



**Research Article / Araştırma Makalesi**  
**AN INVESTIGATION ABOUT THE EFFECTS OF MOBBING BEHAVIOURS**

**Pelin ALCAN\***, **Yavuz ÖZDEMİR**, **Hüseyin BAŞLIGİL**, **Emine SEVİNÇTEKİN**

*Yıldız Teknik Üniversitesi, Makine Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Yıldız-İSTANBUL*

**Received/Geliş: 07.02.2012 Revised/Düzeltilme: 25.06.2012 Accepted/Kabul: 24.07.2012**

---

**ABSTRACT**

In this study first of all, mean of Mobbing and historical improvement of it was searched . Then it is explained why it occurs at company and how it affects the people working in a company. Specific behavior styles in Mobbing are examined.

At this study effect of Mobbing behaviors on women is examined. The most effective class of Mobbing behaviors is searched by a survey. Results of survey are assessed according to Nominal Group Technique and the most effective class found. Then, another survey which includes Mobbing behaviors of classes separately is done and tried to find the most effective Mobbing behaviors. The result of new survey is assessed both with Nominal Group Technique and ANP. It's seen that both techniques have given the same results. Consequently the most effective Mobbing Behavior Class and behavior are found by this study.

**Keywords:** Mobbing, human psychology, nominal group technique, ANP.

**MOBBİNG DAVRANIŞLARININ ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI**

**ÖZET**

Bu çalışmada öncelikle Mobbing kavramının ne olduğu ve tarihi gelişimi araştırıldı. Daha sonra bu kavramın işletmelerde hangi boyutta, nasıl oluştuğu ve kişileri nasıl etkilediği aktarıldı. Çalışmada Mobbing davranışlarının bayanlar üzerindeki etkisi incelendi. Araştırma safhasında öncelikle Mobbing'de davranış sınıfları incelendi. Hangi davranış sınıfının bayanlar üzerinde daha etkili olduğu anket ile tespit edilmeye çalışıldı. Anket sonuçları Nominal Grup Tekniğine göre değerlendirildi. Böylece bayanlar üzerinde en etkili Mobbing davranış sınıfı bulundu. Daha sonra Mobbing sınıflarına ait davranışlar farklı bir ankette ayrı ayrı belirtilerek hangi Mobbing davranışının bayanları daha çok etkilediği bulunmaya çalışıldı. Yeni anketin sonuçları Nominal Grup Tekniğine ve ANP'ye göre değerlendirildi. Her iki yöntemin de en etkili Mobbing davranışı olarak aynı sonucu verdiği gözlemlendi. Sonuç olarak bu çalışmayla bayanları en çok etkileyen Mobbing davranış sınıfı ve Mobbing davranışı bulundu.

**Anahtar Sözcükler:** Mobbing, insan psikolojisi, nominal grup tekniği, ANP.

---

**1. GİRİŞ**

Son yıllarda, özellikle gelişmiş ülkelerde çok yaygınlaşan Mobbing, iş yerinde ruhsal taciz veya iş yerinde psikolojik terör olarak tanımlanıyor. Mobbing, duygusal bir saldırdır. Hedefi ise, bir iş yerindeki kişi veya kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak ahlâk dışı yaklaşımla iş performansını ve dayanma gücünü yok edip, işten ayrılmaya zorlamaktır. Mobbing, her iş yerinde

---

\* Corresponding Author/Sorumlu Yazar: e-mail/e-ileti: pelinalcan@gmail.com, tel: (212) 383 29 22

ve her türlü kuruluşta olabilir. Herhangi biri Mobbing kurbanı olabilir veya bazı insanlar da belirli özelliklerinden dolayı seçilebilirler. Mobbing sendromuna yakalanan bir kişinin topluma maliyeti yıllık gelirinden fazladır. Bu konuda acı olan ise gelişmekte olan ülkelerde çok sayıda çalışanın benzer durumda olması ve bunun ciddi anlamda psikosomatik rahatsızlıklara neden olabileceğinin bilinmemesidir. Bu nedenle işletmeler Mobbing'e dikkat etmeli ve oluşumunu engellemeli [1]. Mobbing işletmeler için yeni bir kavram olduğu için Literatürde Mobbing'le ilgili birçok makale yayımlanmıştır. Hala bu konu ilgi çekiciliğini koruyor ve birçok akademisyen bu konuda çalışma yapmaktadır.

Dilek Yıldırım, Aytolan Yıldırım (2010) [2] “Sağlık Alanında Çalışan Akademisyenlerin Karşılaştıkları Psikolojik Şiddet Davranışları ve Bu Davranışların Etkileri” konulu bir makale yayımlanmıştır. Bu araştırmaya göre cinsiyeti, unvanı veya eğitim durumu ne olursa olsun akademik alanda iş yerinde psikolojik şiddet davranışlarıyla karşılaşabileceğini sonucu ortaya çıkmıştır. Hülya Gül, Nilüfer Alçalar, İlker Kayı, Md, Sevda Özel, Nuray Özgülner'in (2010) [3] yazdığı makaleye göre çalışanların çoğunun psikolojik yıldırma davranışıyla karşılaştığını göstermiştir. Tuğba Aksu, Asiye Akyol (2011) [4] yoğun bakım hemşirelerinin duygusal tacize maruz kalma durumlarını incelemiş ve yoğun bakım hemşirelerinin %79'unun meslek yaşamları boyunca duygusal tacize maruz kaldıkları sonucuna ulaşmıştır. Gönen Dündar, Aslı Beyhan Acar (2008) [5] Türkiye'de bir havayolu şirketinde yapılan ampirik bir araştırmayla Mobbinge maruz kalanların sosyo-demografik özelliklerini incelemiştir. Efe S.Y. ve Ayaz S. (2010) [6] Türkiye'de hemşirelere yönelik Mobbing konusunu araştırmıştır. E. Yelgecen Tigrel ve O. Kokalan (2009) [7] ise akademi dünyasında Mobbing'i araştırmıştır. Ö. Devrim Günel (2010) [8] Mobbing'e maruz kalan bireylerin kişilik özelliklerini araştırmıştır. Mehmet Yeşiltaş ve Burak Murat Demirçivi (2010) [9] çalışmalarında, turizm iş görenlerinin kendi değerlendirmelerine göre, yıldırma eylemlerine maruz kalma durumlarını ve bu iş görenlerin demografik özellikleriyle yıldırma eylemlerine maruz kalmaları açısından bir fark olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamışlardır.

