aşamada, savunmacı bir tutum içindedir. Sürekli çevresindekilere ne olup bittiğini anlatmaya çalışmaktadır. Bu davranışı, onun çevresi tarafından dayanıksız, stresle baş edemeyen biri olarak algılanmasına neden olabilmektedir (Minibaş ve İdiğ, 2009: 16). Bunun yanı sıra bu evrede mağdur, herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir. Ancak tetikleyici kritik bir olayın ortaya çıkması halinde çatışmanın yıldırma davranışlarına dönüşmesi olasıdır.

1.3.2. Saldırgan Eylemler Aşaması

Bu evreye “çatışmanın olgunlaşması” adı da verilebilir (Tınaz vd., 2008: 31). Bu aşamada gerçekleşen saldırgan eylemler ve psikolojik baskılar, yıldırmanın harekete geçtiğini gösterir. Günlük hayatta karşılaşılan birçok davranıştan farklı olarak burada sözü edilen saldırgan eylemler uzun süreli ve sistemattir. Amaç ise mağduru cezalandırmak ve saf dışı bırakabilmektir (Leymann, 1990: 121).

Saldırganlık; “bireyin kendi düşünce ve davranışlarını dıştaki direnmelere karşı, zorla karşısındakine benimsetme çabasıdır” (Türkçe Sözlük, 2011: 2017). Örgüt yönetimi için bu durum ciddi olarak tehdit oluşturabilir. Bu evrede çalışanın kendisine güvensizliği daha da artmaktadır (Tokat vd., 2011: 38-39). Direnci tükenmeye başlayan mağdur mümkün olduğunca sosyal ortamlardan uzaklaşarak, yıldırma aktörüyle karşılaşmamaya çalışmaktadır. Kendini geriye çekip, yalnız kalmaya çalışması çevresiyle sorunları olduğuna dair söylentilerin artmasına neden olmaktadır (Minibaş ve İdiğ, 2009: 16).

1.3.3. İşletme Yönetiminin Devreye Girdiği Aşama

Bu aşamada çalışanlar tedirgin edilebilir, etkisiz hale getirilerek sürekli azarlanabilir ve denetimler sıklaşabilir. Yönetimin, doğrudan doğruya yıldırma içerisinde yer almasa da yıldırma aktörlerini dolaylı yoldan desteklemesi, onun yıldırma süreci içerisinde yer aldığını göstermektedir (Davenport vd., 2003: 20). Yönetim,

elindeki gücü kaybetmemek ve hedef aldığı kişi ya da grubu kontrol altında tutabilmek için ilk başlarda zararsız gibi görünen davranışlarda bulunmaktadır. Mağdurun direnmesi durumunda ise baskıların şiddeti artmaktadır (Hirigoyen, 2000: 70-71). Bu noktada yönetim, özellikle üzerinde taşıdığı “çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü” sorumluluğunu reddederek yıldırma süreci içerisindeki yerini alır ve negatif döngüye katılır (Tınaz, 2011: 65).

Yıldırma aktörleri sadece kendi güçlerini değil, örgütün olanaklarını da kendi çıkarları için kullanarak, mağdura saldırır. Böylece, mağdur sadece yıldırma aktörleri ile değil aynı zamanda yıldırma dâhil olan örgütle de baş etmek zorunda kalır (Tutar, 2004: 87). Burada yıldırma aktörleri ve örgüt arasında saldırgan bir “ortak zihniyet” öne çıkmaktadır. Zihniyet ise “bir toplulukta veya örgütte karakteristik biçimde görülen ve üyelerinin her birinde ortak olan, alışılmış düşünce ve inanış biçimlerinin bütünü” olarak tanımlanabilir (Borlandi vd., 2011: 923). Şüphesiz bu ortak zihniyet örgüte zarar vermekte ve yıldırma mağdurunu çıkmaza itmektedir.

1.3.4. Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalanma Aşaması

Bu aşamada mağdur, “zor, asi, muhalif, öteki, ruh hastası veya paranoyak kişilik” olarak tanımlanmakta ve damgalanmaktadır. Artık mağdur, suçlanan bireydir ve yıldırmanın tüm sorumluluğu ona yüklenmektedir (Yapıcı, 2008: 23). Yönetimin yanlış yargısı ve taraflı tutumu, bu negatif döngüyü hızlandırmaktadır.

Yıldırma mağdurunun sağlık durumu doktor veya psikologa gidecek kadar kötüleşmektedir (Solakoğlu, 2007: 11). Kişi iyileşmek amacıyla çeşitli merkezlere başvurabilir. Ancak aldığı destek ve yardımdan faydalanmasını sağlayıcı bir ortam oluşturmak yerine, uzun süreli hastalık izinleri ile çalışma yaşamından uzaklaştırılması yolu tercih edilir. Artık yıldırma mağduru, ona yardım etmek ve destek vermek isteyen kişiler tarafından dahi zor bir vaka olarak görülmektedir (Davenport vd., 2003: 64).

1.3.5. İşine Son Verilme Aşaması

Son aşamada ise yıldırma artık ciddi bir psikolojik vaka haline gelebilir ve yıldırma mağdurunun işine son verilebilir. Çünkü artık mağdurun çevresiyle ilişkileri bozulmuş ve çalışamaz duruma gelmiştir. Örgüt için tek çare mağduru işinden uzaklaştırmak olarak görülmektedir (Minibaş ve İdiğ, 2009: 18). İşinden ayrılmak,

mağdur durumdaki kişinin sorunlarının artmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak kişide ruhsal bir çöküntü, güvensizlik olabilir. Bunlara ek olarak mağdur başka bir bölüme ya da merkeze gönderilme, erken emeklilik, uzun süren hastalık dönemleri vs. durumlarla karşı karşıya gelebilmektedir (Tokat vd., 2011: 40-41).

Ancak her örgütte yıldırma sürecinin beşinci evreye kadar ulaşması şart değildir. Örgütte yıldırma mağduru kişi, önceki evrelerden herhangi birinin sonunda da işten ayrılabilir ya da çıkartılabilir.

1.4.Yıldırmanın Özellikleri

Örgütlerde çalışanların davranışlarını etkileyen birçok iş dışı faktör vardır. Aile hayatındaki sıkıntılar, sosyal hayattaki değişiklikler ve diğer etkenler iş yaşamındaki performansı istemeden de olsa etkileyebilir. Örneğin, aile bireylerinden birinin hasta olması veya uykusuz geçen bir gece bu duruma örnek olarak verilebilir.

Kişiler böyle dönemlerde çevrelerine istemeden de olsa kötü davranabilirler fakat çalışanın hastalık, boşanma, ev taşıma vs. gibi sıkıntılarını bilen yakınları ve iş çevresi, kişinin bu geçici halini hoş görebilir. Ancak bir çalışanın çevresindeki kişilere, özellikle de belirli bir kişiye nedensiz olarak sık sık kötü davranması hoş görülmez. Bu durumda kasıt aranmaya başlanır. Çünkü örgütte yıldırma süreci başlamış olabilir (Toker Gökçe, 2008_a: 18-19).

Yıldırma ile ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu tanımlar yapılırken, yıldırmanın özellikleri de ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Ancak tüm tanımlarda ortak olan dört nokta görülmektedir. Bunlar; süreklilik ve sıklık, güçler arasında dengesizlik, çeşitlilik ve saldırganlıktır.

1.4.1. Süreklilik ve Sıklık

Bir örgütte yaşanan olumsuz durumun yıldırma olarak nitelenebilmesinde “sıklık” ve “süreklilik” genelde araştırmacılar tarafından kabul görmüş belirleyicilerdir. Leymann, örgütlerde yaşanan olumsuz davranışların yıldırma olarak nitelenebilmesi için o davranışın en az altı ay ve en az haftada bir tekrarlanması gerektiğini belirtmektedir (Leymann, 1996: 168).

Diğer yandan Adams ve Randall bir davranışın yıldırıcı olabilmesi için sürekliliğe ve tekrarlılığa gerek olmadığını, böyle bir davranışın bir kez yapılmasının da yeterli olduğunu ileri sürmektedir. Zapf ve Einarsen gibi bazı yazarlar da bu görüşü desteklemektedir ve olumsuz bir davranışın kurban seçilen kişiyi etkilemesi için o davranışın altı ay boyunca ve haftada en az bir kez tekrarlanmasının gerekli olmadığını vurgularlar (Zapf ve Einarsen, 2001: 370).

Farklı ülkelerde yapılan araştırmalar gösteriyor ki bir davranışın yıldırıcı olması için, o davranışın bir süre boyunca sıklıkla tekrarlanması her zaman gerekmemektedir. Herhangi kasıtlı veya kasıtsız yapılan olumsuz bir davranışla ilk kez karşılaşıldığında bile hedef seçilen kişi kendini zorda hissediyorsa, burada yıldırmadan söz edilebilmektedir. Ayrıca yıldırıcı özelliği olan bir davranış kasıtlı yapılıyorsa ve yeterince kötüyse kişiyi bir kerede de yaralayabilir. Bu durumda, bir davranışın yıldırıcı olduğuna karar vermede, uzun süre sıklıkla tekrarlanmasından daha fazla, o davranışın kasıtlı olup olmadığı önem kazanabilir (Toker Gökçe, 2008_a: 21).

1.4.2. Güçler Arasında Dengesizlik

Örgütlerde yıldırmanın diğer bir özelliği, eşit güçler arasında görülmemesidir. Taraflar arasındaki güç dengesizliği, Einarsen ve Mikkelsen'e göre yıldırma tanımında merkezi bir rol oynar. Bu güç dengesizliği bazen mağdurun kişiliği ya da iş deneyimi yönünden sürecin başlangıcında gözlemlenebilirken, bazen de süreç içerisinde saldırgan davranışların yıpratması sonucu ortaya çıkabilmektedir. Burada bahsedilen güç, hiyerarşik güçten çok diğerini ezmek için kullanılan psikolojik güçtür. Buradan hareketle astların birbirlerine, üstlerin astlara, hatta nadiren de olsa astların üstlere yıldırma uygulayabilmesinin mümkün olduğu söylenebilir (Kontaş Çevik, 2011: 12-13). Başka bir deyişle burada üzerinde durulan dengesizlik, mağdurun örgüt içindeki sosyal konumunda (hiyerarşide daha düşük pozisyonda olması, örgütteki güç ilişkileri), fiziksel, ekonomik veya psikolojik özelliklerinde (mağdurun kendine güveninin azlığı, bağımlı kişilik özelliği, yöneticinin karizması gibi) kendini gösterebilir (Einarsen, 2000: 383).

1.4.3. Çeşitlilik

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütlerde yıldırmanın yaşanmasında mağdurun cinsiyeti, yaşı, saldırganın cinsiyeti gibi demografik faktörlerin ya da yıldırmanın yaşanma biçiminin ve yıldırmanın yaşandığı sektörlerin yıldırma

belirleyici rol oynamadığı ve ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Fakat demografik faktörler ve yıldırma davranışları arasında ilişkilerin tespit edildiği araştırmalar da azımsanmayacak sayıdadır. Örneğin, İsviçre’de Schuepbach ve Torre’un yaptıkları araştırmaya göre tüm yaş gruplarının iş yerlerinde yıldırmadan etkilendiği ortaya çıkmıştır (Davenport vd., 2003: 9). Ancak Norveç’te yapılan çalışmada, örgütlerde yıldırma maruz kalma bakımından, yaşlı çalışanların genç çalışanlara oranla daha fazla risk altında olduğu belirlenmiştir (Einarsen ve Skogstad, 1996: 185). Ülkemizde yapılan araştırmalara göre yıldırma maruz kalan kişilerin yaklaşık % 70’i kadınlardan oluşmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 52-53). Bu konuyla ilgili örneklerin çoğaltılması mümkünken bununla birlikte yazarlar arasında bir fikir birliğinin olmadığı söylenebilir.

1.4.4. Saldırganlık

Yıldırma bahsedilebilmesi için belirleyici olan başka bir özellik saldırgan bir davranışın ortaya çıkmasıdır. Amaç, yıldırma mağdurunu huzursuz etmek ve örgütten ayrılmasını sağlamaktır. Leymann, sadece bir saldırgan davranışın bile yıldırmanın var olduğunun söylenebilmesi için yeterli olduğunu ifade ederken, diğer bazı araştırmacılar en az iki saldırgan davranışın var olması gerektiğini belirtmişlerdir (Kontaş Çevik, 2011: 11-12).

Yıldırma, pasif ve aktif saldırganlık sonucu gerçekleşir. Bu durum saldırganın kişiliği ile ilgilidir. Aktif saldırganlık, belirgin bir biçimde mağduru hedef aldığından hemen kendini belli eder. Ancak pasif saldırganlığın fark edilmesi daha güçtür ve başa çıkmak da bu nedenle daha zordur (Davenport vd., 2003: 16).

İş dünyasında rekabet söz konusudur. Örgütler de değişen iş dünyasında varlıklarını sürdürebilmek ve ayakta kalabilmek için değişimlerle mücadele edebilmeli, gerektiğinde dönüşümlenmelidir. İşte bu mücadele içinde çalışanların da dirençli olmaları gerekmektedir (Toker Gökçe, 2008_a: 25). Başka bir ifadeyle, örgütler arasında var olan bu mücadele aynı örgüt içinde çalışanları dahi etkisi altına almıştır.

1.5.Yıldırma Sürecinde Rol Alanlar

Yıldırma bir süreçtir ve bu olgunun meydana gelmesinin temelinde insanın varlığı yatmaktadır. Bir başka ifadeyle, yıldırmanın insandan ve insan ilişkilerinden

kaynaklandığı yadsınamaz bir gerçektir. Bu gerçeklik araştırmacıları yıldırma neden olan, yıldırma etkilenen ve son olarak yıldırma sürecinde dolaylı veya dolaysız olarak yer alan kişi ya da kişilere götürmektedir (Karyağdı, 2007: 28).

Dolayısıyla çalışma yaşamında yer alan herkesin, bu roller bağlamında yıldırma olgusu içinde rol alma ihtimali mevcuttur. Süreç içinde kişilerin rollerinde de değişiklik olabilmektedir. Rollerin her birinin, kendine özgü nitelikleri mevcut olup, aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedirler.

Sonuç olarak, yıldırma sürecinin içerisinde yer alan üç grup bulunmaktadır. Bunlar aşağıda maddeler halinde belirtilmektedir.

- Yıldırma Aktörleri
- Yıldırma Mağdurları
- Yıldırma İzleyicileri

1.5.1. Yıldırma Aktörleri

Yıldırmanın özellikleri ile ilgili çalışma yapmak zordur ve yıldırma aktörlerinin özellikleri, genellikle mağdurların düşünceleri temel alınarak belirlenir (Vartia, 2003: 16). Yıldırma aktörlerinin rolü ve kişiliği özellikle Avrupa ülkelerinde üzerinde durulan bir konudur. Konuyla ilgili öncü çalışmalar bu ülkelerde yapılmıştır.

Walter'a göre yıldırma aktörleri;

- İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanı seçen,
- Yıldırma ortamı yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapan,
- Yıldırmanın, karşıdaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları bilen, kabul eden ve bu durumu umursamayan,
- Hiçbir suçluluk duygusu duymayan,
- Sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zamanda iyi bir şey yaptıklarını da zanneden,
- Suçu başkalarına yükleyen, sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir (Tınaz vd., 2008: 38).

Örgütlerde, yıldırma eylemleri genelde kapalı kapılar arkasında yapıldığı için, bu eylemlerin tespiti ve değerlendirmesi oldukça zordur. Yıldırma aktörlerini bu davranışlara yönelten nedenlerin başında duygusal zekâdan yoksun olmaları, korkaklıkları, nevrotik rahatsızlıkları ve kişilik bozuklukları gelmektedir (Vartia, 2003: 13-15).

Leymann'a göre insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için yıldırmaya başvururlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları güvensizlik ve korku onları başka birini küçültücü davranmaya itmektir. Bunun temelde dört nedeni vardır (Davenport vd., 2003).

- Birisini grup kurallarını kabul etmeye zorlamak,
- Düşmanlıktan hoşlanmak,
- Can sıkıntısı içinde zevk arayışı,
- Önyargıları pekiştirmektir.

Bu tarz davranışlarının nedeninin, mağdurda aranması gerektiğini; böyle davranılmayı kendisinin hak ettiğini ileri sürerler. “O, kendisine böyle davranılmasını istiyorsa, bizi bu tarz davranışa zorluyorsa, bizim suçumuz ne?” şeklinde bir savunma ortaya koyarlar (Tınaz vd., 2008: 39). Mağdurun kişiliğine ve mesleki onuruna yönelttikleri lekeleyici ve aşağılayıcı davranışlarla kendilerinin yüceltiğini, böylece yerlerini sağlamlaştırarak güç kazandıklarını düşünürler (Demirel ve Yoldaş, 2008: 9).

Yıldırma aktörlerinin en çok karşılaşılan tipleri aşağıda ele alınmıştır. Ancak belirtmek gerekir ki bahsi geçen gruptakiler tam olarak hiçbir kişilik grubuna dâhil değildir.

Narsist Yıldırmacılar: Narsist, kelime anlamı itibari ile özsever demektir (Türkçe Sözlük, 2011: 1752). Sağlıklı ve normal insanlarda da belli bir düzeyde narsistik özellikler bulunabilir. Sağlıklı narsisizmde benlik değeri, kişinin empati kurabilmesine, özenli davranabilmesine ve yakın ilişkilerden keyif alabilmesine yardım etmektedir. Aynı zamanda kişinin değerlere ve ideallere bağlanabilmesini sağlamaktadır (Lubit, 2004: 13). Burada asıl üzerinde durulan konu ise yıkıcı narsisizmdir. Bu kişiler,

linik olarak sosyal özür lü olan ve korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için, elindeki gücü kullanmaya kendini yetkili gören sorunlu bireylerdir. Narsist kişilik, “gerçek”ten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli diğer insanlardan üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen zihinsel bozukluk halidir (Tutar, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm>).

Narsist yöneticiler ya da yıldırımacılar örgütü, kendi özgüvenini sağlayan bir kaynak olarak görürler. Her zaman özel bir işlem beklentisi içinde olduklarından kendilerini hukuk ve ahlak prensiplerinin üzerinde görürler. Hiyerarşik kademelerde yükselmek için her yola başvurabilirler (Ertekin ve Yurtsever, 2001: 39-40). Örgütteki diğer çalışanların daha yetenekli olmasına tahammül edemeyen narsist bireyler, böyle kişilerin varlığını kabul etmemekte ve bu durum yıldırma sürecinin başlamasına neden olmaktadır. Bu süreçte başa çıkılması en zor olan kişilerin narsist yıldırımacılar olduğu belirtilmektedir (Yüçetürk, 2005: 102).

Hiddetli, Bağırđan Yıldırımacılar: Korku verip yıldırarak kontrol sağlamaya çalışan yıldırımacı tipidir. Duyularını kontrol edemez, hiçbir sebep yokken etraflarındakilere bağırır, çağırır, kaba sözler sarf eder ve beddua ederler. Sonrasında hiçbir şey olmamış gibi işlerinin başına dönüp çalışabilirler (Couling, 2005: 8).

Crawford’a göre bu kişiler genellikle öfke ve stres yönetimini başaramayan ve çocukluklarında çözülmemiş birçok çatışma yaşayan bireylerdir (Cowie vd., 2002). Bu tarz kişiler içlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkmayı başaramadıkları için başkalarını olumsuz davranışlarıyla rahatsız ederler. Sinir ve huysuzluk krizleriyle işyerini çekilmez bir hale getirirler (Tmaz, 2011: 72).

İki Yüzlü Yılan Yıldırımacılar: Bu tip yıldırımacılar, hedef seçtikleri kişilere karşı saldırgan bir tavır sergiledikleri halde diğer kişilere iyi görünmeye çalışırlar. Sürekli kötülük peşindedirler ve masum rolünü oynamaktan çekinmezler. Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemezler.

Kurbanlarıyla yan yanayken başka, onlar orada olmadığında başka konuşmaktadırlar. Bu, küçük bir sözden büyük bir yalana kadar çeşitlilik göstermektedir (Field, 1996: 55). Zaman zaman yıldırma mağduruna bile iyi davranabilirler. Bu

arkadaşlık ve sevecenlik, yaptıklarının daha sonra onlara karşı kullanılmasını engellemek içindir. Saldırganlıklarını gizlemek için tebessüm ederler ve neşeli görünmeye çalışırlar (Tınaz, 2011: 72-73). Kendilerini diğer çalışanlardan üstün gördükleri için, herhangi bir suçlamayla karşı karşıya kaldıklarında saldırgan davranışlar sergileyerek, kendi benlik imgelerini korumaya çalışmaktadırlar (Peck, 1998: 73).

Megaloman Yıldırımacılar: Megaloman bireyler, kendilerini olduğundan büyük gören ve gösteren, kendisine hayran, başkalarını küçümseyen, onların niteliklerini önemsemeyen bireylerdir. Başkaları önemli işlere imza atsalar dahi sürekli eksik bulur, daha fazlasının yapılmasını ister ve onlar üzerinde baskı kurarlar. Bu durum ise çalışanların motivasyonlarının düşmesine sebep olabilmektedir.

Yıldıрма aktörünün davranışları, kasıtlı olarak başkalarına acı çektirme ve bundan zevk duyma olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışları yapan kişiyi sosyopat olarak nitelendiren Vickers, sosyopatın temel amacının kişinin moralini bozmak, üretkenliğini ve örgütsel bağlılığını azaltmak ve çalışanın kendisini yetenekli bir birey olarak görmesini engellemek olarak belirtmektedir (Vickers, 2001: 208).

Yıldıрма ile ilgili yaptığı çalışmalarla tanınan Ege'ye göre bu kişilerin kendilerine olan güvensizlikleri ve özsaygı eksiklikleri, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu kişiler hedeflerine sessizce işkence yaparlar. Aniden tüm ilişkilerini keser, toplantılara katılımı engeller, verdikleri bilgileri değiştirir ve çağrılara cevap vermezler. Mağdurun duyamayacağı kadar alçak sesle konuşurlar veya yorumlanması güç yanıtlarla mağdurun aklını karıştırırlar. Koşullara göre yeni kurallar uyduran ve uydurdukları bu kurallara kendileri dışında herkesin uymak zorunda olduğunu düşünen megaloman yıldırımacılar böylelikle işyerindeki başarılarıyla kariyer yolları açık olan mağdurların, kariyer yollarını kapatmaya çalışmaktadırlar (Tınaz, 2011: 84).

Hayal Kırıklığına Uğramış Yıldırımacılar: Özel hayatlarında karşılaştıkları ve çözümleyemedikleri problemler, çatışmalar genellikle bireylerde hayal kırıklığına yol açar. Bu bölümde incelenen hayal kırıklığına uğramış yıldırımacılar ise çalışma yaşamı dışında yaşadıkları ve üstesinden gelemedikleri bu problemleri, çatışmaları, olumsuz

duygu, düşünce, yetersizliklerini örgütte başkalarına yansıtırlar. Bu kişiye göre diğer insanlar böyle sorunlar yaşamamakta ve problemler sadece kendisini bulmaktadır. Bu nedenle başkalarına karşı daima kıskançlık içindedir.

Ege'ye göre bu gruptaki yıldırımacılar arasında kadınlar ağırlıklı olarak yer almaktadır. Bunun nedenleri kadının erkeğe göre daha duygusal olması, ailevi değerlere daha fazla odaklanması ve bu konularda yaşanan sorunlardan daha fazla etkilenmesi olarak gösterilebilir (Tınaz, 2011: 85-86).

Eleştirici Yıldırımacılar: Sürekli olumsuz konuşan, hata arayan ve her konuda şikâyet eden yıldırımacıların çizdiği görüntüdür. Çalışma arkadaşlarını şikâyetleri ile bıktıran bu tip bireyler, diğer çalışanları sürekli çalışmaya ittikleri için, genelde kendi yöneticileri tarafından sevilmetedirler. Eleştirici yıldırımacılar, yaptıkları tüm olumsuz yorumlara rağmen herhangi bir çözüm planı ortaya koyamamaktadırlar. Bu kişilerin davranışlarına bakıldığı zaman iletişimi etkili kullanamadıkları görülür. Karşılarındaki kişilerin yaptıklarını eleştirmelerine rağmen onlara söz hakkı tanımazlar ve örgütte gergin bir atmosfer oluşmasına sebep olurlar.

Yukarıda ele alınan yıldırımacı tiplerine ek olarak fesat, tesadüfi, pusuda bekleyen, dalkavuk, zorba, korkak, kıskanç, hırslı yıldırımacı tiplerinden de bahsedilebilir.

Ele alınan başlıklar zaman zaman farklılık gösterse de genel anlamda yıldırma aktörleri hayatlarındaki hayal kırıklıklarını veya eksikliklerinden kaynaklanan kin ve nefreti, başkalarının üzerine boşalttıklarında rahatlarlar. İşyerinde yıldırma sürecinde hastalanan kişinin, hep mağdur birey olduğundan söz edilir. Ancak belki de süreç içerisindeki “gerçek hasta”nın yıldırma aktörleri olduğunu düşünmek gerekir. Zira bedelini başkalarının ödemek zorunda kaldığı acılardan ve sıkıntılardan zevk alarak normal yaşamını sürdürebilmek, ne derece sağlıklı bir ruh yapısının göstergesi olabilir ki? (Tınaz, 2011: 85-88)

1.5.2. Yıldırma Mağdurları

Yıldırma mağdurları “başkalarının davranışlarından zarar gören ve kendilerine karşı yöneltilen bu zarar verici davranışlara karşı koyabilecek ve bu davranışları

durdurabilecek yetenek, pozisyon ve kaynaklara sahip olmayan kişi ya da grup” olarak tanımlanabilmektedir (Maines ve Robinson, 1994: 2).

İşyerinde yıldırımaya hedef olan kişilerle yapılan görüşmeler, bu kişilerin üstün özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Zeki, yetenekli, başarı yönelimli, dürüst, güvenilir, kendilerini işine adanmış bu kişilerin mesleki kariyerleri pek çok olumlu özellik taşımaktadır. Politik davranamayan bu kişilerin, örgütlerine aidiyet duyguları ileri derecede gelişmiştir ve işleriyle özdeşleşmişlerdir (Yüçetürk, 2005: 28). Bu kişiler gelecekte üst mevkilere yükselebilecek oldukları izlenimi vermektedirler. Fakat yıldırma davranışlarına maruz kalmaları sonucunda bu özelliklerinin birçoğunu yitirirler (Dökmen, 2008: 163).

Diğer taraftan Davenport ve arkadaşlarına göre ise, yıldırımaya maruz kalma olasılığını artıran özellikler, yaratıcı ve bağımsız düşünme veya yeni fikir ve yöntemleri ileri sürme yoluyla diğerlerini rahatsız etmektir. Bazı durumlarda ise, hedefin farklı bir tipte olması buna neden olabilir. Bilindiği gibi kişinin değiştiremeyeceği rengi, cinsiyeti, aksanı, temsil ettiği sınıfı gibi özellikleri vardır. Bu özellikler mağdurları, yıldırımaya niyetli olanların hedefi haline getirmektedir (Bayrak Kök, 2006: 438).

Yıldırma olgusunda mağdur rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplemesi mevcut değildir. Yani yıldırımaya maruz kalma riski herkes için geçerlidir. Fakat Huber’e göre örgütlerde yıldırma mağduru olma tehlikesiyle karşı karşıya olan dört farklı tip mevcuttur (Tınaz, 2011: 104-105). Ancak tanımlardaki yakın benzerlikten dolayı “acayip bir kişi” başlığı, “yalnız bir kişi” başlığı altında ele alınmıştır.

Yalnız Bir Kişi: Bu grup için “azınlık” kavramı da kullanılabilir. Herhangi bir yönüyle diğer bireylerden farklılık gösteren (farklı tarzda giyinen, engelli veya yabancı olan, azınlık bir gruba dâhil olan, erkeklerin yoğun olduğu bir işyerinde çalışan tek bir kadın veya kadınların yoğun olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek vs.) ve başkalarıyla kaynaşmayan bir kişi olabilmektedir.

Başarılı Bir Kişi: Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları

tarafından kıskanılabilmekte ve arkasından oynanan oyunlara, çıkarılan söylentilere, yapılan sabotajlara maruz kalabilmektedir.

Yeni Gelen Kişi: Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelen kişinin, birtakım özelliklerinin orada çalışanlardan daha fazla olması, daha kaliteli işler çıkarıyor olması, daha parlak bir kariyere sahip olması gibi faktörler yıldırma sürecini başlatabilmektedir. Bunların yanı sıra yeni gelen kişi sadece daha genç veya daha güzel/yakışıklı olabilir.

Yıldırma sürecini, klasik bir dram olarak değerlendirirsek, oyun içerisinde zararı en fazla gören mağdurdur. Yıldırma oyununun kuralları, mağdur tarafından değil, yıldırma aktörü tarafından belirlenir. Yıldırma mağduru, tek başına hiçbir kuralı değiştiremez. Mağdur, kuralları başkalarının belirlediği bir oyun içindeki rolünü kabullenmek zorunda bırakılmaktadır.

Yıldırma mağdurları arasındaki ortak özellikleri tespit etmeye yönelik araştırmalar yapan Klaus Niedl, yıldırma sürecinin gelişiminin daha iyi anlaşılması açısından da önem taşıyan dört özellik üzerinde durmaktadır (Tınaz, 2011: 105).

Yaş: Niedl'in tespitlerine göre yaş arttıkça yıldırma mağduru olma riski de artmaktadır. Yıldırma algısı üzerinde yaşın ne derece belirleyici olduğu konusunda çalışmalarda bir netlik bulunmamakla birlikte, 1994 yılında İsviçre'de yapılan bir araştırmada yıldırma olgusundan tüm yaş gruplarının etkilendiği görülmüştür (Davenport vd., 2003: 9). Bayrak Kök'ün araştırmasında ise, 18-30 yaş aralığındaki banka çalışanlarının, yıldırma aktörünün pozisyonundan kaynaklanan yıldırma davranışlarına daha fazla maruz kaldıkları tespit edilmiştir (Bayrak Kök, 2006: 445).

Cinsiyet: Niedl, kadın ve erkeklerin aynı sıklıkta yıldırmaya maruz kaldıklarını ve bu nedenle cinsiyetler arasında yıldırma mağduru olma açısından belirli bir fark bulunmadığını öne sürmektedir. Einarsen ve arkadaşlarının araştırmasında da yıldırma endeks değerleri açısından kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Einarsen vd., 1994: 390).

Ancak yapılan bazı çalışmalarda çeşitli değişkenlerin (kültür, sektör, yasal düzenlemeler, sendikal yapı, ekonomik koşullar vs.) farklılık göstermesine bağlı olarak, kadınların erkeklere oranla yıldırımaya daha fazla maruz kaldıklarına ilişkin bulgulara rastlanmaktadır. Örneğin, Amerika’da yapılan çalışmalar incelendiğinde kadın çalışanların, erkek çalışanlara kıyasla yıldırımaya daha fazla maruz kaldıkları görülmektedir. Buna ek olarak Finlandiya’daki üniversitelerde yapılan bir araştırmada 19 kişiye mülakat, 338 kişiye anket uygulanmıştır. Sonuçlara göre bu üniversitelerde görev yapan kadın akademisyenler, erkek akademisyenlere göre yıldırımaya daha fazla maruz kalmaktadır (Björkqvist vd., 1994).

İş Sektörü: Yıldırmanın tüm sektörler içerisinde daha sıklıkla ortaya çıktığı herhangi bir sektör veya iş kolu olmamakla birlikte kamuda, sosyal yardım kurumlarında, eğitim kurumlarında yıldırma sürecinin oluşumu ve gelişimi izlenebilmektedir.

