

**T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN MARUZ KALDIKLARI MOBBING  
EYLEMLERİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Ezgi KIZILTAN**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ**

**Karabük  
EKİM/2019**

**T.C.**  
**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN MARUZ KALDIKLARI MOBBING**  
**EYLEMLERİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Ezgi KIZILTAN**

**Tez Danışmanı**  
**Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ**

**Karabük**  
**EKİM/2019**

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI .....	5
ÖNSÖZ .....	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	10
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	11
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	11
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	11
EVREN VE ÖRNEKLEM .....	12
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER .....	12
GİRİŞ .....	13
1. BİRİNCİ BÖLÜM.....	15
İŞ YAŞAMINDA ÇALIŞMAYA ENGEL DURUMLAR .....	15
1.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar .....	15
1.1.1. Stres ve Örgütsel Stres.....	15
1.1.2. Nepotizm .....	17
1.1.3. Fiziksel ve Sözlü Şiddet.....	18
1.1.4. Cam Tavan Sendromu .....	20
1.1.5. Mobbing .....	22
1.2. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunların Nedenleri .....	23
1.2.1. Kurum Kaynaklı Sorunlar .....	23
1.2.2. Çalışma Sistemine Dair Sorunlar .....	24
1.2.3. Çalışan Bireylerden Kaynaklı Sorunlar.....	24
1.2.4. Sektörel Sorunlar .....	25
1.3. İş Yaşamında Çalışmaya Engel Durumların Etkileri.....	26
1.3.1. Çalışan Bireyler Üzerindeki Etkileri.....	26



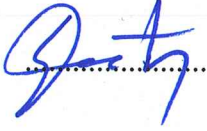
1.3.2.	Örgütsel Yapıya Dair Etkileri.....	27
1.4.	İş Yaşamında Çalışmaya Engel Durumlara Dair Sorumluluk Alanları.	27
1.4.1.	Yöneticilerin Sorumluluğu .....	27
1.4.2.	Çalışanların Sorumluluğu .....	28
1.5.	İş Yaşamında Çalışmaya Engel Durumların Yarattığı Sonuçlar .....	29
2.	İKİNCİ BÖLÜM .....	31
	MOBBİNG KAVRAMI.....	31
2.1.	Mobbing Tanımı.....	31
2.2.	Mobbing Davranışları ve Bu Davranışın Yaratmış Olduğu Etkiler .....	33
2.3.	Mobbing Davranışının Nedenleri ve Çalışmaya Olan Engelleri.....	34
2.4.	Mobbing Davranışının Süreç Analizi.....	36
2.4.1.	Leymann'ın Beş Aşama Modeli .....	36
2.4.2.	Ege İtalyan Modeli .....	38
2.5.	Mobbing Sorununa Karşı Alınacak Önlemler .....	39
3.	BÖLÜM.....	41
	ÖĞRETMENLERİN MARUZ KALDIKLARI MOBBİNG EYLEMLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA .....	41
3.1.	Literatür Taraması .....	41
3.2.	Araştırmanın Amacı .....	43
3.3.	Araştırmanın Önemi.....	44
3.4.	Araştırmanın Yöntemi.....	45
3.4.1.	Çalışma Grubu .....	45
3.4.2.	Verilerin Toplanması.....	45
3.4.3.	Verilerin Çözümlemesi .....	46
3.5.	Bulgular ve Yorumlar.....	47
3.5.1.	Katılımcı Öğretmenlere İlişkin Bilgiler .....	47
3.5.2.	Mülakat Soruları.....	48
3.5.3.	Katılımcı Öğretmenler ile Yapılan Görüşmeler.....	49
3.5.3.1.	Mobbing Etkisi Unsurları.....	49
3.5.3.2.	Yöneticilerin Olumsuz Etkisi.....	52
3.5.3.3.	Öğrencilerin Olumsuz Etkisi .....	54
3.5.3.4.	İş Arkadaşlarının Olumsuz Etkisi .....	57
3.5.3.5.	Mobbing Sorununa Karşı Çözüm Yöntemleri.....	59

3.5.3.6.	Kurum ve Yönetici Desteği.....	62
3.5.3.7.	Eğitim Verimliliği.....	64
3.5.3.8.	Mobbing Sorununun Özel Yaşama Etkisi.....	66
3.5.3.9.	Kuruma, Yöneticilere ve Mesleğe Bakış Açısı.....	68
3.5.3.10.	Psikolojik Destek.....	70
3.6.	Katılımcı Öğretmenler ile Görüşmelerin Değerlendirilmesi.....	72
3.6.1.	Mobbing Etkisi Unsurları.....	72
3.6.2.	Yöneticilerin Olumsuz Etkisi.....	73
3.6.3.	Öğrencilerin Olumsuz Etkisi.....	73
3.6.4.	İş Arkadaşlarının Olumsuz Etkisi.....	73
3.6.5.	Mobbing Sorununa Karşı Çözüm Yöntemleri.....	74
3.6.6.	Kurum ve Yönetici Desteği.....	74
3.6.7.	Eğitim Verimliliği.....	75
3.6.8.	Mobbing Sorununun Özel Yaşama Etkisi.....	75
3.6.9.	Kuruma, Yöneticilere ve Mesleğe Bakış Açısı.....	75
3.6.10.	Psikolojik Destek.....	76
SONUÇ	.....	77
KAYNAKÇA	.....	81
TABLolar LİSTESİ	.....	86
EK: MÜLAKAT SORULARI	.....	87
ÖZGEÇMİŞ	.....	88

## TEZ ONAY SAYFASI

**Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne**

**Ezgi KIZILTAN'a ait "Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Mobbing Eylemlerine Yönelik Nitel Bir Araştırma" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.**

	<b>Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı</b>	<b>İmzası</b>
<b>Tez Kurulu Başkanı</b>	: Dr. Öğr. Üyesi Hilal UYGURTÜRK	
<b>Danışman Üye</b>	: Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ	
<b>Üye</b>	: Dr. Öğr. Üyesi Sabahattin ÇETİN	

**Tez Sınava Tarihi: 02.10.2019**

## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eslere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı: Ezgi KIZILTAN**

**İmza**

: 

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, iş yaşamındaki sorunlar ele alınmakla birlikte mobbing özelinde, iş yaşamının karşılaştığı çeşitli zorluk ve tehditler ele alınacaktır. Konunun pratikteki yansımalarının incelenmesi adına eğitim sektöründe, öğretmenler ile bir mülakat gerçekleştirilerek konunun boyutları incelenmeye çalışılacaktır.

Öte yandan bu tezin hazırlanması sürecinde, benden yardımlarını esirgemeyen, her türlü sıkıntıda yanımda olan tez danışmanım Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'a, maddi ve manevi her türlü desteğiyle bugünlere gelmem de en büyük katkısı olan sevgili anneanneme ve bu süreçte beni yalnız bırakmayan değerli arkadaşım Hande Gizem ÖZER'e teşekkürü bir borç bilirim.



## ÖZ

Bu tez çalışmasında, iş yaşamındaki sorunlar ele alınmakla birlikte mobbing özelinde, iş yaşamının karşılaştığı çeşitli zorluk ve tehditler ele alınacaktır. Konunun pratikteki yansımalarının incelenmesi adına eğitim sektöründe, öğretmenler ile bir mülakat gerçekleştirilerek konunun boyutları incelenmeye çalışılacaktır. Çalışmanın birinci bölümünde, iş yaşamındaki sorunlar genel hatlarıyla ele alınmakta ve literatürde olduğu kadar pratikte de çalışanlar ve örgütler açısından ciddi ölçekli sorunlar yaratan konu başlıklarına değinilmektedir. İkinci bölümde, mobbing kavramı, tüm hatları ile ele alınmaktadır. Kavramın oluşumu ile birlikte nedenleri ve etkileri, çalışmanın bu bölümünde irdelenmektedir. Çalışmanın son bölümünde, mülakat odaklı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, eğitim sektöründe, lise ve dengi okullarda görev alan, çeşitli branşlardan öğretmenler oluşturmaktadır. Fakat bu araştırmada, tamamı Karabük'te bulunan ve farklı, lise ve dengi eğitim kurumlarında görevli olan 27 öğretmene yer verilmiştir ve katılımcılara, karşılaştıkları muhtemel mobbing tehditleri ile ilgili sorular sorulmuştur. Katılımcılar, tesadüfi örneklem ile mülakat gerçekleştirmek adına seçilmiştir. Önceden belirlenmiş olarak lise ve dengi okullarda görev alan, çeşitli branşlardan öğretmenlere 10 soru yöneltilmiştir. Araştırma sonucunda iki önemli nokta dikkati çekmektedir. Öğretmenler, kendi aralarında ve okul içerisindeki yöneticileri ile çeşitli şekillerde mobbing tehditleri ile karşılaşmalarına rağmen öğrencilerin mobbing konusunda önemli bir etkisi olduğu görülmüştür. Öte yandan öğretmenler, yaşadıkları mobbing etkisi ile mesleklerini sürdürmeyi bırakmak istememektedirler. Aksine, onlar, iş arkadaşlarının ve okul yöneticilerinin değişmesini ya da kurumlarının değişmesini istemektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan; Eğitim; İş; Mobbing; Öğretmen.

## **ABSTRACT**

In this thesis, although the problems in the business life are discussed, various difficulties and threats faced by the business life will be discussed. In order to examine the reflections of the subject in practice, an in-depth interview will be conducted with the teachers in the education sector to examine the dimensions of the subject. In the first part of the study, the problems in business life are discussed in general terms and the topics that create serious problems for employees and organizations are mentioned in the literature as well as in practice. In the second part, the concept of mobbing is discussed with all its lines. The formation of the concept as well as its causes and effects are discussed in this section of the study. In the last part of the study, an in-depth interview focused research was conducted. The universe of the research consists of teachers from various branches who work in education sector, high school and equivalent schools. However, this study included 27 teachers, all of whom were employed in different high schools and equivalent educational institutions in Karabük. And the participants were asked questions about possible mobbing threats. Participants were selected to conduct an in-depth interview with a random sample. 10 questions were posed to teachers from various branches who were assigned in high schools and equivalent schools. As a result of the research, two important points are noteworthy. Although teachers faced various kinds of mobbing threats among themselves and their school administrators, it was observed that students had a significant impact on mobbing. On the other hand, teachers do not want to stop continuing their profession with the effect of mobbing. Rather, they want their colleagues and school administrators to change or change their institutions.

**Keywords:** Employee; Education; Job; Mobbing; Teacher.

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Mobbing Eylemlerine Yönelik Nitel Bir Araştırma
<b>Tezin Yazarı</b>	Ezgi KIZILTAN
<b>Tezin Danışmanı</b>	Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans
<b>Tezin Tarihi</b>	02.10.2019
<b>Tezin Alanı</b>	İşletme Yönetimi
<b>Tezin Yeri</b>	Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	88
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Çalışan, Eğitim, İş, Mobbing, Öğretmen

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	A Qualitative Research on Mobbing Actions Exposed by Teachers
<b>Author of the Thesis</b>	Ezgi KIZILTAN
<b>Advisor of the Thesis</b>	Assoc. Prof. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
<b>Status of the Thesis</b>	Master (M.Sc.)
<b>Date of the Thesis</b>	02.10.2019
<b>Field of the Thesis</b>	Business Administration
<b>Place of the Thesis</b>	Karabuk University Social Sciences Institute
<b>Total Page Number</b>	88
<b>Keywords</b>	Employee, Education, Job, Mobbing, Teacher

## **ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Bu tez çalışmasının konusunu, iş yaşamındaki sorunlar ile birlikte mobbing özelinde, iş yaşamının karşılaştığı çeşitli zorluk ve tehditler oluşturmaktadır. Söz konusu tehditler, öğretmenlerin eğitim verme konusundaki beceri ve kapasitelerinin gerilemelerine sebebiyet verirken eğitim süreçlerinin, sürecin tüm aktörleri için sorunlu bir hale gelmesine sebebiyet vermektedir. Çalışmada, bu sorunun ve tehdidin boyutlarına odaklanılmaktadır.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu araştırmanın temel amacı, iş dünyası içerisinde sıklıkla karşılaşılan ve çalışmaya engel teşkil eden durumları incelemek ve bunları, büyük bir çalışma engeli olarak değerlendirilebilecek olan mobbing sorununa indirgemektir. Bu vesile ile de mobbing sorunu özelinde öğretmenler bir hedef kitle olarak seçilmiş ve araştırmada, onların yaşamış oldukları mobbing durumu ile bu durum sonucunda ortaya çıkan sorunların incelenmesi amaçlanmıştır. Iř dünyasının farklı bir sektöründe, eğitim alanında yer alan öğretmenler de çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar ve bu durum son yıllarda giderek mobbing sorununa doğru evirilmektedir. Araştırma içerisinde öğretmenlerin mobbing ile ilgili yaşamış oldukları sorunlar araştırılırken bu araştırma için mülakat yöntemi bir tespit aracı olarak kullanılmıştır.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu araştırmada mülakat tekniği kullanılarak, Karabük'te faaliyet göstermekte olan, lise ve dengi okullarda, farklı departmanlarda görev alan öğretmenlerin, bağlı buldukları kurumlarında yaşamış oldukları mobbing sorunu ve tehdidinin çalışmalarına yarattığı engellere dair görüşlerine yer verilmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiş, veriler, önceden hazırlanan 10 maddelik bir soru formuna dayanarak yapılan yüz yüze görüşmeler yoluyla derlenmiştir. Çalışmada görüşene ve görüş verene bazı konularda derinlemesine bilgi paylaşabilmesi imkânı verilmiştir. Bu nedenle veriler, tam yapılandırılmış görüşme sistemi ile derlenmiştir.

## **EVREN VE ÖRNEKLEM**

Bu araştırmanın evrenini Karabük'te faaliyet göstermekte olan, lise ve dengi okullarda, farklı departmanlarda görev alan öğretmenler oluşturmaktadır. Fakat öğretmenlerin yoğun bir çalışma ortamına sahip olmaları ve okulların farklı noktalarda konuşlandırılmış olmaları nedeni ile çok sayıda öğretmene, uzun süre, yüz yüze görüşebilecek şekilde ulaşmakta zorluklar yaşanmış, araştırmanın bir kısmı okulları dışında görüşmeyi kabul eden; büyük bir kısmı ise görüşme e-posta yolu ile kabul eden öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla toplam 43 öğretmen ile irtibat kurulabilmiş, ancak 27 adet öğretmenden mülakat konusunda olumlu geri dönüş alınabilmiştir.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER**

Araştırma içerisinde, mobbing ve eğitim hayatı dahilinde bir kapsam oluşturulmuştur. Öğretmenler ve öğretmenlerin mobbing süreçlerine dair karşılaşmış oldukları durumlar, araştırmanın kapsamını ve sınırlılığını oluşturmaktadır. Araştırma, genel olarak öğretmenler ekseninde ilerlemişse de araştırmanın içerisine eğitim süreçlerinin içerisindeki yöneticiler ve kamu yönetimi nezdindeki bireylerin de katılması adına çaba sarf edilmiş, ancak katılımcıların isteksizliği ve sürece dair değerlendirmelerinin mobbing sorununun var olmadığına dair görüşleri ile şekillenmesi neticesinde araştırma, öğretmenler ile sınırlı kalmıştır.

## GİRİŞ

İş yaşamı, insan hayatı içerisinde belki de sorunların, stresin ve çatışmanın en fazla gözlemlendiği alanlardan biridir. Çalışan insanların hayatlarının son derece büyük bir bölümünü teşkil eden ve her gün farklı şekilde insan hayatına şekil veren iş yaşamı, beraberinde birbirinden farklı birçok sorunu da getirmektedir. Bu sorunların içerisinde belki de en önemlisi yaşanan stres sorunudur. Fakat stres kavramının temelini inildiğinde ve sebepleri araştırıldığı süre zarfında, birçok farklı faktörün stresi tetiklediği görülmektedir. Bu şekilde, iş ortamında, birçok farklı sorun, çalışan bireylerin iş yaşamına olduğu kadar onların çalışma hayatlarına da olumsuz etki etmektedir.

İş yaşamı dahilinde olumsuzluklara sebep veren sorunlardan biri de son yıllarda ciddi boyutlara ulaşan, mental ve fiziksel sorunlar yaratan mobbing kavramıdır. Cinsiyet, kültür, kademe vb. hiçbir unsur gözetilmeden yaşanan mobbing sorunu, iş ortamındaki baskının, aşağılamanın ve adil olmayan şartlardaki rekabet sürecinin bir parçası haline gelmektedir. Mobbing, bir zorbalık türü olarak gündelik yaşamda, sokakta, herhangi bir sebepten ortaya çıkabilecek olan bir zorbalık içerikli olayın iş yaşamı içerisinde karşılaşılmaya mümkün olmaktadır. Fiziksel anlamda da bir zarar verme unsuru olan mobbing, iş yaşamındaki rekabetin giderek artması ve yönetim kademesindeki bireylerin tutum ve davranışlarının giderek iş yaşamının doğal akışının dışına çıkmasıyla birlikte yaygınlaşmaktadır. Özellikle de kadın çalışanların son yıllarda mobbing adına ciddi ölçekli şikayetleri söz konusudur.

İş yaşamı içerisinde birçok farklı şekillerde sorunlar yaşanabilmektedir. Fakat bu sorunların iş kaynaklı olması normal bir durum olarak değerlendirilebilecekken mobbing ve ona muadil olan sorunları giderek daha fazla normal sorun algısının dışına çıkmaktadır. Mobbing sorununun yarattığı baskı, korku ve uzaklaştırma etkisi, sadece iş yaşamı içerisindeki bireylerin ilişkilerinde sorunlara sebebiyet vermemekte, aynı zamanda örgütlerin çalışma sistemlerinin de ciddi ölçekli olarak zarar görmesine sebebiyet vermektedir. Bu noktada, mobbing için örgütlerin ve örgüt üyelerinin faaliyetleri adına ciddi ölçekli ve çok boyutlu bir tehdit olduğunu düşünmek mümkündür.

Bu tez çalışmasında, iş yaşamındaki sorunlar ele alınmakla birlikte mobbing özelinde, iş yaşamının karşılaştığı çeşitli zorluk ve tehditler ele alınacaktır. Konunun pratikteki yansımalarının incelenmesi adına eğitim sektöründe, öğretmenler ile bir

mülakat gerçekleştirilerek konunun boyutları incelenmeye çalışılacaktır. Çalışmanın birinci bölümünde, iş yaşamındaki sorunlar genel hatlarıyla ele alınmakta ve literatürde olduğu kadar pratikte de çalışanlar ve örgütler açısından ciddi ölçekli sorunlar yaratan konu başlıklarına değinilmektedir. İkinci bölümde, mobbing kavramı, tüm hatları ile ele alınmaktadır. Kavramın oluşumu ile birlikte nedenleri ve etkileri, çalışmanın bu bölümünde irdelenmektedir. Çalışmanın son bölümünde, mülakat odaklı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, eğitim sektöründe, lise ve dengi okullarda görev alan, çeşitli branşlardan öğretmenler oluşturmaktadır. Fakat bu araştırmada, tamamı Karabük'te bulunan ve farklı, lise ve dengi eğitim kurumlarında görevli olan 27 öğretmene yer verilmiştir ve katılımcılara, karşılaştıkları muhtemel mobbing tehditleri ile ilgili sorular sorulmuştur. Katılımcılar, tesadüfi örneklem ile mülakat gerçekleştirmek adına seçilmiştir. Önceden belirlenmiş olarak lise ve dengi okullarda görev alan, çeşitli branşlardan öğretmenlere 10 soru yöneltilmiştir.



# 1. BİRİNCİ BÖLÜM

## İŞ YAŞAMINDA ÇALIŞMAYA ENGEL DURUMLAR

Çalışmanın bu ilk bölümünde, iş yaşamında çalışmaya engel olarak karşılaşılan sorunlar, spesifik olarak büyük ölçekli sorunlar başta olmak üzere, sorunların kaynaklandığı kesimlere göre farklı şekillerde ele alınacaktır. Aynı zamanda bu bölümde, iş yaşamında çalışmaya engel durumların etkileri de değerlendirilecektir.

### 1.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

Çalışmanın bu başlığı altında, iş yaşamında karşılaşılan ve geniş ölçekli olarak birçok kesimi etkileyen şekilde stres/örgütsel stres, nepotizm, fiziksel ve sözlü şiddet, cam tavan sendromu ve mobbing sorunları ele alınacaktır.

#### 1.1.1. Stres ve Örgütsel Stres

Bireyin yaşam akışı içerisinde düşüncelerini ve davranışlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen birçok farklı unsur bulunmaktadır. Tüm bu unsurlar, bireyin yaşamının akışına farklı şekillerde yön vermektedir. Bunlardan biri olarak stres, bireyin yaşamını belki tam olarak etkileme kapasitesine sahip en önemli sorundur. Cüceloğlu'na (1994) göre stres, bireyin fizik ve sosyal çevresindeki olumsuz koşulların ortaya çıkışı ile birlikte, bu koşullara karşı fiziksel ve psikolojik olarak gösterdiği gayrettir (Güçlü, 2001, s. 92).

Mevcut süreçte stres kavramının kullanılış biçimine bakıldığında gerek psikolojik gerekse fiziksel açıdan bireye rahatsızlık veren ya da bireyin hayat akışı içerisinde gerilim ortaya çıkaran durum ya da durumların tamamını ifade etmek adına kullanılan bir kavramdır (Ünsal, 2012, s. 345). Bir başka tanımlamada ise stres, bireyin çevresinde cereyan eden olayların ve devam eden hayatın, kendisinin belirlediği standartlar ve sınırlar dışında, olumsuz bir şekilde ve bireysel psikolojiye etki etmesi neticesinde ortaya çıkan fiziksel ve mental sorunların tamamını ifade etmektedir. Bu vesile ile stresin, bireyin yaşadıklarına karşı vermiş olduğu reaksiyonların neticesinde yaşanan bir ruh halini ifade etmektedir. Aynı zamanda stres, fiziksel anlamda olumsuz sonuçlar da yaratabilmektedir (Aytaç, 2015, s. 3).

Aslında stres, bireyin başa çıkabildiği ve yukarıdaki tanımlamaların da öne sürdüğü şekilde, direniş gösterebildiği bir durumdur. Aynı zamanda birey, bu direniş şekli ile gelecekte yaşayabileceği tüm sorunlar için de kendisini hazır hale getirebilmektedir. Fakat stres, direniş mekanizmasının sağlıklı bir şekilde çalışmaması neticesinde, bireyin hayatında fiziksel ve psikolojik olarak kalıcı ve çözümü zor sorunları beraberinde getiren bir olgudur. Söz konusu sorunlar, zamanla bireyin hayatının doğal birer parçası haline gelmektedir (Akçakaya ve Erden, 2014, s. 19).

Stres, bireyin hayatında önemli ve kritik bir yer tutması vesilesi ile uzun soluklu bir şekilde değerlendirilmekte ve bireyin hayatının belirli noktalarında kendisini daha fazla göstermektedir. Bunların başında da iş yaşamı gelmektedir. İş stresi ya da örgütsel stres olarak değerlendirilen bu kavram, bireylerin çalışma ortamlarında, işin kendisinden, doğasından kaynaklanan ya da çalışma ortamının ve çalışanların kendilerinden kaynaklanan bir stres türü olarak değerlendirilebilecektir (Bayhan, Sugözü ve Özkurt, 2017, s. 1683).

Örgütsel olarak ele alındığında kavram, iş yaşamı için bir rutin durum olarak değerlendirilmektedir. Buna göre örgütsel bazlı olarak değerlendirildiğinde stres, iş yaşamında, başarı elde etme ya da karlılık elde etmek adına gösterilen çabanın karşılığında, çalışanların bireysel ya da örgütsel olarak toplu bir biçimde karşılaşmış oldukları stres durumu şeklinde incelenmektedir (Yamuç ve Türker, 2015, s. 393). Aktaş (1992), örgütsel stresi “organizasyonun içerisindeki bireylerde fiziksel, psikolojik ve davranışsal değişimlere neden olan dış şartların karşılığında, sürece uyum sağlamak adına gösterilen tepki” olarak tanımlamıştır (Aydın, 2004, s. 53).