## 2. MOBBİNG'İN TARİHSEL GELİŞİMİ VE BİLİNMESİ GEREKENLER

### 2.1. Mobbing Kavramı

Mobbing kavramının Türkçe karşılığı bezdiri, yıldırma değildir. Latince'de psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelen Mobbing işletmelerde gücü elinde bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik baskı uygulamasıdır. Mobbing kavramı ilk olarak 1960'larda hayvan davranışlarını inceleyen etholog Konrad Lorenz tarafından bazı hayvan hareketlerini tarif etmek için kullanılmıştır [10]. Lorenz bu kavramı “büyük bir hayvanın tehdidine karşı, daha küçük hayvan gruplarının gösterdiği tepki”yi ifade etmek amacıyla kullanmıştır. Daha sonraları çocukların okullarda birbirlerine karşı hareket tarzını inceleyen bir İsveçli doktor da (Heinemann) aynı terimi “bir grup çocuğun, tek bir çocuğa karşı yıkıcı hareketlerini” açıklamak için 1972'de kullanmıştır. İşyerinde duygusal taciz anlamına gelen “ Mobbing” kavramı, günümüzde örgüt psikolojisi üzerine çalışanların işyerindeki psikolojik şiddeti tanımlamak amacıyla kullandıkları bir kavramdır. Bu kavram duygusal taciz anlamında ilk olarak 1984'te İsveç'te “İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık” konulu bir raporun içinde Heinz Leymann tarafından ortaya atıldı. İşyerinde duygusal taciz daha öncelerden beri meydana gelmekte olan bir durum olmasına rağmen, 1984'te yazılan bu rapor için araştırmaların başladığı 1982 yılına kadar gündeme getirilmemiştir. Leymann, “Mobbing”in, bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişi veya kişilere, çok küçük bazı farklılıklarından ötürü (bu farklılıklar ille de olumsuz özellikler olmak zorunda değildir), sistematik biçimde düşmanca ve ahlak dışı uygulamalarla ortaya çıkan “psikolojik şiddet” veya “psiko-terör” olduğunu vurgulamaktadır [11].

Tim Field ise Mobbing kavramını, Mobbing mağdurlarının kendilerine olan güvenine ve öz-saygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla Mobbing, “mağdurun benliğini öldürme çabası” olarak görülebilir. Psikolog Michael H. Harrison, Ph.D., yakın zamanda ABD’de 9.000 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, kadın çalışanların % 42’sinin, erkek çalışanların ise % 15’inin son iki yılda zorbalığa uğradığını, bunun kayıp zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolara mal olduğunu hesaplandığını belirtiyor. Leymann İsveç’te intiharların % 15’inin Mobbing kaynaklı olduğunu söylüyor [12].

## **2.2. Mobbing Yapanlar ve Mobbing’e Uğrayanların Genel Özellikleri**

Mobbing genellikle;

- İşini çok iyi, hatta mükemmel yapan;
- İlişkileri olumlu olan ve çevresindekilerce sevilen;
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen;
- Dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık;
- Bağımsız ve yaratıcı;
- Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan kişilere yöneltilmektedir.

Mobbing’i uygulayan zorbalara ise, aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı olan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Mobbing’i uygulayanlar:

- Ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanır.
- Narsist ve sadist kişiliğe sahiptir.
- Düşmanlık yapmaktan kendini alamaz.
- Önyargılı ve duygusaldır.
- Kötü kişiliktir ve genellikle çalışkandır.

## **2.3. Mobbing Davranışlarının Sınıflandırılması**

45 ayrı Mobbing davranışı tanımlanmıştır. Bunları beş ana başlık altında toplamak mümkündür [13]:

1. Çalışanın kendini göstermesi ve iletişimi engellenir: İşyerlerinde sıklıkla gözlemlenen bu tür Mobbing, çalışanın kendini göstermesine ve çevresi ile olumlu ilişkiler kurmasına bir set çekmekle başlamaktadır. Aşağıda bir kısmını sıralayacağımız tutum ve davranışlar bu gruba girmektedir.

- Sürekli olarak sözü kesilir.
- Çalışana bağırılır ve çalışan ulu orta azarlanır.
- Çalışanın yaptığı iş sürekli eleştirilir.
- Çalışana kendini gösteremeyeceği işler yaptırılır.
- Çalışanın özel yaşamı sürekli eleştirilir.
- Çalışan telefonla rahatsız edilir.
- Çalışan yazılı ve sözlü tehditler alır.
- Jest, mimik ve bakışlarla çalışanın kurmak istediği ilişki reddedilir.

2. Kişinin sosyal ilişkilerine saldırılır: Bir insanın sosyal ilişkiler içinde bulunması, onu var eden önemli bir iletişim boyutudur. Grup içinde umursanmak, yer edinmek ve değerli olduğunu hissetmek kişinin en temel ihtiyaçlarındandır. İşyerinde duygusal saldırıyla karşılaşan kişilerin bu temel hakları ellerinden alınmakta ve bu kişiler telafisi imkansız sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu grupta bazı davranışlar:

- İşyerinde çalışanın başkalarına ulaşması engellenir.
- Çalışan ile konuşulmaz.

