

— ANTRENÖRLÜKTE —

MOBBİNG

— PSİKOSOSYAL BİR İNCELEME —

BÜŞRA YILMAZ



**ANTRENÖRLÜKTE
MOBBİNG
PSİKOSOSYAL BİR İNCELEME¹**

Büşra YILMAZ

Editörler

Prof. Dr. Serkan HACICAFEROĞLU

Prof. Dr. Burhanettin HACICAFEROĞLU

¹ Yazarın yüksek lisans tezinden türetilmiştir.



ANTRENÖRLÜKTE MOBBİNG
PSİKOSOSYAL BİR İNCELEME
Büşra YILMAZ

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek
Editörler: Prof. Dr. Serkan HACICAFEROĞLU,,
Prof. Dr. Burhanettin HACICAFEROĞLU
Kapak ve Sayfa Tasarımı: Duvar DESIGN
Baskı: Mart 2026
Yayıncı Sertifika No: 49837
ISBN: 978-625-5885-47-0

© Duvar Yayınları
853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir
Tel: 0 232 484 88 68

www.duvar yayinlari.com
duvarkitabevi@gmail.com

İÇİNDEKİLER

1. GENEL BİLGİLER	1
1.1. Giriş	1
1.2. Mobbing Tanımı	2
1.3. Yıldırma Kavramının Tarihsel Gelişimi	3
1.4. Yıldırma Tipolojisi	4
1.5.1. Zorbalık	6
1.5.2. Çatışma	7
1.5.3. Stres	9
1.5.4. Şiddet.....	10
1.5.5. Cinsel Taciz	11
1.6. Yıldırmanın Genel Özellikleri	12
1.6.1. Yıldırma Süreci	13
1.6.2. Yıldırmanın Nedenleri.....	13
1.7. Mağdurun Kişilik Özellikleri	19
1.8. Örgüt Özellikleri.....	20
1.9. Yıldırma Türleri.....	21
1.9.1. Doğrudan ve Dolaylı Psikolojik Yıldırma.....	22
1.9.2. Subjektif ve Objektif Yıldırma	22
1.9.3. Kısa Süreli ve Uzun Süreli Yıldırma	22
1.9.4. Kurumsal (Örgütsel) Yıldırma.....	22
1.9.5. Çatışma Kaynaklı ve Saldırı Odaklı Psikolojik Yıldırma.....	22
1.9.6. Şikâyetçi Olan Kişiyne Misilleme Amaçlı Yöneltilen Psikolojik Taciz	23
1.9.7. Sanal Ortamda Yöneltilen Psikolojik Taciz	23
1.10. Yıldırmanın Yönü.....	23
1.10.1. Dikey Yıldırma	24
1.10.2. Yatay Yıldırma	24
1.11. Yıldırmanın Etkileri.....	25
1.11.1. Bireysel Etkiler	25
1.11.2. Ailesel Etkiler	25
1.11.3. Örgütsel Etkiler	26
1.11.4. Toplumsal Etkiler	26
1.11.5. Yıldırma Davranışlarının Mağdurun Performansı Üzerindeki Etkiler	27
1.11.6. Yıldırma Davranışlarının Mağdurun Psikolojisi (Psikososyal-Mental) Üzerindeki Etkileri.....	29
1.11.7. Yıldırma Davranışlarının Mağdurun Fiziksel Sağlığı Üzerindeki Etkileri	30

1.12. Yıldırma ile Mücadele Yöntemleri	32
1.12.1. Bireysel Mücadele	33
1.12.2. Örgütsel Mücadele.....	35
1.12.3. Hukuk Yoluyla Mücadele.....	36
1.12.4. Yıldırma ile Mücadelede Aile ve Sosyal Çevre Desteği	37
1.13. Dünyada Yıldırma İle İlgili Yapılan Hukuki Düzenlemeler.....	38
1.14. Türkiye’de Yıldırma ile İlgili Yapılan Hukuki Düzenlemeler	41
1.14.1. Yıldırmanın Önlenmesine Dair Başbakanlık Genelgesi	43
1.14.2. Türkiye’de Örnek Yıldırma Davaları	43
1.15. Antrenör.....	45
1.15.1. Antrenör Eğitimi Yaklaşımları	45
1.16. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor Hizmetleri.....	45
1.16.1. Şirketler	45
2. GEREÇ VE YÖNTEM	48
2.1. Araştırmanın Evreni.....	48
2.2. Araştırmanın Örneklemi	48
2.3. Araştırmanın Amacı.....	48
2.4. Araştırmanın Önemi	49
2.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi	49
2.6. Araştırmada Kullanılan Veri Analizi Yöntemi	50
3. BULGULAR.....	51
4. TARTIŞMA.....	66
SONUÇ	74
ÖNERİLER.....	75
KAYNAKÇA.....	77

1. GENEL BİLGİLER

1.1. Giriş

1980’li yılların sonlarında ilk defa iş yerinde yıldırma kavramı ‘Mobbing’ endüstri psikoloğu Leyman tarafından İsveç’te tanılandırılmıştır. Avrupa’da ve sonrasında diğer ülkelerde yıldırma üzerine ciddi araştırmaların yapıldığı ve buna bağlı işini bırakanlar 1990’lı yıllarda başlamıştır. Yapılan birçok araştırmalarda ‘Mobbing’ kavramı içerdiği birçok olumsuz davranışların ciddi derecede problemleri ortaya çıkardığı görülmüştür (Tınaz vd., 2013).

Mobbing; bireyi çalışma hayatında engelleyici kötü davranışlar yoluyla, taciz, kasıtlı olarak yapılan ve bazı durumlarda tedavisi mümkün olmayan rahatsızlıklara yol açan, zamanla bireye daha fazla acı veren rahatsız edici tutum ve davranışlar süreci olarak devam etmesiyle oluşan bir kavramdır. Türkçede Mobbing; taciz, işten soğutma gibi anlamlara gelmekte, bireyin tükenmişlik duygusunu, sömürüldüğünü hissetmesine, kendine güvenini kaybetmesine, çaresiz kalmasına ve hatta istifa etmesine kadar devam edebilen bir süreç olarak karşımıza çıkabilmektedir. Örgütlerde çok sık görülen fakat ortaya çıkarılamayan ya da çıkarılmak istenmeyen Mobbing olgusu günümüzün başlıca problemleri arasındaki yerini almaktadır (Yıldırım, 2008).

Mobbing tüm dünyada olduğu gibi Türkiye de de artmaya başlamıştır. Yerel kültürün bir uzantısı olarak; otorite sahiplerini sorgulayan, yanlışlıkları ihbar eden, başarısıyla ön plana çıkan, diğerlerinden farklı olan kişiler, çalışma ortamından uzaklaştırılmak istenmektedir (Polat, 2013).

Psikolojik yıldırmanın çalışan üzerinde yaptığı etki işyeri ile birey arasında sürekli çatışma halinin oluşmasına ve birey üzerinde psikolojik tahribata yol açabilmektedir. Yapılan araştırmalar özel sektörde yaklaşık %30, tıp, kamu ve eğitim sektörlerinde yaklaşık %40 çalışanın psikolojik yıldırmaya uğradığını göstermektedir. Türkiye için psikolojik yıldırmanın maliyeti oldukça yüksek olduğu ve psikolojik yıldırma kavramının yeterince bilinmediği söylenebilir (Arpacioğlu, 2008).

İş yerinde veya bulunduğu sosyal ortamda mobbinge maruz kalan kişi birçok yönden zarar görebilmektedir. Bunlar; fiziksel ve ruhsal sağlığın bozulması, iş yaşantısı ve sosyal hayatta bunalımlar yaşanması vb. şeklinde ortaya çıkmaktadır. Tüm kültürlerde ve ülkelerde, yaş, cinsiyet, kıdem, hiyerarşik konum ayrımı olmadan çalışanların karşılaşması muhtemel bir işyeri sorunu olan işyerlerinde mobbing davranışı, günümüzde en çok araştırılan ve üzerinde durulan örgütsel bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Eser, 2009).

Mobbing aynı zamanda çalışma ortamının yapısına ve kültürüne de zarar vermektedir. Mobbinge maruz kalan çalışan veya birimin performansının

düşmesi, iş gücü kaybı gibi etkenler çalışma ortamında görülen başlıca olumsuzluklar olarak değerlendirilmektedir. Kişinin hayatının önemli bir bölümünü geçirdiği iş yaşamında karşılaştığı önemli sorunlardan olan mobbing, iş tatminsizliği, motivasyon kaybı, performans ve çalışma ortamına bağlılıkta azalış gibi sonuçları itibari ile örgüt yapısını olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Gökçe, 2008).

Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar; çalışanların mobbinge maruz kalma düzeylerinin tespiti ve çalışanların çalışma ortamındaki verimliliğini artırmaya yönelik kişinin bireysel olarak sergilediği olumlu tutum ve davranışlara yol göstermeyi amaçlayan araştırmalar olarak tanımlanabilir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu araştırma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; yıldırma (Mobbing) ile ilgili temel kavramlar, yıldırmanın (Mobbing) nedenleri, oluşumu, etkileri ve başa çıkma yolları üzerinde durulmuştur. Araştırma evreni içerisinde bulunan Spor İstanbul bünyesinde çalışan antrenörlerin, maruz kaldıkları yıldırma davranışlarının neler olduğunu ve düzeyini, antrenörlere kimler tarafından yıldırma davranışları uygulandığı ve düzeyleri ile ilgili sorulara cevap aranmış ve bazı demografik değişkenler açısından da incelenmesi amaçlanmıştır. İkinci bölümde ise; araştırma için betimsel tarama yöntemlerinden biri olan genel tarama yöntemi kullanılarak, araştırmanın yöntemi, bulguları ile elde edilen bulguların yorumlanmasına yer verilmiş ve konuyla ilgili çeşitli çözüm önerileri getirilmiştir.

1.2. Mobbing Tanımı

‘Mobbing’, İngilizce olup ‘mob’ kökünden gelmektedir. ‘Mob’ kelimesi çokça şiddetle alakalı olup ve yasaya uygun olmayan topluluğu ifade etmektedir. Mob sözcüğü ‘bir arada bulunmak, rahatsız edici ve saldırgan’ gibi anlamlarını da içermektedir. İngilizce ’de serseri grubu, çeteyi topluluğu gibi anlamları içeren ve aşırı şiddete yönelen bir olgu olan ‘Mobbing’, ‘Mob’ fiilinden türetilerek isimlendirilmiştir (Gündüz ve Yılmaz, 2008).

Mobbing kelimesi ilk olarak Konrad Lorenz tarafından hayvanların grup içerisinde sergiledikleri davranışlar olarak ifade edilmektedir. Konrad Lorenz’in tanımında Mobbing küçük bir hayvan gurubunda yalnız olan büyük bir hayvana yapılan tehditkâr davranışlar olarak tanımlanmıştır (Leymann, 1996).

Mobbing, bir kişinin başka bir kişiye veya gruba, sürekli kötü niyetli davranış hareketlerinde bulunma, alay etme ve karşıdaki bireyi küçük düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam oluşturarak, bireyin işten ayrılmaya zorlanması olarak tanımlanabilir (Davenport vd., 2003).

Daha sade bir tanımla; ‘Mobbing, iş yerinde, bir veya birkaç çalışanın, bir veya daha fazla çalışan aracılığıyla, duygusal yönden zarar verici davranışlara

sistematik olarak her gün veya birkaç ay süreyle maruz bırakılması (Gökçe, 2008) olarak tanımlanabilir.

Avusturyalı bilim uzmanı Lorenz Mobbing kavramını, hayvanların avlanma esnasında yabancı bir düşmanı kaçırmak için sergiledikleri davranışlar olarak tanımlamak için kullanmıştır (Davenport vd., 2003).

Mobbing bir kişi aracılığıyla, başka bir kişiden reaksiyon almak veya onu kızdırmak, gücünü tüketmek, azap vermek için tekrarlanan uzun süreli davranışlar olarak da (Brodsky, 1976; Skogstad, vd., 2007) tanımlanmaktadır.

Mobbing kavramının iş yerlerindeki olumsuz davranışları ifade etmek için betimleyen ve günümüzdeki anlamı ile kullanılmasını sağlayan kişi ise Uluslararası Anti-Mobbing hareketinin de kurucusu Heinz Leymann olmuştur (Namie, 2003).

Mobbing terimi için araştırma yapanlar, bu olguyu birden çok sözcükle açıklamışlardır. Literatürde karşılığı olan Mobbing terimi; victimization (kurban etme), ‘mistreatment’ (kötü muamele), ‘intimidation’ (gözdağı verme), ‘bullying’ (zorbalık), ‘work or employee abuse’ (iş ya da iş gören tacizi), ‘emotional abuse’ (duygusal taciz), ‘verbal abuse’ (sözlü taciz), ‘psikolojik terör’, ‘psikolojik şiddet’ gibi birkaç terim ile ifade edilmektedir (Yamada, 2004).

Mobbing teriminin Türkçe karşılığı olarak, ‘çalışma ortamında psikolojik taciz’, ‘çalışma ortamında psikolojik terör’, ‘çalışma ortamında psikolojik şiddet’, ‘çalışma ortamında duygusal taciz’, ‘çalışma ortamında moral taciz’, ‘çalışma ortamında manevi taciz’, ‘çalışma ortamında zorbalık’, ‘çalışma ortamında yıldırma’, ‘çalışma ortamında yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı’ sözcükleriyle birlikte anlamları çoğaltılmıştır (Çobanoğlu, 2005).

Yukarıda verilen bilgiler ışığında Mobbing kavramı, yapılan araştırmalarda farklı bölgelerde farklı isimlerle adlandırıldığı görülmektedir. Bu araştırmada ise; Mobbing’ i ifade eden tüm terimler eş zamanlı kabul edilmiş ve araştırmada ‘yıldırma, psikolojik yıldırma’ terimi kullanılmasına karar verilmiştir.

1.3. Yıldırma Kavramının Tarihsel Gelişimi

Yıldırma olgusu 1990’lı yıllarda literatüre girmesine rağmen, tarihsel gelişimi 1960’lı yıllara kadar dayanmaktadır. Yıldırma olgusu ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen Avustralyalı davranış bilimci Kontranz Lorenz tarafından 1960’lı yıllarda kullanılmıştır. Lorenz bu sözcükle, büyük bir hayvanın tehdidine karşı daha küçük hayvan gruplarından gelen karşı saldırıları isimlendirmiştir. Lorenz yıldırmayı; kurbanı izole eden ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen davranışların ciddiyetini vurgulamak için kullanmıştır (Yüçetürk, 2002).

Genelde, zorbalık ve kabadayılık olarak adlandırılan yıldırıcı davranışlar; çocukların, diğer çocuklara karşı uyguladığı yıldırma sürecinin izlenmesini araştıran İsveçli bilim uzmanı Peter Paul Heinemann'dır (Davenport vd., 2003). Heinz Leymann yıldırma kavramını; iş ortamındaki baskı, şiddet ve yıldırma davranışlarını açıklamak için 1980'li yıllarda gözlemlemiştir. Taciz ve yıldırma davranışları iş dünyasında geniş bir boyutta incelendiği görülmüştür. 1984 yılında Leymann'ın araştırma bulgularına göre çıkan raporun sonucunda yıldırma olgusu iş ortamındaki duygusal taciz ve saldırıları da içinde barındırdığını İsviçre ve Almanya'da yaptığı araştırmalar sonucunda bulmuştur (Mercan ve Özler, 2009).

İngiltere'deki yıldırma olaylarına 1990 yılında BBC'de gazeteci olarak çalışan Andrea Adams özellikle dikkat çekmiştir. Sonrasında 1992 yılında yıldırma mağdurlarına destek olmak amacıyla Andrea Adams'ın ismi ile bir vakıf kurulmuştur. Yıldırma'nın etkisini ve tacizci profilini e-postaları araştırmış, 'patlama' olarak nitelendirdikleri bir elektronik zorbalık ve sesli mailleri de içeren cinsel ve ırksal tacizleri ortaya çıkarmasında kurmuş olduğu vakıf destek olmuştur (Lee, 2000).

Almanya'da Heinz Leymann'ın aracılığıyla yıldırma kliniği ilk olarak 1992 yılında kurulmuştur. Örgütler de ve iş yerinde yaşanan 1063 suç belirlenmiş ve iş istatistikleri Bürosu, bu suçlar içerisinde bulunan; cinsel taciz, psikolojik yıldırma ve fiziksel şiddet gibi davranışlara 1993'te ABD'de yer verilmiştir. Aynı yıl içinde, iş yerinde şiddet, ABD adalet bakanlığı tarafından, en ağır suç ilan edilmiştir (Gökçe, 2008).

Konu ile ilgili araştırmalar da ülkelerde hükümetler ve sendikaların desteği alınmaya İsveç'te başlanmış ve 1994'te Norveç'te karşılaşılan yıldırmaya karşı önleyici ve koruyucu yasaların yürürlüğe girmesine neden olmuştur (Oğuz, 2009)

Yıldırma hakkında konferanslar düzenlenmeye ve karşı politikalar oluşturulmaya ABD'de de, 2000 yılından itibaren başlanmış ve internet ortamında da birçok yıldırma karşıtı web sitesi oluşturulmuştur (Gökçe, 2008).

1.4. Yıldırma Tipolojisi

Dr. Heinz Leymann, 45 farklı yıldırma davranışı tanımlandırmıştır. Yıldırma davranışlarını farklı özelliklerine göre 5 farklı grupta toplamıştır. Aşağıda bu beş grup açıklanmıştır. Genellikle yıldırma durumların da bunların tamamının bulunması şart değildir. Tek tek ele alındığında bu tür davranışların kabul edilemez olduğu düşünülebilir. Ayrıca bu tür davranışlar bir kez için hoş görülebilir. Davranışı yapanın o gün için kötü gününde olduğu farz edilerek anlayışla da karşılanabilir (Leymann, 1993).

Leymann'ın Tipolojisi:

Birinci Grup: Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

- Bireyin kendini gösterirken olanakları üstü tarafından kısıtlanır.
- Sürekli konuşması kesilir.
- Bireyin kendini gösterme olanakları iş arkadaşları veya meslektaşları tarafından kısıtlanır.
- Birey sürekli azarlanarak yüzüne karşı bağırılır.
- Sürekli olarak yaptığı iş eleştirilir.
- Sürekli olarak özel hayatı eleştirilir.
- Birey sürekli olarak telefon aracılığıyla rahatsız edilir.
- Birey sözle tehdit edilir.
- Birey yazılı olarak tehdit edilir.
- Diğer çalışanlarla ilişkiye geçebilmesi jest ve mimiklerle reddedilir.
- Diğer çalışanlarla ilişki ima yoluyla reddedilir.

İkinci Grup: Sosyal İlişkilere Saldırılar

- Bireyin çevresindeki kişiler onunla konuşmaktan kaçınırlar.
- Çevresindeki kişilerle diyaloga geçmesine müsaade edilmez.
- Diğer çalışanlardan soyutlanmış bir iş ortamında çalışılması sağlanır.
- Diğer çalışanların kişiyle konuşulması engellenir.
- Bireye orada yokmuş gibi davranılır.

Üçüncü Grup: Bireyin İtibarına Saldırılar

- Bireyin arkasından kötü konuşulur.
- Birey hakkında asılsız söylentiler çıkarılır.
- Bireyin gülünç duruma düşmesi için bir çaba sarf edilir.
- Bireye akıl hastasıymış muamelesi yapılır.
- Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmesi için bireye baskı yapılır.
- Bireyin özü veya eksik tarafıyla alay edilir.
- Bireyi küçük düşürmek maksatlı taklit edilir.
- Bireyin inançları ve siyasi tarafıyla dalga geçilir.
- Bireyin özel hayatıyla dalga geçilir.
- Bireyin milliyetiyle dalga geçilir.
- Bireyin kişiliğini ve öz güvenini zedeleyici işler yaptırılmaya çalışılır.
- Göstermiş olduğu çaba yanlış değerlendirilir.
- Bireyin kararları gereksizce sorgulanır.
- Birey hoşuna gitmeyen isimlerle anılmaya başlanır.
- Cinsel imalarda bulunulur.

Dördüncü Grup: Bireyin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar

- Bireye uygun hiçbir özel görev verilmez.
- Bireye verilen işler, yerine getirilmesine fırsat tanınmadan geriye alınır.
- Bireye yapması için gereksiz ve anlamsız işler verilir.
- Bireyin yeteneklerinin çok altındaki işlere layık görülür.
- Bireyin işi sürekli değiştirilir.
- Bireyin öz güvenini olumsuz etkileyici işler verilir.
- Bireye itibarını düşürücü, niteliklerinden çok uzak işler verilir.
- Bireyin mali yük altına girebileceği ve zararına sebep olucu davranışlarda bulunulur.
- Bireyin evine ya da çalıştığı yere zarar verilir.

Beşinci Grup: Bireyin Sağlığına Doğrudan Yapılan Saldırılar

- Birey fiziki yapısına uygun olmayan ağır işler yapmaya zorlanır.
- Bireye fiziksel şiddet tehditlerinde bulunulur.
- Bireyin gözünü korkutmak amacıyla hafif şiddete başvurulur.
- Birey fiziksel olarak zarara uğratılır.
- Birey doğrudan cinsel tacize maruz kalır..

1.5. Yıldırma İle İlişkili Kavramlar

1.5.1. Zorbalık

Zorbalık daha çok okullar da öğrencilerin içerisinde de gruplaşmalar ve bu gruplardaki öğrencilerin davranışlarını inceleyen disiplini ifade etmektedir. Yıldırma da zorbalık gibi anlam bakımından bireye yapılan psikolojik ve fiziksel şiddeti içinde barındırır. Fakat zorbalık kavramı içerisinde daha çok saldırıya yönelik fiziksel şiddet içerir. Yıldırmada ise daha fazla psikolojik gizli planlar yer almaktadır (Gün, 2009).

Yıldırma genellikle bir grup tarafından oluşsa da zorbalık tek bir kişi tarafından uygulanmaktadır, Zorba denilen kişi, tek başına hem fiziksel hem de psikolojik olarak yıpratıcı davranışlarda bulunmaktadır. Yıldırmada ise bir kişi özellikle daha çok amir, astına yapsa da yanına diğer çalışanları da alarak, bir grup oluşturup yıldırıcı davranışlar ile bu durumu sağlayabilir (URL-1, 2018).

Yıldırma davranışları olarak adlandırılan zorbalık kavramının, İngiltere’de ve İngilizce konuşulan birçok ülkede, birçok davranışı ifade etmek için kullanıldığı söylenmektedir. Askeriyede, okullarda ya da çeşitli iş ortamlarında, bireyin duygusal yönden incelenmesine yönelik yapılan araştırmalarda, farklı araştırma grupları tarafından farklı kavramlar kullanılmaktadır. Fakat bunları ayırt etmek için ‘bullying at school’ (okulda zorbalık) ve ‘bullying at workplace’ (işyerinde zorbalık) gibi zorbalığın ortaya konulduğu yer vurgulanmaktadır. ABD’de

yapılan araştırmalarda ise; okullarda zorbalık kelimesinin kullanıldığı, çalışma ortamlarında ise yıldışma (mobbing) sözcüğünün daha çok kullanıldığı görülmektedir (Tınaz, 2008).

Bir kişi tarafından uygulanan fiziksel saldırı olarak da tanılandırılan zorbalık kavramı daha çok yönetici konumundaki bireyler tarafından uygulanmaktadır (Zapf, 1999).

Kişilere verdiği zarardan hiçbir şekilde sorumluluk üstlenmeyen zorbacı birey, yapmış olduğu davranışları inkr ederek kişiye zarara uğratması durumunda kendine pay çıkarmamak zorbacının klasik davranışları arasındadır. İyi olmayan davranışlar göstererek başka şekilde davranmayı bilmediğinden bu durumdan rahatsız olmamakla birlikte iyi davranışları öğrenmek için de çaba harcamamakta olduğu ifade edilmektedir (URL-2, 2019).

İşyeri zorbalığı; çalışma ortamlarındaki kişi ve kişiler üzerinden sistemli bir şekilde, taraf tutma, duygusal saldırıda bulunma, sıkıyönetim oluşturarak bezdirmek, çökertmek, gözdağı vermek gibi davranışlarla zorbacı mağdurunu; işten istifaya depresyona ve hatta intihara kadar sürükleyen bir durum gerçekleştirmektedir (Yaman, 2009). Bu gibi davranışların haftada en az bir defa belirgin bir şekilde ve en az altı ay sürmesi durumunda kişilerin zorbalık uygulandığı kabul edilmektedir. Bu taraftan bakıldığında, kişiler arasındaki ters tepkiler veya ani saldışan davranışların oluşması duygusal zorbalık kategorisinde ele alınamayacağını açıkça dile getirilmiştir (Yaman, 2009).

Bireylere yöneltilen söz konusu davranışların hedef aldığı kişiler tarafından yıkıcı davranışlara karşı durmakta zorluk yaşamakta ve mücadele sırasında oldukça ağır bir şekilde bu durumu süreç içerisinde geçirebilmektedirler (Yıldız ve Yıldız, 2009).

1.5.2. Çatışma

Çatışma iki veya daha fazla kişinin veya grubun çeşitli nedenlerden doğan anlaşmazlıklara uğramasına denir. atışmaya taraf olan kişiler üzerinde uyulaşmazlık ve çatışma sonucu baskılara neden olan durumlarla sonuçlanır (Yaman, 2009).

İnsanlar atışma sırasında sıkıntılardan oluşan hem fizyolojik hem de sosyo psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel teşkil eden gerginlik gibi hislere sahip olmaktadır. Amaçları farklı olduğundan dolayı sahip oldukları tutum ve davranışları olaylar sırasında farklılık gösterebilir. Bireyin hayatındaki beklentileri farklı bir bireyin amaç ve değerlerine ters düşebilir. Farklı kültürler de değişik şekillerde yetişen kişiler, zevkleri ve duyguları farklı olduğu için farklı davranışlar sergileyebilirler. Bu nedenle farklı duygu, fikir ve görüş ayrımları oluşabilmektedir (Eren, 2001).

Bireyler arasında ortaya çıkan iletişim ve güven zedelenmesi zamanla bireylerin çatışmalara ve strese yol açmasına neden olur. Kişilerin uyum problemi yaşaması, meslektaşlarıyla kötü olan ilişkiler, işyerindeki farklı öncelikler, iş planlanmasındaki paylaşımlarda yaşanan çatışmalar, işlerin aynı doğrultuda yürütülememesi, uygulanan metot üzerinde anlaşamama ve en sıradan irtibat bile nedensiz gerginliklere ve çatışmaya sebep olduğu düşünülmektedir. Beklenen çözümü çatışma sırasında insanlar savaşmayı ya da kaçmayı tercih ederlerken ikisi de çözüme ulaşamamaktadır (URL-3, 2018).

Bir yanlış anlama sonucunda ortaya çatışma çıkabilmektedir. İletişim de aksaklık olması nedeniyle eksik ve yanlış yorumları kötü şekilde anlamlandırıldığı olağandır. Bu sebeple çatışma durumunun ilk izlenimleri görülmeye başlanmıştır. Çatışma kontrolden çıktığı anlarda kaçınılması gereken bir durum halini alır. Günlük yaşamın içerisinde çatışma normal hatta faydalı olabilirken, dozun kaçması mevcut durumu tersine çevirebilir (Yücetürk, 2005).

Yıldırma süreci çatışmanın şiddetinin sürekli olarak artması halinde sürecin başlaması hazır hale gelmektedir. İşyerin de oluşan yıldırama ise çatışmadan iki şekilde ayrılır. Birincisi yıldırama, ahlak anlayışına terstir. İkincisi ise yıldırmının büyük zararlara hatta hasarlara neden olduğu söz konusudur (Tınaz, 2008).

Çatışmanın yıldırmaya dönüştüğünü belirtmek için aynı zamanda süreye önem verilmelidir. Kısa süreli, sorunlar zaman zaman ortaya çıkar ve farklı bireyler arasında oluşan her çatışma gibi bu durum için de yıldırama olgusu olduğu söylenememektedir (Yaşlıca, 2015).

Yıldırama olgusunun ayırımı yapmak çok önemlidir. Çünkü yıldırama işyerinde yaşanan herhangi bir çatışma arasın da fark vardır. Bazen bir yönetim sitili olan çatışma olarak da görülebilir. Bu tip bir işleyiş oluşturulmuş ise çatışma olması yadırganamaz. Sürekli olarak tekrarlanırsa, bu çatışmalar olumsuz yönde gelişir ve bu durumda yıldırama olgusunun başladığı düşünülebilir (URL-4, 2018).

Bazı olaylar hakkında yıldırama olup, olmadığı kanısına hemen varılamaz. Örneğin prim tarzi ödemelerini eksik alındığını savunarak olay çıkarılması, bir iş ortamında çalışanın adaletsiz ücretlendirildiği veya bu konuda şantaj yapılması gibi durumlar yıldırama olarak söylenemez. Diğer çalışanların hakkını aramak için huzursuzluk yaratan durumlara maruz kalması veya terfi alması ya da ikramiyesinin fazla olması üzerine sorun yaratan bireylerin bu durum karşısında yıldırama uygulandığı söylenemez. Bu olaylar bir süreç içerisinde göz önüne alınarak yıldırama davranışlarına maruz kalıp kalınmadığına karar verilir (Seydl, 2006).

Yıldırama olarak algılanmamasının nedeni süreç içerisinde geçici ve nadiren görülmüş olmasıdır. Yıldırama olarak kabul görmesi için; bireyler arasında keskin

bir güç dengesizliği olup olumsuz davranışların varlığına kesin bir şekilde algılanması, olumsuz davranışların sürekliliği ve fazlalığı davranışın yıldırma mağduru üzerinde olumsuz etkileri olması gerekmektedir (Davenport vd., 2003)

Çatışma bir takım aşamalardan geçerek yıldırmaya dönüşür. İlk olarak, bir iletişim başlar ve devamında bu iletişimde problemler çözülmemişse ve giderek anlamsız saldırılara dönüşürse yıldırmanın ilk belirtileri ortaya çıkmış olur. Sonrasında birey kendini mahvolmuş, gergin ve depresif hisseder ayrıca fiziksel ve psikolojik olarak da yıkılmış durumdadır. İşte bu esnada yıldırma başlamış demektir. Yıldırma ara sıra şiddetini artırır. Yeterli olmayan bir performans başlar. Çatışma daha çok artar ve bireyin mental ve fiziksel sağlığı ilerledikçe bozulur. Bu esnada da artık yoğunlaşmış bir yıldırma söz konusudur. Çatışmanın etik olmayan davranışları içermesiyle birlikte yoğun bir şekilde yıldırma sürer ve çalışmanın önüne geçer. En sonunda bu durum işten ayrılma yada kovulma ile sonuçlanır (Davenport vd., 2003).