Genel olarak bakıldığında örgütsel stres, bireysel anlamda ortaya konan olumsuz davranışlar neticesinde ortaya çıkabileceği gibi örgütün ortaya koymuş uygulamalardaki başarısızlık ve hatalardan da kaynaklanmaktadır. Bu şekilde örgütsel stres psikolojik ve fizyolojik anlamda bireylerin kendilerinden ya da kendileri dışındaki ortamdan kaynaklanan, ancak iş ortamının mevcut şartları nedeni ile mutlak olarak ortaya çıkan bir sorundur (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004, s. 65). Örgütsel stres kavramında temel unsur, iş dünyasının mevcut şartları nedeni ile bireye yüklenmiş olan fazla sorumluluklardır. Bu sorumluluklar neticesinde, bireyin iş yapmaktan ya da görevini yerine getirmekten çok kendisine sunulan stres unsurları ile mücadele etmeye çalışması söz konusudur. Örgütsel stres, çalışan bireyi asli görev tanımından uzaklaştıran ve asıl

görevi ile ilintili olmayan konu ve sorunlarla muhatap olmak durumunda bırakan, bunun da ötesinde kalıcı sorunların ortaya çıkmasına sebebiyet veren bir durumdur (Selvi, Erdem ve Kayar, 2014, s. 57).

### **1.1.2. Nepotizm**

Yönetim ilişkilerinde daha yakınlığı ile olan kişilerin seçilmesi ile yapılan uygulamadır. Nepotizm, favorizim ve kronizim gibi kayırmacılık biçimleri, genel olarak, meslek kurallarına aykırı davranışlar içermesi nedeniyle eleştiri almış profesyonel olmayan uygulamalardır. Liyakat olarak beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. özelliklerini dikkate almadan, akrabalık ilişkileri esas alınarak kayırma güdüsü mevcut bir kişinin istihdamı düşünüldüğü zaman, yakın arkadaşları kayırma, ayırım noktasını da esas alır. Ayrımcılık, olgular ve nesnel arasındaki farklılıkları tanımak için kullanılan terimdir (Büte ve Tekarslan, 2010, s. 4).

Çoğunlukla ayrımcılık terimi ile adil olmayan ayrımcılığını kastedilmektedir. Bu da insanlar hakkında bağlı oldukları demografik gruba dayanarak bir kalıp yargı yaratarak, buna göre yargıya varmaktır. Nepotizm, durağan bir problem değil, işletmenin gelişme sürecinde yeniden ve farklı şekillerde ortaya çıkan bir olgudur. Davranış biçimleri arasında nepotizm, uygarlıklardaki farklılıklara göre geleneksel yapısı, etik eylemini oluşturur. Bir eylemin gerçekleştirilmesi gereken tüm kurallar bütününde etik ilişkisi meydana gelebilir. Bu ilişki toplu halde sosyal kuralları tanımlayabilir (Asunakutlu ve Avcı, 2010, s. 96).

Aile şirketlerinde nepotizm ise ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel şirket biçimidir. Tanımda da aile şirketlerin neden sonuç ilişkileri asıl sebeplerini gösterir biçimde varoluşları aile servetini korumak için kurulmuş olan şirketlerdir. Potobsky'ye (1992) göre, aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, aile Şirketleri'dir. Aile şirketlerinin genel karakersizim özelliği şirket güvenliğinin profesyonel yönetimden önce geldiği ve tavırlı olduğu görülebilir. Bu durum Aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarını oluşturur (İşçi, Taştan ve Kozal, 2013, s. 66).

Nepotizmin bir aile şirketi için avantajları aşağıda sıralanmaktadır (Ören, 2015, s. 348):

- Yönetim aile liderliğini taşıması kararların dışsallaştırılması açısından yönetim bürokrasisine takılmadan hızlı karar alabilmesinden dolayı gecikmeden kaynaklanacak zararların minimize eder.
- Yönetim katında aile bireylerin olması içsel yapıları ortak yaşamı paylaştıkları için fikir birlikleri uyum içinde yapılacak olan işletme hareketlerini hızlandırır.
- Aile şirketindeki personellerin çalışma koşulları aileye bağlı sadık personel çalışma koşulları oluşturması bu durumlarda personel anlaşmazlığı ve kriz durumlarına iş haddinin feshi en son düşünülen durumları oluşturmaktadır.
- Aile şirketlerinin yönetim bürokrasisine takılmadan hızlı karar alabilmesi çevre koşullarına uyumunu kolaylaştırır. Konjonktür dalgalanmalarında mikro ve makro olarak daha aktif durum seyrini gösterir.

Öte yandan nepotizmin bir aile şirketi için dezavantajları ise aşağıda sıralanmaktadır (Ören, 2015, s. 349):

- En önemli problemlerinden biri işi yapanların bilgi seviyelerine göre değil, yönetim ilişkilerinde daha yakınlığına göre seçilmesidir.
- Yönetimin rasyonel kararlar karşısında, içselleştirerek yapı kararlarını mevcut yapısını eksilterek durumlarını çıkmaza götürürlü.
- Bu uygulamalar, bilgi dışı cesaretsiz aile bireylerin yönetiminde kalmasını ve çıkmaz yapılarını oluşturur.
- Aile içi rekabet çatışmalarının, gruplaşmaları meydana getirmesi çalışanların iş bölümünde kime bağlı olduklarını bilemediklerinden, doğacak olan zararların kapatılamaz duruma sebep olur.
- Şirketin ticari yaşam süresini kısaltan kuşaktan kuşağa devir krizleri sürekli bir hal almakta ve önüne geçilememektedir.

### **1.1.3. Fiziksel ve Sözlü Şiddet**

Şiddet, olumsuz bir şekilde insan sosyal yaşamının, bir şekilde, parçası haline gelirken, bu durumun iş ortamında yaşanması da son derece doğal olarak görülmektedir. Buna istinaden şiddet konusu, artık birey normal yaşamının her noktasına sirayet ettiği gibi iş yaşamına da çeşitli şekilde dahil olmuştur.

İş yaşamında şiddet, daha çok sözlü ve psikolojik olarak ortaya çıkmaktadır. Sözlü ya da psikolojik anlamda yaşanan şiddet, çalışanların faaliyetlerinin olduğundan daha kötü gösterilmesi sonucu ortaya çıkan bir durum olmakla birlikte çalışanların süreçlere uyumluluk göstermeleri ve verimlilik ile performans konusunda sorunlar yaşamalarına sebebiyet vermektedir. Örgütlerin içerisinde ve genel olarak iş yaşamında ortaya çıkan şiddet durumuna sebebiyet veren davranışlardan bazıları çalışanı yeterince çaba göstermediği için suçlamak, deneyimsiz olduğu için özellikle genç çalışanları aşağılamak, örgütün sunduğu imkânlardan yararlanmasını engellemek, çalışana aşırı iş yükü vermek, sürekli olarak yaptığı hataları hatırlatmak ve söz hakkı vermemek, hakaret ederek küçük düşürmek, izole etmek, tehditte bulunmak vb. olarak değerlendirilebilir (Yavuz ve Gürdoğan, 2013, s. 5).

İş yaşamında şiddet, işin doğasından kaynaklanan durumların abartılması sureti ile ortaya çıkan bir sorun olmakla birlikte kişisel sorunların bir çıktısı olarak da değerlendirilebilecektir. Her zaman açık bir şekilde ve gözle görülür olarak ortaya çıkan bir durum olmayan iş yerinde şiddet, çoğunlukla psikolojik olarak yaşanan ya da tasarlanan bir sorundur. Wiskow (2003), bu eylemin gerçekleşmesi sürecinde, mutlak olarak bir tasarlanmış şiddet davranışının varlığından söz etmektedir. Wiskow'a göre iş yerinde yaşanan şiddet, aslında bir hedef doğrultusunda yaşanmakta ve bu şekilde de bireylerin iş hayatlarına doğrudan doğruya, olumsuz bir biçimde etkilemektedir (Dursun, Aytaç ve Akıncı, 2013, s. 60).

Genellikle de şiddet kavramı fiziksel unsurlar ile değerlendiriliyor olsa da aslında işyerindeki şiddet açısından psikolojik anlamdaki şiddet unsurlarının daha sık gözlemlendiği ve bireyler üzerinde daha etkin sonuçlar doğurduğu görülmektedir. İş ortamındaki her türlü psikolojik unsur, çalışma ortamına zarar vermekte ve bu vesile ile de iş verimliliği ile performansının negatif bir düzeyde konuşlandırılmasına sebebiyet vermektedir (Çöl, 2008, s. 108).

İş ortamında şiddetin ortaya çıkışında, şiddeti uygulayan tarafların yaklaşımlarının da büyük bir önemi bulunmaktadır. Buna göre şiddeti uygulayanlara göre iş yerinde şiddet dört tipte incelenmektedir (Yıldız ve Kaya, 2009, s. 2):

- Tip I: Suça niyet ederek şiddete başvurma şeklidir. Nedeni sıklıkla hırsızlık olaylarıdır. İş yerinde meydana gelen cinayetlerin %85'i bu gruptadır. Öldürücü silahlar sık kullanılır ve ciddi yaralanmalara neden olur. Taksi

şoförleri, güvenlik güçleri ve tezgâhtarlar gibi para ile uğraşanlar, gece çalışanlar ve yalnız çalışanlar daha çok risk altındadır.

- Tip II: Müşteri/tüketicinin çalışana karşı uyguladığı şiddet türüdür. Şiddeti uygulayan kişi, çalışma ortamına göre müşteri, tüketici, hasta, öğrenci, mahkûm, akıl hastası ve hizmet verilen diğer kişiler olabilir. Genellikle iş yerinin normal çalışma saatlerinde meydana gelmektedir. Sağlık personeli, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları başta olmak üzere insanlarla sık ilişkide olunan tüm meslek grupları daha çok risk altındadır.
- Tip III: Çalışanın çalışana karşı uyguladığı şiddet türüdür. Nedeni kişiler arası veya işle ilgili anlaşmazlıklardır. Şiddeti uygulayan kişi mağdurla aynı iş yerinde çalışan veya daha önce çalışmış bir kişidir. İş yerinde meydana gelen cinayetlerin %7'si bu gruptadır ve meslek türü ile ilişkili değildir.
- Tip IV: Şiddeti uygulayan mağdurla aynı iş yerinde çalışmayan fakat mağduru tanıyan birisidir. Örneğin aile içi anlaşmazlıkların iş yerine yansımalarıdır.

#### **1.1.4. Cam Tavan Sendromu**

Büyük ölçüde, kadınların yaşamış oldukları kariyer odaklı sorunlara istinaden kullanılan bir kavram olan cam tavan sendromu, kadınların iş yaşamlarında karşılaştıkları belki de en önemli sorunu ifade etmektedir. Cam tavan sendromu, sektör ya da alan fark etmeksizin, ne denli başarılı ya da yetenekli olurlarsa olsunlar, kadınların yeterli derecede yükselme ve kariyer derecelerini geliştirme şansı bulamamalarını ya da bu durumun engellenmesini ifade etmektedir (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007, s. 118).

Cam tavan sendromunda temel sorun, işverenlerin, liyakat odaklı düşünmekten uzaklaşmaları neticesinde, mümkün olduğunca ikili ilişkilere ve erkek egemen bir yönetim anlayışına odaklanmalarıdır. Bu vesile ile söz konusu sorunda, kadınların birer yönetici olma sıfatına haiz olmalarına karşın, bu sıfatlarını elde etme şanslarının olmadığı göze çarpmaktadır. Cam tavan sendromunun yaratmış olduğu sorunlu çalışma ortamında rekabetin sınırları son derece yanlış bir şekilde belirlenmekte ve bu vesile ile de özellikle kadınların aleyhine olacak şekilde tasarlanan bir iş ortamı söz konusudur (Mizrahi ve Aracı, 2010, s. 217).

Temel olarak cam tavan sendromunu tetikleyen unsurlar aşağıdaki şekilde değerlendirilebilir (İpçioğlu, Eğilmez ve Şen, 2018, s. 687):

- Örgütün erkek egemen yönetim ve çalışma kültürü,
- Örgütün kısıtlayıcı liyakat ve kariyer politikaları,
- Örgüt içerisinde kadınları geri planda tutan yaşam iklimi,
- Sürecin yönetimini sağlayacak, gerçek bir liderin eksikliği,
- Fırsat eşitliği sorunu,
- Kadın çalışanlarla söz konusu olan iletişim yapısının kısıtlılıklarının bulunması,
- Toplumsal yaşamda olumsuz olarak konuşlandırılmış olan iş hayatında kadının yerine dair algı.

Öte yandan cam tavan sendromunun ortaya çıkışında, üç boyuttaki engellerin önem arz ettiği görülmektedir. Bunlar (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007, s. 119; Erdirençelebi ve Karakuş, 2018, s. 98-99):

- Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller: Bu engellerden en önemlisi kadınlara yönelik önyargılardır. Çoğu negatif olan bu önyargılar kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin gücü elde tutma” isteğidir.
- Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller: Daha çok erkek yöneticilerin koyduğu engeller tartışılırken kadın yöneticilerin koyduğu engeller göz ardı edilmektedir. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller de şu başlıklar altında sıralanmaktadır: Kendini referans alma yanılgısı; Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığı”dır. “Kraliçe arı” sendromu (Kadınların birbirlerini çekememeleri); Tepe yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır.
- Kişinin kendi kendine koyduğu engeller: Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar; “Kadının yeri neresi?” sorusunun cevabını bulamayışı. Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek. Kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme, benimseme. İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak;

Özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek; Kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmamak; Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek; Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek/kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak.

### **1.1.5. Mobbing**

İş hayatında, çeşitli sorunlara dayalı olarak ortaya çıkabilen birçok farklı sorun bulunmaktadır. Fakat bu sorunların çok büyük bir bölümü, işin doğası gereği ortaya çıkmaktadır. Geçen yıllar içerisinde ise bu durumun bir değişime uğradığı gözlemlenmektedir. Mobbing, bu değişimin içerisinde belki de dikkati çeken en önemli sorunlardan biridir.

Örgütsel yapı içerisinde, yöneticiler ile çalışanlar arasında bir dışlama, aşağılama vb. sürecin dışına çıkma adına gerçekleştirilen eylemlerin bütünü kapsayan mobbing, mevcut süreçte çalışanların psikolojik olarak ciddi ölçekli biçimde yıpranmalarına sebebiyet vermektedir. Büyük ölçüde psikolojik anlamda yıldırma ve yıpratma etkisi bulunan mobbing bir zorbalık türü olarak örgütlerin sistematik işleyişine zarar vermektedir (Kehribar vd., 2017, s. 2).

Kavramı literatüre kazandıran ilk araştırmacı olan İsveçli Psikolog Leymann, mobbing kavramının tanımlanması aşamasında, fiziksel anlamdaki her türlü şiddet unsurunun sürecin dışında olduğunu dile getirmiş ve çoğunlukla psikolojik şiddet unsurlarını ön plana çıkarmıştır. Aslında Leymann, mobbing kavramı ile birlikte derin, gizli ve sofistike taciz şekillerini ifade etmektedir. Leyman'ın kavramsallaştırmasının içerisinde sürecin sistematik, yıkıcı, belirli bir kişi ya da grup üzerinde ve sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Leyman (1990 ve 1996) kavramı çoğunlukla psikolojik terör tanımlaması içerisine sokmaya çalışmış ve kavramın aslında çalışan bireyler için ne denli büyük sorunlar yarattığını gözler önüne sermeye çalışmıştır (Öztürk ve Şahbudak, 2017, s. 204).

Öte yandan mobbing kavramı ele alınırken, sadece çalışan bireyler ile yöneticiler arasında cereyan eden bir sorundan bahsetmek mümkün değildir. Aynı zamanda ve çoğunlukla, çalışanlar arasında yaşanan psikolojik taciz sorununun varlığından bahsetmek gerekmektedir. Buna göre mobbing, çalışma psikolojisi alanında yapılan araştırmalarda, çalışanların birbirlerini rahatsız ve huzursuz edici davranışlarla taciz



etmeleri, birbirlerine kötü davranmaları, kısacası, kişilerarası psikolojik şiddet uygulamaları anlamında da kullanılmaktadır (Tınaz, 2006, s. 12). Bir başka deyişle mobbing, örgütsel yapı içerisinde, farklı kesimler arasında yaşanabilen, ancak, sistematik olarak gerçekleştirildiğinde ciddi risk taşıyan bir sorundur.

## **1.2. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunların Nedenleri**

İş yaşamında karşılaşılan sorunlar, sürecin içerisinde yer alan birçok farklı unsuru içerisinde barındırmaktadır ve bu başlık altında sorunlar kurum kaynaklı, çalışma sistemi kaynaklı, çalışan bireylerden kaynaklı ve sektörel kaynaklı sorunlar olarak ele alınmaktadır.

### **1.2.1. Kurum Kaynaklı Sorunlar**

İş yaşamında karşılaşılan sorunlar, temel olarak kurumsal anlamda değerlendirilmek durumundadır. Çünkü sistemin kurucusu ve yöneticisi olan kurumlar, istihdam etmiş oldukları bireylerin süreç içerisindeki faaliyetlerinin sağlıklı olması konusunda bir sorumluluğa sahiptirler. Aksi bir durum ciddi boyutlara ulaşan sorunların ortaya çıkmasına sebebiyet verecektir. Bu durumun yaşanmasına sebebiyet veren sorunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Kırıcı, 2010, s. 54-58):

- İş ortamının çalışma uygun olmaması ve imkanların yetersizliği,
- Yetenek-görev eşleştirmesinde yaşanan sorunların varlığı,
- Emek-ücret eşleştirmesinde yaşanan sorunların varlığı,
- Örgütsel iklim çalışmaya, bir arada hareket etmeye ve iletişim kurmaya imkân sağlamaması,
- Yönetici sıfatına haiz kimselerin liderlik etme konusunda yaşamış oldukları eksiklikler,
- Üretme ve başarıma açısından yaşanan zaman baskısını yıkıcı ve yıpratıcı etkilerinin bulunması,
- İş ortamındaki görüş farklılıklarının tartışma, çekişme ve nihayetinde düşmanlık boyutuna erişmesi,
- Statü açısından tarafların arasındaki uçurumun giderek artması.

### **1.2.2. Çalışma Sistemine Dair Sorunlar**

Kurumsal anlamda yapı ne şekilde oluşturulmuş olursa olsun, kurumun çalışma sistemine dair olan sorunlar, ilerleyen zaman içerisinde, iş yaşamındaki sorunların asli nedeni hale gelebilmektedir. Sistemin kurgulanması ve uygulanması konusunda atılan adımların yetersizliği ya da gerçek dışı olması, çalışan bireylerin faaliyetlerinin sekteye uğramasına sebebiyet verebilir. Bu durumun yaşanmasına sebebiyet veren sorunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Kırıcı, 2010, s. 45-53; Yamuç ve Türker, 2015, s. 400-401):

- Karar verme mekanizmasına çalışanların katılımının engellenmesi,
- Yetki ve sorumluluk dağıtımı konusunda çalışanların nitelikleri, beklentileri ve kapasitelerine uygun olmayan, zorlayıcı kararların alınması,
- Performans ve iş gücü değerlendirme sürecine dair kararların adil bir şekilde alınmaması ve buna uygun şekilde bir adil olmayan terfi, işten çıkarma vb. kararların alınması,
- Hiyerarşik baskının giderek daha rahatsız edici hale gelmesi,
- Monoton bir çalışma temposunun benimsenmesi ve buna istinaden de çalışanların verimliliğinin giderek düşmesi,
- Ücret-görev eşleştirmesinde yaşanan denge sorunlarının varlığı,
- Teşvik mekanizmasının yeterince etkin bir şekilde çalışmaması.

### **1.2.3. Çalışan Bireylerden Kaynaklı Sorunlar**

Örgütsel yapılar içerisinde, çalışan bireylerden kaynaklı olarak ortaya çıkan sorunlar, bireyin kendisi ile kaynaklı olabileceği gibi aynı zamanda çalışan bireylerin kendi aralarında da olabilmektedir. Aslında sürecin içerisinde, örgütlerin çalışma ortamlarının ciddi ölçekli bir zarar görmesi açısından çalışanların kişisel problemleri ve kendi aralarındaki çekişmeleri belki de sürecin en ciddi potansiyele sahip konusudur. Bu durumun yaşanmasına sebebiyet veren sorunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Selvi, Erdem ve Kayar, 2014, s. 57; Altan, 2018, s. 142-143):

- Bireysel anlamda yaşanan toplumsal desteğin eksikliği ve çalışma ortamında karşılıklı destek algısının düşük olması,
- Örgüt içerisindeki ortak değer ve normlara uyum düzeyinin düşük olması,

- Çalışanlar arasında yaşanan rekabet ortamı ve bu rekabetin kişisel sorunlara dönüşerek örgütün hedef ve amaçlarından uzaklaşılması,
- Çalışanların arasında, ast-üst ilişkilerinde sürekli olarak sorunların, çatışmaların, itaatsizlik sorunlarının ortaya çıkması,
- Çalışanlar arasında yaygın bir güvensizlik duygusunun bulunması,
- Çalışanların mesleki anlamdaki farklılıkların iş yapma niyetine ve uygulama süreçlerine olan olumsuz etkisi,
- Bireysel anlamda, sosyal hayatta yaşanan fiziksel ve zihinsel sorunların iş ortamına taşınması,
- Yaşanan olumsuzluklar neticesinde çalışanların çalışma arkadaşlarına, işlerine ve kurumlarına giderek yabancılaşmaları.

#### **1.2.4. Sektörel Sorunlar**

Çalışanların iş yaşamındaki faaliyetlerinin sekteye uğraması konusunda, birey ve örgüt kaynaklı, birçok farklı sorun yaşansa da aslında iş sektörlerinin kendilerine ait olan sorunlar belki de çok daha fazla olumsuz etki yaratmaktadır. Bu nedendir ki değerlendirmelerin içerisine, son yıllarda, sektörlerin sahip oldukları, kendilerine has sorunlar da dahil edilmeye başlanmıştır. Buna göre bir çalışanın ya da çalışanların iş yaşamındaki mutsuzluk, sorun ya da isteksizlik gibi sıkıntıları yaşamaları açısından önem arz eden hususlar içerisinde sektörün sahip olduğu sıkıntıların da ciddi ölçekli bir etkisi olabilmektedir. Bu durumun yaşanmasına sebebiyet veren sorunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Pehlivan, 1980, s. 797-798):

- Gürültü düzeyi sorunu,
- Isı farklılıklarının aşırı derecede varlığını hissettirmesi,
- Kimyasal maddeler ile yoğun bir etkileşimin olması, ancak bunlara karşı herhangi bir koruyucu önlemin alınmaması,
- Aşırı derecede hava kirliliğine maruz kalınması,
- İş sağlığı ve iş güvenliği konusunda yeteri kadar etkili önlemlerin alınmaması,
- İşletmeler arasındaki yoğun rekabetin, çalışanların kural dışı ve yoğun çalıştırılmasına sebebiyet vermesi,
- İstihdam rakamlarının beklendiği şekilde, çalışanların doğru şekilde zamanlama ile çalışmalarına engel olması,

- Çalışma şartlarının ağır olmasına karşın sunulan emeğin karşılığında alınan ücretin hiçbir şekilde yeterli olmaması.

### **1.3. İş Yaşamında Çalışmaya Engel Durumların Etkileri**

İş yaşamında çalışmaya engel durumlar, yarattıkları etkiler neticesinde, farklı kesimleri, farklı şekillerde yönlendirmekte ve bu şekilde de bu başlık altında incelendiği gibi çalışan bireyler ve örgütsel yapı üzerinde farklı ve olumsuz yansımalar yaratmaktadır.

#### **1.3.1. Çalışan Bireyler Üzerindeki Etkileri**

İş yaşamı içerisinde ortaya çıkan çalışmaya engel durumlar, doğrudan bir şekilde, ilk olarak çalışan bireyler üzerinde bir olumsuz etki yaratmaktadır. Öyle ki örgütsel yapı içerisinde işi yapan ve süreci devam ettiren bireyler olmaları vesilesi ile çalışanlar, çalışma ortamında söz konusu olabilecek olan tüm sorunlarla da doğrudan doğruya karşılaşmak ve onlara birer çözüm üretmek zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle de iş yaşamında çalışmaya engel durumların etkileri incelenirken öncelik çalışan bireylere verilmelidir. Bu vesile ile iş yaşamında çalışmaya engel durumların çalışan bireyler üzerindeki etkilerini aşağıdaki unsurlarla değerlendirmek mümkündür (Kapanoğlu, 2014, s. 133):

- Fiziksel anlamda yetersizlik ve çeşitli ağrı temelli sorunların ortaya çıkması,
- Gıda tüketiminde yaşanan eksiklikler ve buna paralel olarak ortaya çıkan direnç problemleri
- Alkol ve sigara başta olmak üzere, psikolojik olarak rahatlama yönelik oldukları düşünülebilecek olan unsurlara yönelme,
- Sürekliliği olan endişe hissiyatının yaşanması ve buna bağlı olarak güvensizlik sorununun ortaya çıkışı,
- İş ortamında ve özel yaşantıda söz konusu olan iletişim sorunları ve yalnızlaşma, yabancılaşma sorunları,
- Özgüven sorununun ortaya çıkışı ve hem işte hem de özel yaşantıda başarmaya dair ortaya çıkan olumsuz düşünceler,
- Depresyon duygusu ile birlikte iş yaşamından uzaklaşma.