- Çalışan yokmuş gibi davranılır.
  - Çalışılan alan izole edilmiştir.
3. Kişinin itibarına saldırılır: Kişinin itibar, karakter ve kişisel bütünlüğüne yönelik Mobbing davranışlarıdır. Bu süreçte;
- Çalışan hakkında asılsız söylentiler üretilir.
  - Çalışanın arkasından kötü konuşulur.
  - Çalışan gülünç durumlara düşürülür.
  - Çalışana akıl hastasıymış gibi davranılır.
  - Çalışanın ruhi tedavi görmesi için baskı yapılır.
  - Çalışanın yürüyüşü, jestleri veya sesi taklit edilir.
  - Çalışanın bir özrüyle alay edilir.
  - Çalışanın özel yaşamıyla alay edilir.
  - Çalışanın dini veya siyasi görüşüyle alay edilir.
  - Çalışanın kararları sürekli olarak sorgulanır.
  - Çalışan küçük düşürücü isimlerle anılır.
  - Çalışanın çabaları başarıları küçümsenir.
  - Çalışanın milliyetiyle alay edilir.
4. Kişinin mesleki konumuna saldırılır: İş hayatında çalışanın kendini gerçekleştirebilmesi için, yaptığı işten haz duyması ve bu alanda başarılı olduğunu bilmesi önemli bir konudur. Ancak Mobbing mağdurlarına böyle bir şans verilmemektedir; tam aksine bazı saldırgan tavırlar sergilemek yoluyla kişinin şirket merdivenlerini tırmanması engellenmektedir:
- Özel görevler verilmez, rutin işleri yaptırılır.
  - Zaman zaman verilen işler geri alınır.
  - Anlamsız ve tatminsiz işler yaptırılır.
  - Çalışanın özgüvenini olumsuz etkileyecek işler verilir.
  - Çalışana nitelikleri dışında işler yaptırılır.
  - Çalışanın ekonomik kazanımları engellenir.
  - İş ortamına ( masa, telefon, bilgisayar...) zarar verilir.
5. Kişinin sağlığı tehdit edilir: İşyerilerindeki saldırıların en dayanılmaz ve onur kırıcı olanlarından birisi de, doğrudan psikolojik ve fiziksel sağlığın hedef alınmasıdır. Bazı tipik örnekler:
- Çalışan fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanır.
  - Çalışanın gözünü korkutmak için şiddet uygulanır.
  - Çalışanın otomobiline zarar verilir [14].

#### 2.4. Mobbing Nedenleri

Özellikle Amerika, İngiltere, Almanya gibi batı toplumlarında var olan tipik özellikler duygusal saldırı sendromunu tetiklemektedir. Bu özelliklerin bir kısmını ve yol açtıkları fiziksel ve duygusal tahribatı şu şekilde açıklayabiliriz [15]:

1. Bireysellik: Aşırı bireyselleşen kurumlarda, siz bir çalışan olarak kendi davranışlarınızdan sorumlusunuzdur. İşyerine uyum sağlayamıyorsanız ayrılmak da sizin sorunuz olacaktır.
2. Yenilikçilik: Bir işyerinde yönetim değişiklikleri sonucu bazı yenilikler getirilebilir. Yapılacak sık ve anlamsız değişiklikler Mobbing ortamını desteklemektedir.
3. Verimlilik: Verimli olabilmek için insanlardan çok çalışmaları beklenir. Bazı çalışanlar bu doğrultuda hareket ederken, bir kısım insanlar işleri olurlarına bırakmaktadırlar. Çok çalışan insanlar vasat iş görenler için bir tehdit olarak algılanmaktadır.
4. Rekabet: Kimi durumlarda insanlar ve kurumlar arası rekabet acımasızlığa dönüşebilir. Bunun sonucu olarak çalışanların birbirine kıyması ve saldırması gündeme gelebilir.

5. Sınırsız özgürlük: Yöneticiler verimli olabilmek ve rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için kendilerinde sınırsız bir özgürlük hissine kapılabilmektedirler. Yani kim ne derse desin bildiklerini okumakta hür olduklarına inanmaktadırlar. İş gücü motorlardaki beygir gücü gibi alınıp satılan, el değiştiren bir nesne olarak görülmektedir.

### **2.5. Mobbing Aşamaları**

Her sosyal ve psikolojik olayda olduğu gibi psikolojik şiddet de bir süreci takip eder. Leymann, işyerinde psikolojik şiddet sürecinde, dört aşama belirlemiştir [15]:

1. Anlaşmazlık aşaması: Kritik bir olayla, bir anlaşmazlıkla, karakterize edilir. Henüz Mobbing değildir fakat Mobbing davranışına dönüşebilir.
2. Saldırganlık aşaması: Bu aşamada saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, Mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir.
3. Kurumsal güç aşaması: Yönetim, ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da, durumu yanlış yargılayarak, bu negatif döngüde işin içine girer ve kurban, örgütlü ve kurumsal bir güçle baş etmek zorunda bırakılır.
4. İşine son verilmesi aşaması: Psikolojik şiddet sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. Kovulmadan sonra, duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder. Mağdur işini bırakmakla da psikolojik şiddet baskısından kurtulamaz.

## **3. MOBBİNG ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

### **3.1. Mobbing Davranış Sınıflarının Etkilerinin Değerlendirilmesi**

Literatür araştırması kısmında Mobbing davranışlarının 5 sınıfa ayrıldığı görülmüştür. Bu davranışların kişiler özellikle bayanlar üzerindeki etkisi bulunmaya çalışılmış ve anket yapılmıştır. Ankete 21 kişi katılmıştır. Aşağıda görülen 5 tür Mobbing davranış sınıfının kendilerine göre etkilerini belirlemeleri istenmiştir:

1. Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek
2. Sosyal ilişkilere saldırı
3. İtibara saldırı
4. Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı
5. Kişinin sağlığına doğrudan saldırı

Değerlendirme skalası da aşağıda görüldüğü gibidir:

1. Hiç etkilenmem.
2. Zayıf düzeyde etkilenirim.
3. Orta düzeyde etkilenirim.
4. Şiddetli etkilenirim.
5. Çok şiddetli etkilenirim.