1.5.3. Stres

Stres kişilerin, insanlar arasında olan ilişkilerini, davranışlarını, onların üzerindeki etkisini, verimlilik düzeyine etki yapan geniş bir olgu olarak tanımlanır. Stresin oluşabilmesi için bir takım etkilerin olması gerekir. Stres ortada hiçbir şey yokken, birden bire oluşmaz, bu sebeple bireyde bu oluşumda yaşadığı çevrenin, ortamdaki kişilerin stres odaklı oluşturduğu değişen davranışlar ile birlikte meydana gelir. Bu değişen etkiler her insanı farklı bir şekilde etkiler, kimi insanları yavaş ve az etkilerken kimisini hızlı ve aşırı derecede etkileyebilir. Bu noktada stres, kişinin yaşadığı toplumda ortaya çıkarak farklı değişken davranışlar ile bir bütün halinde, kişinin bu ortamdaki yaşadığı etkilerin sonucu (Eren, 2001) olduğu ifade edilmektedir.

Stres çalışma ortamlarında yaşanan olaylardan kaynaklandığı gibi, yetersizliklerini etkileyen, fiziksel veya psikolojik sebepler ile birlikte meydana gelebilmektedir. Çalışma ortamında meydana gelen iş stresi, potansiyel bir zorlanma durumu çalışanlar için oluşturmaktadır. Stres iş hayatında kaçınılmaz bir deneyim olarak, stresin uygulandığı sıklık ve bireyin bununla baş edebilmek için harcadığı süre arttıkça daha büyük sorunlar meydana getirmektedir. Stres bireyi geniş bir etki altına alarak, çalışma ortamında etkileyerek iş yerinde tecrübeli personel kaybına ve bununla birlikte oluşabilecek olağan sorunlara sebep olabilmektedir. Birey üzerinde uygulanan fiziksel belirtiler, ciddi endişe ve depresyon arttıkça bireyi strese sokmaktadır. Stres uyarıcılarına uzun süre maruz kalmak ciddi bir şekilde sağlık sorunları yaratabilmektedir (Keser vd., 2009).

Stresin yıldırma neden olmadığı zamanlar da vardır. Çalışma yaşamında kişilerin sinirlendiği, stresin üst seviyeye çıktığı ve bu bağlamda kızgınlığın kötü sonuçlar veren kaba tabirlere döndüğü ve çekişmeli tartışmaların yaşandığı görülebilir. Bunun gibi davranışlar genel olarak yıldırma oluşturmaz. Kıskançlık ve tartışmalar insanın yapısı gereği çoğunlukta olabilir. Fakat bu davranışlar yıldırma sebep olur diye kesinlik ifade edilemez. Yıldırma, sistematik olarak kişinin psikolojik tacize maruz kalmasıdır. Bu davranışların sebebi tamamen kişiye bağlıdır, olaya bağlı değildir. Yıldırma da kasıtlı davranışların bütünü temel alır bir süreç içerisinde tekrarlarla birlikte uzun bir dönemde devam ettirilmesi olağandır (Laçiner, 2007).

Strese sebep olan tepkiler, ilerleyen süreçlerde stresin nedenlerini ortaya çıkarır. Böyle durumlarda strese verilen tepkiler bir sorun oluşturur. Kişi, stres odağına tepki gösterirken istemeden farklı bir stres odağı meydana getirmiş olur. Buna bağlı olarak bu sorun tekrar edip durur. Bu durum yıldırmaı anımsatır (Gökçe, 2008).

Bazı insanların kişilik yapısı strese dayanabilecek ve hatta onunla mücadele edebilecek durumda olabilmektedir. Bazı kişilerinse kişilikleri en küçük bir strese bile katlanamayacak durumdadır. Bu yüzden strese dayanıklılık ve stresle baş edebilme kişiden kişiye ve çalışma ortamlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Bu durumda insanlar kişilik yapılarına göre stresten uzak durma ve ya onunla mücadele edebilme gibi yolları tercih etmelidir (Ünsal, 2009).

1.5.4. Şiddet

Şiddet, bir birey veya grup üzerinde fiziksel güç veya kuvvetin ölüm, sakatlık, bazı psikolojik rahatsızlıklar ve gelişim bozukluğu gibi sorunlara neden olabilecek şekilde, bir bireye ya da gruba karşı kasıtlı bir şekilde kullanılmasıdır (Barrios ve Sleet, 2002).

Şiddet kavramı toplumlarda ve değişik kültürlerde farklı olarak algılanabilmektedir. Asıl önemli olan şiddet olgusunun algılanış şeklidir. Eğer şiddet bir toplum tarafından kabul görüyorsa, bu durum meşru sayılmaktadır. Örneğin şiddetin sorun çözmenin bir yöntemi olarak onay görmesi şiddeti yaşam tarzı haline getirenler için sorun oluşturmaz (Ergil, 2001).

Bu yargıları değerlendirirsek; önemli olanın hangi davranışların şiddet sayılıp sayılmayacağıdır. Toplumun bazı kısımları bu davranışları şiddet olarak görebilir ve buna göre de bir yol izlenebilir. Bazıları ise bu durumu şiddet gibi görmeyip, onu sıradan bir durummuş gibi değerlendirip, uygulanan tutum ve davranışlara yasallık kazandırabilir. Çalışma ortamında hangi davranışların şiddet olarak kabul gördüğü, çalışanların kültürel ve inanç yapılarına göre, değer

yargılarına ve kişilik özelliklerine göre de farklılıklar sergilemektedir (Tutar, 2004).

Her kurumun kendine özgü kuralları ve yönetiliş şekilleri bulunmaktadır. Çalışanların üzerinde oluşturulan baskılar, tacizlerin algılanış biçimleri kişiden kişiye göre farklılık göstermektedir. Şiddetin tanımı ise; ‘Psikolojik, cinsel veya fiziksel sonuçları olan birey veya herhangi bir gruba karşı fiziksel güç kullanımına fiziksel şiddet denir’ (URL-5, 2019). Bireyin ahlaki veya sosyal gelişimine zarar veren kişi veya gruplara karşı psikolojik şiddet amaçlı bireyin ruhsal, fiziksel, güç kullanımı psikolojik stresi meydana getirir (Kırel, 2008).

Şiddet; toplumlarda, gruplarda, örgütlerde var olan yapıyı bozan sosyal bir problem olup, şiddetin sosyo-psikolojik boyutunda toplum yapılarının hareketliliğinin ve değişim rolü önemli büyüklüktedir (Balcıoğlu, 2001).

1.5.5. Cinsel Taciz

Cinsel tacizden söz edebilmemiz için ne olduğunu bilmemiz gerekir. Tacizin sözlük anlamı; ‘Bir kişinin canını sıkma, rahatını kaçırma, ona sıkıntı verme, aciz bırakma ve tedirgin etmedir. Taciz; ırk, milliyet, politik görüş, din, sendika üyeliği, yaş, fiziksel görünüş gibi özelliklere kasten gerçekleştirilir’ (Mercan ve Özler, 2009).

Birey tarafından herhangi birine karşı istenilmeyen, ısrarla cinsel nitelikteki davranışlara maruz kaldığı hatta açıkça direndiği halde bu davranışların yapılması cinsel taciz olarak tanımlanmaktadır (Aydemir, 2007).

Cinsel tacizin kurbanları genellikle kadınlar olmasına rağmen erkekler ve çocuklarda da tacize rastlanmaktadır. Cinsel taciz; yaşları, medeni durumları, fiziksel görünüşleri, mesleki konumları önemli olmaksızın kadınları daha çok etkilemektedir. Araştırmalarda 30 yaşın altında bekâr genç kadınları, boşanmış ve ayrı yaşayanları cinsel tacize aday olarak göstermektedir. Rakamlara bakıldığında cinsel tacizin gelişmiş ülkelerde daha çok görüldüğü tespit edilmiştir. Geleneksel toplumlarda cinsel tacizin ifade edilmesi özellikle namus ve iffet gibi değerlere yüklenen anlamlardan dolayı bu tür toplumlarda cinsel taciz daha da yıkıcı olmaktadır (Tutar, 2003).

Cinsel taciz ve yıldırma olgusu bazen birbiriyle karıştırılsa da birbirlerinden çok farklı olan iki kavram olarak ifade edilebilmektedir. Cinsel taciz genellikle iki kişiden oluşurken, yıldırma genelde bir grubun hedef aldığı belli bir kişiye karşı sistemli bir şekilde sürekli olarak maruz bıraktığı davranışlardır. Bir amaca yönelik gerçekleşen cinsel taciz, bir araç olarak kullanılan ise yıldırmadır. Bu yönden cinsel taciz basit bir eylem türü iken yıldırma uzun süreli uygulanan geniş bir işlemdir (Tutar, 2003).

Kişi veya kişilerin cinselliklerine yönelik sözlü veya yazılı rahatsız edici biçimde cinsel amaçlı her türlü saldırılar cinsel tacizi içeren davranışlar olarak kabul edilmektedir. Cinsel içerikli laf atma, mektup yazarak cinsel ilişki teklifinde bulunma ya da el kol hareketleriyle cinsel şiddet uygulama gibi kavramları içerir. Önemli olan, bu davranışların mağduru hedef olarak yapılmış olmasıdır. Bu suç telefonla, mektupla, araya üçüncü bir kişi sokularak da işlenebilmektedir. Burada önemli olan, iffetine yönelmiş olan sözlerin, suçun söz atmak şeklinde gerçekleşmesi sırasında mağdurun edep ve onun bilgisine ulaşacak olmasıdır (Artuk, 2006).

Genellikle çalışma ortamında cinsel taciz, yıldırma uygulanması sırasında meydana çıkabilmektedir. Mağdura yapılan ahlak dışı davranışlar cinsel tacizle birlikte daha da güçleştirilmektedir. Bu da bir kişiyi kurban etmenin başka bir yöntemi olmaktadır. Yıldırma saldırganı kırıcı, hoş olmayan cinsel içerikli şakalar yaparak mağduru işyerinde utandırarak onun onurunu zedeleyici söz ve davranışlara maruz bırakmaktadır (Sarıgöz vd., 2015).

1.6. Yıldırmanın Genel Özellikleri

Yıldırma ile ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır. Fakat tüm tanımlarda ortak dört noktadan bahsedilmiştir. Bunlar; saldırgan davranış, tekrarlanma, uzun süreklilik ve güç dengesizliğidir. Yıldırma bahsedilebilmesi için ilk olarak olması gerekenin saldırgan bir davranışın var olmasıdır. Amaç, mağduru işyerinde huzursuz etmek ve işyerinden ayrılmasını sağlamaktır (Salin, 2001).

Leymann (1996), sadece bir saldırgan davranışın bile yıldırmanın var olduğunun söylenebilmesi için yeterli olduğunu ifade ederken (Einarsen ve Mikkelsen, 2002); En az iki saldırgan davranışın var olması gerektiğini belirtmişlerdir. İkinci ortak nokta, davranışın tekrarlanma sıklığıdır. Yıldırmanın varlığından bahsedilebilmesi için saldırgan davranışlar en az haftada bir veya daha sık tekrarlanmalıdır. Bir kez görülen saldırgan davranışlar mağduru yaralayacak, kalıcı hasarlar verecek seviyede olmayabilir. Fakat davranışın sistemli ve sürekli bir hal alması zaman içerisinde kişinin yıpranmasına ve çalışamayacak hale gelmesine neden olabilir. Bununla birlikte uzmanlar arasında saldırgan davranışın bir kez uygulanmış olmasının yıldırma olarak kabul edilip edilemeyeceği konusunda tam bir karara varılamamıştır (Sandvik vd., 2003).

Bazı araştırmacılar saldırgan davranışın niteliğine ve yarattığı etkiye bakılarak sadece bir kez meydana gelmiş olsa dahi yıldırma olarak nitelenebileceğini savunurken genel görüş davranışların belirli sıklıkta tekrarlanması yönündedir. Yıldırma ile ilgili üçüncü ortak nokta uzun sürekliliktir (Salin, 2003). Araştırmacılar, genellikle sürecin en az altı ay süreyle devam etmesinin yıldırma bahsedilebilmesi için gerekli olduğunu kabul

etmişlerdir (Hoel vd., 2000; Leyman, 1996; Einarsen ve Mikkelsen, 2001; Zapf vd., 1996).

Son olarak taraflar arasındaki güç dengesizliği yıldırma tanımında merkezi bir rol oynar (Einarsen ve Mikkelsen, 2003). Bu güç dengesizliği bazen kurbanın kişiliği ya da iş deneyimi yönünden sürecin başlangıcında gözlemlenebilirken bazen de süreç içerisinde saldırgan davranışların yıpratması sonucu ortaya çıkabilmektedir (Lutgen vd., 2007). 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 (Zapf vd., 1999).

1.6.1. Yıldırma Süreci

Yıldırmaı sadece bir veya birkaç davranış olarak görmek mümkün olmamalı. Yıldırmanın yıkıcı olmasının temel nedeni çeşitli aşamalardan geçerek bir süreç şeklinde devam etmesidir. Süreç içerisinde kurbanı en fazla etkileyen yıldırma davranışlarının sıklığı, tekrarı ve tekrarlanma süresidir. Davranışların sıklığı ve tekrarı arttıkça; süresi uzadıkça etkisi de artar. Leymann işyerinde yıldırmanın beş aşamadan oluştuğunu belirlemiştir (Leyman, 1996).

Bunlar sırasıyla;

1. Aşama (Anlaşmazlık Aşaması): Bir anlaşmazlık durumunun ortaya çıkması ile başlar. Henüz yıldırma değildir, ama anlaşmazlığın devam etmesi dahilinde süreç başlayabilir.
2. Aşama (Saldırgan Davranışlar Aşaması): Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, yıldırmanın harekete geçtiğini gösterir.
3. Aşama (Yönetimin Katılımı Aşaması): Yönetimin yanlış yargısı ve taraflı tutumu bu negatif döngünün içine girerek sürecin hızlanmasına neden olur.
4. Aşama (Damgalama Aşaması): Bu aşama önemlidir; çünkü kurban; ‘zor’, ‘asi’, ya da ‘akıl hastası’ olarak damgalanır. Genellikle bu süreç sonunda işten kovulma, yer değiştirmeye zorlanma ya da zorunlu istifa gelmektedir.
5. Aşama (İşten Çıkarma Aşaması): Olayların bu sarsıntısı travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. İşten çıkarıldıktan sonra da duygusal gerilim ve psikosomatik hastalıklar devam eder, hatta ilerledikçe yoğunlaşır.

1.6.2. Yıldırmanın Nedenleri

Leymann (1993), işyerindeki yıldırmaı ortaya çıkaran dört etmenden bahsetmektedir. Bunlar:

- Çalışma planı (görev dağılımı) yetersizliği.

- Liderlik davranışları yetersizliği.
- Mağdurun korunmasız oluşu.
- Örgütteki ahlaki standartların yetersizliği.

Uygulamaya dayalı çalışmalar, işyerindeki yıldırmanın iki nedeni olduğunu göstermektedir. Bunlar, mağdurun kişiliği ve psikososyal faktörlerdir (Einarsen,1999).

Zapf'a göre ise işyerinde yıldırmanın nedenleri tek yönlü teorilerle açıklanamaz. Mağdurun ve saldırganın kişilik özelliklerinin yanında, sosyal çevre ve örgüt kültürü de göz ardı edilmemelidir. Olumsuz çalışma koşulları, iletişim eksikliği, yanlış iletişim, bilgi akışını ve işbirliğini engelleyen çeşitli stratejiler de yıldırma nedenleri arasındadır (Zapf, 1999).

İş yerinde yıldırma davranışlarının kişisel, sosyal ve örgütsel nedenlerine bakılacak olursa;

Tablo 1.1. Yıldırmanın Kişisel,/ Sosyal ve Örgütsel Nedenleri
(Beswick, vd., 2009).

KİŞİSEL
Zorbanın Özellikleri
Kendine olan özgüvenini koruması
Sosyal beceri eksikliği
Küçük politikalarla güdülenen davranışlar
Mağdurun Özellikleri
Çarpıcı ve dikkat çekici özelliklere ve pozisyona sahip olma. Düşük sosyal becerilere ve iddiasız bir kişilik yapısına sahip olma. Aşırı başarılı olma ve yüksek bilinç düzeyine sahip olma.
SOSYAL
Adaletsizliğin Algılanması ve Karşılıklı İlişkilerin Bozulması
Düşmanca Kültür ve İklim
Modern Kültürün Güçlükler
ÖRGÜTSEL
İş Yerindeki Değişimler
Yönetici ya da yönetimin değişmesi.
İşin değişmesi.
Büyük örgütsel değişim.
Rol Çatışması - Rol Belirsizliği - Liderin Kalitesi
Liderin düşük iş tatminine neden olması.
Umursamaz liderlik tarzı.
Otokratik liderlik tarzı.
Negatif İş Çevresi, Kontrol Ve Otonomiden Yoksunluk

Tablo 1’de yıldırma nedenleri özet olarak verilmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere yıldırmanın sebebini yalnızca zorbanın ya da kurbanın kişiliğine bağlamak mümkün değildir. Aynı zamanda sosyal ve örgütsel kültürün de göz önünde bulundurulması gerekir. Bir bütün olarak tüm bu faktörler bir araya geldiğinde yıldırma için uygun ortam oluşmaktadır.

1.6.2.1. Yıldırma Uygulayanların Kişilik Özellikleri

Yıldırma uygulayanların hareketlerinin çoğunluğu güvensizlik ve kontrolün ellerinden çıkacağı korkusundan ortaya çıkan kıskançlık ve hasetten meydana gelmektedir. Leymann’a göre insanlar kendi eksiklerini telafi etmek için, bunları örtmek ile yıldırma başlarlar. Kendi isimleri ve konumlarına karşı duydukları korku ve güvensizlik onları başka birine küçük düşürücü davranmaya itmektedir.

Leymann insanların yıldırma başvurmasını dört temel nedene bağlamaktadır. (Leymann, 1996).

1. Kişiyi grup anlayışına kabul etmeye zorlamak.
2. Düşmanlıktan keyif almak.
3. Can sıkıntısı içinde zevk arayışı.
4. Önyargıları pekiştirmek.

Tezcan ve diğerleri (2009), işyerinde yıldırma uygulayan yöneticileri bu davranışa iten ortak özelliğin “kendi eksikliğini gidermek” olduğunu vurgulayarak, 15 ayrı yıldırma tipi sıralamıştır. En çok dikkat çeken yıldırma tipleri ise şunlardır:

1. Fesat yıldırma: Yeni kötülükler arayan bir kişidir. İftiralarla başkalarını yaralamaya çalışmaktadır.
2. Pusuda bekleyen yıldırma: İzleyici konumundadır, hedef kişiye bariz saldırıya da pusuda bekler. Mağdura yapılan tacizi durdurmaya çalışmaz.
3. Hiddetli yıldırma: Karakter özelliği nedeniyle fevridir. Sinir ve huysuzluk krizleriyle işyerini çekilmez hale getirmektedir.
4. Megaloman yıldırma: Kendisini herkesten farklı üstün görmektedir. Başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırgan olması kendine olan güvensizliğinden kaynaklanır. Bu kişiye göre tüm kaynakların kontrolü kendisindedir. Koyduğu kurallara herkesin uyması gerekmektedir.
5. Sadist yıldırma: Bu kişi ‘sapkın narsist’ olarak da ifade edilmektedir. Başkalarını köşeye sıkıştırmaktan, mahvetmekten büyük zevk almaktadır. Hiyerarşik kademelerde yüксеlebilmek için her yola başvurabilen bir yıldırma tipidir.

6. Eleştirici yıldırıamacı: Başkalarının yaptığı işten hiç memnun kalmaz, sürekli eleştiren bir yapıya sahiptir. Çalışma ortamında memnuniyetsizlik ve gerginlik dolu bir iklimin meydana gelmesine neden olur.
7. Dalkavuk yıldırıamacı: Amirlerinin gözünde iyi bir konumda olmak için kişilere yaranma durumundadır ve her şeyi yapmaya göze almıştır. Amirin dalkavuşu gibidir.
8. Zorba yıldırıamacı: Sadist yıldırıamacıya benzese de son derece acımasız ve zalimdir. İnsanlara köle gibi muamele yapar.
9. Korkak yıldırıamacı: Bir başkasının daha başarılı olacağı düşüncesi onu sürekli paniğe sokar. Kendini bu durumdan korumak için yıldırma uygulamayı tercih eder (Bilge, 2009).

Yıldırıamacının kişiliği ile yıldırma davranışları arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışmada kişilik bozuklukları ile yıldırma davranışlarının ilişkili olduğundan bahsedilmektedir. Yıldırma olaylarında yıldırıamacı ile ilgili olarak en çok rastlanan kişilik bozuklukları; narsistik, paranoid, anti sosyal, obsesif kompulsif ve sadistik kişilik bozukluklarıdır (Cassell, 2011).

1.6.2.2. Narsistik Kişilik Bozukluğu

Narsist kişiliğe sahip olan bireyler genellikle ilgi odağı olmayı, her şeyin en iyisini, en mükemmeliyi yapmaya özen gösterir. Sağlıklı, normal insanlarda da bile belli bir düzeyde narsistik özellikleri bulunabilmektedir. Sağlıklı narsisizmde benlik değeri, kişinin empati kurabilmesine, özenli olabilmesine ve yakın ilişkilerden keyif alabilmesine yardım eder. Aynı zamanda değerlere ve ideallere bağlanabilmesini sağlar. Bununla beraber, yıkıcı narsistlerin büyüklük duygusu, yüksek benlik değerine sahip olmalarından değil, aksine kırılgan ve zayıf olan benliklerini koruma ihtiyacıyla başkalarını değersizleştirme çabasından kaynaklanır (Brown, 1997).

Genellikle ebeveynlerinin davranışları nedeniyle edinemedikleri yüksek benlik değerini, varmış gibi göstermeye çalışırlar. Sağlıklı benlik değeri olanların, başkalarını küçümsemek, istismar etmek için nedenleri yoktur (Lubit, 2004).

Narsistik kişilik bozukluğu kişilerde; bireylerin düşünce ya da isteklerine gereken önemi gösteremeyen, hakkına saygı göstermeyen ve gerçeklerle bağdaşmasa bile daima kendilerini haklı gösterir. Gerekli emeği vermeden kendine o hedefi hakettiğine inandırarak, en gözde ve tek olmak ister. Empati yapamazlar ve başkalarını anlayamazlar. Sanki her şey sadece kendileri için vardır veya yoktur. Ne olursa olsun her şeyin kendi amaçları doğrultusunda gitmesini isterler. Başkasının fikir ve hareketleri kendi amaçlarına hizmet

ediyorsa vardır, diğer türlü bu fikir ve hareketler göze alınamaz durumdadır (Brown, 1997).

Fromm'a göre her insanda ulaşılamayacak, her türlü çözülme çabasına direnen narsist bir çekirdek bulunmaktadır (Fromm,1994).

Narsistik kişilik bozukluğu olan yönetici için, çalışanlar insan değil, görevleri yerine getirmesi gereken makinelerdir. Hem yetenekli kişilerle çalışmayı ve iyi projeler geliştirmelerini isterler; hem de parlak fikirlerle karşılaştıklarında kendilerini tehlikede hisseder ve başarılı gördükleri çalışanları yıldırma yoluna genellikle giderler. Eş düzeyde olan narsist kişi ise paylaşma ve ekip çalışması gibi kavramlardan habersizdir ve iş arkadaşlarının hayatını, işlerini zorlaştırmaya çalışır. Kendisini kurtarmak için gerekirse hiç düşünmeden başkasına iftira atabilir, yaptığından suçluluk ve pişmanlık da duymaz (Brown, 1997).

Narsist ast ise elinden geliyorsa yöneticisinin işten çıkarılmasını sağlamaya çalışır. Çünkü hedefi önünde engel olarak gördüğü kişilerden kurtulmak ve yükselmektir. Bununla birlikte yıldırma davranışlarının açıkça belli olmasından kaçınır. Yöneticisine açıkça savaş açarak ve onunla çatışmaya girerek kendisini belli etmeyecek kadar zeki ve stratejik davranır (Kohut, 2007).

1.6.2.3. Antisosyal kişilik bozukluğu

Anti sosyal kişilik bozukluğunun başlıca özelliği çocukluk ya da ergenlik çağında başlayan ve erişkinlik dönemine doğru süregelen, başkalarının haklarını saymama, sorumsuz davranma ve toplumsal kurallara uymamadır. Bu bozukluk psikopatlık ya da sosyopatlık olarak da adlandırılır. Anti sosyal kişilik bozukluğuna sahip olanlar dışarıdan normal ve cana yakın kimseler olarak görülebilirler. Fakat yaşam fonksiyonlarının pek çok alanlarında bozukluk gösterirler (Bayat ve Şengül, 2007).

Anti sosyal kişilik bozukluğu, aklî bir bozukluk (düzensizlik) olup, Amerikan Psikiyatri Derneği'nin Teşhis ve İstatistik Rehberinde şöyle tarif edilmektedir: “Teşhis için temel özellik, çocukluk veya ilk ergenlik çağında başlayıp yetişkinlik çağında da devam eden, diğer insanların hakları ile ilgili daimî bir umursamazlık ve ihlâl seyridir” (URL-6, 2018).

Namie ve Namie (2003)'e göre anti sosyaller en tehlikeli kişilerdir; birçok insanın kariyerini sona erdirip, duygusal hayatlarını alt üst edebilirler. Anti sosyaller kuralları çiğnemek ve başkalarına zarar vermekten kaçınmazlar. Hatta bu, onlar için bir haz ve heyecan kaynağıdır. Sadece yakalanmaktan çekinirler. Yakalanma durumunda ise mazeret bulma ve başkalarını suçlama eğilimindedirler. Hatta kendilerinin değil, hedef aldıkları mağdurun suçlu

olduğunu ispatlamak için başarılı ve ikna edici bir söylem bile oluşturabilirler ve bundan hiç pişmanlık duymazlar (Kohut, 2007).

Anti sosyal yöneticiler, çalışanların şirket kurallarını ihlal etmelerini, etik olmayan hatta yasadışı işler yapmalarını isteyebilirler. Reddeden çalışanların zayıf ve beceriksiz olduğunu düşünür ve yıldırmanın hedefi haline gelebilirler. Eş düzey anti sosyaller ise beraber çalıştıkları zayıf karakterli kişilere çok büyük zararlar verebilirler. Kendi görevlerini diğerinin üzerine yıkar; açık arar; sınır kavramı olmadığı için diğerini çantasını, çekmecelerini karıştırarak bulabildikleri her şeyi ona karşı kullanabilir ve tanık olmayan ortamlarda her türlü tacizi uygulayabilirler. Görünüşte zeki, çalışkan, kendisini işine adanmış görünen anti sosyal astlar, yöneticisinden kurtulabilmek için her yolu denemekten kaçınmazlar. Dosyalarını ve eşyalarını karıştırıp aleyhine bir şeyler bulmaya; hakkında asılsız söylentiler çıkarıp farklı iddealar da bulunurlar. Yöneticiyi yıpratmaya kadar her türlü yolu deneyebilirler (Kohut, 2007).

1.6.2.4. Sadistik Kişilik Bozukluğu

Sadistik kişilik bozukluğunun nedeni tam olarak bilinmemekle birlikte genellikle biyolojik faktörlerden ve erken çocukluk döneminde maruz kalına istismarlardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Diğer insanlara karşı zalim, sinirli, çıkarıcı ve küçük düşürücü davranışlar geliştirebilirler. Genellikle bu tür kişilik bozukluğu olanlar şiddet, işkence, yaralama, silah gibi konulara ilgi duyarlar. Anti sosyal kişilik bozukluğu olanlar, bir çıkar sağlamak için karşılarındakine yıldırma ve taciz uygularlar. Sadistik kişilik bozukluğu olanlar ise acı çektirmekten, diğerlerini zor durumda bırakmaktan hoşlandıkları için yıldırma başvururlar (Kaplan ve Sadock, 1996).

İş hayatın da bu tip kişiler hiyerarşik yapıdan güç alarak sadistik eğilimlerinde kendilerini gerçekleştirme fırsatı bulurlar. Direnç gösteren olursa saldırıların boyutu artar. Saldırganlık kimi zaman üstü kapalı olarak (bilerek bekletmek, toplantıları uzatmak, çıkış saatine yakın çalışanı görüşmeye çağırarak gibi); kimi zaman ise performansın aşırı eleştirilmesi, baskı kurma, işten atma ile tehdit etme gibi davranışlarla açıktan açığa da uygulanabilir. Mağdurun üzüntüsü, ağlaması, isyanı kişiyi besler, sadist duygularını tatmin eder. Hatta bunu gülümseyerek belli eder (Guedj, 2007).

1.7. Mağdurun Kişilik Özellikleri

Davenport ve diğerleri (2002), mağdurların çalışkan, becerikli ve duygusal zekâyâ sahip kişiler olduğunu iddia etmişlerdir. Strandmark ve Hallberg (2007)'e göre, yıldırmacılar, mağdurlarını hem kendini güçlü ve becerikli bulanlardan; hem de hassas ve kırılgan hissedenlerden seçebilirler.

Yıldırmaya maruz kalanlar genellikle depresyona eğilimli, kaygılı, utangaç, yalnız ve özgüveni eksik kişilerdir (The Harvard Mental Health Letter, 2001). Mağdurların normalden kilolu ya da zayıf olduğu, ayrıca psikolojik olarak gergin, güvensiz, tedbirli, sessiz, sakın, hassas ve kolayca hükmedilebilen nitelikte bireyler olduğu söylenmektedir (Çobanoğlu, 2005).

Davenport, ve diğerleri (2003) zeka, yeterlik, yaratıcılık, dürüstlük, başarı ve kendini adama gibi olumlu özellikler taşıyan çalışanlar, yıldırma davranışlarına maruz kalmaya daha elverişlidirler.