### **1.3.2. Örgütsel Yapıya Dair Etkileri**

Bir aşamalar silsilesi üzerinden değerlendirilecek olursa iş yaşamında çalışmaya engel durumların örgütsel yapılar üzerindeki etkileri sürecin ikinci aşamasını temsil etmektedir. Buna göre örgütler, ortaya çıkan çalışmaya engel hususlar neticesinde, çalışma performansları çeşitli şekillerde düşmüş olan çalışanlar nedeni ile başarısız bir çalışma süreci geçirmektedirler. Böylelikle de çalışma konusunda yaşanan sorunlar, nihai olarak örgütün hedeflerine, kimliğine ve en önemlisi finansal yapısına zarar verecektir. Söz konusu husus, çok boyutlu olarak ele alınmak durumundadır. Bu vesile ile iş yaşamında çalışmaya engel durumların örgütsel yapılar üzerindeki etkilerini aşağıdaki unsurlarla değerlendirmek mümkündür (Gökgöz, 2013, s. 35-39):

- Sürekli olarak rastlanacak şekilde bir işe devamsızlık,
- Zaman içerisinde gözlemlenen bir işe yabancılaşma duygusunun varlığı,
- Örgütün çalışma sistematiğine olumsuz etki edecek şekilde rastlanan işgören devir hızının artışı,
- Sık gözlemlenmeye başlayacak şekilde varlığını hissettiren işte hata yapma eğiliminin artması,
- Kritik süreçlerde son derece önemli olmasına karşın olumsuz bir düzlemde karşılaşılan isabetsiz karar verme sorununun ortaya çıkışı,
- Zaman içerisinde gözlemlenen ve kalıcı etkileri bulunan mesleki hastalıklar,
- Gözlem ya da rakamsal veriler dahilinde fark edilebilen verimsizlik ve performans düşüklüğü.

### **1.4. İş Yaşamında Çalışmaya Engel Durumlara Dair Sorumluluk Alanları**

İş yaşamında çalışmaya engel durumların ortaya çıkması neticesinde sorunların çözümü adına farklı kesimlerin farklı sorumlulukları da bulunmaktadır. Bu başlık altında inceleneceği gibi söz konusu sorumluluklara sahip kesimler yöneticiler ve çalışanlardır.

#### **1.4.1. Yöneticilerin Sorumluluğu**

İş yaşamında, çalışanların teşviki ve çalışmaya dair olan, karşılaştıkları engellerin ortadan kaldırılması adına belki de en önemli sorumluluk işletmelerin yöneticilerine aittir. Yöneticilerin sürece dair üstlendikleri sorumluluk ve mücadele potansiyelleri, onların, çalışanlarının faaliyetlerinin engeller ile karşılaşmasına dair

mücadelelerini değerli kılacaktır. Bu vesile ile de çalışanlar, işletmelerine karşı daha verimli bir şekilde hizmet edeceklerdir (Ergeneli, 2018, s. 54).

İş yaşamında çalışmaya engel durumlara dair sorumluluk alanları içerisinde, yöneticilerin sorumluluğu olan hususları aşağıdaki şekilde değerlendirmek mümkündür (Selvi, Erdem ve Kayar, 2014, s. 58):

- Çalışanlara daha fazla sorumluluk verilerek sorumluluk bilinçlerinin arttırılması,
- Çalışanların, örgüt ile ilgili karar alma süreçlerine daha çok katılım göstermelerine imkân sağlanması,
- Çalışanların, iş ortamındaki faaliyetlerine yönelik olarak profesyonel bir danışmanlık hizmetinin sunulması,
- Çalışanların geri bildirimlerinin daha fazla önemsenmesi ve bu geribildirimlere nitelikli karşılık verilmesi,
- Verimliliğin düşük olduğu iş ve görevlerin yeniden yapılandırılması,
- Zaman yönetimi konusunda, çalışanların zorlandıkları durumlarda sorumluluk alınarak çalışanların nitelikli bir şekilde teşvik edilmesi,
- Çalışanların mevcut süreçteki ve gelecekteki durumlarının iyileştirilmesi adına kariyer yönetimi desteğinin sunulması,
- Çalışma, üretme, düşünme ve dinlenme süreçleri için gözle görülür bir esneklik sağlanması,
- Her örgüt içerisinde söz konusu olabilecek olan çatışmaların doğru şekilde yönetilmesi.

#### **1.4.2. Çalışanların Sorumluluğu**

Mutlak olarak yöneticiler, işletmelerin çalışma süreçlerinin şartlarının iyileştirilmesi ve çalışmanın önündeki engellerin kaldırılması adına son derece önemli birer figürdürler. Fakat yöneticilerin tek başlarına vermiş oldukları mücadele, bu sorunun/sorunların ortadan kaldırılması adına yeterli değildir. Bunun ötesinde, çalışanların da sürecin içerisinde alacakları sorumluluğun ve ortaya koyacakları yüksek nitelikli performansın büyük bir önemi bulunmaktadır (Ergeneli, 2018, s. 54).

İş yaşamında çalışmaya engel durumlara dair sorumluluk alanları içerisinde, çalışanların sorumluluğu olan hususları ise aşağıdaki şekilde değerlendirmek mümkündür (Aydın, 2004, s. 58; Aslan, 2007, s. 69):

- Bireysel anlamda dinlenme ve kişisel motivasyon süreçlerine süreklilik kazandırılması,
- Fiziksel sağlığın sürekli olarak kontrolü ve bu konuda üst düzeyde dikkatin sağlanması,
- İş dışındaki dünyaya daha kaliteli zaman ayırma ve nitelikli bir şekilde odaklanma,
- Kişisel gelişim konusunda gereken yatırımların yapılması,
- Gerekli görüldüğünde, dışarıdan sosyal ve psikolojik destek alınması,
- Zaman yönetimi konusunda bilgi edinilmesi,
- İş çevresi ile yakın ilişkiler kurmak adına adımlar atılması ve iş çevresi ile sosyalleşilmesi.

### **1.5. İş Yaşamında Çalışmaya Engel Durumların Yarattığı Sonuçlar**

İş yaşamında çalışmaya engel durumların hemen hepsi, kısa ya da uzun vadede, örgütlerin çalışma mekanizmalarına doğrudan bir şekilde olumsuz yönde etki edebilmektedir. Fakat bu etkiler, her zaman yönetilebilen ve önlemleri baştan alınabilen sorunlar değildir. Aksine, bu sorun ciddi anlamda sosyal ve ekonomik etkileri olmakta, bu sorunlar ile birlikte sadece iş yaşamındaki fonksiyonlar değil, toplumsal fonksiyonlar da olumsuz etkilenmektedir. Bu nedenle iş yaşamında çalışmaya engel durumların spesifik olarak sonuçlarının hem gözleme hem de sayısal verilere dayalı olarak incelenmesi gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2017, s. 211).

Geçmiş yıllarda birçok işletme, iş ortamındaki faaliyetlerin sürdürülebilirliği konusunda ortaya çıkan durumları gereken şekilde, nitelikli bir biçimde değerlendirmeye tabi tutmamış, aksine, süreci mümkün olduğunca göz ardı etmişlerdir. Hatta, bu konuda yaşanan sorunların ortadan kaldırılması adına, geçici bir çözüm olarak çok sayıda çalışanın işlerinden ayrılmak durumunda bırakıldığı gözlemlenmiştir. Bu geçici çözüm mekanizması, iş ortamındaki sorunların, çalışma temposuna olan olumsuz etkilerini tırmandırmış ve bu şekilde de işletmelerin finansal başarıları ile birlikte itibarları da gözle görülür bir şekilde zarar görmüştür (Ergeneli, 2018, s. 78).

Genel olarak ele alındığında ise iş yaşamında çalışmaya engel durumların yarattığı sonuçları aşağıdaki sorunlar dahilinde ele almak mümkündür (Sökmen, 2005, s. 6-7):

- İşe Geç Gitme İsteği (Tardiness): Çalışan bireylerin, her gün karşılaşmış oldukları örgütsel sorunlar ya da mesleklerine dair sorunlar nedeni ile işe gecikme, böylelikle de işin ilk anda yaratmış olduğu stresini ve zararlı etkilerini azaltmak adına başvurmuş oldukları bir yöntemdir.
- İşe Devamsızlık (Absenteeism): Çalışanların, iş ortamında karşılaşmış oldukları belirli sorunlar neticesinde, kanuni hakları dahilinde, çeşitli bahaneler üreterek iş yerine gelmemeleri ve görevlerini yerine getirmekten kaçınmalarıdır.
- İşgören Devir Hızı (Artışı) (Turnover): Çalışanların, içerisinde buldukları iş ortamında karşılaşmış oldukları sorunlara istinaden, çoğunlukla kendi istekleri ile görevlerinden ayrılmaları sonucunda ortaya çıkan bir çalışma engelidir.
- Yabancılaşma (Alienation): Her ne kadar her gün işlerinin başına geliyor olsalar da iş yerinde çalışma koşulları ve ortamının giderek daha zorlu hale gelmesi neticesinde, çalışanların yaptıkları işe, üstlendikleri ya da kendilerine verilen sorumluluklarına ve iş ortamlarına yabancılaşmaları anlamına gelmektedir.

Yukarıda sıralanan bu sorunların neredeyse tamamı iş ortamından ve işletmelerin genel yapısından kaynaklanmaktadır. Buna istinaden de çalışanlar, söz konusu, kendilerinin dışında gerçekleşen sorunlu iş süreçlerinin neticesinde, bu sürecin yarattığı, çalışmalarına engel durumlardan kaçınmak istemektedirler. Fakat bu kaçınma arzusu, zaman içerisinde, bir son aşama olarak değerlendirilebilecek olan işe yabancılaşma sürecine dek uzanabilmektedir.



## 2. İKİNCİ BÖLÜM

### MOBBİNG KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde mobbing kavramı ile ilintili olarak genel bir tanım, mobbing davranışları ve bu davranışın yaratmış olduğu etkiler, mobbing davranışının nedenleri ve çalışmaya olan engeller, mobbing davranışına dair bir süreç analizi ve mobbing sorununa karşı alınacak önlemler değerlendirilecektir.

#### 2.1. Mobbing Tanımı

İş yaşamı içerisinde, bireylerin yaşamış oldukları sorunlar gerek işin kendi doğasından gerekse de işi yapanlar tarafından ortaya çıkmaktadır. Söz konusu sorunların bir kısmı herhangi bir şartlanma ya da plan dahilinde oluşmazken bazı sorunların, ciddi ölçekli bir strateji ve odaklanma sonucunda ortaya çıktığı görülmektedir. Bu noktada, iş yaşamındaki sorunların, belirli birey ya da kesimlerin çıkarlarına odaklı olarak gerçekleştirildikleri anlaşılmaktadır.

Mobbing, iş yaşamındaki planlı ve programlı olarak ortaya çıkarılan sorunların başında gelmektedir ve son yıllarda ciddi ölçekli olarak işletmelerin yönetim sistemlerini ve çalışanlarını tehdit etmektedir. Kavram olarak mobbing, bir iş ortamında, bir kişinin ya da grubun, belirli bir kişi ya da grup üzerinde yıldırma, bezdirme, işten ayrılmaya zorlama ve en azından işten soğutma adına planlı ve programı olarak sürdürdüğü olumsuz davranışların tümünü ve genel olarak bir baskıyı ifade etmektedir (Kehribar vd., 2017, s. 2).

Psikolojik taciz olarak da adlandırılan mobbing, dikey ve yatay olarak örgütsel yapı içerisinde yaşanmaktadır. Buna göre mobbing, bir iş ortamında, çalışanların kendi aralarında, denk unvanlara sahip bireyler arasında ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde, baskın olan bir tarafın, diğerine, fiziksel olmamak kaydıyla, psikolojik bir taciz uygulamasıdır. Bu vesile ile de mobbing, herhangi bir isim ya da zümre ayırt edilmeksizin, sadece belirli bir hedef seçilmek sureti ile uygulanan baskıyı ve korkutma düşüncesini ifade etmektedir (İlhan, 2010, s. 1176). Öte yandan mobbing, literatürde, zorbalık ve psikolojik şiddet olarak da değerlendirilmektedir. Özellikle de zorbalık kavramının sık kullanıldığı görülmektedir. Mobbing, psikolojik bir baskı ile birlikte bireylerin üzerinde uygulanan zorbalık davranışlarını içermektedir. Bir başka yaklaşımda mobbing, psikolojik terör, haksız suçlamalar, aşağılanma, genel taciz ve

duygusal taciz bazında ele alınan bir kavram olarak dikkati çekmektedir (Shallcross, Sheehan ve Ramsays, 2008, s. 57).

Mobbing, hedefin, kesin olarak bir zarar uğratılmasını, faaliyetlerinin sekteye uğratılmasını ve belki de iş ortamındaki rekabetten uzak tutulmasını ifade etmektedir. Mobbing ile birlikte uygulama açısından çaba, bir tarafın diğerine mutlak bir şekilde negatif etki etmesi, onu rekabetin dışında bırakması kadar sadece belirli bir zevk ya da tutkuyu tatmin etmek adına çaba sarf etmesi söz konusudur. Bu hali ile mobbing davranışının, mutlak olarak belirli bir amaca hizmet ettiği ve bunun, mobbing uygulayan birey ya da grup tarafından sınırlarının belirlendiği görülmektedir (Sloan, 2010, s. 88).

Bir başka tanımlamanın içeriğine bakıldığında duygusal bir terörizmden bahsedilmektedir. Bu terör davranışının içerisinde duygusal bir terör anlayışından bahsedilmektedir ki mobbing herhangi bir şekilde fiziksel baskıyı ifade etmemektedir; kavramın ifade ettiği terör, bir birey ya da grubu, düzenli faaliyet alanından uzaklaştırılması ve sağlıklı bir şekilde görevinin yerine getirilmesinin engellenmesidir. Bu noktada zorbalık olarak değerlendirilen kavram, aslında bir duygusal ve psikolojik teröre dönüşmek sureti ile bireylerin sadece çalışma temposunu ve isteğini değil, uzun vadede sosyal anlamdaki kimlik ve davranışlarını da etkilemektedir (Duffy ve Serry, 2007, s. 398).

Leymann tarafından ilk olarak 1990 yılında ortaya konan bir kavram olarak mobbing, iletişime dayalı bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Buna göre mobbing, bireyler ya da gruplar arasındaki bir iletişim sürecinde ortaya konan, tek taraflı etki yaratan bir durumu ifade etmektedir. Bu durum dahilinde bir tarafında diğerini tehdit edercesine ortaya çıkan bir iletişim sürecinden bahsetmek mümkündür. Söz konusu iletişim ile birlikte bir tarafın mutlak olarak faaliyetlerinin ve duygusal durumlarının pozitif olan seyri değiştirilmekte ve negatif yöne çevrilmektedir (Cornoiu ve Gyorgy, 2013, s. 709). Leymann'ın bu kavramsallaştırmasında, iletişimin önemi ön plana çıkarılmaktadır ve birebir etkileşim sonucunda ortaya çıkan olumsuz bir durumdan bahsedilmektedir. Leymann sonrasındaki kavramsallaştırmalarda ise birebir iletişim dışında da mobbing baskısının oluşturulabileceği anlaşılmıştır.

## **2.2. Mobbing Davranışları ve Bu Davranışın Yaratmış Olduğu Etkiler**

Mobbing davranışı iş ortamı kadar toplumsal yaklaşımlar ve uygulamalar dahilinde de büyük değişikliklere sebebiyet vermektedir. Özellikle de sektörel unsurlar ve sektörün içerisindeki çalışanların kimliği son derece büyük öneme sahiptir. Buna göre ülkeden ülkeye mobbing davranışları farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu konuda en uzun süreli çalışmaların yapıldığı ABD’de en sık görülen mobbing davranışları aşağıdaki şekilde incelenmiş ve 2000 yılında yayınlanan bir çalışmada aşağıdaki unsurlar ile ifade edilmiştir (Namie ve Namie, 2000, s. 27):

- Ortaya çıkan hatalardan dolayı çalışanın mesul tutulması.
- Çalışana kıdem ve yeteneklerine göre değerlendirildiğinde basit işlerin verilmesi.
- Çalışanın eğitim, yetenek vb. özelliklerinin eleştirilmesi.
- Yönetimin aldığı ve genellikle birbiri ile çelişen ve çalışanın iş disiplini etkileyen kurallara uyulmasının istenmesi.
- Çalışanın, her an iş akdinin fesh edilmesi ile tehdit edilmesi.
- Çalışanın kişisel olarak hakarete uğraması ve aşağılamalara maruz kalması.
- Çalışanın işinde gösterdiği başarıların dikkate alınmaması
- Çalışanın işten kovulması
- Yüksek sesle konuşma, başkasının duyacağı ses seviyesinde aşağılamalara maruz kalma.
- Çalışanın, itibarının zedelenmesi.

Sıralanan unsurlara bakıldığında, mobbing için herhangi şekilde bir sınırlandırmanın bulunmadığı ve bireylerin, mobbing baskısı uygulamak adına birbirinden farklı yöntemleri denedikleri ve belki de etkilerine göre mobbing davranışlarının yönünü değiştirdikleri görülmektedir. Bu değişiklik, mobbing davranışına maruz kalan tarafların sürecin içerisinde ciddi ölçekte zarar görmelerine sebebiyet vermektedir.

İnsan psikolojisi üzerinde derin ve kalıcı etkiler bırakan mobbing, bu sorunu yaratan birey ya da gruplar tarafından sürdürülebilir olduğu süre zarfında, etkiler giderek derinleşmekte ve çalışma temposunu olduğu kadar bireyin sosyal yaşamdaki kimliğini

ve genel durumunu da olumsuz etkilemektedir. Temel olarak mobbing sorununun yaratmış olduğu etkileri aşağıdaki unsurlarla değerlendirmek mümkündür (Kaya, 2015, s. 371):

- Çalışan bireylerin mesleki bütünlük ve mesleki benlik duygularının zedelenmesi ve işletmelerine olan aidiyet duygularının zedelenmesi,
- Paranoya ve durum karışıklığı yaratılmak sureti ile çalışanların sürecin içerisindeki rollerinin giderek etkisizleştirilmesi,
- Özgüven duygusunun zedelenmesi ile birlikte bu konuya dair sadece iş ortamında değil, aynı zamanda sosyal hayatta da ciddi ölçekli sorunların yaşanması,
- Özellikle iş yaşamında, huzursuzluk, korku, utanç, öfke ve endişe duygularını yoğun bir şekilde hissedilmesi,
- Psikolojik travma ve stres baskısı ile süreçlerin yönetimi konusunda ciddi ölçekli sorunların yaşanması,
- Zaman içerisinde fiziksel ve ruhsal sorunların birlikte yaşanmaya başlanması ve bu durumun süreklilik kazanması.

Yukarıdaki değerlendirmeler ışığında, mobbing davranışlarının, bireylerin hayatını çok yönlü bir şekilde etkilediği ve bu etkinin de sürdürülebilir hale geldiği gözlemlenmektedir. Bu şekilde bireyler öncelikle iş ortamında ciddi şekilde hırpalanmakta, daha sonrasında ise sosyal yaşamlarında gözle görülür sorunlar yaşamaktadırlar ki bu sorunlar bireyler açısından psikolojik olmanın ötesine geçmek sureti ile fizyolojik sorunlara da dönüşebilmektedir.

### **2.3. Mobbing Davranışının Nedenleri ve Çalışmaya Olan Engelleri**

Mobbing davranışı genel olarak bireysel temelli değerlendirilmektedir. Fakat sürecin işleyişine bakıldığında aslında sorunun ortaya çıkışında, örgütsel yapılar içerisindeki sorunların çok daha fazla olumsuz etkisinin bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle de mobbing davranışının nedenleri araştırılırken mutlak olarak örgütsel temele dayanan nedenlerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Hilal vd., 2015, s. 29):

- İşletmeler dahilindeki küçülme ya da yeniden yapılanma faaliyetleri,
- İşletme içerisindeki ve sektörel anlamdaki aşırı rekabetçi bir ortam,

- İşletme çıkarlarının çok fazla ön planda tutulması sonucunda iş verimliliğinin arttırılmasına dair baskı,
- Çalışanların kendi aralarında olduğu kadar yönetim ile çalışanlar arasındaki yetersiz iletişim,
- Gerek çalışanlar gerekse de yöneticiler için söz konusu olan eğitim eksikliği,
- Çoğunlukla yöneticilerin yaklaşımlarından kaynaklı olarak ortaya çıkan aşırı disiplin getirme anlayışı,
- İşin ve işi yönetenlerin etkisi ile ortaya çıkan yoğun işyeri stresi,
- İşletme içerisindeki yönetim anlayışı içerisinde saydamlığın olmayışı,
- İşletme yönetiminin kötü şekilde kurgulanması ve pratiğe aktarılması,
- İşletme içerisindeki ekip çalışmasının yetersizliği.

İş ortamında mobbing, ciddi ölçekli bir çalışma engeli yaratmaktadır. Çünkü mobbing ile birlikte bir tarafın diğerine sistematik saldırıları, sürecin işleyişi açısından da bir saldırdır. Bu saldırıların neticesinde sistem işlemez hale geleceği gibi çalışanların sisteme karşıtlıkları da artacaktır. Söz konusu karşıtlık bir savaşa dönüşmek sureti ile işten önce bireylerin karşılıklı olarak çatışmalarının bir tarafın lehine dönüşmesi adına söz konusu olan kısır bir mücadele söz konusu olmaktadır. bu mücadele neticesinde bir taraf psikolojik olarak başarı kazanmış gibi olsa da bu başarı kısmi bir etki yaratmakta, örgütün geri kalanı için kalıcı iş ve işleyiş sorunları yaratmaktadır (Demir ve Çavuş, 2009, s. 15-16).

Öte yandan mobbing açısından belki de en fazla dikkati çeken unsur, bireylerin süreci değerlendirme şekilleri ve uygulamaları ciddi etki yaratmaktadır. Öncelikli olarak bireysel davranışların önemi ön plana çıkmaktadır. Mobbing davranışını gerçekleştiren bireylerin kişilik yapıları ve psikolojilerindeki genel durum mobbing mağdurlarının üzerinde kalıcı etkiler ve izler bırakmaktadır. Yine aynı şekilde, mobbing mağdurlarının daha sönük ve daha sessiz bir tutum ile davranış sergilemeleri mobbing davranışının kalıcı etkilerini arttırmaktadır. Aynı zamanda mobbing davranışını gerçekleştiren bireylerin örgüt içerisinde ön plana çıkma isteği, kişisel çıkarları göz etmeleri, bireye karşı şahsi düşmanlık, duygusal zekâ ve etik eksikliği, değer yapılarından kaynaklanan sorunlar da mobbing davranışının ortaya çıkmasına neden olan bireysel faktörler arasındadır (Çobanoğlu, 2005, s. 33).

Bir başka açıdan bakıldığında mobbing davranışı, sadece örgütün yönetim sistemi ile ilintili olmamakta, aynı zamanda örgütün kurumsal yapısını dışarıdan etkileyen unsurları da içerisine almaktadır. Bu noktada örgütün kurumsal yapısının yanı sıra örgütün içerisinde bulunduğu toplumun değerleri, örgüt içerisinde ve toplumda göz önünde bulunan sosyal statü farklılıklar mobbing davranışının dışsal anlamdaki farklılıklarını ortaya koymaktadır. Birey, örgütün içerisinde bir parça olması vesilesi ile aslında onun yaşamış olduğu sorunlar ve sıkıntılar da mobbing davranışına etki etmekte ve böylelikle de söz konusu sorunlar birer dışsal etki yaratmaktadır. Sürekli olarak değişen sosyal çevre ve buna ayak uydurulmasını isteyen toplumsal değerler birey üzerinde bir baskı yaratarak mobbing davranışının oluşmasını sağlayabilmektedir. Bireyin elinde olmayan ve kontrol edemeyeceği etkenlerin üzerinde baskı oluşturması, psikolojik olarak yılmasına sebebiyet vermektedir (Kartal ve Sipahi, 2018, s. 127-128).

#### **2.4. Mobbing Davranışının Süreç Analizi**

Literatürde, mobbing davranışlarına dair süreçlerin nasıl şekillendiğine dair temel hareket noktası olan iki model, Leymann'ın "Beş Aşama Modeli" ve Herald Ege'nin "İtalyan Modeli" olarak bu başlık altında incelenmektedir.