Aşağıdaki tabloda anketi dolduran kişilerin ankete verdikleri cevaplar görülmektedir. Daha sonra bu anket sonuçları Nominal Grup tekniğine göre değerlendirildi. Her Mobbing davranış sınıfına verilen puanlar toplanarak her davranışın toplam puanı bulundu. Ve puanlar yüksekte doğruye doğru sıralandı.

Çizelge 1. Anket Sonuçları

| Mobbing davranış biçimleri sınıflandırılması          |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Kişiler<br>Mobbing Davranış<br>Biçimleri              | Kişiler |         |         |         |         |         |         |         |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|   | 1. Kişi | 2. Kişi | 3. Kişi | 4. Kişi | 5. Kişi | 6. Kişi | 7. Kişi | 8. Kişi | 9. Kişi | 10. Kişi | 11. Kişi | 12. Kişi | 13. Kişi | 14. Kişi | 15. Kişi | 16. Kişi | 17. Kişi | 18. Kişi | 19. Kişi | 20. Kişi | 21. Kişi |
| 5. Kişinin sağlığına doğrudan saldırı                 | 5       | 5       | 5       | 2       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 2        |
| 3. İtibarınıza Saldırı                                | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 2       | 5       | 3       | 5        | 2        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 3        |
| 1. Kendini göstermeyi ve iletişimi etkilemek          | 5       | 2       | 4       | 5       | 4       | 4       | 5       | 5       | 4       | 4        | 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        |
| 2. Sosyal ilişkilere saldırı                          | 5       | 2       | 5       | 5       | 5       | 4       | 4       | 4       | 3       | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 3        | 5        | 5        | 2        | 4        |
| 4. Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı | 5       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 2       | 4       | 3       | 4        | 2        | 4        | 4        | 3        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        |

## 3.1.1. Nominal Grup Tekniği

Takım üyeleri arasında görüş birliği sağlamak için kullanılan puanlama tekniğidir. Hangi sorunların üzerinde hangi sıra ile çalışılacağı seçilirken çoğunlukla sesi en yüksek olanın yada en yetkili olanın istediği olur. Nominal grup tekniğinin avantajı sorun seçiminde gruptaki herkesin eşit olmasını sağlar. Bu çalışmada ise nominal teknik anketi dolduran kişilerin cevaplarının aynı skala kapsamında sıralanması için kullanıldı. Aşağıda toplam puanlara göre sıralı tablo görülmektedir.

Çizelge 2. Nominal Grup Tekniğine göre Etkili Mobbing Davranış Sınıfının Tespitine yönelik Anket Sonuçları

| Mobbing davranış biçimleri sınıflandırılması          |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | Nominal Grup<br>Tekniği |        |   |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------------|--------|---|
| Kişiler<br>Mobbing Davranış<br>Biçimleri              | Kişiler |         |         |         |         |         |         |         |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |                         | Toplam | Davranış<br>Biçimlerinin<br>Sıralanması |
|   | 1. Kişi | 2. Kişi | 3. Kişi | 4. Kişi | 5. Kişi | 6. Kişi | 7. Kişi | 8. Kişi | 9. Kişi | 10. Kişi | 11. Kişi | 12. Kişi | 13. Kişi | 14. Kişi | 15. Kişi | 16. Kişi | 17. Kişi | 18. Kişi | 19. Kişi | 20. Kişi | 21. Kişi                |        |   |
| 5. Kişinin sağlığına doğrudan saldırı                 | 5       | 5       | 5       | 2       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 2                       | 99     | 1                                       |
| 3. İtibarınıza Saldırı                                | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 2       | 5       | 3       | 5        | 2        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 3                       | 93     | 2                                       |
| 1. Kendini göstermeyi ve iletişimi etkilemek          | 5       | 2       | 4       | 5       | 4       | 4       | 5       | 5       | 4       | 4        | 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4                       | 92     | 3                                       |
| 2. Sosyal ilişkilere saldırı                          | 5       | 2       | 5       | 5       | 5       | 4       | 4       | 4       | 3       | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 3        | 5        | 5        | 2        | 4                       | 87     | 4                                       |
| 4. Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı | 5       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 2       | 4       | 3       | 4        | 2        | 4        | 4        | 3        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4                       | 87     | 5                                       |

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere Mobbing davranış sınıflarından kişinin sağlığına doğrudan saldırı en çok etkiye sahiptir. Daha sonra itibara saldırı, çalışanın kendini göstermesini ve iletişimini engelleme çok etkiye sahip Mobbing davranış sınıfıdır. Anket sonuçlarından çıkan bir diğer önemli sonuç sosyal ilişkilere saldırı ile kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı aynı etki değerinde çıkmıştır.

### 3.1.2. Mobbing Davranışlarının Etkilerinin Değerlendirilmesi

#### 3.1.2.1. Mobbing Davranışlarının Etkilerinin Nominal Teknikle Değerlendirilmesi

Mobbing davranış sınıflarının içindeki davranışlardan etkili olanlarının tespiti için yeni bir anket yapıldı. Ankette aşağıda görüleceği üzere Mobbing davranışlarının etkileri ayrı ayrı sorulmuş. Kişilerin bunları 1-5 puanlandırmaları istenmiştir. (1: Hiç etkilenmem, 2:Zayıf düzeyde etkilenirim, 3:Orta düzeyde etkilenirim, 4:Şiddetli etkilenirim, 5:Çok şiddetli etkilenirim). Ankete 21 bayan katılmıştır. Daha sonra her davranışın puanları toplanarak davranışlar puanlarına göre sıralanmıştır böylece nominal tekniğe göre anket sonuçları değerlendirilmiş oldu.