Avrupa Çalışma ve Yaşam Koşullarını Geliştirme Vakfı tarafından yapılmış olan ve aralarında Türkiye’nin de bulunduğu, Avrupa Birliği’ne aday ülkeleri kapsayan bir araştırmada ise, emniyet teşkilatı ve silahlı kuvvetler ile hizmet sektörünün, yıldırma vakalarının en çok yaşandığı alanlar olduğu saptanmıştır. Bunun nedenleri arasında, görevin niteliği ve zorluğu, uzun çalışma saatleri, nöbetler, görevlendirmeler, eski tarz yönetim anlayışını benimseyen komutanlara, yeni anlayışlarla yetişen genç kuşakların uyum gösterememesi, duygusal zekâ düzeyleri yüksek olan genç subayların ve polis adaylarının, duygusallıktan uzak olan bu meslekleri içselleştirememeleri gibi faktörler gösterilebilmektedir. Ayrıca tarım sektöründe çalışanların, yıldırma konusunda yeterli bilgi ve bilinç düzeyine ulaşamamış olmalarına bağlı olarak, söz konusu bu sektörün, yıldırmanın en az görüldüğü alan olduğu belirtilmiştir (Çobanoğlu, 2005: 219-220).

Meslek Türü: Niedl, yıldırma olgusu açısından meslek türünün kayda değer bir farklılık yaratmadığını, ancak yönetici pozisyonlarında çalışanlar arasında yıldırma vakalarının daha sık yaşandığını belirtmektedir.

İşyerinde yıldırılmayı, diğer saldırgan davranışlarla birlikte ele alan Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) 20 Temmuz 1998 raporuna göre, taksit sürücülerini, sağlık çalışanlarını, öğretmenleri, sosyal hizmet uzmanlarını ve genellikle tek başına çalışan

insanları içeren bazı meslek gruplarının, yıldırma maruz kalma riskleri çok yüksek olmaktadır. ILO'nun söz konusu raporunda cinsiyete göre meslek gruplarına bakıldığında ise, kadın öğretmenlerin, kadın banka çalışanlarının, hemşirelerin ve kadın satış elemanlarının yıldırma uğrama riskleri yüksek çıkmıştır (ILO, 1998).

1.5.3. Yıldırma İzleyicileri

Bir işyerinde meydana gelen yıldırma, sosyal bir olgu olduğu için sadece “aktör” ile “mağdur” arasındaki sınırlar içinde kalmamakta, bunların yanı sıra “izleyiciler” olarak adlandırılan, olayları teşvik edenlerin veya olanlara göz yumanların oluşturduğu bir grubu daha kapsamaktadır.

Yıldırma sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, yöneticiler ve işverenler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, kimi zaman ise sürece katılan kişilerdir (Savaş, 2007: 17).

Walter'in, dolaylı yıldırma aktörleri olarak adlandırdığı izleyiciler, yıldırma süreci ile ilgileri yokmuş gibi görünen, ancak gerçekte yıldırma eylemcilerinin tarafında olan, ikiyüzlü bireyler olarak nitelendirilmektedir. Bu kişiler, yıldırma olgusuna ilişkin herhangi bir sorumluluk üstlenmemekle birlikte, süreç içinde kendilerini arabulucu olarak göstermektedirler. Ek olarak yıldırma izleyicileri kendilerine çok güvenen bireyler olup, taraflardan birine duydukları yakınlığı açıkça belli etmekte ya da her iki tarafa da kesinlikle yanaşmamaktadırlar. Bazen de izleyici konumundaki kişiler, çatışmanın doğrudan anahtar kişileri olabilmektedirler (Tınaz, 2011: 114-115).

Yapı olarak yıldırma izleyicilerini üç ana grupta toplamak mümkündür. İzleyicilerden bazıları yıldırma aktörlerine benzerken, bazıları ise yıldırma sürecine karşı koymaya çalışırlar. Son gruptaki izleyiciler ise sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Tınaz vd., 2008: 50).

- *Yıldırma Ortakları:* Bu grupta yer alanlar verdikleri destek ve işbirliği ile yıldırma aktörüne yardım ederler.
- *İlgisizler:* Yıldırma aktörünün, mağduru aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalırlar ve yıldırma sürecinin devamına göz yumarlar.

- *Karşıtlar:* Örgütteki olumsuz ve gergin havadan rahatsızlık duyan bu kişiler, mağduru içinde bulunduğu durumdan kurtarmak için çabalarlar veya en azından bir çözüm arayışı içerisindedirler.

Yıldırma ortakları grubunda yer alanlar, mağdur üzerinde yaptıkları etkinin korkunç sonuçlarının bilincinde dahi değildirler. Çaresiz mağdur, herkesin ona karşı cephe aldığını ve dışlandığını hissetmekte, yalnızlığa itilmektedir. İlgisizler grubunda yer alanlar ise konumları itibariyle yıldırma durdurma gücüne sahip olsalar da olmasalar da kendilerine zarar vermediği sürece, durumu dışarıdan izlemekle yetinen, ilgili makamlara bildirmeyen, hiçbir şekilde bu acımasız saldırılara müdahalede bulunmayan ve çözüm üretmeyen kişilerdir (Arsan, 2008: 42-43).

Yıldırma izleyicileri genel anlamda üçlü bir sınıflandırmaya tabi tutulsa da sergiledikleri davranış biçimleri bakımından daha ayrıntılı olarak incelenebilirler. Aşağıda izleyici tiplerinin davranışları beş grupta ele alınmaktadır (Tınaz, 2011: 117-119):

Diplomatik İzleyici: Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan ve genelde aracı rolünü oynaması nedeniyle başkaları tarafından sevilen ya da nefret edilen kişidir. Yıldırma sonlandırmak için çözüm bulmaya, mağdura yardım etmeye çalışır. Karar sürecinde fikirlerinin önem taşıyor olması, kıskançlığa neden olabilmekte ve örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride mağdur konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır.

Yardakçı İzleyici: Yıldırma aktörüne aşırı sadık olan, fakat bu özelliğinin pek fark edilmesini istemeyen bu kişi, kendini güvenilir bir birey olarak göstermekte ama yıldırma aktörü bir başka kişiye yıldırma eyleminde bulunduğu anda ona destek vermekten geri kalmamaktadır.

Fazla İlgili İzleyici: Başkalarıyla aşırı ilgili, onların özel alanlarına ve konularına zorla müdahale etmeye çalışan, sorularıyla bireyleri bunaltan, ısrarcı bir izleyici tipidir. Yardım arayışı içinde olan mağdur bile, aşırı merakı nedeniyle kendisine sıkıntı veren, onu strese sokan bu kişiyi ikinci bir yıldırma aktörü olarak algılamaya başlamakta ve rahatsız olup, kurtuluş yolları aramaktadır.

Bir Şeye Karışmayan İzleyici: Bu grupta yer alan izleyiciler, kendilerinin yıldırma sürecinde parmağı olduğundan diğer bireylerin şüphelenmelerinden korktukları için ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hoşlanmamaktadırlar. Yıldırma aktörüne eylemlerinde destek vermediği gibi, tanık olduğu yıldırma olgusunu durdurmak için de hiçbir müdahalede bulunmazlar. Olup bitenlerden uzak durmaya çalışır, şahit olduğu acımasız saldırılara karşı tamamen ilgisiz ve duyarsızdırlar. Böyle bir olay yaşanmıyormuş gibi davranırlar.

İki Yüzlü Yılan İzleyici: İlk bakışta hiçbir şeye karışmayan masum bir birey izlenimi yaratsa da aslında yaptığı her şeyin farkındadır ve belli bir amaca uygun davranışlar sergilemektedir. Bu tarz bir izleyici, sonunda yıldırma aktörüne destek çıkmakta ya da kendine de yıldırma uygulanacağı korkusuyla mağdura yardım etmeyi reddetmektedir. İkiyüzlü yılan izleyicinin davranışlarının altında yatan temel neden kendini sağlama alma düşüncesidir.

Yıldırma izleyicileri genellikle örgütte yaşanan olumsuz durumu inkâr etmeyi tercih ederler ve mağdurdan olabildiğince uzaklaşmaya çalışırlar. İzleyicilerin de psikolojileri bozulabilir, yaşanan olumsuz deneyimlerden dolayı korkabilir ve hatta mağdurlar gibi işten ayrılmayı düşünebilirler (Sperry ve Duffy, 2009: 435). Fakat bunun yanı sıra yıldırma sürecinde mağdur mahvolmakta ve kendi yaşamı üzerindeki kontrolü gitgide kaybetmektedir. Bu süreç oyun olarak kabul edilmemeli ve bu duruma göz yumulmamalıdır. Eğer yıldırma süreci kötü sonuçlara neden olmadan engellenemezse izleyiciler de bazı durumlara göre yıldırma aktörü olarak değerlendirilmelidir.

1.6.Örgütlerde Görülen Yıldırma Çeşitleri

Yıldırma eyleminin sadece yöneticilerce tek bir kişiye karşı uygulandığı düşünülebilir fakat durum sadece bununla sınırlı değildir. Örgütlerde yıldırma eylemleri yapısal açıdan üç tip olarak ele alınabilir. Birinci tip; yatay yıldırma olarak adlandırılan, eşit düzeydeki çalışanların birbirlerine uyguladıkları yıldırmadır. İkinci tip; yukarıdan aşağıya doğru yıldırma olarak adlandırılan, üstlerin kendilerinden daha alt pozisyonda çalışanlara uyguladığı yıldırmadır. Üçüncü tip ise; aşağıdan yukarıya doğru yıldırma olarak adlandırılan çalışanların üstlerine uyguladıkları yıldırmadır (Tokat vd., 2011: 46-47).

Yıldırmanın bu farklı türleri arasındaki ortak yön, hangi türü uygulanırsa uygulansın, mağdur üzerinde hem psikolojik hem fiziksel yönde zararlara yol açması, bireyin özel yaşamını, sosyal ilişkilerini etkilemesidir. Yıldırma son aşamada mağdurun istifa edip iş yaşamından uzaklaşmasına, diğer zararların yanında ekonomik yönden de kayba uğramasına neden olmakta ve ileri vakalarda intihara kadar götürecek sonuçlara ulaşabilmektedir (Arsan, 2008: 45-46).

1.6.1. Dikey (Hiyerarşik) Yıldırma

Yıldırma aktörü, mağdurun üstü ya da astı konumundadır. Yani bu durumda yıldırma davranışları dikey olarak gerçekleşmektedir. Aşağıda iki farklı seçenek ele alınmıştır.

1.6.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Yıldırma

Yıldırmanın genellikle en çok görülen şekli üstlerin astlarına uyguladıkları yıldırma davranışlarıdır. Yöneticiler, toplantıda tersleme, söz hakkı vermeme, yetkileri kısıtlama, saf dışı bırakma gibi taktikleri çalışanları üzerinde kullanarak hâkimiyet kurmaya çalışırlar (Can, 2007: 25). Aynı pozisyondaki çalışanlar arasında sık sık görülen küçük uyuşmazlıkların tüm tarafların mutluluğunu etkilediğine değinen araştırmacılar, literatürdeki örnek olayların çoğunluğunun düşük pozisyondaki bireylerin yıldırma kurbanı olduğunu gösterdiğini belirtmişlerdir (Zapf vd., 1996). Namie tarafından ABD’de gerçekleştirilen bir araştırmada, yukarıdan aşağıya doğru yıldırmanın toplam içerisindeki payının % 81 olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ege’ye göre yukarıdan aşağıya doğru yıldırma, “çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya mağdura yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır.” Bir amirin veya bir yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir yıldırma olgusu söz konusudur. Yetkeci ve sert mizaçlı klasik tipte bir amirin bu tarzda davranış sergilemeye daha yatkın olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir amirin masum olacağı zannedilmemelidir, çünkü yıldırma her türlü durumda her mizaçtaki kişi tarafından birdenbire uygulanabilir (Tınaz, 2011: 124-125). Yıldırma aktörünün üst yönetimden kişiler olması durumunda, mağdurların tutumlarının daha da farklılaştığı, güven kaybı yaşadıkları ve olumsuz duygularının arttığı belirtilmiştir (Fox

ve Stallworth, 2005: 452). Nedeni kıskançlıktan psikolojik sorunlara kadar her şey olabilecek davranışlarla yöneticiler, çalışanların hayatını zorlaştırmaya, verimini düşürmeye, kendilerine olan güvenlerini sarsmaya çalışırlar.

Üstlerin astlara yıldırma uygulamasının sebepleri arasında sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, politik nedenler ve kayırma gibi unsurlar yer almaktadır (Djurkovic vd., 2004: 472; Tmaz, 2011: 126-133).

Sosyal imajın tehdit edilmesi: Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde, amir bu durumu sosyal imajına tehdit olarak algılayabilir ve sonucunda her türlü şekilde astın çalışmasını engellemeye, etkinliğini azaltmaya çalışabilir. Bunun yanı sıra astının başarısını sahiplenerek, çevreye kendi başarısıymış gibi gösterebilir.

Yaş farkı: Amir kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde, o bireyi örgüt içindeki kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korku duyabilir. Bu korkuyla hareket eden amir, örgütü için hâlâ değerli ve vazgeçilmez olduğunu göstermek amacıyla genç astına karşı yıldırma sürecini başlatabilir. Bunun tam tersi bir durumun oluşması da mümkündür. Amir daha genç; ast daha yaşlı olabilir. Bu durumda amir, kendini deneyimsiz görebilir ve bundan ötürü komplekse kapılabilir. Açığını maskeleyerek veya bir şekilde üstünlüğünü göstermek amacıyla, kendinden daha yaşlı astına karşı katı bir tutum takınabilir.

Kayırma: Kayırılan taraf bir ast ya da üst olabilir fakat bir üstün kayırılması durumunda süreç daha da kötüleşebilir. Üstün kayırılması ve üstün arkasındaki güce güvenerek istediği her şeyi yapmakta kendini özgür hissetmesi yıldırma sürecinin başlamasını tetikleyebilir. Kurnaz bir şekilde davranan üst, bu süreci başlatırken arkasındaki koruyucusunun gücünü de daima yanında hissetmektedir. Bu nedenle astı, arkasındaki koruyucuya yönelik düşmanca bir davranışa sevk edebilmek ve sanki ikisinin arasında hiçbir sorun yokmuş izlenimini yaratmak, yıldırma sürecini başlatmak için bulunabilecek en güzel bahanedir.

Politik nedenler: Politika, iltimas ve kayırmaların yaşanması için çok geçerli bir nedendir. Ancak aynı zamanda, bir amirin, bir astına yıldırma yapması için son derece

geçerli bir neden oluşturma özelliğini de taşımaktadır. Özellikle ast ve üst, birbirlerine karşıt veya düşmanca olan politik görüşlerini açıkça belirtmişlerse, yıldırma ortamının oluşması son derece doğaldır. Yine Akdeniz kültürünün bir özelliği olarak bizim toplumumuzda da politikanın açıkça tartışılması, yaygın bir alışkanlık olup, bir siyasal partinin üyesi olmak, bireye sosyal yaşamının pek çok alanında yarar sağlamaktadır.

1.6.1.2.Aşağıdan Yukarıya Doğru Yıldırma

Bu durum en nadir görülen yıldırma şeklidir. Kişi üst ya da orta kademedeki yöneticisine bu baskıyı zaman zaman uygulayabilir (Can, 2007: 26). Aşağıdan yukarıya doğru yıldırma olgusunda yıldırmacılar genellikle birden fazladır. Hatta bazen bir bölümdeki tüm çalışanlar, istemedikleri üstlerine karşı, adeta bir ayaklanma gibi yıldırma uygulayabilirler (Tınaz, 2011: 145).

Aşağıdan yukarıya doğru uygulanan yıldırma genellikle; dedikodu çarkının çevrilmesi, yapılan olumlu işleri üst düzeye iletmeme, sürekli olumsuz geribildirimler verme, işleri geciktirme, bazı işleri sabote etme şeklinde olabilmektedir (Tutar, 2004: 93). Üst yönetim bu tür davranışların önüne geçebilmek amacıyla çalışanlara güvende olduklarını hissettirebilmeli ve örgütsel verimliliğin azalmasına engel olmalıdır.

Daha önce de belirtildiği gibi bu yıldırma türüne genellikle rastlanmamaktadır. Özellikle ülkemiz gibi işsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda çalışanların en büyük korkularından biri, işin kaybedilmesidir. Bu nedenle astların, doğrudan üstüne yönelik bir aşağıdan yukarıya doğru yıldırma olgusuna dâhil olması, kolay kolay mümkün olmamaktadır. Ek olarak, güç mesafesinin fazla olduğu Türk kültüründe, astların üstlerine daha az karşı çıktığı ve dolayısıyla dikey çatışmalara daha az rastlandığı ifade edilebilir (Ergin, 200: 248). Bu tür toplumlarda unvanlar, statüler ve biçimsellik büyük önem arz eder ve örgütsel hiyerarşi etkilidir. Makam ve unvanların öneminin, esnemeyen hiyerarşik yapıların, otoriter yönetim stillerinin temelinde güç mesafesinin fazlalığı yatmaktadır (Sargut, 2010: 230).

1.6.2. Yatay (Fonksiyonel) Yıldırma

Yatay veya fonksiyonel yıldırma ise, genellikle birbirleriyle kurmay ilişki içinde olan, benzer görevlerde bulunan ve benzer olanaklara sahip olan, aynı düzeydeki aktör ve mağdur arasında söz konusu olmaktadır (Tutar, 2004: 91). İskandinav Ülkeleri'nde

yapılan çalışmalar, yıldırmanın yöneticilerden çok aynı düzeydekiler arasında olduğunu ortaya koymaktadır (Bayrak Kök, 2006: 438).

Fakat başka bir araştırmaya göre, örgütlerde meslektaşlar kadar yöneticiler de yıldırılmaktadır. Hatta bazı yöneticiler, yıldırımı bir yöntem olarak kullanmaktadır. Ancak yapılan çalışmaların genelinde yöneticiler meslektaşlardan daha az olduğundan, sanki yıldırımı yöneticiler daha az uyguluyormuş gibi bir sonuç da ortaya çıkmaktadır. Björkqvist ve diğerleri kişilerin meslektaşlarından çok yöneticileri tarafından yıldırıldığını ortaya koymuştur (Einarsen ve Skogstad, 1996: 198). Ayrıca otokratik liderlerin aksine, çalışanları serbest bırakan yöneticilerin yatay yıldırımaya neden olduğu söylenmektedir (Dikmen, 2005: 14).

Yatay yıldırımın çeşitli nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler sayılabilir. Bazı nedenlerle ilgili bilgiler aşağıda ele alınmaktadır (Tınaz, 2011: 141-144):

Rekabet: Sosyo-psikolojik olarak bir gereksinme olan rekabet, yapıcı bir gereksinme olmasından ötürü normal olarak her insanda mevcuttur. Ancak diğer sosyo-psikolojik gereksinmelerde olduğu gibi bu gereksinmede de bireyler arası hissedilen yoğunluk farklıdır. Bir birey, pek çok fedak rlıklar yaparak ve çeşitli ödünler vererek iş yaşamında belli bir noktaya ulaşmış olabilir. Mesleğinde yükselme hırısı onu buraya itmiş olabilir. Dolayısıyla rekabet gereksinimini ve duygusunu çok güçlü olarak yaşayan bireyin, iş hayatında kendisine rakip olacağı duygusuna kapıldığı herhangi bir iş arkadaşına karşı yıldırma sürecini başlatması olasıdır.

Farklı bir bölgeden ya da kentten gelmiş olma: Bu, kişiler arası tüm ilişki düzeylerinde görülebilecek bir coğrafi önyargı şeklidir. Ancak yıldırma sürecinin gelişmesinin her an için olası olduğu örgütlerde böyle bir önyargının yaşanmasının yaratacağı sonuçlar, çok tehlikeli ve zarar verici olabilir. Değişik bir bölgeden veya kentten gelmiş veya orada doğmuş bireye karşı gelişen önyargı, ırk farklılığından kaynaklanan önyargıdan ayrı olarak değerlendirilmelidir. Önceleri hafif şakalar, iki kent ya da iki bölge arasındaki ortak yaşanmış ama iğneleyici öyküler, rekabetlerle nüktedan bir havada başlayan süreç, yavaş yavaş değişmeye başlar. Diğerinin sanki ondan

hoşlanıyormuşçasına sahte kabul edişi, zamanla yerini rahatsız edici ve tamamen iğneleyici çekişmelere bırakır. Bireyin geldiği veya doğduğu bölge ya da kent olumsuz yanlarıyla sık sık vurgulanır ve nihayet birey, ait olduğu yerle özdeşleştirilir. Mağdur ortamı terk etmedikçe bu olumsuz davranışlardan kaçma şansı çok azdır.

Irkçılık: “İnsanların toplumsal özelliklerini biyolojik, ırksal özelliklerine indirgeyerek bir ırkın başka ırklara üstün olduğunu öne süren öğretilerdir” (Türkçe Sözlük, 2011: 1126).

Farklı bir bölgeden gelmiş olma gibi ırkçılığa ilişkin önyargılar, aynı şekilde sürecin hızlanmasına önayak olur. Sürecin temelinde, kültürel yönden tamamen farklı bir bireye karşı tahammülsüzlük yatmaktadır. Irkçılıktan kaynaklanan yıldırma, başlangıçtan itibaren son derece belirgin ve gerçek anlamda tehditkâr davranışlar yer almakta ve ırkçılık, sadece ulusal veya kültürel farklılıklarla sınırlı kalmamaktadır. Renk veya belli bir ırka mensup olmanın getirdiği somatik hatlar gibi, fiziksel farklılıklara da yansıtılan bir olgu söz konusudur. Irkçılığın kurbanı olan bir birey, dışlanmakta, aşağılanmakta, onuru kırılıp ve sonunda yok sayılmaktadır. Tüm dünyada yaygın bir olgu olan ırkçılık, büyük bir olasılıkla insanları içgüdüsel olarak kendilerine benzeyenlere bağlanmaya; kendilerine benzemeyenleri ise reddetmeye iten genetik faktörlere bağlanabilir.

1.7.Yıldırma Davranışının Nedenleri

Yıldırmanın nedenleri konusunda, alanda çalışma yapanlar arasında fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Aslında yıldırmanın nedenlerini ayrıntılı biçimde ortaya koyan yeterli araştırma bulunmamaktadır çünkü bu nedenleri ortaya koyacak tek bir yöntem yoktur. Yıldırma mağdurları üzerinde çalışmaları olan Zapf gibi psikologlar, bu olumsuz sürecin ortaya çıkmasından mağdurların davranışlarını sorumlu tutmaktadır. Leymann gibi düşünürler ise, yıldırma eylemlerine neden olan durumları, örgütün liderlik sorunları ve çalışma ortamından kaynaklanan önemli sorunlar olarak değerlendirmektedirler (Bayrak Kök, 2006: 436).

Zapf'a göre yıldırmanın nedenlerini belirlemedeki başarı ya da başarısızlık, yoruma bağlı olarak değişir. Olaya veya duruma nasıl baktığınıza bağlı olarak yıldırma nedenleri de değişkenlik gösterebilmektedir. Yani yıldırmanın nedenleri, olaya başka bir

açından bakıldığında, yıldırmanın sonuçlarına dönüşebilir. Aynı şekilde yıldırma sonuçları da farklı bir bakış açısıyla yıldırmanın nedenleri haline dönüşebilir (Toker Gökçe, 2008a: 27).

Yıldırmanın nedenleri konusunda tam bir fikir birliği olmasa da genel olarak üç başlık altında ele alınabilir. Bunlar kişisel, örgütsel ve sosyal nedenler olarak sıralanabilir.

1.7.1. Yıldırma Davranışının Nedeni Olarak Kişilik Faktörü

Bazı araştırmacılara göre örgütlerde meydana gelen yıldırma davranışları örgütsel nedenlerden çok, kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır (Vartia, 1996: 204). “Kişilik, bireyin davranış ve düşünme biçimlerinin, ilgilerinin, ruhsal durumlarının, yeteneklerinin organize olmuş bir bütünleşmesi durumudur” (Güney, 2011: 184). Başka bir tanıma göre “kişilik, zamanın insanlara birer biyolojik ve sosyal özellik olarak yüklediği ve belirli bir zaman içerisinde de sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki (düşünceler, duygular ve eylemlerdeki) farklılıkların ve ortaklıkların hepsini belirleyen eğilim ve karakterlerin tamamına verilen bir addır” (Eroğlu, 2006: 172).

Psikolojide insanlar “A” ve “B” tipi kişilik olarak sınıflandırılmaktadırlar ve bireylerin yıldırmanın hedefi olma ve ona direnç gösterme potansiyelini belirleyen temel faktör, kişinin “A” veya “B” tipi kişilik özelliklerini taşıması olmaktadır (Tutar, 2004: 36).

“A” tipi kişiler idealist, mükemmeliyetçi, başkalarının önüne geçmek için sürekli rekabet etmekten hoşlanan, kaybetmeyi içine sindiremeyen, saldırgan, öfkeli, düşmanlık duygularını kolayca ortaya koyabilen, kendi çıkarlarını her şeyin üzerinde tutan kimselerdir. Bu kişilikte olan bireyler başkaları ile yarışma halinde, başarısızlığa tahammül edemeyen, diğerleri ile çatışan, onlar tarafından kıskanılan ve bu duyguları yoğun biçimde yaşayan stresli bir yaşam sürerler. “B” tipi kişiler ise başkaları ile yarışmaktan hoşlanmayan ve mükemmelere ulaşma çabası içinde olmayan kimselerdir. Zaman baskısını ve sınırlamasını hissetmezler. Üstleri tarafından başarılarının takdir edilmesine çok önem vermezler ve sosyal bir yapıları vardır. Kendilerine ve sevdiklerine zaman ayırırlar (Eren, 2001: 305-306).

Şüphesiz insanları “A” ve “B” diye iki ayrı ve zıt kişilik gruplarına ayırmak mümkün değildir. Ancak yapılan testlerle kişinin hangi tipe ne ölçüde yatkın olduğunu belirlemek mümkündür (Eren, 2001: 306). Birey, “A” tipi kişilik özelliğine sahip ise, hem yıldırma mağduru olma, hem de yıldırmaya karşı koyma potansiyeli daha yüksek olmaktadır. “B” tipi kişilik özelliği olan bireylerin de yıldırma mağduru olma olasılığı vardır. Ancak bu tip kişilikteki insanlar, yıldırma ve tehdit karşısında fevri hareket etmemekte, daha kontrollü ve dengeli tepki göstermektedirler (Tutar, 2004: 36-37).

Rayner’e göre örgütlerde yıldırmanın nedeni genelde kişisel kıskançlıktır. Bu tür durumlarda yıldırma mağduru, genelde saldırganın sahip olmadığı niteliklere sahiptir ve saldırgan, mağdurda kendisinin sahip olamadığı nitelikleri gördükçe kıskançlık duymaktadır. Örneğin, mağdurun örgüt içinde popüler olması saldırgan için çekilmez bir durumdur. Saldırgan, iş yerindeki pozisyonunu tehdit edici derecede nitelikli olan kişileri de kurban seçebilmektedir (Toker Gökçe, 2008_a: 34).

Yıldırmanın nedenlerinden kişilik faktörü ele alınırken, yıldırma aktörünün ve yıldırma mağdurunun genel özelliklerini hatırlatmak yararlı olacaktır. Çalışmanın devam eden kısmında bu iki başlık incelenecektir.

Yıldırma aktörünün özelliklerinden kaynaklanan nedenler: Örgütlerde yaşanan yıldırma davranışlarının nedenlerini belirlemek üzere yapılan çalışmalarda, yıldırma aktörünün kişiliği ve sahip olduğu özellikler yıldırmanın oluşumunda önemli bir neden olarak gösterilmektedir. Leymann, yıldırma sürecinin başlamasında insanların kendi eksikliklerini telafi ihtiyacının önemli bir etken olduğunu savunmaktadır.

Seigne tarafından 30 İrlandalı yıldırma mağduru üzerinde yapılan araştırmada ise katılımcıların tamamı yıldırma aktörünün kişilik özelliklerinin yıldırmaya neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum yıldırma oluşumunda kişiliğin etkili olduğunu göstermektedir (Einarsen, 1999: 21).

Yıldırma aktörleri, algı yetenekleri çok gelişmiş ve düşmanlık duyguları çok yüksek olan insanlardır. Dolayısıyla sürekli olarak kendileriyle iç çatışma yaşamakta ve içinde buldukları zihinsel takıntılar nedeniyle hukuk, etik, onur, şeref ve vicdan ölçülerinin dışına kolaylıkla çıkabilmektedirler (Tutar, 2004: 39).

Uzmanlara göre yıldırma aktörlerinin duygusal zekâları yeterli olgunluğa erişmemiştir. Özellikle örgüt liderinin duygusal zekâdan yoksunluğunun, yıldırmaya ortam hazırladığı düşünülmektedir. Ayrıca kişilerin yıldırmaya başvurmalarının nedeni olarak çocukluk döneminde yaşananlar gösterilmektedir. Bu teoriye göre bazı durumlarda yıldırma aktörlerinin çocukluk travmaları, kötü anne ve babalarının olması veya başa çıkamadıkları çeşitli olayların kurbanı olmaları da diğer kişilere yıldırma uygulamalarına neden olmaktadır. Bu mekanizma bilinçsiz olarak işlese de uygun ortamlarda onların davranışlarını büyük oranda etkilemektedir (Davenport vd., 2003: 44).

Modern örgütlerde de bir yandan üstlerine karşı nazik ve güler yüzlü davranan, diğer yandan meslektaşlarına ve astlarına karşı nezaket altında düşmanca davranan kişilere rastlanmaktadır. Öyle ki mağdur ortaya çıkıp da böyle biri tarafından yıldırma davranışlarına maruz kaldığını iddia ettiğinde, böylesine kibar birine iftira ediyormuş gibi suçlanır. Çünkü söz konusu kişinin yıldırma aktörü olduğuna inanılmaz (Toker Gökçe, 2008_a: 36).

Örgütsel hiyerarşi içinde, güçlerini istedikleri gibi kullanabileceklerini sanan yıldırma aktörleri diğer çalışanları böylelikle değersizleştirmektedir. Ayrıca yükselmeyi hedefleyen bireylerde de genellikle bir iktidar açlığı bulunmaktadır (Davenport vd., 2003: 40). Sonuç olarak yıldırma aktörü, mağduru psikolojik olarak himaye altına almaya çalışmakta, mağdura ciddi zararlar vermekte ve yıldırma sürecinin başlamasına neden olmaktadır.

Yıldırma mağdurunun özelliklerinden kaynaklanan nedenler: Leymann'a göre "mağdur, kendisinin mağdur olduğunu hissedendir." Yıldırma davranışının başlamasında rol oynayan temel kişilik özellikleri; mağdurun savunmasızlığı, aşırı derecede başarılı olması, sosyal becerisinin ve özgüveninin eksikliğidir. Uluslararası düzeyde yapılan tüm çalışmalardaki ortak nokta, örgütte var olan yıldırma mağdurlarının diğer şiddet ve taciz mağdurlarından çok daha fazla sayıda oldukları doğrultusundadır (Tokat, 2011: 52).

Araştırmacıların bir kısmı yıldırmanın ortaya çıkışında mağdurun karakter ve psikolojik yapısının etkili olduğunu belirtmektedir. Özellikle klinik psikologları,

mağdurların yüksek korku ve endişe düzeyleri olduğunun altını çizmektedirler. Bu anlamda hakkını aramaktan ve kendini savunmaktan ileri derecede çekinen ve çatışmadan şiddetle kaçan, dürüst ve iyi niyetli kişilerin yıldırımaya maruz kaldıkları görülmektedir. Mağdurların iyi niyetli, içe kapanık olmaları yıldırma aktörlerini harekete geçirmektedir (Bayrak Kök, 2006: 438).

Ayrıca konuyla ilgili bazı kaynaklarda araştırmacılar kişinin ukalılığı, sosyal becerilerinin eksikliği, sürekli olarak sızlanması, saldırgan tavırlar göstermesi, düşük performans sergilemesi gibi olumsuz özelliklerinin bireyi yıldırımaya hedef yaptığını ileri sürmektedirler. Yüçetürk'e göre sosyal davranışlarında eksiklik olan bu bireylerin, meslektaşlarından daha düşük sosyal becerilere sahip olmaları nedeni ile yıldırımaya hedef olma olasılığı yüksektir (Bingöl, 2007: 74).

Leymann ise bu konuyla ilgili olarak insanların yıldırımadan önce ne durumda olduğunu belirleyecek bir araştırma olmadığı için bu konuda bir fikir yürütülemeyeceğini savunmaktadır (Davenport vd., 2003: 50-51).