##### **2.4.1. Leymann'ın Beş Aşama Modeli**

Leymann, mobbing davranışının ortaya çıkışında, bireylerin davranışları neticesinde oluşan, ancak kademeler dahilinde gerçekleşen bir sürecin olduğunu belirtmiştir. O'nun açısından mobbing, tek bir davranış ile ortaya çıkmamakta, bunun aksine, farklı aşamalarla ve farklı şekillerde kendisini göstermektedir. Fakat bu aşamaların her biri, nihai noktada çözümlenmesi zor bir çalışma ortamına sebebiyet vermektedir (Tigrel ve Kokalan, 2010, s. 351-352).

Leymann'ın beş aşama modeli, belirli bir süreç içerisinde mobbing sorununun ne gibi etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Bu beş aşama, aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Demirci, Özler ve Girgin, 2009, s. 17-18):

1. **Çatışma:** Bu aşamada çatışma olarak tanımlanan, tetikleyici kritik bir olayın ortaya çıkması söz konusudur. Bu aşamada süreç, henüz duygusal taciz niteliğini kazanmış değildir. Ancak sergilenen davranış, kısa bir süre içinde, duygusal taciz davranışına dönüşebilir. Bu aşamada mağdur, herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir.

2. Saldırgan Eylemler: Duygusal taciz sürecinde ortaya çıkan davranışların tümünün, kişiyi işyerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar olduğunu söylemek mümkün değildir. Bununla birlikte taciz edici davranışlar, hemen her gün ve uzun bir süre düşmanca bir amaçla devam ederse; normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilebilir.
3. İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi: Yönetim sürecin ikinci aşamasında doğrudan doğruya yer almamışsa da daha sonra olayları yanlış yargılayıp suçu, yalnız bırakılan duygusal taciz mağdurunda bulma ve problemi başından atma eğilimini benimseyebilir. Bireyin çalışma arkadaşları ve yönetim, bireyin işe ile ilgili temel nitelikleri yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar üretmeye başlar.
4. Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalanma: İşyerinde duygusal tacize maruz kalan kişi, karşılaştığı sorunları çözebilmek için uzmanlardan tıbbi destek almaya çalışır. Diğerleri bu durumu öğrendiğinde, özellikle yeterli eğitimden yoksun kişilerin çalıştığı işyerlerinde kişiyle ilgili yapılan yanlış yorumlar daha da artar. Bu aşama özel önem taşır. Çünkü bu yanlış yorumlar sonucunda duygusal taciz mağdurları “zor insan”, “paranoyak kişilik” veya “akıl hastası” olarak damgalanırlar. Kişi iyileşmek amacıyla çeşitli merkezlere başvurabilir.
5. İşine Son Verilme: İşyerinden uzaklaştırıldıktan sonra kişiye inanılmaması veya inanılmak istenmemesi, başka bir deyişle kişinin iş yaşamından uzaklaşmasına neden olan olaylarla ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi sonucunda, kişinin yaşadığı duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder, hatta daha da yoğunlaşır. Duygusal taciz süreci sonunda işyerinden uzaklaştırılan kişi üzerindeki sarsıntı, Travma Sonrası Stres Bozukluğu sorununu tetikler.

Yukarıda sıralanan aşamalara bakıldığında, sürecin hızlı bir gelişim içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Fakat sürece dair belki de en dikkat çekici nokta, aşamaların tam da ortasında, işletme yönetimlerinin sürecin içerisine dahil olmasına karşın, sürecin halen gelişim halinde devam etmesi ve mobbing sorununa daha güçlü etki edecek şekilde gelişim yaşamasıdır. Buradan anlaşılmaktadır ki işletme yönetimlerinin sürece dahil olmaları tek başına yeterli olmamakta, işletme yönetimleri süreci daha etkili bir

şekilde değerlendirmeleri ve sorunun çözümüne dair kararlarını uygulamaları gerekmektedir.

### **2.4.2. Ege İtalyan Modeli**

Leymann'ın ortaya koymuş olduğu aşamalı değerlendirme, mobbing sorunu konusunda bir başlangıç olarak değerlendirilebilecek durumdadır. Leymann sonrasındaki süreçte ise birçok farklı araştırmacı sektörlere, toplumsal kültürel yapılara ve işletmelerin farklılaşan kültürlerine göre bir değerlendirmede bulunmuşlardır. Bunlardan biri olan Herald Ege, Leymann'ın modelinin boyutlarının kesin olarak geliştirilmesi gerektiğini ve mobbing sorununa giden sürecin içeriğinin genişletilmesi gerektiğini dile getirmiştir. Ege'nin bu noktada ön plana çıkarmış olduğu husus, mobbing kavramının ülkelerin kültürlerine göre bir farklılık arz etmiş olduğu ve bu şekilde de İtalyan modelinin, mobbing konusunda daha fazla nitelik içermiş olduğudur. İtalyan iş kültüründe var olan tartışma, iğneleme, başkalarından daha üstün olduğunun gösterilmesi durumu bu modelin temelini oluşturmaktadır (Özyer ve Orhan, 2012, s. 511).

Ege'nin İtalyan modelindeki mobbing sorununa dair altı aşama aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yılmaz ve Kaymaz, 2014, s. 75-76; Ateş, 2019, s. 864):

1. Niyetlenmiş Çatışma Durumu: Bu aşamada kurban belirlenmiş ve kendisine doğru bir yönelim olmuştur. Amaç üste çıkmak değil, rakibi köreltmek ve yıldırmaktır. Tartışmalar iş boyutundan çıkarak özel meselelere taşınmıştır.
2. Mobbing Sorunun Başlama Aşaması: Bu aşamada henüz aşırı psikosomatik rahatsızlıklar görülmez. Ama kurban kendisine ne olup bittiğini ve iş arkadaşlarının değişik davranışlarının nedenlerini merak etmeye ve şaşırmaya başlamıştır.
3. İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülmesi: Kurban, iştahsızlık veya yalnız kaldığında aşırı iştah gibi bazı sağlık problemlerinin olduğunu fark eder. İşyerine, kendisine ve arkadaşlarına olan güvenini yavaş yavaş kaybetmektedir. Uykuları bozulmuştur. Hazımsızlık problemleri baş göstermiştir. Kâbuslarla uykusu bölünmektedir. İşe ayaklarını sürüyerek gitmektedir.
4. Yönetimin Hatalı Tutumu ve Mobbing Sorununu Görmezden Gelmesi: bu aşamada mobbing günden güne gün yüzüne çıkmış uluorta işlenmeye başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi de kurbanın aleyhine tavır almıştır.



Performans değerlendirmeleri adilane yapılmamaktadır. Bu durum kurbanı hasta etmiştir. Yıldırma belirtileri, işe geç gelme ve artan viziteler olarak ortaya çıkmaktadır.

5. Kurbanın Psikolojik ve Fiziksel sağlığının Kötüleşmesi: bu safhada tam anlamıyla bir depresyon yaşanmaktadır. Terapist nezaretinde ilaçlarla tedaviye başlanmıştır. Ancak bu tedaviler geçici rahatlamalara yol açmakta, durumun düzelmesi bir tarafa, işler daha da kötüye gitmektedir.
6. İşten Ayrılma: Bu evre mobbing sorununun son safhasıdır. İşten ayrılma, kurbanın kovulması, istifa etmesi veya ettirilmesi, erken emekliliğe zorlanması ya da daha büyük travmatik olaylarla sonuçlanabilir.

Ege, her ne kadar bölgesel anlamda bir ayırım yapmak sureti ile İtalya'daki çalışma ortamına uygun bir sınıflandırma yapmış olsa da aslında ortaya koymuş olduğu mobbing sorunu tablosu, dünyanın birçok farklı yerinde karşılaşılabilecek durumdadır. Ege'nin aşamalı değerlendirmesinde dikkati çeken en önemli husus ise Ege açısından sürecin her safhasında, olayların derinleşerek yaşanmasıdır. Bu nedenledir ki Ege, her aşamada ortaya çıkan mobbing eğilimlerini nitelikli bir şekilde ele almıştır. Öte yandan Ege'nin aşamalı değerlendirmesinde dikkati çeken bir başka husus, işletme yönetimlerinin süreci göz ardı etmemeleri ve sürecin sorunlu yapısı ile ilgilenmemeleridir. Bundan ötürü mobbing, bu sorunu yaratan kesimler için dolaylı olarak meşru hale gelmekte ve çalışanları ciddi ölçüde tehdit etmektedir.

## **2.5. Mobbing Sorununa Karşı Alınacak Önlemler**

Mobbing sorunu, artık bir sektörü farkı söz konusu olmadan ortaya çıkmaktadır. Yönetim kademesinin gücünü hissettirmek istediği ya da çalışanların arasında, işletmelerin çıkarlarına hizmet etmeyecek şekilde ortaya çıkan rekabet, mobbing sorununun tırmanmasına sebebiyet vermektedir. Bu noktada, işletmeler açısından önem arz eden husus, mutlak olarak mobbing sorununa karşı alınacak önlemler sürecin iyileştirilmesi adına değerli olmaktadır (Czupała, Grabowski ve Wilczyńska, 2017, s. 81).

Genel olarak işletmelerin mobbing sorununa karşı alabilecekleri önlemleri aşağıdaki hususlar dahilinde değerlendirmek mümkündür (Reichert, 2010, s. 7-9):

Eğitim: Eğitim süreçlerinin hem çalışanlar hem de işletmeler için mümkün kılınması gerekmektedir. Bu konunun işletmeye ve uzun vadede çalışanların

kariyerlerine olumsuz etki edebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle de eğitim süreçlerinin net bir şekilde işletme içerisinde uygulanması gerekmektedir.

Çözüm süreçleri: Mobbing sorununun ortaya çıkışı ile birlikte bu sorunun anlık olarak işletmenin yönetimi tarafından, kalıcı bir şekilde çözümlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu noktada yönetimin olduğu kadar çalışanların da çözüm odaklı olarak şartlandırılması gerekmektedir.

Sosyal çalışmalar: İşletme içerisinde, işletmenin sorunlarının sosyal odaklı olarak çözümlenmeye çalışılması son derece önemli olmaktadır. bu tip sorumluların varlığı ve sosyal anlamda sorun çözme konusundaki yetenekleri mobbing sorununun sürdürülebilirliğinin engellenmesi adına önemlidir.

Yasal koruma: Hem devlet yönetimlerinin hem de işletmelerin yönetim mekanizmalarının belki de en fazla üzerine odaklanması gereken konu, yasal anlamda mobbing sorununa karşı yasal koruma zemininin oluşturulmasıdır. Bu şekilde, işletmelerin hemen hepsi için meşru bir yasal çerçeve oluşturulabilir.

### 3. BÖLÜM

## ÖĞRETMENLERİN MARUZ KALDIKLARI MOBBING EYLEMLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın konu başlığına paralel olarak daha önceki süreçte gerçekleştirilen ve literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına dair bir literatür taraması yer alacaktır. Öte yandan, yine bu bölümde, konunun pratikteki yansımalarının incelenmesi adına, Karabük’te faaliyet göstermekte olan, lise ve dengi okullarda, farklı departmanlarda görev alan öğretmenler ile maruz kaldıkları mobbing sorunlarına dair mülakatlar gerçekleştirilmiş, sonuçları da yine bu bölümde incelenmiştir.

#### 3.1. Literatür Taraması

Alkan, Yıldız ve Bakır (2011), “Mobbingin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Tükenmişliği Üzerine Etkisi” başlıklı çalışmalarında, tükenmişliğin mobbing baskısı sonrasında ortaya çıkışını araştırmışlardır. Araştırmanın ortaya koymuş olduğu net bir sonuç olarak mobbing davranışının tükenmişlik duygusunu tetiklediği görülmektedir. Buna göre öğretmenler, mobbing davranışlarının sürdürülebilir olarak ortaya çıktığı süreçlerde, kademeli olarak artan bir tükenmişlik hissiyatı yaşamakta ve bunun neticesinde de işte ayrılma davranışı sergilemektedirler (Alkan, Yıldız ve Bakır, 2011, s. 278-279).

Gökçe (2012), “Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma” adlı çalışmasında, mobbing sorununun taraflar üzerinde bıraktığı farklı etkileri değerlendirmiştir. Araştırmada en fazla dikkati çeken husus, katılımcı öğretmenlerin, mobbing konusunda en fazla, mesleki yeterlilikleri konusunda bir aşağılama, baskı, hakaret vb. davranışlara maruz kalmış olmalarıdır. Buna göre katılımcı öğretmenler, mesleklerini yerine getirirken ki beceri ve kapasiteleri dahilinde eleştirilmek yerine bir başarısızlık baskısı altında çalışmak durumunda kalmaktadırlar (Gökçe (2012, s. 281-282).

Çelebi ve Kaya (2014), “Öğretmenlerin Maruz Kaldığı Mobbing (Yıldırma): Nitel Bir Araştırma” başlıklı çalışmalarında, öğretmenler üzerindeki mobbing baskısına dair geniş kapsamlı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonuçları iki yönlü olarak analiz edilmiştir. Buna göre katılımcılar, öncelikle mobbing konusunda, yoğun

bir şekilde maruz kaldıkları sorunları dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma davranışları sözlü tehdit, görmezlikten gelme, aşağılama, küçümseme, aşırı kontrol, özlük haklarını yok sayma, iş yükleme ve kadın öğretmenlerin cinsel istismarıdır. Öte yandan katılımcı öğretmenler, sorunun çözümlerine dair önerilerini de öne sürmüşlerdir. Buna göre katılımcı öğretmenler, okul yönetimlerinin konuya detaylı bir şekilde eğilmesini ve gerekli görüldüğü zamanlarda okul içerisinde ve kamu yönetimi nezdinde gereken cezaların verilmesi gerektiğini telkin etmektedirler (Çelebi ve Kaya, 2014, s. 59-62).

Wieczorek ve Mitreğa (2017), Polonya genelinde gerçekleştirmiş oldukları ve çeşitli kademelerdeki eğitim kurumlarında eğitim veren öğretmenlere uyguladıkları anketler ile mobbing sorununun kaynaklarını incelemeye çalışmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre çalışma ortamının şartları, eğitimci kalitesi, yönetici tecrübesi, eğitim/ders içerikleri ve iletişim konuları, negatif yönlü olduğu süre zarfında öğretmenlerin bir mobbing sorunu yaşadıkları gözlemlenmiştir. Öğretmenler, faaliyetlerini gerçekleştirmek adına söz konusu unsurların ve şartların olumsuz yönde şekillenmesi, net bir şekilde öğretmenlerin mobbing baskısı altında çalıştıkları düşüncesine sebebiyet vermektedir (Wieczorek ve Mitreğa, 2017, s. 112-114).

Çınar ve Akpunar (2017), “Mobbing ve İş Performansına İlişkin Öğretmen Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi” başlıklı araştırmalarında, mobbing sorununun öğretmenlerin performansına ilişkin görüşlerine dair değerlendirmelere yer vermişlerdir. Araştırmaya katılan lise öğretmenlerinin genel olarak mobbing konusundaki algılamaları düşük düzeyli olarak tespit edilmiş olsa da mobbing sorununun kendilerine vermiş olduğu zarar konusunda hem fikir oldukları görülmüştür. Buna göre katılımcıların yarısından fazlası, mobbing baskısının, iş performanslarının ve psikolojik sağlıklarının bu süreçten olumsuz etkilenmeleri hususunda fikir belirtmişlerdir (Çınar ve Akpunar, 2017, s. 54).

Poussard (2018), öğretmenlerin, eğitim yöneticileri ile olan ilişkilerinde yaşamış oldukları sorunları ele aldığı çalışmasında, öğretmenlerin mobbing konusunda karşılaşmış oldukları tehditleri ele almışlardır. Bunlar arasında belki de en fazla dikkat çekici olan, Poussard’ın tespitlerine göre öğretmenlerin, çok büyük ölçekli olarak bir ve görev yükü altında olmalarına ve görevlerini yerine getirmek adına ciddi ölçekli olarak çabalamalarına karşın, bu çabanın herhangi bir takdir görmediği gibi performanslarının

sürekli eleştirilmesi ve zaman zaman aşağılanmasıdır (Poussard, 2018, s. 488). Araştırmanın bu sonucuna göre öğretmenler her ne kadar verimli olurlarsa olsunlar bu durumun değerlendirme ölçütü son derece belirsiz ve sonuçları hep olumsuz olmaktadır.

Güngör ve Potuk (2018), “Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki” adlı çalışmalarında, mobbing sorununun etkilerini farklı kavramlar dahilinde ele almışlardır. Temel olarak katılımcılar, mobbing sorununun varlığının, örgüt içerisindeki adil ve hakkaniyete dayalı bir yönetim ve çalışma anlayışını zarara uğrattıklarını dile getirmişlerdir. Öte yandan yine örgütsel adalet dahilinde ele alındığında, katılımcılar, mobbing ile birlikte ortadan kalktığı düşünüldükleri örgütsel adalet neticesinde verimliliklerini düşürmektedirler. Bunun yanı sıra katılımcı öğretmenler açısından örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik kavramları mobbing ile doğrudan ilintilidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik söz konusu olduğunda mobbing baskısının varlığı hissedilirken örgütsel seslilik ya da çok seslilik olduğunda mobbing sorununun varlığı büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır (Güngör ve Potuk, 2018, s. 736-739).

### **3.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı, iş dünyası içerisinde sıklıkla karşılaşılan ve çalışmaya engel teşkil eden durumları incelemek ve bunları, büyük bir çalışma engeli olarak değerlendirilebilecek olan mobbing sorununa indirgemektir. Bu vesile ile de mobbing sorunu özelinde öğretmenler bir hedef kitle olarak seçilmiş ve araştırmada, onların yaşamış oldukları mobbing durumu ile bu durum sonucunda ortaya çıkan sorunların incelenmesi amaçlanmıştır. İş dünyasının farklı bir sektöründe, eğitim alanında yer alan öğretmenler de çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar ve bu durum son yıllarda giderek mobbing sorununa doğru evrilmektedir. Araştırma içerisinde öğretmenlerin mobbing ile ilgili yaşamış oldukları sorunlar araştırılırken bu araştırma için mülakat yöntemi bir tespit aracı olarak kullanılmıştır.

Araştırmada, mülakatlarla birlikte söz konusu olan amaç, mülakatların ortaya çıkaracağı daha açık ve detaylı bilgilere erişebilmektir. Mülakatlar sürecinde, mümkün olduğunca nitelikli ve soruların karşılığını veren cevapların alınmasına çalışılmış ve bu vesile ile de lise ve dengi okulların çeşitli departmanlarında bulunan mülakat katılımcısı öğretmenlerin görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Katılımcıların fikirlerinin birer mülakat ile alınmasındaki amaç, sektörün içerisinde, genel olarak öğretmenlerin göz ardı

edilen eğitim ve sosyal alana dair değerlerinin, yine sektörün içerisindeki bireylerin görüşleri ekseninde değerlendirilmesi ve mobbing sorununun sürece olan olumsuz etkilerinin anlaşılmasıdır. Bu sayede, öğretmenlerin, eğitim sektörü içerisinde karşılaştıkları mobbing sorununun sahip olduğu olumsuz etki, daha geniş çaplı olarak değerlendirilebilecektir. Bu nedenle de bu araştırma, öğretmenlerin son yıllarda artan psikolojik baskı dahilindeki sosyal durumlarının, sektörün belirli zaman dilimi içerisinde, yeterli tecrübe ve niteliğe sahip olan öğretmenler dahilinde değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Önemi**

Mobbing, hedefin, kesin olarak bir zarar uğratılmasını, faaliyetlerinin sekteye uğratılmasını ve belki de iş ortamındaki rekabetten uzak tutulmasını ifade etmektedir. Mobbing ile birlikte uygulama açısından çaba, bir tarafın diğerine mutlak bir şekilde negatif etki etmesi, onu rekabetin dışında bırakması kadar sadece belirli bir zevk ya da tutkuyu tatmin etmek adına çaba sarf etmesi söz konusudur. Bu hali ile mobbing davranışının, mutlak olarak belirli bir amaca hizmet ettiği ve bunun, mobbing uygulayan birey ya da grup tarafından sınırlarının belirlendiği görülmektedir (Sloan, 2010, s. 88).

İş ortamında mobbing, ciddi ölçekli bir çalışma engeli yaratmaktadır. Çünkü mobbing ile birlikte bir tarafın diğerine sistematik saldırıları, sürecin işleyişi açısından da bir saldırdır. Bu saldırıların neticesinde sistem işlemez hale geleceği gibi çalışanların sisteme karşıtlıkları da artacaktır. Söz konusu karşıtlık bir savaşa dönüşmek sureti ile işten önce bireylerin karşılıklı olarak çatışmalarının bir tarafın lehine dönüşmesi adına söz konusu olan kısır bir mücadele söz konusu olmaktadır. Bu mücadele neticesinde bir taraf psikolojik olarak başarı kazanmış gibi olsa da bu başarı kısmi bir etki yaratmakta, örgütün geri kalanı için kalıcı iş ve işleyiş sorunları yaratmaktadır (Demir ve Çavuş, 2009, s. 15-16).

Eğitim sektörü açısından değerlendirildiğinde de mobbing sorununun varlığını giderek daha fazla hissettirdiği görülmektedir. Sadece ticari hedeflere yönelik şirketlerde değil, eğitim gibi soyut hedeflere yönelik olarak oluşturulan kurumlar dahilinde de mobbing sorunu ile karşılaşmaktadır. Farklı eğitim kurumlarının farklı kademelerinde yer alan öğretmenler, çeşitli sebepler ile mobbing sorunu ile karşılaşabilmektedirler ya da mobbing sorununa sebebiyet verebilmektedirler. Bu nedenle de mobbing araştırmaları açısından artık eğitim hayatı da hedefte olan bir

alandır. Öğretmenler ve eğitim yöneticileri de sürecin içerisinde yer alan temel unsurlardır (Çınar ve Akpunar, 2017, 42-43).

### **3.4. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiş, veriler, önceden hazırlanan 10 maddelik bir soru formuna dayanarak yapılan yüz yüze görüşmeler yoluyla derlenmiştir. Çalışmada görüşene ve görüş verene bazı konularda derinlemesine bilgi paylaşabilmesi imkânı verilmiştir. Bu nedenle veriler, tam yapılandırılmış görüşme sistemi ile derlenmiştir.

#### **3.4.1. Çalışma Grubu**

Bu araştırmada, Karabük'te faaliyet göstermekte olan, lise ve dengi okullarda, farklı departmanlarda görev alan öğretmenler ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerin yoğun bir çalışma ortamına sahip olmaları ve okulların farklı noktalarda konuşlandırılmış olmaları nedeni ile çok sayıda öğretmene, uzun süre, yüz yüze görüşebilecek şekilde ulaşmakta zorluklar yaşanmış, araştırmanın bir kısmı okulları dışında görüşmeyi kabul eden; büyük bir kısmı ise görüşme e-posta yolu ile kabul eden öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir.

#### **3.4.2. Verilerin Toplanması**

Bu araştırmada mülakat tekniği kullanılarak Karabük'te faaliyet göstermekte olan, lise ve dengi okullarda, farklı departmanlarda görev alan öğretmenlerin, bağlı buldukları kurumlarında yaşamış oldukları mobbing sorunu ve tehdidinin çalışmalarına yarattığı engellere dair görüşlerine yer verilmiştir. Bu amaçla toplam 43 öğretmen ile irtibat kurulabilmiş, ancak 27 adet öğretmenden mülakat konusunda olumlu geri dönüş alınabilmiştir. Ardından, söz konusu lise ve dengi okullarda, farklı departmanlarda görev alan öğretmenlere e-posta ve/ya da telefon yoluyla ulaşılarak, kendileri için uygun bir tarih ve saatte görüşme yapmak üzere, araştırmacıya zaman ayırmaları istenmiştir.

Araştırmacı, görüşmeleri kayıt altına almak için kendilerinden izin almıştır, ancak görüşmeler sadece yazılı olarak not alınması sureti ile gerçekleştirilebilmiştir. Yazılı not alınması sureti ile gerçekleştirilen görüşmeler, öğretmenlerin müsait olma durumuna göre ortalama olarak 15'er dakika sürmüştür. Katılımcılar öğretmenler okullarının ve kendi isimlerinin gizli kalmasını istemişlerdir.

Mülakat görüşmelerinin hepsi Karabük'te faaliyet göstermekte olan, lise ve dengi okullarda, farklı departmanlarda görev alan öğretmenler ile gerçekleşmiştir. Çalışmanın bu noktasından itibaren katılımcı öğretmenler “Katılımcı 1”, “Katılımcı 2”, “Katılımcı 3” ... şeklinde sıralanmak sureti ile adlandırılacaktır. Katılımcı öğretmenlere ile yapılan görüşmelerin niteliğine dair bilgiler aşağıda, Tablo 1.'de yer almaktadır.