Çizelge 3. Mobbing Davranışları

|   |  |
|---|--|
| <p><b>1. Kendinizi göstermeniz ve iletişiminiz etkilenir.</b></p> <p>1a. Sürekli olarak sözünüz kesilir.</p> <p>1b. Bağırılır ve ulu orta azarlanırsınız.</p> <p>1c. Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.</p> <p>1d. Kendinizi gösteremeyeceğiniz işler yaptırılır.</p> <p>1e. Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.</p> <p>1f. Telefonla sürekli rahatsız ediliyorsunuz.</p> <p>1g. Yazılı ve sözlü tehditler alırsınız.</p>         | <p><b>4. Mesleki konunuza saldırılır.</b></p> <p>4a. Özel görevler verilmez, rutin işler yaparsınız.</p> <p>4b. Zaman zaman size verilen işler geri alınır.</p> <p>4c. Anlamsız ve tatminsiz işler yaptırılır.</p> <p>4d. Özgüveninizi olumsuz etkileyecek işler verilir.</p> <p>4e. Nitelikleriniz dışında işler yaptırılır.</p> <p>4f. Ekonomik kazanımlarınız engellenir.</p> <p>4g. İş ortamınıza ( masa, telefon, bilgisayar...) zarar verilir.</p> |
| <p><b>2. Sosyal ilişkilerinize saldırılır.</b></p> <p>2a. İşyerinde başkalarına ulaşmanız engellenir.</p> <p>2b. Sizinle konuşulmaz.</p> <p>2c. Siz yokmuşsunuz gibi davranılır.</p> <p>2d. Çalıştığınız alan izole edilir.</p>   | <p><b>5. Kişinin sağlığı tehdit edilir.</b></p> <p>5a. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.</p> <p>5b. Gözünüzü korkutmak için şiddet uygulanır.</p> <p>5c. Otomobilinize zarar verilir.</p>  |
| <p><b>3. İtibarınıza saldırılır.</b></p> <p>3a. Haklarınızda asılsız söylentiler üretilir.</p> <p>3b. Arkanızdan kötü konuşulur.</p> <p>3c. Gülünç duruma düşürülürsünüz.</p> <p>3d. Size akıl hastasıymış gibi davranılır.</p> <p>3e. Ruhi tedavi görmeniz için baskı yapılır.</p> <p>3f. Yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir.</p> <p>3g. Bir özrünüze alay edilir.</p> <p>3h. Özel yaşamınızla alay edilir.</p> |  |

Çizelge 4. Nominal Tekniğe Göre Sıralı Etkili Mobbing Davranışları

|    |     |  |    |    |     |  |    |
|----|-----|--|----|----|-----|--|----|
| 1  | 3c. | Gülünç duruma düşürülürsünüz.                                | 93 | 16 | 1e. | Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.                  | 82 |
| 2  | 1b. | Bağırılır ve ulu orta azarlanırsınız.                        | 92 | 17 | 2c. | Siz yokmuşsunuz gibi davranılır.                     | 82 |
| 3  | 5c. | Otomobilinize zarar verilir.                                 | 92 | 18 | 4c. | Anlamsız ve tatminsiz işler yaptırılır.              | 82 |
| 4  | 3b. | Arkanızdan kötü konuşulur.                                   | 90 | 19 | 3f. | Yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir. | 81 |
| 5  | 5b. | Gözünüzü korkutmak için şiddet uygulanır.                    | 90 | 20 | 3g. | Bir özrünüze alay edilir.                            | 81 |
| 6  | 4d. | Özgüveninizi olumsuz etkileyecek işler verilir.              | 89 | 21 | 3h. | Özel yaşamınızla alay edilir.                        | 80 |
| 7  | 4g. | İş ortamınıza ( masa, telefon, bilgisayar...) zarar verilir. | 88 | 22 | 4a. | Özel görevler verilmez, rutin işler yaparsınız.      | 79 |
| 8  | 1g. | Yazılı ve sözlü tehditler alırsınız.                         | 87 | 23 | 1d. | Kendinizi gösteremeyeceğiniz işler yaptırılır.       | 78 |
| 9  | 4f. | Ekonomik kazanımlarınız engellenir.                          | 86 | 24 | 4e. | Nitelikleriniz dışında işler yaptırılır.             | 78 |
| 10 | 1c. | Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.                           | 86 | 25 | 1a. | Sürekli olarak sözünüz kesilir.                      | 76 |
| 11 | 3a. | Haklarınızda asılsız söylentiler üretilir.                   | 85 | 26 | 2b. | Sizinle konuşulmaz.                                  | 75 |
| 12 | 3d. | Size akıl hastasıymış gibi davranılır.                       | 85 | 27 | 2d. | Çalıştığınız alan izole edilir.                      | 75 |
| 13 | 4b. | Zaman zaman size verilen işler geri alınır.                  | 85 | 28 | 2a. | İşyerinde başkalarına ulaşmanız engellenir.          | 73 |
| 14 | 3e. | Ruhi tedavi görmeniz için baskı yapılır.                     | 84 | 29 | 1f. | Telefonla sürekli rahatsız ediliyorsunuz.            | 71 |
| 15 | 5a. | Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.            | 83 |    |     |  |    |

Nominal Teknik sonucu Mobbing sınıflarının içerisinde en etkili davranışlar şöyledir:

1. Kendinizi göstermeniz ve iletişiminiz etkilenir.
- 1b. Bağırılır ve ulu orta azarlanırsınız.

2. Sosyal ilişkilerinize saldırılır.
  - 2c. Siz yokmuşsunuz gibi davranılır.
3. İtibarınıza saldırılır.
  - 3c. Gülünç duruma düşürülürsünüz.
4. Mesleki konumunuza saldırılır.
  - 4d. Özgüveninizi olumsuz etkileyecek işler verilir.
5. Kişinin sağlığı tehdit edilir.
  - 5c. Çalışanın otomobiline zarar verilir.