Peyton (2003)'e göre hemen herkes risk altındadır. Ne kadar zeki ve becerikli olursa olsun her birey yaşamının bir döneminde yıldırma mağduru olabilir.

Spindel (2008) ise, mağdurların kişilik özelliklerinden farklı olarak hayatlarının kırılğan dönemlerinde de yıldırma mağduru olabileceklerini belirtir. Kayıp, yas, doğum, ölüm, sarsıntı, sağlık sorunları gibi kişiyi zayıf ve güçsüz düşüren olaylar sonrasında da bireyler yıldırma davranışlarına maruz kalabilirler. Bu gibi durumlarda da yıldırmanın etkileri daha yıkıcı olabilir.

Peyton (2003) bazı kurbanların yıldırmaya tepki vermeme nedenlerini araştırmış ve bu durumu kişilerin kendileri hakkındaki inanç sistemlerine bağlamıştır. Kişi, kendisinde yanlış bir şeyler olduğuna ve bu muameleyi hak ettiğine inanır; durumun kendi hatası olduğunu düşünerek ortaya çıkmasını istemez.

Yukarıdaki bilgilerden hareketle mağdurun özellikleri, yıldırmanın kişiliğine göre değişim göstermektedir. Bazen çekingen, içe dönük, deneyimsiz kişiler yıldırma mağduru olarak seçilirken; bazen de çok yetenekli, işini iyi yapan, kendine güvenli, başarılı, kıskanılan kişiler yıldırmanın hedefi haline gelebilmektedir. Durum böyle olduğuna göre bu kişilerin yıldırmaya maruz kalma sebebini yıldırma tarafından belirlendiği de söylenebilir (Spindel, 2008).

1.8. Örgüt Özellikleri

Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğun da eğitim, sağlık gibi kar amacı gütmeyen kamu kurumlarında yıldırmanın daha sık yaşandığı görülmüştür. Bunun en geçerli sebebi ise bu tür işletmelerdeki yönetim biçimleri ve liderlik tarzlarıdır. Lynch (2002), örgüt kaynaklı olarak yıldırmaya neden olan faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- İnsan kaynakları yönetimi, uygulamaları ve becerilerinin zayıf olması.
- Örgütsel değişim (örneğin; yeni yönetici, yeni teknoloji, yeniden yapılanma).
- Yönetim şekli ve kontrol eksikliği.
- Örgüt içinde yıldırma kültürü oluşması.
- Rekabet.

- İş güvenliği eksikliği.
- İş tatminsizliği.
- Aşırı iş yükü.
- Rol çatışması ve rol belirsizliği.
- Örgüt içi iletişim eksikliği.
- Performans değerlendirme yapılmaması ya da yetersiz olması.
- İş akışı ve üretim raporlarının yetersiz bildirimi.
- Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ve personel yetiştirme yetersiz olması.

Brodsky (1976) kuruluşlarda yıldırma yapılmasının bazı hedeflere ulaşmak açısından ele aldığını düşünmektedir. Bu amacının işyerin de disiplin getirmek, verimliliği artırmak ve askeri örgütlerdeki gibi şartlı refleks oluşturmak olarak tanımlanabileceğini belirtmiştir. Bunlar günümüzde kabul edilemez, kötü yönetimin özellikleri olarak görülmektedir (Çobanoğlu, 2005).

Yıldırmanın örgütsel nedenleri örgüt yapısından, örgüt ikliminden ve yönetimin yapısından kaynaklanır. Kişi, örgüte katıldıktan sonra örgütün ortak değer ve normlarına uyum sağlamak ve örgüt içinde üyesi oldukları alt grup içinde bir yer sahibi olabilmek durumunda kalırlar. Örgüt yapısı bu özellikleriyle çatışmanın ve yıldırmanın kaynağı olabileceği gibi, iş tatmini, çalışma barışı, örgütsel sağlık ve esenliğin de kaynağı olabilir (Çobanoğlu, 2005).

Kişinin örgüt yapısını tanıması, kabul etmesi veya reddetmesi sürecinde yaşadığı baskı ve stres yıldırma sürecinin boyutunu belirler. Çalışanlar tarafından örgütün algılanan havasına “örgüt iklimi” denir. Yöneticilerin liderlik davranışları, örgütte rol çatışmalarının fazlalığı, sosyal iklimin çalışanları tatmin etmemesi gibi faktörler yıldırmaya neden olan örgüt iklimi faktörleridir. Yıldırma yönetsel olarak; motivasyon eksikliği, düşük moral, çalışanlara yetki vermemek, örgütsel bağlılığın azalması, işyerinde monotonluk, çalışanları işyerinden soğutmak, sürekli çatışmalar sonucu oluşan kötü iklim gibi şekillerinde ortaya çıkmaktadır (Field, 2002).

Bununla birlikte otokratik yönetim biçimi, yetersiz liderlik, duygusal zeka eksikliği, mükemmellik arayışı da yıldırma sürecini hızlandırmaktadır (Ferrari, 2009).

1.9. Yıldırma Türleri

İşyerinde yıldırma olgusunun, yıldırmanın tarafları ve süresi, yıldırma eylemlerinin davranışa dönüştürülme şekli ve uygulanma biçimi vb. konular dikkate alınarak çok farklı gruplamalar eşliğinde ele alındığı görülmektedir. Bu gruplamalardan bir kaçını aşağıda ki şekilde özetleyebilir (Einarsen, 1999;

Einarsen vd., 2003; Matthiesen, 2006; Karatuna ve Tınaz, 2010; Tınaz, vd., 2008; Tınaz, 2006; Graves, 2002).

1.9.1. Doğrudan ve Dolaylı Psikolojik Yıldırma

Çalışma ortamlarında yıldırma, olumsuz davranışların bireye yöneltilmesi şekline göre iki gruba ayrılabilir. Tehdit etmek, bağırıp çağırmak vb. davranışlar ile yöneltilen yıldırma, herkesçe algılanabilecek bir şekilde doğrudan (açık) yapılarak anlaşılır bir şekilde yapılabilir. Fakat iş ile ilgili bilgileri saklamak, bireye iftira atmak gibi davranışlar herkes tarafından açıkça algılanamayan, dolaylı (gizli) yıldırma olarak ele alınmaktadır.

1.9.2. Subjektif ve Objektif Yıldırma

Subjektif yıldırma, çalışma ortamında gerçekleşen yıldırmanın yalnızca yıldırmaya uğrayan kişi (çalışan) tarafından algılanmasıdır. Objektif yıldırma ise bireye karşı gerçekleştirilen yıldırmanın herkesçe görülüp gözlenebilir olduğunu ifade etmektedir.

1.9.3. Kısa Süreli ve Uzun Süreli Yıldırma

Yaşanan çatışma ve problem durumlarına işyerinde yıldırma tanısının konabilmesi için yıldırmanın, belirli bir zaman aralığında (literatüre göre en az altı ay süreyle) devam etmesi gerekmektedir. Yıldırma süreci altı ay veya bir yıl gibi kısa süreli olabildiği gibi iki sene veya daha uzun süreli de olabilmektedir.

1.9.4. Kurumsal (Örgütsel) Yıldırma

Kurumun, çalışanına, doğrudan yıldırma eylemini uygulayan taraf olduğu yıldırma türüdür. Bu yıldırma türünde, istihdamı azaltma, kıdemli çalışanları genç çalışanlar ile yer değiştirme veya kurum içerisinde çalışılmak istenmeyen bir kişiden kurtulmak gibi hedeflerle bizzat kurum tarafından yöneltilmektedir. Bu durum daha çok işsizlik oranının fazla olduğu ve kanunların çalışanları koruma konusunda eksik ve yetersiz olduğu ülkelerde bulunan kurumlar, bireyi normal mesai saatinin üzerinde çalışmaya zorlayarak, özel alanlarına müdahale ederek onu zayıf ve yetersiz göstererek çalışma alanlarında yıldırmaya sebebiyet verebilmektedir. Bu yıldırma durumunu diğer türlerden farklı kılan, yıldırmaya uğrayan kişinin derdini anlatabileceği veya şikâyet için başvurabileceği kanalların örgüt içerisinde tamamen kapalı olmasıdır.

1.9.5. Çatışma Kaynaklı ve Saldırı Odaklı Psikolojik Yıldırma

İşyerinde yıldırma, yıldırmayı ilk ortaya çıkaran nedenler değerlendirildiğinde çatışma kaynaklı ve saldırı odaklı yıldırma olarak iki türe

ayrılabilirliği ifade edilmektedir. Çatışma kaynaklı yıldırma, çalışanlar arasında ki çatışmalar sonucunda ortaya çıkan yıldırma türüdür. Birçok yıldırma durumunun ortaya çıkmasında, gerekçenin iş ile ilgili bir çatışmanın olduğu kabul edilmektedir. Saldırı odaklı yıldırma ise yıldırmaya uğrayan bireyin yıldırma uygulayıcısının davranışını anlamlı kılabilecek veya yıldırmayı uygulayan kişiyi kışkırtacak hiçbir davranışta bulunmadığı hâlde yıldırmaya maruz kalmasıdır. Saldırı odaklı yıldırma daha çok yıldırma uygulayan kişinin kendisini güçlü göstermek için makamını çalışanları üzerinde keyfi olarak kullanan, altında çalışanları küçük gören, anlayışsız ve otoriter lider stiline sahip idarecilerin, astlarına yönelttikleri yıldırma olarak ifade edilmektedir. Bazen de, bir grup çalışanın yaşadıkları stres ve/veya hayal kırıklığına bağlı olarak, kendilerinden daha güçsüz olan diğer bir kişiyi günah keçisi ilan ederek taciz etmesi ile de ortaya çıkabilmektedir.

1.9.6. Şikâyetçi Olan Kişiye Misilleme Amaçlı Yöneltilen Psikolojik Taciz

Bu yıldırma türünde, çalışma ortamlarında ortaya çıkan eksiklikleri, hataları ve yanlışlıkları fark ederek üstlerine bildiren kişilerin, iş arkadaşları tarafından yıldırmaya maruz bırakılmaları söz konusudur. Şikâyet’ te bulunan çalışana, işyerindeki diğer çalışanlar tarafından misilleme olarak yıldırma uygulanmaktadır.

1.9.7. Sanal Ortamda Yöneltilen Psikolojik Taciz

Hedefe konan bireyin, sosyal medya aracılığıyla veya internet ortamından gönderilen belge, mesaj, fotoğraf gibi materyallerle saldırılara maruz bırakıldığı yıldırma türüdür. Hedefe konan kişi bazen de cep telefonuna gönderilen mesaj vb. materyaller aracılığıyla da yıldırmaya maruz bırakılabilmektedir. Saldırıları, hedefe konan kişiyi bazen doğrudan tehdit, bazen de korkutucu veya nefret dolu mesajlar olabildiği gibi bazen de şaka yolu ile taciz eden ya da ırk, cinsiyet ayrımcı mesajları da içerebilmektedir.

1.10. Yıldırmanın Yönü

Yıldırmayı uygulayan kişi ile yıldırmaya uğrayan kişi arasındaki ilişkinin türü doğrudan doğruya yıldırma eyleminin yönünü belirlemektedir. Örgütsel hiyerarşide farklı kademelerde bulunanlar arasında meydana gelen yıldırma eylemi dikey, aynı kademedeki kişiler arasında meydana gelen yıldırma eylemi ise, yatay yıldırma olarak adlandırılmaktadır (Akgeyik vd., 2013).

1.10.1. Dikey Yıldırma

Dikey yıldırmada, yıldırmaya maruz kalan birey ile buna sebep olan birey/bireyler farklı statülerdeki bireylerden oluşmaktadırlar. Dikey yıldırma durumunda oluşan vakalarda, yıldırma eyleminde bulunan kişi yıldırmaya uğrattığı kişinin üstü (yukarıdan aşağıya) olabileceği gibi yıldırmaya uğrattığı kişinin astı, yani yıldırmaya uğrayan kişiye bağlı olarak çalışanlar da olabilir (aşağıdan yukarıya). Şüphesiz yöneticilerin/üstlerin, çalışanlarına/astlarına karşı uyguladıkları yıldırma eylemleri daha yaygın olarak görülmekle birlikte astların/çalışanların üstlerine/idarecilerine karşı bu tür eylemlere girişme olasılıkları da azımsanmamalıdır (Akgeyik vd., 2013).

1.10.1.1. Yukarıdan aşağıya

Yukarıdan aşağıya doğru uygulanan yıldırma sadece yaygınlığının fazla olması durumundan dolayı değil, çalışma ahlakı bakımından da önem arz etmektedir. Bu tür yıldırmayı sürekli tekrar eden hiyerarşik güç tacizi olarak tanımlayabiliriz. Güçten kaynaklı yıldırma, resmi örgütsel gücün, haksız davranışlarda bulunmak amacıyla kullanılmasıdır (Vandekerckhove, 2002).

Üst konumdaki yöneticilerin/idarecilerin çalışanlarına/astlarına yönelik olarak uyguladıkları yıldırma durumlarıdır. Üstlerin ellerinde bulundurdıkları kurumsal gücü, kendi sorumluluklarında çalışanları ezerek ve onları kurumun dışına iterek kullanmasıdır (“TBMM Komisyon Raporu”, 2011).

1.10.1.2. Aşağıdan yukarıya

Çalışanın yöneticiye yıldırma eyleminde bulunmasıdır. Nadiren ortaya çıkabilen bir yıldırma şeklidir. Örneğin, çalışanların yeni üstü kabul edememesi, eski yöneticiye bağlı olma durumları, çekememezlik vb. durumlar (“TBMM Komisyon Raporu”, 2011).

Mağdura bağlı çalışanlar tarafından gerçekleştirilen yıldırma genelde yönetici/idareci pozisyonunda olan bireyin yöneticiliğinin sorgulanmasıyla başlamaktadır. Bu tür yıldırma nadiren ortaya çıkabilen bir durumdur. Yıldırmayı uygulayan çalışanların genelde yönetim görevine istekli olan fakat bu göreve getirilmedikleri için kıskançlık yapanlar veya yöneticinin bu göreve getirilmesini yanlış veya haksız bulan kişilerdir (Akgeyik vd., 2013).

1.10.2. Yatay Yıldırma

Yatay yıldırmada, yıldırmaya uğrayan birey ile yıldırmayı uygulayan birey/bireyler çalışma ortamlarında aynı kıdem ve kademedeki çalışanlardır. Diğer bir ifadeyle bu kişiler eş değer konumda olan çalışanlardır (Akgeyik vd., 2013).

İşyerinde yıldırma eylemini uygulayan kişi veya kişiler yıldırmaya maruz bıraktıkları kişi ile aynı görevde ve benzer imkânlarla sahip, aynı seviyedeki iş arkadaşlarıdır. Örneğin; aynı konumda ki iş görenlerin çekememezlikleri, rekabet, çıkar çatışmaları vb. gibi (“TBMM Komisyon Raporu”, 2011).

1.11. Yıldırmanın Etkileri

İşyerinde yıldırma eylemlerinin bireysel, ailesel, örgütsel ve toplumsal açıdan sonuçları vardır.

1.11.1. Bireysel Etkiler

İş yerinde yıldırma eylemlerinin bireysel etkilerine değindiğimiz de başta stres olmak üzere, duygusal rahatsızlıklar, fiziksel rahatsızlıklar, kazalar, sakatlıklar, tecrit edilme, mesleki kimlik kaybı, arkadaşlıkların yok olması ve intihar, ilaçla ayakta tedavi, terapi, doktor ve hastane masrafları, avukat ücretleri, işsizlik, kapasite altı çalıştırılma, iş arama ve taşınma gibi bireysel etkiler ortaya çıkmaktadır (Davenport vd., 2003).

Ruhsal ve fiziksel sağlığın bozulması sonucun da tedavi harcamaları gibi işin kaybedilmesi ile oluşabilecek ekonomik sonuçlar; sosyal imajın zedelenmesi, arkadaş çevresinin yok olması gibi bazı sonuçlar doğurur. Ayrıca mesleki kimliğin yok olmasıyla oluşabilecek sosyal sonuçlar; depresyon, anlamsız korkular ve heyecanlar, baş ağrıları, hâlsizlikler, iştahsızlıklar, zayıflama, stres gibi durumlar ile ortaya çıkabilecek ruhsal ve fiziksel sağlığa ilişkin sonuçlar, yıldırmanın ortaya koyduğu bireysel sonuçlarıdır (Tınaz, 2006).

Kronik baş ağrıları, kalp hastalıkları, karın ve bağırsak spazmları, diabet, dermatolojik rahatsızlıklar gibi fizyolojik hastalıklar olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu sayılan rahatsızlıkların tedavisi için katlanılan maddi ve manevi bedeller ise, kişiyi zorlamaktadır. Ayrıca özgüven kaybı, dışlanmış olma hissinin yarattığı performans düşüklüğü, hatta işini yapamaz hale gelmesi, sonunda işten ayrılmak zorunda kalması, nadiren de olsa intihara teşebbüsü gibi sonuçlar da gözlenmektedir (Mercanlıoğlu, 2010)

1.11.2. Ailesel Etkiler

Bireyin, aile içerisinde zamanla ‘başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey’ olarak algılanması, ailenin huzur ortamını rahatsız edeceğinden, yıldırmanın ailesel etkisi olarak görülebilir (Tınaz, 2006). Bu sebeple aile içerisinde yıldırmanın etkisinden genel olarak söz edilebilir.

Çaresizlik içinde acı çekme, karmaşa ve çatışmalar yaşama, ayrılık veya boşanma acısı, çocuklara olan etkileri, ailenin gelir kaybetmesi, boşanma masrafları ve terapi maliyetlerini ortaya çıkarmaktadır (Davenport vd., 2003).

Bu gibi etkiler yıldırmanın aile içerisindeki çatışma ve ruhsal olarak gerginliğine de neden olabilir.

1.11.3. Örgütsel Etkiler

Problemli bir örgüt kültürünün anlaşmazlıklardan dolayı moral motivasyonun düşmesine, üreticiliğinin kısıtlanmasına, hastalık izinlerinin artmasına, sürekli personel değişikliklerinin oluşturduğu maliyet fazlalıklarına, düşük iş kalitesine/verimine, çalışanlara tazminat ödenmesine, mahkeme masraflarına ve yükselen personel maliyetlerine sebep olarak örgütü etkileyecektir (Davenport vd., 2003).

Çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklar ve çatışmalar, güvensiz ve olumsuz durumların oluşu ve isteksizlik sonucu yaratıcılığın azalması örgütlerde psikolojik maliyet sonucunu doğuracağı gibi; hastalık izinlerinin uzaması, kalifiye elemanların işten uzaklaşması, performans ve iş kalitesi düşüklüğü, işten çıkanlara ödenen tazminatlar ve benzeri durumlar örgütlerdeki ekonomik aksaklıklara sebep olacaktır (Tınaz, 2006).

Örgütler yıldırma durumlarından çok ciddi boyutlarda ekonomik zarar görürler. Yıldırmaya uğrayan kişinin işten ayrılması ile örgütünden alacağı kıdem veya emeklilik tazminatları, tecrübe sahibi bireylerin uzaklaşmasıyla kaliteli işgücünün kaybı, yeni işe alımların ve işe alınacak kişilerini eğitim maliyetleri. Bu zararların en önemlisi ise örgüt kültürü içinde ki değerlerin zarar görmesidir. Örgütsel imajı lekelenen işletmeler, istihdam edecek yetenekli, kaliteli çalışan bulmakta zorluk çekecektir (Mercanlıoğlu, 2010).

1.11.4. Toplumsal Etkiler

Toplumsal etkilere değindiğimiz de ise mutlu olmayan ve politik olarak ilgisiz kişilerin oluşmasına neden olan psikolojik şiddetin topluma; sağlık masrafları, sigorta masrafları, işsizlik ve kapasite altı çalışmasından ortaya çıkan vergi kayıpları, kamu yardım programlarına talebin artması, zihinsel sağlık programlarına talebin artması ve malulen emeklilik taleplerinin artması gibi etkilerdir (Davenport vd., 2003).

Mağdurun sağlık harcamalarının artması, sigorta ve işsizlik masraflarındaki artış, erken emekliliklerin artması, uygulanan yıldırmalar sonucun da mesleki yeterliliğini kaybetmiş, psikolojik olarak tükenmiş, sağlıklı bireylerin boşta gezmesi, yıldırmaya uğrayan bireyin aile içerisinde uygulayabileceği şiddet sonucu dağılmış aileler, bu gibi durumların yıldırma davranışlarının toplumsal sonuçları olarak meydana gelmiştir (Tınaz, 2006).

Yıldırmaya maruz kalan çalışanların sağlık giderlerindeki artış, bireylerin erken emeklilik isteme eğilimi göstermesi, sağlık ve emeklilik sigortası sistemi

üzerinde ki yükü arttırmakta ve bu durum da yıldırmanın toplumsal sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır (Mercanlıoğlu, 2010).

1.11.5. Yıldırma Davranışlarının Mağdurun Performansı Üzerindeki Etkiler

Yıldırma davranışlarının mağdur üzerinde yarattığı etkiler içerisinde en önde gelenlerinden birisi performansa olan etkisidir. Bu süreç içerisinde kurbanlar kendilerini genellikle çaresiz ve yalnız hissederler (Davenport vd., 2003).

Bu nedenle sağlık sorunları meydana gelir. Performansları ve iş tatminleri azalır kendilerine güvenleri negatif yönde etkilenir ve hatta kişinin kariyer planlaması da değişebilir (Bentley vd., 2012; Gün, 2009; Mathisen vd., 2011; Namie ve Namie, 2009; Lewis, 2006; Skorek, 2009).

Bu kişiler daha sonraları performansları düşük olduğu için yıldırma davranışlarına tekrar maruz kalabileceği gibi (Einarsen ve Matthiesen 2010), sonunda işlerinden ayrılmayı da düşünebilirler (Einarsen vd., 2009).

Çalışma ortamında yıldırmaya uğrayan bu kişilerin, yaşadığı fiziksel ve psikolojik sorunlardan dolayı devamsızlık yapmaları normal bir davranış kabul edilebilir (Tınaz, 2006). Davenport ve diğerleride (2003) yıldırma davranışlarını etkilerine göre sınıflandırırken 2. derecede yaşanan ‘konsantrasyon bozuklukları ve iş yerinden kaçma’ hususlarını yıldırmanın performansa olan olumsuz etkilerini aşağıda belirttiği şeklinde olduğunu ifade etmektedir;

- a) Düşük iş kalitesi
- b) Uzmanlık kaybı
- c) Çalışanlara tazminat ödemeleri
- d) İşsizlik maliyetleri
- e) Yasal işlem/dava maliyetleri
- f) Erken emeklilik
- g) Yükselen personel maliyetleri
- h) Toplum
- i) Topluluk
- j) Mutsuz kişiler
- k) Politik kayıtsızlık
- l) Sağlık giderleri
- m) Sigorta giderleri
- n) İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmadan ortaya çıkan vergi kayıpları
- o) Kamu yardım programlarına isteğin artması
- p) Zihinsel sağlık programına isteğin artması.

Gün (2009) ise, her ne kadar bilgi, beceri ve tecrübesi olsa da yıldırma mağdurunun yaptığı işe kendini veremeyeceğini, dalgın, unutkan ve huzursuz olacağını ve bununda kişisel performansını etkileyeceğini ifade etmiştir.

Einarsen ve Raknes'in (1997) 2200 çalışan ve yönetici üzerinde yaptıkları araştırma ise yıldırmaya maruz kalan kişilerin, artan yıldırma davranışlarıyla ters orantılı olarak iş tatminlerinin ve dolayısıyla performanslarının azalacağını vurgulamışlardır.

Salin (2001), Bentley ve diğerleri (2012) ile Blando'nun (2008) yaptığı araştırmalar da ise “gerekli bilgilerin saklı tutularak mağdurun performansının düşmesi” maddesini en sık görülen yıldırma davranışları arasında göstermişlerdir.

Yıldırma davranışları sadece mağdurun değil, bu olaylara tanık olan mağdurun çalışma arkadaşlarının da performansını etkileyerek, devamsızlıklarına sebep olmaktadır (Salin, 2003, ; Tınaz, 2006). “*Extent and Effects of Workplace Bullying*” isimli çalışmada yıldırma davranışlarına maruz kalanların %50-70 oranında, maruz kalanlar ile aynı çalışma ortamını paylaşanların ise %10-40 oranında üretkenliklerinin düştüğü belirtilmektedir.

Eğitim sektöründe yıldırmaya uğrayan ile aynı ortamda çalışanların %14 oranında negatif etkilendikleri ve genel olarak bu kişilerin %20 oranında işyerlerinden ayrılmaya karar verdikleri gözlemlenmiştir (Mayhew vd., 2004). BU bağlamda eğitim bilimleri açısından bakıldığında mobbing kavramının var olduğu görülebilir (Hacıcaferoğlu ve Hacıcaferoğlu, 2022).

Çalışanları mental ve fiziki sağlığını tehdit eden yıldırma, söz konusu davranışların gerçekleştiği örgüte de dolaylı olarak maddi zararlar vermektedir. (TBMM Raporu, 2010).

Yıldırma davranışlarının çalışanlarda yarattığı travma ve işgücü kaybı kurumun sunduğu hizmetten yararlananların da olumsuz tepkilerine neden olur (Vickers, 2010).

Yıldırma olgusunun, örgütlerde yol açtığı psikolojik ve ekonomik maliyetler ise şu şekildedir (Tınaz, 2006);

Psikolojik Maliyetler: Bireyler arası anlaşmazlık, olumsuz örgüt iklimi, örgüt kültürü değerlerinde düşüş, güvensizlik ortamı, genel saygı duygularında azalma, çalışanlarda isteksizlik sebebiyle yaratıcılığın kısıtlanması.

Ekonomik Maliyetler: Hastalık izinlerinin artması, yetişmiş uzman çalışanlarının işten ayrılmaları, işten ayrılmaların artmasıyla birlikte yeni personel alımının getirdiği maliyet, genel performanslarda ki düşüklük. İş kalitesinde düşüklük, çalışanlara yasal işlem ve /veya mahkeme masrafları, ödenen tazminatlar, işsizlik maliyetleri, , erken emeklilik ödemeleri.

Yıldırma davranışları, işletmelerin kritik çalışanlarında verim kaybına hatta işten ayrılmaya sebep olurken, motivasyon düşer ve kişiler arası uyum ve iş disiplini bozulur (Akar vd., 201; Davenport, 2003).

Yıldırma örgütte verimliliğin azalmasına, kurumsallaşmanın engellenmesine, gereksiz harcamaların yapılmasına, personel, zaman ve işgücü kaybına sebep olmaktadır (Gün, 2009). Ayrıca mağdurlar tarafından açılan davalar için yapılan harcamalar ve yeni iş gücü bulma girişimleri kuruluşa zarar veren unsurlardır (Sandvik, 2003).

Yaman (2008) yaptığı araştırmada, özellikle yıldırmanın olduğu üniversitelerde, etik anlayışının bulunmadığı ve öğretim elemanlarının istifaya zorlanarak yetişmiş insan gücünden kayıp yaşandığı belirtmektedir. Üniversite temelli yapılan başka bir çalışmada ise, bu eğitim birimlerinde aşırı stres, verimlilikte düşüklük ve fonksiyonel olmayan çalışma ortamının yıldırma kaynaklı olduğu vurgulanmıştır (Cassell, 2011).

1.11.6. Yıldırma Davranışlarının Mağdurun Psikolojisi (Psikososyal-Mental) Üzerindeki Etkileri

Yıldırmanın, mağdur oluşturduğu manevi etkilerinin yanında, sosyal çevre ile ilişkisini sağlayan mesleğine, özsaygısına, özgüvenine, psikofizik ve sosyal bütünlüğüne yönelik ağır bir saldırı olduğu belirtilmiştir (Tınaz, 2008).

Yıldırma davranışlarının mağdur ve izleyenler üstündeki önemli sonuçlarından olan psikolojik etkiler, endişe ve depresyon gibi ruhsal bozulmalar ile karşımıza çıkmaktadır. Depresyon, uyum bozukluğu, hatta travma sonrası stres bozukluğu (PTSD), psikiyatri uzmanları tarafından konulan teşhisler arasında yer almaktadır (Ege, 2010).

Yıldırmaya uğradığı belirlenmiş 64 kişi içinde yapılan çalışmada, PTSD (Post Traumatic Stres Disorder)'nin çeşitli kriterleri oluşturulmuştur. Bu kriterler aşağıdaki başlıklar altında toplanmaktadır (Leymann ve Gustafsson, 1996).

- 1) Travmatik bir olaya maruz kalma.
- 2) Tekrar tekrar bu olay ve benzerlerini yaşama.
- 3) Yaşanan olayı hatırlatan nesne ya da ortamlardan ve düşüncesinden uzak durma çabası.
- 4) Kişinin günlük hayatını etkileyen, uyku düzeninin bozulması, konsantrasyon kaybı ve aşırı stresli olma halleri.
- 5) İki, üç ve dört numaralı kriterlerinin 1 ay ve daha fazla sürmesi.
- 6) Kişinin özel ve iş hayatında önemli bozulmalar olması.

Farklı çalışmalarda da yoğun ve ağır şekilde yıldırımaya maruz kalan kişilerde, travma sonrası stres bozukluğu (PTSD) (Davenport vd., 2003) ve mental stres bozukluğunun ortaya çıktığı belirlenmiştir (Finne vd., 2011).

Bunların yanında bireyin sosyal açıdan itibar kaybetmesi, hakkında başarısız ve geçimsiz olarak düşünülmesi nedeniyle yaşadıkları ve çevresine/özel yaşamına yansıttığı negatif durumlar söz konusudur (Tınaz, 2006).

Ani ve istemsiz korkma ve titremeler, kontrolünü kaybetme ve sonucunda özgüven eksikliği, yıldırma vakalarında bireylerin yaş aralığı son evre olarak adlandırılmaktadır (Gustafsson ve Leymann, 1996;Tınaz, 2006).

Yıldırma mağdurlarında görülen sağlık problemlerini inceleyen bir araştırma (WBI,2013), yıldırma mağdurlarının %62'sine iş kaynaklı sebeplerden dolayı psikiyatrik müdahalede bulunulduğu görülmüştür. Araştırmanın ortaya çıkardığı en çok rastlanan beş belirti ise aşağıdaki verilmiştir.