**Tablo 1. Katılımcı öğretmenlere ile yapılan görüşmelerin niteliğine dair bilgiler**

Katılımcı	Mülakat Tarihi	Mülakat Şekli
Katılımcı 1	29.07.2019	Yüz yüze görüşme
Katılımcı 2	29.07.2019	E-posta yolu ile görüşme
Katılımcı 3	03.08.2019	E-posta yolu ile görüşme
Katılımcı 4	02.08.2019	Yüz yüze görüşme
Katılımcı 5	07.08.2019	Yüz yüze görüşme
Katılımcı 6	09.08.2019	E-posta yolu ile görüşme
Katılımcı 7	11.08.2019	E-posta yolu ile görüşme
Katılımcı 8	16.08.2019	Yüz yüze görüşme
Katılımcı 9	26.08.2019	Yüz yüze görüşme
Katılımcı 10	28.08.2019	E-posta yolu ile görüşme
Katılımcı 11	27.08.2019	Yüz yüze görüşme
Katılımcı 12	27.08.2019	Yüz yüze görüşme
Katılımcı 13	29.08.2019	E-posta yolu ile görüşme
Katılımcı 14	29.08.2019	E-posta yolu ile görüşme
Katılımcı 15	31.08.2019	E-posta yolu ile görüşme
Katılımcı 16	02.09.2019	E-posta yolu ile görüşme
Katılımcı 17	02.09.2019	Yüz yüze görüşme
Katılımcı 18	02.09.2019	Yüz yüze görüşme
Katılımcı 19	02.09.2019	Yüz yüze görüşme
Katılımcı 20	06.09.2019	Yüz yüze görüşme
Katılımcı 21	08.09.2019	Yüz yüze görüşme
Katılımcı 22	09.09.2019	E-posta yolu ile görüşme
Katılımcı 23	11.09.2019	E-posta yolu ile görüşme
Katılımcı 24	12.09.2019	Yüz yüze görüşme
Katılımcı 25	05.09.2019	Yüz yüze görüşme
Katılımcı 26	05.09.2019	E-posta yolu ile görüşme
Katılımcı 27	10.09.2019	E-posta yolu ile görüşme

### 3.4.3. Verilerin Çözümlemesi

Çalışmada, yüz yüze görüşmelerden elde edilen verilerin çözümlemesinde betimsel analiz yöntemi kullanılarak çözümlenmiştir. Yüz yüze görüşmelerden elde edilen verilerin çözümlemesinde, çok değerli bilgiler içerdiği düşünülen görüşmeleri betimleyerek okuyucunun bu bilgilerden mahrum kalmasını önlemek amacıyla betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analize göre, elde edilen veriler, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Görüşülen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Bu tür



analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve bazı sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, 256).

### 3.5. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde, konuya dair gerçekleştirilen mülakatların katılımcılarına dair demografik bilgiler ile katılımcıların cevaplarına yer verilmiştir.

#### 3.5.1. Katılımcı Öğretmenlere İlişkin Bilgiler

Tablo 2.'de katılımcıların okuyucuya doğru ve ayrıntılı bir biçimde tanıtılması amacı ile hazırlanmıştır. Söz konusu tablo, öğretmenlerin eğitim verdikleri alan, bağlı oldukları okulda görevli eğitimci sayısı ile ilgili bilgilerin yanı sıra, katılımcı öğretmenlerin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, toplam çalışma yılı ve çalıştığı okuldaki çalışma yıllarına ait bilgiler verilmektedir.

**Tablo 2. Katılımcı öğretmenlere dair demografik bilgiler**

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Verdikleri Alan	Eğitim Durumu	Kurumdaki Eğitimci Sayısı	Toplam Çalışma Yılı	Bağlı Bulunan Okuldaki Çalışma Yılı
Katılımcı 1	Kadın	29	Fen Bilimleri	Üniversite	44	4	2
Katılımcı 2	Erkek	32	Matematik	Üniversite	31	7	3
Katılımcı 3	Erkek	32	Fen Bilimleri	Üniversite	27	6	4
Katılımcı 4	Erkek	28	Tarih	Üniversite	32	4	1
Katılımcı 5	Kadın	37	Beden Eğitimi	Mesleki Eğitim Fakültesi	39	10	4
Katılımcı 6	Kadın	42	Fen Bilimleri	Üniversite	28	13	5
Katılımcı 7	Kadın	33	Fen Bilimleri	Üniversite	46	7	2
Katılımcı 8	Erkek	34	Sosyal Bilgiler	Mesleki Eğitim Fakültesi	29	8	4
Katılımcı 9	Erkek	30	Tarih	Üniversite	29	5	1
Katılımcı 10	Kadın	40	Sağlık Bilgisi	Mesleki Eğitim Fakültesi	36	12	4
Katılımcı 11	Erkek	43	Fen Bilimleri	Üniversite	114	14	6
Katılımcı 12	Erkek	42	Beden Eğitimi	Üniversite	58	12	3

**Tablo 2'nin Devamı...**

Katılımcı 13	Erkek	37	Sosyal Bilgiler	Üniversite	36	10	3
Katılımcı 14	Erkek	32	Tarih	Üniversite	42	7	4
Katılımcı 15	Erkek	33	Tarih	Üniversite	26	7	3
Katılımcı 16	Kadın	35	Fen Bilimleri	Üniversite	28	8	4
Katılımcı 17	Kadın	31	Fen Bilimleri	Mesleki Eğitim Fakültesi	22	4	2
Katılımcı 18	Kadın	30	Yabancı Dil	Mesleki Eğitim Fakültesi	31	3	3
Katılımcı 19	Kadın	44	Yabancı Dil	Mesleki Eğitim Fakültesi	44	15	7
Katılımcı 20	Kadın	34	Sosyal Bilgiler	Üniversite	32	6	2
Katılımcı 21	Kadın	40	Sosyal Bilgiler	Üniversite	29	11	4
Katılımcı 22	Erkek	29	Beden Eğitimi	Üniversite	29	3	3
Katılımcı 23	Erkek	32	Fen Bilimleri	Mesleki Eğitim Fakültesi	51	6	1
Katılımcı 24	Erkek	32	Fen Bilimleri	Mesleki Eğitim Fakültesi	27	7	2
Katılımcı 25	Erkek	41	Beden Eğitimi	Mesleki Eğitim Fakültesi	33	13	5
Katılımcı 26	Kadın	40	Sosyal Bilgiler	Mesleki Eğitim Fakültesi	29	11	3
Katılımcı 27	Kadın	33	Yabancı Dil	Üniversite	52	8	1

### **3.5.2. Mülakat Soruları**

Yapılandırılmış mülakatlarda, katılımcı öğretmenlere, mobbing sorunu ile ilgili olarak yöneltilen sorular aşağıdaki gibidir.

1. Çalışma ortamınızda en fazla mobbing etkisinde kaldığınız konular nelerdir?
2. Mobbing konusunda yöneticilerinizin olumsuz etki yaratması söz konusu mudur? Eğer söz konusu ise bu nasıl gerçekleşmektedir?

3. Mobbing konusunda öğrencilerinizin olumsuz etki yaratması söz konusu mudur? Eğer söz konusu ise bu nasıl gerçekleşmektedir?

4. Mobbing konusunda iş arkadaşlarınızın olumsuz etki yaratması söz konusu mudur? Eğer söz konusu ise bu nasıl gerçekleşmektedir?

5. Mobbing süreçlerinde nasıl bir çözüm yöntemi geliştirmektесiniz?

6. Mobbing süreçlerinde kurumunuzun ve yöneticilerin desteği söz konusu mudur? Eğer söz konusu ise bu durum sürece nasıl etki etmektedir?

7. Yaşadığınız mobbing baskısı, eğitim süreçlerindeki verimliliğinizi (öğrenme, öğretme, araştırma vb.) ne yönde etkilemektedir?

8. Yaşadığınız mobbing baskısı özel yaşantınıza yansımakta mıdır? Eğer yansiyorsa bunun olumsuz etkileri ne yönde olmaktadır?

9. Yaşadığınız mobbing süreci kurumunuza, yöneticilerinize ve mesleğinize bakış açınızı nasıl etkilemektedir?

10. Mobbing baskısı ile karşılaştığınızda psikolojik destek alıyor musunuz? Eğer alıyorsanız bu desteğin size katkıları ne şekilde olmaktadır?

### **3.5.3. Katılımcı Öğretmenler ile Yapılan Görüşmeler**

Öğretmenler ile yapılan görüşmeler, görüşme tarihi sırasına göre düzenlenmiştir. Katılımcıların sırasıyla sorulara vermiş oldukları cevaplar ve değindikleri konuların okuyucu tarafından kolay anlaşılabilmesi için başlıklar halinde düzenlenmiştir. Her başlık altında, araştırmacının sorusunun odak noktası ve öğretmenlerin o konuya ilişkin verdiği cevaplar yer almaktadır.

#### **3.5.3.1. Mobbing Etkisi Unsurları**

Katılımcı 1: Öğrencilerimin sınav notları dönemindeki yaklaşımları ve okul yönetiminin yoğun eğitim süreçlerinde uyguladığı baskı benim adıma bir mobbing unsuru olmaktadır.

Katılımcı 2: Ders içeriklerinin oluşturulması ve uygulanması konusunda bazı kıdem olarak üst düzey öğretmenler ve okul yönetiminden kişilerin mobbing baskısı söz konusu.

Katılımcı 3: Öğrenciler ile olan ilişkilerimde, öğrenciler ve okul yönetimi tarafından mobbing baskısı ile karşılaşmaktayım.

Katılımcı 4: Sınav süreçlerinde ve müfredat oluşturma konusunda, kendi fikirlerimi söyleme konusunda ciddi bir mobbing baskısı yaşamaktayım.

Katılımcı 5: Ders anlatımı ve değinilecek konularda okul yönetiminin ve öğrencilerin, birbirlerine eşit düzeyde bir mobbing uygulaması söz konusu.

Katılımcı 6: Okul yönetimlerinin bize belirlediği yol haritasına ve üzerimizde olmaması gereken sorumluluklara dair mobbing davranışları ile karşılıyorum.

Katılımcı 7: Meslektaşlarımda yaşanan sorunlar ve kendini kabul ettirme mücadelesi benim açımdan en büyük mobbing sorununu teşkil etmekte.

Katılımcı 8: Öğrencilerim ile olan ilişkilerimde ciddi ölçekli bir mobbing sorunu yaşıyorum. İsteklerini kabul ettirmek adına birçok sorunu göze alarak baskı kurmaya çalışıyorlar.

Katılımcı 9: Okul yöneticilerinin sergilediği tutum ve davranışlar, eğitim verme süreçlerimin sekteye uğramasına sebebiyet vermekte ve zaman içerisinde beni bir baskı altına almakta.

Katılımcı 10: Okul içerisinde, benden kıdemli öğretmenlerin yönlendirmeleri ve söylemleri ciddi ölçekli birer mobbing unsuruna dönüşebilmekte.

Katılımcı 11: Özellikle müfredatın içeriklerinin belirlenmesi ve buna istinaden de müfredatın uygulanması konusunda ciddi ölçekli baskı sorunlarıyla karşılaşmaktayım.

Katılımcı 12: Ders saatlerinin ve etüt saatlerinin belirlenmesi konusunda yaşadığımız sorunlarla birlikte öğretmenler arasında yaşanan tartışmalar, zaman içerisinde birer mobbing unsuruna dönüşebilmekte.

Katılımcı 13: Öğrenciler ile olan iletişim süreçleri ve öğretmenler arasındaki eğitim odaklı iletişim süreçlerinde, mobbing unsurlarına rastlamaktayım.

Katılımcı 14: Ders içeriklerinin belirlenmesi ve derslerin sunumu açısından okul yönetimi ve bazı öğretmenler ile yaşamış olduğum sorunlar, zaman içerisinde onların bana ve bizlere, çeşitli şekillerde baskı uygulamalarına yol açmakta.

Katılımcı 15: Oku yönetiminin tüm öğretmenler üzerindeki yönlendirme baskısı ve bunu sert söylemler ile dile getirmesi birincil mobbing sorunu.

Katılımcı 16: Öğrencilerin tutum ve davranışlarıyla öğretmenler arasındaki çekişme sonucundaki söylem ve davranışlar mobbing sorununun temelini teşkil ediyor.

Katılımcı 17: Öğretmenler arasındaki çekişme ve çatışmaya bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar, tarafların ve özellikle benim sözlü olarak yıpratılmama sebebiyet veriyor.

Katılımcı 18: Öğrenciler ile yaşamış olduğum sorunlar ve kimi öğretmenlerin bu noktada öğrencilerin tarafını tutan tavrı, benim için son derece zorlayıcı.

Katılımcı 19: Müfredatın ders olarak sunumu konusunda okul yönetimi ile yaşanan fikir ayrılıkları, okuldan gönderilmeye dek uzanan bir tehdit ve baskı unsuru yaratmakta.

Katılımcı 20: Okul yönetimi ile ders saatlerinin belirlenmesi konusunda yaşanan tartışmalar, öncelikli olan sorunların başında geliyor.

Katılımcı 21: Öğretmenlerin kendi aralarındaki çekişme ve iyi değerlendirme notu almak adına vermiş oldukları mücadeledeki etik dışı tutumları, söylemleri, yer yer fiziksel saldırıya dönüşen tutumları son derece büyük birer mobbing sorunu teşkil ediyor.

Katılımcı 22: Öğrencilerin disiplin problemlerinin sonucunda, kimi zaman tehdit boyutuna erişen iletişim süreçleri ciddi birer mobbing unsuru bizler adına.

Katılımcı 23: Öğrencilerimin sınav notları dönemindeki yaklaşımları ve okul yönetiminin yoğun eğitim süreçlerinde uyguladığı baskı benim adıma bir mobbing unsuru olmakta.

Katılımcı 24: Ders içeriklerinin oluşturulması ve uygulanması konusunda bazı kıdem olarak üst düzey öğretmenler ve okul yönetiminden kişilerin mobbing baskısı söz konusu.

Katılımcı 25: Öğrenciler ile olan ilişkilerimde, öğrenciler ve okul yönetimi tarafından mobbing baskısı ile karşılaşmaktayım.

Katılımcı 26: Sınav süreçlerinde ve müfredat oluşturma konusunda, kendi fikirlerimi söyleme konusunda ciddi bir mobbing baskısı yaşamaktayım.

Katılımcı 27: Öğretmenler arasındaki çekişme ve çatışmaya bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar, tarafların ve özellikle benim sözlü olarak yıpratılmama sebebiyet veriyor.

### **3.5.3.2. Yöneticilerin Olumsuz Etkisi**

Katılımcı 1: Genellikle okuldaki eğitim süreçlerinin yoğunlaştığı ve öğrencilerin dersleri ve sınavları ön plana çıktığı süreçte, öğrencilerden kaynaklı her sorun bizimle ilgili olarak görülmekte. Okul yönetimi, bu sorunun çözümü açısından öğrencileri uyarmak yerine bizi suçlar şekilde konuşmakta.

Katılımcı 2: Mutlaka ki yöneticilerin söylemleri ve sistemin dışına çıkılması konusunda sert ve kimi zaman ahlaki sınırları zorlayan söylem ve tutumlar var.

Katılımcı 3: Yaşanan sorunlarda okul yöneticilerinin öğrencileri korumak adına beni kötülemesi ve bunu mütemadiyen yapması giderek daha yoğun bir mobbing baskısı haline gelmekte.

Katılımcı 4: Müfredat oluşturma konusunda kendi fikrimi söylemek ya da karar mekanizmasını eleştirme konusunda, mobbing baskısı ekseninde okul yöneticilerimizin ciddi bir baskısı var.

Katılımcı 5: Yoğunlukla öğrencilerin tarafını tutmak ya da bizlerin eğitim anlamında yeterli başarı elde etmemize engel teşkil etmek adına bir baskı oluşturmaktalar.

Katılımcı 6: Mutlaka. Çünkü sürecin işleyişine dair kararı onlar veriyorlar ve bizim fikrimizi almadan süreç işlediğinde, itiraz ettiğimizde, bizi etkisizleştirmeye çalışan bazı yöneticiler söz konusu.

Katılımcı 7: Çok büyük ölçekli olmasa da mobbing sorunlarının çözümü konusunda yeteri kadar sorumluluk almadıkları kanaatindeyim.

Katılımcı 8: Herhangi bir sorun yaratmıyorlar, ancak sorunların çözümü adına daha aktif olmalarını beklerdim.

Katılımcı 9: Sorunun temelinde yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları söz konusu. Sorun çözme konusunda ciddi sorunlar bulunmakta ve çözülemeyen sorunlar neticesinde sorun sanki öğretmenler ile ilgiliymiş gibi bir sorun ortaya çıkmakta. Bu da bir mobbing sorununa dönüşmekte.

Katılımcı 10: Kısmen böyle bir durum söz konusu. Bazı yöneticiler kıdemli öğretmenler ile bir arada hareket etmek sureti ile çeşitli şekillerde üzerimde baskı kurmaya çalışıyorlar.

Katılımcı 11: Çoğunlukla müfredat konusunda üzerimizde oluşan baskıya karşın sessiz kalmaları bile bizim açımızdan bir sorun olarak nitelendirilebilir. Bu sorun zamanla süreci bize dayatmalarına kadar uzanıyor.

Katılımcı 12: Süreç yönetimi konusunda herkesin dinlenmesi ve ortak bir çözüm bulunması gerekmektedir. Fakat ne yazık ki okul yönetiminin süreci değerlendirmesi hususunda ciddi ölçekli hakkaniyet sorunları var ve bunları kabul ettirmeye çalıştıkça mobbing uyguluyorlar.

Katılımcı 13: Herhangi bir olumsuz etkileri bulunmamakta.

Katılımcı 14: Açıkçası sorun çözebildiklerini düşünmüyorum. Aksine, zaten bazı öğretmenlerin yarattığı mobbing baskısını, bağırarak, kavga etmek ve kimi zaman şikayet tehdidi ile arttırdıklarını görüyorum.

Katılımcı 15: Süreci yönetme konusunda yeteneklerinin olduğunu düşünmüyorum. Tartışma ile süreci yönetebildiklerini düşünüyorlar, ama bu süreçten ben de diğer öğretmenler de olumsuz etkileniyoruz.

Katılımcı 16: Yöneticiler son derece yapıcı davranmaya çalışmaktadırlar.

Katılımcı 17: Bazı yöneticilerin, okul içerisinde sorun yaratan ve mobbing uygulamak sureti ile kendisine avantaj sağlamaya çalışan öğretmenlere taviz verdiğini gördüm.

Katılımcı 18: Çözüm üretmeye çalışıyorlar. Fakat kesin çözümler uygulamaya çalışırken onların da mobbing sorunu yaratma tehdidi oluşturduklarını görüyorum.

Katılımcı 19: Kendi istedikleri bir eğitim modelinin ya da sürecinin tasarlanması adına çok ciddi ölçekli bir baskıları ve istedikleri olmadığı süre zarfında da yer yer hakarete varan söylem ve tutumlarının bulunduğunu söylemek mümkün.

Katılımcı 20: Okul yöneticilerinin gerek sözlü olarak gerekse de ortaya koymuş oldukları kural ve yönlendirmeler ile bizlerin çalışma şeklimizi sert ve baskın bir şekilde yönlendirmesi söz konusu. Bu durum beni fazlasıyla rahatsız ediyor. Öyle ki kimi zaman hakaret benzeri cümleler ile karşılaştığımız oluyor.

Katılımcı 21: Herhangi bir olumsuz etkileri söz konusu olmasa da yeterince çözüm odaklı hareket etmemekteler.

Katılımcı 22: Yöneticilerin olumsuz etkisi değil, aksine, ciddi bir sorun çözme eğilimleri söz konusu.

Katılımcı 23: Yaşanan sorunlarda okul yöneticilerinin öğrencileri korumak adına beni kötülemesi ve bunu mütemadiyen yapması giderek daha yoğun bir mobbing baskısı haline gelmekte.

Katılımcı 24: Müfredat oluşturma konusunda kendi fikrimi söylemek ya da karar mekanizmasını eleştirme konusunda, mobbing baskısı ekseninde okul yöneticilerimizin ciddi bir baskısı var.

Katılımcı 25: Çoğunlukla öğrencilerin tarafını tutmak ya da bizlerin eğitim anlamda yeterli başarı elde etmemize engel teşkil etmek adına bir baskı oluşturmaktalar.

Katılımcı 26: Mutlaka. Çünkü sürecin işleyişine dair kararı onlar veriyorlar ve bizim fikrimizi almadan süreç işlediğinde, itiraz ettiğimizde, bizi etkisizleştirmeye çalışan bazı yöneticiler söz konusu.

Katılımcı 27: Çözüm üretmeye çalışıyorlar. Fakat kesin çözümler uygulamaya çalışırken onların da mobbing sorunu yaratma tehdidi oluşturduklarını görüyorum.

### **3.5.3.3. Öğrencilerin Olumsuz Etkisi**

Katılımcı 1: Öğrenciler, bizleri, genel olarak kendilerinin asistanı olarak değerlendirmekteler ve ortaya koydukları emek her ne olursa olsun mutlaka ödüllendirilmeyi beklemekteler. Bu olmayınca, hakarete ve tehditlere varan durumlar ortaya çıkabiliyor.

Katılımcı 2: Söylem ve özellikle de iletişim sürecinde suçlama ve aşağılama gibi tavırlar nedeni ile mobbing baskısı ortaya çıkmakta.

Katılımcı 3: Saygı sınırını aşan öğrenci davranışlarının birbirlerinden cesaret alarak sürdürülebilir olması giderek artan bir mobbing baskısı yaratmakta.

Katılımcı 4: Öğrencilerimizin bir saygı sorunu olduğunu düşünüyorum. Bu saygı sorunu ile birlikte sınırını bilmeyen öğrenciler, kendilerini benden üstün olarak görmekteler ve bu da karar alma sürecinde bana baskı uyguluyorlar. Bu durum bir mobbing sorununa dönüşüyor.



Katılımcı 5: Öğrencilerin saygı konusunda sorunları var. Bu nedenle de istedikleri notu elde etmek adına ciddi şekilde baskı uyguluyorlar.

Katılımcı 6: Kısmen söz konusu. Kimilerinin beni okul yönetimine şikâyet etmek ile tehdit ettiği de oluyor. İstediklerini elde etmek adına hiç olmayacak şeyler yapabiliyorlar.

Katılımcı 7: Çok büyük bir sorun yaratmasalar da başarısız olduklarında bana bir suç isnat etmeye çalışmaları zaman içerisinde, benim üzerimde bir mobbing baskısına neden olmakta.

Katılımcı 8: İletişim konusunda tek taraflı düşünüyorlar. Bu nedenle de önem verdikleri birincil husus kendi isteklerinin ve beklentilerinin derhal karşılanması. Bu olmadığı süre zarfında söylemleri ile tartışmaya olan eğilimleri ile kimi zaman da okula şikâyet etmeleri ile ciddi bir mobbing sorununa sebebiyet veriyorlar.

Katılımcı 9: Öğrencilerimizin belirli bir kısmının, tutum ve davranışları bizi zan altına bırakarak bir mobbing sorunu yaratmakta. Fakat bu sorun sürekli değil.

Katılımcı 10: Çok değil. Fakat şu an ergenliğin zorlu sürecinde olan bazı öğrencilerin, kendilerinden ödün vermemek adına, saygı sınırlarını zorlamak sureti ile bana ve benim gibi yeni öğretmenlere mobbing uyguladıklarına şahit oluyorum.

Katılımcı 11: Yüksek düzeyli olmamakla birlikte mobbing etkileri mevcut. Velilerine, gerçek olmayan söylemler ile şikâyette bulunmaları ve okul yönetiminin öğrenci odaklı süreç yönetimi sonucunda, ciddi ölçekli bir mobbing sorunu yaşadığımı söylemem mümkün.

Katılımcı 12: İletişim konusundaki hataları nedeni ile yaptığımız uyarılara göstermiş oldukları refleksler zaman bizlerin üzerinde birer mobbing baskısı unsuruna dönüşebiliyor.

Katılımcı 13: Ders içerikleri, ders saatleri, sınavlar ve notlandırma konusundaki iletişim süreçlerinde, kararlarımızı etkilemeye yönelik, mobbing unsurlarıyla çok kez karşılaşmış bulunmaktayım.

Katılımcı 14: Herhangi bir olumsuz etkileri söz konusu değil.

Katılımcı 15: Herhangi bir olumsuz etkileri ile bugüne dek karşılaşmadım.