Crawford'a göre, bazı kişiler buldukları iş ortamında saldırgan davranışları kışkırtır ve sonunda bundan kendisi zarar görür. Ancak yine de örgütlerde yıldırma yaşanmasında, yıldırma aktöründen ziyade mağdurun sorumluluğunu öne sürmek pek de iyi niyetli bir bakış açısı değildir (Toker Gökçe, 2008_a: 34).

Kişinin yıldırımaya karşı direnç göstermesinde kişisel bütünlüğünün önemli bir payı bulunmaktadır. Çünkü olaylar nasıl gelişirse gelişsin, kişisel yaklaşımlara göre anlam kazanmaktadır. Diğer bir deyişle bireyin davranışını biçimlendiren en önemli faktör, onun kendini ve çevreyi o andaki anlamlandırma biçimidir (Cüceloğlu, 2010: 405).

1.7.2. Yıldırma Davranışının Nedeni Olarak Örgütsel Sistem

Büyük veya küçük işletmelerde, hükümette, kâr amacı gütmeyen örgütlerde, sağlık sektöründe, eğitim sektöründe, yüksek öğrenim kurumlarında hemen hemen her türden kuruluş ve sektörde yıldırımaya karşılaşılabılır (Westhues, 2002_a: 4).

Kendilerine yıldırma uygulandığını belirten mağdurların bakış açılarına göre, yıldırmanın en önemli nedenlerinden biri, örgüt iklimi ve örgütsel işleyişle ilgili sorunlardır. Aktörleri neyin teşvik ettiğine bakıldığında cevabın “rekabetçi örgütler” olduğu görülmektedir. Çünkü rekabet, toplamı sıfırlı bir oyundur ve biri kazanırken diğeri kaybetmektedir (Bayrak Kök, 2006: 439).

Aşağıda yıldırmaya yol açan ve devam etmesine neden olan örgütsel faktörler ele alınacaktır (Davenport vd., 2003: 47).

Kötü yönetim: Yönetim zafiyetinin olduğu işyerlerinde yıldırmanın ortaya çıkması olasıdır. Kötü yönetimi tanımlarken birkaç ana durumdan söz edilebilir:

- Aşırı derecede sonuca yönelik yaklaşım,
- Fazlasıyla hiyerarşik yapı,
- Yetersiz iletişim,
- Saydamlık politikasının olmaması,
- Zayıf liderlik,
- “Günah keçisi” zihniyetinin yaygın olması,
- Ekip çalışmasının olmaması ya da yetersizliği,
- Yetersiz sorun çözme yeteneği ve çatışmaların yönetilememesi.

Verimlilik, kârlılık, rekabet ortamında iyiler arasında yer almak ve disiplin gibi örgütsel sonuçlar aşırı bir şekilde vurgulandığında, bir kurumun en önemli varlığı olduğu söylenen insan kaynakları ilkeleri göz ardı edilebilmektedir. Bunun sonucunda yıldırma sürecinin başlaması kaçınılmaz olmaktadır.

Yoğun stresli işyeri: Üretim baskısının yüksek, iş tasarımının yetersiz, iş yükünün aşırı olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerinden bekleneni yerine getiremezlerse, yıldırma her düzeyde olabilir. Çalışanlarına yeterli derecede iş tatmini sağlayamayan örgütlerde personel devir katsayısı, devamsızlık, iş kazaları vs. artış gösterecek ve bunun sonucunda örgüt kültüründe çatlaklar meydana gelecektir.

Monotonluk: Yeni fikirlerin üretilmediği, devamlı aynı şeylerin tekrarlandığı örgütlerde ortaya çıkan monotonluk, heyecan arayan çalışanların varlığıyla birleştiğinde

yıldırma olgusunun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Örgütlerde monotonluğun önüne geçebilmek için iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon, yetki ve sorumluluk devri, personel güçlendirme gibi uygulamalara başvurulmalıdır.

Yöneticilerin yıldırmanın varlığıyla ilgili tutumu: Yöneticilerin örgütte yıldırmanın varlığına ve bunun yaygın bir sorun olduğuna inanmaması da yıldırmanın sürmesine neden olabilmektedir. Ayrıca yıldırmanın yaygın bir işyeri sendromu olduğunu bilmeyen yöneticiler, bu durumla karşı karşıya kaldıklarında ne yapmaları gerektiğini bilemeyebilmektedirler.

Ahlak dışı uygulamalar: Çalışma yaşamında yapılan ahlak dışı işlemler (çevre temizliğine önem vermemek, vergi kaçırmak vs.) çalışanlar tarafından gün yüzüne çıkarılırsa ya da böyle bir tehdit sezilirse, bu çalışanlara karşı yıldırma süreci başlatılabilir. Yönetim sorunların üzerine eğilmek yerine, yıldırma yolu ile çalışanlarını susturma çabası içine girebilmektedir.

Yatay örgütler: Dikey örgüt yapısındaki gibi katı bir hiyerarşinin söz konusu olmadığı yatay örgütlenmede görevler dikkate alınmakta ve uzmanlık önemli bir rol oynamaktadır. Takım çalışmasına ve iş bölümüne daha elverişli olan yatay örgüt modelinde yetki ve sorumluluklar belirlenerek, bunlardan doğacak sonuçlar paylaşılmaktadır. Ancak yatay organizasyonlarda, benlik imgeleri için makam, maddi çıkar ya da yükselme gereksinimi duyan bireyler, yıldırma gibi başkalarının huzurunu bozacak yollara başvurarak kendi şanslarını arttırmak isteyebilirler.

Küçülme, yeniden yapılanma ve şirket evlilikleri: Küçülme, yeniden yapılanma, şirket evlilikleri gibi kararlar, örgütler faaliyetlerini sürdürürken yönetimler tarafından alınan doğal kararlardır. Bu kararların sonucunda oluşan rekabet ortamında da koltuğunu kaybetmek istemeyen çalışanlar yıldırma yoluna başvurabilirler. Çünkü korku ve belirsizlik getiren örgütsel değişim süreci içinde bireylerin, pozisyonları için savaşmaları yıldırma uygulamalarına sebebiyet verebilmektedir.

Yıldırma sürecine neden olan özelliklerin neler olduğunu ve hangi sonuçları doğurduğunu ortaya koymak amacıyla 300 banka çalışanı ile yapılan araştırmada yıldırmanın ortaya çıkmasında potansiyel olarak etkili görülen nedenlerin sırasıyla

örgütsel faktörler, toplumsal faktörler, mağdurun kişisel özellikleri ve yıldırma aktörlerinin kişisel özellikleri olduğu saptanmıştır (Bayrak Kök, 2006: 441-444). Başka bir araştırmada ise, öğrencilerin üniversite yönetiminin politika ve kurallarını yıldırma nedeni olarak algıladıkları saptanmıştır (Akça ve İrmiş, 2006: 186).

1.7.3. Yıldırma Davranışının Nedeni Olarak Sosyal Sistem

Bir ülkenin felsefesi, inançları, zamana bakışı, o ülkede işbirliğine ve insan unsuruna verilen değer, o ülkede varlığını sürdüren bireylere ve onların oluşturduğu örgütlere de yansımaktadır. Özellikle Amerika, İngiltere, Almanya gibi bireyselliğin, yenilikçiliğin, verimliliğin, rekabetin ve sınırsız özgürlüğün ön planda olduğu Batı toplumlarında yıldırma davranışları tetiklenmektedir. Ekonomik refah açısından önemli birer değer olan bu faktörler, kısıktıldığında acımasızlığa ve zorbalığa kolayca dönüşebilmektedir. Öte yandan toplumsal işbirliğinin ve kolektivist değerlerin benimsendiği Doğu toplumlarında tersi bir durum söz konusudur (Çobanoğlu, 2005).

Dilimize Batı iş hayatından aktardığımız işgücü kavramı, zihnimizde insandan çok mekanik bir güç ve enerjiyi çağrıştırmaktadır. Oysa işgücü, en değerli varlık olan “insandır”. Bu anlamda kapitalist kültürün egemen kıldığı yeni toplumsal değerlerin yıldırma tetiklediğini ve artan oranda fiziksel ve duygusal tahribata neden olduğunu belirtmek gerekir. Sözü edilen yeni toplumsal değerlerden öne çıkanlar aşağıda ele alınacaktır (Bayrak Kök, 2006: 440):

Aşırı rekabet: Aşırı rekabetle sınırsız bir kazanç hırslının ortaya çıkmasıdır. Bu durumun sonucunda “güçlü olan zayıfı ezer”, “büyük balık küçük balığı yer” gibi görüşler yaygınlaşmaktadır.

Bencilik ve egoizm: Sadece kendisini tanıyan ve başkalarını yok sayan bir anlayışla hayata yaklaşmak, kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutmak yıldırma sürecinin başlamasına neden olan adımlardan biridir.

Bireysellik: Aşırı bireyselleşen kurumlarda, çalışanlar olarak herkes kendi davranışlarından sorumludur. “Bana dokunmayan yılan bin yaşasın” anlayışı mevcuttur ve böylelikle yıldırma mağduru yalnız bırakılmaktadır.

Verimlilik: Verimli olabilmeleri için insanlardan daha çok çalışmalarını beklenir. Çalışanlar aşırı iş yükü ile sindirilmeye çalışılmaktadır. Çalışanlardan bazıları bu doğrultuda hareket ederken, bazıları da beklentileri karşılayamamaktadır.

Yenilik: Sık ve anlamsız değişiklikler yaparak özellikle değişim ve yenilikleri mevcut hak ve avantajların kaybında bir araç olarak kullanmak da sosyal sistemin örgütlere aşıladığı olumsuz bir faktördür.

Sınırsız özgürlük: Yöneticilerin verimli olabilmek ve rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için kendilerinde sınırsız bir özgürlük hissine kapılmalarını ifade eder. Yöneticiler, çalışanlara kendi fikir ve görüşlerini kabul ettirmeye çalışabilir ve sorun çıkaran kişilere yıldırma uygulayabilirler.

Ahlaki ilke ve değer kaybı: “Ar yılı değil, kâr yılı” anlayışıyla ahlaki ilke ve değerlerin yok olmasına fırsat vermek ve ahlaki değer ve standartların düşmesine göz yummak, yıldırma tavır ve davranışlarının giderek artmasında en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir.

1.8.Yıldırmanın Örgüt Stratejisi Olarak Kullanılması

Örgütün küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması, işgücünün gençleştirilmesi ve örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmanın hedeflenmesi nedeniyle, örgüt yönetiminin uyguladığı kasıtlı ve gerçek bir stratejinin yaşama geçirildiği bir yıldırma süreci söz konusudur.

Bir örgüt stratejisi olarak uygulanan yıldırmada, insanlık ve ahlak açısından anlaşılması ve açıklanması mümkün olmayan birçok şey serbesttir. Bu kez yıldırma aktörü, bireyin yıllardan beri hizmet ettiği, bağlandığı ve belki de çoğu kez özdeşleştiği örgütün ta kendisi olmaktadır.

Ege’ye göre bir örgütün bu tarz bir stratejiye başvurmasındaki akla gelen ilk gerekçe ekonomik etkenlerdir. Üst yönetim tarafından acilen alınması ve uygulamaya geçirilmesi gereken önlemlerin arasında birinci sırada, personel sayısının azaltılması yer alır. Bu amaçla ilk aşamada yapılması gereken şey, çalışanları iyi bir yaklaşımla ikna etmek suretiyle emekliliği dolmuş olanları emekliye ayırmak veya diğerlerinin ise bir şekilde kendi istekleriyle işten ayrılmalarını sağlamaktır (Tınaz, 2011: 146-156).

Günümüzde sebepsiz yere bir çalışanı işten çıkarmak hiç de kolay değildir. İş kanunları, işçi hakları, sendikalar işverenlere bu konuda sınırlar koymaktadır. Ancak ekonomik kriz zamanlarında örgüt, kişiyi kendi rızası ile işten ayrılmaya zorlamak için planlı bir yıldırma hareketi başlatabilir. Örgütler bu konuda yasal sınırları zorlayıp acımasız tavırlar sergileyebilirler. Örneğin; mağdura yapması gereken işlerle ilgili tarihler kasten yanlış verilir, talimatlar eksik iletilir ve böylece kurbanın hata yapması sağlanır (Çobanoğlu, 2005: 97-98).

Bir birey, örgüt stratejisi olarak kendine uygulanan yıldırma ne kadar fazla direnirse, örgütün ödeyeceği bedel de o ölçüde artacaktır. Örgüt, işe gelemeyen veya işe geldiğinde gereken verimi veremeyen bir çalışana ücretini ödemek zorundadır. Daha sonraki aşamada ise onun yerini doldurmak üzere işe aldığı yeni çalışana, hem ücretini ödemek zorunda kalacak hem de ona gerektiği gibi işi öğretmek için yapacağı eğitim harcamaları nedeniyle büyük bir ekonomik yükün altına girecektir. Örgüt stratejisi olarak uygulanan yıldırma yıllarca direnen insanlar vardır. Çünkü bu kişiler için iş, çok büyük önem taşımaktadır ve sonuçta örgüt, kendi hazırladığı ve uyguladığı oyunun ekonomik yükü altında ezilirken, birey de, günden güne sağlığını yitirmektedir. Her iki taraf da, kendi arzusuyla veya arzusu dışında, bir şekilde ağır bir bedel ödemektedir (Tınaz, 2011: 146-156).

Bazı kültürlerde, bir örgüt stratejisi olarak yıldırmanın kamu kuruluşlarında da uygulandığı bilinmektedir. Ancak kamu kuruluşlarında uygulanan yıldırmanın gerekçesi ekonomik değil, genellikle politik niteliktedir. Kamu kuruluşlarındaki yapısal işleyiş farklı olduğundan, bir çalışanın işten çıkarılmasını sağlamak, özel sektörde faaliyet gösteren bir örgütteki çalışanın çıkarılmasına göre çok daha zordur. Bu nedenle ekonomik gerekçelerle yıldırma uygulamalarının yaşanması pek olası değildir. Kamu kuruluşlarında yaşanan yıldırma davranışları genel anlamda siyasal nedenlere dayanmaktadır.

1.9.Yıldırmanın Sonuçları

Yıldırma, uygulanması suç unsuru taşıyan ve zararları direkt ya da dolaylı tüm kesimlere dokunan bir olgudur. Yıldırmanın bireylere, örgütlere ve topluma yönelik sosyal, psikolojik ve ekonomik yönden çeşitli etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler, bireyler üzerinde psikolojik rahatsızlıklar, sağlık sorunları ve kişilik haklarına yapılan

saldırıları şeklinde görülürken, örgütler üzerinde performans, motivasyon, bağlılık, tatmin ve maliyetler açısından yaşanan istenmeyen düşüşler ya da yükselişler şeklinde kendini göstermektedir. Toplum üzerinde ise dolaylı olarak mutsuz ve sağlıklı bireyler, kamu bütçesine yansıyan maliyetler vs. şeklinde sonuçlar doğurmaktadır.

1.9.1. Bireyler Üzerindeki Sonuçları

Mağdur olan bireye ilişkin sonuçlar; fiziksel ve ruhsal sağlığın bozulması, sosyal izolasyon, işten çıkarılma ya da ayrılmak zorunda bırakılma nedeniyle düzenli gelirin kaybedilmesi, tedavi masrafları gibi sosyal, psikolojik ve de ekonomik niteliktedir. Yıldırma sürecinde tekrarlayan duygusal saldırılar sürekli ve belli bir aralıkta gerçekleşmektedir. Yıldırma yavaş yavaş ortaya çıkmakta ve aynı insan vücudundaki yanık dereceleri gibi kişiler üzerinde farklı izler bırakmaktadır (Ergun Özler ve Mercan, 2009: 111).

Aşağıda tablo 4’de yıldırmanın çalışanlar üzerinde meydana getirdiği etki dereceleri gösterilmiştir.

Tablo 4: Yıldırma Eyleminin Etki Dereceleri

I. DERECE	II. DERECE	III. DERECE
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ağlama ✓ Uyku bozuklukları ✓ Alınganlık ✓ Konsantrasyon bozukluğu 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yüksek tansiyon ✓ Kalıcı uyku bozuklukları ✓ Mide ve bağırsak sorunları ✓ Aşırı kilo alma veya verme ✓ Depresyon ✓ Alkol ve ilaç alışkanlığı ✓ İşyerinden kaçma (Sık sık işe geç kalma, işe gitmeme ve hastalık izinleri) ✓ Alışılmadık korkular 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Şiddetli depresyon ✓ Panik ataklar ✓ Kalp krizleri ✓ Diğer ciddi rahatsızlıklar ✓ Kazalar ✓ İntihar girişimleri ✓ Üçüncü kişilere yönelik şiddet

(Davenport vd., 2003: 15)

Yıldırma mağduru, bir başka kişinin kendisiyle acımasız, haksız ve çoğu kez ahlaka sığmayan tarzda oynadığının tam anlamıyla farkında değildir. Kendini savunmak yerine, dış dünyadan koparak git gide daha çok içine kapanır. Bazen, ileride ortaya çıkabilecek olası bir suçlanma durumunda tanık bulabilmek düşüncesiyle, iş arkadaşlarının dikkatini, yıldırma aktörünün davranışlarına çekmeye çalışabilir; saldırılardan korunmak ve yalnız kalmamak amacıyla iş arkadaşlarıyla işbirliği içine girebilir. Ancak süreç içinde kendine bir arkadaş bulduğu takdirde, zamanla o arkadaşının da yıldırma maruz kalması ihtimali vardır (Tınaz, 2011: 111).

Yıldırma mağdurlarının birçoğu işini seven, işiyle bütünleşmiş olan ve işine bağlılık duyan insanlardır. Yıldırma, mağdurun kendisine yönelik kuşkusunu arttırmakta, mesleki bütünlüğünü ve benlik duygusunu zedelemektedir. Mağdur kendisini sürekli bir tehlike içinde görerek, ihanete uğramışlık hissine kapılmaktadır (Davenport vd., 2003: 61). Sistemli yapılan yıldırma davranışları, çalışanların ruh halini olumsuz biçimde etkilemektedir. Sabah işe giderken, “Bugün başıma ne gelecek acaba? İstifa etsem mi?” diye düşünen bir kişi, artık yıldırma mağdurudur (Tarhan, 2003: 188).

Yıldırma mağdurları aldıkları psikolojik ve psikosomatik hasarlar sonucunda çalışamaz hale gelirler ve mevcut işlerinden ayrılmak zorunda kaldıkları gibi bir daha iş bulamayıp işgücü piyasasından da silinebilirler (Leymann, 1996: 165). Tüm bu olumsuzluklar kişinin sadece iş yaşamıyla sınırlı kalmayıp mağdurun özel hayatında da gerilimler yaşamasına yol açarak, yaşam tatminini düşürmekte, iş-aile çatışmasını, boşanmaları ve ailevi problemleri yanında getirmektedir.

Zihinsel düzeyde kimyasal dengelerinde oluşan değişikliklerle birlikte mağdur, çok alıngan bir kişi haline gelir. Böyle bir durumda bulunan bireyin kesinlikle iyi bir psikoterapiye ve uygun ilaç tedavisine gereksinimi vardır. Psikoterapiyi uygulayacak psikologun veya ilaç tedavisini başlatacak psikiyatrin, yıldırma olgusunun bilgileriyle çok iyi donanmış olması gereklidir (Tınaz, 2011: 161).

1.9.2. Örgütler Üzerindeki Sonuçları

Yıldırma sadece mağdur durumdaki bireye zarar vermenin ötesinde, mağdurun çalıştığı örgüte de ciddi zararlar veren bir hastalıktır. Yıldırma sürecinin sonucunda, örgütte üretim maliyetleri, personel devir hızı artmakta; motivasyon, verimlilik vs.

azalmaktadır. Çalışanlar dikkatlerini örgütün amaçlarına ve kendi görevlerine verememekte, bunun yerine enerjilerini yıldırma karşı tepkiler geliştirmeye harcamaktadırlar (Davenport vd., 2003: 105).

Örgüt açısından ortaya çıkan zararlar ilk olarak ekonomik maliyetler olmaktadır. Bu ekonomik maliyetlerden bazıları; hastalık izinlerinin artması, işten ayrılmaların artmasıyla alınacak yeni çalışanların masrafları, eğitim maliyetleri, çalışanlara ödenen tazminatlar, yasal işlem masrafları, erken emeklilik ödemeleridir. Özellikle örgüt bu süreçte, kilit pozisyonlardaki çalışanlarını kaybederek ciddi bir güç kaybına uğrayabilir.

Ekonomik maliyetlerin yanı sıra psikolojik olarak kötü bir ruh haline sahip olan çalışanlar arasında anlaşmazlıklar çıkabilir ve bundan kaynaklanan çatışmalar yaşanabilir. Olumsuz örgüt iklimi güvensizlik ortamı yaratır, çalışanlarda isteksizlik meydana gelir ve bu nedenlerle yaratıcılık da kısıtlanabilir (Can, 2007: 80).

Örgüt çalışanları, içinde buldukları çalışma koşullarından memnun değilse, yıldırma davranışlara maruz kalıyorlarsa, örgütte yaşananları dışarıda anlatmaları olasıdır. Örgüt içinde ekip çalışması ve birliktelik ruhunun bozulması durumunda kalitenin düşmesiyle, örgütün saygınlığının ve adının lekelenmesi, acımasız rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında kaçınılmaz bir sonuçtur.

Yıldırma ile mücadelede örgütlerin yapacağı en önemli şey, farkındalığın artırılmasıdır. Bütün çalışanların birbirlerine saygılı davrandığı bir örgüt kültürü oluşumunu sağlamak, yıldırma davranışının ortaya çıkışını en alt düzeye indirmeye yardımcı olacaktır. Bir işveren, yıldırmanın örgütüne vereceği zararların ne denli ağır olacağını bilse ve ortaya çıkması olası sonuçlara ilişkin bilgilerle donanmış olsa, şüphesiz bu süreçle mücadele etmek ve buna son vermek için süratle elinden geleni yapacaktır (Tınaz, 2011: 162-165).

1.9.3. Toplum Üzerindeki Sonuçları

Yıldırmanın çalışanlar ve örgütler üzerindeki olumsuz etkileri topluma ve ülke ekonomisine de yansımaktadır. Yol açacağı hasar ve zararların boyutları pek fazla düşünülmeden uygulansa da yıldırma süreci sonrası hastalanan kişilerin topluma maliyetinin yıllık gelirlerinden fazla olduğu uzmanlarca ileri sürülmektedir.

Yıldırmanın toplum ve ekonomi üzerindeki etkileri aşağıda maddeler haline belirtilmiştir (Tınaz, 2011: 178).

- Mağdurun sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması,
- Sigorta masraflarında artış,
- İşsizlik,
- Nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları,
- Devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması,
- Erken emeklilik oranının artması,
- Yıldırma sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşa gezdiği bir toplum,
- Mağdurun kaba ve şiddet kullanan bir birey haline gelmesi sonucunda boşanmış ve parçalanmış ailelerin bulunduğu toplum,
- Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı.

Bireylerin ruhsal sağlıklarının, aile ilişkilerinin bozulması toplumsal sağlığı ve morali de olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca işsizlik, erken emeklilik oranlarının artışı nedeniyle ödenen sosyal sigorta primlerinin, vergilerin azalması, buna karşı genç yaşta atıl duruma gelen işgücü tüm toplumun katlanmak zorunda kaldığı ekonomik maliyetlerdir. Ayrıca sürecin ağır etkileri nedeniyle oluşan sağlık harcamaları da ekstra yük getirecektir (Tınaz, 2011: 186).

Ülkemizde yıldırma olgusu; aile bağlarının ve sosyal desteğin güçlü olması, kültürümüzde yardımlaşmaya, aidiyete değer verilmesi nedeniyle henüz bireyci batı toplumlarındaki kadar derin yaralar açmamaktadır. Bununla birlikte yine kültürel yapımız ve ülkemizin ekonomik koşulları gereği bu olguyu yaşayan, mağdur ya da tanık olan bireyler çok fazla dile getirmemekte, olguya maruz kalanlar da işsiz kalma korkusuyla işlerine devam etmektedirler (Arşan, 2008: 71).

Sonuç olarak yıldırma, hem sürece hedef olan mağdurlara ve yakınlarına hem de örgütlere, topluma ve ekonomiye büyük zararlar veren bir hastalıktır. Bu açıdan

bakılınca sürece ilişkin farkındalığın arttırılması ve alınacak tedbirlerin önemi çok daha büyük önem arz etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Rekabetin ve müşteri beklentilerinin arttığı, kalite anlayışının büyük bir hızla değiştiği bir ortamda örgütler insan kaynaklarına önem vermekte ve çalışanlarından daha büyük beklenti içine girmektedirler. Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır (Uyargil, 2010: 2). Örgütlerin, çalışanlarıyla uyum içerisinde olması ve iki taraf arasındaki bilgi paylaşımı hayati önem arz etmektedir. Bu süreçte çalışanların sessizliği işlerin yolunda olduğunu mu göstermektedir? Yoksa çalışanların sessizliği örgütsel uyum olarak değil de var olan duruma bir tepki olarak mı algılanmalıdır?

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizliğin türleri, tarihi gelişimi, sessiz kalma kararlarının altında yatan nedenler gibi konular ele alınacaktır.

2.1.Örgütsel Sessizlik Kavramının Tanımı

Sessizliğin kelime anlamı; sükût, ortalıkta gürültü olmama durumudur (Türkçe Sözlük, 2011: 2079). Daha önce yapılan araştırmalara bakıldığında sessizliğin, konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmeyişi olarak tanımlandığı görülmektedir (Dyne vd., 2003: 1361). Kavram ilk bakışta iletişime kapalı olma durumunu çağırırsa da aslında etkili bir iletişim aracı olarak görülebilir. Çünkü günlük hayatta bireyler ve iş yaşamında çalışanlar sessiz kalarak birçok konuda çevrelerine çeşitli mesajlar iletmektedirler (Taşkiran, 2011: 70).

Örgütsel sessizlik kavramı literatüre yeni girmiş bir kavramdır. Bu kavram üzerine yapılmış araştırmalar sınırlıdır ve bu çalışmalardan ilki, Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılmıştır. Morrison ve Milliken, sessizliği, çalışanların örgütsel sorunlar hakkındaki fikir, görüş ve kaygılarını esirgeme durumunu açıklamak için kullanmıştır. Bir diğer çalışma ise Pinder ve Harlos tarafından 2001 yılında yapılmıştır. Bu çalışmada yer alan tanıma göre örgütsel sessizlik, çalışanın örgütün durumuyla ilgili duygusal, davranışsal ve zihinsel ifadelerini bu durumu etkileyecek ya da düzeltebilecek kişilerden esirgemesidir (Pinder ve Harlos, 2001: 334).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkılarak örgütsel sessizlik, çalışanların işi veya işleriyle ilgili teknik ve davranışsal sorunlara yönelik bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine iletmeyip suskun kalmaları şeklinde ifade edilebilir (Çakıcı, 2010: 10).

İşgören sessizliği veya örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir. Burada doğal bir sessiz olma halinden veya iş yerinin gürültüsüz olmasından söz edilmemektedir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007_a: 389). Dolayısıyla örgütsel sessizlik, konuşmaya değer olmayan ya da söyleyecek bir şeyin olmadığı iletişimsizliği kapsamaz. Örgütsel sessizlik çalışanların, herhangi bir konuyla ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini bilinçli olarak yönetimden saklamasını kapsamaktadır (Durak, 2012: 45).

Çalışanların sessiz kalmayı seçmesinin onlarca sebebi olabilmektedir. Davranış ve yönetim bilimleri, gözlemlenebilen sesli ifadeleri bile analiz edip yorumlarken, insanın karmaşık yapısından dolayı zorlu çıkmazlarla karşılaşmaktadır ki sessiz kalma davranışının derinlerine inmenin bir o kadar daha zor olması doğal karşılanabilecek bir durumdur. Bu nedenledir ki; işgören sessizliği üzerine deneysel ya da klasik araştırma yöntemleriyle çalışmak oldukça zordur (Eroğlu vd., 2011: 100).

Sessizliğin böylesine karmaşık olması onun nedenlerini anlamayı da güçleştirmektedir. Sessizliğin beş tane ikili fonksiyonunun olduğu belirtilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 338):

- Sessizlik, insanları hem bir araya getirebilir hem de birbirinden ayırabilir.
- Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de bu ilişkileri düzeltebilir.
- Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de bilgiyi gizlemektedir.
- Sessizlik derin düşünmenin de düşünce yokluğunun da göstergesi olabilmektedir.
- Sessizlik hem onayın hem de muhalefetin işareti olabilmektedir.

Son üç fonksiyondan daha rahat anlaşılabilceği gibi örgütsel sessizlik genel manada ele alınan sessizlikten farklıdır ve daha önce de ifade edildiği gibi bilinçli bir davranış şeklidir. Bu durumun farkına varıp dinleyebilenler için sessizlik de konuşma gibi pek çok anlamlar ifade etmektedir (Ashcraft, 2000: 413).

2.2.Diğer Bilim Dallarında Sessizlik Kavramı

Yönetim bilimi dışında sessizliğin algılanması açısından dikkate değer iki araştırma alanı (ahlak ve iletişim) vardır. İlginç bir şekilde bu iki alan, sessizliği, sesliliğin olmaması olarak ele almamışlardır. Bunun yerine, sessizliğin değerli ve gerekli olduğu zamanki koşullara vurgu yapmışlardır (Dyne vd., 2003: 1364). Çalışmanın bu bölümünde ahlak ve iletişim alanlarının dışında psikoloji alanındaki sessizlik algısı da ele alınacaktır.

Araştırmalarda belirtildiği üzere ahlak bilimi; sırlar üzerine odaklanmış, felsefi ve ahlaksal meseleleri, bilginin dışavurumundan bilinçli olarak kaçınmayla birleştirmiştir. Birbiriyle çelişen iki farklı gizleme türü; sahiplenilmiş gizleme (gizli metotlar, mesleki güven, iç istihbarat, özel veri ve gizli oylamalar gibi) ve kötüye kullanılan gizleme (kötü niyetli yanıltma, tüketiciyi aldatma, içeriden bilgilendirme ve yanıltıcı reklâmcılık gibi) olarak belirtilmiştir. Bu gibi durumlarda neyin ifade edileceğine veya elde tutulacağına dair karar vermede kişisel muhakeme ve ahlaki ölçütlerin gündelik hayattaki önemi vurgulanmıştır.

Nyberg ise her zaman doğruyu söylemenin gerçekçi olmamakla kalmayıp aynı zamanda mantıksız olduğunu savunmuştur. Bunun yerine, bilgiyi gizlemek ve elde tutmak (sessizlik) gereklidir çünkü gizlilik bir dereceye kadar, yüksek kalitede insan ilişkileri için zorunludur. Örneğin, hiç kimse bir diğerinin tüm düşüncelerini veya yakın bir arkadaşının ya da bir aile ferdinin eleştirel fikirlerini her zaman bilmek istemeyebilir (Dyne vd., 2003: 1364-1365).

Bireyler arası iletişim davranışlarını düzenleyen dilbilim sisteminin nezaket araştırmalarında kısmen de olsa sessizlik konusu yer almaktadır. Sosyal ilişkilerdeki sessizlik, sözlü anlatım kullanıldığında, kaçınılmaz olarak olabilecek zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Sessizlik, Brown ve Levinson tarafından geliştirilen nezaket stratejilerinin uygulanmasında

kullanılabilmektedir. Örneğin; olumlu nezaket stratejisinde sessizlik dayanışma ve karşılıklı anlayış anlamına gelirken, olumsuz nezaket stratejisinde ise mesafe koyma taktiği olarak kullanılmaktadır (Çakıcı, 2007: 148). Ayrıca; sosyal ilişkilerde var olan ikiyüzlülük, geleneksel gizleme veya duygu ve düşünceleri saklama gibi durumlarda, sessizlik olmazsa olmazlardan biridir (Dyne vd., 2003: 1365).