- Yıldırmanın süreceği beklentisi (%82,7)
- Aşırı derecede edişe duyma (%79,6)
- Uyku düzensizliği (%76,7)
- Konsantrasyon ve hafıza kaybı (%75,6)
- Kontrol edilemeyen, değişken ruh hali (%70,3)

Konuya aile açısından bakıldığında özellikle aile bağlarının kuvvetli olduğu Akdeniz ülkelerinde, mağdurun aileden de tepki görebildiğini ileri sürülmektedir. Ege'ye (2002) göre, işyerinde yaşadığı sorunlardan sonra yardım alacağı tek yer olarak ailesini görebilen birey, öncelikle aile bireylerinin çaba ve özverisiyle karşılaşır. Fakat bir zaman sonra aile, bu sorunların etkisinden korunmak adına içine kapanıp, mağdura karşı negatif bir tavır takınabilir. Mağduru sorunların kaynağı olarak görmeye başlayabilir. İşyerinde aşağılanma, dışlanma gibi olumsuz davranışlara maruz kalan birey, ailesinden de benzer davranışlara maruz kalınca kendini yalnız hisseder. Böyle durumlar da olan mağdurlar için 'Çift Taraflı Yıldırma'dan söz edilmektedir (Ege ve Tınaz, 2008).

1.11.7. Yıldırma Davranışlarının Mağdurun Fiziksel Sağlığı Üzerindeki Etkileri

Yıldırma hakkında ilk araştırmaları yapan Leymann, yaptığı analizler ve görüşmeler sonucunda bu davranışların mağdurlar üzerindeki etkilerini beş grupta toplamıştır (Leymann, 1996). Bunların arasında beşinci etki olarak sağlık üzerindeki etkilerinden bahsetmektedir. Yıldırma kurbanları genellikle düzensiz uyku, hafıza ve konsantrasyon kaybı, sindirim problemleri, cinsel sorunlar gibi fiziksel sorunlar yaşadıklarını rapor etmektedirler. Bu çoğunlukla uzmanları

depresyon, uyum bozukluğu ve hatta travma sonrası stres bozukluğu teşhislerini yapmalarına neden olur (Ege, 2010).

Yapılan araştırmalara göre yıldırma ile kurbanların sağlık durumları arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Yıldırma davranışlarının sıklığı arttıkça, mağdurların psikosomatik rahatsızlıklarının arttığı görülmüştür (Hansen vd., 2006; Tracy, vd., 2006; Vie, vd., 2011). Bu psikosomatik rahatsızlıklar içinde bitkinlik, iştahsızlık, baş ve sırt ağrıları gelmektedir (Vie vd., 2011). Ferraz ve diğerleri (2012)'de bir önceki araştırmayı destekler nitelikte, psikosomatik rahatsızlıklar olarak baş ağrıları, kas-iskelet sistemi ağrıları, uyku düzensizlikleri gibi sorunları değerlendirmişler ve araştırmaları sonucu yıldırma ile pozitif ilişkilerini bulmuşlardır.

Hallberg ve Strandmark (2006)'nın yaptıkları çalışma da ise en çok rastlanılan psikosomatik rahatsızlıkların üst sıralarında baş ağrısı, gastrit, aşırı duygusallık, hipertansiyon, solunum ve kalp ile ilgili şikâyetler gelmektedir.

Moayed ve diğerleri (2006)'nin yaptıkları çalışma sonucunda yıldırma davranışlarının mağdurlarda sebep oldukları psikosomatik ve kronik rahatsızlıklar aşağıdaki gibidir;

Tablo 1. 2. Yıldırma Davranışlarının Fiziksel Etkileri (Moayed vd.,2006).

1- Kronik Rahatsızlıklar
Astım
Eklem iltihabı
Kemik iltihabı
Siyatik
Diabet
2- Psikosomatik Rahatsızlıklar
Baş dönmesi
Karın ağrısı
Baş ağrısı
Sırt ağrısı
Kronik yorgunluk
Uyku problemleri

Niedhammer ve diğerleri, (2009), 3132 erkek ve 4562 kadın, toplamda 7694 kişi ile yaptıkları araştırmada, uykusuzluk ile yıldırma arasındaki pozitif ilişkinin erkeklerde %17.08, kadınlarda ise %22.23 oranında olduğu saptanmıştır.

Hoel ve diğerlerinin (2004) 5288 kişi ile yaptıkları çalışma sonucun da, fiziksel rahatsızlıkların tümünü genel olarak ele almış ve bunların yıldırma davranışları ile %32.88 oranında pozitif ilişkide olduğunu belirlemiştir.

Yıldırma davranışlarının mağdurların kas ve iskelet sistemi üzerindeki etkilerini incelemişler ve baş, sırt, boğun, el ve ayak ağrıları ile ilişkisini saptamışlardır. (Vie vd., 2012)

Bardstu (2011) hazırladığı doktora tezinde, sadece yıldırma mağdurlarının değil, mağdur ile aynı ortamda çalışan iş arkadaşlarının da benzer psikosomatik rahatsızlıklar yaşadığını belirtmektedir.

Alazab ve diğerleri de (2008) San Diago’da yapılan 136. Alpha yıllık toplantısında elde ettikleri araştırma sonuçlarını sunmuşlardır. Bu sonuçlara göre, yıldırma davranışlarının yol açtığı en zararlı sağlık sorunları arasında %57,1 ile uykusuzluk, %53,4 ile baş ağrısı, %52,7 ile taşikardi ve %47,3 ile bitkinlik yer almıştır.

WBI’nın 2012 yılında yaptığı anket çalışmasında ise katılanların %71 uyku bozukluğu, %55’i ise baş ağrısı şikâyetlerinde bulunmuştur. Rapor edilen başlıca diğer fiziksel şikâyetler ise yüksek tansiyon, kalp çarpıntısı, konsantrasyon kaybı, şeker ve cilt rahatsızlıkları şeklindedir. Aynı kurumun 2007 yılında yaptığı başka bir çalışmada ise yıldırma mağdurlarının %45’i stres kaynaklı sağlık problemleri yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Yıldırım ve diğerleri (2007)’nin akademisyen hemşireler çerçevesinde yıldırma ve etkileri konulu yaptıkları araştırmada, akademisyen hemşirelerin baş ağrıları (%69), sindirim sistemi sıkıntıları (%48), uyku düzensizlikleri yaşadıkları görülmüştür.

1.12. Yıldırma ile Mücadele Yöntemleri

Yıldırma eylemleri ile başa çıkma bireysel, kurumsal, kamusal, mesleki ve sivil toplum örgütleri gibi birçok düzeyde yürütülmektedir. Bu mücadeleler yıldırmaı önleyici veya etkilerini telafi etmeye yönelik olabilmektedir. Fakat bu noktada en önemli sorumluluk yıldırmaı önleyici politikalar geliştirmek ve uygulamak açısından kurumlara düşmektedir. Çünkü diğer kurum ve kuruluşların yürüttüğü çalışmalar, riski önlemeye yönelik olmaktan çok, riskin gerçekleşmesi halinde meydana gelebilecek zararın telafisine yönelik çare bulucu olmaktadır (Mercanlıoğlu, 2010).

Çözümüne ulaşmamış yıldırma duygusal tepkilere yol açar; bu davranışlar yıldırmaı uygulayan kişiye malzeme sağlar ve yıldırmaı körükler. Yıldırma

mağduru çözüm bulmaya çalıştıkça, yıldırmaı uygulayan kişi sorun çıkarmak için uğraşır. Mağdurun bu duruma direnebilmesi için, hukuka ve ahlaki durumlara uygun yöntemler geliştirmesi gerekir (Yagil, 2004).

Bu aşamada yapılması gereken sadece savunma değil, koşullarını yıldırmaı uğrayan kişinin belirleyeceği karşı mücadele vermek olmalıdır (Tutar, 2015).

Literatüre bakıldığında yıldırma eylemleriyle mücadeleyi araştıran kaynakların; bireysel, örgütsel, ailesel ve sosyal çevre ile hukuksal stratejiler olarak alt başlıklarıyla konuyu ele aldıkları görölmektedir.

1.12.1. Bireysel Mücadele

Tutar'a (2015) göre yıldırma ile başa çıkma da kullanılabilecek üç yöntem vardır. Bu seçenekler aşağıda belirtildiği şekliyle sıralanabilir.

- a) Yıldırmaı anlayış gösterme, yıldırma eylemi hala devam etmekte ve giderek artmaya devam ediyorsa yıldırmaı anlayışla yaklaşmak doğru bir yaklaşım olmayacaktır.
- b) Geri çekilme, yıldırmaı uygulayan kişi ile kendisini karşılaştırdığında aradaki güç farkının fazla olduğunu düşünerek istemeden de olsa seçilen bir yöntemdir. Mücadeleye girişilmeden iyi bir sonuç alınacaksa bu strateji etkili bir yol olabilir.
- c) Karşı savaş verme, yıldırmaı uygulayan kişi her tür etik dışı yolla saldıracağı için onun gibi davranmaya çalışmak mağduru haklı iken haksız duruma düşürecektir. Bu durumda temel strateji, bireyi yıldırmanın muhatabı yapan değerlerini sorgulamadan aksine değerlerine daha fazla sarılarak ve güçlü bir kişilik ortaya koyarak göstermesi gerekmektedir.

Cemaloğlu'na (2013) göre bireysel mücadele noktasında atılacak adımlar şu şekilde sıralanmıştır;

- Çalışan, çalıştığı örgüt hakkında bilgi toplamalı, işyerinin durumuna göre davranış biçimlerini belirlemelidir.
- Çalışan, örgüt içerisinde kendisine yönelik olumsuz davranışları doğru tanımlamaya çalışmalıdır.
- Çalışan, ortaya koyacağı çabasına rağmen, yıldırma davranışlarında bir artma gözlemeye başlanmış ise, sakın olunmalı, mağdur rolü kabul edilmemeli ve bu davranışın üzerine kalmasına izin vermemelidir.
- Çalışan, tüm çabalarına rağmen, kendisine yıldırma uygulayan kişilerde herhangi bir değişiklik meydana gelmediğini, yıldırma davranışlarının hala var olduğunun tespit edilmesi durumunda, kendisine yıldırma eyleminde bulunan kişilerle tek tek konuşmalı, yıldırma eylemlerinden

olumsuz etkilendiğini, ruh sağlığının bozulduğunu ifade etmelidir. Yıldırmaya uğrama nedenlerini ve yıldırmaya neden olan kişilerin neden bu yolu seçtiklerini öğrenme yoluna giderek onlarla sorunu çözme yoluna gitmelidir.

- Çalışan, yukarıda ifade edilen bütün bu çözümlemelere rağmen, sorunun çözülmediğini veya giderek daha da fazlalaştığını görmeye başlamışsa, durumu üstlerine ileterek onlardan yardım istemelidir. Şayet üstleri de bizzat yıldırma eylemleri içerisinde yer alıyor veya bu durumu destekliyorlar ise, bu eylem sonucunda birey zarar görebilir.
- Yıldırma eylemleri devam ediyor ve bu durum çalışanın psikolojisini olumsuz yönde etkiliyorsa çalışan psikolojik destek almalıdır.
- Çalışan, yıldırma eylemlerini doğru tanımladıktan sonra, bu karşı karşıya kaldığı durumun kanunen suç olduğunu bilmeli ve haklarına sahip çıkmalıdır.
- Ayrıca mahkemeye sunmak üzere belgeler hazırlamalıdır. Çalışan, her türlü çabasına rağmen yıldırma durumunu ortadan kaldıramamış, stres, kaygı ve huzursuzluk durumlarına rağmen hala çalışmaya devam ediyor ise, çalışma ortamında arkadaşlık, dostça paylaşımlar onun için önem arz ediyorsa, çalışma ortamını veya işini değiştirmesi ruhsal açıdan sağlıklı kalması açısından son derece önemlidir.
- Yıldırmaya maruz kalan çalışan, zihinsel saplantılı büyük problemleri yaşamaya başlayabilir. Bu durumdan kurtulacak, farklı sosyal etkinlikler içerisine girmeli, yeni hobi alanları bulmalı veya farklı sportif aktivitelerle katılmalıdır.

Kişi, öncelikle maruz kaldığı eylemin yıldırma kavramına uygunluğunu tespit etmelidir. Şayet yıldırma sayılabilecek bir davranışla karşı karşıya olduğu kanaatine varırsa bu durumla nasıl başa çıkması gerektiğinin yollarını aramalıdır. Üstlerine şikâyetlerini ileterek onlardan yardım istenmelidir. Bu alanda kanun ve yönetmeliklerin kendisine verdiği hakları araştırıp hukuki mücadele içerisine girmelidir. Ayrıca yıldırma davranışını ispatlayacak şahit, bilgi, belge ve kayıt gibi kaynaklar toplanarak sonrası için saklanmalıdır (Açan, 2013).

Yıldırma ile bireysel olarak başa çıkmada uygulanacak en önemli strateji yıldırmaya uğrayan kişinin, kendi kişiliğini geliştirmesi ve direncini arttırmaya yönelik çaba göstermesidir. Bu amaçla atılabilecek diğer bazı adımlar Tutar’a (2015) göre şu şekilde sıralanabilir:

- a) İlk yapılması gereken yıldırmaya uğrayan kişinin özsaygısının geliştirilmesidir. İnsan ne kadar kendisi olabiliyorsa yıldırmaya karşı koyma yeteneği de o derecede artar.

- b) Yıldırmanın ortaya çıkması kişinin sağılığını ve yaşam alanını engeller. Buna karşın kişi dengede olabileceğı bölgeler oluşturmaldır. Denge bölgesi her türde istikrarsızlığın ve güvensizliğin olmadığı, mağdurun kendini güvende hissettiğı bir alandır.
- c) Yıldırmadan oluşan gerilimi azaltmanın bir başka yolu ise, kişideki mesleki beceri ve niteliklerini geliştirmesidir. Bu durum mağdurun kendine duyduğu özsaygıyı yükseltirken aynı zamanda özgüveni de olumlu etki eder. İnsanın özgüveni yüksek olduğunda problemlere karşı çözüm bulurken kendini daha güçlü ve dirençli hisseder. Bir diğeri gerilimi azaltma yöntemi ise ruh sağılığını korumaktır. Ruh sağılığı yerinde olan bireyin yıldırmaya dayanma direnci daha yüksektir.

Bütün yıldırma eylemi türleri bireyin kişilik süzgecinden geçer ve bu kişinin yıldırmaya tepkisinin gücünü belirler. Bazı kişiler yıldırma eylemlerine karşın oldukça güçlü bir direnç sergilerken, bazıları ise oldukça sıradan basit bir yıldırma eylemi ile yıkıma uğrarlar. Sorun yıldırmanın tanım stratejilerini geliştirmek ile ilgilidir.

1.12.2. Örgütsel Mücadele

Bir örgütün, kurum içi çatışmalarda izlediğı resmi bir takım prosedürler varsa, bunlar personel tarafından biliniyorsa ve herhangi bir çatışma durumunda uygulamaya konuluyorsa, bu durum yıldırmayı önleme açısından caydırıcılık taşımaktadır (Akgeyik vd., 2013).

Cemaloğlu'na (2013) göre örgütsel mücadele noktasında atılacak adımları şu şekilde sıralanmıştır:

- Tüm örgütler bünyelerinde yıldırmayı önlemek veya ortaya çıkmaları durumunda onlarla başa çıkma stratejilerinde bulunmak için hem kurumsal hem de bireysel destek sağlayıcı, tarafları uzlaştıracı, mağdurun psikolojik sarsıntı yaşamasını önleyici işlevleri yerine getiren bir kurul kurulmalıdır.
- Çalışanların işe alımlarında sadece mesleki yeterlilikleri göz önünde bulundurmamak yerine örgüt kültürüne uyum, duygusal zekâ, karakter, ortak değerler sistemine uyum vb. olguları da işe alım şartları arasında bulundurmamak alınacak tedbirlerden biridir.
- Örgüt ortamlarında yaşanan yıldırma eylemleri mağdurlar tarafından tam olarak tanımlanamamakta, nedenleri, sonuçları ve etkileri bilinmemektedir. Bu nedenle çalışanları yıldırma eylemleri konusunda bilgilendirmek gerekmektedir.

- Yöneticiler yıldırma davranışları ile ilgili erken uyarı belirtilerini takip etmeli ve yıldırma meydana gelmeden müdahale edebilecek önlemleri almalıdırlar.
- Örgüt yönetimi yıldırmaya sebebiyet verecek durumları farklı yöntemler deneyerek tespit edebilir. Bu yöntemler gözlem, görüşme, anket, örnek olay incelemesi, kayıtların incelenmesi vb. yıldırmaya sebep olan durumlar tespit edilmeden çözümünü ortaya koymak mümkün değildir.
- Örgüt liderliğinin güçlü bir şekilde olması örgütteki yıldırma eylemlerinin ortaya çıkmasını engelleyecektir.
- Çalışma ortamlarında etik değerleri ortaya koyarak bunlara uyumun sağlanması yıldırma durumları için alınabilecek örgütsel tedbirlerden olabilir.
- Çalışanların ahlaki gelişimleri için çaba sarf etmek alınacak tedbirlerdendir.
- Çalışma ortamlarında, çalışanların yöneticilerle ve çalışanların birbirleriyle iletişimlerini etkin şekilde sağlayacak iletişim kanalları oluşturulmalıdır.
- Örgüt içerisindeki strese sebebiyet veren durumların ve olguların ortadan kaldırılması yıldırmayla mücadele adımlarından birisi olabilir.
- Yıldırma mağdurlarına maddi, manevi destek sağlamak, yıldırma uygulayıcılarını da yasal yükümlülükler konusunda ikaz etmek alınabilecek örgütsel mücadele yöntemlerinden olabilir.

Örgüt içerisinde bilinçlendirme seminerleri düzenlemeli. Hukuksal tedbirler almak, adalet ve güven duygusunu sarsıcı eylemlere izin verilmeyeceği bilgisinin verilmesi, yıldırmaya karşı ortak bir örgütsel politika belirlemek, çalışanların onur ve haysiyetlerini koruyucu tedbirlerin alınması ve bunların ihlalinde alınacak cezaların belirlenmesi, oluşacak şikâyetlere ivedilikle cevap verilmesi gibi tedbirler örgütsel mücadele için önemlidir (Tutar, 2015).

1.12.3. Hukuk Yoluyla Mücadele

İşyeri yönetmeliği veya benzer yönetmeliklerde hukuksal düzenleyici tedbirlerle yıldırmayla mücadele edilebilir. Bu süreçte hangi eylemlerin yıldırma sayılabileceği, yıldırmanın tarafları, yıldırma işlemlerini ve eylemlerinin neler olacağı tam bir netlikte ortaya konmalı, taciz edici eylemler somut bir biçimde belirlenmelidir. Örgütler, yıldırmaya müsamaha göstermeyeceklerini belirten hukuksal düzenlemeler (genelge ve yönetmelik) hazırlamalıdırlar (Tutar, 2015).

1.12.4. Yıldırma ile Mücadelede Aile ve Sosyal Çevre Desteği

Yıldırma ile başa çıkma noktasında ailenin ve sosyal çevrenin desteği çok önemlidir. Mağdur, yıldırma sürecinde maruz kaldığı birçok olumsuz tutum ve davranış karşısında kendisini zayıf hisseder. Aynı zaman da yalnız ve savunmasız hissetmeye başladığı ve mücadelesini sürdürebilmek için sosyal desteğe ihtiyaç duymaktadır. Söz konusu desteği, çalışanın sosyal çevresi olan kurumun sağlayabileceği gibi, diğer çalışma arkadaşları, aile bireyleri veya arkadaşları da sağlayabilmektedir. Mağdurun sosyal destek sağlayıp sağlayamaması veya hangi kaynaktan bu desteği sağladığı, izleyeceği mücadele stratejisi üzerinde de belirleyici olmaktadır (Akgeyik vd., 2013).

Cemaloğlu'na (2013) göre yıldırma ile mücadele stratejilerinde aile ve sosyal çevre desteği şu şekilde ele alınmıştır:

Aile Desteği: Çalışan, yıldırma durumunu ve sürecini ailesiyle paylaşmalı ve bu süre içerisinde ailesinin yanında yer almasına müsaade etmelidir. Aile bireyleri çalışana koşulsuz desteklerini sunmalı, durum hakkında yorum yapmamalı, sadece dinlemelidirler. Yıldırmaya uğrayan kişinin durumu hakkında yorumlamalarda bulunmak ona fayda sağlamayacaktır aksine zarar verecektir. Asıl yapılması gereken kişileri dinleyerek onların kendilerini ifade etme ihtiyaçları giderilmelidir. Yıldırma ile karşı karşıya kalmış çalışana evde huzurlu, mutlu bir ortam yaratılmalıdır.

Sosyal Çevre Desteği: Çevresinin desteğini alamayan çalışan diğer bireylere göre çok çabuk ve kolayca yıldırmaya uğratılabilir. Yıldırmaya uğrayan kişiye verilecek en büyük destek iş arkadaşları ve sosyal çevresinin onun maruz kaldığı durumu onaylamamasıdır. Yıldırmayı uygulayan kişiye tepkili olmaları ve bu durumu engelleyici davranışlar sergilemelerinden geçmektedir. Sosyal çevresi yıldırmaya uğrayan kişiyle iletişim içerisinde olmalı ve onun özgüvenini geliştirici sosyal roller vermeli, organizasyon işlerinde görevlendirmeli, etkinliklere katılımı sağlamalıdır. Bu olumlu davranışlar sonrası çalışan kısa bir zamanda grubunun ve örgütünün aktif bir bireyi olabilir.

Davenport ve diğerleri (2014) araştırmasında yıldırmaya uğramış bireye ailenin ve arkadaşlarının yapabileceği davranışları şöyle sıralamıştır:

- Yıldırmaya uğramış kişiyi sadece dinleyin.
- Yıldırma olgusunu tanımlamaya yardımcı olun.
- Terapi almasını veya doktora gitmesini önerin ve gitmesi konusunda ona yardımcı olun.
- Yasal danışma önerin hatta avukat bulmasında ona yardımcı olun.
- Mali durumunu kontrol altında tutmasına yardımcı olun, ona yeni iş bulması noktasında da destek olun.

- Ona yardımcı kitaplar önerin hatta paylaşın, her daim yanında olmaya gayret edin.

1.13. Dünyada Yıldırma İle İlgili Yapılan Hukuki Düzenlemeler

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), iş yerinde şiddet başlıklı raporu ile ‘zorbalık’ ve ‘yıldırma’ tanımlarını yapmış ve konuyla ilgili çeşitli raporlar, araştırmalar yaptırılarak, rehber niteliğinde kitaplar yayımlatmış böylelikle psikolojik istismara ilişkin duyarlılığın artmasına çalışmıştır. Bu araştırmalardan biri olan, Malezya İnsan Kaynakları Bakanlığı tarafından 2001 yılında hazırlanan “İşyerinde Stresi ve Şiddeti Önleme Rehberi” dir (Martino, 2001).

Bu rehberde psikolojik istismarın tanımı ve önlem için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler yer almaktadır. Avrupa’nın her yerinde işyerinde psikolojik istismar sorununa karşı uygulanabilir tek bir yasal düzenleme bulunmamakla birlikte yıldırma ile ilgili çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. 89/391/EEC sayılı Avrupa Konsey direktifine göre işveren; çalışanların işle ilgili her türlü olumsuz etkiye karşı iş güvenliğini ve sağlığını garantiye almakla yükümlüdür söylenmektedir. Bilhassa Konsey; işveren, çalışanın mesleki tehlikelere karşı korunmasından, eğitiminden ve bilgi sağlaması için gerekli koşullardan da sorumlu olduğunu ifade etmektedir (URL-6, 2019).

Komisyon 2002 Mart ayında 2002-2006 sağlık ve güvenlik stratejilerini açıkladığında psikolojik tacizi ve işyerinde şiddeti de içine alan psikolojik sorunlar ve hastalıkları yeni bir risk olarak tanımlamıştır (Seward, 2003).

Avrupa Birliği’nde ‘Avrupa Birliği Temel Haklar Şartının’ 1-6 ve 31. maddesinde saygın çalışma koşullarının, insan onurunun korunmana ve herkesin güvenlik hakkına sahip olmasının yanında Roma ve Amsterdam anlaşmalarında da ayrımcılığı yasaklayan bir takım genel düzenlemeler de yer almaktadır (URL-8, 2010).

2001 yılında Avrupa Parlamentosu tarafından çıkarılan ‘İşyerinde Tacizin Önlenmesi Kararı 2001/2339 (INI)’ özellikle yıldırma sorunu ile ilgili olması nedeniyle önemlidir. Karara göre, yıldırma kavramına ilişkin bir tanım yer almazken, etkilerinin sadece birey üzerinde değil toplum ve ekonomi üzerinde de gerçekleşebileceği söylenmektedir (Ferrari, 2009).

İsveç, Norveç ve Finlandiya’da işyerlerinde çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığının sağlanmasını, çalışanın hakkı olarak kabul edilmesiyle çözmeye çalışmışlardır. İsveç-Ulusal Mesleki Sağlık ve Güvenlik Kurulu, bu konudaki en yetkili kurumdur. İşyerinde istismarla ilgili hazırlanmış üç kanun maddesi bulunmaktadır (URL-10, 2011);

Birincisi; İşveren, işletme içinde iş ortamının kontrolünden sorumludur ve erken teşhis ile sorunu fark etmek için çaba harcamalıdır.

İkincisi; Kurul, işyerinde psikolojik istismarın söz konusu olduğu işyerlerine doğrudan müdahalede edebilmektedir.

Üçüncüsü; Bir çalışan bir yıl içinde sık sık ya da her ay en az bir kez hastalık izni alıyorsa, bu çalışanın mesleki rehabilitasyonu işverene aittir.

1993'te İsveç'te, 1994'te Norveç'te psikolojik istismar ile ilgili yasal düzenlemelere gidilmiştir. Bu ülkelerdeki çalışmalara sendikaların işbirliğinde hükümetlerin finansal desteği söz konusudur (Charlotte, 1997).

Karşılaştırmalı hukukta yıldırma olgusuna farklı ülkelerin farklı tanımlar ve düzenlemeler getirdiği görülmektedir. Kıta Avrupa'sında yıldırma; işçinin onuruna ve haysiyetine yapılan davranış olarak değerlendirilirken, Amerika Birleşik Devletleri'nde konu eşitlik ilkesi ve cinsiyete dayalı ayrımcılık kapsamında değerlendirilmektedir (Altuğ, 2013).

Ülkelerin yıldırma uygulamalarına hukuki açıdan tepki vermesi farklılıklar gösterir. Almanya yıldırma olgusuna karşı en ciddi yaptırımların yapıldığı ülkelerden biridir. Yıldırma bir meslek hastalığı olarak kabul edilmekte ve işveren, kurbanın tüm tedavi vb. masraflarını karşılamakla yükümlü tutulmaktadır (Tınaz, 2016).

Almanya'da işyerinde istismar kavramının yasal olarak tanınmasında sendikal çalışmaların etkisi olmuş. Toplu iş sözleşmelerinde ise işyerinde istismarın, toplu sözleşmenin ihlali olduğuna dair yeni maddeler eklenmiş olduğunu görmekteyiz. Bu maddelerden birisi de yıldırmaya uğrayan çalışanın erken emekliliğini isteyebilmesidir. Ayrıca; Çalışma Koşullarının Korunması Yasası'na göre de işveren; çalışanların güvenliğinden sorumlu tutulmuştur. Almanya'da işletme düzeyinde, açık ve net bir şekilde işyerinde yıldırmayı önlemeye yönelik düzenlemeler bulunmaktadır. Örneğin Volkswagen AG'de şirketinde “İşyerinde Ortak Davranışlar” düzenlemesi bulunmaktadır (URL-11, 2011).

İşveren, işyerinde meydana gelen psikolojik istismar davranışlarından sorumlu görüldüğünde büyük miktarlarda para cezasına çarptırılana bilinmektedir. Ayrıca çalışanlar arasında farkındalığı arttırabilmek için işyerlerinde ve okullarda sorunun tanımına ve kurbanların sorunla karşılaştıklarında nereye başvurabileceklerine ilişkin çeşitli afişler bastırılarak duyurular yapılmaktadır (Meek, 2004).

Amerika Birleşik Devletleri'nde yıldırmayla ilgili Adalet Bakanlığı tarafından Kongre'ye eyaletler için örnek oluşturması beklenen bir rapor hazırlanarak sunulmuştur. Bu rapor, aşırı düzeyde duygusal saldırıda bulunan kişilerin bu davranışlarını ağır suçlar kapsamında değerlendirmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Raporda psikolojik taciz kapsamında bazı incitici, baskı altına alıcı, küçük düşürücü ve yılgınlığa sürükleyici hareketler bir seri halinde

sergilendiğinde suç teşkil eden bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Savaş, 2007).

Belçika’da bir devlet memuruna üstleri, çalışma arkadaşları ve astları tarafından onurlu ve saygın davranılması gerekliliği hakkı tanınmıştır. İşyerinde Çalışanların Refahı Kanunu’nda önerilen değişikliklerle işveren, işyerinde psikolojik istismardan korunma önlemlerini almak yükümlülüğündedir. Bu yükümlülüğünü yerine getirmezse çalışanın, iş mahkemesine başvurma hakkı saklıdır (URL-12, 2011).

Danimarka’da yasalar, psikolojik taciz sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklara ilişkin önlemlerin eklendiği görülmektedir. Ayrıca işin uygulanması bildirgesine göre işveren; çalışanların psikolojik sağlığının korunmasından sorumludur (URL-13, 2011).

Fransız İş Kanunu’nda yıldırma sebebiyle ortaya çıkan istifa dâhil tüm işlemler hükümsüz hale gelmekle birlikte tazminat hükümlerine yer verilmektedir (Savaş, 2007).

Hollanda’da çıkarılan ‘Çalışma Koşulları Kanunu’na’ göre işveren; işyerinde, çalışanlarını cinsel tacizden ve psikolojik saldırılardan korumakla yükümlüdür (URL-13, 2011). Kanun kapsamına giren davranış şekillerinden bazıları cinsel taciz, yıldırma, ırkçı davranışlar, müşterilerden, hastalardan veya diğer kişilerden çalışana karşı yapılan saldırgan davranışlardır (Hubert, 2001).