#### 4. AHP VE ANP METODOLOJİLERİ

Analitik Hiyerarşi Süreci; her bir karar alternatifini, karar vericinin kriterlerini yakalama derecesine göre sıralamak için rakamsal değerler geliştirme sürecidir. Analitik Hiyerarşi Süreci; karar vericinin tüm kriterlerini yakalayan en iyi alternatifi seçmekle, “Hangisini seçeceğiz?” veya “En iyisi hangisidir?” sorularına cevap bulur [16].

AHP ve Mobbing ile ilgili olan yabancı makalelere baktığımızda, karşımıza çok da fazla çalışma çıkmamaktadır. 2011 yılında Esra Baş'ın yaptığı bir çalışmada, iş alanı Mobbing'inin ölçeyici ölçütleri için, finansal olmayan ve finansal bütçe limitleri ile, bulanık 0-1 tek boyutlu sırt cantası modeli tabanlı bir sermaye bütçeleme problemi önerilmiştir. [17]

AHP Tekniği karar problemlerini çözerken aşağıdaki beş adımı izler:

Adım 1: Problemi karar elemanlarına indirgeyerek karar hiyerarşisi oluşturulur.

Adım 2: Karar elemanlarını karşılaştırarak girdi verileri elde edilir.

Adım 3: Bu veri uygunluk testini sağlıyor mu? Sağlamıyorsa önceki adıma dönülür ve tekrar veri üretilir.

Adım 4 : Karar elemanları arasında görelî ağırlıklar hesaplanır.

Adım 5: Görelî ağırlıklar, sayıları elde etmek için birleştirilir ve karar alternatifleri sıralanır [18].

ANP, AHP'nin çok genel bir formudur. AHP birimlerin tek yönlü ilişkilerine, ANP ise karar seviyeleri ve özellikleri için karmaşık ilişkilere izin verir. Ayrıca AHP karar modelinde tüm amaçlar için en üst düzey bir elementtir. Bir kriterle karşılaşıldığında genelden özele doğru bir gidiş hiyerarşisidir. ANP'de bu yapı içerilmez ve faktörler arası bağımsızlık ve faktör seviyeleri geri beslemeli bir sistem yaklaşımı olarak tanımlanır. AHP ise bu geri besleme döngülerini içermez, sadece faktörlere olasılıklı ağırlıklar verir [19].

##### 4.1. Mobbing Davranışlarının Etkilerinin ANP ile Değerlendirilmesi

Mobbing davranışlarının etkilerinin tespiti için ANP çalışması da yapıldı. Bunun için Super Decisions programında çalışıldı.

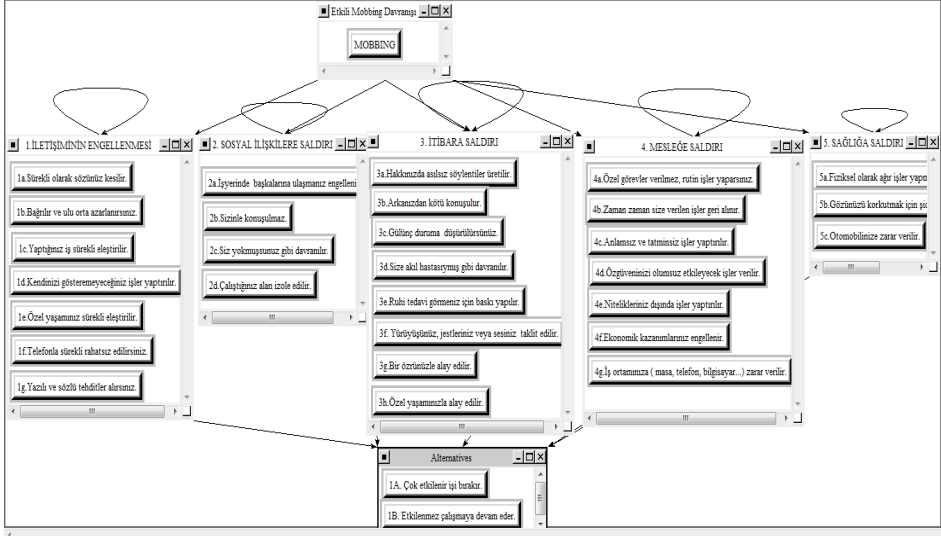
Öncelikle anket sonuçlarına göre Her davranışın ortalaması bulundu. Bu anket sonuçları Super Decisions programına alınacağı için ortalama değerler 1-9 arasında olacak şekilde tekrar belirlendi. Bunun için ortalamadaki değerlerin en büyüğü ve en küçüğünün arasındaki fark bulundu ve 9'a bölündü. Böylece hangi değer hangi sınıfa dâhil edilmesi gerekliliği bulundu.

Super Decisions programı belli kriterler altında optimum kararı vermek için kullanılır. Bu çalışmada ise kriterlerin ağırlıklandırılması için Super Decisions programı kullanılmıştır. Programı kullanmak için alternatif tespit etmemiz gerekiyordu. Alternatiflerimiz:

1A: Çok etkilenir, işi bırakır

1B: Etkilenmez, çalışmaya devam eder.





Şekil 1. Super Decisions'da Mobbing Davranışları Modeli

Super Decisions programına göre alternatiflerin ağırlıkları aşağıdaki gibidir. bayanlar daha yüksek bir olasılıkla Mobbing davranışlarından etkilenerek işi bırakmaktadır.