Katılımcı 16: Yaşları ve derslerinin yoğunluğu nedeni ile bazı öğrencilerin süreci doğru şekilde değerlendiremediklerini, bu şekilde de bizlere saygı çerçevesinin dışında tutumlar sergilediklerini söylemek mümkün.

Katılımcı 17: Bir olumsuz etkileri olmadı şu ana dek.

Katılımcı 18: Saygı konusundaki eksiklikleri, zaman içerisinde bizlerin hakaretler ile de karşılaşmamıza sebebiyet veriyor. Öyle ki kendi hatalarını sanki biz yapmışız gibi ailelerine aksettirmeleri neticesinde, ailelerinden de mobbing tehdidi yaşadığımız oluyor.

Katılımcı 19: Herhangi bir olumsuz etkileri söz konusu değil bana karşı.

Katılımcı 20: Özellikle öğrencilerin bir etkisi mevcut değil.

Katılımcı 21: Herhangi bir olumsuz etkileri söz konusu değil.

Katılımcı 22: Öğrenci olduklarının farkında olmadan, ciddi ölçekli baskı ve saygısız tutumlarla bizlerin çalışmalarını engellemeye çalışıyorlar. Okul içerisindeki disiplin kurallarına uymadıkları gibi istedikleri notları elde edemediklerinde de bizleri şikâyet etmek ya da fiziksel olarak zarar vermek konusunda, çoğunlukla söylemde kalan tehditleri var. Bu tehditlerin mütemadiyen olması neticesinde verimliliğimiz düştüğü gibi sürekli olarak şikâyet mekanizmasını çalıştırmak zorunda kalıyoruz.

Katılımcı 23: Öğrencilerimizin bir saygı sorunu olduğunu düşünüyorum. Bu saygı sorunu ile birlikte sınırını bilmeyen öğrenciler, kendilerini benden üstün olarak görmekteler ve bu da karar alma sürecinde bana baskı uyguluyorlar. Bu durum bir mobbing sorununa dönüşüyor.

Katılımcı 24: Öğrencilerin saygı konusunda sorunları var. Bu nedenle de istedikleri notu elde etmek adına ciddi şekilde baskı uyguluyorlar.

Katılımcı 25: Kısmen söz konusu. Kimilerinin beni okul yönetimine şikâyet etmek ile tehdit ettiği de oluyor. İstediklerini elde etmek adına hiç olmayacak şeyler yapabiliyorlar.

Katılımcı 26: Çok büyük bir sorun yaratmasalar da başarısız olduklarında bana bir suç isnat etmeye çalışmaları zaman içerisinde, benim üzerimde bir mobbing baskısına neden olmakta.

Katılımcı 27: Herhangi bir olumsuz etkileri söz konusu değil bana karşı.

#### 3.5.3.4. İş Arkadaşlarının Olumsuz Etkisi

Katılımcı 1: Öğrenciler ile iyi ilişkileri bulunan çalışma arkadaşlarımızın, ne yazık ki kendilerini kurtarmak ya da tehdit altında kalmamak adına bizleri suçlayıcı ve öğrencileri savunan tavırları, kimi zaman ciddi bir çatışma ortamı yaratmakta. Bu durum, çalışma isteğini ortadan kaldırmakta.

Katılımcı 2: Özellikle müfredat uygulanması konusunda ortaya çıkan görüş ve uygulama farklılıkları yüzünden, kıdem olarak üst düzeyde olan öğretmenlerin mobbing baskısı ile söylem bazında karşılaşıyorum.

Katılımcı 3: Kendilerini öğrencilere ve okul yönetimine olumlu göstermeye çalışan bazı kesimlerin, sürekli olarak suçlama yöneltmek sureti ile bana mobbing baskısı uyguladıklarını gözlemliyorum.

Katılımcı 4: Özellikle kıdemi yüksek olan öğretmenlerin, süreçleri yönetmek ve yönlendirmek adına bir mobbing baskısı bulunmakta.

Katılımcı 5: Eğer yeterli kadro yoksa, okulda kalmak adına meslektaşlarımızın birbirlerine ve bana, zaman zaman rahatsız edici şekilde, farklı konularda baskı uyguladıklarını ve birbirlerini rahatsız ettiklerini görüyorum.

Katılımcı 6: Bazılarının, özellikle de kıdem olarak benden yukarı da olan meslektaşlarımızın, benim fikirlerim değerlendirilmesin diye beni etkisizleştirmeye çalıştığına şahit oldum.

Katılımcı 7: Sorunun temelinde yer alanlar genellikle onlar. Bazen öyle anlamsız tartışmalar çıkıyor ki dersler başta olmak üzere birçok konuya dair, herkes birbirini etkisizleştirmek adına, hiç olmaması gereken şeyleri yapabiliyor.

Katılımcı 8: Çok fazla değil. Genellikle sorunlarımızı kendi aramızda konuşarak çözebiliyoruz. Fakat anlayamadığımız meslektaşlarımız da tıpkı öğrenciler gibi istediklerini elde etmek (müfredat, ders saat vb. konularda) açısından mobbing davranışlarına başvurabiliyorlar.

Katılımcı 9: Neredeyse hiç. Onlar da gene olarak okul yönetiminin mobbing baskısını farklı şekilde yaşamaktalar.

Katılımcı 10: Belki de sorunun ana kaynağı onlar. Daha önce de belirttiğim üzere, okul içerisinde kıdem olarak üst düzeyde olan öğretmenlerin bize yarattığı anlamsız bir mobbing baskısı söz konusu. Amaç, onların dışından çıkmamız.

Katılımcı 11: Kısmen söz konusu. Çünkü bu tür iş arkadaşları, yarattığı mobbing etkisi ile kendilerini ön plana çıkararak herhangi bir sorunlu süreçte, okul yönetiminin kendilerine uygulayacağı baskıdan kaçmaya çalışıyorlar.

Katılımcı 12: Özellikle ders saati konusunda, uzun yıllardır mesleğin içerisinde bulunan öğretmenlerin baskın davranma endişeleri göze çarpmakta.

Katılımcı 13: Bilhassa kıdem olarak üst düzeyde olan öğretmenler, kendi istedikleri bir çalışma ortamının yaratılması konusunda yoğun bir baskı uygulamaktadırlar. Bu durum zaman içerisinde tartışmaya dönüşebilmektedir.

Katılımcı 14: Sabahları derslere başlamadan önce yaşanan tartışmalar söz konusu. Kendisini ve düşüncelerini kabul ettirmek isteyen bazı öğretmenler yüksek sesle fikirlerini hem diğer öğretmenlere hem de öğrencilere aksettiriyorlar.

Katılımcı 15: Herhangi bir olumsuz etkileri ile bugüne dek karşılaşmadım.

Katılımcı 16: Öğretmenler odasındaki konuşmalarda, yoğun bir şekilde kötü söylemler ile fiziksel olarak birbirlerine zarar verebilecek noktaya gelen davranışlar söz konusu olabiliyor.

Katılımcı 17: Daha az ders vermek isteyen ya da ders içeriklerinin kendi istedikleri şekilde tasarlanmasını isteyen öğretmenler çalışma tempomum sekteye uğraması ve mutsuz olmam konusunda ciddi ölçekli bir olumsuz etki yaratmaktalar.

Katılımcı 18: Hepsi bu tehdidin birer parçası olmasa da bazı öğretmenlerin, öğrenciler ile aralarındaki ilişkileri bozmamak adına azami gayret gösterdiklerini ve bu nedenle de öğrenciler ile işbirliği yaparak bize baskı uyguladıklarını görüyorum.

Katılımcı 19: Herhangi bir olumsuz etkileri söz konusu değil bana karşı.

Katılımcı 20: Özellikle diğer öğretmenlerin bir etkisi mevcut değil.

Katılımcı 21: Aynı ortamı paylaşıyor oldukları diğer insanlara karşı herhangi bir saygılarının bulunmaması son derece büyük bir engel ve sorun. Özellikle de kendilerini ön plana çıkarmak adına vermiş oldukları mücadele içerisinde diğer öğretmenleri rakip olarak görmeleri, buna istinaden de etik olmaktan son derece uzak şekilde hakaret,

aşağılama, yalan ve kimi zaman iftira ile çeşitli tutumlar sergilemeleri başlı başına birer mobbing etkisi yaratıyor. Bunun yanı sıra, kimi zaman fiziksel tartışmaların bulunduğunu görmek de mümkün.

Katılımcı 22: Bu konuda bir sorun yok. Hepimiz öğrenciler tarafında mobbing tehdidi ile karşılaşyoruz.

Katılımcı 23: Eğer yeterli kadro yoksa, okulda kalmak adına meslektaşlarının birbirlerine ve bana, zaman zaman rahatsız edici şekilde, farklı konularda baskı uyguladıklarını ve birbirlerini rahatsız ettiklerini görüyorum.

Katılımcı 24: Bazılarının, özellikle de kıdem olarak benden yukarı da olan meslektaşlarının, benim fikirlerim değerlendirilmesin diye beni etkisizleştirmeye çalıştığına şahit oldum.

Katılımcı 25: Sorunun temelinde yer alanlar genellikle onlar. Bazen öyle anlamsız tartışmalar çıkıyor ki dersler başta olmak üzere birçok konuya dair, herkes birbirini etkisizleştirmek adına, hiç olmaması gereken şeyleri yapabiliyor.

Katılımcı 26: Çok fazla değil. Genellikle sorunlarımızı kendi aramızda konuşarak çözebiliyoruz. Fakat anlamadığımız meslektaşlarımız da tıpkı öğrenciler gibi istediklerini elde etmek açısından mobbing davranışlarına başvurabiliyorlar.

Katılımcı 27: Herhangi bir olumsuz etkileri söz konusu değil bana karşı.

### **3.5.3.5. Mobbing Sorununa Karşı Çözüm Yöntemleri**

Katılımcı 1: Çoğunlukla öğrenciler ve okul yönetimi ile olduğu kadar çalışma arkadaşlarımızla ortak bir hareket stratejisi belirlemeye çalışmaktayım. Aynı zamanda, mobbing teşkil edecek türden davranışları karşısında bir iletişim sınırı oluşturmaktayım ve gerektiğinde şikâyet mekanizmasını çalıştırmaktayım.

Katılımcı 2: Genellikle ben de aynı oranda tepki vermeye çalışıyorum ve gerektiğinde şikâyet mekanizmasını hızlı bir şekilde çalıştırıyorum.

Katılımcı 3: Yeterince tepki veremiyorum. Çoğunlukla mobbing baskısının olduğu ortamdan uzaklaşmaya çalışıyorum.

Katılımcı 4: Doğrudan doğruya okul yönetimine ve bakanlık nezdindeki birimlere şikâyette bulunuyorum.

Katılımcı 5: Gerek okul yönetimindeki güvenilir kişilere gerekse de bizim sorunlarımızla ilgilenen kamu birimlerine konuyu iletiyorum.

Katılımcı 6: Genellikle kendimi ifade etmek adına çabalıyorum. Eğer yeterli bir destek alamazsam okul yönetimi ile görüşüyorum.

Katılımcı 7: Elimdeki tek çare okul yönetimine yazılı ve sözlü rapor vermek. Fakat bu da net bir çare değil.

Katılımcı 8: İletişim öncelikli hedefim. Eğer olmazsa okul yönetimine şikâyet ediyorum. Şu ana dek bir kez bakanlığa durumu anlatmamı gerektirecek bir sorunla karşılaştım ve konuya dair rapor yazdım.

Katılımcı 9: Genellikle bir üst makama şikâyette bulunmaya çalışıyorum, ancak yeterli derecede çözüm odaklı dönüşler olmuyor. Bunun dışında meslektaşlarımla birlikte hareket etmeye çalışarak sorunları baskıya karşı duruş göstermeye çalışıyoruz.

Katılımcı 10: Genellikle hızlı tepki vermeye çalışıyorum. Fakat sürdürülebilir bir mobbing konusunda yapılabilecek yegane şey okul yönetimine yapılacak şikâyet. Bunun dışında, bakanlık nezdinde de şikâyetleri olan arkadaşlarımız oldu.

Katılımcı 11: Açıkçası kendi başıma mücadele etmekten başka bir çarem yok. İşimi kaybetmek istemiyorum. Bu nedenle de mobbing sorununa karşı verdiğim mücadele sınırlı.

Katılımcı 12: Tartışma öncelikli tercihim. Daha sonrasında, herhangi bir olumlu getirisinin bulunmadığını bilsem de sorunu okul yönetimi ile paylaşıyorum.

Katılımcı 13: Hakkımı aramaya çalışmaktayım kendimce. Fakat son zamanlara okul yönetimine şikâyette verim alamazsam Millî Eğitim Bakanlığı'na konuyu bildirmekteyim.

Katılımcı 14: Ben tartışmaya yönelik tavır sergiliyorum, ama bunu yapamayan arkadaşlar da var. Okul yönetimi de bu konuda kendi sözlü şiddet yöntemleri ile sorunu tırmandırıyor.

Katılımcı 15: Okul yönetimi ile sık toplantılar yapıyoruz. Özellikle de müfredat ve ders içeriklerinin sunumu açısından uzun uzadıya konuşuyoruz. Fakat her seferinde tartışma ve küslük ile biten toplantılar oluyor bunlar.

Katılımcı 16: Kendimi savunmak adına elimden geleni yapıyorum. Bazen ben de ister istemez sertleşiyorum, ancak en önemli davranış okul yönetimine durumu iletmek.

Katılımcı 17: Sürekli bir tartışma ortamı var. Ben de kendimi savunmaya çalışıyorum, ancak sonrasında ben de mobbing baskısı kurduğumu düşünüyorum.

Katılımcı 18: Öğrenciler ile sürekli tartışma içerisindeyiz. Davranışlarının karşılığını vermeye çalışıyorum. Fakat onlara bu konuda teşvik veren öğretmenler ile yarattıkları mobbing sorununun çözümüne dair konuşmak ya da ortak nokta bulmak son derece zor.

Katılımcı 19: Sürekli bir tartışma hali var, ancak bu durum benim için son derece büyük bir stres yükü. Çok zorlu süreçlerde İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ile iletişim kurmak zorunda kaldım birkaç kez.

Katılımcı 20: Kavga etmekten başka bir çözüm yok. Çünkü sürekli olarak tartışmaya yönelik bir tutumları mevcut. Aynı zamanda, parça parça öğretmenleri ve eğitim verme tarzlarını aşağılamaya çalıştıklarını görmüyor değilim.

Katılımcı 21: Okul yönetimine şikâyet mekanizması her zaman işliyor tarafımızdan. Fakat onların yönlendirme ve hatta cezalarına karşın kişilerin tutumların da köklü değişiklik yok.

Katılımcı 22: Okul yönetimi ve kamu idaresi kurumlarıyla bu sorunun çözümü açısından yoğun bir mesai harcıyoruz. Fakat bu, bizim asıl işimizi yapmamıza engel oluyor.

Katılımcı 23: Genellikle kendimi ifade etmek adına çabalıyorum. Eğer yeterli bir destek alamazsam okul yönetimi ile görüşüyorum.

Katılımcı 24: Elimdeki tek çare okul yönetimine yazılı ve sözlü rapor vermek. Fakat bu da net bir çare değil.

Katılımcı 25: İletişim öncelikli hedefim. Eğer olmazsa okul yönetimine şikâyet ediyorum. Şu ana dek bir kez bakanlığa durumu anlatmamı gerektirecek bir sorunla karşılaştım ve konuya dair rapor yazdım.

Katılımcı 26: Genellikle bir üst makama şikâyette bulunmaya çalışıyorum, ancak yeterli derecede çözüm odaklı dönüşler olmuyor. Bunun dışında meslektaşlarımla birlikte hareket etmeye çalışarak sorunları baskıya karşı duruş göstermeye çalışıyoruz.

Katılımcı 27: Çoğunlukla öğrenciler ve okul yönetimi ile olduğu kadar çalışma arkadaşlarımızla ortak bir hareket stratejisi belirlemeye çalışmaktayım. Aynı zamanda, mobbing teşkil edecek türden davranışları karşısında bir iletişim sınırı oluşturmaktayım ve gerektiğinde şikâyet mekanizmasını çalıştırmaktayım.

### **3.5.3.6. Kurum ve Yönetici Desteği**

Katılımcı 1: Sorunun tırmanmasına dolaylı olarak destek sağlayan yöneticilerimiz olduğu kadar bizim arkamızda duran yöneticilerimiz de mevcut. Bu tür yöneticiler, öğrencileri dinledikleri kadar bizleri de dinlemektedirler. Mobbing sorununu yaratan çalışma arkadaşlarımız da gerektiği şekilde uyarılmaktadırlar.

Katılımcı 2: Destek sağlayan yöneticilerimiz söz konusu. Baskı unsurlarını ortadan kaldıracak şekilde, hakkaniyetli değerlendirmeler yapmaya çalışıyorlar.

Katılımcı 3: Az sayıda olsa da mobbing karşısında beni savunan yöneticilerimiz bulunuyor. Bu noktada şikâyetlerimi dinliyor ve beni kısmen de olsa korumaya çalışıyorlar.

Katılımcı 4: Bir destek söz konusu, ancak kısıtlı bir kesimin bu desteği benimsediğini görüyorum. Yine de en azından mobbing baskısı ile birlikte ortaya çıkan durumlara dair şikâyetlerim ile ilgileniliyor.

Katılımcı 5: Mutlaka ki mobbing konusunda yaşadıklarımız konusunda bizi destekleyen ve çözüm üretmeye çalışan kişiler mevcut, ancak onların etkililiği de yine çeşitli mobbing uygulamalarıyla kısıtlanmaya çalışılmaktadır.

Katılımcı 6: Kısmen, evet. Belirli yöneticilerimizin, sürecin içerisinde, mobbing unsuru olarak gördükleri konulara dair destekleri ve yönlendirmeleri mevcut.

Katılımcı 7: Çok büyük ölçekli olmasa da evet destekleri söz konusu. En azından yazmış olduğum raporları dikkatle okuyor ve beni de dinliyorlar. Sorunlara kısmen de olsa çözüm bulunabiliyor.

Katılımcı 8: Çok büyük etkileri olmasa da dengeyi bulmak adına destek sağlıyorlar. Fakat uygulamaları, ne yazık ki tam anlamıyla üzerimizdeki mobbing baskısının ortadan kalkmasına izin verecek durumda değil.

Katılımcı 9: Ne yazık ki herhangi bir destek söz konusu değil.



Katılımcı 10: Kısmi bir destek söz konusu. Fakat bu destek sadece süreçleri erteliyor. Yani üzerimizdeki mobbing baskısına asla ve asla kalıcı bir çözüm sunmuyor.

Katılımcı 11: Bazı yöneticilerin, üzerimizde baskı olmaması adına, arabulucu kimliğine bürünerek sorunları çözmeye çalıştığını gözlemliyorum.

Katılımcı 12: Yeterli değil açıkçası. Mobbing sorununun varlığını kabul etmemeleri bile başlı başına bir sorun.

Katılımcı 13: Gözle görülür olmasa da sorunları çözmek adına gayret eden bir okul yönetimimiz var.

Katılımcı 14: Nitelikli bir destekleri yok. Sadece sürecin çözümlerini erteliyorlar.

Katılımcı 15: Herhangi bir destekleri söz konusu olmadığı gibi iyi giden süreçleri de tartışma, yüksek sesle konuşma, hatta bazen aşağılama ile (bilhassa genç öğretmenlere karşı) eğitim çabalarımızı zora sokuyorlar.

Katılımcı 16: Okul yönetimi ile sık iletişim ve toplantı halindeyiz. Mümkün olduğunca sürece olumlu etkili etmeye çalışmaktadırlar.

Katılımcı 17: Yöneticilerin sürece dair müdahaleleri yararlı olsa da kalıcı çözümler bulmaktan uzak. Hatta bazı yöneticilerin bizlerin karşılaştığı sözlü taciz ve tehditlere teşvik verdiğini düşünüyorum.

Katılımcı 18: Yöneticilerimiz konu ile sürekli olarak ilgileniyorlar. Fakat bu sürece sebebiyet veren unsurların cezalandırılmaması, her seferinde, sorunun başa sarmasına ve belki de öğrencilerin saygısız tavırları ile tehditlerinin değişik bir şekilde karşımıza çıkmasına neden oluyor.

Katılımcı 19: Yöneticilerin süreci doğru şekilde algılayabildiklerine emin değilim. Bu nedenle de bize karşı örseleyici söylem, tutum ve uygulamaları sürekli olarak değişiklik göstermekte ve her biri ayrı birer mobbing unsuru olmakta.

Katılımcı 20: Kurum ve yöneticilerin bir desteği mevcut değil. Sorunun ve kendimizi tükenmiş hissetmemizin temel nedeni onlar.

Katılımcı 21: Bu konuda destek sağlıyorlar. Fakat sürdürülebilirlik ve soruna kesim çözüm bulma açısından eksiklikler söz konusu.

Katılımcı 22: Kurum yönetimimiz bu konuda bize sürekli olarak destek sağlıyor.

Katılımcı 23: Çok büyük etkileri olmasa da dengeyi bulmak adına destek sağlıyorlar. Fakat uygulamaları, ne yazık ki tam anlamıyla üzerimizdeki mobbing baskısının ortadan kalkmasına izin verecek durumda değil.

Katılımcı 24: Ne yazık ki herhangi bir destek söz konusu değil.

Katılımcı 25: Kısmi bir destek söz konusu. Fakat bu destek sadece süreçleri erteliyor. Yani üzerimizdeki mobbing baskısına asla ve asla kalıcı bir çözüm sunmuyor.

Katılımcı 26: Bazı yöneticilerin, üzerimizde baskı olmaması adına, arabulucu kimliğine bürünerek sorunları çözmeye çalıştığını gözlemliyorum.

Katılımcı 27: Destek sağlayan yöneticilerimiz söz konusu. Baskı unsurlarını ortadan kaldıracak şekilde, hakkaniyetli değerlendirmeler yapmaya çalışıyorlar.

### **3.5.3.7. Eğitim Verimliliği**

Katılımcı 1: Derse girme, öğrenciler ve diğer öğretmenler ile iletişim kurma konusunda isteksizlik yaşıyorum.

Katılımcı 2: Kimi zaman derse girmek istemeyip ertelemeyi tercih ediyorum. Kendi bilgi birikimimi aktarma konusunda kendimi kısıtlıyorum.

Katılımcı 3: Ciddi ölçekli moral bozukluğu yaşıyorum. Öğrenme, öğretme ve araştırma konularında kendimi, hiçbir şekilde işime odaklayamıyorum.

Katılımcı 4: Derslerde odaklanmakta zorlanıyorum ve diğer öğretmenler ile yoğun ve yakın ilişkiler kurmak istemiyorum.

Katılımcı 5: Verdiğim derslerin kalitesi düşmekte. Bazen okula gitmek bile istemiyorum. Yeni anlatacağım konulara odaklanmakta zorluk yaşıyorum.

Katılımcı 6: Eğitim kalitesinin düştüğünü söyleyebilirim kendi adıma. Derslerde sadece belirli konuları anlatıp ondan sonra da sınıftan ayrılmak istiyorum. Fakat olmuyor tabii ki. Yine de insan kendisini isteksiz hissediyor.

Katılımcı 7: Özellikle eğitim verme konusunda zaman içerisinde isteksizleştiğim oluyor. Çünkü bozuk bir moral ve fiziksel anlamdaki sorunlarla (migren vb.) ders anlatmak kolay oluyor.

Katılımcı 8: Öğrencilerin kendi isteklerini (not, ders saati, tarih değişikliği vb. konularda) yaptırmadıkları süre zarfında vermiş oldukları tepkiler beni derslerden ve eğitim verme isteğimden uzaklaştırıyor.

Katılımcı 9: Okula gitme konusunda kendimi çoğunlukla isteksiz hissediyorum. Bu, genel olarak birçok meslektaşımın yaşamış olduğu bir sorun.

Katılımcı 10: Çoğu zaman derse girmeye çekiniyorum, canım istemiyor. Bazen de çeşitli bahaneler ile okula gitmemeye çalışıyorum. Rapor hakkımı kullandığım da oluyor.

Katılımcı 11: Mutlaka verimlilik sorunu yaşıyorum. Bunun en önemli örneği, derslere odaklanma ve derslerde öğrencilerin sorunlarını dinleme konusunda yaşamış olduğu eksiklik sorunlarıdır.

Katılımcı 12: Doğal olarak uzun vadede derslerdeki isteksizliğim fark ediliyor. Öğrencilerim de merak ediyor. Fakat mobbing hissiyatını fark ettiğim an sürece odaklanamıyorum.

Katılımcı 13: Şüphesiz, mantık dışı bir çalışma ortamında verimlilik son derece zor. Bu nedenle de eksik nitelikte bir eğitim vermek zorunluluğu hissettiğim, kötü psikolojiye sahip olduğum zamanlar oluyor.