İngiltere’de okullar, silahlı kuvvetler ve hapishaneler istismar davranışları açısından otoriter uygulamaların yoğun olduğu yerlerdir. Bu nedenle medyada Savunma Bakanlığı tarafından ordudaki istismarı yok etme faaliyetine destek verilmektedir. Bu desteğini yayınlar, raporlar ve gözlemlere katılarak gerçekleştirmektedir (Lee, 2000).

İsveç’te, Avrupa Birliği üyeleri arasında işyerinde psikolojik istismara karşı özel yasal düzenlemeler yapan ilk ülkedir. İsveç yasalarına göre, işyerinde psikolojik istismar, 1993’ten beri suç sayılmaktadır (Hırıgoyen,1998). Bu yasa, kurbanlara özel bir iyileştirme sağlamayla birlikte sorunun farkına varılması ve sorunun çözümüne ilişkin adım atılmasını hızlandırıcı etkisi nedeniyle önemlidir (Porteous, 2002).

İrlanda’da yasalarından işyerinde psikolojik istismara uygulanabilir hükümler bulunmamakla birlikte İrlanda’da da dile getirilmektedir. Bu soruna karşılık olarak Yatırım, Ticaret ve Çalışma’ sorumlu devlet bakanlığı işyerinde psikolojik istismarla mücadelenin uygulanabilir ve gerçekçi stratejilerle yürüyebilmesi için, resmi bir hareket başlatmıştır (URL-10, 2011).

Japonya’da işyerinde istismar ile ilgili yasal düzenleme mevcut değildir. Fakat farklı ülkelerde olduğu gibi Japonya’da da bu sorun gittikçe artmaktadır (Meek, 2004).

Lüksemburg’da özel bir yasa mevcut değildir. Ancak burada da psikolojik istismar bir sorun olarak ele alınmaktadır. Mecliste tartışmaya açılan psikolojik istismar konusunda bir an önce yasal düzenleme yapılması gerektiği üzerinde durulmaktadır (URL-12, 2010).

Portekiz’de de yasal bir düzenleme mevcut değildir. Ancak bazı Parlamento üyeleri 2000 yılında Parlamento’ya işyerinde psikolojik istismar ile ilgili yasa tasarısı sunmuş oldukları görülmektedir. Bu tasarıda psikolojik istismarın tanımı, kurbanın eski sağlığına kavuşabilme hakkını talep etmesi ve cezai yaptırımlar yer almaktadır (URL-11, 2013).

1.14. Türkiye’de Yıldırma ile İlgili Yapılan Hukuki Düzenlemeler

Türk Hukukunda yıldırmanın önlenmesi ve buna ilişkin yaptırımlar hakkında genel düzenlemelere göre yorum yapmak gerekmektedir. Altuğ (2013), işyerinde yıldırma ve yıldırmanın hukuki değerlendirmesi isimli araştırmasında iş kanunu açısından yıldırmaı açıklamıştır. Buna göre (Altuğ, 2013);

İşverenin işçiyi gözetme borcu: İş Kanunu madde 77 ve Borçlar Kanunu madde 332’de düzenlenmiştir. Buna göre işverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğini sağlamak için her türlü tedbiri almakla yükümlüdürler. İşverenin veya işveren vekillerinin işçiyi yıldırma uygulaması veya başka bir işçinin Yıldırma uygulamasına göz yumması işverenin işçiyi gözetme borcuna aykırılık teşkil etmektedir. Bu durumda işçi sözleşmeye aykırılık nedeniyle maddi ve manevi tazminat hükümlerine başvurabilir. Bu davaların zamanaşımı on sene olduğu belirtilmektedir.

İş görme borcunu ifadan kaçınma: İş Kanununun 83. Maddesine göre; yıldırma mağduru işçi yıldırma davranışları nedeniyle ‘sağığına zarar verecek’ veya ‘acil ve hayati’ tehlikeyle karşı karşıya kalırsa iş sağlığı ve güvenliğı kuruluna başvurarak durumun tespitini isteme ve gerekli tedbirler alınana kadar iş görme borcunu ifadan kaçınma hakkına sahiptir. İşçinin iş sözleşmesini haklı nedenle fesih hakkı: Yıldırma konusu eylem işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler veya davranışlar şeklinde oluşmuşsa yıldırmaya maruz kalan işçi, İş Kanunu 24/II hükmüne göre iş sözleşmesini ihbar süresini beklemeden derhal haklı nedenle feshedebilir. İşçi bu hakkını yıldırma eyleminin sona ermesinden itibaren 6 gün içinde kullanmalıdır. Bu fesih işçiyi aynı zamanda kıdem tazminatını talep hakkı da vermektedir.

Eşit davranma borcuna aykırılık ve ayrımcılık tazminatı: Yıldırma kapsamında işveren tarafından sergilenen davranışlar; işyerinde belli bir işçiyi odaklı olarak sistematik şekilde farklı ve olumsuz davranışlar olarak sergilendiğınden, işçiler arasında ayrımcılık teşkil etmekte ve işverenin eşit davranma borcuna aykırı davrandığı anlamına gelmektedir. Eşit davranma borcu

ve buna aykırı yaptırımlar İş Kanunu'nun 5. maddesince düzenlenmiştir. Bu sebeple iş ilişkisinde; dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve farklı sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. Bu ayırım yapıldığı durumda; işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka muhtaç bırakıldığı haklarını da talep edebilir olarak düzenlenmiştir. On yıllık zamanaşımına tabi olup, talep edilmesi için normal tazminat hükümlerinden farklı olarak işçinin zarar görmesi şartı aranmamaktadır. Ayrımcılık tazminatı dışında işçi koşulları oluşursa kötü niyet tazminatı hükümlerine de başvurabilir (Altuğ, 2013).

Tınaz, (2006) İş yerinde psikolojik taciz isimli kitabında medeni kanun açısından yıldırma ile ilgili bilgiler vermiş olduğu görülmektedir. Bu bilgilere göre;

Türk Medeni Kanunu'na göre; kişilik hakları ihlali sebebiyle açılacak koruyucu davalar, yıldırımdan dolayı kişilik hakları saldırıya uğrayan kişi; saldırı tehlikesinin önlenmesi davası, saldırının durdurulması davası; saldırının hukuka ayrılığının tespiti gibi farklı davalara başvuru yapılabilir. Bu nedenle zamanaşımı davaların açılmasında bir etken değildir.

Maddi ve manevi tazminat davası kişilik haklarının ihlal edilmesiyle Türk Medeni Kanununda kişilik haklarını yıldırımdan dolayı ihlal edilen kişi tarafından maddi ve manevi tazminat yollarına başvurabilir. Fakat burada yıldırma eylemi ile meydana gelen maddi ve/veya manevi zarar arasında illiyet (nedensellik) bağı bulunması gerekmektedir. Bu davaların zamanaşımı süresi on yıldır. Ayrıca 04 Şubat 2011'de kabul edilen 27836 sayılı Yeni Türk Borçlar Kanunu 6. Bölümünde Hizmet Sözleşmelerine ilişkin hükümlere yer verilmiş ve madde 417'de işçinin kişiliğinin korunması başlığı ile yıldırma eylemleri hakkında yeni bir düzenlemenin getirildiği görülmüştür. Bu düzenleme aşağıdaki şekilde ele alınmıştır (URL-14, 2013).

Madde 417'de tanımlandığı gibi; Yönetici, iş ortamında işçinin kişiliğini korumak üzere, saygı göstermek ve çalışma ortamında dürüstlük ilkelerini göz önüne alarak uygun bir ortamı ve düzeni sağlamakla yükümlüdür. Özellikle çalışanların psikolojik ve cinsel tacizle karşılaşmamaları ve bu durumla karşılaşanlara karşı daha fazla zarar görmemeleri için gerekli tedbirleri almalıdır. Yönetici, çalışma ortamının güvenliğini ve çalışanların iş sağlığını sağlamalı. Çalışanlarda iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme ayak uydurmalıdır. Ayrıca iş ortamındaki araç ve gereçleri eksiksiz bulundurulmalıdır (Altuğ, 2013).

Yöneticinin yukarıda verilen yaptırımları dahil olmak üzere, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı sebebiyle çalışanın vefatı, vücut bütünlüğünün zedelenmesine ve kişilik haklarının ihlaline bağlı olarak verilen zararların

tazmini sözleşmeye aykırılıktan meydana gelen sorumluluklara tabidir (Altuğ, 2013).

1.14.1. Yıldırmanın Önlenmesine Dair Başbakanlık Genelgesi

İş yerlerindeki yıldırma davranışlarını önlemek amacıyla; Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi'nin yıldırmaya uğrayan çalışanlara psikolojik destek verileceği ve işverenlerin yıldırma olaylarının önlenmesi için Başbakanlık tarafından 2011 tarihinde genelge hazırlanmış ve İşyerlerinde Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu kurulmuştur. Genelge ile aşağıda belirtilen hükümler ile çalışanların psikolojik yıldırmadan korunması amaçlanmıştır (URL-10, 2011).

- 1) Çalışma ortamında psikolojik yıldırma (taciz) ile mücadele öncelikle yöneticinin sorumluluğunda olup yöneticiler çalışanların yıldırmaya maruz kalmamaları için gerekli tüm önlemleri almalıdır.
- 2) Tüm çalışanlar psikolojik yıldırma olarak değerlendirilebilecek her türlü davranışlardan uzak durmalıdır.
- 3) Psikolojik yıldırma vakalarının yaşanmaması için toplu iş sözleşmelerine önleyici nitelikte hükümler konulmalıdır.
- 4) Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, psikolojik yıldırmayla mücadele için ALO 170 üzerinden psikologlar aracılığıyla çalışanlara yardım ve destek sağlayabileceklerdir.
- 5) Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, Çalışanların uğradığı psikolojik yıldırma davranışlarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar geliştirmek üzere sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla 'Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu' kurulacaktır.
- 6) Denetleyen ekip elemanları, psikolojik yıldırma (taciz) şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.
- 7) Psikolojik yıldırma iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde bireylerin özel yaşamlarının korunmasına gerekli özen gösterilecektir.
- 8) Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, çalışma ortamlarında psikolojik yıldırmaya yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları vererek ilgili seminerler ile katkı sağlayacaktır.

1.14.2. Türkiye'de Örnek Yıldırma Davaları

Türkiye'de Şubat 2006'da Jeoloji Mühendisleri Odasına açılan dava, yıldırmaya uğrayan kişinin Aralık 2006'da kazanmasıyla ilk örneği oluşturmuştur. Jeoloji Mühendisleri Odası tarafından Yargıtay'a itiraz edilen

karar, mahkeme tarafından da Temmuz 2008’de onaylanması ardından hukuki olarak yıldırma davalarının önü açılmıştır (URL-17, 2009).

Bolu Asliye Ceza Mahkemesi 2007 yılında Bolu Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesi Başhekiminin intiharından sorumlu olduğu iddia edilen Sağlık Bakanlığı müfettişi Güner’in “işyerinde manevi saldırı ve işkence suçuyla” yargılanmasına karar vermiş, Güner’in üç yıl ile on iki yıl arasında hapis cezası istemiyle yargılanması kararlaştırmıştır (URL-16, 2009).

Jeoloji Yüksek Mühendisi Ahmet Hikmet Köse’nin İzaydaş firmasından, 2008 yılında kızının tedavi sürecinde kullandığı yasal izin ve raporların performansını düşürdüğü gerekçesiyle, işten çıkarıldığını, mahkeme sürecinden sonra mahkeme kararlarına rağmen işe iadesinin yapılmadığını ve tazminatının düşürülmeye çalışıldığını belirtmiş ve İzaydaş firması hakkında yıldırma davası açmıştır (URL-15, 2009).

Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesinde hemşire olan F. K. 2005’ten bu yana çalıştığı fakülte de kendisine psikolojik taciz uyguladığını, hakaret içeren notlar yazıldığını ve iftira attıklarını iddia ettiği 2 iş arkadaşı hakkında Ankara Cumhuriyet Başsavcılığına suç duyurusunda bulunmuştur. F.K.’nın avukatları savcılığa vermiş oldukları dilekçede; bu kişilerin Türk Ceza Kanunu’nun ‘eziyet’ suçunu içeren 96. maddesi ile 123, 125, 134, ve 237. maddeleri uyarınca ‘kişilerin huzur ve sükutunu bozma’, ‘hakaret’, ‘özel hayatının gizliliği ihlal’ ve ‘iftira’ suçlarıyla ‘yıldırma’ yargılanmalarını savcılıktan talep etmişlerdir (URL-18, 2009).

Genel Kurmay Başkanlığı’na bağlı olan Harp Okulu’nda, baskı ve yıldırma yapıldığını öne süren öğrenciler tarafından Askeri Yüksek İdare Mahkemesine açılmıştır. 2002-2006 yılları arasında Kuleli, Işıklar ve Maltepe Askeri Liselerinden mezun olan altı öğrenci, kampa alınmaları sonrasında kendilerine baskı ve yıldırma politikaları uygulandığını ve bu nedenle de ayrılmaya zorlandıklarını iddia ederek, Askeri Yüksek İdare Mahkemesi’ne başvurmuşlardır (URL-19, 2009).

Yıldız Teknik Üniversitesi öğretim üyelerinden oluşan bilirkişiler İstanbul Şişli’de Nişantaşı City’ alışveriş merkezinin yapımına ‘İmar artırımı çevreyi olumsuz etkiler’ diyerek inşaatın iptalini istemişlerdi. Şirket, imar artırımının iptali için açılan davayı kaybedince faturayı bilirkişiye kesmeye kalkıştıkları görülmüş, bilirkişiler hakkında suç duyurusunda bulunmuş ve tazminat davası da açmış oldukları görülmüştür (URL-17, 2009).

İnternet ortamında yıldırma ile ilgili danışma sitelerinde bu konuda sıkıntı yaşamış ama dava açamamış pek çok insanların varlığı, yapılan literatürde taramasında görülmüştür. Benzer davaların açılmasının sağlanması, bu konuda bir bilinç oluşturulması, insanların keyfi davranışlarının sınırlandırılması

yıldırmanın azaltılması yönünde önemli bir adım olacağı belirtilmektedir (URL-20, 2010).

1.15. Antrenör

Bir amaç için mücadele eden insanların (sporcuların) eğitilmiş yöneticisidir. Antrenör, bu amaca doğru sporcularına zekice yönlendiricilik yapmaktadır (Terry, 1991).

Antrenör, pozitif davranışlarıyla sporcularının tutumunu pekiştirmeyi sağlayarak takım içerisinde sportif bir hava yaratmalıdır. Sporcularla arasında arkadaşça bir atmosfer yaratarak, antrenman ve maç analizlerine onları da katarak sorumlulukları paylaşmaya ve kendi kendilerini kontrol etmeye alıştırmalıdır (Erdem, 2006)

1.15.1. Antrenör Eğitimi Yaklaşımları

Sporla yeterli başarıya imza atabilmek için iyi yetiştirilmiş, iyi eğitilmiş antrenörlere ihtiyaç vardır. Bunun yanı sıra kendini sürekli geliştiren, bu gelişmeler sırasında ilgili olduğu spor dalındaki yeterliliğini sporculara aktarabilen ve onları yönlendirebilen başarılı antrenörlere ihtiyaç vardır. Bu sebeple donanımlı sporcular yetiştirmek, donanımlı antrenörlerin başarabileceği bir hedeftir (URL-21, 2019).

Türkiye’de Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları veya Spor Bilimleri Fakültelerinde Antrenörlük Eğitimi Bölümlerin de Spor Genel Müdürlüğü, Spor Eğitim Dairesi tarafından, ilgili federasyonlar ile yürütülen antrenörlük eğitimleri verilmektedir.

1.16. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor Hizmetleri

Nüfuz olarak büyük bir çoğunluğa sahip olan İstanbul, yerel yönetimden sorumlu kurum olan Büyük Şehir Belediyesince toplumun spor ve sportif aktivite ihtiyaçlarını giderebilme ve/veya gerçekleştirebilmek için kendi bünyesinde oluşturduğu spor temalı özel şirketler bulunmaktadır (URL-22, 2019).

1.16.1. Şirketler

23.07.2004 tarih ve 24431 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 26.maddesine göre, Büyükşehir Belediyesi kendisine verilen görev ve hizmet alanlarında, ilgili mevzuatta belirtilen usullere göre sermaye şirketleri kurabilmektedir. Ayrı bir tüzel kişiliğe ve bütçeye sahip, yarı ticari nitelikte, ancak yerel yönetime bağlı ve yerel yönetimin genel denetimi

altında çalışan özel amaçlı bu kuruluşlar aracılığıyla birçok hizmet yürütülmektedir.

1.16.1.1. Spor İstanbul

İstanbul Spor Etkinlikleri ve İşletmeciliği Ticaret AŞ (Spor İstanbul), 1989 yılında İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin iştirak şirketi olarak kurulmuştur. İstanbul halkının fiziksel ve ruhsal sağlığını güçlendirmek, yeteneklerini geliştirmek için spor tesislerinden yararlanmalarını ve spor etkinliklerine aktif olarak katılımlarını sağlamak için gerekli uygulamaları gerçekleştirmektedir (URL-7, 2019).

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait spor salonlarını işletmek; sporun her dalında ulusal ve uluslararası nitelikte; bilimsel, teknik, eğitsel, sportif, turistik, kültürel yarışma, festival, sergi, gezi, kamp, konferans, seminer, kurs gibi organizasyonlar düzenlemek; araştırma ve eğitim çalışmaları yapmak öncelikli faaliyetleri arasındadır. Kurulduğu yıldan bu yana spor tesisi işletmeciliği, ulusal ve uluslararası spor organizasyonlarının düzenlenmesi ve gerçekleştirilmesi konularında önemli başarılar ve tecrübeler edinmiştir.

Spor İstanbul, sosyal yaşam kalitesinin yükseltilmesi hedefiyle tüm spor tesislerinde kent sakinlerinin çağdaş koşullarda, düzenli ve bilinçli spor yapmasına yönelik çeşitli imkânlar sunmaktadır. Ayrıca Türk sporuna modern bir alt yapı kurmak, yeni sporcular kazandırmak ve engelli sporcularımıza imkânlar sağlayabilmek için önemli adımlar atmaktadır. Bu sportif imkânları sağlayabilmek içinde birçok farklı spor dalında yetişmiş uzman antrenör istihdam etmektedir.

Kültürden sanata, siyasetten çevreye birçok önemli uluslararası etkinlik ve toplantıya ev sahipliği yapan ve 2010 Avrupa Kültür Başkenti seçilen İstanbul, geçtiğimiz 2012 yılını da Avrupa Spor Başkenti olarak tamamlamıştır. Satrançtan karateye, basketboldan voleybola, kürekten yelkene, atletizmden masa tenisine, farklı birçok dalda gerçekleştirdiği onlarca uluslararası organizasyon sayesinde kazandığı bilgi birikimi ve organizasyon kabiliyeti ile öne çıkan Spor İstanbul, ülkemizin sportif başarılarında aktif rol üstlenmekten ve sportif alanlarda verdiği hizmetlerden gurur duymaktadır (URL-7, 2019).

İstanbul'da yapılan bazı ulusal ve uluslararası spor organizasyonlarına değinilecek olunursa;

- 1) Türkiye ve İstanbul'u dünyaya tanıtımında özel bir öneme sahip olan, her yıl binlerce atletin ve sporseverin katıldığı İstanbul Maratonu, Spor İstanbul'un organizatörlüğünde devam etmektedir.
- 2) İstanbul, Uluslararası Atletizm Federasyonları Birliği (IAAF) tarafından 2008 yılında Amsterdam, Tokyo, Prag, Roma gibi dünyanın tanınmış

şehir maratonları ile birlikte ‘Silver Rad Race’ kategorisine layık görülmüştür. 16 Ekim 2011 de düzenlenen 33. Avrasya Maratonu ile büyük bir organizasyon başarısı elde edilerek, 2012 yılında koşulmuş 34. Avrasya Maratonuna dünyanın sayılı major maratonlarının da arasında bulunduğu "Altın Kategori" (Gold Label) ünvanı kazandırılmıştır. Bu maraton da büyük bir organizasyon başarısı elde etmiş, 17 Kasım 2013' te şehrin markalaşması adına ilk kez "İstanbul Maratonu" adı ile koşulan efsane maraton bir kez daha altın kategoriye layık görülmüştür. Başarının sürekliliğini ilke edinmiş, büyük bir özveri ve profesyonel bir ekip tarafından yürütülen maraton, 2016 yılında beşinci kez ‘Altın Kategori’ ünvanı ile koşulmuştur. Yine Spor İstanbul tarafından düzenlenen ve uluslararası nitelikte İstanbul Yarı Maratonu Nisan 2017'de 12. kez düzenlenmiş ve IAAF (Uluslararası Atletizm Federasyonları Birliği) kriterlerini yerine getirerek 2017 yılı için Altın Kategori'ye (Gold Label) kabul edilmiştir.

- 3) 2010 Dünya Basketbol Şampiyonası, 2010 Avrupa Gençler-Yıldızlar Masa Tenisi Şampiyonası, 2011 WTA Championships Dünya Kadınlar Tenis Şampiyonası,
- 4) 2012 Dünya Salon Atletizm Şampiyonası.
- 5) 2012 Dünya Kısa Kulvar Yüzme Şampiyonası.
- 6) 2013 WTA Championships.
- 7) Uluslararası Ritmik Cimnastik Şampiyonası.
- 8) Uluslararası Badminton Turnuvası.
- 9) Uluslararası Masa Tenisi Turnuvası.
- 10) 2017 Euroleague Final Four final maçına İstanbul'un ev sahipliği yapmıştır.

2. GEREÇ VE YÖNTEM

Yukarıda bahsedilen bilgilerden hareketle bu araştırma, İstanbul Büyükşehir Belediyesinde çalışan (Spor İstanbul) antrenörlerin çalışma ortamlarında maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışlarına uğrama düzeylerini belirlemeye yönelik planlanmıştır.

2.1. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini, İstanbul Büyükşehir Belediyesinin Spor İstanbul Şirketinde farklı spor dallarında görev yapan antrenörlerden oluşmaktadır.

2.2. Araştırmanın Örneklemi

Evrenden basit tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilmiş (Tesis Müdürü, Tesis Müdür Yardımcısı, Spor Uzmanı, Beden Eğitimi Öğretmeni, Antrenör) gönüllü farklı spor dallarında çalışan uzman 121 antrenörlerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan antrenörlere olumsuz davranışlar hakkında bilgi verilmiş (Ek-1) ve bu bilgiler doğrultusunda Spor İstanbul bünyesinde görev yapan antrenörlerin, maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışlarının neler olduğunu ve psikolojik yıldırmanın düzeyi ile antrenörlere psikolojik yıldırma uygulayan diğer unsurların neler olduğunu tespit etmeye yönelik sorulara cevap aranmıştır.

2. 3. Araştırmanın Amacı

Örgütlerde çok sık görülen fakat ortaya çıkarılamayan ya da çıkarılmak istenmeyen yıldırma olgusu günümüzün çalışma hayatının başlıca problemleri arasında görülebilmektedir.

Bu bağlamda yapılacak olunan bu araştırmanın amacı; İstanbul Büyükşehir Belediyesinde çalışan (Spor İstanbul) antrenörlerin çalışma ortamlarında maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışlarına uğrama düzeylerini belirlemeye yönelik ve bu davranışların kimler tarafından yapıldığının belirlenmesidir.

Bu araştırmanın doğrultusunda;

1. Antrenörlere yıldırma davranışları uygulanıyor mu?
2. Uygulanma düzeyi nedir?
3. Kimler tarafından uygulanmaktadır?
4. Antrenörlerinin uğradıkları yıldırma davranışları;
 - a) Cinsiyet,
 - b) Yaş,
 - c) Medeni durum,

- d) Öğrenim durumu,
 - e) Çalıştıkları süre durumuna göre değişmekte midir?
- Sorularına cevap aranılacaktır.

2. 4. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada tüm Dünya ile birlikte Türkiye’de de yaşanan bu konunun; insan eğitiminde, büyük emek ve zorlukların olduğu antrenörlük mesleğinde, alan içi ve dışından gelebilecek olunan olumsuz baskılar nedeniyle hataların yapılabileceği ve antrenörlük mesleğini zorlaştıran yıldırma davranışlarının antrenörlük mesleğine yansımalarına dikkat çekilmesi yönünden önemlidir.

2.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Antrenörlerin yıldırma davranışlarına maruz kalıp kalmadıkları ile ilgili mevcut durumu ortaya koyabilmek için antrenör görüşleri genel tarama modeliyle elde edilmeye çalışılmıştır. Tarama modeli, ‘çok sayıda elemandan meydana gelen bir evrende, evren hakkında genel bir kanıya ulaşmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek veya örneklem üzerinde uygulanan tarama düzenlemeleridir’ (Karasar, 2015).

Araştırmada ilgili verilerin toplanması için kullanılan anket üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde demografik bilgiler yer almış, ikinci bölümde antrenörlerin yıldırma davranışlarına maruz kalma durumunu belirlemek amacıyla, ‘*Olumsuz Davranışlar Ölçeği: NAQ*’ uygulanmış, anketin üçüncü bölümünde ise olumsuz davranışların genellikle kimler tarafından yapıldığına yönelik sorular sorulmuştur.

Bu çalışmada kullanılan “Olumsuz Davranışlar Anketi”, (Negative Acts Questionnaire: NAQ) Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilmiş, Cemaloğlu (2007) tarafından Türkçe ’ye uyarlanarak faktör analizi yapılmıştır (Ek-1). Anket çeşitli olumsuz davranışlara maruz kalma düzeyini “Hiçbir Zaman, Ara Sıra, Her Gün, Her Hafta, Her Ay” şeklinde sıralayarak, beşli likert tipiyle yıldırma davranışının sıklık düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Ankete katılanların, son altı ay içerisinde psikolojik yıldırma davranışlarına ne sıklıkta maruz kaldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Cemaloğlu tarafından uyarlanan ölçeğin 21 maddesi bir faktör altında toplanmış, ölçeğin toplam varyansı 0,71, maddelerin Cronbach’s Alpha katsayısının 0,94, faktör yüklerinin ise 0,59 ile 0,87 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu araştırmada ise, söz konusu ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,91 olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın cronbach’s alpha katsayısının 0.70’in üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğunu (Arseven, 2001) göstermektedir.

Araştırmacı tarafından İstanbul Büyükşehir Belediyesi Bünyesinde bulunan Spor İstanbul Şirketinde çalışan antrenörlere bire bir anket uygulama yolu ile ve bazı antrenörlere posta yolu ile gönderilen 145 anketten 24 tanesi ankete verilen cevapların eksik işaretlenmesi nedeniyle araştırma dışında tutulmuştur. Geçerli ve kabul edilebilir nitelikte olan 121 adet anket ise, SPSS (Statistical Packet for Social Sciennes) 20,0 paket programıyla çözümlenip, değerlendirilmek üzere kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

2.6. Araştırmada Kullanılan Veri Analizi Yöntemi

Araştırmaya katılan antrenörlerin psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeylerinin belirlenmesinde kullanılan puanlama aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2.1. Psikolojik Yıldırmaya Maruz Kalma Düzeyi Puanlaması

	Puan	Yıldırma Düzeyi
Her Ay	4.21 - 5.00	Yüksek düzey
Her Hafta	3.41 – 4.20	Orta Üstü düzey
Her Gün	2.61 – 3.40	Orta düzey
Ara Sıra	1.81 – 2.60	Orta Altı düzey
Hiçbir Zaman	1.00 – 1.80	Düşük düzey

Araştırmada verilerinin değerlendirilmesinde; ölçek değişkenlerinin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov Smirnov testi kullanılarak belirlenmiştir. Çıkan sonuç karşısında değişkenlerin normal bir dağılım izlemediği görülmüştür. Araştırmamızda; örneklemdeki katılımcıların dağılımlarını bulmak için kişi sayısına (N) ve yüzde (%) dağılımlarına, ankete verilen cevaplara yorum yapabilmek için aritmetik ortalama ($\bar{x}$) ile aritmetik sıralamasına (Mean Rank) ve analizleri gerçekleştirebilmek için normal dağılım göstermeyen dağılımlarda kullanılan Mann-Whitney U Testi ile Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Kruskal-Wallis H testi analizi sonucunda anlamlı farklılık bulunan grupların ikili karşılaştırılmasında çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni düzeltmesi testi kullanılmıştır. İstatistiki açıdan anlamlılık derecesi Alpha (α) yanılma düzeyi ise $p < .05$ olarak kabul edilmiştir. Dağılımlardan elde edilen sonuçlar tablolar haline getirilmiş ve bulgular yorumlanarak gerekli çözüm önerileri getirilmiştir.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan antrenörlerden elde edilen verilere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan Spor İstanbul Anonim Şirketinde çalışan antrenörlerinin sahip oldukları demografik değişkenler Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırmaya katılan antrenörlerin sahip oldukları demografik değişkenler

Katılımcıların Demografik Değişkenleri		N	%
Cinsiyet Durumu	Kadın	54	44.6
	Erkek	67	55.4
	Toplam	121	100
Medeni Durum	Bekâr	75	62.0
	Evli	46	38.0
	Toplam	121	100
Yaş Durumu	20-25 yaş	27	22.3
	26-30 yaş	58	47.9
	31-35 yaş	19	15.7
	36-40 yaş	13	10.7
	41-46 yaş	4	3.3
	Toplam	121	100
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	14	11.6
	Lisans	90	74.4
	Yüksek Lisans	17	14.0
	Toplam	121	100
Görev Süresi	1-5 yıl	59	48.8
	6-10 yıl	50	41.3
	11-15 yıl	12	9.9
	Toplam	121	100
Kurumdaki Göreviniz	Tesis Müdürü	3	2.5
	Tesis Müdür Yardımcısı	1	8.3
	Spor Uzmanı	2	1.7
	Beden Eğitimi Öğretmeni	24	19.8
	Antrenör	82	67.8
	Toplam	121	100
Kurumdaki Kadro Durumu	Sözleşmeli	65	53.7
	Daimi Kadrolu	56	46.3
	Toplam	121	100

Tablo 3,1’de araştırmaya katılan Antrenörlerin % 55,4’ü erkek, % 44,6’sı kadındır. Antrenörlerin % 38’i (f=46) evli, % 62’si ise (f=75) bekârdır.

Antrenörlerin % 22,3 (f=27) 20-25 yaş, % 47,9’u (f=58) 26-30 yaş, % 15,7’si (f=19) 31-35 yaş, % 10,7’si (f=13) 36-40 yaş, % 3,3 (f=4) 41-46 yaş grupları arasındadır.