Psikolojide ise Scott ve Lester'e göre sessizlik memnuniyet, eğlence ya da barış/huzur belirtebildiği gibi aynı zamanda itaatsizlik ya da aldırışsızlık da belirtebilir. Sessizlik, sıcaklık yayabildiği gibi soğukluk da yayabilir. Zur'a göre ise sessizlik, saygı anlamına gelebileceği gibi saygısızlık anlamına da gelebilir ya da vazgeçme, husumet/düşmanlık gibi duyguların sonucunda ortaya çıkabilir. Sessizliğin anlamı insanların kültürleri, şahsi özellikleri, zihni bozuklukları, duygusal durumları ve yaşları bağlamında farklılaşır (Şehitoğlu, 2010: 13).

Sessizlik kavramı psikoloji biliminde olduğu kadar, sosyoloji biliminde de yer almaktadır. Sessizlik; sosyolojide toplumsal suskunluk gibi genelde olumsuz bir durum olarak da nitelendirilir (Çakıcı, 2007: 147).

2.3.İşgörenlerin Üstleriyle Konuşma Biçimleri

Yönetim literatüründe sessiz kalmanın karşıtı olarak, konu ve sorunları seslendirmeye ilgili araştırmalar da mevcuttur. Bunlardan bazıları sessizlikle bir arada araştırma konusu yapılmaktadır. Konuşma biçimleriyle ilgili bazı kavramlar; üstleri etkileme, açıkça konuşma, ses çıkartma, ilkeli örgütsel muhalefet, muhbirlik, konu benimsetme ve sorumluluk almadır. Bu kavramlarından bazılarının kısa açıklamalarına yer vermek sessiz kalma konusunu daha iyi anlamayı kolaylaştırabilir. Çünkü farklı konuşma biçimlerinin olmaması veya çok az olması durumunda örgütsel sessizlik hâkim güç olabilmektedir (Çakıcı, 2010: 10).

2.3.1. Üstleri Etkileme (Upward Influence)

Etkileme, "bir bireyin karşıdaki kişiyi kendi istek ve duyguları doğrultusuna yöneltmesi" anlamına gelmektedir (Türkçe Sözlük, 2011: 830). Örgütlerde ise üstleri etkilemede, hiyerarşik zincir içinde daha güçlü kişilere ulaşmak hedeflenir (Premeaux, 2001: 8).

Çalışanların üstlerini etkileme çabaları doğrudan üstlerin davranışlarıyla ilgilidir. Çalışanlar çekici bir iletişim tarzı sergileyen üstlerine karşı istekli ve rahat bir şekilde etkileme girişiminde bulunurlarken, itici bir iletişim tarzı sergileyen üstlerine karşı daha çekingen davranmaktadırlar (Yagil, 2006: 51). Açık iletişimin olmadığı takdirde çalışanlar çoğu zaman üstlerini ikna etme fırsatını kaçırlar ve bunun yerine ya sessiz kalırlar ya da bilgileri aile üyeleri veya iş arkadaşlarıyla paylaşırlar. Böyle durumlarda çalışanların kendi aralarında dedikodu yapma ihtimalleri yüksektir (Durak, 2012: 11).

2.3.2. Açıkça Konuşma (Speaking Up)

Çalışanların örgüt sorunları ve alternatif yaklaşımlar hakkındaki fikir ve bakış açısını aleni bir şekilde beyan etmesidir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1548). Açıkça konuşma, genel iş memnuniyeti duygusuna rağmen farklı yaklaşımlar önererek bir örgütün iç politikalarını ve uygulamalarını iyileştirme arzusundan kaynaklanabilir. Morrison ve Milliken yaptıkları araştırmada, açıkça konuşmanın bir fark oluşturmaya inanan çalışanların ümitlerinin kırıldığını ve sessizlik davranışı sergilediklerini ortaya çıkarmıştır. Diğer taraftan çalışanlar, kendilerini güvende hissettikleri ve açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar sağlayacağına inandıkları zaman konuşma eğilimi göstermektedir (Çakıcı, 2010: 11).

2.3.3. Konu Benimsetme (Issue Selling)

Konu benimsetme de açıkça konuşma gibi çalışanların örgütsel fonksiyonları iyileştirme girişimidir. Fark, bu girişimin düzeyindedir. Konu benimsetme yönetsel sorumluluğa sahip bireylerin, örgütsel başarı için kilit önem taşıyan konular, gelişmeler ve eğilimlere dikkat çekme girişimidir ve stratejiktir (Çakıcı, 2010: 11).

Örgütler birer sistem olarak işleyişini sürdürdüğünden, bu yapı içerisindeki bilgi akışı örgütün devamlılığında anahtar rolü oynamaktadır (Koçel, 2011: 263). Konu benimsetme davranışına özellikle orta kademe yöneticileri yönelmektedir. Üst yönetimle gerçekleşen bu ilişkide çalışanların sessiz kalmaması, bilgiyi paylaşması sağlanmalıdır ve iletişim çift yönlü olarak gerçekleşmelidir.

Ling ve arkadaşlarının çalışmasına göre, konu benimsetmenin etkin bir biçimde gerçekleşebilmesi için çalışanların örgütsel destek algısı, üst yönetimin bu tür

davranışlara karşı açık fikirli olması ve konu benimsetici bireylerle iyi ilişkiler kurması gerekmektedir (Durak, 2012: 13).

2.3.4. Sorumluluk Alma (Taking Charge)

Sorumluluk alma yeni bir kavramdır ve açıkça konuşmaya benzer. Ancak açıkça konuşma fikir beyan etmeyle ilgiliyken, sorumluluk alma işlerin yapılma biçimini değiştirmeyi amaçlayan davranışsal çabalarla ilgilidir. Temel iletişim becerileri, çatışmayı yönetebilme ve gereksinimleri dile getirme sorumluluk almanın başlıca önkoşullarıdır (Yurtal ve Yontar, 2006: 414).

Muhbirlik ve ilkeli örgütsel muhalefetin amacı olumsuz davranışların ortaya çıkarılması, eleştirilmesi ve ortadan kaldırılması iken, sorumluluk alma davranışı olumlu bir şeyi gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Morrison ve Phelps, 1999: 404). Diğer davranış biçimlerinin aksine sorumluluk alma değişim odaklıdır ve örgütün seviye atlamasına yardımcı olur. Sorumluluk alma, çalışanların gönüllü ve bireysel olarak örgütün fonksiyonel değişimlerini etkileyici olumlu bir takım çabalarını gerektirir (Durak, 2012: 14).

2.3.5. Sesini Çıkarma (Voice)

Ses çıkarma kavramı, Hirschman'ın 1970'de yayınlanan eserinde tatminsizliğe tepki olarak tanımlanmış, çıkma/ayrılma (exit) ve bağlılık (loyalty) kavramlarıyla birlikte inceleme konusu yapılmıştır (Hirschman, 1970: 4). Sesini çıkarma, çalışanların önlem alıcı bir şekilde değişim için önerilerde bulunması, örgütsel faaliyetleri etkileyebilecek fikirlerini gönüllü olarak açıklaması, yakınmalarını resmi yerlere iletme sıklığı gibi açıkça konuşma davranışlarını tarif etmek için kullanılan bir terimdir (Çakıcı, 2010: 12).

Kolarska ve Aldrich, kişilerin ayrılma veya kalma kararından sonra ortaya dört olası sonuç çıktığını belirtmektedirler. Çalışanların bu kararları, örgütteki sorun ve şikâyetlerin giderilip giderilmeyeceğine bağlıdır.

- Kalma ve sessizleşme,
- Kalma ve sesini çıkarma,
- Ayrılma ve sessiz kalma,

- Ayrılma ve sesini çıkarma.

Çalışanlar, örgütte kalma veya örgütten ayrılma kararının hangisini verirse versinler eğer seslerini çıkarmayı tercih ediyorsa bu davranış biçiminde çalışanların kendine saygısının ve örgüte bağlılıklarının etkili olduğu ifade edilmektedir. Özellikle bürokrasinin az olduğu dışa açık, şeffaf ve iletişimin çift yönlü aktığı örgüt yapılarında ve toplumlarda sesini çıkarma davranışı daha sıklıkla görülebilir. Bu kapsamda üst yönetimin de çalışanlardan gelen yeni fikir ve önerilere karşı açık olması ve bunlara değer vermesi gerekmektedir (Durak, 2012: 18).

2.3.6. Muhbirlik (Whistleblowing)

Muhbir; “yasa dışı olan bir durumu yetkili makamlara bildiren kimse, haber ulaştırıcı, ihbarcı” gibi anlamlara gelmektedir (Türkçe Sözlük, 2011: 1706). Bu yönüyle muhbirlik, dilimizde olumsuz anlamlar içeren gammazlama, ispiyonculuk gibi kelimelerden farklı bir anlam taşımaktadır. İspiyonculuk ya da gammazlama; “birinin sırlarını, davranışlarını, düşüncelerini gözleyip başkalarına bildirerek çıkar sağlayan kimse” anlamındadır (Türkçe Sözlük, 2011: 1211).

Muhbirlik örgüt çalışanlarının, işverenlerinin kontrolündeki kurallara aykırı, yasal ve ahlaki olmayan uygulamaları kilit rol oynayan tepe yönetimine bildirmesidir. Muhbirlik, varolan örgütsel uygulamaların ahlaki ve yasal olmadığına inanan çalışanlar tarafından başlatılır. Dolayısıyla örgütsel sonuçları ne olursa olsun muhbirlik, daha anlamlı gayeler için yapılır (Premeaux, 2001: 6). Yapılan araştırmalarda bilişsel ahlaki gelişim ile muhbirlik arasında pozitif yönde bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır (Street, 1995: 104).

Chiu'ya göre, muhbir işini kaybetme, kendisinden intikam alınma korkusu ve sosyal izolasyon gibi istenmeyen çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedir. Çeşitli araştırmalar bu kişilerin birçoğunun işini kaybettiğini göstermektedir (Durak, 2012: 26). Bu nedenle muhbirler yasal olarak güvence altına alınmalıdır. Örneğin, “ombudsman” ya da “kamu denetçisi” bu tür bir mekanizmadır ve kendisine gelen şikayetleri değerlendirmekte ve şikayetçilerin kimliğini açıklamadan gerekli önlemlerin alınması için örgüt yönetimini uyarmaktadır. Bu kişi örgüt dışından olup, firma ya da devlet

tarafından yetkilendirilmiştir. Böylece, hukuki yollara başvurmaya gerek kalmadan ve olay büyümeden sorun o aşamada çözülmüş olur (Arslan, 2001: 104).

2.3.7. İlkeli Örgütsel Muhalefet (Principled Organizational Dissent)

Muhbirlikle ilgili ilk çalışmalardan sonra, 1980'lerin ortalarında ilkeli örgütsel muhalefet kavramı ortaya atıldı. İlkeli örgütsel muhalefet, bir örgütteki yasal ve sosyal normların ihlaline vicdani reddi içermektedir (Brinsfield vd., 2009: 13).

“İlkeli örgütsel muhalefet, çalışanların örgütsel statükoyu protesto etmek veya değiştirmek için mevcut politikalara ve uygulamalara karşı sergiledikleri bilinçli bir duruş çabasıdır” (Çakıcı, 2010: 15). İlkeli örgütsel muhalefet bir örgütte etik değerlerin kurumsallaşması ve bu konuyla ilgili standartların yükseltilmesi açısından önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu yönde çaba gösteren çalışanların üst yönetim tarafından değerli ve önemli algılanması gerekmektedir. Milliken ve arkadaşlarının çalışmasına göre, çalışanların örgütle ilgili konularda üstlerine görüş ve düşünce bildirmede gönüllü olma durumu, üstlerinin bu konuyla ilgili yaklaşımları hakkındaki algılarına bağlıdır (Durak, 2012: 14). Örneğin, ülkemizdeki siyasi parti yönetimlerinde kolay kolay muhalif görüş ortaya konulamamaktadır. Bunun yanı sıra kamu kurum ve kuruluşlarında da üst yönetime rağmen muhalif görüş belirtilmesi ender rastlanan bir durumdur. Bunun sebepleri arasında Türkiye’de güç mesafesinin fazla olması gösterilebilir. Hofstede’in araştırmasına göre Fransa, İtalya, Japonya, Şili, Hindistan, Pakistan, Brezilya gibi birçok ülkede de güç mesafesi fazladır (Sargut, 2010: 182-185).

Aşağıda Tablo 5’de konuşma biçimleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar gösterilmektedir.

Tablo 5: Açıkça Konuşmanın Benzer Yapılarla Karşılaştırılması							
	Açıkça Konuşma	İlkeli Örgütsel Muhalefet	Muhbirlik	Sesini Çıkarma	Konu Benimsetme	Sorumluluk Alma	Üstleri Etkileme
Güdü	İşsel örgütsel fonksiyonları geliştirme	Ahlaki açıdan algılanan yanlışları dile getirme	Etik olmayan davranışla ilgili diğerlerini uyarma	Tatminsizliği ortadan kaldırmak için değişim	Stratejik değişim	Statükoyu değiştirme	Kişisel ve örgütsel amaçları başarma
Biçim	Sözlü	Sözlü	Sözlü	Sözlü/ Davranışsal	Sözlü	Davranışsal	Sözlü/ Davranışsal
Kapsam	Örgüt içi- Tüm seviyeler	Örgüt içi/ Örgüt dışı	Örgüt içi/ Örgüt dışı	Çok sayıda dinleyici- Örgüt içi/ Örgüt dışı	Örgüt içi üst yönetim	Örgüt içi	Örgüt içi- Üstlere yönelik
(Premeaux, 2001: 5)							

2.4.Örgütsel Sessizliğin Tarihi Gelişimi

Örgütlerde ses ve sessizlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde farklı anlayışları yansıtan üç dönem öne çıkmaktadır. Kronolojik olarak “İlk Dalga (Initial Wave)” 1970’lerden başlayıp 1980’lerin ortasına kadar olan dönemi; “İkinci Dalga (Second Wave)” 1980’lerin ortasından başlayıp 2000’lere kadar olan dönemi ve son olarak “Mevcut Dalga (Current Wave)” 2000’lerden günümüze kadar gelen süreyi kapsamaktadır (Brinsfield vd., 2009: 8).

2.4.1. İlk Dalga (Initial Wave)

1970’lerden 1980’li yılların ortalarına kadar, sosyal bilimciler ilk dalga kapsamında seslilik ve sessizliğin örgütlerde farklı formlar aldığını fark etmeye başlamışlardır. Bu sebeple “Susma Etkisi (Mum Effect)” ve “Sessizlik Sarmalı (Spirals of Silence)” çalışmalarını yürüterek sessizlik ve sesliliği kategorize etmeye çalışmışlardır.

Yönetim literatüründe ses ve sessizlikle ilgili çalışmalar ilk kez bu kavramı tanımlamaya çalışan Hirschman’a dayandırılabilir. 1970 yılında, Albert Hirschman sesi, örgütsel tatminsizliğe bir cevap olarak dikkate alan ilk sosyal bilimcidir.

Sessizlik ve seslilik üzerine dikkat çeken bir diğer çalışmada, Abraham Tesser ve arkadaşları 1970 yılında susma etkisini, “kötü haber taşıyıcısı olarak bilinmek istemeyen çalışanların olumsuz bilgileri iletmek istememeleri” olarak tanımlamaktadır.

Sessizlikle ilgili bir diğer önemli çalışma ise 1974 yılında ortaya atılan sessizlik sarmalı teorisidir. Elisabeth Noelle-Neumann bireylerin toplumun sorunları hakkında kendilerine desteğin zayıf olduğunu algıladıklarında sessiz kalma eğilimlerini koruduklarını, aksine toplumun daha güçlü desteği karşısında görüşlerini daha kendinden emin olarak ve korkmadan ifade edebildiklerini belirtmektedir (Brinsfield vd., 2009: 9-11).

2.4.2. İkinci Dalga (Second Wave)

1980’lerin ortalarından 2000’li yıllara kadar geçen süre içerisinde ses ve sessizlikle ilgili araştırmaların içeriği muhbirlik, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme ve şikâyet gibi birkaç yeni yapıyı da kapsayacak şekilde genişlemiştir. Yine

bu dönemde örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet konuları araştırmalarda yerini almıştır. İlk defa 1987 yılında Greenberg tarafından kullanılan örgütsel adalet kavramı çalışanların konuşması yani sesliliği üzerine odaklanmıştır. 1990'lı yılların sonuna doğru ise sessizlik ile bağlantılı sağır kulak sendromu ve sosyal dışlama yapıları ortaya çıkmıştır (Brinsfield vd., 2009: 12).

Bu dönemde birçok araştırmacının tersine Cohen sessizliğin her durumda “kabul etme” anlamına geleceği fikrine karşı çıkmış ve sessizliğin başka anlamlarının olabileceğini ileri sürmüştür. Cohen, özellikle adil yönetim çatısı altında olmayan ya da kötü davranışlara maruz kalan çalışanlar arasında sessizliğin hangi anlamlara gelebileceğini araştırmıştır (Pinder ve Harlos, 2001: 333).

2.4.3. Mevcut Dalga (Current Wave)

2000'li yıllardan sonra yapılan çalışmaları kapsayan dönemdir. Bu tarihten itibaren yönetim bilimlerinde ses ve sessizlikle ilgili çalışmalara ilgi artmıştır. Sessizlik konusu konuşmanın zıddının ötesinde değerlendirilmiştir. 2000 ve 2003 yıllarında Morrison ve Milliken, yine 2003 yılında Dyne tarafından yapılan çalışmalar bu döneme öncülük etmektedirler (Durak, 2012: 47). Örgütsel sessizliğin yanı sıra Van Dyne ve arkadaşları çalışan sesliliği formları üzerinde de durmuşlardır.

Brinsfield ve arkadaşları mevcut dalga kapsamında örgütsel sessizlik, çalışan sessizliği gibi kavramları ele almışlar ve sessizlikle bağlantılı olduğunu düşündükleri işi bırakma ve örgütsel öğrenme kavramları üzerinde durmuşlardır (Brinsfield vd., 2009: 18). Mevcut dalga, ilk ve ikinci dalga dönemlerinde yapılan geçmiş çalışmaları da kapsayarak seviyeyi ileriye taşımıştır.

2.5.Sessizlik Teorileri

Çalışanların sessizliği seçmeleri ya da bu süreç içerisinde sessiz kalmalarını açıklayabilecek çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler aşağıda sırayla ele alınacaktır.

2.5.1. Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş kuramı; birey motivasyonunun yüksek performansla sonuçlanan çalışan davranışlarının makul sayılabilecek bir ödülle ödüllendirebileceği şeklindeki çalışan beklentisi üzerine kurulmuştur. Kuramın gelişmesine muhtelif bilim adamlarının

katkılarına rağmen, bekleyiş kuramı esas itibariyle Victor Vroom'un çalışmalarının bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2009: 226). Daha sonra bu teori E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmiştir (Koçel, 2011: 633). Bireyin psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları organizasyondan umdukları ve beklentileri vardır. Bütün bu etkenler bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler (Eren, 2001: 528).

Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır:

- I. Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi)
- II. Bekleyiş (ödüllendirilme olasılığı)

Dolayısıyla, kişinin ödülü arzulama derecesinin ve ödüllendirilme olasılığının birleşmesiyle motivasyon meydana gelmektedir. Eğer kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksekse o kişi bütün bilgi, enerji ve yeteneğini iş için harcayacaktır (Koçel, 2011: 632-633).

Bu teoriye göre eğer bir davranışın istenen sonuçları getirebileceği ya da istenmeyen sonuçları önleyebileceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini olumlu sonuçların gelişebileceği yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Bir başka deyişle eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar doğurmayacağına inanırsa öyle davranmayı faydasız olarak değerlendirecek ve böylece giderek sessizleşebilecektir (Çakıcı, 2010: 16).

2.5.2. Fayda/Maliyet Analizi

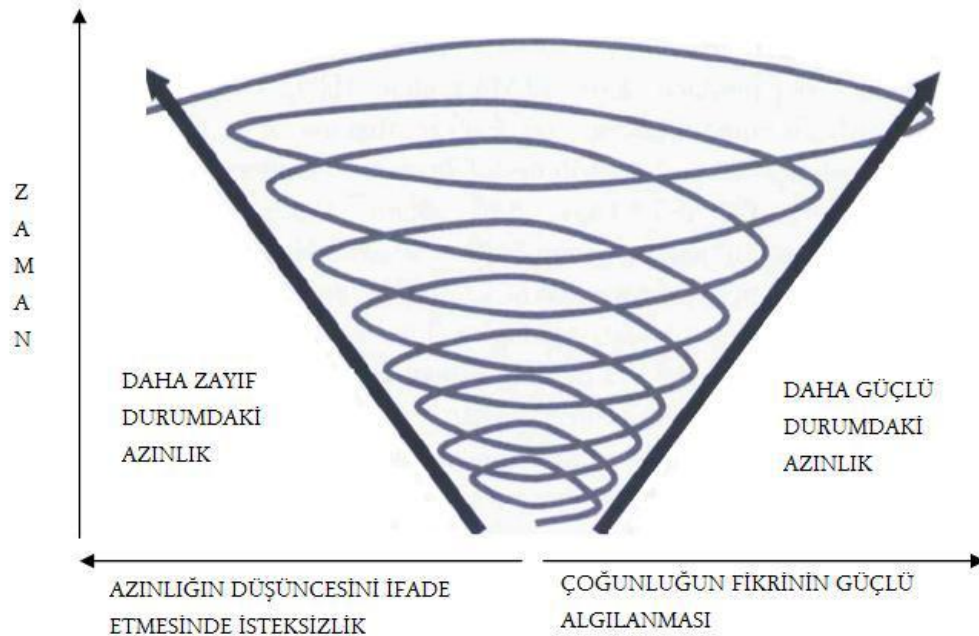
Bireylerin, sessizleşme veya konuşma kararı, fayda/maliyet analizine de dayandırılabilir. Şöyle ki, bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda/maliyet analizi yaparlar (Çakıcı, 2007: 152). Fikirlerin açıkça ortaya koyulması para, terfi, takdir edilme, mevki gibi olası faydalar sağlayabilecekken; iş veya mevki kaybı, küçük düşme, itibarın zedelenmesi gibi maliyetler de getirebilmektedir (Detert ve Burris, 2007: 870).

Fayda/maliyet analizleri sadece ekonomik açıdan ele alınan bir yöntem değildir. Aynı zamanda sosyal bilimlerde, özellikle davranış bilimleri ve psikoloji bilimi gibi alanlarda bireyin kendisi ve çevresi ile olan sosyal ilişkilerinde de bu analiz yöntemine

başvurduğu görülebilir. Bireyler açıkça konuşarak ne kazanıp ne kaybedeceklerine ilişkin değerlendirmelerini, liderin/yöneticinin davranışlarından ve daha önceki deneyimlerinden hareketle yaparlar (Milliken ve Morrison, 2003: 1566).

2.5.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de Noelle-Neumann'ın geliştirdiği “sessizlik sarmalı” teorisidir. Sessizlik sarmalı teorisi; insanların çoğunluğu oluşturmadıklarında, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünüp, düşüncelerini ifade etmek için isteksiz davrandıklarını belirtmektedir. İnsanlar azınlık olduklarına inandıkları zaman, kendi görüşlerini ve düşüncelerini gizleme ihtiyacı hissederler. Bireyler çoğunluğun fikrine uymazlarsa toplum onları dışa iter. Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma ve hemcinslerinden kabul görme ihtiyacı duyarlar. Hata yapma korkusundan ziyade izolasyon korkusu, insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğun fikrine katılmasını sağlar (Çakıcı, 2010: 17).



Şekil 1: Sessizlik Sarmalı
(Bowen ve Blackmon, 2003: 1397)

Sessizlik sarmalı örgütün gelişimi için gerekli olan grup içi tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engelleyebilir. Sessizlik sarmalı teorisi, başlangıçta kamu düşüncesinin alanında geliştirildi, insanların çevrelerindeki olaylara karşı azınlığın fikrini benimsemek yerine çoğunluğun onay verdiği düşüncüyü kabul ettikleri belirlendi (Bowen ve Blackmon, 2003: 1397).

Sonuç olarak örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, büyük ölçüde çalışma grubundaki egemen görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenmektedir (Çakıcı, 2010: 18). Çalışanın gerçekte olan fikirleri diğer iş arkadaşlarının büyük kısmıyla aynı doğrultuda ise kişi bu düşüncelerini açığa vurmaktan çekinmeyecektir fakat çalışanın fikirleri azınlığın fikirleri ile aynı ya da benzer ise kişi giderek sessizleşecektir.

2.5.4. Kendini Uyarlama

Bu kurama göre birey, başkalarının davranışlarını izlemekte ve duruma göre davranışlarını uyarlamaktadır (Snyder, 1979; Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541). Burada önemli olan husus, başkalarının davranışlarının belirleyici olmasıdır.

Kendini uyarlama düzeyi yüksek bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise duygu, düşünce, fikir ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere nazaran daha aşıkâr konuşmaktadırlar. Çünkü bunlar kim olduklarıyla nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem vermekte kendi düşünce, fikir ve hissettiklerini olduğu gibi dışarıya yansıtmaktadırlar (Araz, 2005). Ülkemizde çoğu bireyin davranış tercihinde, toplumda kabul görmenin ve beğenilmenin önemli rol oynadığı görülmektedir. Dostlara verilen tavsiyeler arasında “nabza göre şerbet verme” deyimini vardır. Bu davranış, kazanmanın yollarından biri olarak görülür. (Çakıcı, 2007: 154).

2.6. Örgütsel Sessizlik Tercihinin Nedenleri

Sessizliği itiraz ve muhalefet olarak kabul eden bazı çalışmalarda, memnuniyetsizlik içinde olan çalışanların ortak bir kararla sessizlik içinde işten ayrılacağı ve bu sessiz işten çıkış prensipli iş gücü devri olarak adlandırıldığı ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 337).

Çalışanların sessiz kalmaları için birçok neden vardır. Bu nedenler genel olarak bireysel, yönetsel ve örgütsel faktörler başlıkları altında incelenecektir.

2.6.1. Bireysel Faktörler

Sessiz kalma davranışı konulara ve bireylere göre farklılık göstermektedir. Belli bir konuyu iş arkadaşı ile paylaşan bir çalışan, aynı konuyu yöneticisi ile konuşmayabilir (Taşkiran, 2011: 84). Birey konuşma eylemini gerçekleştirmeden önce eylemlerinin sonucunu değerlendirerek bir risk değerlendirmesi yapmakta ve bu değerlendirmeye bağlı olarak hareket etmektedir. Bunun yanı sıra korku faktörü de çalışanın davranışlarını etkilemektedir. Çalışan, üstü tarafından cezalandırılmaktan veya iş arkadaşları tarafından şikâyetçi, sorun çıkaran biri olarak damgalanmaktan korktuğu için de sessiz kalabilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 1564-1565).

Yapılan bir çalışmada bireysel faktörler öz saygı, kontrol odaklılık ve iletişim endişesi olarak sıralanmıştır (Pinder ve Harlos, 2001: 354). Bir diğer çalışmada ise yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve deneyim sessizliğin bireysel nedenleri olarak ele alınmaktadır (Milliken vd., 2003: 1459).

Pinder ve Harlos 2001 yılında kaleme aldıkları çalışmalarında öz saygı, kontrol odaklılık ve iletişim endişesi olmak üzere üç özelliği tanımlamaktadırlar. Öz saygı, insanların kendileri hakkında sahip oldukları düşünceler ve değerlendirmelerdir. Yani bu kavram bireyin kendisine yüklediği değere işaret etmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 317).

Kontrol odaklılık, bireyin davranışlarının sonucunda ne olacağına ilişkin geliştirdiği beklentiler ile ilgilidir. Birey, kendisini iyi ya da kötü etkileyen olayları kendi yetenek, özellik ve davranışlarının bir sonucu olarak görebileceği gibi; şans, kader gibi kendisi dışındaki güçlerin sonucu olarak da görebilir (Terzi, 2011: 5). İç kontrol odaklı insanlar, kendine olanlar ile kendi yaptıkları arasında ilişki olduğuna inanırlar. Dış kontrol odaklı insanlar ise kendine olanlar ile kendi çabaları arasında çok az ilişki olduğuna ya da hiçbir ilişki olmadığına inanırlar. Bu kişiler, kader ve şans gibi faktörlerin hayatlarına yön verdiğini düşünürler.

İletişim endişesi ise insanın genelde iletişim kurma korkusu duymasındır. İletişimden kaynaklanan olumsuz duyguları ve sonuçları düşünerek iletişim kurmaktan kaçınan bu kişiler iletişime zorlandıkları takdirde de tedirginlik yaşarlar. Araştırmacılara göre yüksek iletişim endişesi olan, öz saygısı az olan ve dış kontrol odaklı çalışanlar yapılan haksızlıkları kabullenir ve sessiz kalma davranışı sergilerler. Bu kişilerin sessizliğe yatkınlıkları tersi özelliklere sahip olanlara göre daha fazladır (Çakıcı, 2010: 23).

Daha önce belirtildiği gibi Milliken ve arkadaşları yaptıkları çalışmada bireysel faktörler başlığı altında yaş, cinsiyet, eğitim ve deneyim etkenlerini ele almışlardır (Milliken vd., 2003: 1459).

Yaş değişkeni değerlendirildiğinde, bireyin sessiz kalma davranışını etkileyen önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir. Yaş ilerledikçe çalışanların davranışları değişebilmekte ve uyum düzeyleri yükselmektedir. Bu eğilim daha fazla sessiz kalma tercihinə yönlendirebilir. Diğer taraftan daha genç yaşlarda ise rekabet, kendini gösterme, öne çıkma gibi dürtüler nedeniyle sessiz kalmama davranışı tercih edilebilir (Sabuncuoğlu, 2009: 315-316).

Cinsiyet faktörü ele alındığında ise kadınların toplum içinde farklılıklarını, deneyimlerini veya fikirlerini açıklamaları için teşvik edildiklerinde dahi bunları dile getirmede bazı zorluklar yaşadıkları görülmektedir (Simpson ve Lewis, 2005: 1257). Kadınların ekonomik olarak bağımsızlığını elde edememesi, toplumumuzda gücün kadınlardan çok erkeklerde olması, ataerkil toplumsal yapı itibarıyla kadına yüklenen anne rolü ve buna bağlı olarak daha az kadın çalışanın bulunması vs. nedenler kadınları sessiz kalmaya zorlamaktadır (Taşkıran, 2011: 85).

Eğitim ise bireyi toplumsal ilişkilerinde güçlü kılan, dış dünyayla bağlantı kurmasını kolaylaştıran, gerek kendisinin gerek başkalarının haklarını savunmasını sağlayan ve birçok alanda bireyin gelişimine katkıda bulunan bir faktördür. Buradan hareketle bireyin eğitimsiz oluşu ya da belli bir konu hakkında söyleyecek bir şeyinin olmaması onun sessiz kalmasına neden olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 316).

Son olarak deneyim faktörü de sessizlik üzerinde etkilidir. Bireyler hem iş deneyiminin eksikliğinden hem de kişilerarası ilişkiler ile ilgili deneyim eksikliğinden sessiz kalabilmektedirler.

2.6.2. Yönetmel Faktörler

Çalışanların sessiz kalma kararlarında etkili olan yönetmel faktörler yöneticilerin astlarıyla ilgili örtük inançları ve yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkusu olarak belirtilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708-710).

Yöneticilerin astlarıyla ilgili örtük inançları: Örgütsel sessizliğe yol açan yönetmel faktörlerden ilki, yöneticilerin astlarıyla ilgili sahip oldukları örtük inançlarıdır. Yöneticilere göre çalışanlar güvenilirmez ve bencildir. Bu yaklaşım McGregor'un bireylerin çıkarıcı olduklarını ve çıkarlarını maksimize etmenin her daim yollarını aradıklarını savunan "X Teorisini" hatırlatmaktadır. Bu teoriye göre çalışanlar dışsal olarak sürekli denetlenmeli ve ceza ile korkutulmalıdır. Örgütlerde üst düzey yöneticilerin bu klasik görüşü, yukarıya doğru iletişimi engellemekte ve çalışanları sessizliğe mahkûm edebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708-710).

Yöneticilerin sahip olduğu ikinci örtük inanç "en iyi ben bilirim" anlayışıdır. Bu anlayış, yöneticilerin çalışanları "ekonomik insan" olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır. Yani çalışanlar bencil ve çalışmaktan kaçınıyorlarsa muhtemelen örgüt için neyin iyi neyin kötü olduğunu bilemeyeceklerdir (Durak, 2012: 68). Bu inanişaya göre çalışanlar yöneticinin verdiği emirlere uymalı ve yöneticinin gerçekleştirmiş olduğu eylemleri sorgulamadan kabul etmelidirler.