Çizelge 5. Super Decisions'da Alternatiflerin Ağırlıkları

| Name                                 | Graphic | Ideals   | Normals  | Raw      |
|--------------------------------------|---------|----------|----------|----------|
| 1A. Çok etkilenir işi bırakır.       |         | 1.000000 | 0.512833 | 0.256416 |
| 1B. Etkilenmez çalışmaya devam eder. |         | 0.949953 | 0.487167 | 0.243584 |

ANP sonucu Mobbing sınıflarının içerisinde en etkili davranışlar şöyledir:

1. Kendinizi göstermeniz ve iletişiminiz etkilenir.
  - 1b. Bağlı ve ulu orta azarlanırsınız.
2. Sosyal ilişkilerinize saldırılır.
  - 2c. Siz yokmuşsunuz gibi davranılır.
3. İtibarınıza saldırılır.
  - 3c. Gülünç duruma düşürülürsünüz.
4. Mesleki konunuza saldırılır.
  - 4d. Özgüveninizi olumsuz etkileyecek işler verilir.
5. Kişinin sağlığı tehdit edilir.
  - 5c. Çalışanın otomobiline zarar verilir.

Görüldüğü üzere hem ANP hem de Nominal Grup Tekniğine göre Mobbing davranışları sınıflarının içinde etkili davranışlar % 100 aynı çıkmıştır.

## Super Decision Sonuçları 1. İletişimin Engellenmesi

Super Decisions Main Window: Mobbing ANP1.mod: Priorities

Here are the priorities.

| Icon | Name  | Normalized by Cluster | Limiting |
|------|---|-----------------------|----------|
| 6    | No Icon 1a.Sürekli olarak sözünüz kesilir.          | 0.05769               | 0.005613 |
| 1    | No Icon 1b.Bağlılar ve ulu orta arzalanırsınız.     | 0.29130               | 0.028343 |
| 3    | No Icon 1c.Vaptığınız iş sürekli eleştirilir.       | 0.20645               | 0.020087 |
| 5    | No Icon 1d.Kendinizi gösteremeyeceğiniz işler...    | 0.07259               | 0.007063 |
| 4    | No Icon 1e.Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.      | 0.12585               | 0.012245 |
| 7    | No Icon 1f.Telefona sürekli rahatsız ediliyorsunuz. | 0.03797               | 0.003694 |
| 2    | No Icon 1g.Yazılı ve sözlü tehditler alırsınız.     | 0.20815               | 0.020253 |

## Super Decision Sonuçları 2. Sosyal İlişkilere Saldırı

Super Decisions Main Window: Mobbing ANP1.mod: Priorities

Here are the priorities.

| Icon | Name  | Normalized by Cluster | Limiting |
|------|---|-----------------------|----------|
| 3    | No Icon 2a.İyinerinde başkalarına ulaşmanız engellenir. | 0.14146               | 0.004218 |
| 2    | No Icon 2b.Sizinle konuşulmaz.                          | 0.23805               | 0.007098 |
| 1    | No Icon 2c.Siz yokmuşsunuz gibi davranılır.             | 0.38243               | 0.011403 |
| 2    | No Icon 2d.Çalıştığınız alan izole edilir.              | 0.23805               | 0.007098 |

## Super Decision Sonuçları 3. İtibara Saldırı

Super Decisions Main Window: Mobbing ANP1.mod: Priorities

Here are the priorities.

| Icon | Name  | Normalized by Cluster | Limiting |
|------|---|-----------------------|----------|
| 5    | No Icon 3a.Hakkınızda asılsız söylentiler üretilir. | 0.11884               | 0.038218 |
| 2    | No Icon 3b.Arkandan kötü konuşulur.                 | 0.17957               | 0.057747 |
| 1    | No Icon 3c.Günlük duruma düşürülürsünüz.            | 0.25042               | 0.080529 |
| 3    | No Icon 3d.Size alıll hastasıymış gibi davranılır.  | 0.12316               | 0.039605 |
| 4    | No Icon 3e.Ruhi tedavi görmeyen için baskı yapılır. | 0.11962               | 0.038469 |
| 6    | No Icon 3f.Yanıyığınız jestleriniz veya sesiniz...  | 0.07588               | 0.024403 |
| 7    | No Icon 3g.Bir özünüze alay edilir.                 | 0.07438               | 0.023919 |
| 8    | No Icon 3h.Özel yaşamınızda alay edilir.            | 0.05813               | 0.018692 |

## Super Decision Sonuçları 4. Mesleğe Saldırı

Priorities

The inconsistency index is 0.0490. It is desirable to have a value of less than 0.1

|   |   |          |
|---|---|----------|
| 3 | 4b.Zaman zaman size verilen işler geri alınır.      | 0.182434 |
| 5 | 4c-Anlamsız ve tatminsiz işler yaptırılır.          | 0.103754 |
| 1 | 4d.Özgüveninizi olumsuz etkileyecek işler verilir.  | 0.271452 |
| 6 | 4e.Nitelikleriniz dışında işler yaptırılır.         | 0.061945 |
| 2 | 4f. Ekonomik kazanımlarınız engellenir.             | 0.211905 |
| 4 | 4g.İş ortamınızda ( masa, telefon, bilgisayar...) ~ | 0.168509 |

## Super Decision Sonuçları 5. Sağlığa Saldırı

Super Decisions Main Window: Mobbing ANP1.mod: Priorities

Here are the priorities.

| Icon | Name  | Normalized by Cluster | Limiting |
|------|---|-----------------------|----------|
| 3    | No Icon 5a.Fiziksel olarak ağır işler yaptırmaya zorlanırsınız. | 0.18461               | 0.009471 |
| 2    | No Icon 5b.Gözünüzü korkutmak için jiddet uygular.              | 0.38463               | 0.019733 |
| 1    | No Icon 5c.Otomobilinize zarar verir.                           | 0.43077               | 0.022100 |