Antrenörlerin % 11,6’ sinin (f=14) ön lisan düzeyinde, % 74,4’ünün (f=90) lisans düzeyinde, % 14.’ünün ise (f=17) yüksek lisans düzeyinde eğitim aldıkları belirlenmiştir.

Antrenörlerin % 48,8’ i (f=59) oranıyla 1 ile 5 yıl, % 41,3’i (f=50) 6 ile10 yıl, % 9,9’unun (f=12) 11 ile 15 yıl Spor İstanbul Anonim Şirketinde çalışmaktadırlar.

Araştırmaya katılan antrenörlerin kurumdaki görev dağılımlarına bakıldığında; % 5.5’ ininin (f=3) tesis müdürü, % 8.3’ünün (f=10) tesis müdür yardımcısı, % 1.7’sinin (f=2) spor uzmanı, % 19.8’inin (f=24) beden eğitimi öğretmeni, % 67.8’inin ise (f=82) antrenörden oluşmaktadırlar.

Antrenörlerin kurumdaki kadro durumuna bakıldığında ise %53.7’nin (f=65) sözleşmeli, %46.3’nün (f=56) daimi kadro da olduğu görölmüştür.

Araştırmaya katılan Spor İstanbul Anonim Şirketi çalışanlarının çalıştıkları ortamlarda maruz kaldıkları psikolojik yıldırma düzeylerine ilişkin, toplam kişi sayısı (n), aritmetik ortalama ($\bar{x}$), ve standart sapma (Ss) puanları Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2. Araştırmaya katılan antrenörlerin psikolojik yıldırma davranışlarına uğrama düzeyleri

M	DAVRANIŞLAR	N	Ortalama	Ss
3	Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız,	121	2.61	1.26
4	Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoşla gitmeyecek görevlerin verilmesi,	121	2.48	1.39
18	İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi,	121	2.40	1.18
16	Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkânsız olduğu işleri/görevleri yapmanızın istenmesi,	121	2.23	1.37
5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması,	121	2.19	1.24
17	Size karşı ithamlarda bulunulması,	121	2.16	1.19
1	Bazı kişilerin başarınızı/performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması,	121	2.13	1.13
12	Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz, hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız,	121	2.00	1.21
21	Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız,	121	1.93	1.28
14	Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması,	121	1.91	1.17
19	Yasal haklarınızı talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması,	121	1.89	1.18
11	Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması,	121	1.87	1.23
13	Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi,	121	1.85	1.10
2	Çalışmalarınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi,	121	1.83	1.21
6	Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya “olayların dışında bırakılmanız”,	121	1.81	1.22
15	Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız,	121	1.74	1.12
8	Bağırılmak ya da anlık öfkenin hedefi olmak,	121	1.68	1.01
7	Kişiliğiniz (örneğin alışkanlıklarınız, geçmişiniz, vb.), tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret ya da aşağılanma içeren yorumlarda bulunulması,	121	1.61	1.05
10	Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi,	121	1.52	.89
20	Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız,	121	1.50	.80
9	Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi, itilip kakılmanız ve yolunuzun kesilmesi gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalmanız,	121	1.44	.93

Tabloda aritmetik ortalama puanları büyükten küçüğe göre sıralanmıştır. Genel aritmetik puan orta altı düzeyde ($\bar{x}=1.94$) belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeylerinin ölçek verilerine göre genel aritmetik ortalaması ‘orta altı düzeyde’ ($\bar{x}=1.94$ puan) olduğu belirlenmiştir. Ancak anket maddeleri tek tek incelendiğinde, maddelerden elde edilen aritmetik ortalama puanların düşük düzey ($\bar{x}=1.44$ puan) ile orta düzey ($\bar{x}=2.61$ puan) arasında değiştiği görülmüştür.

Tablo 3.2 incelendiğinde, antrenörlerin ölçek maddelerine verdikleri cevaplardan hareketle; maddelerden aldıkları genel aritmetik puanlarına göre; ‘Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız’ şeklinde tanımlanan psikolojik yıldırma davranışlarına orta düzeyde ($\bar{x}=2.61$ puan); ‘Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoş gitmeyecek görevlerin verilmesi’, ‘İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi’, ‘Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkânsız olduğu işleri/görevleri yapmanızın istenmesi’, ‘Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması’, ‘Size karşı ithamlarda bulunulması’, ‘Bazı kişilerin başarınızı/performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması’, ‘Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz, hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız’, ‘Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız’, ‘Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması’, ‘Yasal haklarınızı talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması’, ‘Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması’, ‘Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi’, ‘Çalışmalarınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi’, ‘Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya ‘Olayların dışında bırakılmanız’ şeklinde tanımlanan psikolojik yıldırma davranışlarına 2.48 ve 1.81 puan ile orta altı düzeyde maruz kaldıkları belirlenmiştir.

Ayrıca ‘Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız’, ‘Bağırılmak ya da anlık öfkenin hedefi olmak’, ‘Kişiliğiniz (örneğin alışkanlıklarınız, geçmişiniz, vb.), tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret ya da aşağılanma içeren yorumlarda bulunulması’, ‘Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi’, ‘Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız’, ‘Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi, itilip kakılmanız ve yolunuzun kesilmesi gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalmanız’ şeklinde tanımlanan psikolojik yıldırma davranışlarına 1.74 ve 1.44 puan ile düşük düzeyde maruz kaldıkları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan Spor İstanbul Anonim Şirketi çalışanlarının son altı ay içerisinde psikolojik yıldırmaya maruz kalıp kalmadıklarına ilişkin soruya vermiş oldukları cevap dağılımları Tablo 3.3’de verilmiştir.

Tablo 3.3. Araştırmaya katılan antrenörlerin son altı ay içerisinde psikolojik yıldırmaya maruz kalıp kalmadıklarına ilişkin soruya vermiş oldukları cevaplar

CEVAPLAR	N	%	Ortalama	Ss	Genel Ortalama
Hayır, görmedim	76	62.8	1.56	.36	1.56
Evet, ancak çok nadiren	20	16.5	2.62	.62	2.59
Evet, ara sıra	16	13.2	2.56	.82	
Evet, haftada birçok kez	9	7.4	2.51	.88	
Toplam	121	100	1.94		

Tablo 3.3’e bakıldığında örnekleme yer alan antrenörlerin işyerlerinde yıldırma kavramı tanımlanmış ve bu tanım doğrultusunda yıldırma davranışlarına uğrayıp uğramadıklarını değerlendirmeleri istenmiştir.

Psikolojik yıldırma davranışlarına son altı ay içerisinde maruz kalmadıklarını belirten antrenörlerin vermiş oldukları cevapların yüzde ve genel aritmetik ortalamalarına bakıldığında; Antrenörlerin; % 62,8 oranında $\bar{x}=1.56$ puan ile (düşük düzey) hayır seçeneğini işaretlemiş oldukları, % 16,5 oranında $\bar{x}=2.62$ puan ile (orta düzey) Evet, ancak çok nadiren seçeneğini işaretlemiş oldukları, % 13,2 oranında $\bar{x}= 2.56$ puan ile (orta altı düzey) Evet, ara sıra seçeneğini işaretlemiş oldukları ve % 7,4 oranında $\bar{x}=2.51$ puan ile (orta altı düzey) Evet, haftada birçok kez seçeneğini işaretlemiş oldukları ve genel toplamda % 37,2 oranında $\bar{x}=2.59$ puan ile (orta altı düzey) çalıştıkları ortamda yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları belirlenmiştir.

Kendilerine yıldırma uygulanmadığını ifade eden antrenörlerin psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalıp kalmadıklarına ilişkin ölçek sorularına vermiş oldukları cevap dağılımları Tablo 3.4’ de gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Psikolojik yıldırma davranışlarına uğramadıklarını ifade eden antrenörlerin olumsuz davranışlar ölçeğine vermiş oldukları cevaplar ve genel aritmetik ortalama düzeyleri

M	DAVRANIŞLAR	N	Ortalama	Ss
3	Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız,	77	2.38	1.12
18	İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi,	77	2.10	1.00
4	Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoşa gitmeyecek görevlerin verilmesi,	77	2.05	1.16
1	Bazı kişilerin başarınızı/performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması,	77	2.01	1.18
16	Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkânsız olduğu işleri/görevleri yapmanızın istenmesi,	77	1.81	1.17
17	Size karşı ithamlarda bulunulması,	77	1.75	.89
5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması,	77	1.74	1.04
19	Yasal haklarınızı talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması,	77	1.66	1.10
14	Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması,	77	1.58	.95
15	Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız,	77	1.57	0.93
2	Çalışmalarınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi,	77	1.51	1.00
12	Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz, hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız,	77	1.50	.77
13	Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi,	77	1.38	.67
21	Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız,	77	1.37	0.85
8	Bağırılmak ya da anlık öfkenin hedefi olmak,	77	1.33	.52
11	Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması,	77	1.33	.64
6	Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya “olayların dışında bırakılmanız”,	77	1.28	0.62
7	Kişiliğiniz (örneğin alışkanlıklarınız, geçmişiniz, vb.), tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret ya da aşağılanma içeren yorumlarda bulunulması,	77	1.23	.51
10	Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi,	77	1.20	.40
20	Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız,	77	1.15	.36
9	Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi, itilip kakılmanız ve yolunuzun kesilmesi gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalmanız,	77	1.07	.26

Tabloda aritmetik ortalama puanları büyükten küçüğe göre sıralanmıştır. Genel aritmetik puan düşük düzeyde ($\bar{x}=1.56$) bulunmuştur.

Psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalmadıklarını belirten antrenörlerin ölçeğe vermiş oldukları cevaplardan hareketle yıldırma davranışlarına uğrama düzeylerinin genel aritmetik ortalaması düşük düzeyde ($\bar{x}=1.56$ puan) olduğu belirlenmiştir. Ancak ölçek maddeleri tek tek incelendiğinde, maddelerden elde edilen genel aritmetik ortalama puanların orta altı düzey ($\bar{x}=2.38$ puan) ile düşük düzey ($\bar{x}=1.07$ puan) arasında değiştiği görülmüştür.

Tablo 3.4 incelendiğinde, antrenörlerin ölçekten aldıkları genel aritmetik puanlarına göre; ‘Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız,’ şeklinde tanımlanan psikolojik yıldırma davranışlarına 2.38 puan ile orta altı düzeyde; ‘İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi’, ‘Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoş gitmeyecek görevlerin verilmesi’, ‘Bazı kişilerin başarınızı/performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması’, ‘Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkânsız olduğu işleri/görevleri yapmanızın istenmesi’, şeklinde tanımlanan psikolojik yıldırma davranışlarına 2.38 ve 1.81 puan ile orta altı düzeyde maruz kaldıkları belirlenmiştir.

Ayrıca; ‘Size karşı ithamlarda bulunulması’, ‘Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması’, ‘Yasal haklarınızı talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması’, ‘Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması’, ‘Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız’, ‘Çalışmalarınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi’, ‘Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz, hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız’, ‘Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi’, ‘Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız’, ‘Bağırılmak ya da anlık öfkenin hedefi olmak’, ‘Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması’, ‘Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya “olayların dışında bırakılmanız”, ‘Kişiliğiniz (örneğin alışkanlıklarınız, geçmişiniz, vb.)’, tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret ya da aşağılanma içeren yorumlarda bulunulması’, ‘Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi’, ‘Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız’, ‘Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi, itilip kakılmanız ve yolunuzun kesilmesi gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalmanız’, ‘şeklinde tanımlanan psikolojik yıldırma davranışlarına 1.75 ve 1.07 puan ile düşük düzeyde maruz kaldıkları belirlenmiştir.

Kendilerine yıldırma uygulandığını ifade eden antrenörlerin psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalıp kalmadıklarına ilişkin ölçek sorularına vermiş oldukları cevap dağılımları Tablo 3.5’de verilmiştir.

Tablo 3.5. Psikolojik yıldırma davranışlarına uğradıklarını ifade eden antrenörlerin olumsuz davranışlar ölçeğine vermiş oldukları cevaplar ve genel aritmetik ortalama düzeyleri

M.	DAVRANIŞLAR	N	Ortalama	Ss
4	Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoşla gitmeyecek görevlerin verilmesi,	44	3.25	1.43
3	Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız,	44	3.02	1.40
5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması,	44	3.00	1.16
16	Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkânsız olduğu işleri/görevleri yapmanızın istenmesi,	44	2.97	1.38
18	İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi,	44	2.93	1.28
21	Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız,	44	2.90	1.32
17	Size karşı ithamlarda bulunulması,	44	2.88	1.33
12	Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz, hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız,	44	2.86	1.37
11	Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması,	44	2.81	1.45
6	Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya “olayların dışında bırakılmanız”,	44	2.75	1.44
13	Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi,	44	2.65	1.25
14	Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması,	44	2.50	1.30
2	Çalışmalarınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi,	44	2.38	1.35
1	Bazı kişilerin başarınızı/performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması,	44	2.34	1.50
8	Bağırılmak ya da anlık öfkenin hedefi olmak,	44	2.29	1.33
19	Yasal haklarınızı talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması,	44	2.29	1.23
7	Kişiliğiniz (örneğin alışkanlıklarınız, geçmişiniz, vb.), tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret ya da aşağılanma içeren yorumlarda bulunulması,	44	2.27	1.40
20	Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız,	44	2.11	0.99
9	Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi, itilip kakılmanız ve yolunuzun kesilmesi gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalmanız,	44	2.09	1.29
10	Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi,	44	2.06	1.20
15	Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız,	44	2.04	1.34

Tabloda genel aritmetik ortalama ($\bar{x}$) büyükten küçüğe doğru sıralanarak yazılmıştır. Genel aritmetik puan orta altı düzeyde ($\bar{x}=1.94$) bulunmuştur.

Psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kaldığını ifade eden 44 antrenörün psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeylerine ilişkin ölçek maddelerinin genel aritmetik ortalamasının 1.94 puan ile ‘orta altı düzeyde’ olduğu, ancak ölçek maddeleri tek tek incelendiğinde ise maddelerden alınan ortalama puanların 2.04 ‘orta altı düzey’ ile 3.25 ‘orta düzey’ arasında değiştiği görülmüştür.

Tablo 3.5’e bakıldığında, Spor İstanbul Anonim Şirket çalışanlarının; ‘Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoş gitmeyecek görevlerin verilmesi’, ‘Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız’, ‘Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması’, ‘Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkânsız olduğu işleri/görevleri yapmanızın istenmesi’, ‘İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi’, ‘Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız’, ‘Size karşı ithamlarda bulunulması’, ‘Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz, hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız’, ‘Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması’, ‘Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya “olayların dışında bırakılmanız’, ‘Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi’; şeklinde tanımlanan psikolojik yıldırma davranışlarına $\bar{x}=3.25$ ile $\bar{x}=2.65$ arasında değişen puanlar ile ‘orta üstü düzeyde’ maruz kaldıkları belirlenmiştir.

Ayrıca; ‘Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması’, ‘Çalışmalarınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi’, ‘Bazı kişilerin başarınızı/performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması’, ‘Bağırlı olmak ya da anlık öfkenin hedefi olmak’, ‘Yasal haklarınızı talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması’, ‘Kişiliğiniz (örneğin alışkanlıklarınız, geçmişiniz, vb.)’, ‘tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret ya da aşağılanma içeren yorumlarda bulunulması’, ‘Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız’, ‘Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi, itilip kakılmanız ve yolunuzun kesilmesi gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalmanız’, ‘Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi’, ‘Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız’, şeklinde tanımlanan psikolojik yıldırma davranışlarına 2.50 ile 2.04 arasında değişen puanlar ile ‘orta altı düzeyde’ maruz kaldıkları görülmüştür.

Araştırmaya katılan Spor İstanbul Anonim Şirket antrenörlerinin sahip oldukları demografik değişkenlere göre psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyleri arasındaki ilişkilere ait betimsel istatistikler aşağıda verilmiştir.

Cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde Spor İstanbul Anonim Şirketinde çalışan antrenörlerinin cinsiyet değişkenine göre psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları Tablo 3.6’de gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Antrenörlerin çalışma ortamlarında cinsiyet değişkenine bağlı olarak yıldırma davranışlarına maruz kalma puanlarına ilişkin Mann Whitney-U testi sonuçları

Cinsiyet Durumu	N	%	Mean Rank	U	z	p
Erkek	26	59.1	22.94	222.500	-.275	.784
Kadın	18	40.9	21.86			
Toplam	44	100				p>.05

Psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını belirten antrenörlerin olumsuz davranışlar ölçeğinden almış oldukları genel aritmetik puanların, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Mann Whitney-U testi sonucunda istatistiki açıdan anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır (U=222.500; z=-.275; p>.05). Katılımcıların sıra ortalama puanlarına bakıldığında ise puanların birbirine yakın olmakla beraber, erkek antrenörlerin kadın antrenörlere nazaran çalışma ortamlarında daha fazla yıldırıcı davranışlar hissettikleri söylenebilir.

Medeni durum değişkeni açısından Spor İstanbul Anonim Şirketinde çalışan antrenörlerinin medeni durum değişkenine göre psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları Tablo 3.7’de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Medeni durum değişkenine bağlı olarak antrenörlerin yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin Mann Whitney-U testi sonuçları

Medeni Durum	N	%	Mean Rank	U	z	p
Bekâr	27	61.4	24.61	172.500	-1.375	.169
Evli	17	38.6	19.15			
Toplam	44	100				p>.05

Psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin antrenörlerin olumsuz davranışlar ölçeğinden almış oldukları puanların, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Mann Whitney-U testi sonucunda, istatistiki açıdan anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır (U=172.500; z=-1.375;

$p>.05$). Katılımcıların sıra ortalama puanlarına bakıldığında ise bekâr antrenörlerin evli antrenörlere nazaran daha fazla yıldırıcı davranışlara maruz kaldıkları söylenebilir.

Yaş değişkeni açısından Spor İstanbul Anonim Şirketinde çalışan antrenörlerinin yaş değişkenine göre yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları Tablo 3.8’ da gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Antrenörlerin yaş değişkenine bağlı olarak yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin Kruskal Wallis-H testi analiz sonuçları.

Yaş Durumu	N	%	Mean Rank	X ²	sd	p
20-25 yaş	5	11.4	11.90	5.014	3	.208
26-30 yaş	24	54.5	24.79			
31-35 yaş	9	20.5	19.89			
36-40 yaş	6	13.6	23.90			
Toplam	44	100				$p>.05$

Psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin antrenörlerin olumsuz davranışlar ölçeğinden almış oldukları puanların, çalışma ortamlarındaki, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda istatistiki açıdan anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır ($x^2=5.014$; $sd=3$; $p>.05$). Katılımcıların sıra ortalama puanlarına bakıldığında ise 26 ile 30 yaş gurubunda bulunan antrenörler ile 36-40 yaş guruplarında olan antrenörlerin diğer yaş guruplarında bulunan antrenörlere göre daha fazla puanla yıldırıcı davranışlar hissettikleri söylenebilir.

Eğitim düzeyi değişkeni açısından Spor İstanbul Anonim Şirketinde çalışan antrenörlerinin eğitim düzey değişkenlerine göre psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin Kruskal Wallis-H Testi Analiz Sonuçları Tablo 3.9’ da gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Eğitim düzeyi değişkenine göre psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin Kruskal Wallis-H testi analiz sonuçları

Eğitim Durumu	N	%	Mean Rank	X ²	sd	p
Ön Lisans	5	11.4	21.89	.465	2	.793
Lisans	36	81.8	25.70			
Yüksek Lisans	3	6.8	24.50			
Toplam	44	100				$p>.05$

Psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin antrenörlerin olumsuz davranışlar ölçeğinden almış oldukları puanlara göre çalışma ortamlarında, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda istatistiki açıdan anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır ($\chi^2=.465$; $sd=2$; $p>.05$). Katılımcıların sıra ortalama puanlarına bakıldığında ise lisans ve yüksek lisans gurubunda bulunan antrenörlerin diğer eğitim guruplarında bulunan antrenörlere göre daha fazla puanla yıldırıcı davranışlar hissettikleri söylenebilir.

Kurumdaki çalışma yılı değişkeni açısından Spor İstanbul Anonim Şirketinde çalışan antrenörlerinin, çalışma yılı değişkenine göre psikolojik yıldırmaya maruz kalma durumlarına ilişkin Kruskal Wallis-H Testi Analiz sonuçları Tablo 3.11’de belirtilmiştir.

Tablo 3.10. Antrenörlerin görev süresi değişkenine bağlı olarak yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin Kruskal Wallis-H testi analiz sonuçları

Görev Süresi	N	%	Mean Rank	X ²	sd	p
1-5 yıl	23	52.3	23.22	1.668	2	.434
6-10 yıl	18	40.9	30.17			
11-15 yıl	3	6.8	20.31			
Toplam	44	100				p>.05

Psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin antrenörlerin olumsuz davranışlar ölçeğinden almış oldukları puanların, kurumdaki görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda istatistikî açıdan anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır ($\chi^2=1.668$; $sd=2$; $p>.05$). Katılımcıların sıra ortalama puanlarına bakıldığında 6 ile 10 yıl süreli görevde bulunma gurubunda bulunan antrenörlerin diğer görev süresi guruplarında bulunan antrenörlere göre daha fazla puanla yıldırıcı davranışlar hissettikleri söylenebilir.

Spor İstanbul Anonim Şirketinde çalışan antrenörlerin kurumdaki görev değişkenine göre psikolojik yıldırmaya maruz kalma durumlarına ilişkin Kruskal Wallis-H Testi Analiz sonuçları Tablo 3.11’de belirtilmiştir.

Tablo 3.11. Antrenörlerin kurumdaki görev değişkenine bağlı olarak yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin

Kruskal Wallis-H testi analiz sonuçları

Kurumdaki Göreviniz	N	%	Mean Rank	X ²	sd	p
a) Tesis Müdürü	3	6.8	4.33	12.025	3	.007
b) Tesis Müdür Yardımcısı	4	9.1	29.88			
c) Beden Eğitimi Öğretmeni	8	18.2	14.56			
d) Antrenör	29	65.9	25.55			
Toplam	44	100				p<.05

Bonferroni

b-c/d-a, b, c

Örneklemdaki antrenörlerin olumsuz davranışlar ölçeğinden almış oldukları puanların, kurumdaki görev değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda istatistiki açıdan anlamlı bir farkın olduğu saptanmıştır ($x^2=12.025$; $sd=3$; $p<.05$). Anlamlı farklılık bulunan boyutların ikili karşılaştırılmasında kullanılan Bonferroni düzeltmesi testi sonucunda; sıra ortalamalarına göre tesis müdür yardımcısının (b) beden eğitimi ve spor öğretmenine (c) göre, Antrenörlerin (d), tesis müdürüne (a), tesis müdür yardımcısı (b) ile beden eğitimi öğretmenine (c) göre daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kaldığı söylenebilir.

Spor İstanbul Anonim Şirketinde çalışan antrenörlerinin kadro durum değişkenine göre psikolojik yıldırmaya maruz kalma durumlarına ilişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları Tablo 3.12’ de gösterilmiştir.

Tablo 3.12. Antrenörlerin çalışma ortamlarındaki kadro durum değişkenine göre yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin

Mann Whitney-U testi sonuçları

Kadro Durumu	N	%	Mean Rank	U	z	p
Sözleşmeli	27	61.4	23.32	215.500	-.338	.736
Kadrolu	17	38.6	21.98			
Toplam	44	100				p>.05

Psikolojik yıldırma davranışlarına maruz maruz kalma durumlarına ilişkin antrenörlerin olumsuz davranışlar ölçeğinden almış oldukları puanların, çalışma ortamlarındaki kadro durum değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Mann Whitney-U testi sonucunda, istatistiki açıdan anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır ($U=215.500$; $z=-.338$; $p>.05$). Katılımcıların sıra ortalama puanlarına bakıldığında sözleşmeli antrenörlerin kadrolu antrenörlere göre daha fazla yıldırıcı davranışlara maruz kaldıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan Spor İstanbul Anonim Şirketinde çalışan antrenörlere, psikolojik yıldırma uygulayan çalışanların demografik değişkenlerine ilişkin elde edilen veriler Tablo 3.13’de verilmiştir.

Tablo 3.13. Araştırmaya katılan antrenörlerin çalışma ortamlarında kendilerine psikolojik yıldırma uygulayan çalışanların sahip oldukları demografik değişkenler ile hissedilen psikolojik yıldırma davranışlarının sıra ortalama puanları

Demografik Değişkenleri		N	%	Sıra Ortalaması
Cinsiyet Durumu	Kadın	19	43.2	20.87
	Erkek	25	56.8	23.74
	Toplam	44	100	
Medeni Durum	Bekâr	19	43.2	24.87
	Evli	25	56.8	20.70
	Toplam	44	100	
Yaş Durumu	20-25 yaş	4	9.1	17.25
	26-30 yaş	14	31.8	18.07
	31-35 yaş	14	31.8	24.93
	36-40 yaş	12	27.3	26.58
	Toplam	44	100	
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	3	6.8	22.38
	Lisans	41	93.2	24.17
	Toplam	44	100	
Görev Süresi	1-5 yıl	22	50.0	21.03
	6-10 yıl	17	38.6	21.55
	11-15 yıl	5	11.4	31.70
	Toplam	44	100	
Kurumdaki Görevi	Üst Yönetim (Başkan)	4	9.1	19.32
	Genel Müdür	10	22.7	29.50
	Şube Müdürü	11	25	23.25
	Şef	14	31.8	21.68
	Spor Uzmanı	5	11.4	23.35
	Toplam	44	100	

Tablo 3.13. incelendiğinde, antrenörlere psikolojik yıldırma uygulayan diğer çalışanların % 56.8’inin (f=25) erkek, % 43,2’sinin (f=19) kadın olduğu görülmektedir. Aritmetik sıra ortalama puanlarına bakıldığında erkeklerin kadınlara göre daha fazla puan ile örneklemdeki antrenörlere yıldırıcı davranışlar uyguladıkları söylenebilir.

Yıldırmaı uygulayanların % 56.8'inin (f=25), evli olduğu, % 43.2'sinin ise (f=19) bekar olduğu belirlenmiştir. Aritmetik sıra ortalama puanlarına bakıldığında bekar olan çalışanların evli olan antrenörlere daha fazla yıldırma uyguladıkları söylenebilir.

Yaş değişkeni bakımından yıldırıcı davranışlar içerisinde olanların sırasıyla % 31.8 oranında (f=14) 26-30 ile 31-35 yaş ve % 27.3 oranında (f=12) 36-40 yaş aralığında olduğu saptanmıştır. Aritmetik sıra ortalama puanlarına bakıldığında antrenörlere yıldırma uygulayanların 36-40 yaş aralığında oldukları belirlenmiştir.

Antrenörlere yıldırma davranışları uygulayan çalışanların eğitim düzeyi dağılımlarına bakıldığında, % 93.2'sinin (f=41) lisans, % 6.8'inin (f=3) ön lisans düzeyinde eğitim aldıkları görölmüştür. Sıra ortalama puanlarına bakıldığında, lisans mezunu olan çalışanların örneklemdaki antrenörlere daha fazla psikolojik yıldırma uyguladıkları şeklinde yorumlanabilir.

Örneklemdaki antrenörlere yıldırma davranışları uygulayan çalışanların çalışma yıllarının dağılımlarına bakıldığında % 50'si (f=22) 1 ile 5 yıl, % 38.6'sı (f=17) 6 ile10 yıl ve % 11.4'ü (f=5) 11 ile15 yıl aralığında çalışmakta oldukları görölmektedir. Sıra ortalama puanlarına bakıldığında 11 ile15 yıl arasında çalışanların örneklemdaki antrenörlere diğer çalışma yılı guruplarında olan çalışanlara göre daha fazla yıldırma davranışları uyguladıkları söylenebilir.

Örneklemdaki antrenörlere yıldırma davranışları uygulayan çalışanların % 9.1'i (f=4) üst yönetim (başkan) pozisyonunda olduğu, % 22.7'si (f=10) genel müdür, % 25'i (f=11) şube müdürü, % 31.8'i (f=14) şef, ve % 11.4'ün (f=5) spor uzmanı pozisyonunda olduğu belirlenmiştir. Sıra ortalama puanlarına bakıldığında örneklemdaki katılımcıların genel müdür ile spor uzmanı kadrolarında çalışan personellerden daha fazla yıldırma davranışları hissettikleri söylenebilir.

4. TARTIŞMA

Spor İstanbul Anonim Şirketi bünyesinde faal olarak farklı spor dallarında görev yapan uzman antrenörlerin çalışma ortamlarında maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışlarının neler olduğunu, yapılan yıldırma eylemlerinin düzeyi ile antrenörlere psikolojik yıldırma uygulayan diğer unsurların neler olduğunu, antrenörlerin sahip oldukları demografik değişkenler açısından yorumlayarak açıklamayı amaçlayan bu araştırma sonucunda;

Araştırmaya katılım sağlayan Spor İstanbul şirketinde çalışan 121 antrenörün yıldırma davranışlarına uğrama düzeylerinin genel aritmetik ortalamasının 1.94 puan ile ‘orta altı düzeyde’ olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ölçek maddeleri tek tek incelendiğinde, maddelerden elde edilen puanların aritmetik ortalamasının 2.61 puan ile ‘orta düzey’ ve 1.44 puan ile ‘düşük düzey’ arasında değiştiği görülmüştür. Bu durum araştırmada örneklemdaki katılımcıların ölçek sorularına vermiş oldukları cevaplardan hareketle, yıldırma davranışlarından alınan en düşük puanın 1.44 puan diliminde, baraj puan olan 1.80’e yakın olması nedeniyle antrenörlerin düşük düzeyde de olsa çalıştıkları ortamlarda yıldırıcı davranışlara maruz kaldıkları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlayan antrenörlerin psikolojik yıldırma davranışlarına son altı ay içerisinde maruz kalıp kalmadıklarına ilişkin soruya vermiş oldukları cevap dağılımlarına bakıldığında; % 62,8 oranında ($\bar{x}=1.56$) ‘düşük düzeyde hayır’ seçeneğini işaretlemiş, % 38 oranında ise uğradıklarını yıldırma davranışlarına en yüksek % 16,5 oranla ‘Evet, ancak çok nadiren’, en düşük % 7,4 oranında ‘Evet, haftada birçok kez’ seçeneğini işaretleyerek genel aritmetik puan olarak 2,59 puan ile ‘orta altı düzeyde’ yıldırmaya uğradıklarını belirttikleri görülmektedir.