Örtük inançların sonuncusu ise sesliliğin örgütsel birliğe zarar veren ve bozan bir faktör olarak algılanmasıdır. Bu anlayışa göre, örgüt içindeki farklılıklar ve çeşitlilik bir zenginlik olarak görülmemektedir. Örgütte sessizlik hâkimse her şey yolunda gitmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 710). Yöneticilerin astlarıyla ilgili olarak sahip oldukları bu örtük inançlar, örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 161). Bu durum ise örgütsel değişimi engellemekte ve buna bağlı olarak gelişimin de önü tıkanmaktadır.

Yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkusu: Sessizliğe neden olan en önemli etmenlerden birisi de üst düzey yöneticilerin alt düzey çalışanlardan olumsuz geri bildirim alma korkusunun var olmasıdır. Yöneticiler olumsuz geri bildirim almaktan kaçınmakta ve ne zamanki böyle bir geri bildirim alsalar ya görmezden gelmekte ya da bu geri bildirimün güvenilirliğini sorgulamaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 712). Bir diğer ifadeyle, yöneticiler olumsuz geri bildirim aldıklarında, öz eleştiri yapmak ve kendi davranışlarını sorgulamak yerine çalışanları eleştirmekte ve suçlamaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 55).

Morrison ve Milliken, yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları olduğunu belirtmekte ve çalışanların olumsuz bildirimde bulunmalarının yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korumasız hissetmelerine neden olduğunu vurgulamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 712).

Yukarıda sözü edilen inanç ve yargılara sahip yöneticiler, astlardan gelen fikir ve bilgilere kapalı, açıkça konuşmayı desteklemeyen ve sorun bildirenlere olumsuz tepkiler veren bir yönetim anlayışı sergileyebilirler. Açıkça konuşanları ödüllendirmeyip gizli veya açık şekilde cezalandıran üst yönetim; sessizlik iklimi, sağır kulak sendromu ve haksızlık kültürünü besleyen bir örgütsel ortam yaratabilirler (Çakıcı, 2010: 29-30).

2.6.3. Örgütsel ve Kültürel Faktörler

Çeşitli örgütsel sorun ve olaylar karşısında sessiz kalan çalışanlar, çoğu zaman sadece bireysel faktörlerden dolayı değil, örgüt içinde edindikleri tecrübeler, çalışılan ortam, örgüt normları gibi nedenlerle de sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Sabuncuoğlu, 2009: 318). Bunun yanı sıra mensubu olunan kültürün de sessizlik üzerinde etkileri olabilmektedir. Örgütsel ve kültürel faktörler hiyerarşik yapı, sessizlik iklimi, sağır kulak sendromu, haksızlık kültürü, güç mesafesi ve öğrenilmiş çaresizlik olarak sıralanabilir (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

Örgütü oluşturan birimler arasındaki iletişim ilişkileri, örgütleri karakterize eden önemli unsurlardan biridir. Bazı örgütlerde bu ilişki dikey iken bazı örgütlerde yatay, dikey ve köşelemesine (diagonal) olarak gerçekleşmektedir (Koçel, 2011: 186). Hiyerarşik yapılar da üstlerle açık iletişimi ve özellikle eleştiriye kendiliğinden sınırlamaktadır. Bu örgütlerde iletişim genelde yukarıdan aşağıya akmakta fakat tersi

yönde iletişim ilk amirle sınırlı kalmaktadır. Bu durumda olan çalışanlar görüş ve düşüncelerini üstlerine iletememekte ve sessiz kalmaktadırlar.

Çalışanları sessizliğe iten bir diğer durum sessizlik iklimi olarak açıklanmıştır. Çalışanlar örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmanın boşuna olduğuna, fikir ve kaygıları dile getirmenin tehlikeli olduğuna inanırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 714). Bu tip yapılanmalar ve yönetici davranışları daha yaygın oldukça konuşmanın hoş karşılanmadığına dair ortak görüş daha güçlü hale gelmektedir. Bu durum, örgüt çalışanlarının bildiklerini söylemedikleri ve örgüte faydası olabilecek bilgi ve fikirleri kendilerine sakladıkları paradoksal bir ortam yaratarak sessizlik kültürünün oluşmasına yol açmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 442).

Sağır kulak sendromu tatminsizliğin açık ve doğrudan ifade edilmesi konusunda çalışanların cesaretini kıran örgütsel bir formdur (Brinsfield, 2009: 16). Böyle örgütsel ortamlarda bir konuya müdahale etmek, fikir ileri sürmek “başına iş açmak” olarak değerlendirilmekte ve bu çalışan gizli veya açıkça verilen cezaya maruz kalabilmektedir. Haksızlık kültürünün hâkim olduğu örgütlerde görülen özellikler ise yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişim ve rekabete dönük bireycilik olarak sıralanabilir (Çakıcı, 2010: 25-26).

“Güç mesafesi, toplum üyelerinin kurum ve örgütlerdeki gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme derecesidir.” Bazı toplumlarda ve kültürlerde az gücü olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Başka bir deyişle toplumdaki bireylerin arasındaki güç mesafesi fazladır (Sargut, 2010: 182). Morrison ve Milliken’e göre, daha yüksek güç mesafesi yönelimli çalışanlar üstlerin tüm emirlerini eleştirmeksizin kabul etme eğiliminde oldukları için, yöneticilerin bu kişileri konuşmaya teşvik etmesi daha zordur, çünkü bu tür bir davranış onların yerleşmiş kültürel anlayışlarına ters bir durumdur (Şehitoğlu, 2010: 47). Kırk ülkenin yer aldığı araştırmada Hofstede, Türk toplumunu, örgütsel güç mesafesinin fazla olduğu kültürler arasına katmıştır (Sargut, 2010: 229).

Örgütsel ve kültürel faktörlerin sonuncusu ise öğrenilmiş çaresizliktir. Öğrenilmiş çaresizlik sürekli olarak kontrol edilemeyen durum ve olaylar karşısında

kalan organizmanın, kontrolün mümkün olduğu daha sonraki durumlarda dahi, içinde bulunduğu durumu değiştirebileceğine dair inancını kaybetmiş olmasından dolayı hareketsiz kalmasıdır. Kısaca “pasifleşme” olarak ifade edilebilir (Kümbül Güler, 2006: 1). Bir örgütte çalışanlar konuşmak istediklerinde veya konuştuklarında bu durum örgüt tarafından engelleniyorsa çalışanlar zaman geçtikçe konuşmamaya yönelecek, diğer bir ifadeyle öğrenilmiş çaresizliği tercih edeceklerdir (Durak, 2012: 52).

2.7. Örgütsel Sessizlik Türleri

Çalışanların bilerek ve isteyerek görüş ve düşüncelerini kendilerine saklamaları ile ortaya çıkan örgütsel sessizlik kavramı, örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bazen başkalarının görüşlerine uyma, bazen kendini koruma adına ve bazen de başkalarını düşünerek hareket etme sebebiyle, örgütsel sessizlik var olabilmektedir (Taşkiran, 2011: 76).

Pinder ve Harlos sessizliği, sesliliğin yokluğu olarak tanımlarken, kendine özgü iletişim tarzı olduğunu, bir dizi bilgiyi, duyguyu ya da itiraz veya kabullenme gibi manaları da içerdiğini eklemişlerdir. Ayrıca sessizliğin, altında yatan sebeplere bağlı olarak farklı anlamlar taşıyabileceğini ifade etmiş ve sessizliği “razı olma (acquiescent)” ve “kendini koruma (quiescent/defensive)” yönünde olmak üzere iki grup altında sınıflandırmışlardır (Pinder ve Harlos, 2011: 348-349).

Van Dyne ve arkadaşları da sessizliği ve sesini çıkarmayı kendi içinde sınıflandırmaya ve çalışanları bu davranışları yapmaya sevk eden güdülerini incelemeye çalışmışlardır. Sessizliği; kabullenici sessizlik (acquiescent silence), korunma amaçlı sessizlik (quiescent/defensive silence) ve koruma amaçlı sessizlik (prosocial silence) olarak üç başlık altında incelemekte ve sesini çıkartma şekillerini de sessizlik türlerinde olduğu gibi sınıflandırmaktadırlar (Dyne vd., 2003: 1389). Bu çalışmada da örgütsel sessizlik türleri bu üç başlık altında incelenecektir.

2.7.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, çalışanın mevcut duruma razı olup, söz konusu durum hakkında görüş, bilgi ve düşüncelerini söylememesi olarak ifade edilebilir (Dyne vd., 2003: 1366). Kabullenici sessizlik davranışı gösteren çalışanlar, bulunan örgütsel duruma razı olmanın yanında alternatif çıkış yollarının da çok fazla farkında değildirler.

Buna ek olarak haksız bir durum karşısında çıkış yollarını aramama veya uygun olanlarını görmezden gelme davranışında bulunurlar (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Çalışanların bu davranışının arkasında, konuşmalar bile herhangi bir farklılık yaratamayacaklarına olan inançları vardır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 699).

Kabullenici sessizlikte, çalışanlar kasıtlı olarak ilgisiz davranış içerisindedirler. Bu kişiler içinde bulunulan durumu kabullenir, mevcut durumu değiştirebilmek için hiçbir davranışta bulunmaz ve açıkça konuşmazlar. “Boş ver böyle gelmiş böyle gider”, “boşuna çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi bildik sözlerle kabullenici sessizlik iş yaşamında kendini göstermektedir. Bu nedenle öğrenilmiş çaresizlik ile kabullenici sessizlik birbirlerine yakın kavramlardır (Çakıcı, 2010: 33).

Çalışan itaati kavramı, kabullenici sessizlik davranışının bir parçasıdır. Çalışan itaati, bireyin örgütsel şartları sorgulamadan ve derinden kabul edişini, mevcut alternatiflerin sınırlılığına olan inancını ifade etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 349-350). Diğer yandan kabullenici sessizlik, bilinçli pasif davranışı ve anlamlı değişiklikler yapabilme yeteneği konusunda grubun gerisinde kalma hissi sonucunda bilgiyi dışa vurmamayı da kapsayabilmektedir (Dyne vd., 2003: 1366). Özellikle otoriter ve baskıcı bir ortamda yetişen bireylerin örgütte kabullenici sessizliği tercih etme olasılıkları daha yüksektir. Bunun yanı sıra bir örgütte üst yönetim yetkilerin çoğunu kendinde toplamışsa, böyle bir örgütte çalışanların çoğunluğu kabullenici sessizlik davranışına eğilim gösterirler (Durak, 2012: 53).

2.7.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Morrison ve Milliken, örgütsel sessizliğin temelinde motive edici anahtarın korku olduğunu vurgulamış ve savunma amaçlı sessizliği “korkuya bağlı olarak kendini koruma amacı ile ilgili fikir, bilgi ve düşünceleri saklama” olarak belirtmişlerdir (Dyne vd., 2003: 1367). Birey, mevcut durumu değiştirmeye yönelik alternatif fikirlere sahip olmasına karşın, kendini koruma adına bunları dile getirmemekte ve sessiz kalmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasında “korku faktörü” etkin bir rol oynamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Korunma amaçlı sessizliğin örneklerinden birisi “susma etkisi” (mum effect)’dir. Susma etkisi, bireylerin, huzursuzluk yaratacağından dolayı, olumsuz bilgileri iletmek

konusundaki genel isteksizliğini tanımlamaktadır. Sonradan bu durum, çalışanların iş yerinde karşılaşılan sorunlarla ilgili neden konuşmadıklarının olası bir açıklaması olarak değerlendirilmiştir (Brinsfield, 2009: 10-11). Kültürümüzde de olumsuz haberlerin (kaza, ölüm ve hastalık vs.) ilgililere ulaştırılması aşamasında bir çekingenlik vardır (Durak, 2012: 56).

Kabullenici sessizlik türü, korunma amaçlı sessizlik türüne göre daha derin bir anlam ifade etmektedir. Tablo 6’da korunma amaçlı sessizlik ve kabullenici sessizlik sekiz farklı boyut üzerinden karşılaştırılmıştır.

Tablo 6: Korunmacı ve Kabullenici Sessizlik Boyutları

	Korunmacı	Kabullenici
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yüksek düzeye yakın
Stres Düzeyi	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
Seçeneklerin Farkında Olma	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ses Çıkarma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ayrılma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Baskın Duygular	Korku, umutsuzluk, depresyon	Razı olma, boyun eğme

(Pinder ve Harlos, 2001: 350)

2.7.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Dyne ve arkadaşları tarafından literatüre eklenen koruma amaçlı sessizlik, çalışanların örgüte ya da diğer bireylere fayda sağlamak amacıyla, başkalarını düşünmesine veya işbirliğine bağlı olarak, herhangi bir durum hakkındaki görüş, bilgi ve fikirlerini saklı tutmasıdır (Dyne vd., 2003: 1368).

Korunma amaçlı sessizliğin aksine koruma amaçlı sessizlikte açıkça konuşmanın sonuçlarından korkulmasından ziyade diğer insanların yararı düşünüldüğü için sessizlik davranışı gösterilmektedir. Örneğin, kişi, iş arkadaşları arasındaki kaynaşmayı

bozmamak adına muhalif görüş bildirmeyebilir ya da bir çalışma arkadaşını korumak için işteki yetersizliği konusunda konuşmayıp sessiz kalmayı tercih edebilir. Örgüt menfaati için aynı şekilde kişi örgütün aleyhinde olacak hiçbir bilgiyi dışarıya yansıtmayacaktır (Çakıcı, 2010: 34).

Koruma amaçlı sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından olan “diğergamlık” boyutu ile örtüşmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 313). Özgecilik de denen diğergamlık, örgütte çalışanların belirgin bir biçimde gönüllü olarak diğer çalışanlara yardım etme yoluyla onların performanslarını ve etkililiğini artırmaya yönelik davranışta bulunmalarını ifade etmektedir (Sezgin, 2005: 323). Başka bir tanıma göre ise diğergamlık, “diğer kişilere yardım etmeye veya işle ilişkili sorunların ortaya çıkmasını önlemeye yönelik gönüllü davranışlardır” (Basım ve Şeşen, 2009: 148).

Üst yönetimin, çalışanların sessiz kalma davranışlarının altında yatan nedenleri anlamaları zordur. Sessizlik kasıtlı, karmaşık ve ses çıkarmaktan daha gizli yaşanan belirsiz bir davranıştır. Fakat örgütte böyle bir davranış varsa yöneticiler de bunların sebeplerini anlama sorumluluğuna sahiptir. Aksi takdirde sessizlik davranışı örgütü sarar ve bunun sonucunda örgüte zarar verebilecek durumlar ortaya çıkabilir (Çakıcı, 2010: 34).

2.8. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Sessizliğin hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde olumsuz ve yıkıcı sonuçlar doğurabileceği ve örgütün performansını kötü yönde etkileyeceği yapılan araştırmalar ile ortaya konmuştur. Ayrıca, çalışanların sahip oldukları fikir ve bilgileri kendilerine saklamaları, örgüt içinde alınan kararları, hataların düzeltilmesini ve değişimle ilgili süreçleri olumsuz yönde etkilemektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 443). Günümüzün iş yapısı geçmişe oranla daha farklı özelliklere sahiptir. Dolayısıyla yeni işgücünden beklenti ve talepler de farklılaşmaktadır. Bu beklenti ve talepler örgütlerde değişim ve gelişim yönünde önemli bir itici güç oluşturmaktadırlar.

Yenilik, mevcudu sorgulamaktan geçer ve örgütsel ortam bu sorgulamaya imkân vermiyorsa, mevcut inanç ve uygulamalar değiştirilmeden uzun yıllar devam edebilmektedir. Mevcudun doğruluğuna inanılır ve değişime yönelik görüşler

reddedilir. “Biz bu işi yıllardır böyle yaparız!”, “Eski köye yeni adet getirme!” gibi kalıplaşmış ifadeler bahsedilen yapıda olan örgütlerde sıklıkla duyulabilir. Benzer şekilde Çakıcı ve Çakıcı da sessizlik davranışının edilgen, sadece söyleneni yapan, kendi başına bir şeyler yapmaktan korkan, yöneticiye bağımlı çalışanlar ile kendileri olmazsa hiçbir şeyin yapılamayacağına inanan yöneticiler ortaya çıkarabileceğine dikkat çekmişlerdir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007_a: 397-399).

Konuyla ilgilenen araştırmacılar örgütsel kararların verilmiş sürecinde farklı ve katılımcı bakış açısının ne kadar önemli olduğuna işaret etmişler, örgütün devamlılığı ve verimliliği için aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışının doğru zamanda olması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu nedenle örgütsel değişimin ve gelişimin yaşanabilmesi için alınan kararlara çalışanların katılımını sağlamak ve fikirlerini almak hayati önem taşımaktadır (Barutçu, 2000: 142). Ancak örgütsel sessizlik kritik bilgilerin yönetime ulaşmasını, problemler ile yüzleşmeyi ve yeniliği olumsuz yönde etkilemektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 38-39).

Örgütlerde hataların devam etmesine neden olan en önemli etmenlerden biri çalışanların, üst yönetimin yaptıkları hakkında olumlu geri bildirimlerde bulunup takdir ederken, olumsuz geri bildirimlerden kaçınıp eleştirmemesidir. Buna yol açan da olumsuz geri bildirim yöneticiye bir saldırı olarak düşünülebileceği ve bu doğrultuda bu davranışın cezalandırılabilmesi inancıdır. Olumlu geri bildirim ise yöneticiyi hatasız ve başarılı göstereceği için sadakat davranışı olarak algılanabileceği ve ödüllendirme ile sonuçlanabileceği düşünülmektedir (Çakıcı, 2010: 36). Örgütsel sessizlik davranışı aşağıdaki sorunları da beraberinde getirmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 321).

- Örgüt içinde çalışanların iletişimsizlik nedeniyle birbirinden uzaklaşması,
- Bireysel sessizleşmelerin yaşanması sonucu çalışanların kendilerini örgütten izole etmeleri,
- Değişime adapte olamama riski,
- Çalışanların bilgi, görüş ve düşüncelerini dile getirmeyip sessiz kalması sonucunda bunun zamanla örgüt kültürü haline gelme tehlikesi,

- Çalışanların güven ve motivasyonunun azalması ile birlikte verimlilik, iş tatmini, örgüte bağlılık gibi önemli unsurlarda düşüş yaşanması,
- Örgüt içinde stres, işe yabancılaşma ve duyarsızlaşma düzeylerinin artış göstermesi,
- Yaratıcılığın engellenmesi gibi olası sonuçlar gerçekleşebilir.

Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerindeki bir diğer olumsuz etkisi ise çalışanların konuşamadıklarından, üstlerinin kendilerini dinlememesinden dolayı kendilerine önem verilmediğini ve değersiz olduklarını düşünmeleridir. Eğer durum böyle olursa çalışanlar da örgüte verdikleri değeri azaltma yoluna gideceklerdir.

Çalışanlar örgütlerinde yaptıkları ve etkiledikleri işler ile ilgili kontrolü kendilerinde hissetme isteğine sahiptirler. Bu kontrolü kendi fikir ve tercihlerini ortaya koyabildikleri durumda kendilerinde hissederler. Kendilerini ifade etme fırsatları sağlanmadığında kontrol duygusu ortadan kalkacaktır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58). Bu da tatminsizliği, stresi ve motivasyon kaybını beraberinde getirecektir.

Örgütsel sessizlik bilişsel uyuşmazlığın artmasına da sebep olmaktadır. “Bilişsel uyuşmazlık, bir kişinin inandığı ile davranışı arasındaki uyumsuzluğun ortaya çıkması, kendini ifade etmekten vazgeçirici bir tutumun oluşmasıdır.” Örneğin, çalışan, yöneticinin herhangi bir konu ile ilgili görüşüne katılmasa da yöneticinin görüşüne paralel bir davranış sergilemek zorunda kalabilir. Bu uyuşmazlık çalışanlarda iş ile ilgili bocalamaların ve kaygıların artmasına sebep olmaktadır. Örgütsel sessizlik devam ettikçe uyumsuzluğu ortadan kaldırmak ya da azaltmak zordur (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58-59).

82 üniversiteden 321 öğretim elemanının katıldığı araştırmada örgütsel sessizliğin öne çıkan muhtemel sonuçları diğer çalışmaları destekler niteliktedir. Ankete katılanlara göre örgütsel sessizlik problemlerin üzerini örtmekte ve daha da büyümesine yol açmakta, kararların isabet derecesini zayıflatmakta, motivasyonu düşürmekte, örgüt içinde yapıcı iletişimi engellemekte ve örgütü çok yönlü bakış açısı ve fikirsel zenginlikten mahrum etmektedir (Durak, 2012: 123-127).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YILDIRMANIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ VE İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Yıldırma işverenler, yöneticiler ya da çalışanlar tarafından sistematik, planlı ve sürekli olarak gerçekleştirilen taciz, baskı ve zorbalık gibi davranışlardır. Örgütlerde olumsuz bir hava yaratan yıldırma olgusu ülkemiz işyerlerinde de yaygın olarak yaşanabilmesine rağmen gerektiği kadar önemsenmemekte ve göz ardı edilmektedir. Buradan hareketle söz konusu olguya karşı hem bireysel hem de örgütsel düzeyde farkındalığın artırılması birçok kesim için yararlı olacaktır.

Yıldırma gibi çalışanları ve örgütleri negatif yönde etkileyen bir diğer önemli faktör de örgütsel sessizlik kavramıdır. Literatürde çok yeni olan örgütsel sessizlik, çalışanların bilgi, fikir ve düşüncelerini kasıtlı olarak yönetimden esirgemeleri olarak tanımlanmaktadır. Oysa küresel rekabet ortamında çalışanların sahip oldukları yenilikçi, farklı ve yaratıcı fikirler örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri açısından çok büyük öneme sahiptir.

Bu araştırmanın amacı çalışanların yıldırma eylemlerine maruz kalma ve örgütsel sessizlik düzeylerini belirleyebilmektir. Bunun yanı sıra yıldırma davranışları sonucu çalışanların sessiz kalma eğilimi gösterip göstermediklerini ölçebilmektir.

3.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın, anketlerin uygulanmak istendiği örgütler tarafından reddedilmesi ilk kısıt olarak söylenebilir. Örgütler kendi yapılanmaları gereği özellikle yıldırma ve örgütsel sessizlik gibi konularda yapılan bu tür çalışmalara pek olumlu yaklaşmamaktadırlar. Araştırmanın yapıldığı sektörde faaliyet gösteren örgütlerdeki yöneticiler ve çalışanların iş yoğunluğu nedeniyle vakit ayırmakta güçlük çekmeleri de kısıtlardan biri olarak gösterilebilir. Bunun yanı sıra katılımcılara isim ve çalışılan örgüt adı istenmediği ve verilerin gizli tutulacağı söylense de isteksiz davranan kişilerin olması nedeniyle örneklem sayısı daha fazla arttırılamamıştır. Yine araştırmanın yapılması sürecinde anket geri dönüş sürelerinin uzaması kısıtlardan biri olarak

sayılabilir. Son olarak araştırmanın tamamen araştırmacı tarafından finanse edilmesi de araştırmanın kısıtlarındandır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket, cevaplandırıcının daha önce belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesi sonucunda veri elde etme yöntemi olarak tanımlanabilir (Altunışık vd., 2010: 78).

Araştırma için kullanılacak anketlerin belirlenmesinde, konu ile ilgili önceden geliştirilmiş, çalışmalarda daha çok tercih edilen ve geçerliliği ve güvenilrliği test edilmiş ölçeklerin kullanılmasına özen gösterilmiştir. Araştırmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkinlerin ölçümünü yapabilmek üzere iki farklı ölçek kullanılmış ve bunun yanı sıra çalışanların kişisel özelliklerini tespit etmeye yönelik demografik sorular da sorulmuştur. Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçekler ve içerikleri şu şekildedir:

Yıldırma: Araştırma kapsamında yıldırma davranışlarını ölçebilmek için LIPT Questionnaire (Leymann Inventory of Psychological Terror) ölçeğinden ve Tokat ve arkadaşlarının kullandığı ölçekten yararlanılmıştır (Tokat vd., 2011: 190). Araştırma için en uygun maddeler seçilmiş ve bir havuz oluşturulmuştur. Yapılan incelemeler ve pilot uygulamasından sonra ankette yıldırma davranışlarıyla ilgili 26 ifadeye yer verilmiştir. Bu ifadelere katılım durumu “1=Kesinlikle katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4=Katılıyorum” ve “5=Kesinlikle katılıyorum” şeklinde belirlenip temel ölçekleme yöntemi olarak 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel Sessizlik: Örgütsel sessizlik kavramı için ise akıcı’nın kullandığı ölçekten yararlanılmıştır (akıcı, 2010: 108-111). Ayrıca bu konuda araştırma yapan Durak’ın çalışmasında yer alan ölçekten de istifade edilmiştir (Durak, 2012: 164-167). Yıldırma ölçeğinde olduğu gibi örgütsel sessizlik ölçeğinde de yapılan düzeltmeler ve pilot uygulamasından sonra 44 ifadeye yer verilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeği kendi içinde üç başlık altında toplanmış ve çalışanların sessiz kaldığı konulara ilişkin 14 ifade, sessiz kalma nedenlerine ilişkin 17 ifade ve son olarak örgütsel sessizliğin neden olduğu sonuçlara ilişkin 13 ifade ölçekte yer almıştır. Sessiz kalınan konulara katılım durumu “1=Hibir zaman sessiz kalmam”, “2=ok nadir sessiz kalırım”, “3=Bazen sessiz

kalırım”, “4=Genellikle sessiz kalırım” ve “5=Her zaman sessiz kalırım” şeklindedir. Çalışanların sessiz kalma nedenleri ve örgütsel sessizliğin neden olduğu sonuçlara katılım durumu ise “1=Hiç katılmıyorum”, “2=Kısmen katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4=Kısmen katılıyorum” ve “5=Tamamen katılıyorum” şeklinde belirlenip temel ölçekleme yöntemi olarak 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmada test edilecek değişken ve ilişkileri ölçmek üzere hazırlanan ve bir örneği Ek-1’de yer alan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin giriş bölümünde katılımcılara çalışmanın amacı, elde edilecek bilgilerin gizliliği ve araştırmacı için önemi izah edilmiştir. Anketin ilk bölümünde, kişisel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümünde yıldırma davranışlarına ilişkin ifadeler, üçüncü ve son bölümünde ise örgütsel sessizlikle ilgili ifadeler yer almaktadır. Yukarıda ayrıntılı bir şekilde açıklanan ankette katılımcılardan cevaplamaları istenen toplam 77 soru bulunmaktadır.

3.4. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Bu araştırmada uygulama alanı olarak tekstil sektörü seçilmiştir. Araştırmanın ana kütlelerini Gaziantep I. Organize Sanayi Bölgesi’nde tekstil sektöründe faaliyet gösteren 46 işletme oluşturmaktadır (www.gaosb.org). Araştırmanın ana kütlelerini oluşturan tüm çalışanlara ulaşmak imkânsıza yakın olduğundan örneklem alma yoluna gidilmiş ve basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan ve çalışmaya katılmayı kabul eden 11 işletmeye 350 adet anket dağıtılmış olup, işletmelerde yetkili kişilere gerekli açıklamalar yapılmış ve anketlerin iki hafta içerisinde teslim alınmak üzere cevaplanması sağlanmıştır. Bu süre sonunda işletmelerden toplanan anket sayısı 276 olmuştur ve geri dönüş oranı % 79 olarak hesaplanmıştır. Geri dönen anketlerden 65 tanesi soruların eksik cevaplanması ya da tüm sorulara aynı cevabın verilmesi gibi nedenlerle güvenilir bulunmadığı için araştırmaya dâhil edilmemiş ve 211 anket hipotezleri test etmek üzere analize tabi tutulmuştur.

3.5. Anketin Pilot Uygulaması (Ön Test)

Pilot uygulama, ankette yer alması muhtemel hatalardan kaçınmak için anketin katılımcılara dağıtılmadan önce belli sayıda kişiye uygulanmasıdır. Böylece araştırmacının anketteki muhtemel hataları peşinen düzeltme şansı olacaktır. Anketlerde

iki çeşit hata olabilir. Birincisi, araştırma tasarımı hatası, ikincisi ise ifade hatalarıdır. Araştırma tasarımı hatası, anketin ölçülmek istenen konuya ilişkin verileri toplayamamasıdır. Bu hatalardan kaçınmak için araştırmacının akademisyenlerden, meslektaşlarından ya da profesyonellerden yardım alması, anketi öncelikle onlara uygulaması gerekir. İfade hatalarının önüne geçmek için ise, anketin muhtemel katılımcılarıyla benzer özellikler taşıyan kimselere uygulanması gerekir. Böylece, soruların herkes tarafından aynı şekilde anlaşıldığından emin olunur. Pilot uygulamanın en az 10 kişi üzerinde yapılması gerektiği ifade edilmektedir (Altunışık vd., 2010: 90).

Bu kapsamda anketin pilot uygulaması Gaziantep'te faaliyet gösteren bir tekstil işletmesinin 20 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların anketi doldurma süreleri yaklaşık 15 dakika olarak görülmüştür. Uygulama sonucunda katılımcıların anketle ilgili görüşleri sorulmuş ve daha sonra SPSS programı kullanılarak verilerin güvenilirliği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu aşamadan sonra bazı sorular anketten çıkarılarak ve bazı yerlerde küçük düzeltmeler yapılarak anketin güvenilirliğinin artırılması sağlanmıştır. Ayrıca demografik bulgular bölümünden, çalışanın işletmedeki pozisyonunu belirtmesi istenen soru çıkarılmıştır. Çünkü pilot uygulamaya katılan çalışanlardan bir kısmı bu soruyu cevaplamamış ve çalışılan bölüme de cevap verilmesiyle birlikte kimliklerinin belli olabileceğini söylemişlerdir.

3.6. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın bu kısmında, önceki bölümlerde teorik olarak incelenen kavramlar ışığında oluşturulan hipotezler ortaya konmaktadır.

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H₁: Yıldırma ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂: Yıldırmanın boyutlarının çalışanların sessiz kaldığı konular üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H₃: Yıldırmanın boyutlarının çalışanların sessiz kalma nedenleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H₄: Çalışanların yıldırma maruz kalmaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₅: Çalışanların yıldırma maruz kalmaları yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H₆: Çalışanların yıldırma maruz kalmaları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₇: Çalışanların açıkça konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettiği konular cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir.