Şekil 2. Super Decisions'da Mobbing Davranışlarının Kendi Sınıfları İçinde Ağırlıkları

### 5. SONUÇLAR

Günlük yaşantımızın büyük bir kısmının geçtiği işyerlerinde Mobbing, sistemli olarak uygulanması halinde psikolojik savaşa dönüşmekte ve kurbanların işten ayrılmalarının dışında başka bir seçenekleri kalmamaktadır. Örgütsel verimsizliğin ve etkisizliğin en önemli nedeni olan Mobbing, dünyada ve ülkemizde tüm kuruluşlarda oluşmaktadır; ancak tanımı üzerinde bir uzlaşma olmayıp psikolojik bir savaş olarak sürüp gitmektedir. Akılcı ve insan kaynağına değer

veren yönetimlere sahip şirketlerde Mobbing'e az rastlanır. Genellikle kuralların yazılı olmadığı, iletişim kanallarının kapalı olduğu ve karlılığın en öncelikli değer olarak görüldüğü şirketlerde Mobbing'e daha sık rastlanmaktadır.

Bu çalışmada Mobbing davranış sınıflarının kurbanlar üzerinde etkileri nominal teknikle değerlendirilmiş olup en etkili davranış sınıfının "kişinin sağlığına doğrudan yapılan saldırı" olduğu belirlenmiştir. Daha sonra davranış sınıflarının içindeki etkili davranışlar Nominal teknik ve ANP ile tespit edilmiş. Her iki yöntemle göre de davranış sınıflarının içinde en etkili davranışların aynı olduğu görülmüştür. Bu çalışmayla Mobbing hususunda etkili davranışlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece bu davranışlardan uzak durulmasının önemini belirtmek istiyor tüm çalışanlara en güzel şekilde davranılması gerekliliğinin önemini vurguluyoruz. Çünkü insan kaynağı işletmenin sahip olduğu en önemli kaynaktır. İşletmelerde huzurlu bir çalışma ortamı olduğu sürece çalışanlar istenen verimlilikle çalışabilir.

## REFERENCES / KAYNAKLAR

- [1] Çobanoğlu Ş., Mobbing/İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, *Timaş Yayınları*, (2005).
- [2] Yıldırım D., Yıldırım A., Sağlık Alanında Çalışan Akademisyenlerin Karşılaştıkları Psikolojik Şiddet Davranışları ve Bu Davranışların Etkileri, *Tıp Bilimleri Dergisi*, 30, 2, (2010) doi: 10.5336/medsci.2008-9832.
- [3] Gül H., Alçalar N., Kayı İ., Özel S., Özgülner N., İş Yaşamında Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Etkileri: Özel Sermayeli Bankalarda Çalışanlar Arasında Kesitsel Bir Araştırma, *Tıp Bilimleri Dergisi*, (2010), 30, 6.
- [4] Aksu T., Akyol A., Yoğun Bakım Hemşirelerinin Duygusal Tacize Maruz Kalma Durumlarının İncelenmesi, *Hemşirelik Bilimleri Dergisi*, (2011), 3, 1.
- [5] Dündar G., Acar A.B., İşyerinde psikolojik yıldırmaya ( Mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi, *İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Dergisi*, (2008), 37, 2.
- [6] Efe S.Y., Ayaz S., Mobbing against nurses in the workplace in Turkey, *International Nursing Review*, 57, 3, (2010), 328–334.
- [7] E. Yelgecen Tigrel, O. Kokalan, 2009, Academic Mobbing in Turkey, *International Journal of Human and Social Sciences* 4:10, 2009.
- [8] Günel Ö.D., İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 3, (2010), 37-65.
- [9] Yeşiltaş M., Demirçivi B.M., İş Görenlerin Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Durumları Üzerine Bir Araştırma: Antalya Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21, 2, (2010), 199 – 217.
- [10] Savaş F.B., "İş Yeri Manevi Taciz", Beta Yayınları, (2007).
- [11] Davenport, N., Schwartz, R.D., Elliott, G.P., (Çeviri: Osman Cem ÖnerToy), "Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz", Sistem Yayıncılık, (2003).
- [12] Star Gazetesi, Mevzuat (Eğitim - Öğretim -Memurluk), Ruh Sağlığı, Available from: <http://www.aktuelegitim.com/is-yerinde-psikolojik-yildirma-mobbing-yasiyor-olabilirmisiniz-mobbing-nedir.html> İnternet [Erişim tarihi: Mart 23, 2011].
- [13] Leyman, H. Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Hamburg: Rohwolt, (1993).
- [14] Tınaz P., Bayram F., Ergin H., Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz ( Mobbing), Beta Yayınları, (2008).
- [15] Leyman, H., "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, (1996), 165-184.

- [16] Baltalar, H. (2008) Analitik Hiyerarşi Süreci ve Kullanımı, Hasan Baltalar Analiz-Danışmanlık-Eğitim, Available from: <http://www.hasanbaltalar.com/index.php?id=43> İnternet [Erişim tarihi: Temmuz 15, 2008].
- [17] Bas, E., “A capital budgeting problem for preventing workplace Mobbing by using analytic hierarchy process and fuzzy 0–1 bidimensional knapsack model”, *Expert Systems with Applications*, 38, (2011), 12415–12422.
- [18] Eraslan E., Çevresel Faktörlerin İmalat Sistemlerine Uygulanması ve Firmanın Finansal Performansı Üzerindeki Etkileri, İleri Tesis Planlaması, Available from: [www.baskent.edu.tr/~eraslan/proje.pdf](http://www.baskent.edu.tr/~eraslan/proje.pdf) İnternet [Erişim tarihi: -].
- [19] Saaty, R.W, “Validating The Analytic Hierarchy Process(AHP) and the Analytic Network Process (ANP), MCDM 2004, Whistler, B. C. Canada, (2004), 6-11.