Elde edilen bu yüzdelik oranları; ‘orta altı düzey’ ile ‘orta düzeye’ yakın olması durumu, antrenörlerin yaşadıkları yıldırma duygusuyla öğrencilerine aktaracak oldukları antrenörlük eğitimine kendilerini hazırlayamama ve bunun sonucunda da yeterli eğitime sahip olsalar bile bilgilerini aktarırken problem yaşayabilecekleri şeklinde yorumlana bilir.

Literatürde konu ile ilgili yapılan araştırmaların birçoğunda, araştırılan çeşitli kurum ve kuruluşlardaki meslek gruplarına bağlı olarak, araştırmada elde edilen bu yüzdelik oranına yakın veya üzerinde farklı sonuçlar gösterdiği görülmüştür. Bu araştırmaların bazılarında aşağıda değinilmiştir; Memurlar üzerinde yapılan bir araştırmada, katılımcıların % 55,7’sinin iş yerinde psikolojik yıldırma davranışlarına, maruz kalıyor musunuz sorusunu evet şeklinde cevapladıkları görülmüştür (URL-12).

Bulut (2007), yapmış olduğu araştırmasında ise, çalışan eğitimcilerin yaklaşık (% 50)'sinin yıldırma davranışlarına maruz kaldığı sonucunu vurgulamıştır. Örneklem grubunu ortaöğretim öğretmenlerinin oluşturduğu araştırma sonucunda katılımcıların yaklaşık yarısının yıldırma davranışlarına maruz kaldığı vurgulanmıştır (Bulut, 2007). Ayrıca Leymann (1996) araştırmasında daha çok kamu sektöründe yıldırma davranışlarının yaşandığı ve yıldırma mağdurlarının % 14,1'inin okullar, üniversiteler ve diğer eğitim kurumlarındaki çalışan olduklarını tespit ettiğini ifade etmiştir.

Hacıcaferoğlu (2010), yapmış olduğu araştırmasında, katılımcıların % 44'lük oranla yıldırma davranışlarına maruz kaldığını belirtmektedir. Üstün (2014) ise araştırmasında katılımcıların psikolojik yıldırmaya mazur kalma sıklıklarının 'ara sıra' orta altı düzeyde olduğu sonucuna ulaştığı görülmüştür. Farklı spor dallarında yapılan araştırmalarda da katılımcıların psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeylerinin 'orta düzeyde' olduğu sonucuna ulaştığı görülmüştür (Hacıcaferoğlu, 2013; Hacıcaferoğlu ve Hacıcaferoğlu, 2013; Sarıgöz ve ark., 2015).

Bu çalışmalara karşın Ergün (2014) konu ile ilgili araştırması neticesinde elde ettiğı bulgularda çalışanlarının psikolojik yıldırmaya maruz kalma sıklıklarının 'düşük düzeyde' olduğunu vurgulamıştır. Atalan (2017) araştırmasında katılımcıların psikolojik tacize maruz kalma düzeylerinin 'düşük düzey' aralığında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüzel (2009), araştırmasında araştırma görevlilerinin psikolojik yıldırmaya maruz kalma oranının 'düşük düzeyde' olduğunu belirtmektedir. Yapılan takım sporcularına yönelik yapılan bir çalışmada katılımcılarının 'düşük düzeyde' yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır (Yalçındağ, 2014). Ulukuş (2017), ise yapmış olduğu araştırmasında beden eğitimi ve spor öğretmenlerine uygulanan psikolojik yıldırma düzeylerini 'düşük düzeyde' olduğunu saptamıştır. Öntürk (2015), ise araştırmasında; akademik personelin yıldırma davranışlarına maruz kalmadığı sonucuna ulaşıldığı görülmüştür.

Kendilerine yıldırma uygulanmadığını ifade eden antrenörlerin ölçek sorularına vermiş oldukları cevaplardan hareketle, yıldırma davranışlarına uğrama düzeylerinin düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Antrenörlerin ölçekten aldıkları genel aritmetik puanlarının ortalamasına göre tercih ettikleri maddelerin; 'Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız,' ($\bar{x}$ =2.38) 'İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi' ($\bar{x}$ =2.10 puan) ve 'Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması' ($\bar{x}$ =2.05 puan) gibi davranışların yoğunluğuna göre psikolojik yıldırma davranışlarına 'orta altı düzeyde' maruz kaldıkları görülmüştür. Antrenörler yıldırma

davranışlarına maruz kalmadıklarını ifade etmelerine rağmen ölçek maddelerinin bazılarında çalışma ortamında yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ifade eden yanıtlar verdikleri görülmektedir. Bu durum katılımcı antrenörlerin yıldırma ‘mobbing’ kavramını hissetseler bile sözlü olarak dile getirecek kadar maruz kalmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bazı mağdurların kendilerine yıldırma uygulandığı halde, çekincelerinden dolayı (işten çıkarılma korkusu, daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kalma vb.), ölçeğin bu bölümünü yüksek puanlarda doldurmaktan kaçındıkları söylenebilir.

Literatürde konu ile ilgili yapılan bazı araştırmalara bakıldığında; Bahçe (2007)’nin ‘Yıldırma oluşumunda örgüt kültürünün rolü’ adlı araştırmasında, ekonomik krizler sebebiyle isten çıkarılma ve çalışanların işlerini kaybetme korkuları, bu kişilerin çalışma ortamlarında yapılan tacizlere katlanılması gereken bir durummuş gibi algılamalarına neden olduğu görülmektedir. Ertürk (2005), ‘Öğretmen ve okul yöneticilerinin okul ortamında maruz kaldıkları yıldırma eylemleri’ adlı çalışmasının neticesinde, ‘Yıldırma eylemlerine maruz kalmış kurbanların, maruz kaldıkları eylemleri, duygu ve düşüncelerini açıklamaktan rahatsızlık duyarlar ve daha çok yıldırmaya maruz kalma endişesiyle bilgi vermekten çekinirler’ sonucuna ulaştığı görülmektedir. Hacıcaferoğlu (2010) araştırmasında bazı katılımcıların kendilerine yıldırıcı eylemler uygulandığı halde yukarıda bahsedilen çekincelerinden dolayı yıldırma davranışlarına maruz kalmadıklarını belirttikleri görülmüştür.

Araştırmada kendilerine yıldırma uygulandığını ifade eden 44 antrenörün psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeylerinin ‘orta altı düzeyde’ olduğu sonucuna ulaşılırken, ölçek verileri incelendiğinde tercih edilen maddelerin yoğunluğu sırasıyla; ‘Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoş gitmeyecek görevlerin verilmesi’, ‘Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız’ ve ‘Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması’ şeklinde tanımlanan psikolojik yıldırma davranışlarına da ‘orta üstü düzeyde’ maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Antrenörlerin çalışma ortamlarında iş kapasitesinin üzerinde veya altında yapılan görevlendirmelere ve iş yükünün yoğunluğuna bağlı olarak psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Buna bağlı olarak kişilerin mesleki ve sosyal yaşantısında karşılaşılabileceği zorluklar özgüven durumunu ve mesleki itibarlarını olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir. Keser (2012) mesleki çalışma ortamında gerçekleştirilen yıldırma davranışları, bireyin özgüvenini olumsuz yönde etkilediğini vurgularken, Davenport ve diğerleri (2003) ise mesleki açıdan bireyin itibarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Konu ile ilgili literatürdeki bazı araştırmalara bakıldığında iş yerlerinde uygulanan yıldırma eylemleri sonucunda çalışanların mesleki

yaşantılarında özgüvenlerinin ve itibarlarının olumsuz yönde etkilendiğini belirten sonuçların olduğu (Albar ve Ofluoglu, 2017; Duman ve Akdemir, 2016) görülmektedir.

Araştırmamızın örneklem grubunu oluşturan antrenörlerin sahip oldukları demografik değişkenlere göre, olumsuz davranışlar ölçeğinden almış oldukları puanlar incelendiğinde; cinsiyet değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır. Fakat katılımcıların sıra ortalama puanlarına bakıldığında, puanların birbirine yakın olmakla beraber, erkek antrenörlerin kadın antrenörlere nazaran çalışma ortamlarında daha fazla yıldırıcı davranışlara maruz kaldıkları söylenebilir. Bu durum erkek antrenörlerin kadın antrenörlere göre; daha fazla iş yükü yüklendiği ve kadınların yıldırma davranışlarına maruz bırakılma sıklığını engelleyen bireysel sebepler olabileceği (anne olmaları ve/veya farkı etkenler) gibi çalışma ortamlarında kadınların daha hoşgörülü ve ılımlı yapısı erkeklerle göre iletişim engeli yaşamamalarından kaynaklı iletişim becerileri yüksek ve daha sakin bir yapıya sahip olabilmeleri gibi etkenler için erkeklerle oranla daha az yıldırıcı davranışlara maruz kaldıkları şeklinde yorumlanabilir.

Konu ile ilgili literatürdeki araştırmalara bakıldığında katılımcıların beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin oluşturduğu bazı araştırmaların sonuçlarında; erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları sonucuna ulaşıldığı görülmüştür (Kaya, 2014; Şen, 2015). Atalan (2017)'nin araştırmasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farkın olmadığı kadınların sıra ortalamasının erkeklerle göre daha düşük olduğu görülmüştür. Bu duruma karşın Türkiye Mobbing Derneği verilerine göre de; yıldırma davranışlarına genel olarak kadınların maruz kaldığı görülmektedir (İlgöz, 2016). Eğitim alanında yapılan araştırmalar da da kadın eğitimcilerin erkek eğitimcilere göre daha fazla psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları sonucuna ulaşıldığı (Bölükbaşı, 2015; Koçak, 2015; Konaklı, 2011; Korkmaz, 2015) görülmektedir.

Altinkurt (2012), Bingöl (2012) ve Öntürk (2015) ise Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi veren bölümlerdeki akademik personeller ile gerçekleştirdikleri araştırmalarda cinsiyet açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı, erkeklerin ve kadınların benzer düzeyde yıldırma davranışlarına maruz kaldığı sonucuna ulaştıkları görülmüştür. Gökdağ (2017) ve Alkan ve diğerleri (2011)'de yapmış oldukları araştırmalarda kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir sonuca rastlamamışlardır.

Araştırmaya katılan antrenörlerin olumsuz davranışlar ölçeğinden almış oldukları puanların, medeni durum değişkenine göre incelendiğinde istatistiki açıdan anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Fakat katılımcıların sıra ortalama

puanlarına bakıldığında bekâr antrenörlerin evli antrenörlere nazaran daha fazla yıldırıcı davranışlara maruz kaldığı söylenebilir. Bu sebeple bekâr antrenörlerin evli antrenörlere göre daha fazla yıldırıcı davranışlara maruz bırakılmasının temel nedeni; evli bireylerin hayatlarındaki üstlendikleri rollerin getirdiği sorumlulukların daha fazla olması göz önüne alınarak bekâr antrenörlere daha fazla iş yükü ve benzeri sorumluluklar yüklenebileceği düşüncesiyle psikolojik yıldırmaya evli bireylerden daha fazla maruz kalacağı düşünülmektedir.

Konu ile ilgili yapılan bir araştırmada bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre oransal olarak daha yoğun bir şekilde yıldıрма davranışlarına maruz kaldıklarını belirtilmiştir (Yaşlıca, 2015). Aynı zamanda, bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha fazla psikolojik şiddet yaşadığını ortaya koyan farklı araştırmalar da mevcuttur (Bucuklar, 2009; Şener, 2013).

Beden eğitimi ve spor öğretmenleri ile yapılan bir araştırmada, evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere oranla daha fazla yıldıрма davranışlarına maruz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Alkan vd., 2011). Tüzel (2009) ve Kök (2006)'ün gerçekleştirdiği araştırmalar da ise evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha yüksek oranda yıldıрма davranışlarına maruz kaldığı gözlemlenmiştir.

Gülle (2013) ise beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örneklem grubunu oluşturduğu araştırması sonucunda; yıldıрма davranışlarını algılama düzeylerini incelerken medeni durum değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir.

Yaş değişkenine bağlı olarak katılımcıların yıldıрма davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin puanlarına bakıldığında; istatistiki açıdan anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Fakat sıra ortalama puanlarına bakıldığında; 26-30 yaş gurubunda bulunan ve 36-40 yaş guruplarında olan antrenörlerin diğer yaş guruplarında bulunan antrenörlere göre daha fazla puanla yıldırıcı davranışlara maruz kaldığı söylenebilir. Bu yaş grubundaki anketörlerin, işe yeni girmeleri açısından kendini gösterme ve iletişim problemleri yaşasalar bile, güncel konuları takip etmeleri ve idealistlikleri, kurumdaki kendilerini geliştirmeyen ve/veya geliştiremeyen ileriki yaş grubunda bulunan antrenörlerin, iş hayatlarında güncel konu ve tekniklere hâkim olamayarak yetersiz görüneceği düşüncesiyle, bu yaş gurubunda bulunan iş tecrübesi daha az olan antrenörlere yönelik yıldırıcı eylemler içerisinde oldukları söylenebilir.

Konu ile ilgili literatürdeki araştırmalara bakıldığında, öğretim elemanlarına yönelik yapılan bir araştırmada katılımcıların yıldıрма davranışlarına maruz kalma düzeylerinin yaş değişkenine bağlı olarak incelenmesi sonucunda; genel anlamda 27-32 yaş aralığında bulunan katılımcıların psikolojik yıldırmaya yönelik algılarının diğer yaş guruplarına göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Atalan, 2017). Sporculara yönelik yapılan bir başka

araştırmada ise yaş değişkenine bağlı olarak 29-34 yaş gurubu sporcuların diğer gruplara göre yıldırma davranışlarına maruz kalmakla beraber, 22 yaş ve altında olan sporcuların yıldırmaya en az maruz kalan grup olduğu belirlenmiştir (Salman ve Yalçındağ, 2017). Akademik personele yönelik yapılan başka bir araştırmada ise katılımcıların psikolojik yıldırmadan etkilenme oranının en az 25 yaş altı aralığında olduğunu, en fazla ise 25-45 yaş aralığında olduğu (Öntürk, 2015) görülmektedir. Örneklem grubunu öğretmenlerin oluşturduğu başka bir araştırmada ise 18-25 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin psikolojik yıldırmaya daha fazla maruz kaldıkları belirtilmektedir (Bölükbaşı, 2015). Futbol antrenörlerine uygulanan araştırmada ise yıldırma davranışlarının yaş grupları arasında sıra ortalamalarına bakıldığında genel olarak 19-29 yaş grubunun yüksek oranda yıldırma davranışlarına maruz kaldığı görülmüştür (Cengiz vd., 2013). Kök (2006)'de araştırması sonucunda 21-30 yaş aralığında bulunan katılımcıların yoğun bir şekilde psikolojik yıldırmaya maruz kaldığı sonucunu vurgularken, Bahçe (2007) ve Dilman (2007) katılımcılarının 21-30 yaş aralığında yoğun bir şekilde psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmektedirler.

Ceylan (2005)'nın öğretmenlerin örneklem grubunu olduğu araştırmasında, psikolojik yıldırmanın 40 ile 55 yaş aralığında daha çok gerçekleştirildiği sonucunu vurgulamıştır. Ancak Arpacıoğlu (2003), 'İş Yerinde Zorbalık' konu başlıklı araştırmasında, 30 yaş altı ve 40 yaş üzeri bireylerin psikolojik yıldırmaya uğrama risklerinin daha fazla olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda Şen (2015)'in, çalışması sonucunda yaş aralığı 31 ve üzeri olan katılımcıların, 30 ve daha az olan katılımcılara nispeten psikolojik yıldırma eylemini daha çok yaşadıklarını ifade etmiştir.

Eğitim düzeyi değişkenine bağlı olarak yıldırma davranışlarına maruz kalan örneklemdeki katılımcıların olumsuz davranışlar ölçeğinden almış oldukları puanların sonucunda, istatistiki açıdan anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır. Katılımcıların sıra ortalama puanlarına bakıldığında ise lisans ve yüksek lisans gurubunda bulunan antrenörlerin diğer eğitim guruplarında bulunan antrenörlere göre daha fazla puanla yıldırıcı davranışlar hissettikleri görülmüştür. Eğitim durumu arttıkça maruz kalınan yıldırma davranışlarında düşüş olmaktadır. Bu durum, kurum içerisinde hızlı bir şekilde yükselme olanağı ihtimali olan bir çalışanın varlığı diğer çalışanları rahatsız edebilir ve bu durum yıldırma sürecini başlatabilir şeklinde yorumlanabilir.

Konu ile ilgili araştırmalara bakıldığında Belli (2014)'nin gerçekleştirmiş olduğu araştırmada katılımcıların en fazla yıldırmaya maruz kalan eğitim grubunun lisans ve yüksek lisans olduğunu vurgulamıştır. Sporcular üzerine uygulanan bir araştırmada eğitim durumu değişkenine göre lisans ve lisansüstü

eğitim alan sporcuların yıldırma davranışlarına diğer gruplara göre en çok maruz kaldığı görülmüştür (Salman ve Yalçındağ, 2017). Köse ve Uysal (2010)'da araştırmalarında eğitim düzeyinin artmasıyla katılımcıların yaşadıkları psikolojik yıldırma davranışlarının da arttığını vurgulamışlardır. Atalan (2017) öğretim elemanlarına yönelik gerçekleştirdiği çalışmada; yüksek lisans mezunu olan bireylerin lisans mezunu olanlara göre psikolojik yıldırmaya daha fazla maruz kaldığı sonucuna ulaşmıştır. Beden eğitimi ve spor öğretmenlerine yönelik yapılan bir araştırmada psikolojik şiddete maruz kalmanın eğitim kademesi değişkeni açısından incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu (Yıldız, 2017) belirtilmektedir. Gökdağ (2017), ise araştırmasında; eğitim durumunun artışı ile öğretmenlerin yaşadıkları psikolojik yıldırma davranışlarına yönelik anlamlı bir farkın olmadığını belirtmiştir.

Katılımcıların çalışma yılı değişkenine göre psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin olumsuz davranışlar ölçeğinden almış oldukları puanlarına göre istatistikî açıdan anlamlı bir farkın olduğu saptanmıştır. Araştırmada, kurumdaki çalışma yılı değişkenine bakıldığında; 1 ile 5 yıl arasında çalışanların oranında yıldırmaya maruz kalma düzeylerinin 'orta altı düzeyde' olduğu görülmektedir. İşe yeni başlayan, deneyimsiz ama geleceğe dair umut vaat eden antrenörlerin meslek hayatlarının ilk yıllarında, kurumda çalışma yılı daha fazla olan kişilerce yıldırma davranışlarına maruz bırakıldıkları söylenebilir. Bu durumda umut vaat eden bu antrenörlerin hızlı bir şekilde yükselerek amir, müdür ve/veya yönetici olabileceği ihtimali, bu kişileri bu tür yıldırma davranışlarına itebilmektedir şeklinde yorumlanabilir.

Konu ile ilgili araştırmalara bakıldığında Belli (2014) araştırmasında; katılımcıların kıdem durumuna bağlı olarak psikolojik yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlamamakla birlikte, 1-5 yıl arasında görev yapan kişilerin 16 yıl ve üzeri görev yapan kişilere oranla daha az yıldırmaya maruz kaldığı ifade edilmektedir. Tüzel (2009) araştırmasında 7 ile 10 yıl arasında görev yapan araştırma görevlilerinin psikolojik yıldırma düzeylerinin orta altı düzeyde olduğunu belirtmektedir. Turan (2006) ve Bulut (2007) ise yapmış oldukları araştırmaların sonuçlarında, psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını belirten katılımcıların meslek yaşantılarının ilk yıllarında daha yoğunlukta maruz kaldıklarını vurgulamış oldukları görülmektedir.

Buna karşın Ceylan (2005) ile Gökçe ve Oğuz (2009) araştırmalarının sonuçlarına bakıldığında; 11 ile 20 yıl arasında görev yapan katılımcıların, daha fazla psikolojik yıldırmaya maruz kaldıklarını ifade etmekte oldukları görülmektedir. Şen (2015) ise araştırmasında çalışma yılı ile psikolojik yıldırma davranışları arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaştığı görülmektedir.

Örneklemedeki antrenörlerin psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarına ilişkin olumsuz davranışlar ölçeğinden almış oldukları puanların kurumdaki görev değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı bir farkın olduğu saptanmıştır. Anlamlı farklılık bulunan boyutların ikili karşılaştırılmasında kullanılan Bonferroni düzeltmesi testi sonucunda; sıra ortalamalarına göre tesis müdür yardımcısının (b) beden eğitimi ve spor öğretmenine (c) göre, Antrenörlerin (d), tesis müdürüne (a), tesis müdür yardımcısına (b) ve beden eğitimi öğretmenine (c) göre daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kaldığı söylenebilir. Bu durum yönetici konumunda olan kişilerin belediye hizmetleri kapsamında gelen taleplere yok diyemeyerek tüm taleplere cevap vermeye çalıştıkları, antrenörlerin ise yöneticilerinden gelen rutin süreç içerisinde gerçekleşmesi gereken talepleri rutinin dışına çıkılarak cevap vermeye çalışmalarından dolayı bu tarz davranışlara maruz kaldıkları şeklinde yorumlana bilir.

Konu ile ilgili araştırmalara bakıldığında, Bulut (2007), ortaöğretim kurumlarında gerçekleştirdiği araştırması sonucunda psikolojik şiddet düzeyleri üzeri ve mesleki kıdem durumları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir sonuç elde edilmiş ve en fazla yıldırma davranışlarına öğretmenlerin maruz bırakıldığı görülmüştür. Gökçe (2008) özel ve devlet ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler ve yöneticiler üzerine yapmış olduğu araştırmasında kıdem durumu değişkenine bağlı anlamlı sonuç yoktur ancak sırasıyla öğretmenlerin sıra ortalamalarına bakıldığında kıdem yılı 20'den fazla olan öğretmenlerin diğer yıllar arasında yer alan öğretmenlerin görüşlerinden daha düşük olduğu belirtilmiştir.

Araştırmadaki örneklem grubumuzdaki antrenörlerin olumsuz davranışlar ölçeğinden almış oldukları puanların, çalışma ortamlarındaki kadro durumuna göre istatistiki açıdan anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır. Katılımcıların sıra ortalama puanlarına bakıldığında sözleşmeli antrenörlerin kadrolu antrenörlere göre daha fazla yıldırıcı davranışlara maruz kaldığı söylenebilir. Kişilerin çalışma ortamındaki mesleki pozisyonlarında, sözleşmeli antrenörlerin kadrolu antrenörlere oranla daha fazla psikolojik şiddete maruz kalma nedenleri arasında; idare personelin kadrolu elemanların görev sürelerini de göz önünde bulundurmakla birlikte sözleşmeli elemanlara daha yoğun psikolojik şiddet uygulandığı düşünülmektedir.

Belli (2014)' nin araştırması sonucunda katılımcılardan sözleşmeli olarak çalışan antrenörlerin kadrolu olarak çalışan antrenörlere oranla daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını vurgulamıştır.

SONUÇ

Araştırma bulguları, antrenörlerin çalışma ortamlarında hem hiyerarşik (üstten) hem de yatay (mesai arkadaşlarından) kaynaklı yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır. Erkek çalışanların kadınlara oranla daha fazla yıldırma davranışı sergilediği, bekâr bireylerin ise evlilere kıyasla bu tür davranışlara daha fazla yöneldiği belirlenmiştir. Yıldırma davranışlarında bulunan bireylerin genellikle 36-40 yaş aralığında, lisans mezunu ve 11-15 yıl arasında çalışma deneyimine sahip oldukları saptanmıştır. Kurumsal görev dağılımlarına bakıldığında ise yıldırma davranışlarının en çok genel müdür ve spor uzmanı pozisyonundaki kişiler tarafından uygulandığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlar, yıldırma olgusunun yalnızca üst-ast ilişkilerinden kaynaklanmadığını, yatay düzlemde de ciddi boyutlara ulaşabildiğini göstermektedir. Bu durum, kurum içi iletişim, yönetim kültürü ve çalışanlar arası sosyal ilişkilerin yıldırma davranışlarını tetikleyebileceğini düşündürmektedir. Dolayısıyla yıldırma ile mücadelede sadece yöneticilere değil, tüm çalışanlara yönelik farkındalık ve iletişim temelli eğitim programlarının geliştirilmesi gerekmektedir. Konu ile ilgili yapılmış bazı araştırma sonuçlarında yıldırmanın yönünün aşağı doğru yaşandığını ve çalışan personelin, amir veya şeflerden daha fazla oranda yıldırmaya maruz kaldıkları görülmektedir (Çalışkan, 2005; Ekşici, 2009; Gündüz ve Yılmaz, 2008; Hacıcaferoğlu, 2015; Hacıcaferoğlu ve Çoban, 2011; Tanoğlu, 2006; Yaman, 2007); Yıldırma davranışlarının yönüyle ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında Avrupa’da aşağı doğru yıldırmanın toplam yıldırma içindeki oranı %60 olarak saptanmıştır (Yamada, 2000). Bu duruma karşın yıldırma davranışları sadece üstün asta uyguladığı bir eylem olarak da görülmemeli, tersi yönde yukarıya doğru ve eşit statüde çalışanların birbirlerine karşı uygulayabildikleri (yatay) bir eylem olarak da görüle bilinmelidir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008; Çobanoğlu, 2005; Tınaz, 2006; Turan, 2006).

ÖNERİLER

Günümüz çalışma ortamlarında giderek daha görünür hale gelen yıldırma (mobbing), çalışanların psikolojik sağlığı, iş performansı ve genel yaşam kalitesi üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu olgunun örgütsel yapılar içinde özellikle hiyerarşik ilişkilere bağlı olarak ortaya çıktığı ve birçok çalışanın gerek idari gerekse yasal koruma mekanizmalarından yoksun biçimde bu tür davranışlara maruz kaldığı görülmektedir. Özellikle otoriter yönetim anlayışının benimsendiği yapılarda, çalışanları “uyum sağlamaya zorlayan” ya da kurumsal kültüre karşı direnç gösteren bireyleri cezalandırma aracı olarak yıldırma davranışlarının kullanılması hem bireysel hem de kurumsal düzeyde ciddi sorunlara yol açmaktadır. Bu araştırmanın ortaya koyduğu bulgular, yıldırma davranışlarının yalnızca belirli sektörlerle özgü olmadığını, spor alanında görev yapan antrenörlerin de bu olumsuz süreçlerden etkilendiğini açıkça göstermektedir.

Antrenörlerin yıldırma deneyimlerinin, onların psikolojik sağlamlıkları, öz yeterlik düzeyleri, problem çözme becerileri ve benlik saygıları ile yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, yıldırma davranışlarının algılanma biçimlerini anlamaya yönelik daha derinlemesine ve çok boyutlu çalışmalar yapılması, bu alandaki bilgi birikimine önemli katkılar sunacaktır. Bu çerçevede, özellikle spor örgütlerinde görev yapan bireylerin maruz kaldığı yıldırma biçimlerinin sistematik olarak incelenmesi, koruyucu politikaların geliştirilmesine zemin hazırlayabilir.

Yıldırmanın önlenmesine yönelik kurumsal stratejiler geliştirmek, yalnızca bireysel çabalarla değil, yöneticilerin de aktif biçimde sürece dâhil olmasıyla mümkün olacaktır. Bu bağlamda, yöneticilerin yıldırma davranışlarının tanınması, yönetim süreçlerinde etik duyarlılık geliştirilmesi ve değişen insan ilişkilerine uyum sağlamaya yönelik eğitimler almaları önemlidir. Yeni yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi, farklılıklarla sağlıklı iletişim kurmayı teşvik eden bir örgüt iklimi oluşturulması, yıldırmanın ortaya çıkmadan engellenmesinde etkili olacaktır. Aynı şekilde hem yöneticilerin hem de çalışanların, hangi davranışların yıldırma kapsamına girdiği ve hiyerarşik yetkilerin sınırlarının neler olduğu konusunda bilinçlendirilmesi gereklidir.

Yıldırma davranışlarının etkili biçimde önlenmesi için, yalnızca örgütsel önlemler değil, aynı zamanda hukuki düzenlemeler de büyük önem taşımaktadır. Yıldırmanın, iş yerinde psikolojik şiddet ve baskıya dönüşebilecek düzeyde ciddi bir sorun olduğu dikkate alındığında, bu davranışların Türk Ceza Kanunu’nda açık, anlaşılır ve özel bir başlık altında yer alması gerekmektedir. Bu sayede hem mağdurların yasal güvencelere ulaşması kolaylaşacak hem de potansiyel failer için caydırıcı bir hukuk sistemi inşa edilebilecektir.

Yıldırmaya maruz kalan antrenörlerin ya da çalışanların, yaşadıkları olumsuzluklarla yalnız başına mücadele etmek yerine, güven duydukları aile bireylerinden, meslektaşlarından ya da profesyonel destek alabilecekleri uzman kişilerden yardım almaları, ruh sağlığının korunması açısından kritik öneme sahiptir. Bu bireylerin, yaşadıkları sorunları paylaşabilecekleri sosyal destek sistemlerine yönlendirilmesi, yalnızlık ve çaresizlik duygularının önüne geçilmesine katkı sağlayacaktır.

Literatürde yer alan benzer çalışmalarda yıldırma ile ilgili farklı ve zaman zaman çelişkili sonuçlara ulaşılması, bireysel farklılıkların yanı sıra, örgütsel iklimin ve yönetim tarzlarının da belirleyici olduğunu göstermektedir. Özellikle büyükşehir belediyeleri gibi kamuya açık ve toplumsal sorumluluğu yüksek kurumlarda, yıldırma olgusuna yönelik kapsamlı araştırmalar yapılması, bu alandaki bilgi eksikliğinin giderilmesine yardımcı olabilir. Belediyelerin sahip oldukları kurumsal kültür farklılıkları dikkate alınarak, yerel yönetimlerde görev yapan spor personeline özgü yıldırma dinamiklerinin anlaşılmasına yönelik geniş kapsamlı saha çalışmaları, alana önemli katkılar sunacaktır.