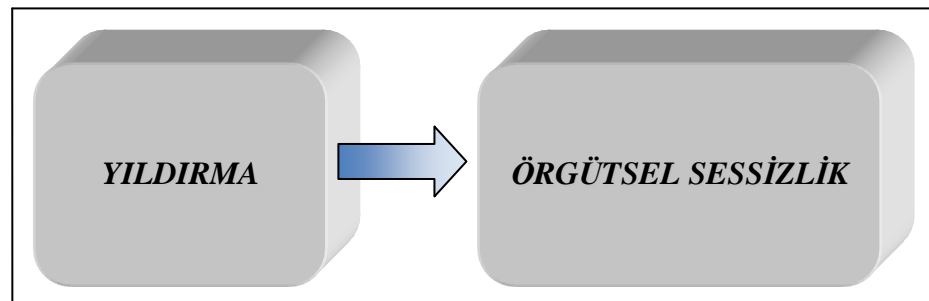
H₈: Çalışanların sessiz kalma nedenleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H₉: Çalışanların sessiz kalma nedenleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

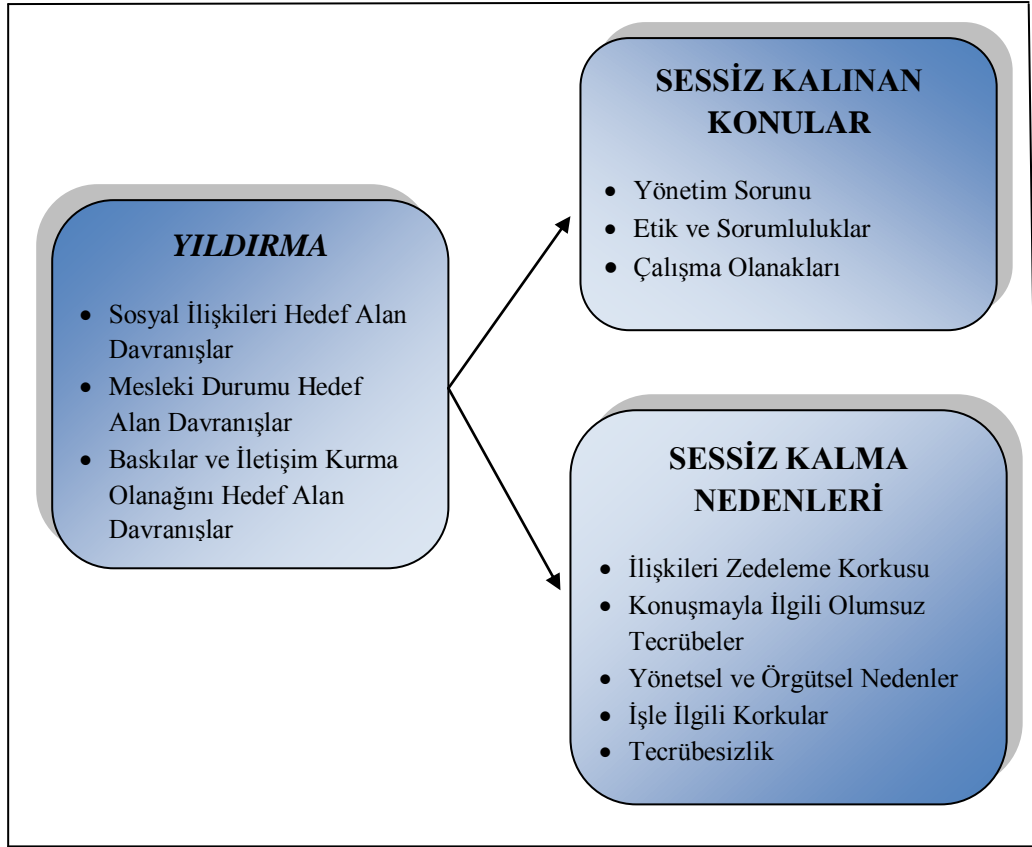
3.7. Araştırma Modeli

Araştırmacılar, insan davranışının birçok bağımsız faktörden etkilendiğini, ilişkilerin durumuna ve kişilik özelliklerine bağlı olarak bireyden bireye farklılık gösterebileceğini belirtmektedirler (Le Pine ve Dyne, 1998: 861). Bu araştırmada da yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışları üzerinde etkisi olduğu düşünülen bazı demografik faktörler analize dâhil edilmiştir. Bunun yanı sıra yıldırma davranışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler de araştırmada yer almaktadır.

Araştırmacının, araştırmasına konu ettiği değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi oluşturduğu çalışmalara açıklayıcı çalışmalar denir. Böyle bir çalışmada araştırmacının amacı çalıştığı durum veya konuyu değişkenler arasındaki ilişkilerle açıklayabilmektir (Altunışık vd., 2010: 70). Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların sadece bir teknikle açıklanması oldukça zor olsa da yapılan bu araştırmanın genel anlamda açıklayıcı bir araştırma olduğu söylenebilir. Araştırmanın modeli temel olarak yıldırmanın örgütsel sessizliğe etkisi üzerine kurulmuştur (Şekil-2).



Şekil 2: Araştırmanın Basit Modeli



Şekil 3: Araştırma Modeli

Araştırmanın basit modeline yıldırmanın üç boyutu, sessiz kalınan konuların üç boyutu ve sessiz kalma nedenlerinin beş boyutu eklenerek araştırma modeline son şekli verilmiştir (Şekil-3).

3.8. Araştırma ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

Bu kısımda, ankette yer alan 77 sorudan elde edilen veriler “SPSS 16.0 for Windows” adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde sırasıyla, katılımcıların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren ölçek bulguları, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ve son olarak da araştırma hipotezlerinin test edilmesi yer almaktadır.

3.8.1. Demografik Bulgular

Tablo 7: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	84	39,8
Erkek	127	60,2
Toplam	211	100,0

Tablo 7’de sunulan verilere göre, araştırmaya katılanların % 60,2’si (127 kişi) erkek, %39,8’i (84 kişi) ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Tablodan hareketle erkek çalışanların daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 8: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
18-25	31	14,7
26-35	79	37,4
36-45	55	26,1
46-55	28	13,3
56 ve üzeri	18	8,5
Toplam	211	100,0

Tablo 8’de görülebileceği gibi araştırmaya katılan çalışanların % 37,4’ü (79 kişi) 26-35 yaş arasındır. İkinci yüksek oran ise % 26,1’le (55 kişi) 36-45 yaş arası gruba aittir. En düşük oranı ise % 8,5’le (18 kişi) 56 yaş ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Verilere göre çalışanların % 63,5’i (134 kişi) 26-45 yaş aralığındadır.

Tablo 9: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
Evli	115	54,5
Bekâr	73	34,6
Boşanmış/Dul	23	10,9
Toplam	211	100,0

Tablo 9’da yer alan verilere göre medeni durum açısından evli çalışanların % 54,5 (115 kişi) gibi yüksek bir oranla büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Bekâr çalışanların oranı % 34,6 (73 kişi) iken, boşanmış/dul çalışanların oranı % 10,9 (23 kişi) olarak bulunmuştur.

Tablo 10: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	24	11,4
Lise	84	39,8
Önlisans	71	33,6
Lisans	27	12,8
Yüksek lisans ve üzeri	5	2,4
Toplam	211	100,0

Tablo 10’da yer alan verilere göre çalışanların % 39,8’i (84 kişi) lise mezunu, % 33,6’sı (71 kişi) ise önlisans mezunudur. İlköğretim ve lisans mezunları yaklaşık olarak aynı orana sahipken, en düşük oran ise % 2,4 (5 kişi) ile yüksek lisans ve üzerinde eğitim alan çalışanların olduğu gruba aittir.

Tablo 11: Katılımcıların Çalışılan Bölümlere Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
Üretim	64	30,3
Pazarlama	36	17,1
İnsan Kaynakları	15	7,1
Muhasebe	36	17,1
Ar-ge	24	11,4
Finansman	16	7,6
Diğer	20	9,5
Toplam	211	100,0

Çalışanların görev yaptıkları bölümlerle ilgili verilerin olduğu Tablo 11’e göre ankete katılan çalışanların % 30,3’ü (64 kişi) üretim bölümünde yer almaktadır. İkinci yüksek oran ise % 17,1 (36 kişi) ile pazarlama ve muhasebe bölümlerine aittir. En düşük oranlara bakıldığında ise % 7,1’le (15 kişi) insan kaynakları bölümü ve % 7,6’le (16 kişi) finansman bölümü göze çarpmaktadır.

Tablo 12: Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	7	3,3
1-3 yıl	45	21,3
4-6 yıl	91	43,1
7-9 yıl	34	16,1
10 yıl ve üzeri	34	16,1
Toplam	211	100,0

Tablo 12’de yer alan verilere göre, ankete katılan çalışanların % 43,1 (91 kişi) gibi büyük bir çoğunluğunun 4 ila 6 yıl arası bir çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. 1 ila 3 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların oranı % 21,3 (45 kişi) iken en düşük oran % 3,3’le (7 kişi) 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanlara aittir.

Tablo 13: Katılımcıların Kaçınıcı İşyerinde Olduklarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
1	48	22,7
2	66	31,3
3	59	28,0
4	26	12,3
5 ve üzeri	12	5,7
Toplam	211	100,0

Son olarak Tablo 13’de sunulan verilere göre, ankete katılan çalışanların % 31,3’ü (66 kişi) meslek hayatlarındaki 2. işyerinde görev yapmaktadırlar. İkinci yüksek oran ise % 28’le (59 kişi) 3. işyerinde görev yapan çalışanlara aittir. Tabloya göre en düşük oran ise % 5,7’yle (12 kişi) 5 ve üzeri işyeri değişikliği yapan çalışanlara aittir.

3.8.2. Ölçek Bulguları

Tablo 14: Yıldırma Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri

	\bar{X}	SS
Çalışanlar arasındaki ilişkiler dostça ve samimi değildir. Çoğu zaman çıkar ilişkisi hâkimdir	3,82	,89
Çalıştığım örgütte sağlıklı bir örgütsel iletişim yoktur	3,55	,81
Kendimi örgütte ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum	3,53	1,10
Kararlara katılmam engellenir	3,23	,91
Çalıştığım örgütte görüşlerim ve olaylara bakış açım üstlerim ya da arkadaşlarım tarafından ihmal edilir	3,19	1,13
Atama, terfi ve yönetsel işlemlerde engellerle karşılaşırım	3,16	1,05
Çalıştığım örgütte bilgi ve becerilerimi gösterme olanaklarım kısıtlanır	3,16	1,16
Hata yaptığımda sürekli olarak bu hata yüzüme vurulur	3,13	,93
Çalıştığım örgütte yaşadığım sıkıntılar yüzünden maddi ve manevi kayıplara uğrarım	3,13	,94
Üzülmem ve yıpranmama neden olacak şekilde özel hayatımla ilgili konuşulur	3,10	1,01
Çalıştığım örgütte insanlar arkamdan konuşur	2,96	1,08
Konuşurken sık sık sözüm kesilir ve araya laf karıştırılır	2,93	1,14
Kararlarım sürekli sorgulanır ve eleştirilir	2,92	,90
Çalıştığım örgütte hak ve özgürlüklerim kısıtlanır	2,88	1,34
Örgütte alınan ve hoşla gitmeyen kararların sorumlusu benmişim gibi gösterilir	2,82	1,02
İş dışı toplantı ve sosyal faaliyetlerden dışlanırım	2,79	,89
Çalışma arkadaşlarımla iletişimimde sorunlar yaşanmaktadır	2,71	1,09
Sanki orada yokmuşum gibi davranılır	2,70	1,23
İşlerimi yaparken baskıya maruz kalırım	2,67	,97
Örgütte benimle ilgili söylentiler çıkar	2,65	,94
Kapasitemin altında işler verilir	2,55	1,30
Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım	2,51	,81
İşlerim değiştirilir ve zor işler verilir	2,40	1,11
Dini ve siyasi görüşlerimle dalga geçildiği zamanlar olur	2,40	1,06
Psikolojik sorunlarım varmış gibi muamele görürüm	2,27	1,22
Zaman zaman yüksek sesle azarlanırım	2,20	,87

Tablo 14’de yer alan yıldırma ölçeğine ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalama 3,82 ile “Çalışanlar arasındaki ilişkiler dostça ve samimi değildir, çoğu zaman çıkar ilişkisi hâkimdir” yargısına aittir. Yıldırma davranışlarında ikinci sırada 3,55 ortalama ile “Çalıştığım örgütte sağlıklı bir örgütsel iletişim yoktur” yargısı yer almaktadır. En yüksek üçüncü ortalama ise 3,53 ile “Kendimi örgütte ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum” ifadesine aittir. Üç maddenin ortak yönü çalışanlar arası ilişkilerde yaşanan sorunları gözler önüne sermesi olarak

ifade edilebilir. Ayrıca en düşük değerlere bakıldığında ilk sırada 2,20 ortalama ile “Zaman zaman yüksek sesle azarlanırım” yargısı yer almaktadır. Bu ifadenin ardından 2,27 ortalama ile “Psikolojik sorunlarım varmış gibi muamele görürüm” yargısı gelmektedir.

Tablo 15: Sessiz Kalınan Konulara İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri

	\bar{X}	SS
Yöneticilerin bilgi ve beceri yetersizliklerinde	3,92	1,12
Meslektaşlarımın bilgi, beceri ve teknik yetersizliklerinde	3,63	,94
Psikolojik yıldırma ve baskı durumunda	2,70	,84
Çalıştığım birim ya da bölümü iyileştirmeye dönük öneriler konusunda	2,68	,93
Hemfikir olmadığım örgüt politikaları ve kararları karşısında	2,68	1,18
Amaca hizmet etmeyen kurallar karşısında	2,65	,92
İşten kaytarmalar ve tembellikler konusunda	2,65	1,12
İşyerinde kayıp ve israfın olması durumunda	2,62	1,15
Araç-gereç ve donanım yetersizliği	2,61	1,06
Örgütün işleyiş ve süreçlerindeki aksamalarda	2,54	1,21
İşlerin aksamasına neden olan çekişme ve çatışmalar karşısında	2,53	1,03
Etik konular (görevi kötüye kullanma, yalan, hırsızlık vs.) hakkında	1,97	1,26
Adil olmayan uygulamalar (kayırmacılık, haksızlık vs.) karşısında	1,82	,91
Kötü muameleye (küfür, hakaret, suçlama vs.) maruz kaldığımda	1,77	,97

Tablo 15’de yer alan çalışanların sessiz kaldıkları konulara ait aritmetik ortalamalara bakıldığında en yüksek aritmetik ortalama 3,92 ile yöneticilerin bilgi ve beceri yetersizlikleri durumu gelmektedir. İkinci sırada 3,63 ortalama ile meslektaşların bilgi, beceri ve teknik yetersizlikleri durumu yer almaktadır. Buradan hareketle araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin ve meslektaşlarının yetersizliklerinde konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir. En düşük değerlere bakıldığında ise ilk sırada 1,77 ortalama ile kötü muameleye (küfür, hakaret, suçlama vs.) maruz kalma durumu yer almaktadır. İkinci sırada 1,82 ortalama ile adil olmayan uygulamalarla (kayırmacılık, haksızlık vs.) karşılaşma durumu, üçüncü sırada ise etik konular (görevi kötüye kullanma, yalan, hırsızlık vs.) yer almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların olumsuz davranışlar karşısında sessiz kalmak yerine konuşmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo 16: Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri

	\bar{X}	SS
Konuşmanın bir fayda sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım	3,65	,96
Konuştuğum zamanlarda edindiğim olumsuz tecrübeler nedeniyle sessiz kalırım	3,63	,98
Problem çıkarıcı, arabozucu biri olarak algılanmamak için sessiz kalırım	3,37	,98
Başkalarına zarar gelmemesi için sessiz kalırım	3,34	1,09
Yöneticilerin “en iyi ben bilirim” tavrı nedeniyle sessiz kalırım	3,20	,93
İçinde bulunduğum bölüme zarar gelmemesi için sessiz kalırım	3,11	1,39
Yöneticilerle ilişkilerimin bozulmaması için sessiz kalırım	3,07	,85
İşyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültürün varlığı sebebiyle sessiz kalırım	3,03	,97
Yöneticilere olan güvensizliğimden dolayı sessiz kalırım	3,03	,91
Destek kaybına uğrama korkusu nedeniyle sessiz kalırım	3,00	,94
İşimi kaybetme veya işten atılma korkusuyla sessiz kalırım	3,00	1,15
Yöneticilerle açıkça konuşmaya olanak sağlayacak iletişim imkânının olmaması nedeniyle sessiz kalırım	2,99	,92
Konuşmamın yöneticilerin hoşuna gitmeyeceği düşüncesiyle sessiz kalırım	2,85	1,25
Sorun bildirenlere iyi davranılmadığı inancının etkisiyle sessiz kalırım	2,84	,85
Sessiz kalmamın benim için daha faydalı olacağı inancıyla sessiz kalırım	2,66	1,22
Yeni ve tecrübesiz olduğum için sessiz kalırım	2,16	,84
İlgili konuda kiminle konuşacağımı bilmediğim için sessiz kalırım	1,86	,87

Tablo 16’da çalışanların konuşmak yerine sessiz kalmalarına neden olan maddelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip yargı 3,65 ile konuşmanın bir fayda sağlamayacağı düşüncesidir. İkinci sırada ise 3,63 ortalama ile konuşulan zamanlarda edinilen olumsuz tecrübeler yer almaktadır. İki madde birlikte değerlendirildiğinde çalışanların daha önceden konuşmayı tercih ettikleri zamanlarda üst yönetim tarafından destek görmedikleri ve bu nedenle konuşmanın bir şeyi değiştirmeyeceği inancına sahip oldukları yorumu yapılabilir. Sessiz kalma nedenlerinde üçüncü sırada ise 3,37 ortalama ile problem çıkarıcı, arabozucu biri olarak algılanmama çabası yer almaktadır. Çalışanların sessiz kalmalarına en az etki eden maddelere bakıldığında 1,86 ortalama ile ilgili konuda kiminle konuşacağını bilememe ilk sırada bulunmaktadır. Bu maddeyi ise 2,16 ortalama ile yeni ve tecrübesiz olma durumu takip etmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların, konuşulacak kişilerin kim olduğunu bildikleri veya bu kişileri bilmeseler dahi bu durumun sessiz kalmak için bir neden olamayacağı düşüncesine sahip oldukları söylenebilir. Yeni ve tecrübesiz olma durumu için de benzer şeyler söylenebilir.

Tablo 17: Örgütsel Sessizliğin Sonuçlarına İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri

	\bar{X}	SS
Örgüte bağlılık ve güven azalır	4,15	,80
Örgütteki sorunlar, hatalar ve aksaklıklar hasıraltı edilir	4,08	,94
İşyerinde yapıcı iletişim ve yapıcı diyaloglar engellenir	3,92	,90
Çalışanların strese girmelerine sebebiyet verir	3,88	,92
Çalışanların çevreleri üzerindeki kontrol gücü zayıflar	3,83	,96
Örgüt fikrinsel zenginlikten ve farklı bakış açılarından mahrum kalır	3,73	,99
Bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasını engeller	3,70	,91
Örgütsel karar almada isabet derecesini ve etkinliğini azaltır	3,66	,90
Yöneticilerin önemli bilgilere erişebilme olasılıklarını azaltır	3,63	,86
Örgütün iyileşme ve değişim hızını yavaşlatır	3,62	1,01
Motivasyonun ve iş tatmininin düşmesine neden olur	3,61	1,10
Psikolojik olarak geri çekilmeye ve örgütten ayrılmalara yol açar	3,52	,91
Çalışanlar sadece verilen işleri yapan ve örgüte katkı sağlamayan bireyler haline dönüşür	3,30	1,20

Tablo 17’de örgütsel sessizliğin yaşanması durumunda ortaya çıkması muhtemel sonuçlara ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Tabloya göre ilk sırada 4,15 ortalama ile sessizliğin örgüte bağlılığı ve güveni azaltacağı sonucu yer almaktadır. Bu maddeyi 4,08 ortalama ile örgütteki sorunların, hataların ve aksaklıkların hasıraltı edileceği; 3,92 ortalama ile işyerinde yapıcı iletişim ve diyalogların engelleneceği düşünceleri takip etmektedir. Yukarıda görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanlar tabloda yer alan yargıların tamamına katılmaktadır.

3.8.3. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Güvenilir bir test veya ölçek, benzeri şartlarda tekrar uygulandığında benzeri sonuçlar vermektedir (Altunışık vd., 2010: 122). Bu çalışmada anketin güvenilirliğini ölçmek üzere Cronbach’ın Alfa yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 18: Yıldırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach'ın Alfa Değeri	Soru Sayısı
,884	26

Tablo 19: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach'ın Alfa Değeri	Soru Sayısı
,804	44

Araştırma için yıldırma ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Yıldırma ölçeğinin güvenilirliği 0,884 olarak bulunurken, örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirliği 0,804 olarak bulunmuştur. Bu değerler $0,80 < \alpha < 1$ arasında yer aldığından anket ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir (Ural ve Kılıç, 2011: 262).

3.8.4. Geçerlilik Analizleri

Geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir. Bu kısımda ölçeklerin yapısal geçerlilikleri faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Son otuz yılda çok değişkenli analizlerde kullanılan değişken sayısının artışıyla birlikte, çok sayıda değişkenin yorumlanmasında ortaya çıkan sıkıntılardan dolayı faktör analizi sosyal bilimlerde yaygın kullanım alanı bulmaya başlamıştır. Dolayısıyla faktör analizi birbiriyle ilişkisi olduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenler arasındaki ilişkinin yapısına ilişkin ipuçları sağlamak amacıyla kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2010: 261).

Faktör analizi yapabilmek için ifadeler arasında belirli bir oranda korelasyon ilişkisi bulunmalıdır ve bu bağlamda Barlett Küresellik Testi (Barlett's Test of Sphericity) ifadeler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Barlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük ise ifadeler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğu kabul edilmelidir. Aksi bir sonuçta ifadelerin faktör analizi yapmaya uygun olmadığı söylenmektedir. Benzer şekilde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği testi de ifadeler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test etmektedir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. Bu değer en alt kabul sınırı 0,50'dir ve dağılımlar Tablo 20'de gösterilmiştir (Sipahi vd., 2008: 79-89).

Tablo 20: KMO Değer Aralıkları ve Yorumları

KMO Değeri	Yorumu
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,70 – 0,79	İyi
0,60 – 0,69	Orta
0,50 – 0,59	Kötü
0,50'den aşağısı	Kabul Edilemez

(Sipahi vd., 2008: 80)

Faktör analizinde dikkat edilmesi gereken bir diğer husus her bir faktörün en az iki sorudan oluşması gerektiğidir. Hiçbir sorunun tek başına bir boyut olarak değerlendirilmemesi gerekmektedir. Diğer yandan üzerinde kesin olarak uzlaşma olmamakla birlikte, faktör yükü 0,50'den az olan ifadelerin analizden çıkarılması daha sağlıklı bir yapının sağlanabilmesi açısından önemlidir (Sipahi vd., 2008: 85).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında yıldırma ve örgütsel sessizlik ölçekleri için faktör analizleri yapılmıştır.

Tablo 21: Yıldırma Faktör Analizi

	Faktör Yüğü
Sosyal İlişkileri Hedef Alan Davranışlar	
Örgütte benimle ilgili söylentiler çıkar	,713
İş dışı toplantı ve sosyal faaliyetlerden dışlanırım	,703
Çalışanlar arasındaki ilişkiler dostça ve samimi değildir. Çoğu zaman çıkar ilişkisi hâkimdir	,654
Çalışma arkadaşlarımla iletişimimde sorunlar yaşanmaktadır	,609
Konuşurken sık sık sözüm kesilir ve araya laf karıştırılır	,534
Sanki orada yokmuşum gibi davranılır	,507
Mesleki Durumu Hedef Alan Davranışlar	
Atama, terfi ve yönetsel işlemlerde engellerle karşılaşırım	,733
Kararlara katılmam engellenir	,693
Çalıştığım örgütte bilgi ve becerilerimi gösterme olanaklarım kısıtlanır	,636
Kapasitemin altında işler verilir	,598
Baskılar ve İletişim Kurma Olanasını Hedef Alan Davranışlar	
İşlerimi yaparken baskıya maruz kalırım	,810
Çalıştığım örgütte sağlıklı bir örgütsel iletişim yoktur	,711
Kararlarım sürekli sorgulanır ve eleştirilir	,585
Çalıştığım örgütte görüşlerim ve olaylara bakış açım üstlerim ya da arkadaşlarım tarafından ihmal edilir	,543

Araştırmada kullanılan yıldırma ölçeği oluşturulurken Tokat ve arkadaşlarının (2011) geliştirmiş olduğu ölçek temel alınmıştır. Ölçeğin alındığı çalışmada yıldırma ile ilgili dört boyut bulunmuştur. Bu boyutlar; *iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar*, *itibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar*, *mesleki durumu hedef alan davranışlar* ve *sosyal ilişkileri hedef alan davranışlar* olarak sıralanmıştır. Leymann'ın geliştirdiği ölçekte (Leymann Inventory of Psychological Terror) ise *kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar*, *sosyal ilişkilere yönelik saldırılar*, *itibara yönelik saldırılar*, *yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar* ve *sağlığa yönelik saldırılar* başlıkları altında beş boyut tespit edilmiştir.

Yıldırma ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi, KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. Araştırmanın daha sağlıklı olabilmesi için faktör yükü 0,50'den az olan ifadeler analizden çıkartılmıştır. KMO değeri 0,818 olup, Barlett testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır (test değeri: 811,631 ve $p < 0,001$). Elde edilen üç faktöre ilişkin toplam açıklanan varyans % 57,635 olarak bulunmuştur.

Tablo 21'deki bilgilere göre, yıldırma ile ilgili yapılan faktör analizi sonucunda ilgili faktörler üç başlık altında toplanmıştır. İlk faktör sosyal ilişkileri hedef alan davranışlardan oluşmaktadır. Bu faktörde temel değişken çalışanlarla ilgili söylentilerin çıkmasıdır (,713). Diğer değişkenler ise çalışanların iş dışı toplantı ve sosyal faaliyetlerden dışlanması (,703), çalışanlar arasındaki ilişkilerin dostça ve samimi olmayıp, çoğu zaman çıkar ilişkisinin hâkim olması (,654), çalışma arkadaşları arasında yaşanan iletişim sorunları (,609), konuşan kişinin sık sık sözünün kesilip araya laf karıştırılması (,534) ve çalışana sanki orada yokmuş gibi davranılması (,507) olarak sıralanabilir.

İkinci faktör, mesleki durumu hedef alan davranışlardan oluşmaktadır. Bu faktörde temel değişken, çalışanların atama, terfi ve yönetsel işlemlerde engellerle karşılaşmasıdır (,733). Diğer değişkenler ise çalışanların kararlara katılmasının engellenmesi (,693), bilgi ve becerilerini gösterme olanaklarının kısıtlanması (,636) ve çalışanlara kapasitelerinin altında işler verilmesidir (,598).

Üçüncü faktör ise baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışları kapsamaktadır. Bu faktörün temel değişkeni çalışanların işlerini yaparken baskıya maruz kalmaları (,810) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca sağlıklı bir örgütsel iletişimin olmaması (,711), çalışanların kararlarının sürekli olarak sorgulanıp eleştirilmesi (,585) ve çalışanların görüşlerinin ve olaylara bakış açılarının üstleri ya da arkadaşları tarafından ihmal edilmesi (,543) diğer değişkenler olarak sıralanabilir.

Tablo 22: Sessiz Kalınan Konular Faktör Analizi

	Faktör Yüğü
Yönetim Sorunu	
Hemfikir olmadığım örgüt politikaları ve kararları karşısında	,832
Yöneticilerin bilgi ve beceri yetersizliklerinde	,675
Amaca hizmet etmeyen kurallar karşısında	,609
Etik ve Sorumluluklar	
Kötü muameleye (küfür, hakaret, suçlama vs.) maruz kaldığımda	,774
Adil olmayan uygulamalar (kayırmacılık, haksızlık vs.) karşısında	,705
İşyerinde kayıp ve israfın olması durumunda	,678
İşten kaytarmalar ve tembellikler konusunda	,620
İşlerin aksamasına neden olan çekişme ve çatışmalar karşısında	,526
Çalışma Olanakları	
Çalıştığım birim ya da bölümü iyileştirmeye dönük öneriler konusunda	,789
Örgütün işleyiş ve süreçlerindeki aksamalarda	,703
Araç-gereç ve donanım yetersizliği	,565

Çalışanların sessiz kaldığı konulara ilişkin ölçeğin oluşturulmasında Çakıcı (2010) ve Durak'ın (2012) geliştirmiş olduğu ölçekler temel alınmıştır. Çakıcı'nın yapmış olduğu çalışmada sessiz kalınan konular; *etik ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları* olmak üzere beş başlık altında toplanmıştır. Durak'ın yapmış olduğu çalışmada ise *çalışılan birimi ya da bölümü iyileştirmeye yönelik öneriler, yönetim ve örgütün işleyişiyle ilgili eksikler, çalışana yönelik kötü muamele ve haksızlık durumu ve yöneticilerle çekişme ve hem fikir olmama* başlıkları altında dört bölüme ayrılmıştır.

Sessiz kalınan konulara ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi, KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. Araştırmanın daha sağlıklı olabilmesi için faktör yükü 0,50'den az olan ifadeler analizden çıkartılmıştır. KMO değeri 0,741 olup, Barlett testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır (test değeri: 334,775 ve $p < 0,001$). Elde edilen üç faktöre ilişkin toplam açıklanan varyans % 58,775 olarak bulunmuştur.

Tablo 22'deki bilgilere göre, çalışanların konuşmayıp sessiz kalmayı tercih ettiği konularda yapılan faktör analizi sonucunda ilgili faktörler üç başlık altında toplanmıştır. İlk faktör, yönetim sorunlarını kapsamaktadır. Bu faktörde temel değişken hemfikir olunmayan örgüt politikaları ve kararlarıdır (,832). Diğer değişkenler ise yöneticilerin

bilgi ve beceri yetersizlikleri (,675) ve amaca hizmet etmeyen kurallar (,609) olarak ifade edilebilir.

İkinci faktör, etik ve sorumluluklar konusundadır. Bu faktörün temel değişkeni kötü muameleye (küfür, hakaret, suçlama vs.) maruz kalma (,774) olarak belirlenmiştir. Diğer değişkenler ise adil olmayan uygulamalar (kayırmacılık, haksızlık vs.) (,705), kayıp ve israfın olması (,678), işten kaytarmalar ve tembellikler (,620) ve işlerin aksamasına neden olan çekişme ve çatışmalar (,526) olarak sayılabilir.

Üçüncü ve son faktör ise çalışma olanaklarıdır. Bu faktörün temel değişkeni çalışılan bölümü ya da birimi iyileştirmeye dönük öneriler (,789) olarak belirtilebilir. Diğer iki değişken ise örgütün işleyiş ve süreçlerindeki aksamalar (,703) ve araç-gereç ve donanım yetersizliği (,565) olarak sıralanmaktadır.

Tablo 23: Sessiz Kalma Nedenleri Faktör Analizi

	Faktör Yükü
İlişkileri Zedeleme Korkusu	
Yöneticilerle ilişkilerimin bozulmaması için sessiz kalırım	,814
Destek kaybına uğrama korkusu nedeniyle sessiz kalırım	,746
Problem çıkaran, arabozucu biri olarak algılanmamak için sessiz kalırım	,728
Konuşmamın yöneticilerin hoşuna gitmeyeceği düşüncesiyle sessiz kalırım	,576
Konuşmayla İlgili Olumsuz Tecrübeler	
Konuşmanın bir fayda sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım	,821
Konuştuğum zamanlarda edindiğim olumsuz tecrübeler nedeniyle sessiz kalırım	,724
Sessiz kalmamın benim için daha faydalı olacağı inancıyla sessiz kalırım	,705
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	
Yöneticilere olan güvensizliğimden dolayı sessiz kalırım	,757
Yöneticilerle açıkça konuşmaya olanak sağlayacak iletişim imkânının olmaması nedeniyle sessiz kalırım	,721
Yöneticilerin “en iyi ben bilirim” tavrı nedeniyle sessiz kalırım	,578
İşyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültürün varlığı sebebiyle sessiz kalırım	,553
İşle İlgili Korkular	
İşimi kaybetme veya işten atılma korkusuyla sessiz kalırım	,718
Sorun bildirenlere iyi davranılmadığı inancının etkisiyle sessiz kalırım	,629
Tecrübesizlik	
Yeni ve tecrübesiz olduğum için sessiz kalırım	,658
İlgili konuda kiminle konuşacağımı bilmediğim için sessiz kalırım	,583

Çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin ölçeğin oluşturulmasında Çakıcı (2010) ve Durak'ın (2012) geliştirmiş olduğu ölçekler temel alınmıştır. Çakıcı'nın yaptığı çalışmada sessizlik nedenleri; *yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, deneyim eksikliği, yalıtım korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu* olmak üzere beş başlık altında toplanmıştır. Durak'ın çalışmasında ise sessizlik nedenleri; *konuşmayla ilgili olumsuz tecrübeler ve yönetimin eleştiriyeye açık olmaması, olumsuz biri olarak algılanma kaygısı ve sessizliğin daha faydalı olduğu düşüncesi, diğerlerini koruma amacı, tecrübesizlik ve konuşmanın yararsız olduğu düşüncesi ile konu hakkında yeterli bilgi ve yetkiye sahip olmama* başlıkları altında beş boyutta toplanmıştır.

Çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi, KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. Araştırmanın daha sağlıklı olabilmesi için faktör yükü 0,50'den az olan ifadeler analizden çıkartılmıştır. KMO değeri 0,720 olup, Barlett testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır (test değeri: 639,179 ve $p < 0,001$). Elde edilen beş faktöre ilişkin toplam açıklanan varyans % 62,680 olarak bulunmuştur.

Tablo 23'de yer alan bilgilere göre, çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda ilgili faktörler beş başlık altında toplanmıştır. İlk faktör, ilişkileri zedeleme korkusudur. Bu faktörün temel değişkeni yöneticilerle olan ilişkilerin bozulmaması için sessiz kalınmasıdır (,814). Diğer değişkenler ise destek kaybına uğrama korkusu (,746), problem çıkarıcı, arabozucu biri olarak algılanmama çabası (,728) ve konuşmanın yöneticilerin hoşuna gitmeyeceği düşüncesi (,576) olarak belirtilebilir.

İkinci faktör, konuşmayla ilgili olumsuz tecrübeleri kapsamaktadır. Bu faktörün temel değişkeni konuşmanın bir fayda sağlamayacağına düşünülmesi nedeniyle sessiz kalınmasıdır (,821). Geriye kalan iki değişken ise konuşulan zamanlarda edinilen olumsuz tecrübeler (,724) ve sessiz kalmanın daha faydalı olacağı inancı (,705) olarak belirtilebilir.

Üçüncü faktör, yönetmel ve örgütsel nedenlerden oluşmaktadır. Yöneticilere olan güvensizlik (,757) bu faktörün temel değişkenidir. Yöneticilerle açıkça konuşmaya olanak sağlayacak iletişim imkânının olmaması (,721), yöneticilerin "en iyi ben bilirim"

tavrı (.578) ve iş yerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültürün varlığı (.553) bu faktöre ait diğer değişkenlerdir.

Dördüncü faktörün kapsamı ise işle ilgili korkulardır. Bu faktörün değişkenleri çalışanların işlerini kaybetme korkusu (.718) ve sorun bildirenlere iyi davranılmadığı inancı (.629) olarak belirtilebilir.

Beşinci ve son faktör ise tecrübesizliktir. Çalışanların yeni ve tecrübesiz olması (.658) ve ilgili konuda kiminle konuşacağını bilmeme (.583) sessiz kalınmasına neden olan iki değişkendir.

Tablo 24: Örgütsel Sessizliğin Sonuçları Faktör Analizi

	Faktör Yüğü
Performansı ve Sinerjiyi Engelleleyen Sonuçlar	
Örgütteki sorunlar, hatalar ve aksaklıklar hasıraltı edilir	.815
Çalışanlar sadece verilen işleri yapan ve örgüte katkı sağlamayan bireyler haline dönüşür	.746
Bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasını engeller	.646
Örgüt fikirsel zenginlikten ve farklı bakış açılarından mahrum kalır	.576
İşyerinde yapıcı iletişim ve yapıcı diyaloglar engellenir	.554
Psiko-Sosyal Sonuçlar	
Motivasyonun ve iş tatmininin düşmesine neden olur	.761
Psikolojik olarak geri çekilmeye ve örgütten ayrılmalara yol açar	.588
Örgüte bağlılık ve güven azalır	.559
İyileşmeyi ve Gelişmeyi Engelleleyen Sonuçlar	
Örgütsel karar almada isabet derecesini ve etkinliğini azaltır	.811
Yöneticilerin önemli bilgilere erişebilme olasılıklarını azaltır	.724
Örgütün iyileşme ve değişim hızını yavaşlatır	.665

Örgütsel sessizliğin sonuçlarına ilişkin ölçeğin oluşturulmasında Çakıcı (2010) ve Durak'ın (2012) geliştirmiş olduğu ölçekler temel alınmıştır. Çakıcı'nın yapmış olduğu çalışmada örgütsel sessizliğin sonuçları; *performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar*, *iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar* ve *çalışanı mutsuz kılan sonuçlar* olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır. Durak'ın çalışmasında da örgütsel sessizliğin sonuçları üç boyutta ele alınmıştır. Bunlar *psiko-sosyal sonuçlar*, *örgütsel sonuçlar* ve

yönetime yakın görünme çabası ve olumsuzlukların görmezlikten gelinmesi olarak belirtilmiştir.

Örgütsel sessizliğin muhtemel sonuçlarına ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi, KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. Araştırmanın daha sağlıklı olabilmesi için faktör yükü 0,50'den az olan ifadeler analizden çıkartılmıştır. KMO değeri 0,796 olup, Barlett testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır (test değeri: 730,230 ve $p < 0,001$). Elde edilen üç faktöre ilişkin toplam açıklanan varyans % 61,016 olarak bulunmuştur.

Tablo 24'de yer alan bilgilere göre örgütsel sessizliğin muhtemel sonuçlarına ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda ilgili faktörler üç başlık altında toplanmıştır. İlk faktör performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlarla ilgilidir. Bu faktörün temel değişkeni örgütteki sorunların, hataların ve aksaklıkların hasıraltı edileceği (,815) düşüncesidir. Örgütsel sessizliğin; çalışanları sadece verilen işleri yapan ve örgüte katkı sağlamayan bireyler haline dönüştüreceği (,746), bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasını engelleyeceği (,646), örgütü fikirsel zenginlikten ve farklı bakış açılarından mahrum bırakacağı (,576) ve işyerindeki yapıcı iletişim ve diyalogları engelleyeceği (,554) yönündeki ifadeler bu faktöre ait diğer maddelerdir.

İkinci faktör psiko-sosyal sonuçları kapsamaktadır. Örgütsel sessizliğin, çalışanların motivasyonunun ve iş tatmininin düşmesine sebep olacağı (,761) faktörün temel değişkenidir. Bununla birlikte örgütsel sessizliğin, psikolojik olarak geri çekilmeye ve örgütten ayrılmalara yol açacağı (,588) ve örgüte bağlılığı ve güveni azaltacağı (,559) yönündeki ifadeler faktörün geriye kalan değişkenleridir.

Üçüncü faktör ise iyileşmeyi ve gelişmeyi engelleyen sonuçları kapsamaktadır. Bu son faktörün temel değişkeni, sessizliğin örgütsel karar almada isabet derecesini ve etkinliği azaltacağı (,811) yönündeki ifadedir. Yöneticilerin önemli bilgilere erişebilme olasılıklarını azaltacağı (,724) ve örgütün iyileşme ve değişim hızını yavaşlatacağı (,665) bu faktörün geriye kalan değişkenleridir.

3.8.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

H₁: Yıldırma ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 25: Yıldırma ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Yıldırma	Örgütsel Sessizlik
Yıldırma	1	
Örgütsel Sessizlik	,627**	1
İstatistiksel anlamlılık düzeyi ** 0,01'dir.		

Tablo 25'de yıldırma ve örgütsel sessizlik arasında yapılan korelasyon analizinin sonucu yer almaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan Pearson korelasyonu ile değişkenler arasındaki ilişki düzeyine bakılmıştır. Pearson korelasyonu -1 ve +1 değerleri arasında değişmekte ve "r" ile gösterilmektedir. Genellikle, eğer $r > 0,70$ ise değişkenler arasında güçlü ilişki bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $0,40 \leq r \leq 0,70$ ise orta derecede, $0,20 \leq r < 0,40$ arası ise zayıf bir ilişki olduğu söylenir. Eğer $r < 0,20$ ise ihmal edilecek ilişki olarak değerlendirilmektedir (Durmuş vd., 2011: 144).

Tablodaki sonuca bakıldığında yıldırma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye ait değer pozitif yönlü (,627) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonucundaki değer 0,40 ile 0,70 arasında olduğundan orta derecede bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna göre yıldırma davranışları ile örgütsel sessizlik arasında ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak hipotez kabul edilmiştir.

H₂: Yıldırmanın boyutlarının çalışanların sessiz kaldığı konular üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Tablo 26: Yıldırmanın Boyutlarının Çalışanların Sessiz Kaldığı Konular Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p	
	B	Std. Hata	Beta			
	(Sabit)	1,195	,114			
1	Sosyal İlişkileri Hedef Alan Davranışlar	,088	,042	,146	2,116	,036
	Mesleki Durumu Hedef Alan Davranışlar	,141	,034	,276	4,176	,000
	Baskılar ve İletişim Kurma Olanasını Hedef Alan Davranışlar	,190	,038	,337	5,002	,000
Bağımlı değişken: Sessiz Kalınan Konular; R= ,632; R ² = ,456; Düzeltilmiş R ² =,401 F= 45,929; p= ,000						

Tablo 26’da yıldırmanın boyutlarının çalışanların sessiz kaldığı konular üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Modelin değerlerine bakıldığında (F=45,929, p<0,05) sonuçların anlamlı olduğu söylenebilir. Buna göre sosyal ilişkileri hedef alan davranışlar (p=,036), mesleki durumu hedef alan davranışlar (p=,000) ve baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar (p=,000) boyutları anlamlı çıkmıştır (p<,05).

Yıldırmanın boyutlarının beta değerlerine bakıldığında çalışanların sessiz kaldığı konular üzerinde pozitif yönde bir etki yaptığı söylenebilmektedir. Sessiz kalınan konular üzerine, baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar (t=5,002) en çok etkiyi yaparken, mesleki durumu hedef alan davranışlar (t=4,176) ikinci sırada yer almaktadır. En az etkiyi ise sosyal ilişkileri hedef alan davranışlar (t=2,116) boyutu yapmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda düzeltilmiş R² değeri ise 0,401 olarak bulunmuştur. R² değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Buradan hareketle yıldırmanın boyutlarının çalışanların sessiz kaldığı konular üzerinde % 40 etkisinin olduğu söylenebilir. Sonuç olarak hipotez kabul edilmiştir.

H₃: Yıldırmanın boyutlarının çalışanların sessiz kalma nedenleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Tablo 27: Yıldırmanın Boyutlarının Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,108	,152		7,304	,000
Sosyal İlişkileri Hedef Alan Davranışlar	,068	,056	,086	1,221	,223
Mesleki Durumu Hedef Alan Davranışlar	,096	,045	,146	2,142	,033
Baskılar ve İletişim Kurma Olanasını Hedef Alan Davranışlar	,337	,051	,461	6,650	,000

Bağımlı değişken: Sessiz Kalma Nedenleri; R= ,604; R²= ,365; Düzeltilmiş R²=,356 F= 39,641; p= ,000

Tablo 27’de yıldırmanın boyutlarının çalışanların sessiz kalma nedenleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Modelin değerlerine bakıldığında (F=39,641, p<0,05) sonuçların anlamlı olduğu görülmektedir. Tabloda yer alan bilgilere göre mesleki durumu hedef alan davranışlar (p=,033) ve baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar (p=,000) boyutları anlamlı çıkmıştır (p<,05). Anlamlı çıkan bu iki boyut sessiz kalma nedenlerine pozitif yönde etki ederken, sosyal ilişkileri hedef alan davranışlar boyutunun p değeri 0,05’in üzerinde çıkmıştır (p=,223).

Sessiz kalma nedenleri üzerinde en büyük etkiye sahip boyut, baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlardır (t=6,650). Regresyon analizi sonucunda düzeltilmiş R² değeri ise 0,356 bulunmuştur. Yukarıda da belirtildiği gibi R² değeri bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin etkisini ortaya koymaktadır. Bulunan R² değeri yıldırmanın sessiz kalma nedenlerine % 36 oranında etki ettiğini göstermektedir. Sonuç olarak hipotez kabul edilmiştir. Yıldırma ve örgütsel sessizlik ilişkisini ele alan ve Karaman İl Özel İdaresi’nde 75 çalışan üzerinde uygulanan bir araştırmada da yıldırma ve örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (Özcan, 2011: 122).

H₂ ve H₃ sonuç tabloları birlikte incelendiğinde, baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar boyutunun, çalışanların açıkça konuşmayıp sessiz kalmayı tercih etmelerinde önemli bir etki yaptığı görülmektedir. Mesleki durumu hedef alan davranışlar boyutunun da çalışanların sessiz kalma tercihinde etkili olduğu söylenebilir. Fakat bu iki boyutla karşılaştırıldığında, sosyal ilişkileri hedef alan davranışlar boyutunun örgütsel sessizlik üzerinde daha az etkili olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

H₄: Çalışanların yıldırma maruz kalmaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 28: Çalışanların Yıldırma Maruz Kalma Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları

Yıldırmanın Boyutları	Cinsiyet	Frekans	\bar{X}	SS	F	Anlamlılık
Sosyal İlişkileri Hedef Alan Davranışlar	Kadın	84	3,24	,57	7,832	,022
	Erkek	127	2,94	,73		
Mesleki Durumu Hedef Alan Davranışlar	Kadın	84	3,52	,87	17,474	,000
	Erkek	127	3,15	,73		
Baskılar ve İletişim Kurma Olanaklarını Hedef Alan Davranışlar	Kadın	84	3,39	,64	9,903	,008
	Erkek	127	2,97	,71		

Tablo 28’de kadın ve erkek çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyleri açısından farklılıklar olduğu görülmektedir. Sosyal ilişkileri hedef alan davranışlar ($p=,022$), mesleki durumu hedef alan davranışlar ($p=,000$) ve baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar ($p=,008$) boyutları anlamlı sonuçlar vermiştir. Buna göre kadınlar erkeklere göre yıldırma davranışlarına daha fazla maruz kalmaktadır. Sonuç olarak hipotezin kabul edildiği söylenebilir.

Yapılan araştırmalara bakıldığında genelde kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla yıldırma davranışlarına daha fazla maruz kaldığı söylenebilir (Vartia, 2003). Lewis ve Orford’a göre bu sonuç, kadınların erkeklere kıyasla kendilerinden daha fazla şüpheye düşmelerinden ve sıkıntıları nedeniyle başkaları tarafından daha fazla suçlanmalarından kaynaklanmaktadır (Lewis ve Orford, 2005: 42). Ülkemizde yapılan araştırmalara göre yıldırma maruz kalanların % 80’den fazlası duygusal zekâ açısından oldukça gelişmiş insanlardır ve yıldırma uğrayan bu kişilerin yaklaşık % 70’i kadınlardan oluşmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 52-53). Bayrak Kök, 189 banka çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek derecede yıldırma maruz kaldıklarını ortaya koymuştur (Bayrak Kök, 2006: 444). Yine dört ve beş yıldızlı şehir ve kıyı otel işletmelerine yönelik araştırmadan elde edilen sonuç da kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla yıldırma maruz kaldığını göstermektedir (Aydın ve Özkul, 2007: 177).

H₅: Çalışanların yıldırımaya maruz kalmaları yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 29: Çalışanların Yıldırımaya Maruz Kalma Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Yıldırmanın Boyutları	Yaş	Frekans	\bar{X}	SS	F	Anlamlılık
Sosyal İlişkileri Hedef Alan Davranışlar	18-35	110	2,84	,63	9,117	,026
	36-45	55	3,20	,53		
	46 ve üzeri	46	3,28	,65		
Mesleki Durumu Hedef Alan Davranışlar	18-35	110	2,95	,56	12,906	,003
	36-45	55	3,36	,92		
	46 ve üzeri	46	3,50	,73		
Baskılar ve İletişim Kurma Olanasını Hedef Alan Davranışlar	18-35	110	2,99	,62	,676	,338
	36-45	55	3,10	,74		
	46 ve üzeri	46	3,04	,71		

Tablo 29’da çalışanların yaş grupları açısından yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeylerinde farklılıklar olduğu görülmektedir. Sosyal ilişkileri hedef alan davranışlar ($p=,026$) ve mesleki durumu hedef alan davranışlar ($p=,003$) boyutları anlamlı sonuçlar vermiştir. Tabloya göre yaş ilerledikçe yıldırma davranışlarına maruz kalma derecesi de artmaktadır. 18-35 yaş arası çalışanlar kendilerinden yaş olarak büyük çalışanlara oranla yıldırımaya daha az maruz kalmışlardır. Aynı şekilde 36-45 yaş arası çalışanlar, 46 yaş ve üzeri çalışanlara göre yıldırımaya daha az maruz kalmışlardır. Baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar boyutunda ise yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p=,338$). Sonuç olarak hipotez kabul edilmiştir.

Önceki çalışmalara bakılacak olursa Niedl’in araştırmalarına göre yaş arttıkça yıldırma mağduru olma riski de artmaktadır. Yine Norveç’te yapılan çalışmada, örgütlerde yıldırımaya maruz kalma bakımından, yaşlı çalışanların genç çalışanlara oranla daha fazla risk altında olduğu belirlenmiştir (Einarsen ve Skogstad, 1996: 185).

Leymann ve Gustafsson’ın İsveç’te “İşyerinde Yıldırma ve Travma Sonrası Stres Bozukluğu” üzerine yaptıkları araştırmanın sonuçları, Einarsen ve Skogstad’ın yaş profili ile ilgili görüşlerini destekleyici niteliktedir. İsveç’te yıldırma nedeniyle “Travma

Sonrası Stres Bozukluğu” yaşıayanların çok az bir kısmının 40 yaş altında olduğu sonucu, diğer çalışmanın ileri sürdüğu yaşlı çalışanların gençlerden daha fazla risk altında olduğu yönündeki bulguya bir dayanak oluşturmaktadır (Leymann ve Gustafsson, 1996: 251– 276 ; Davenport vd., 2003: 9).

H₆: Çalışanların yıldırma maruz kalmaları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 30: Çalışanların Yıldırma Maruz Kalma Düzeylerinin Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Yıldırmanın Boyutları	Eğitim	Frekans	\bar{X}	SS	F	Anlamlılık
Sosyal İlişkileri Hedef Alan Davranışlar	İlköğretim	24	3,16	,39	12,541	,001
	Lise	84	3,12	,47		
	Üniversite	103	2,82	,45		
Mesleki Durumu Hedef Alan Davranışlar	İlköğretim	24	3,30	,42	8,757	,019
	Lise	84	3,47	,59		
	Üniversite	103	2,91	,43		
Baskılar ve İletişim Kurma Olanasını Hedef Alan Davranışlar	İlköğretim	24	3,42	,41	9,504	,005
	Lise	84	3,21	,53		
	Üniversite	103	2,89	,44		

Tablo 30’da çalışanların eğitim düzeyleri açısından yıldırma davranışlarına maruz kalma oranlarında farklılıklar olduğu görülmektedir. Sosyal ilişkileri hedef alan davranışlar ($p=,001$), mesleki durumu hedef alan davranışlar ($p=,019$) ve baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar ($p=,005$) boyutları anlamlı sonuçlar vermiştir. Ortalamalara bakıldığında genelde çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe, yıldırma davranışlarına maruz kalma oranları düşmektedir. Fakat mesleki durumu hedef alan davranışlara en çok lise mezunlarının maruz kaldığı dikkat çekmektedir ($\bar{X} = 3,47$). İlköğretim ve üniversite mezunları, lise mezunlarına göre daha düşük ortalamalara sahiptir ($\bar{X} = 3,30$ ve $\bar{X} = 2,91$). Tüm bunlardan hareketle hipotezin kabul edildiği söylenebilir.

Hırvatistan’da 2003 yılında beş akademisyen tarafından yapılan araştırmaya göre, eğitim düzeyi orta ve düşük olan çalışanlar, üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının sürekli eleştirisine ve yaptıkları işlerin küçümsenmesine diğer çalışanlara oranla daha fazla maruz kalmaktadır. Eğitim düzeyi düşük çalışanlarda işini değiştirme isteği, işe yönelik bitkinlik hali ve fiziksel problemler, örgütte yaşadıkları sorunlar nedeni ile devamsızlık oranı daha fazla olmaktadır. Ayrıca hastalık iznine çıkma imkânının eğitim düzeyi düşük çalışanlarda daha kısıtlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çakır, 2006: 37). Ülkemizde tekstil sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada da lisans ve

lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanların, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara kıyasla yıldırma davranışlarına daha az maruz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Işık, 2007: 102).

H₇: Çalışanların açıkça konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettiği konular cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 31: Çalışanların Sessiz Kalmayı Tercih Ettiği Konuların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları

Sessiz Kalınan Konuların Boyutları	Cinsiyet	Frekans	\bar{X}	SS	F	Anlamlılık
Yönetim Sorunu	Kadın	84	2,90	,89	6,892	,018
	Erkek	127	2,48	,97		
Çalışma Olanakları	Kadın	84	3,23	,70	11,510	,007
	Erkek	127	2,84	,79		
Etik ve Sorumluluklar	Kadın	84	1,88	,73	,038	,768
	Erkek	127	1,92	,86		

Tablo 31’de kadın ve erkek çalışanların sessiz kalmayı tercih ettiği konular açısından farklılıklar olduğu görülmektedir. Yönetim sorunu ($p=,018$) ve çalışma olanakları ($p=,007$) boyutlarında kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre sessizliği daha fazla tercih etmektedirler. Etik ve sorumluluklar boyutunda ise cinsiyetler açısından çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p=,768$). Küfür, hakaret, kayırmacılık vs. durumlarla karşı karşıya kalan çalışanlar sessiz kalmamakta ve verilen tepkiler cinsiyetler açısından eşit ortalamalar göstermektedir. Sonuç olarak hipotez kabul edilmiştir.

Cinsiyete ilişkin değerlendirmelere bakıldığında, kadınların ekonomik olarak bağımsızlığını elde edememesi, toplumumuzda gücün kadınlardan çok erkeklerde olması, ataerkil toplumsal yapı itibariyle kadına yüklenen anne rolü ve buna bağlı olarak daha az kadın çalışanın bulunması vs. nedenlerin kadınları sessiz kalmaya zorladığı belirtilmektedir (Taşkiran, 2011: 85). Bu yüzden kadınlar dinlenilmeme korkusuyla konuşmamayı tercih edebilmektedir (Simpson ve Lewis, 2005: 1257).

H₈: Çalışanların sessiz kalma nedenleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 32: Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Sessizlik Nedenlerinin Boyutları	Yaş	Frekans	\bar{X}	SS	F	Anlamlılık
İlişkileri Zedeleme Korkusu	18-35	110	2,91	,70	,474	,651
	36-45	55	2,83	,73		
	46 ve üzeri	46	2,89	,66		
Konuşmayla İlgili Olumsuz Tecrübeler	18-35	110	3,11	,80	12,158	,000
	36-45	55	3,23	,58		
	46 ve üzeri	46	3,49	,70		
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	18-35	110	3,22	,69	,097	,714
	36-45	55	3,29	,63		
	46 ve üzeri	46	3,12	,64		
İşle İlgili Korkular	18-35	110	3,02	,61	,277	,478
	36-45	55	2,86	,88		
	46 ve üzeri	46	3,10	,76		
Tecrübesizlik	18-35	110	2,10	,71	5,485	,005
	36-45	55	2,05	,83		
	46 ve üzeri	46	1,79	,87		

Tablo 32’de çalışanların sessiz kalma nedenlerinin yaş grupları açısından karşılaştırılması sonucunda elde edilen veriler yer almaktadır. Konuşmayla ilgili olumsuz tecrübeler ($p=,000$) ve tecrübesizlik ($p=,005$) boyutlarında yaş gruplarına ilişkin farklılıklar bulunmuştur. Fakat bu iki boyuttaki ortalamalara bakıldığında artış veya azalışların ters yönde olduğu görülmektedir. Konuşmayla ilgili olumsuz tecrübeler nedeniyle sessiz kalan çalışanların oranı yaşın ilerlemesiyle birlikte artmaktadır. Çalışanların yaşının ilerlemesiyle birlikte tecrübelerinin de artması ve gençlere oranla bu neden yüzünden daha fazla sessizliği tercih etmesi mantıklı bir ilişki olarak görülebilir. Yani çalışanların, yaşlarıyla birlikte konuşmayla ilgili olumsuz sayılabilecek tecrübelerinin de arttığı düşünülebilir. Tecrübesizlik nedeniyle sessiz kalanlar ise daha çok genç çalışanlardır ve yaş ilerledikçe ortalamaların düştüğü görülmektedir. Tecrübesizlik yüzünden genç çalışanların, kendilerinden daha yaşlı çalışanlara göre sessizliği daha fazla tercih etmeleri mantık açısından açıklanabilir bir durum olarak görülmektedir. Geriye kalan üç boyutta ise çalışanların yaş grupları açısından farklılık bulunamamıştır ($p=,651$; $p=,714$ ve $p=,478$). Sonuç olarak hipotez reddedilmiştir.

Daha önceki araştırmalar incelendiğinde, yaşın ilerlemesi ile birlikte, çalışanların daha az tepkisel davrandığı ve konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettiği görölmektedir (akıcı ve akıcı, 2007_b: 486). Yaşın ilerlemesiyle birlikte çalışanların uyum düzeyinin yükseldiği ve buna bağlı olarak sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2009: 315-316).

H₉: Çalışanların sessiz kalma nedenleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 33: Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerinin Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Sessizlik Nedenlerinin Boyutları	Eğitim	Frekans	\bar{X}	SS	F	Anlamlılık
İlişkileri Zedeleme Korkusu	İlköğretim	24	2,83	,61	,208	,701
	Lise	84	2,97	,76		
	Üniversite	103	2,86	,63		
Konuşmayla İlgili Olumsuz Tecrübeler	İlköğretim	24	3,44	,63	8,259	,000
	Lise	84	3,31	,68		
	Üniversite	103	3,10	,80		
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	İlköğretim	24	3,55	,75	4,822	,019
	Lise	84	3,35	,67		
	Üniversite	103	3,26	,73		
İşle İlgili Korkular	İlköğretim	24	3,01	,61	,899	,409
	Lise	84	3,13	,90		
	Üniversite	103	3,05	,73		
Tecrübesizlik	İlköğretim	24	2,25	,68	5,764	,008
	Lise	84	2,13	,84		
	Üniversite	103	2,01	,81		

Tablo 33’de çalışanların sessiz kalma nedenlerinin eğitim düzeyleri açısından karşılaştırılması sonucunda elde edilen veriler yer almaktadır. Konuşmayla ilgili olumsuz tecrübeler ($p=,000$), yönetmel ve örgütsel nedenler ($p=,019$) ve tecrübesizlik ($p=,008$) boyutlarında çalışanların eğitim düzeylerine ilişkin farklılıklar bulunmuştur. Bu üç boyutta yer alan ortalamalara bakıldığında çalışanların eğitim düzeyi arttıkça sessiz kalma oranlarının düşmeye başladığı görülmektedir. Diğer iki boyutta ise eğitim düzeyleri açısından farklılık bulunamamıştır ($p=,701$ ve $p=,409$). Sonuç olarak hipotezin kabul edildiği söylenebilir.

Eğitim bireyi toplumsal ilişkilerinde güçlü kılan, dış dünyayla bağlantı kurmasını kolaylaştıran, gerek kendisinin gerek başkalarının haklarını savunmasını sağlayan ve birçok alanda bireyin gelişimine katkıda bulunan bir faktördür. Buradan hareketle bireyin eğitimsiz oluşu ya da belli bir konu hakkında söyleyecek bir şeyinin olmaması onun sessiz kalmasına neden olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 316). Turizm

sektöründe 374 çalışan üzerinde yapılan araştırmaya göre eğitim seviyesi ile sessizlik davranışı ters orantılıdır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların eğitim seviyesi arttıkça, sessiz kalma oranları azalmaktadır (Erenler, 2010: 159). Yukarıda bahsedilen görüşler ve araştırmalar analize tabi tutulan bu hipotezi desteklemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yıldırma davranışları, örgütlerin ve toplumun en önemli kaynağı olan insana yöneltilen sürekli, planlı ve sistematik bir şekilde tekrarlanan psikolojik şiddet veya saldırı olarak ifade edilebilir. Örgütlerde herhangi bir sınır tanımadan oluşan yıldırma davranışlarının fark edilmemesi veya görmezden gelinmesi yıldırmanın neden olduğu olumsuz sonuçların artmasına neden olmaktadır. Yıldırma mağdurunun iş tatmininin düşmesine, üstlerine ve çalışma arkadaşlarına duyduğu güvenin azalmasına, örgütsel bağlılığının ve motivasyonunun olumsuz yönde etkilenmesine, psikolojik ve fizyolojik sağlığının bozulmasına vs. sebebiyet vermektedir. Hemen hemen her çalışanın başına gelebilecek yıldırma olgusu, fiziksel şiddet ya da diğer somut olaylar gibi açığa çıkartılması ve ispatlanması kolay olan bir durum değildir. Bu nedenle yıldırma mağdurları kendilerini tükenmiş hissedebilmektedirler. Buna bağlı olarak da kendilerini savunmayı, geriye çekilebilmektedirler.

Tıpkı yıldırma davranışları gibi örgüte zarar veren bir diğer konu da örgütsel sessizliktir. Örgütsel sessizlik; çalışanların gerek kendileri, gerekse içinde buldukları örgütle ilgili konularda sahip oldukları fikir ve görüşlerini bilinçli olarak dile getirmemeleridir. Günümüz rekabet ortamında örgütlerin ayakta kalabilmesi, değişen dışsal çevre koşullarına ayak uydurabilmesi vs. için çalışanlarının yapacağı katkı hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütler çalışanların sessizleşmesine sebep olan olumsuzlukları ortadan kaldırmalı ve onların kendilerini ifade edebilmelerine olanak sağlamalıdır. En azından bizim kültürümüzde sessizliğin olumlu bir durum olarak algılanması örgütler için sorun yaratabilecek etmenlerin başında gelmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel sessizlikle ilgili çalışmaların henüz çok az sayıda olması çalışanların sessiz kalma nedenlerinin anlaşılmasını güçleştiren bir durumdur.

Uygulama alanının tekstil sektörü olarak belirlendiği çalışmanın ilk bölümünde, yıldırma davranışları; ikinci bölümünde ise örgütsel sessizlik konusu ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise, çalışmanın hipotezleri oluşturulmuş ve Gaziantep'teki 211 çalışandan toplanan verilerle çalışmanın hipotezleri test edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri, yıldırma davranışlarının örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu düşüncesiyle kurgulanmıştır. Buna ek olarak bazı demografik faktörler ile yıldırma ve

örgütsel sessizlik konularının ilişkisi analize tabi tutulmuştur. Bu analizler neticesinde ulaşılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Öncelikle katılımcıların genel demografik yapısına bakılacak olursa, katılımcıların çoğunluğunun erkek ve lise mezunu olduğu görülecektir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun 26-35 yaş arasında olduğu ve büyük çoğunluğunun evli olduğu tespit edilmiştir. Görev yapılan bölümler açısından çalışanlar değerlendirildiğinde en fazla çalışanın üretim bölümünde olduğu söylenebilir. Çalışma süreleri açısından çalışanların çoğunluğu 4-6 yıl arası bir çalışma süresine sahiptirler. Son olarak, çalışanlar kaçınıcı işyerinde buldukları açısından değerlendirilecek olursa, çoğunluğun ikinci işyerlerinde görev yaptıkları görülmektedir.

Araştırma hipotezlerinin ilk üçüne ait bulgular regresyon ve korelasyon analizleri yardımıyla elde edilmiştir. Araştırma değişkenlerini oluşturan yıldırma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerle ilgili yapılan analizler sonucunda pozitif yönlü ve anlamlı sonuçlar tespit edilmiştir.

Çalışmanın ilk hipotezinde, yıldırma ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiş ve hipotez doğrulanmıştır. Sonuca göre, yıldırma ve örgütsel sessizlik arasında 0,627 oranında pozitif yönlü bir ilişkiye ulaşılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen değer 0,40 ile 0,70 arasında olduğundan orta derecede bir ilişki olduğu söylenebilir (Durmuş vd., 2011: 144). Yıldırma ve örgütsel sessizlik ilişkisini ele alan ve Karaman İl Özel İdaresi'nde uygulanan bir çalışmada da yıldırma ve örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (Özcan, 2011: 122).

İkinci hipotezde yıldırmanın boyutlarının çalışanların sessiz kaldığı konular üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu önerilmiştir ve bu hipotez doğrulanmıştır. Buna göre sosyal ilişkileri hedef alan davranışlar, mesleki durumu hedef alan davranışlar ve baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar boyutları anlamlı çıkmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda, bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin etkisini ortaya koyan düzeltilmiş R^2 değeri ise 0,401 olarak bulunmuştur. Buradan hareketle yıldırmanın boyutlarının çalışanların sessiz kaldığı konular üzerinde % 40 etkisinin olduğu söylenebilir.