Katılımcı 14: Açıkçası yaşanan stres ve yeni bir tartışma çıkacak korkusu, derslere girmeye bile engel teşkil ediyor.

Katılımcı 15: Yaşanan sorunlar dolayısıyla bir verimlilikten bahsetmek son derece zor.

Katılımcı 16: Doğal olarak derslerde öğrenciler ile iletişim süreçleri baltalanıyor. Diğer öğretmenlerin davranışları da düşünüldüğünde, kuruma gitmeyi bile insan bazen istemiyor.

Katılımcı 17: Bahsettiğim ortam içerisinde eğitim vermektan çok tartışmaya odaklanmak durumunda kalıyoruz.

Katılımcı 18: Öğrenciler ile iletişim son derece zorlaştığı için eğitim verimliliği de hali ile düşmekte.

Katılımcı 19: Öğrenciler ile olan etkileşim ve öğretmenlerin dayanışması neticesinde bir verimlilik söz konusu. Fakat okul yönetimi ile olan toplantı ve küçük ölçekli görüşmeler neticesinde psikolojik olarak bir gerileme söz konusu.

Katılımcı 20: Kendi kendimizi motive ediyoruz verimlilik sağlamak adına. Fakat okul yönetiminin bize kötü davrandığı, aşağılayıcı sözler sarf ettiği ve onur kırıcı

davranışlarının bulunduğu her an verimlilik konusunda verebileceklerimizin potansiyeli de düşmekte.

Katılımcı 21: Sorun yaratan, özellikle de mobbing etkisi yaratan bireylerin bulunduğu bir kurumda sürekli olarak yüksek verimlilik sağlamak düşünüldüğünde de zor olmakta.

Katılımcı 22: Tam da istediğimiz bir verimliliği sağlayamıyoruz. Bu bizim açımızdan son derece üzücü. Derslere girmeye bile isteksiz olduğumuz zamanlar söz konusu.

Katılımcı 23: Okula gitme konusunda kendimi çoğunlukla isteksiz hissediyorum. Bu, genel olarak birçok meslektaşımın yaşamış olduğu bir sorun.

Katılımcı 24: Çoğu zaman derse girmeye çekiniyorum, canım istemiyor. Bazen de çeşitli bahaneler ile okula gitmemeye çalışıyorum. Rapor hakkımı kullandığım da oluyor.

Katılımcı 25: Mutlaka verimlilik sorunu yaşıyorum. Bunun en önemli örneği, derslere odaklanma ve derslerde öğrencilerin sorunlarını dinleme konusunda yaşamış olduğu eksiklik sorunlarıdır.

Katılımcı 26: Doğal olarak uzun vadede derslerdeki isteksizliğim fark ediliyor. Öğrencilerim de merak ediyor. Fakat mobbing hissiyatını fark ettiğim an sürece odaklanamıyorum.

Katılımcı 27: Ciddi ölçekli moral bozukluğu yaşıyorum. Öğrenme, öğretme ve araştırma konularında kendimi, hiçbir şekilde işime odaklayamıyorum.

### **3.5.3.8. Mobbing Sorununun Özel Yaşama Etkisi**

Katılımcı 1: Kendimi okulda kötü hissettiğim süre zarfında, ailem ile ve arkadaşarımla olan ilişkilerimin de gerginleştğini fark ediyorum.

Katılımcı 2: Kendimi fiziksel ve mental anlamda yorgun hissediyorum. Genellikle eve kapanmak ve sosyal yaşantımı kısıtlamak istiyorum.

Katılımcı 3: Özellikle mental anlamda kendimi özel yaşantımın sorunlarına odaklayamadığım gibi özel yaşantımda da yeni sorunlar ortaya çıkıyor.

Katılımcı 4: Kendimi eşime ve çocuklarıma odaklama konusunda ciddi sorunlar yaşamaktayım.

Katılımcı 5: Eve döndüğümde kendimi fiziksel olarak kötü hissediyorum. Zihinsel olarak ise kendimi yıpranmış buluyorum.

Katılımcı 6: Eşim bunun fazlasıyla farkında. Evde ya çok yorgun ya da çok gergin oluyorum.

Katılımcı 7: Kesinlikle. Sosyalleşme süreçlerimi geciktiriyorum. İnsanlarla vakit geçirmek yerine evde oturmayı ve dinlenmeyi tercih ediyorum. Tabii ki bu da sorunun çözümü için yeterli değil.

Katılımcı 8: Eşim, ailem ve dostlarımla ilişkilerimde çeşitli gerginlikler yaşıyorum ve bunun benden kaynaklandığının farkındayım.

Katılımcı 9: Kesinlikle etki etmekte. Eve gittiğimde keyifli ve kaliteli zaman geçiremiyorum ailemle. Evde olduğum zamanlarda da işe gitmek istemiyorum.

Katılımcı 10: Mutlaka ki ediyor. Çünkü okul içerisinde günün önemli bir bölümünü geçiriyorum. Eve gittiğimde ya çok yorgun ya da çok gergin oluyorum.

Katılımcı 11: Evde huzurlu olduğumu söylemem mümkün değil. Ertesi gün, yine, bana sürekli mobbing uygulayan insanların bulunduğu ortama gitmek benim için psikolojik açıdan son derece zorlayıcı.

Katılımcı 12: Aile hayatıma olumsuz etkilerini inkâr etmem mümkün değil. Evde, okulda yaşadıklarım üzerinden psikolojimi kurguluyorum ne yazık ki.

Katılımcı 13: Bazen ne eve gitmek ne de okulda kalmak istiyorum. Evden de zaman içerisinde uzaklaştığımı söylemek mümkün.

Katılımcı 14: Şüphesiz, eve gittiğimde, ailem ile ilişkilerimde de tartışmaya ve zaman zaman anlamsız bir şekilde bağırma eğilimim oluyor.

Katılımcı 15: Çok derin izleri yok, ancak eve geldiğimde kimseyi duymak istemiyorum. Doğrudan doğruya dinlenmeyi ve uyumayı tercih ediyorum.

Katılımcı 16: Evimde huzurlu olduğumu söylemem mümkün değil. Bazen evde de ciddi tartışmalar yaşayıp, okuldaki mobbing hissiyatını evdekilere de yansıtıyorum.

Katılımcı 17: Mutlaka ki eşim ve çocuğum bu süreçten olumsuz etkileniyor. Yaşadığım sözlü baskının ve kimi zaman aşağılamaların etkilerini ev yaşamımda da hissediyor ve hissettiriyorum.

Katılımcı 18: Çok derin bir etkisi yok. Fakat hafta içi günler eve gergin gelip de aileme bir mobbing uygular gibi davrandığımı hissettiğim zamanlar olmuyor değil.

Katılımcı 19: Evde yorgunluk hissiyatı ile birlikte sosyalleşmeye dair bir isteksizlik söz konusu.

Katılımcı 20: Çok eve taşımamaya bakıyorum. Fakat hakaret benzeri cümleler duyduğum gün eve yansıyan bir kötü süreç söz konusu.

Katılımcı 21: Elimden geldiğince bu durumun özel yaşantıma yansımaması konusunda çaba sarf ediyorum.

Katılımcı 22: Eve giderken aklımda gün boyu yaşananlar çok sık yer ediyor. Evde kimse ile iletişim kurmak istemiyorum. Ertesi günün endişesi üzerimde oluyor.

Katılımcı 23: Mutlaka ki ediyor. Çünkü okul içerisinde günün önemli bir bölümünü geçiriyorum. Eve gittiğimde ya çok yorgun ya da çok gergin oluyorum.

Katılımcı 24: Evde huzurlu olduğumu söylemem mümkün değil. Ertesi gün, yine, bana sürekli mobbing uygulayan insanların bulunduğu ortama gitmek benim için psikolojik açıdan son derece zorlayıcı.

Katılımcı 25: Aile hayatıma olumsuz etkilerini inkâr etmem mümkün değil. Evde, okulda yaşadıklarım üzerinden psikolojimi kurguluyorum ne yazık ki.

Katılımcı 26: Bazen ne eve gitmek ne de okulda kalmak istiyorum. Evden de zaman içerisinde uzaklaştığımı söylemek mümkün.

Katılımcı 27: Kendimi eşime ve çocuklarıma odaklama konusunda ciddi sorunlar yaşamaktayım.

### **3.5.3.9. Kuruma, Yöneticilere ve Mesleğe Bakış Açısı**

Katılımcı 1: Mesleki anlamda bir duraksama yaşadığım olmadı. Fakat çalıştığım okul ortamından uzaklaşma konusunda bir isteğim olduğunu söyleyebilirim.

Katılımcı 2: Mesleğime olan inancım aynı, ancak çalıştığım kurum, meslek arkadaşlarım ve öğrencilerim ile aramda bir derin mesafe oluştuğunu söyleyebilirim.

Katılımcı 3: Özellikle kurum ve yöneticiler bazında ilişkilerimi kısıtlamayı ve sadece işimi yapıp evime dönmeyi istiyorum. Bu şekilde kendimi kısıtlıyorum ki bu da verimliliğimi düşürüyor.

Katılımcı 4: Kurumum ve mesleğim olmasa bile yöneticilerime ve meslektaşlarıma bakış açımı giderek daha zorlu ve daha olumsuz hale getirmektedir.

Katılımcı 5: Mesleğimi başka bir yerde yapabilirim belki, ancak mevcut, bağlı bulunduğum kurumla aramdaki bağlılık duygusu gün be gün azalıyor.

Katılımcı 6: Kurum değişir ileride, sonuçta mesleki yaşam bu. Fakat meslekte bu tip mobbing sorunlarını duyunca mesleğimden de uzaklaşıyorum yavaş yavaş.

Katılımcı 7: Mesleğimi seviyorum. Belki başka bir yerde de yapabilirim, ama bu kurum ve bu ortam içerisinde olmayacağını düşünüyorum.

Katılımcı 8: Ne yazık ki mesleğim konusunda olumsuz bir sürecin içerisinde olduğumu söylemem mümkün.

Katılımcı 9: Yöneticilerimle olan ilişkilerimin zarar gördüğünü söylemem mümkün.

Katılımcı 10: Mesleğimi sorguladığım zamanlar oluyor. Fakat bu tip zamanlarda en büyük arzum kurumumu değiştirmek oluyor.

Katılımcı 11: Mesleğimi büyük ölçüde seviyorum. Fakat elimde şansım olsa kurumumdan, bu mobbing sorunu nedeni ile ayrılıyorum.

Katılımcı 12: Mesleğimin ilk yıllarındaki mutluluk ve umut duygularımı kaybettim. Yine de bu mesleği yapmaya devam edeceğim. Fakat kurum ve yönetiminin değişme şansını elde etmek isterdim.

Katılımcı 13: Mesleğimi seviyorum. Fakat kurumun yönetim anlayışında, mobbing sorununa odaklı olarak köklü çözümlere ihtiyaç var. Bilhassa da mobbing olaylarının niteliklerinin ve etkilerinin araştırılması adına yoğun bir ilgi gerekmektedir.

Katılımcı 14: Mesleğimi çok seviyorum. Kurumun genel durumu ile ilgili de bir sorunum yok, ancak yöneticiler açısından bakıldığında, hiçbirine güvenim yok.

Katılımcı 15: Tek sorun yöneticiler. Onların bizlerin önünü kesen tavrı ve aşağılamaya yönelik baskıları işimizin tüm verimliliğini aşağıya çekiyor.

Katılımcı 16: Kurum ve yöneticiler ile ilgili herhangi bir sorunum olmasa da mesleğime devam etme konusunda isteksizliğim söz konusu.

Katılımcı 17: Mesleğimi paylaştığım diğer öğretmenlere olan bakış açıp giderek olumsuzlaşıyor. Bu nedenle de hem kurumumda hem de bu mesleğin içerisinde kalmayı sorguluyorum.

Katılımcı 18: Kurumum ve yöneticilerim için herhangi bir olumsuz düşüncem yok. Fakat mesleki anlamda giderek daha farklı zorluklarla karşılaşmak işimi zorlaştırıyor.

Katılımcı 19: Kurum ve yöneticilere bakış açım son derece olumsuz. Eğer kurumumuzun eğitim kalitesinde bir düşü söz konusu ise bunda okul yöneticilerinin son derece olumsuz bir etkisi mevcut.

Katılımcı 20: Mesleğim ve meslek arkadaşlarımla öğrencilerimi bu sürecin dışında tutuyorum. Fakat kurum yöneticilerinin bu mesleğin ve sektörün içerisinde olması, mobbing ile birlikte diğer sorunların da tetikleyicisi.

Katılımcı 21: Yaşadıklarım sürece devam etmek konusunda engel teşkil ediyor. Fakat bunların hayatımın bir parçası olmamasına, kurumuma ve yöneticilerime olan saygımı yitirmeme sebebiyet vermemesine çalışıyorum.

Katılımcı 22: Mesleğimi yapma konusunda tereddütlerim söz konusu.

Katılımcı 23: Mesleğimi büyük ölçüde seviyorum. Fakat elimde şansım olsa kurumumdan, bu mobbing sorunu nedeni ile ayrılıyorum.

Katılımcı 24: Mesleğimin ilk yıllarındaki mutluluk ve umut duygularımı kaybettim. Yine de bu mesleği yapmaya devam edeceğim. Fakat kurum ve yönetiminin değişme şansını elde etmek isterdim.

Katılımcı 25: Kurum ve yöneticiler ile ilgili herhangi bir sorunum olmasa da mesleğime devam etme konusunda isteksizliğim söz konusu.

Katılımcı 26: Mesleğimi çok seviyorum. Kurumun genel durumu ile ilgili de bir sorunum yok, ancak yöneticiler açısından bakıldığında, hiçbirine güvenim yok.

Katılımcı 27: Mesleğimi başka bir yerde yapabilirim belki, ancak mevcut, bağlı bulunduğum kurumla aramdaki bağlılık duygusu gün be gün azalıyor.

### **3.5.3.10. Psikolojik Destek**

Katılımcı 1: Şu ana dek hiç almadım. Fakat sosyalleşme çabalarımı arttırarak kendimi rahatlatmaya çalışıyorum. Bu da “kendimi iyi hissettiriyor.



Katılımcı 2: Birkaç kez destek aldım ve olumlu olarak yeniden eğitim alanına dönüşüm oldu. Fakat bu desteği sürekli olarak almam gerekebiliyor. Yine de sorunların çözümüne tam olarak yardımcı olmuyor.

Katılımcı 3: Sık sık alıyorum. Aynı zamanda ilaç kullanmak zorunda kalıyorum. Bu beni fiziksel anlamda zaman zaman rahatsız ediyor.

Katılımcı 4: Düzenli olarak almaya çalışıyorum. Çünkü zihinsel anlamda, özel hayatımı iyileştirmek adına ihtiyaç duyuyorum. Nispeten iyi geldiğini söyleyebilirim.

Katılımcı 5: Son zamanlara kadar almıyordum, ancak artık almayı düşünüyorum. Tahminimce eğitim süreçlerindeki performansımı belirli oranda iyileştirebilir.

Katılımcı 6: Eşimin bana eşlik ettiği bir danışmanlık hizmeti aldığım oluyor belirli dönemlerde. İkimiz gittiğimizde bana biraz daha rahat düşünme imkânı doğuyor.

Katılımcı 7: Destek alıyorum düzenli olarak. Nispeten çalışma şartlarımı iyileştiriyor.

Katılımcı 8: Sık olmasa da destek almaya çalışıyorum. Belirli bir süreliğine de olsa, yaşadığım baskının üzerimden kalkmasına ve tekrardan ders süreçlerine odaklanmama yardımcı oluyor.

Katılımcı 9: Ne yazık ki maddi durumum imkân vermediği için alamıyorum.

Katılımcı 10: Elimden geldiğince almaya bakıyorum ve kısmen de olsa faydasını görüyorum.

Katılımcı 11: Ne yazık ki şansım olmadı hiç.

Katılımcı 12: Fırsat buldukça profesyonel yardım alıyorum, ancak bilfiil alınmadıkça yeterli etkiyi yaratamıyor.

Katılımcı 13: Ne yazık ki maddi durumlardan ötürü alamıyorum.

Katılımcı 14: Zaman zaman alıyorum. Faydasını görüyorum, ancak bu fayda kalıcı olmuyor.

Katılımcı 15: Şu ana dek hiç almadım.

Katılımcı 16: Zaman zaman alıyorum. Kendimi ferahlatmak adına yararlı oluyor. Daha sağlıklı düşünebiliyorum. Fakat kurum içerisindeki herkesin ihtiyacı olduğunu düşünüyorum.

Katılımcı 17: Herkesin olduğu gibi benim de ihtiyacım oluyor, ancak düzenli olarak bu desteği alamıyorum. Aldığımda ise sadece sorunlarımı anlatıyorum. Kalıcı çözümleri bulmak son derece zor.

Katılımcı 18: Herhangi bir psikolojik destek almıyorum.

Katılımcı 19: Elimden geldiğince almaya çalışıyorum. En azından mesleğime tutunmam konusunda teşvik edici oluyor, duyduğum kötü sözler ve işimi istemediğim şekilde yapmama dair baskıyı yönetmeme yardımcı oluyor.

Katılımcı 20: Düzenli olarak alıyorum. En azın mesleğime bağlı kalmam adına bana önemli bir destek sağlıyor, motive ediyor.

Katılımcı 21: Herhangi bir psikolojik destek almıyorum.

Katılımcı 22: Herhangi bir psikolojik destek almıyorum.

Katılımcı 23: Fırsat buldukça profesyonel yardım alıyorum, ancak bilfiil alınmadıkça yeterli etkiyi yaratamıyorum.

Katılımcı 24: Ne yazık ki maddi durumlardan ötürü alamıyorum.

Katılımcı 25: Zaman zaman alıyorum. Faydasını görüyorum, ancak bu fayda kalıcı olmuyor.

Katılımcı 26: Şu ana dek hiç almadım.

Katılımcı 27: Bir danışmanlık hizmeti aldığım oluyor belirli dönemlerde. Gittiğimde bana, sürece ve bu soruna dair biraz daha rahat düşünme imkânı doğuyor.

### **3.6. Katılımcı Öğretmenler ile Görüşmelerin Değerlendirilmesi**

Öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların sırasıyla sorulara vermiş oldukları cevaplar ve değindikleri konuların değerlendirmeleri, aşağıdaki şekilde, konu ve başlık sırasına göre gerçekleştirilmiştir.

#### **3.6.1. Mobbing Etkisi Unsurları**

Katılımcı öğretmenlerin hemen hepsinin öğrenciler, yöneticiler ve diğer öğretmenlere dayalı olarak değerlendirdikleri bir mobbing etkisi unsuru yelpazesi bulunmaktadır. Katılımcıların değerlendirmeleri arasında belki de en dikkat çekici olanı, öğrencilerin de birer mobbing unsuru olarak değerlendirilmeleridir. Yöneticiler ve diğer öğretmenler, söylem ve davranış olarak mobbing sorununa sebebiyet verebilecek

durumda olsalar da öğrencilerin bu sürecin içerisinde yer alması, öğretmenlerin yaşadığı mobbing etkisinin çerçevesinin genişlediğini göstermektedir.

### **3.6.2. Yöneticilerin Olumsuz Etkisi**

Katılımcı öğretmenlerin belirli bir kesimi adına yöneticilerin sürece herhangi bir olumsuz etkisi söz konusu değildir. Fakat katılımcılar, yöneticilerin, mobbing yaratma konusunda etkisi olduğunu düşünen katılımcılar süreç yönetimi, iletişim becerisi, uygulama ve sorunların çözümü konusunda okul yöneticilerinin son derece başarısız olmaları neticesinde ya mobbing yaratan tarafın dolaylı olarak teşvik edildiğini ya da yöneticilerin kendilerinin, başarısız etkileşim süreçlerinin neticesinde hakaret, aşağılama, çalışmayı engelleme ve tehdit aracılığıyla mobbing sorununa sebebiyet verdiğini dile getirmişlerdir. Bir başka deyişle yöneticiler ya mobbing baskısını kendilerini yaratmakta ya da süreci yaratan başkalarının faaliyetlerine dolaylı olarak izin vermek sureti ile mobbing sorununu canlı tutmaktadırlar.

### **3.6.3. Öğrencilerin Olumsuz Etkisi**

Araştırma içerisinde en fazla dikkati çeken husus, öğrencilerin birer mobbing yaratan unsur ya da taraf olarak değerlendirilmesidir. Buna göre öğrenciler, lise çağında birer genç olmaları sebebi ile reflekslerini ve davranışlarını zaman zaman kontrol edememektedirler. Bu şekilde, öğretmenleri ile çeşitli şekillerde tartışmakta ve onların üzerinde, kendi isteklerini yerine getirmek adına bir baskı kurmaktadırlar. Bu baskının nedenleri arasında ders saatlerinin ayarlanması, ders içeriklerinin belirlenmesi, derse gelmeme ve notlandırma konularının öğrencilerin tam istekleri doğrultusunda yapılmaması yer almaktadır. Böylelikle öğrenciler ya kendi inisiyatifleri ya da şikayet tehdidi ile öğretmenlerinin kararlarını yönlendirmek adına bir baskı yaratmaya çalışmaktadırlar.

### **3.6.4. İş Arkadaşlarının Olumsuz Etkisi**

Çalışmanın araştırma bölümünde en sık rastlanan mobbing nedenlerinin başında iş arkadaşları ile katılımcı öğretmenlerin yaşamış oldukları tartışmalar ve sorunlar gelmektedir. Öğretmenlere dair notlandırmada iyi bir not almak, öğrenciler nazarında sevilen bir öğretmen konumuna gelmek, okul yönetimi ile iyi ilişkiler kurmak ve daha az ders vermek sureti ile daha az iş yapmaya yönelik davranmak konusunda bazı öğretmenlerin diğerlerine karşı sergilediği davranışlar birer mobbing unsuru olarak

değerlendirilmiştir. Bu süreçte, söz konusu sorunlara sebebiyet veren öğretmenler, planlı ve programlı bir şekilde, kendilerine rakip olarak gördükleri öğretmenleri etkisizleştirmek adına eğitim süreçlerinin tasarımı yönlendirmeyi; eğer bu konuda başarısız olunursa da sözlü ve hatta fiziksel olarak diğer öğretmenlerin rahatsız etmeyi ve tehdit etmeyi tercih etmektedirler. Kimi katılımcı öğretmenlerin söylemlerine göre bu tip sorunlara sebebiyet veren öğretmenlere uygulanması gereken, ancak uygulanmayan disiplin uygulamaları nedeni ile mobbing sorunu giderek daha meşru bir hal almaktadır.

### **3.6.5. Mobbing Sorununa Karşı Çözüm Yöntemleri**

Araştırma dahilindeki cevaplara bakıldığında, mobbing tehdidinin ortaya çıktığı an itibari ile katılımcı öğretmenlerin ilk tercihi, kendi kendilerini savunmak adına sert ve kendilerine gösterilen davranışın aynısı ile karşılık vermek şeklinde olmaktadır. bu görüşe sahip katılımcılar ne okul yönetiminin ne de idari diğer kurumların, sorunun çözülmesi adına yeterli potansiyele sahip olmadığını düşünmektedirler. Konuya dair en önemli ve soruna teşvik veren davranışlardan biri ise kişisel özellikleri neticesinde bazı öğretmenlerin, mobbing baskısı ile karşılaştıkları süre zarfında ortamdaki uzaklaşmayı tercih etmektedirler. Bu davranış sorunun tırmanmasına sebebiyet vermektedir. Katılımcı öğretmenlerin bazıları açısından ise okul yönetimi ve idari kamu mercilerine yapılan şikayetlerin varlığı söz konusu. Bu şikayetler, okullar içerisinde mobbing sorununun ne denli etkili ve zarar verici bir noktaya geldiğinin de göstergesidir.

### **3.6.6. Kurum ve Yönetici Desteği**

Katılımcıların kurum ve yönetici desteği konusunda ikiye ayrıldıklarını görmek mümkündür. Buna göre kurum ve yönetici desteği almak sureti ile mobbing ile mücadele ettiğini belirten katılımcılar söz konusudur. Fakat bu katılımcıların, aldıkları destek neticesinde nitelikli bir şekilde bu sorunla baş ettiklerini söylemek mümkün değildir. Öte yandan, mobbing sorununda, kurum ve yönetici desteği almadığını söyleyen katılımcılar açısından ise eleştiriler iki yönlü olarak ortaya çıkmaktadır. Birinci kesimdeki katılımcılar, mobbing sorununun zaten yöneticilerden ve kurum politikalarından ortaya çıktığını gördükleri için bu konuda herhangi bir destek ile karşılaşmadıklarını belirtmektedirler. İkinci kesimdeki katılımcılar ise kurumlarının ve

yöneticilerinin süreci anlamak ve çözüm üretmek konusunda yetersiz olduklarını dile getirmişlerdir.