KAYNAKÇA

- Albar, B.Ö., Ofluoğlu, G. (2016). Çalışma hayatında mobbing ve tükenmişlik ilişkisi. *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6 (16), 538-550.
- Altinkurt, K. (2012). *Üniversite çalışanlarının psikolojik yıldırma algıları ile denetim odağı arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Akşahin, E. (2012). İlköğretim okulları branş öğretmenlerinin yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyleri sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesi (İstanbul ili Esenler ilçesi) (Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). İstanbul, Türkiye.
- Arpacıoğlu, G. (2003). *İşyerinde zorbalık 2*. (<http://www.hrdergi.com.tr>) Erişim Tarihi 10.05.2019.
- Arseven, A. (2001). *Alan araştırma yöntemi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Açan, S., 2013. Mobbing (*İşyerinde psikolojik taciz*), 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı, Ankara: Özyurt.
- Akgeyik, T., Delen, M. G. ve Uşen, G., 2013. Çalışma yaşamında psikolojik taciz, Ankara: Özyurt.
- Alazab, R.M., El Elsheikh, R., Kamal, I. (2008). *Workplace bullying associated health hazard. Is it a lack of quality assurance? A model of organizational intervention in EGYPT*. San Diego, CA: Apha 136th Annual Meeting.
- Alkan, E., Yıldız, S. M. ve Bakır, M., 2011. *Yıldırmanın (mobbing) beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin tükenmişliği üzerine etkisi*, Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, 13 (3), 270-280.
- Anonim. (2003). Workplace violence in the health sector case study (Bulgaria, ILO, ICN, WHO, PSI, Workplace Violence in the Health Sector Project Institute for Trade Union and Social Research- Bulgaria). Geneva
- Atalan, D. B., (2017). *Öğretim elemanlarının mobbing'e maruz kalma düzeylerinin iş doyumuyla ilişkisi*. (Yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ, Türkiye, 148 s., 68-107.
- Altuğ, K. (2013). *İşyerinde mobbing ve mobbingin hukuki değerlendirmesi*. Öğreti Yayınları. http://www.turkhukuksitesi.com/makale_1293.htm. Ankara:
- Artuk, M. E. (2006). Cinsel taciz suçu (TCK. M.105). *Çalışma ve Toplum Dergisi*.
- Atman, Ü. (2012). İşyerinde psikolojik terör: Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3, 157-174
- Aydemir, M. (2007). *İş yerinde cinsel taciz davranışı*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Aydın, G., ve Emrah, Ö. (2007). İş yerinde yaşanan psikolojik şiddetin yapısı ve boyutları: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2).
- Bahçe, Ç. (2007). *Mobbing oluşumunda örgüt kültürünün rolü* (Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Ankara, Türkiye.
- Balcıoğlu, İ. (2001). *Şiddet ve toplum*. Bilge Yayıncılık Eğitim Hizmetleri.
- Bardstu, S. (2011). *Between a rock and a hard place: A cross-sectional and longitudinal investigation of the psychosomatic consequences of witnesses to workplace bullying* (Master's thesis, University of Oslo, Department of Psychology).
- Barrios, L., ve Sleet, A. D. (2002). *International encyclopedia of the social behavioural sciences*, New York,
- Bayar, R., ve Yavuz, M. 2008. Obsesif kompulsif bozukluk. *İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri Sempozyum Dizisi*, 62, 185-192.
- Beale, D., ve Hoel, H. (2010). Workplace bullying, industrial relations and challenge for management in Britain and Sweden. *European Journal of Industrial Relations*, 16(2), 101-118.
- Beck, A. T., Freeman, A., ve Davis, D. D. (2004). *Cognitive therapy of personality disorder*. Second Edition. The Guilford Press.
- Belli, E. (2014). *Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerinde çalışan personelin mobbing düzeylerinin araştırılması ve örgütsel bağlılık yönünden değerlendirilmesi*. (Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı). Erzurum, Türkiye.
- Bentley, T. A., Catley, B., Cooper, T. H., Gardner, D., O'Driscoll, M. P., Dale, A. ve Trenberth, L., (2012). *Perceptions of workplace*.
- Bilge Kadın Araştırma Merkezi. (2009). İşyerinde taciz (mobbing) raporu. Retrieved July 02, 2018.
- Bingöl, Ş. (2012). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğretim elemanlarının duygusal taciz (mobbing) farkındalıklarının araştırılması*, (Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü). Elazığ, Türkiye.
- Björkqvist, K., Österman, K., ve Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among University employees. *Aggressive Behavior*, 20 (3), 173-184.
- Blando, J., ve Lynn F., (2008). *Workplace bullying: Aggressive behavior and its effect on job satisfaction and productivity*, Phoenix Üniversitesi, Doktora tezi.
- Bozbel, S. ve Palaz, S. (2007). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve hukuki sonuçları*. TİSK. Akademi Dergisi,
- Brown, A. D. (1997). "Narcissism, identity and legitimacy", *Academy of Management Review*, 22(3), 646.

- Branch, S., Sheehan, M., Barker, M. ve Ramsay, S., (2004). Perceptions of upwards bullying: An interview study. The Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace, UK: London.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Lexington books, Lexington, MA.
- Bulut, U. H. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinde psikolojik şiddet düzeyi (mobbing)*. (Yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Niğde, Türkiye.
- Bucuklar, N. (2009). *Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin tükenmişlikleri ve bazı değişkenler ile ilişkisinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı). İstanbul.
- Bölükbaşı, B. (2015). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin psikolojik taciz (mobbing)'e ilişkin algıları* (Güngören, İstanbul Örneği). (Yüksek lisans tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü). Çanakkale.
- Çalışkan, O. (2005). *Turizm işletmelerinde çalışanlara yapılan yıldırma davranışları* (Yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin.
- Carnero, M. A., Blance, M., & Sanchez, M. R. (2012). *Mobbing and workers' health: Empirical analysis for Spain*. International Journal of Manpower, 33(3), 322–339.
- Cassell, M. A. (2011). *Bullying in academe: Prevalent, significant, and incessant*. Contemporary Issues in Education Research, 4(5), 33–44.
- Cengiz, R., Yenel, F., & Sunay, H. (2013). *A research on mobbing behaviors football trainers face in club environment*. Turkish Journal of Sport ve Exercise.
- Cemaloğlu, N. (2013). *Örgütlerde psikolojik taciz, (mobbing) nedenleri ve başa çıkma teknikleri*. 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı, Ankara.
- Cemaloğlu, N. & Ertürk, A. (2008). *Öğretmen ve okul müdürlerinin maruz kaldıkları yıldırmanın yönü*. Bilig, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi(46), 67–86.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). *Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin cinsiyet yönünden incelenmesi*. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(2), 345–362.
- Cemaloğlu, N. (2007). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi(33), 77–87.

- Ceylan, L. (2005). *Psikolojik baskı ve sınıf öğretmenleri* (Yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde, Türkiye.
- Charlotte, R. (1997). *Helge H. A summary review of literature relating to workplace bullying*. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7(3), 181–191.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing: İş yerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing: İş yerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, N., Schwartz Distler, R., & Elliott, G. P. (1999). *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*. Ames, IA: Civil Society Publishing.
- Davenport, N., Swartz, R. D., & Elliott, G. P. (2003). *Mobbing işyerinde duygusal taciz* (Çev. Osman Cem Önortay). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Davenport, N. Z., Elliott, G. E., & Schwartz, R. D. (2014). *Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz*. İstanbul.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (2003). *Mobbing*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Demirel, Y. (2009). *Psikolojik taciz davranışının kamu kurumları arasında karşılaştırılması üzerine bir araştırma*. TİSK Akademi, (1).
- Dilman, T. (2007). *Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin duygusal tacize maruz kalma durumlarının belirlenmesi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Duman, Ç. M. ve Akdemir, B. (2017). *Mobbing ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma*. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(2), 29–52.
- Eaton, V. ve Akers, M. (2007). *Whistleblowing and good governance*. *The CPA Journal*, 77(6), 66–71.
- Ege, H. (2010). *Different typologies of workplace conflict and their connections with post traumatic embitterment disorder (PTED)*. *Health*, 2(3), 234–236.
- Ekşici, S. (2009). *Kurum ve kuruluşlarda psikolojik taciz (mobbing) eylemleri ve çalışanların motivasyonu üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Türkiye.
- Einarsen, S. ve Raknes, B. L. (1997). *Harassment in the workplace and the victimization of men*. *Violence and Victims*, 12(4), 247–263.
- Einarsen, S. (1999). *The nature and causes of bullying at work*. *International Journal of Manpower*, 20(1–2). Erişim adresi: <http://www.ebscohost.com>
- Einarsen, S. (1999). *The nature and causes of bullying at work*. *International Journal of Manpower*, 20(6), 16–26.

- Einarsen, S., Hoel, H. ve Notelaers, G. (2009). *Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised*. Work & Stress, 23(1), 24–44.
- Einarsen, S. ve Raknes, B. I. (1997). *Harassment in the workplace and victimization of men*. Violence and Victimization, 12(3), 247–263.
- Erdem, K. (2006). *Futbolda kenar yönetimi yönetsel beceriler – strateji - taktik*. Morpa Kültür Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Ertürk, A. (2005). *Öğretmen ve okul yöneticilerinin okul ortamında maruz kaldıkları yıldırma eylemleri* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye, 120 s., 91.
- Eser, O. (2009). *Mobbing kavramının Türkçe serüveni*. Önce Kalite, (127), 56–58.
- Ergün, K. (2014). *Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı çalışanlarının mobbing ve iş doyum düzeylerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kütahya, Türkiye, 147 s., 76.
- Ferrari, E. (2009). *Raising awareness on mobbing: An EU perspective*. Daphne Programme, European Commission. Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women (2004). <http://www.mobbingportal.com/ferrare.html>
- Ferraz, H. F., Gil-Monte, P. R., Grau-Alberola, E., Llorca-Pellicer, M., García, J. ve Juan, A. (2012). *Influence of some psychosocial factors on mobbing and its consequences among employees working with people with intellectual disabilities*. Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities, 25(5), 455–463.
- Friedman, G. S. (2004). *Global perspective on workplace harassment law: Proceedings of the 2004 annual meeting*. Association of American Law Schools.
- Fromm, E. (1994). *Sevginin ve şiddetin kaynağı* (6. Baskı). Payel Yayınevi, İstanbul.
- Gardner, S. ve Johnson, P. R. (2001). *The leaner, meaner workplace: Strategies for handling bullies at work*. Employment Relations Today. John Wiley and Sons.
- Gerbot, E. (2007). *Harcèlement au travail*. Paris: Editions d'Organisation.

- Gök, S. (2013). *İşyerinde psikolojik tacizin türleri ve tacizle kurumsal mücadele*. 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı, Ankara.
- Gökçe, A. T. (2006). *İş yerinde yıldırma: Özel ve ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye, 100 s., 81.
- Gökdağ, Y. (2017). *Ortaokul ve liselerde görevli beden eğitimi öğretmenlerinin karşılaştıkları psikolojik yıldırma davranışları* (Yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin, Türkiye, 86 s., 63–65.
- Gökçe, A. T. (2008). *Mobbing: İşyerinde yıldırma nedenleri ve başa çıkma yöntemleri* (1. Baskı). Pegem Akademi Yayın Dağıtım, Ankara, Türkiye.
- Gökçe, T. ve Oğuz, E. (2009). *Yükseköğretimde yıldırma*. Uluslararası 5. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi, Edirne, Türkiye.
- Guedj (2007). Akt. Minibaş-Poussard; İdiğ-Çamuroğlu, s. 39.
- Gündüz, H. B. ve Yılmaz, O. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında mobbing (yıldırma) davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri* (Düzce ili örneği). Millî Eğitim Dergisi, (179), 269–282.
- Gün, H. (2009). *Çalışma ortamında psikolojik taciz: İşyeri sendromu (mobbing/bullying)*. Lazer Yayıncılık – Güncel Yayıncılık, Ankara.
- Gürhan, N. (2013). *A'dan Z'ye mobbing*. Akademisyen Yayınları, Ankara.
- Gülle, M. (2013). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul ortamında maruz kaldıkları yıldırma algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.
- Hallberg, L. R. ve Strandmark, M. (2006). *Health consequences of workplace bullying: Experiences from the perspective of employees in the public service sector*. International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being.
- Hacıcaferoğlu, S. (2010). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin çalışma ortamlarında maruz kaldıkları yıldırma (mobbing) davranışları* (Yüksek lisans tezi, Yayımlanmamış). Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Elazığ, Türkiye.
- Hacıcaferoğlu, S. ve Çoban, B. (2011). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin çalışma ortamında maruz kaldığı yıldırma davranışlarının incelenmesi*. Spor ve Performans Dergisi, 2(2), 38–50.
- Hacıcaferoğlu, S. (2013). *Futbol klasman hakemlerinin maruz kaldıkları yıldırma (mobbing) davranışlarının incelenmesi* (Doktora Tezi, Yayımlanmamış).

- Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Elazığ, Türkiye.
- Hacıcaferoğlu, S. ve Gündoğdu, C. (2014). *Surveying the exposure level of intimidation (mobbing) behaviours of the football referees*. Journal of Physical Education and Sport (JPES), 14(1), 120–126.
- Hacıcaferoğlu, S. (2015). *Aspect of mobbing behaviors incurred on the staff working at the directorates of youth centers*. Journal of Sports Research, 2(4), 110–121.
- Hacıcaferoğlu, S. ve Hacıcaferoğlu, B. (2014). *Gençlik merkezi müdürlüklerinde çalışan personellerin çalışma ortamlarında maruz kaldıkları yıldırma davranışlarının cinsiyet yönünden incelenmesi*. International Journal of Science Culture and Sport, SI(1), 77–87.
- Hacıcaferoğlu, B. ve Hacıcaferoğlu, S. (2022). *Eğitim bilimleri açısından yıldırma (mobbing)*. Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(9), 79–89.
- Hırıgöy, F. M. (1998). *Manevi taciz: Günümüzde sapkın şiddet* (H. Bucak, Çev.). İstanbul.
- Hoel, H., Faragher, B. ve Cooper, C. (2004). *Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging*. British Journal of Guidance & Counselling, 32(3), 367–387. Retrieved October 28, 2010 from <http://www.sciencedirect.com>
- Hubert, A. ve Veldhoven, V. M. (2001). *Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing*. European Journal of Work and Organizational Psychology.
- İlgöz, S. (2016). *Kadın ve mobbing*. EMO Kadın Bülteni, 4(1), 31–34.
- İlhan, Ü. (2010). *İşyerinde psikolojik tacizin (mobbing) tarihsel arka planı ve Türk hukuk sisteminde yeri*. Ege Akademik Bakış, 10(4).
- Jessica, L. (2011). *Workplace bullying: Implications for police organisations*. A Critical Issues in Policing Paper, Paper Series No: 8, Australia. <https://www.ncjrs.gov/App/publications/Abstract.aspx?id=19829>
- Johanna, B., Joanne, G. ve David, P. (2004). *Bullying at work: A review of the literature*. Health and Safety Laboratory. Akt: Özler, Mercan (2009).
- Karcıoğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). *İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(3).
- Keashly, L. ve Neuman, J. H. (2010). *Faculty experiences with bullying in higher education*. Administrative Theory & Praxis, 32(1), 48–70.
- Keser, A. (2012). *Çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Keser, A., Gözde, Y. ve Şenay, Y. (2009). *Çalışma yaşamında davranış* (1. Baskı). Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

- Kırel, Ç. (2008). *Örgütlerde psikolojik taciz (mobbing) ve yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1806, İ.İ.B.F. Yayınları No:226, Eskişehir.
- Özler, E. D. (2009). *Yönetimsel ve örgütsel açıdan psikolojik terör*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Devenport, N., Schwartz, R. ve Elliott, P. (2003). *Mobbing: İşyerinde duygusal taciz* (O. C. Öneray, Çev.). Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kohut, M. R. (2007). *The complete guide to understanding, controlling and stopping bullies & bullying at work: A guide for managers, supervisors and employees*. Atlantic Publishing Group, Florida.
- Koçak, N. (2015). *Öğretmenlerin psikolojik şiddet (mobbing) algıları: İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan resmi kız meslek liselerinde bir tarama* (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 110 s.,
- Korkmaz, B. (2015). *Ortaokul öğretmenlerinin duygusal tacize (mobbing) ilişkin algıları: Bolu ili örneği* (Yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu, Türkiye, 110 s., 71.
- Kök, S. (2006). *İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma*. 14. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (s. 161–170). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Köse, S. ve Uysal, Ş. (2010). *Kamu personelinin yıldırma (mobbing) ve boyutları hakkındaki düşünceleri üzerine bir çalışma (Manisa Tarım İl Müdürlüğü örneği)*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1), 261–276.
- Laçiner, V. (2007). *Mobbing (işyerinde psikolojik taciz)*. http://www.bbdanismanlik.com.tr/forum/printer_friendly_posts.asp?TID=434 (Erişim Tarihi: 23.02.2019).
- Lee, D. (2000). *An analysis of workplace bullying in the UK*. *Personnel Review*, 29(5), 593–612.
- Lewis, S. E. (2006). *Recognition of workplace bullying: A qualitative study of women targets in the public sector*. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 16(2), 119–135.
- Noa, R. D. ve Schuartz, G. P. (2000). *Mobbing: İşyerlerinde duygusal taciz* (O. C. Öneray, Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık. (Leymann Tipolojisi, s. 15).
- Leymann, H. (1996a). *The content and development of mobbing at work*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <http://www.ebscho.com> (Erişim Tarihi: 08.09.2010).
- Leymann, H. ve Gustafsson, A. (1996). *Mobbing at work and the development of post- traumatic stress disorders*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251–275.

- Lubit, R. H. (2004). *Coping with toxic managers, subordinates and other difficult people*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall Publishing.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J. ve Alberts, J. K. (2007). *Burned by bullying in American workplace: Prevalence, perfection, degree and impact*. Journal of Management Studies, 44(6), 837–863.
- Lynch, J. (2002). *Workplace bullying: Implications for police organisations*. Australasian Centre for Policing Research, A Critical Issues in Policing Paper, 8(3), 3.
- Martino, D. V. ve Musri, M. (2001). *Guidance for prevention of stress and violence at the workplace*. Kuala Lumpur: Department of Occupational Safety and Health, Malaysia..
- Mathisen, G. E., Einarsen, S. ve Mykletun, R. (2011). *The relationship between supervisor personality, supervisors' perceived stress and workplace bullying*. Journal of Business Ethics, 99(4), 637–651.
- Matthiesen, S. B. ve Einarsen, S. (2010). *Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents, consequences*. International Journal of Organization Theory and Behavior, 13(2), 202–248.
- Mayhew, C., McCarthy, P., Chappell, D., Quinlan, M., Barker, M. ve Sheehan, M. (2004). *Measuring the extent of impact from occupational violence and bullying on traumatised workers*. Employee Responsibilities and Rights Journal, 16(3), 117–134.
- Meek, C. B. (2004). *The dark side of Japanese management in the 1990 karoshi and ijime in the*.
- Mercanlioğlu, Ç. (2010). *Çalışma hayatında psikolojik tacizin (mobbing) nedenleri, sonuçları ve Türkiye'deki hukuksal gelişimi*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2), 1309–8039.
- Mikkelsen, E. G. ve Einarsen, S. (2002). *Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress disorder among victims of bullying at work*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 11(1), 87–111.
- Moayed, F. A., Daraiseh, N., Shell, R. ve Salem, S. (2006). *Workplace bullying: A systematic review of risk factors and outcomes*. Theoretical Issues in Ergonomics Science, 7(3), 311–327.
- Namie, G. ve Namie, R. (2009). *The bully at work*. Sourcebooks Inc.
- Namie, G. (2003). *Workplace bullying: Escalated incivility*. Ivey Business Journal, November/December.
- Öntürk, Y. (2015). *Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında görev yapan akademik personelin mobbinge maruz kalma durumlarının incelenmesi* (Yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Muğla, Türkiye).

- Peyton, P. (2003). *Dignity at work: Eliminate bullying and create a positive working environment*. Brunner-Routledge.
- Porteous, J. (2002). *Bullying at work—the legal position*. Manage Law.
- Polat, S. (2013). *Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile işyerlerindeki mobbingi algılama düzeyleri arasındaki farklılığın belirlenmesi üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, Türkiye).
- Salin, D. (2001). *Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 10(4), 425–441.
- Salin, D. (2003). *Workplace bullying among business professionals: Prevalence, organisational antecedents and gender differences* (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, Finland).
- Salman, N. M. ve Yalçındağ, S. (2017). *Sporda mobbing uygulamaları ve sporcuların mobbing algılama düzeylerinin tespiti*. Kastamonu Eğitim Dergisi, 25(6), 2479– 2490.
- Sandvik, P. L. (2003). *The communicative cycle of employee emotional abuse: Generation and regeneration of workplace mistreatment*. Management Communication Quarterly, 16(4), 471–501.
- Sarıgöz, O., Hacicaferoğlu, S., Dönger, A., Cam, F. ve Koca, M. (2015). *Çalışanların mobbinge uğrama düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(14), 360–373.
- Savaş, B. F. (2007). *İşyerinde manevi taciz*. Beta Basım.
- Seward, K. (2003). *Faby S. Tackling workplace bullies*. Journal of Occupational Health,
- Seydl, C. (2006). *Workplace mobbing/bullying: A deviant conflict redirection*. In The Fifth International Conference on Workplace Bullying and Harassment in the Workplace, Anti-Bullying Research and Resource Centre, Dublin.
- Schuster, B. (1996). *Rejection, exclusion, and harassment at work and in schools: An integration of results from research on mobbing, bullying and peer rejection*. European Psychologist, 1(4), 293–317.
- Sheehan, M., Barker, M. ve Rayner, C. (1999). *Applying strategies for dealing with workplace bullying*. International Journal of Manpower.
- Skogstad, A., Matthiesen, S. B. ve Einarsen, S. (2007). *Organizational changes: A precursor of bullying at work?* International Journal of Organization Theory and Behavior, 10(1), 58–94.

- Skorek, J. L. (2009). *A qualitative study of counseling interventions used to assist targets of workplace bullying* (Yayımlanmamış doktora tezi). Northern Illinois University, DeKalb, Illinois.
- Spindel, P. (2008). *Psychological warfare at work*. Spindel & Associates Inc.
- Strandmark, K. ve Hallberg, L. (2007). *The origin of workplace bullying: Experiences from the perspective of bully victims in the public service sector*. Journal of Nursing Management, 15(3), 32.
- Şener, O. (2013). *Genel kamu liselerinde psikolojik yıldırma ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi (KAREFAD), 1(1), 47–64.
- Şen, A. (2015). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin maruz kaldıkları yıldırma (mobbing) davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, Türkiye.
- Tanoğlu, S. C. (2006). *İşletmelerde yıldırmanın (mobbing) değerlendirilmesi ve bir yüksek öğrenim kurumunda uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya, Türkiye.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM). (2011). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve çözüm önerileri komisyon raporu*. Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları.
- Tezcan, P., Bayram, F. ve Ergin, H. (2009). *İşyerinde mobbingci ve kurban tiplerleri*. <http://www.msxlab.org> (Erişim Tarihi: 06.02.2019).
- Terry, P. (1991). *The psychology of the coach-athlete relationship*. Bull. S. J. Sport Psychology, Self-Help Guide, The Crowood Press, London.
- Tınaz, P. (2006). *İş yerinde psikolojik taciz*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Tınaz, P. (2008). *İş yerinde psikolojik taciz (mobbing)* (2. baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. Çalışma ve Toplum Dergisi(4), 13–28.
- Tınaz, P., Fuat, B. ve Hediye, E. (2008). *Çalışma psikolojisi ve hukuki boyutlarıyla işyerinde psikolojik taciz (mobbing)* (1. bası). Beta Yayıncılık.
- Tracy, S. J., Sandvik, P. L. ve Alberts, J. K. (2006). *Nightmares, demons and slaves: Exploring the painful metaphors of the workplace bullying*. Management Communication Quarterly, 20(2), 148–185.
- Tutar, H. (2004). *İşyerinde psikolojik şiddet*. Platin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2015). *Mobbing (nedenleri ve başa çıkma stratejileri: Kuramsal yaklaşım)*. Ankara, Türkiye.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. Seçkin Yayıncılık.

- Turan, F. (2006). *İşyerlerinde psikolojik yıldırma olgusu ve konuya ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Tüzel, E. (2009). *Araştırma görevlilerinin maruz kaldıkları yıldırma (mobbing) davranışlarının araştırma görevlilerinin sahip oldukları çeşitli değişkenlere göre incelenmesi* (Gazi Eğitim Fakültesi örneği). 1. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi, Çanakkale, Türkiye.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu. (2010). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve çözüm önerileri komisyon raporu* (No: 6). TBMM Basımevi.
- Ulukoş, D. (2017). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mobbing ve örgütsel sinizm algıları* (Yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin, Türkiye.
- Yalçındağ, S. (2014). *Takım sporlarında mobbing uygulamaları ve sporcuların mobbing algılama düzeylerinin tespiti* (Bitirme tezi). Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray, Türkiye.
- Yaman, E. (2007). *Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanlarının maruz kaldığı informal cezalar: Nitel bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Üstün, E. (2014). *Spor eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarındaki öğretim elemanlarının mobbing algı düzeyleri* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Ünsal, P. (2009). *İş stresi algısı ve başa çıkmada bireysel farklılıkların rolü*. Umutepe Yayınları.
- Vickers, M. H. (2010). *Symposium: Bullying, mobbing and violence in organizational life*. Administrative Theory & Praxis, 32(1), 7–24.
- Vie, T. L., Glaso, L. ve Einarsen, S. (2011). *Health outcomes and self-labeling as a victim of workplace bullying*. Journal of Psychosomatic Research, 70(1), 37–43.
- Vandekerckhove, W. (2002). *Procedure, charisma and whistle blowing*. Philosophy Today, 16, 2–3.
- Workplace Bullying Institute (Director: Namie, G.). (2012). *Impact of workplace bullying on individuals' health* [Çevrim içi belge]. <http://www.workplacebullying.org/multi/pdf/WBI-2012-IP-D.pdf> (Erişim Tarihi: 01.01.2019).
- Yagil, D. (2004). *Mobs and bullies: Collective and individual negative interpersonal behaviors*. The Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace, Londra, Birleşik Krallık.

- Yaşlıca, E. (2015). *Öğretmenlerin psikolojik şiddet (mobbing) algıları* (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Yamada, C. D. (2000). *The phenomenon of “workplace bullying” and the need for status- blind hostile work environment protection*. Georgetown Law Journal, 88(3), 475– 536.
- Yamada, D. (2004). *Global perspective on workplace harassment law: Proceedings of the 2004 Annual Meeting, Association of American Law Schools Section on Labor Relations and Employment Law*. Employee Rights and Employment Policy Journal, 8(1), 151–194.
- Yaman, E. (2009). *Yönetim psikolojisi açısından işyerinde psikoşiddet -mobbing-* (1. bası). Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, D., Yıldırım, A. ve Timuçın, A. (2007). *Mobbing behaviors encountered by nurse teaching staff*. Nursing Ethics, 14, 447–463.
- Yıldız, M. (2017). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin psikolojik şiddet (mobbing) ’e maruz kalma ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bartın Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bartın, Türkiye.
- Yıldız, S. ve Sevdâ, E. Y. (2009). *Bullying ve depresyon arasındaki ilişki: Kars ilindeki sağlık çalışanlarında bir araştırma*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), 18-28.
- Yüçetürk, E. (2002). *Türkiye ’de iş yaşam kalitesini ve verimliliğini azaltan gizli bir sendrom: Yıldırma (mobbing)*. İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, (231), 4–33.
- Yüçetürk, E. (2005). *Türkiye ’de iş yaşam kalitesini ve verimliliğini azaltan gizli bir sendrom: Yıldırma (mobbing)*. İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Haziran sayısı, 231.
- Zapf, D. (1999). *Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work*. International Journal of Manpower, 20(4), 70–85.

E-KAYNAKLAR

- URL–1, 2018. <http://www.targetedindividuals.com/bullying/> (09.04.2018).
- URL–2, 2019. <http://www.bullyonline.org/workbully/bully.htm> (01.04.2019).
- URL–3, 2018. <http://www.ikdunyasi.com/tr/> (26.09.2018).
- URL–4, 2018. <http://www.osach.ca/sg/PreventingRearEndCollisions.pdf> (26.09.2018).
- URL–5, 2019. <http://www.turkcesozluk.org.tr> (01.02.2019).
- URL-6, 2019. <https://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/23/view> (02.15.2019)

- URL-7, 2019. <http://www.spor.istanbul/> (20.02.2019)
- URL-8, 2010. <https://www.avrupa.info.tr/tr/avrupa-birligi-temel-haklar-bildirgesi-708> (01.10.2019).
- URL-9, 2010. http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf (09.08.2018).
- URL-10, 2011. http://www.unimannheim.de/edz/pdf/dg4/SOCI108_EN.pdf (25.11.2018).
- URL-11, 2011. <https://www.genel-is.org.tr/toplu-is-sozlesmesi,3,2562> (21.08.2018).
- URL-12, 2011. <https://www.memurlar.net/> (15.09.2018).
- URL-13, 2011. <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> (20.03.2019).
- URL-14, 2013. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/201102041.htm> (14.07.2018).
- URL-15, 2009. <https://www.haberler.com/hasta-kizi-icin-yasa-degistirtti-mobbing-davasini-6991997-haberi/> (20.08.2018).
- URL-16, 2009. <http://www.ensonhaber.com/gundem/199793/hemsireden-taciz-sikayeti.html> (20.04.2019).
- URL-17, 2009. <http://www.Sendika.org> – İstanbul (10.01.2019).
- URL-18, 2009. <http://www.haberler.com/intiharda-mobbing-kuskusu-haberi> (08.11.2018).
- URL-19, 2009. http://www.kenthaber.com/Haber/egitim/Normal/harp-okulunda-yildirmadavasi/haber_186980 (11.12.2018).
- URL-20, 2010. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A31989L0391> (05.12.2018).
- URL-21, 2019. <https://docplayer.biz.tr/42010534-Bolum-4-antrenor-egitimi-yaklasimlari.html> (21.02.2019).
- URL-22, 2019. <https://www.ibb.istanbul/> (25.04.2019).