Üçüncü hipotez, yıldırmanın boyutlarının çalışanların sessiz kalma nedenleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu yönünde oluşturulmuş ve analiz sonucunda doğrulanmıştır. Mesleki durumu hedef alan davranışlar ve baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar boyutları anlamlı sonuçlar vermiştir. Regresyon analizi sonucunda düzeltilmiş R^2 değeri ise 0,356 bulunmuştur. Bulunan R^2 değeri yıldırmanın sessiz kalma nedenlerine % 36 oranında etki ettiğini göstermektedir.

H_2 ve H_3 sonuç tabloları birlikte incelendiğinde, baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar boyutunun, çalışanların açıkça konuşmayıp sessiz kalmayı tercih etmelerinde önemli bir etki yaptığı görülmektedir. Mesleki durumu hedef alan davranışlar boyutunun da çalışanların sessiz kalma tercihinde etkili olduğu söylenebilir. Fakat bu iki boyutla karşılaştırıldığında, sosyal ilişkileri hedef alan davranışlar boyutunun örgütsel sessizlik üzerinde daha az etkili olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

Araştırma modelinde yer alan ve araştırma amacı kapsamında analize tabi tutulan diğer hipotezler ise araştırmaya katılan çalışanların yıldırma ve örgütsel sessizlik ile söz konusu değişkenlerin boyutları için verdikleri cevapların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğidir. Bu hipotezlerde cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi değişkenleri için t ve anova testi uygulanmıştır.

Araştırmanın dördüncü hipotezi kadın ve erkek çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyleri açısından karşılaştırılmasını kapsamaktadır ve yapılan analizler sonucunda farklılıklar saptanmıştır. Sosyal ilişkileri hedef alan davranışlar, mesleki durumu hedef alan davranışlar ve baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar boyutları anlamlı sonuçlar vermiştir. Buna göre kadınlar erkeklere göre yıldırma davranışlarına daha fazla maruz kalmaktadır. Yapılan araştırmalara bakıldığında genelde kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla yıldırma davranışlarına daha fazla maruz kaldığı söylenebilir (Vartia, 2003; Çobanoğlu, 2005: 52-53; Bayrak Kök, 2006: 444). Daha önce yapılan çalışmalarla bu çalışmanın sonuçlarının benzer olduğu görülmektedir. Lewis ve Orford'a göre bu sonuç, kadınların erkeklere kıyasla kendilerinden daha fazla şüpheye düşmelerinden ve sıkıntıları nedeniyle başkaları tarafından daha fazla suçlanmalarından kaynaklanmaktadır (Lewis ve Orford, 2005: 42).

Beşinci hipotezde ise çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeylerinin yaş grupları açısından farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, sosyal ilişkileri hedef alan davranışlar ve mesleki durumu hedef alan davranışlar boyutlarında farklılıklar saptanmıştır. Buna göre yaş ilerledikçe yıldırma davranışlarına maruz kalma derecesi de artmaktadır. 18-35 yaş arası çalışanlar kendilerinden yaş olarak büyük çalışanlara oranla yıldırmaya daha az maruz kalmışlardır. Aynı şekilde 36-45 yaş arası çalışanlar, 46 yaş ve üzeri çalışanlara göre yıldırmaya daha az maruz kalmışlardır. Norveç'te kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yapılan incelemeler sonucunda elde edilen bulgular, yaşlı çalışanların gençlerden daha fazla risk altında olduğunu göstermektedir (Einarsen ve Skogstad, 1996: 185). Leymann ve Gustafsson'ın İsveç'te "İşyerinde Yıldırma ve Travma Sonrası Stres Bozukluğu" üzerine yaptıkları araştırmanın sonuçları, Einarsen ve Skogstad'ın yaş profili ile ilgili görüşlerini destekleyici niteliktedir (Leymann ve Gustafsson, 1996: 251–276 ; Davenport vd., 2003: 9). Bu sonuçlar araştırmamızdaki sonuçlarla örtüşmektedir.

Çalışanların eğitim düzeyleri açısından yıldırma davranışlarına maruz kalma oranlarında farklılıklar olup olmadığı altıncı hipotezde test edilmiş ve anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Sosyal ilişkileri hedef alan davranışlar, mesleki durumu hedef alan davranışlar ve baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar boyutlarında eğitim düzeyleri açısından farklılıklar saptanmıştır. Ortalamalara bakıldığında genelde çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe, yıldırma davranışlarına maruz kalma oranları düşmektedir. Yurtdışında yapılan bazı çalışmalarda da ulaşılan sonuçlar bu yöndedir. Örneğin, Hırvatistan'da 2003 yılında beş akademisyen tarafından yapılan araştırmaya göre, eğitim düzeyi orta ve düşük olan çalışanlar, üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının sürekli eleştirisine ve yaptıkları işlerin küçümsenmesine diğer çalışanlara oranla daha fazla maruz kalmaktadır (Çakır, 2006: 37).

Çalışmanın yedinci hipotezinde çalışanların sessiz kaldığı konuların cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstereceği önerilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, yönetim sorunu ve çalışma olanakları boyutlarında kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre sessizliği daha fazla tercih etmektedirler. Etik ve sorumluluklar boyutunda ise cinsiyetler açısından çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Küfür, hakaret, kayırmacılık vs. durumlarla karşı karşıya kalan çalışanlar sessiz kalmamakta ve verilen tepkiler cinsiyetler açısından eşit ortalamalar göstermektedir. Cinsiyete ilişkin

değerlendirmelere bakıldığında, kadınların ekonomik olarak bağımsızlığını elde edememesi, toplumumuzda gücün kadınlardan çok erkeklerde olması, ataerkil toplumsal yapı itibariyle kadına yüklenen anne rolü ve buna bağlı olarak daha az kadın çalışanın bulunması vs. nedenlerin kadınları sessiz kalmaya zorladığı belirtilmektedir (Taşkıran, 2011: 85). Bu yüzden kadınlar dinlenilmeme korkusuyla konuşmamayı tercih edebilmektedir (Simpson ve Lewis, 2005: 1257). Bu bulgu, Le Pine ve Dyne'in ırk, cinsiyet, eğitim ve yaş ile çalışanların sessiz kalma ya da fikirlerini seslendirme davranışı arasında farklılıklar olduğunu ortaya koyan araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir (Le Pine ve Dyne, 1998: 863).

Sekizinci hipotez, çalışanların sessiz kalma nedenlerinin yaş grupları açısından karşılaştırılmasını kapsamaktadır. Sessiz kalma nedenlerinin üç boyutunda herhangi bir farklılık bulunamamış ve hipotez reddedilmiştir. Bu boyutlar, ilişkileri zedeleme korkusu, yönetsel ve örgütsel nedenler ve işle ilgili korkulardır. Konuşmayla ilgili olumsuz tecrübeler ve tecrübesizlik boyutlarında ise yaş gruplarına ilişkin farklılıklar bulunmuştur. Konuşmayla ilgili olumsuz tecrübeler nedeniyle sessiz kalan çalışanların oranı yaşın ilerlemesiyle birlikte artmaktadır. Çalışanların yaşının ilerlemesiyle birlikte tecrübelerinin de artması ve gençlere oranla bu neden yüzünden daha fazla sessizliği tercih etmesi mantıklı bir ilişki olarak görülebilir. Yani çalışanların, yaşlarıyla birlikte konuşmayla ilgili olumsuz sayılabilecek tecrübelerinin de arttığı düşünülebilir. Tecrübesizlik nedeniyle sessiz kalanlar ise daha çok genç çalışanlardır ve yaş ilerledikçe ortalamaların düştüğü görülmektedir. Tecrübesizlik yüzünden genç çalışanların, kendilerinden daha yaşlı çalışanlara göre sessizliği daha fazla tercih etmeleri mantık açısından açıklanabilir bir durum olarak görülmektedir. Daha önceki çalışmalara bakıldığında, yaşın ilerlemesi ile birlikte, çalışanların daha az tepkisel davrandığı ve konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettiği görülmektedir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007b: 486). Yaşın ilerlemesiyle birlikte çalışanların uyum düzeyinin yükseldiği ve buna bağlı olarak sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2009: 315-316).

Son hipotezde ise çalışanların sessiz kalma nedenlerinin eğitim durumuna göre farklılık göstereceği önerilmiştir. Elde edilen sonuçlar, çalışanların sessiz kalma nedenlerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğini doğrulamış; ilköğretim, lise ve üniversite mezunlarının sessizlik davranışları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farklılığın tespit edildiği boyutlar, konuşmayla ilgili olumsuz tecrübeler,

yönetmel ve örgütsel nedenler ve tecrübesizliktir. Bu hipoteze ilişkin analiz sonuçlarına göre, eğitim seviyesi arttıkça çalışan sessizlik davranışının azaldığı söylenebilir. Eğitim bireyi toplumsal ilişkilerinde güçlü kılan, dış dünyayla bağlantı kurmasını kolaylaştıran, gerek kendisinin gerek başkalarının haklarını savunmasını sağlayan ve birçok alanda bireyin gelişimine katkıda bulunan bir faktördür. Buradan hareketle bireyin eğitimsiz oluşu ya da belli bir konu hakkında söyleyecek bir şeyinin olmaması onun sessiz kalmasına neden olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 316). Bunun yanı sıra eğitim düzeyi düşük olan çalışanların öz güvenlerinin daha düşük olması nedeniyle sessiz kaldığı da söylenebilir. Burada elde edilen sonuç, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, sessizliğe daha duyarlı olduklarını ve bunu bir sorun olarak gördüklerini ortaya koyan araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007: 486). Turizm sektöründe 374 çalışan üzerinde yapılan araştırmaya göre eğitim seviyesi ile sessizlik davranışı ters orantılıdır. Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların eğitim seviyesi arttıkça, sessiz kalma oranları azalmaktadır (Erenler, 2010: 159).

Sonuç olarak bu araştırmada yıldırma ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Bunun yanında, çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalmalarının, onların açıkça konuşmak yerine sessizliği tercih etmelerinde etkili olduğu görülmüştür. Çalışanların bazı demografik özelliklerine bağlı olarak yıldırma ve örgütsel sessizlik konularında farklı davranışların olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bu bulgular ışığında kişiye, örgüte ve devlete düşen bazı görev ve sorumluluklar öneri şeklinde aşağıda sıralanmıştır:

- Yıldırmanın önemli bir sorun olduğu kabul edilmeli ve bu hastalığın önlenmesi için yönetim kararlı olmalıdır.
- Yöneticiler, klasik yönetim anlayışının dışına çıkarak çalışanların tutum, duygu ve davranışlarını anlamaya özen göstermelidir. Çalışana her şeyden önce insan olduğu için değer verilmelidir.
- Yıldırma davranışlarının önüne geçilebilmesi için gerekli olan örgüt içi politika ve prosedürler uygulanmalıdır.
- Yıldırmaya karşı farkındalığın artırılabilmesi için çalışanlara yönelik kurslar verilmelidir.

- Çalışanlardan neler beklendiği net bir şekilde ortaya koyulmalı ve yetki-sorumluluk dengesi en doğru şekilde ayarlanmalıdır.
- Örgütlerin iletişim kanalları açık ve şeffaf olmalıdır.
- Yönetimin yapıcı eleştirilere açık olması ve önyargılardan arınması gerekmektedir.
- Örgütler ayakta kalabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına çalışanları yeni fikir ve görüşler için teşvik etmeli ve böylelikle çalışanların sessiz kalmalarını önlemelidir.
- Kitle iletişim araçları kullanılarak yıldırmaya karşı toplumun bilgilendirilmesi sağlanmalıdır.
- Yıldırma ile ilgili yasal boşluklar giderilmeli ve yıldırma mağduru kişilerin hakları koruma altına alınmalıdır. Devlet bu konuyla ilgili sendika ve derneklerin sayısının artırılması için öncülük etmelidir.

KAYNAKLAR

- Altunışık, R., Yıldırım, E., Coşkun, R. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı*, 6. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Akça, B. (2006). *İşyerinde Taciz Şekli Olarak Yıldırma Davranışları*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Akça, B. ve İrmış, A. (2006). “Yıldırma Davranışının Algılama Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, 181-189.
- Araz, A. (2005). *Kişilerarası İlişkilerde Benlik Sunumu*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Arda, E., Kılıçgedik, N., Bakan, S., Bakan, İ. ve Kemer, B.(2003). *Sosyal Bilimler El Sözlüğü*, 1. Baskı, Alfa Basım, İstanbul.
- Arsan, T. (2008). *İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu (Tacizcilerin Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Çalışma)*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, M. (2001). *İş ve Meslek Ahlakı*, 1. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Ashcraft, K. L. (2000). “Hearing Silence: Organizing From An Aesthetic Perspective”, *Human Studies*, 23 (4), 413-421.
- Aydın, Ş. ve Özkul, E. (2007). “İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2): s. 169-186.
- Barutçu, E. (2000) *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2009). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*, Editörler: A. Kadir Varoğlu ve H. Nejat Basım, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Bayrak Kök, S. (2006). “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 434-448.
- Bingöl, B. (2007). *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Çalışma*, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Björkqvist, K., Österman, K. ve Hjelt-Back, M. (1994). “Aggression Among University Employees”, *Aggressive Behavior*, v.20, p.173-184, Department of Social Sciences, Abo Akademi University, Vasa, Finland.

- Borlandi, M., Valade, B., Boudon, R. ve Cherkau, M. (2011). *Sosyolojik Düşünce Sözlüğü*, (çev. Bülent Arıbaş), 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). "Spiral of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417, September.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations*, Emerald Group Publishing Limited, UK.
- Can, Y. (2007). *A ve B Tipi Kişilik Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kocaeli.
- Couling, V. (2005). "Dealing with Bullying-Harassment At Workplace", Royal Collage of Nursing Working Well Initiative Seminars, London.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P. K. ve Pereira, B. (2002). "Measuring Workplace Bullying", *Aggression and Violent Behavior*, 33-51.
- Cüceloğlu, D. (2010). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, 20. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çakıcı, A. (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, 145-162.
- Çakıcı, A. ve Çakıcı, A. C. (2007_a). "İşgören Sessizliği: Konuşmak Mı Zor, Sessiz Kalmak Mı Zor?", *15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, s. 389-400.
- Çakıcı, A. ve Çakıcı, A. C. (2007_b). "Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma", *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu*, 21-23 Kasım, s. 481-489.
- Çakır, B. (2006). *İşyerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, 1. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Çoroğlu, C. (2003). *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliott, G. P. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, (çev: Osman Cem ÖnerToy), 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- Demirel, Y. ve Yoldaş, M. A. (2008). “Sağlık Kuruluşlarında Karşılaşılan Psikolojik Yıldıрма Davranışlarının Türkiye ve Kazakistan Açısından Karşılaştırılması”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C.5, S.2, s.1-25.
- Detert, J. R. ve Burris E. R. (2007). “Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?”, *Academy of Management Journal*, 50 (4), 869-884.
- Dikmen A. (2005). *Workplace Bullying/Mobbing and Its Effects on Intention to Leave the Organization*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Djurkovic, N., McCormack, D. ve Casimir, G. (2004). “The Physical and Psychological Effects of Workplace Bullying and Their Relationship to Intention to Leave: A Test of the Psychosomatic and Disability Hypotheses”, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7 (4), 469-497.
- Dökmen, Ü. (2008). *Yaşama Yerleşmek*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, 1. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2011). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, 4. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal Of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel”, *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), 51-68.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. ve Matthiesen, S. B. (1994). “Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study”, *European Work and Organizational Psychologist*, 4 (4), 381-401.
- Einarsen, S. ve Skogstad, A. (1996). “Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 185-201.
- Einarsen, S. (2000). “Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach”, *Aggression and Violent Behaviour*, 5 (4), 379-401.
- Einarsen, S. (1999). “The Nature and Causes Of Bullying At Work”, *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 16-27.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 7. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*, (Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ergin, C. (2000). "Türkiye'deki Örgütlerde Çatışmaların Çözümlemesine İlişkin Çalışmalar", *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Aycan Z. (ed.), 243-259, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Ergun, Özler D. ve Mercan, N. (2009). *Yönetimsel ve Örgütsel Açısından Psikolojik Terör: Mobbing*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.16, S.2, 97-124.
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış Bilimleri*, 7. Bası, Beta Basım, İstanbul.
- Ertekin, Y. ve Yurtsever, G. (2001). "Yönetimde Narsizm Üzerine Bir Deneme", *Türkiye Ortadoğu ve Amme İdaresi Dergisi*, C.34, S.3, 37-46.
- Field, T. (1996). "Bully In Sight: How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying", Oxfordshire.
- Fox, S. ve Stallworth, L. E. (2005). "Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying and Racism in the US Workplace", *Journal of Vocational Behavior*, 66 (3), 438-456.
- Güney, S. (2011). *Davranış Bilimleri*, 6. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Hirigoyen, M. F. (2000). *Manevi Taciz: Günümüzde Sapkın Şiddet*, (çev. Heval Bucak), Güncel Yayıncılık, İstanbul.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London, England.
- International Labour Office (ILO), (1998). "Violence on the Job - a Global Problem", http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_007970/lang--en/index.htm, (20.02.2013).
- Işık, E. (2007). *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). "İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs Eskişehir, 698-705.

- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). *Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, Mahmut Özdevecioğlu ve Hikmet Karadal (ed.), İlke Yayınevi, Ankara, 155-167.
- Karyağdı, A. (2007). *Örgütlerde Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Kontaş Çevik, S. (2011). *Üniversitelerde Öğretim Elemanlarının Yıldırma (Mobbing) Davranışlarına Maruz Kalma Düzeyi*, (Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kümbül Güler, B. (2006). *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*, Liberte Yayınları, Ankara.
- Le Pine, J. A. ve Dyne, L. V. (1998). "Predicting Voice Behavior in Work Groups", *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Lewis, S. E. ve Orford, J. (2005). "Women's Experiences of Workplace Bullying: Changes in Social Relationships", *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 15, 29-47.
- Leymann, H. (1990). "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces", *Violence and Victims*, 5 (2), 119-126.
- Leymann, H. "Mobbing- its Course Over Time", *The Mobbing Encyclopaedia*, <http://www.leymann.se/English/12220E.HTM>, (11.01.2013).
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Leymann, H. "The Relationship of Mobbing to Conflict", *The Mobbing Encyclopaedia*, <http://www.leymann.se/English/11320E.HTM>, (06.01.2013).
- Leymann, H. "The Relationship of Mobbing to Stress", *The Mobbing Encyclopaedia*, <http://www.leymann.se/English/11310E.HTM>, (09.01.2013).
- Leymann, H. ve Gustafsson, A. (1996). "Mobbing At Work And Development of Post Traumatic Stress Disorders", *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 5 (2), 251-276.
- Lubit, R. H. (2004). *Coping with Toxic Managers, Subordinates... and Other Difficult People*, Financial Times Prentice Hall, USA.
- Maines, B. ve Robinson, G. (1994). "The No Blame Approach to Bullying", A Paper Presented to the British Association for the Advancement of Science, 'Science in the World Around Us', *Psychology Section - Coping with Challenging Behaviour*, 1-10.

- Milliken, F. J., Morrison E. W. ve Hewlin P. F. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1564-1568.
- Minibaş, J. ve İdiğ, M. (2009). *Psikolojik Taciz: İş Yerindeki Kâbus*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Morrison, E. W. ve Phelps, C. C. (1999). "Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change", *Academy of Management Journal*, 42 (4), 403-419.
- Özcan, N. (2011). *Mobbing'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Peck, M. S. (1998). "People of the Lie: The Hope for Healing Human Evil", New York.
- Pinder, C.C. ve Harlos, K.P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Premeaux, S. F. (2001). "Breaking Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in the Workplace", ProQuest Dissertations and Theses.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace", *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1539-1562.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, MKM (Marmara Kitap Merkezi) Yayıncılık, Bursa.
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, 3. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- Savaş, F. B. (2007). *İşyerinde Manevi Taciz*, 1. Basım, Beta Basım, İstanbul.
- Sezgin, F. (2005). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.25, Sayı.1, 317-339, Ankara.
- Shallcross, L. (2003). "The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector", Workplace Mobbing Conference, 16-17 October.

- Simpson, R. ve Lewis, P. (2005). "An Investigation of Silence and A Scrutiny of Transparency: Re-Examining Gender in Organization Literature Through The Concepts of Voice and Visibility", *Human Relations*, 58 (7), 1253-1257.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, 3. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Snyder, M. (1979). "Self-monitoring Processes", *Advances in Experimental Social Psychology*, 12, 85-128.
- Solakoğlu, İ. (2007). *İşletmelerde Mobbing'in Örgütsel Stresle İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Sperry, L. ve Duffy, M. (2009). "Workplace Mobbing: Family Dynamics and Therapeutic Considerations", *The American Journal of Family Therapy*, 37, 433-442.
- Street, M. D. (1995). "Cognitive Moral Development and Organizational Commitment: Two Potential Predictors of Whistleblowing", *Journal of Applied Business Research*, 11 (4), 104-110.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*, (Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Şimşek, B. (1999). Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.1, Sayı.3.
- Şimşek, M. Ş. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, 11. Baskı, Adım Ofset&Matbaacılık, Konya.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). "Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, (April 1) 61, 37-68.
- Tarhan, N. (2003). *Psikolojik Savaş (Gri Propanda)*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü*, 1. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Tayyar, S. (2008). *İşletmelerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Terzi, A. R. (2011). "Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", *Eğitim ve Bilim*, 36 (162), 3-15.
- Tınaz, P., Ergin, H. ve Bayram, F. (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, 1. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, 3. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Tokat, M. B., Cindiloğlu, M. ve Kara, H. (2011). *Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing*, 1. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Toker Gökçe, A. (2008_a). *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği*, 1. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Toker Gökçe, A. (2008_b). *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*, 1. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Tutar, H. (2004). *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, 1. Baskı, Platin Yayınları, İstanbul.
- Tutar, H. (2005). “Kişilik-Psikolojik Şiddet (Mobbing) İlişkisi” <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm>, (10.02.2013).
- Türkçe Sözlük*, (2011). Akalın Ş. H. ve diğ., 11. Baskı, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Ural A. ve Kılıç İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, 3. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uyargil, C., Tüzüner, L., Acar, A. C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Özçelik, A. O., Sadullah, Ö. ve Dündar, G. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). “Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation”, *Employee Relations*, 27 (4-5), 441-458.
- Vartia, M. (1996). “The Sources of Bullying: Psychological Work Environment and Organizational Climate”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 203-214.
- Vartia, M. (2003). “Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-Being and Health”, *People and Work Research Reports 56*, University of Helsinki.
- Vickers, M. H. (2001). “Bullying As Unacknowledged Organizational Evil: A Researcher’s Story”, *Employee Responsibilities and Rigts Journal*, 13 (4), 205-217.
- Westhues, K. (2002_a). “At the Mercy of MOB”, *Occupational Health and Safety*, 18 (8), 30-36, Canada.
- Westhues, K. (2002_b). “The Mobbings at Medaille College”, University of Waterloo, 30 (1), 8-10, Canada.

- World Health Organization (WHO), (2003). “Raising Awareness of Psychological Harassment at Work”, *Protecting Workers’ Health Series*, No:4, Geneva.
- Yagil, D. (2006). “The Relationship of Abusive and Supportive Workplace Supervision to Employee Burnout and Upward Influence Tactics”, *Journal of Emotional Abuse*, 6 (1), 49-65.
- Yapıcı, N. (2008). *İşyerinde Sistemik yıldırma (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yurtal, F. ve Yontar, A. (2006). “Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencilerinden Bekledikleri Sorumluluklar ve Sorumluluk Kazandırmada Kullandıkları Yöntemler”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, 411-424.
- Yüçetürk, E. (2005). “İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliğini Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing)”, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 20 (231), 97-108.
- Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). “On the Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 215–237.
- Zapf, D ve Einarsen, S. (2001). “Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice – An Introduction”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 369-373.

<http://oxforddictionaries.com/definition/english/mob?q=mob> (03.01.2013).

<http://www.gaosb.org/firmalar.php> (15.05.2013).

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki anket formu Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamındaki bir akademik çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu anketin amacı yıldırma davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirleyebilmektir. Araştırma kapsamında yanıtlarınız doğrultusunda elde edilecek sonuçlar toplu olarak değerlendirilecek ve bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacaktır.

Anket sonuçları genel olarak değerlendirileceği için isminizi ve çalıştığınız kurumu belirtmeniz istenmemektedir. Elde edilen veriler GİZLİ TUTULACAK ve 3. KİŞİLERLE PAYLAŞILMAYACAKTIR. Sorularda doğru ya da yanlış cevap yoktur. Her bir soru için sizin görüşünüzü en iyi yansıtan sayıyı işaretleyiniz. Yoğun iş temposuna rağmen vakit ayırarak araştırmamıza verdiğiniz değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Esin BARUTÇU
PAÜ Öğretim Üyesi

Murat ATASEVER
PAÜ Yüksek Lisans Öğrencisi
muratasever@hotmail.com

1. BÖLÜM - KİŞİSEL BİLGİLER	
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 ve üzeri
Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/> Boşanmış/Dul
Eğitim Düzeyiniz	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans ve üzeri
İşletmede Çalıştığınız Bölüm
İşletmedeki Hizmet Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
Bu İşletme Kaçınıcı İşyeriniz	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 ve üzeri

2. BÖLÜM - YILDIRMA	1	2	3	4	5
Yıldırma, bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistematik biçimde düşmanca ve ahlak dışı bir tavır takınılmasıdır. Bu bölümde yıldırma davranışları ile ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen sağ taraftaki yanıt derecelerini dikkate alarak işaretleyiniz.	Kesimlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle katılıyorum
Çalıştığım örgütte görüşlerim ve olaylara bakış açım üstlerim ya da arkadaşlarım tarafından ihmal edilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kararlara katılmam engellenir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalıştığım örgütte bilgi ve becerilerimi gösterme olanaklarım kısıtlanır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalışma arkadaşlarımla iletişimimde sorunlar yaşanmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kendimi örgütte ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Atama, terfi ve yönetsel işlemlerde engellerle karşılaşırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalışanlar arasındaki ilişkiler dostça ve samimi değildir. Çoğu zaman çıkar ilişkisi hâkimdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalıştığım örgütte insanlar arkamdan konuşur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kararlarım sürekli sorgulanır ve eleştirilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalıştığım örgütte hak ve özgürlüklerim kısıtlanır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşlerim değiştirilir ve zor işler verilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşlerimi yaparken baskıya maruz kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalıştığım örgütte sağlıklı bir örgütsel iletişim yoktur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Zaman zaman yüksek sesle azarlanırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sanki orada yokmuşum gibi davranılır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Örgütte benimle ilgili söylentiler çıkar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Psikolojik sorunlarım varmış gibi muamele görürüm	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kapasitemin altında işler verilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Dini ve siyasi görüşlerimle dalga geçildiği zamanlar olur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Konuşurken sık sık sözüm kesilir ve araya laf karıştırılır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Hata yaptığımda sürekli olarak bu hata yüzüme vurulur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalıştığım örgütte yaşadığım sıkıntılar yüzünden maddi ve manevi kayıplara uğrarım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Üzülme ve yıpranmama neden olacak şekilde özel hayatımla ilgili konuşulur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Örgütte alınan ve hoş gitmeyen kararların sorumlusu benmişim gibi gösterilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3. BÖLÜM - ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	1	2	3	4	5
Örgütsel sessizlik çalışanların, herhangi bir konuyla ilgili öneri, görüş ve fikir gibi önemli bilgileri yöneticileriyle paylaşmamasıdır. Aşağıda belirtilen hangi konularda yöneticilerinizle konuşmayı sessiz kalmayı tercih ettiğinizi belirtiniz. Lütfen sağ taraftaki yanıt derecelerini dikkate alarak işaretleyiniz.	Hiçbir zaman sessiz kalmam	Çok nadir sessiz kalırım	Bazen sessiz kalırım	Genellikle sessiz kalırım	Her zaman sessiz kalırım
Örgütün işleyiş ve süreçlerindeki aksamalarda	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Meslektaşlarımla bilgi, beceri ve teknik yetersizliklerimde	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticilerin bilgi ve beceri yetersizliklerinde	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Psikolojik yıldırama ve baskı durumunda	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kötü muameleye (küfür, hakaret, suçlama vs.) maruz kaldığımda	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Adil olmayan uygulamalar (kayırmacılık, haksızlık vs.) karşısında	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşyerinde kayıp ve israfın olması durumunda	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalıştığım birim ya da bölümü iyileştirmeye dönük öneriler konusunda	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Araç-gereç ve donanım yetersizliği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşten kaytarmalar ve tembellikler konusunda	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşlerin aksamasına neden olan çekişme ve çatışmalar karşısında	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Amaca hizmet etmeyen kurallar karşısında	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Hemfikir olmadığım örgüt politikaları ve kararları karşısında	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Etik konular (görevi kötüye kullanma, yalan, hırsızlık vs.) hakkında	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticilerinizle konuşamayıp sessiz kalmanızı etkileyen aşağıdaki nedenlere katılım düzeyinizi belirtiniz. Lütfen sağ taraftaki yanıt derecelerini dikkate alarak işaretleyiniz.	Hiç katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Konuştüğüm zamanlarda edindiğim olumsuz tecrübeler nedeniyle sessiz kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Başkalarına zarar gelmemesi için sessiz kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Problem çıkaran, arabozucu biri olarak algılanmamak için sessiz kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İlgili konuda kiminle konuşacağımı bilmediğim için sessiz kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültürün varlığı sebebiyle sessiz kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticilerle ilişkilerimin bozulmaması için sessiz kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İçinde bulunduğum bölüme zarar gelmemesi için sessiz kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticilerin “en iyi ben bilirim” tavrı nedeniyle sessiz kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Destek kaybına uğrama korkusu nedeniyle sessiz kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşimi kaybetme veya işten atılma korkusuyla sessiz kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticilerle açıkça konuşmaya olanak sağlayacak iletişim imkânının olmaması nedeniyle sessiz kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Konuşmanın bir fayda sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticilere olan güvensizliğimden dolayı sessiz kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Konuşmamın yöneticilerin hoşuna gitmeyeceği düşüncesiyle sessiz kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yeni ve tecrübesiz olduğum için sessiz kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sorun bildirenlere iyi davranılmadığı inancımın etkisiyle sessiz kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sessiz kalmamın benim için daha faydalı olacağı inancıyla sessiz kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aşağıda yer alan, çalışanların örgütle ilgili konu veya sorunlarda sessiz kalmalarının olası sonuçlarına katılım düzeyinizi belirtiniz. Lütfen yanıt derecelerini dikkate alarak işaretleyiniz.					
Örgütsel karar almada isabet derecesini ve etkinliğini azaltır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Örgütün iyileşme ve değişim hızını yavaşlatır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticilerin önemli bilgilere erişebilme olasılıklarını azaltır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Örgütteki sorunlar, hatalar ve aksaklıklar hasırlı edilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Örgüte bağlılık ve güven azalır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Örgüt fikrinsel zenginlikten ve farklı bakış açılarından mahrum kalır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşyerinde yapıcı iletişim ve yapıcı diyaloglar engellenir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Psikolojik olarak geri çekilmeye ve örgütten ayrılmalara yol açar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasını engeller	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalışanlar sadece verilen işleri yapan ve örgüte katkı sağlamayan bireyler haline dönüşür	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalışanların strese girmelerine sebebiyet verir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalışanların çevreleri üzerindeki kontrol gücü zayıflar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Motivasyonun ve iş tatmininin düşmesine neden olur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Anket sona ermiştir. Katkılarınız için teşekkürler.

ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında Gaziantep'in İslâhiye ilçesinde doğan Murat Atasever ilköğretim ve lise eğitimini İslâhiye'de tamamlamıştır. 2007 yılında Opet Anadolu Lisesi'nden mezun olduktan sonra aynı yıl içerisinde Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünü kazanmış ve 2011 yılında bölümünden birincilikle mezun olmuştur. Lisans mezuniyetini takiben Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon dalında tezli yüksek lisansa başlamış ve eğitimini tamamlayarak 2013 yılında mezun olmuştur.