### **3.6.7. Eğitim Verimliliği**

Araştırma içerisindeki katılımcıların belki de toplu olarak şikayetçi oldukları konuların en önemlisi mobbing ile birlikte yaşanan eğitim verimliliği sorunudur. Eğitim verimsizliği, mobbing ile birlikte ortaya çıkan moral bozukluğu ve stresli sürecin sonunda öğretmenlerin öğrencilerine nitelikli bir eğitim süreci sunmalarına engel olmaktadır. Özellikle de öğrencilerinin yaratmış olduğu mobbing baskısını yoğun olarak hisseden katılımcı öğretmenler, onlarla yeterli düzeyde bilgilerini paylaşmayı istememekte, bu sürecin dışında kendilerini konumlandırmaya çalışmaktadırlar.

### **3.6.8. Mobbing Sorununun Özel Yaşama Etkisi**

Öğretmenlerin hemen hepsinin mobbing sorunu neticesinde özel yaşamlarının zarar gördüğünü söylemek mümkündür. Buna istinaden katılımcı öğretmenler evlerinde sessiz kalmayı, çevreleri ile iletişim kurmamayı, uyumayı, kimi zaman eve gitmemeyi ve kendilerini dış dünyaya kapatmayı tercih etmektedirler. Bunun yanı sıra öğretmenler, okullarındaki meslek hayatlarında yaşamış oldukları mobbing baskısı neticesinde, yaşadıkları gerginlik ve stresin bir benzerini özel yaşamlarında çevrelerine hissettirmektedirler. Bu durum, iş yaşamındaki mobbing sorununun ne denli geniş kitlelere etki ettiğinin bir göstergesidir.

### **3.6.9. Kuruma, Yöneticilere ve Mesleğe Bakış Açısı**

Öğretmenlerin önemli bir bölümü, mobbing baskısı neticesinde mesleklerinden soğumak ya da uzaklaşmak gibi bir risk ile karşılaşmamaktadırlar. Bazı öğretmenlerin bu sorunu yaşamış olmasına karşın katılımcıların büyük bir bölümü asıl sorunlarını kurumları ve yöneticileri ile yaşamaktadırlar. Katılımcıların büyük bir bölümü için kurum dahilinde yaşanan mobbing sorununa yeterli düzeyde çözüm üretilmemesi neticesinde, kuruma ve yöneticilere olan inanç azalmaktadır. Özellikle de mobbing tehdidinin kurumun sistemi ya da yöneticilerin kişiliğinden kaynaklanması neticesinde, öğretmenler ile kurum ve yöneticiler arasındaki bağların zayıfladığı ve kopma noktasına geldiği görülmektedir.

### **3.6.10.Psikolojik Destek**

Katılımcı öğretmenlerin büyük bir bölümü psikolojik destek almamaktadır. Bunda, maddi sorunların ya da konuya dair yeterli bilincin yerleşmemesi gibi nedenlerin bulunduğu düşünülebilir. Fakat belirli ölçülerde ve belirli zaman dilimlerinde bu desteği alan öğretmenlerin, kısmen ya da tamamıyla kendilerini iyi hissettikleri ve mobbing tehdidinin yaratmış olduğu sorunlardan uzaklaştıkları görülmektedir.

## SONUÇ

İş yaşamında karşılaşılan sorunlar, temel olarak kurumsal anlamda değerlendirilmek durumundadır. Çünkü sistemin kurucusu ve yöneticisi olan kurumlar, istihdam etmiş oldukları bireylerin süreç içerisindeki faaliyetlerinin sağlıklı olması konusunda bir sorumluluğa sahiptirler. Aksi bir durum ciddi boyutlara ulaşan sorunların ortaya çıkmasına sebebiyet verecektir. Kurumsal anlamda yapı ne şekilde oluşturulmuş olursa olsun, kurumun çalışma sistemine dair olan sorunlar, ilerleyen zaman içerisinde, iş yaşamındaki sorunların asli nedeni hale gelebilmektedir. Sistemin kurgulanması ve uygulanması konusunda atılan adımların yetersizliği ya da gerçek dışı olması, çalışan bireylerin faaliyetlerinin sekteye uğramasına sebebiyet verebilir.

Örgütsel yapılar içerisinde, çalışan bireylerden kaynaklı olarak ortaya çıkan sorunlar, bireyin kendisi ile kaynaklı olabileceği gibi aynı zamanda çalışan bireylerin kendi aralarında da olabilmektedir. Aslında sürecin içerisinde, örgütlerin çalışma ortamlarının ciddi ölçekli bir zarar görmesi açısından çalışanların kişisel problemleri ve kendi aralarındaki çekişmeleri belki de sürecin en ciddi potansiyele sahip konusudur. Çalışanların iş yaşamındaki faaliyetlerinin sekteye uğraması konusunda, birey ve örgüt kaynaklı, birçok farklı sorun yaşansa da aslında iş sektörlerinin kendilerine ait olan sorunlar belki de çok daha fazla olumsuz etki yaratmaktadır. Bu nedendir ki değerlendirmelerin içerisine, son yıllarda, sektörlerin sahip oldukları, kendilerine has sorunlar da dahil edilmeye başlanmıştır. Buna göre bir çalışanın ya da çalışanların iş yaşamındaki mutsuzluk, sorun ya da isteksizlik gibi sıkıntıları yaşamaları açısından önem arz eden hususlar içerisinde sektörün sahip olduğu sıkıntıların da ciddi ölçekli bir etkisi olabilmektedir.

İş yaşamında çalışmaya engel durumların hemen hepsi, kısa ya da uzun vadede, örgütlerin çalışma mekanizmalarına doğrudan bir şekilde olumsuz yönde etki edebilmektedir. Fakat bu etkiler, her zaman yönetilebilen ve önlemleri baştan alınabilen sorunlar değildir. Aksine, bu sorun ciddi anlamda sosyal ve ekonomik etkileri olmakta, bu sorunlar ile birlikte sadece iş yaşamındaki fonksiyonlar değil, toplumsal fonksiyonlar da olumsuz etkilenmektedir. Bu nedenle iş yaşamında çalışmaya engel durumların spesifik olarak sonuçlarının hem gözleme hem de sayısal verilere dayalı olarak incelenmesi gerekmektedir

Mobbing, iş yaşamındaki planlı ve programlı olarak ortaya çıkarılan sorunların başında gelmektedir ve son yıllarda ciddi ölçekli olarak işletmelerin yönetim sistemlerini ve çalışanlarını tehdit etmektedir. Kavram olarak mobbing, bir iş ortamında, bir kişinin ya da grubun, belirli bir kişi ya da grup üzerinde yıldırma, bezdirme, işten ayrılmaya zorlama ve en azından işten soğutma adına planlı ve programı olarak sürdürdüğü olumsuz davranışların tümünü ve genel olarak bir baskıyı ifade etmektedir. Mobbing davranışı iş ortamı kadar toplumsal yaklaşımlar ve uygulamalar dahilinde de büyük değişikliklere sebebiyet vermektedir. Özellikle de sektörel unsurlar ve sektörün içerisindeki çalışanların kimliği son derece büyük öneme sahiptir. Buna göre ülkeden ülkeye mobbing davranışları farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür.

İnsan psikolojisi üzerinde derin ve kalıcı etkiler bırakan mobbing, bu sorunu yaratan birey ya da gruplar tarafından sürdürülebilir olduğu süre zarfında, etkiler giderek derinleşmekte ve çalışma temposunu olduğu kadar bireyin sosyal yaşamındaki kimliğini ve genel durumunu da olumsuz etkilemektedir. Mobbing davranışı genel olarak bireysel temelli değerlendirilmektedir. Fakat sürecin işleyişine bakıldığında aslında sorunun ortaya çıkışında, örgütsel yapılar içerisindeki sorunların çok daha fazla olumsuz etkisinin bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle de mobbing davranışının nedenleri araştırılırken mutlak olarak örgütsel temele dayanan nedenlerin değerlendirilmesi gerekmektedir

İş ortamında mobbing, ciddi ölçekli bir çalışma engeli yaratmaktadır. Çünkü mobbing ile birlikte bir tarafın diğerine sistematik saldırıları, sürecin işleyişi açısından da bir saldırdır. Bu saldırıların neticesinde sistem işlemez hale geleceği gibi çalışanların sisteme karşıtlıkları da artacaktır. Söz konusu karşıtlık bir savaşa dönüşmek sureti ile işten önce bireylerin karşılıklı olarak çatışmalarının bir tarafın lehine dönüşmesi adına söz konusu olan kısır bir mücadele söz konusu olmaktadır. Bu mücadele neticesinde bir taraf psikolojik olarak başarı kazanmış gibi olsa da bu başarı kısmi bir etki yaratmakta, örgütün geri kalanı için kalıcı iş ve işleyiş sorunları yaratmaktadır

Karabük ilindeki çeşitli lise ve dengi okullarda gerçekleştirilen bu araştırmada, öğretmenlerin mobbing konusundaki genel durumlarının ve çalışmalarına engel teşkil eden hususların tespit edilmesine çalışılmıştır. Temel olarak çalışmada, katılımcı öğretmenler açısından önem arz eden, sorun niteliğindeki mobbing tehditleri öğrencilerin tutumları, diğer öğretmenlerin iletişim şekilleri ve okul yönetimlerinin



yönetim tarzlarıdır. İlk unsur olarak öğrencilerin tutum ve davranışları, sürecin içerisindeki belki de en dikkat çekici husustur. Çünkü öğretmenleri karşısında sisteme uyum sağlayan ve tek amaçları eğitim almak olarak nitelendirilebilecek olan bir kesimin birer mobbing unsuru haline gelmesi son derece dikkat çekicidir.

Katılımcı öğretmenlerin değerlendirmelerine bakıldığında, aslında en ciddi ölçekli etkiyi yaratan noktanın, öğrencilerin öğretmenleri ile olan iletişim kurma şekilleri olduğu görülmektedir. İstediklerini elde etmek adına baskı kurmaya çalışan, söylemleri ile öğretmenlerini rahatsız eden ve nihayetinde de yine istediğini elde etmek adına tehdit mekanizmasını çalıştıran öğrenciler, katılımcı öğretmenler açısından birer mobbing tehdidi unsuru olarak algılanmıştır. Çünkü öğrenciler, baskın bir rol üstlenmeye çalışırken, yaşlarının vermiş olduğu refleksler ile birlikte katılımcı öğretmenlerin de belirttiği üzere saygı konusunda ciddi sorunlar yaşayabilmektedirler.

Diğer bir husus olarak öğretmenlerin tutumları da mobbing dahilinde birer unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada katılımcı öğretmenlerin, diğer öğretmenlere dair olarak ön plana çıkarmış oldukları mobbing hususları içerisinde kıdem farkının bir baskı aracı olarak kullanılması, ders içerik ve saatlerinin belirlenmesi konusunda çıkarılara odaklanılması, öğrencileri kullanmak sureti ile diğer öğretmenlerin kötü gösterilmesi ve okul yönetimi ile iyi ilişkiler kurmak sureti ile belirli bir öğretmen kesiminin baskı altına alınmaya çalışılması ön plana çıkmaktadır.

Yukarıda sıralanan bu hususların her biri, öğretmenler arasındaki tartışma ve çatışmaların temelini oluşturmaktadır. Söz konusu temel, belirli bir öğretmen kesiminin çıkarılarının gözetilmesi adına diğer öğretmen kesiminin haklarının elinden alınması, aşağılanması ve dışlanması gibi sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle de katılımcı öğretmenler, aslında kendi içlerindeki çatışmaların yaratmış olduğu sorunların çok daha rahatsız edici bir konumda olduğu üzerine odaklanmıştır. Özellikle de kıdem farklılıklarının birer baskı unsuru olarak kullanılması neticesinde karşılaşılan mobbing davranışları, kıdem olarak düşük seviyede olan, meslekte yeni olan öğretmenler açısından son derece rahatsız edici bir durumdadır.

Son olarak katılımcı öğretmenlerin ön plana çıkardıkları kesim içerisinde yöneticiler, iki farklı açıdan mobbing hususunda etkili olmaktadır. Yöneticiler, çözüm üretme konusunda yetersiz kalmaları neticesinde, aslında sorunun tırmanması adına dolaylı bir etki yaratmaktadır. Özellikle de kendilerine mobbing konusunda şikâyet

ile gelen öğretmenler karşısındaki tutumlarının yetersiz ve çözüm odaklı olmaması eleştirilmekte ve mobbing üzerinde tetikleyici bir etki yaratma potansiyeli olması yönünde eleştirilmektedirler.

Öte yandan yöneticiler, baskın bir figür olduklarını gösterme konusundaki eğilimleri ile birlikte aslında son derece büyük bir mobbing tehdidine dönüşmektedirler. Bu tehdit, okul içerisindeki otoritenin sağlamlaştırılması konusunda atılan adımları içermektedir ve bu adımlar dahilinde yöneticiler, katılımcı öğretmenlerin söylemlerine göre hakaret, sözlü taciz, aşağılama ve yer yer fiziksel anlamdaki müdahalelere varan mobbing unsurlarını kullanmaktadırlar. Bu tür davranışlar, sadece otorite kurulması adına değil, okul içerisindeki eğitimci profilinin de belirli bir zümrenin çıkarlarına ve yaklaşımlarına göre şekillendirilmesi konusunda bir eğilimi ifade etmektedir.

Bu araştırmada öğretmenler özelinde bir çalışma yürütülmüş ve çalışma neticesinde de öğretmenlerin fikirleri beyan olarak kabul edilmiştir. Fakat sürecin mobbing açısından yaratmış olduğu etkileri doğru şekilde algılamak adına, bundan sonraki benzer çalışmalarda, mülakat süreçlerinin içerisine okul yöneticilerinin de katılması son derece önemli olmaktadır. Söz konusu yöneticilerin varlığıyla birlikte kendilerinin de müfredat ve genel eğitim sistemi dahilinde yaşamış oldukları mobbing sorununun ne noktada olduğunu görmek mümkün olacaktır. Aynı zamanda, yöneticilerin yaklaşımları neticesinde, öğretmenlerin yaşadıkları mobbing sorununun temel kaynağının neler olduğu da daha rahat olarak anlaşılacaktır.

Yine gelecek araştırmalarla ilgili olarak özel bir araştırma konusu olarak ele alınabilecek olan başlık, öğretmenlerin öğrencileri ile yaşamış oldukları sorunların ne yönde bir mobbing baskısı oluşturduğunun araştırılmasıdır. Mevcut araştırma içerisindeki katılımcı öğretmenlerin ortaya koymuş oldukları tepkilere ve söylemlere bakıldığında, katılımcıların yoğun bir şekilde öğrencilerinin tutum ve davranışları neticesinde bir mobbing tehdidi ile karşılaştıkları anlaşılmaktadır. Katılımcıların neredeyse yarısında böyle bir sorunun yaşanmış olması, konunun özel bir araştırma başlığı olarak ele alınmasına sebebiyet verebilecek durumdadır.

## KAYNAKÇA

- Akçakaya, R. Ö. ve Erden, S. Ç. (2014). Stres ve Stresle Baş Etmede Psikiyatrik Yaklaşım. *Turkish Family Physician*, 5(2), 18-25.
- Alkan, E., Yıldız, S. M. ve Bakır, M. (2011), Mobbingin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Tükenmişliği Üzerine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(3), 270–280.
- Altan, S. (2018). Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları ve Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 137-158.
- Aslan, Ş. (2007). Örgütsel Ortamda Bireysel Stresle Başaçıkma Tutumlarının Araştırılması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 67-84.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Ateş, Ö. T. (2019). Examination of the Relationships between Mobbing and Psychological Symptoms in Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 7(3), 863-873.
- Aydın, Ş. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 49-74.
- Aytaç, S. (2015). Stres Kaynakları ve Stresin Psikolojik Semptomlarının Öfke Kontrolü ile İlişkisi: Polis Memurları Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (69), 1-27.
- Bayhan, B. Ç., Sugözü, İ. ve Özkurt, B. (2017). İş Yaşamında Stres. *Çukurova University, Congress Center, October 25-27, 2017, Adana / TURKEY*, 1683-1685.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), ss. 11-21.

- Cornoia, T. S. & Gyorgy, M. (2013). Mobbing in Organizations. Benefits of Identifying the Phenomenon. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (78), 708-712.
- Czupała, A. C., Grabowski, D. & Wilczyńska, A. (2017). Mobbing and Discrimination in Companies. The Importance of Prevention. *Polish Journal of Applied Psychology*, 15(1), 79–92.
- Çelebi, N. ve Kaya, G. T. (2014). Öğretmenlerin Maruz Kaldığı Mobbing (Yıldırma): Nitel Bir Araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 5(9), 43-66.
- Çınar, O. ve Akpunar, E. N. (2017). Mobbing ve İş Performansına İlişkin Öğretmen Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(37), 41-58.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing*, İstanbul: TİMAŞ Yayınları.
- Çöl, S. Ö. (2008). İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, (4), 107-134.
- Demir, Y. ve Çavuş, M. F. (2009). Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 13-23.
- Demirci, M. K., Özler, D. E. ve Girgin, B. (2009). Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri –Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal of Azerbaijani Studies*, (Şubat 2009), 13-39.
- Duffy, M. & Sperry, L. (2007). Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences. *The Family Journal: Counseling And Therapy For Couples And Families*, 15(49), 398-404.
- Dursun, S., Aytaç, S. ve Akıncı, F. S. (2013). Mesleğe İlişkin Şiddet Üzerine Bir Araştırma. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (5), 59-69.
- Yılmaz, H. ve Kaymaz, A. (2014). Kurumsal Bir Risk Unsuru: Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Taciz). *Denetim*, (14), 73-80.
- Erdirençelebi, M. ve Karakuş, G. (2018). Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılarının İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 95-119.
- Ergeneli, A. (2018). *Örgütsel Davranış Örgüt ve Birey*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Gökçe, A. T. (2012). Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, (18), 272-286.
- Gökgöz, H. (2013). Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21(1), 91-109.
- Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (23), 61-85.
- Güngör, S. K. ve Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33(3), 723-742.
- Hilal, Ö. vd. (2015). Mobbing (Psikolojik Yıldırma), Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri. Sağlık Akademisyenleri Dergisi, 2(1), 27-33.
- İlhan, Ü. (2010). İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri. Ege Akademik Bakış, 10(4), 1175-1186.
- İpçioğlu, İ., Eğilmez, Ö. ve Şen, H. (2018). Cam Tavan Sendromu: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(25), 686-709.
- İşçi, E., Taştan, S. ve Kozal, M. A. (2013). Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(3), 61-83.
- Kaplanoğlu, E. (2014). Mesleki Stresin Temel Nedenleri ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki SMMM'ler Üzerine Bir Araştırma, Muhasebe ve Finansman Dergisi, (Ekim 2014), 131-150.
- Kartal, Y. ve Sipahi, H. (2018). Whistleblowing İle Mobbing İlişkisi: Kavramsal Bir B Kış ve Çözüm Önerileri. International Journal of Public Administration, 2(2), 119-134.

- Kaya, R. (2015). İşçilerin Maruz Kaldığı Mobbing ve Ülkelerin Karşılaştırmalı Analizi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(20), 369-381.
- Kehribar, A. vd. (2017). Çalışma Hayatında Mobbing: Nedenleri, Bileşenleri ve Ülkemizdeki Hukuki Durumu. *Bakırköy Tıp Dergisi*, 13(1), 1-9.
- Kırıncı, B. (2010). Örgütsel Stres Yönetimi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mızrahi, R. ve Aracı, H. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 216-223.
- Namie, G. & Namie, R. (2000). *The Bully at Work*. Naperville IL: Sourcebooks, Inc.
- Ören, N. (2015). Örgütlerde Nepotizm ve Önemi, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(20), 340-354.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 117-135.
- Öztürk, M. ve Şahbudak, M. (2017). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve İş Doyumu: Cumhuriyet Üniversitesindeki Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Çalışma. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 200-228.
- Özyer, K. ve Orhan, U. (2012). Akademisyenlere Uygulanan Psikolojik Tacize Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 511-518.
- Poussard, J. M. (2018). Mobbing in Higher Education: Descriptive and Inductive Case Narrative Analyses of Mobber Behavior, Mobbee Responses, and Witness Support. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 18(2), 471-494.
- Pehlivan, İ. (1980). Örgütsel Stres Kaynakları ve Verimlilik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Fakültesi Dergisi*, 24(2), 791-802.
- Reichert, E. (2010). İşyerinde Mobbing: Sosyal Hizmet Mesleği İçin Yeni Bir Öncelik Alanı (Çev. Emine Özmete), *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar Dergisi*, (Ekim 2010), 1-12.
- Robbins, S. ve Judge, T. (2017). Örgütsel Davranış: Organizational Behavior (Çev. İnci Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Selvi, M. S., Erdem, Y. ve Kayar, Y. (2014). Örgütsel Stres Kaynakları ve Baş Etme Yolları: Tekirdağ Adliyesi Örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 56-75.
- Shallcross, L., Sheehan, M. & Ramsay, S. (2008). Workplace Mobbing: Experiences In The Public Sector. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 56-70.
- Sloan, L. M. et. al (2010). A Story to Tell: Bullying and Mobbing in the Workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 87-97.
- Sökmen, A. (2005). Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), 1-27.
- Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. *Çalışma ve Toplum*, (3), 11-22.
- Tigrel, E. Y. & Kokalan, O. (2010). Mobbing in Turkish Health Institutions. *International Journal of Arts and Sciences*, 3(12), 349-361.
- Ünsal, P. (2012). İş Stresi Algısı ve Başa Çıkmada Bireysel Farklılıkların Rolü, Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, İçinde (Ed.) Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, Umuttepe Yayınları, 2.Baskı, İzmit, 387-422.
- Wieczorek, A. & Mitreğa, M. (2017). *Academic Teachers Under Stress in the Publish of Perish Era*. Warsaw: CeDeWu.
- Yamuç, V. A. ve Türker, D. (2015). Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın ve Erkek Çalışanlar Üzerine İnceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 389-423.
- Yavuz, E. ve Gürdoğan, Y. (2013). Örgütlerde Psikolojik Şiddet Hizmet İşletmeleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 1(4), 3-11.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9.Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldız, A. N. ve Kaya, M. (2009). İşyerinde Şiddet. *Toplum Hekimliği Bülteni*, 28(3), 1-6.

## TABLolar LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 1. Katılımcı öğretmenlere ile yapılan görüşmelerin niteliğine dair bilgiler .....	46
Tablo 2. Katılımcı öğretmenlere dair demografik bilgiler .....	47



## EK: MÜLAKAT SORULARI

1. Çalışma ortamınızda en fazla mobbing etkisinde kaldığınız konular nelerdir?
2. Mobbing konusunda yöneticilerinizin olumsuz etki yaratması söz konusu mudur? Eğer söz konusu ise bu nasıl gerçekleşmektedir?
3. Mobbing konusunda öğrencilerinizin olumsuz etki yaratması söz konusu mudur? Eğer söz konusu ise bu nasıl gerçekleşmektedir?
4. Mobbing konusunda iş arkadaşlarınızın olumsuz etki yaratması söz konusu mudur? Eğer söz konusu ise bu nasıl gerçekleşmektedir?
5. Mobbing süreçlerinde nasıl bir çözüm yöntemi geliştirmektesiniz?
6. Mobbing süreçlerinde kurumunuzun ve yöneticilerin desteği söz konusu mudur? Eğer söz konusu ise bu durum sürece nasıl etki etmektedir?
7. Yaşadığınız mobbing baskısı, eğitim süreçlerindeki verimliliğinizi (öğrenme, öğretme, araştırma vb.) ne yönde etkilemektedir?
8. Yaşadığınız mobbing baskısı özel yaşantınıza yansımakta mıdır? Eğer yansiyorsa bunun olumsuz etkileri ne yönde olmaktadır?
9. Yaşadığınız mobbing süreci kurumunuza, yöneticilerinize ve mesleğinize bakış açınızı nasıl etkilemektedir?
10. Mobbing baskısı ile karşılaştığınızda psikolojik destek alıyor musunuz? Eğer alıyorsanız bu desteğin size katkıları ne şekilde olmaktadır?

## ÖZGEÇMİŞ

18 Şubat 1991 tarihinde İstanbul'da doğdum. Lise eğitimimi Erenköy Kız Lisesi'nde tamamladıktan sonra üniversite eğitimimi 2015 yılında Karabük Üniversitesi'nin İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldum. 2019 yılının Mayıs ayından bu yana özel bir bankada birikim ve güvence uzmanı olarak çalışmaktayım.