



PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBİNG) VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL VIOLENCE (MOBBING) AND ORGANIZATIONAL SILENCE: A QUALITATIVE STUDY

Tuğba İMADOĞLU*
Rabia Sultan KURŞUNCU**
Mustafa Fedai ÇAVUŞ***

Öz

Bu çalışmada Psikolojik şiddet (mobbing) ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Psikolojik şiddet örgüt içinde gerilime yol açan ve bu bağlamda iş doyumunu olumsuz etkileyen bir süreçtir. Bu bağlamda çalışanların iş ortamlarında yaşadıkları sıkıntıların nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışanların işyerlerinde yaşadıkları olumsuz davranışlar karşısında nasıl tepki verdikleri ve ne şekilde sorunlarla karşılaştıklarını anlamaya ve ayrıca iş yerlerinde yaşanan sıkıntıların önüne geçilmesini hedefleyen uygulamaların gelişmesine katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde 22 katılımcıya yapılan bu çalışma da psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik kavramlarının nedenleri ve alınması gereken önlemlerle ilgili olarak katılımcıların algılarını, fikirlerini ve deneyimlerini belirlemek amacıyla nitel araştırmalarda kullanılan amaçlı örneklem yöntemlerinden en yaygın olan kartopu örnekleme tekniği kullanılmıştır. Olgu bilim ile desenlenmiş olup, yapılan görüşmeler betimsel analiz yapılarak değerlendirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan 15 sorunun 5 tanesi demografik bilgilerle, 10 tanesi de psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik ile ilgilidir. Araştırma deseninde sorular kolay, net ve yönlendirilemeyecek şekilde açık uçlu sorular olarak ifade edilmiştir.

Araştırma sonucu göstermektedir ki bireyler çalıştıkları kurumda psikolojik şiddete maruz kalmaktadırlar. Gelecek kaygılarından dolayı işten atılma korkusu ve geçim sıkıntısı yaşayacaklarını düşünmeleri nedeniyle kendilerine ve iş arkadaşlarına yapılan bu şiddete karşı sessiz kalmaktadırlar. Bu durumdaki en önemli yönetsel faktör olarak yöneticilerden gelebilecek olumsuz geri bildirimlerin olması, en önemli örgütsel faktörler olarak da adaletsizlik ve gruplaşmaların olacağı düşünülmesidir. İşsiz kalma olgusunun var olması ise bireysel faktörlerden en önemlisidir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Şiddet, Örgütsel Sessizlik, İş Doyumu.

Abstract

In this study, the relationship between psychological violence (mobbing) and organizational silence was investigated. Psychological violence has been identified as a process that causes tension within the organization and negatively affects job satisfaction. In this context, it is aimed to define the reasons for employees' difficulties in the workplace. It is aimed to understand how workers react to negative behaviors they encounter in their workplace and what kind of problems they encounter and also contribute to the development of applications aimed at preventing the troubles in the workplace.

In this study consisting of 22 participants in the Youth Services and Sport Provincial Directorate snowball sampling technique, the most common purposeful sampling method used in qualitative research, was used to identify participants' perceptions, ideas and experiences regarding the causes of psychological violence and organizational silence and the precautions to be taken. It is designed with phenomenology and interviews were evaluated by descriptive analysis. 5 questions out of 15 questions in the semi-structured interview form are related to demographic information and 10 questions are related to psychological violence and organizational silence. In the research design, questions are expressed as open-ended questions that are easy, clear and can not be guided.

The research shows that individuals are silent about this violence towards themselves and their colleagues because they are afraid of being dismissed because of future worries and they think they will have financial problems. The most important managerial factor in this situation is that they may have negative feedback from the managers and the most important organizational factors are thought to be injustice and grouping. The idea of being unemployed is the most important individual factor.

Keywords: Psychological Violence, Organizational Silence, Job Satisfaction.

GİRİŞ

Günümüzde oldukça sık karşılaşılan, sosyal yaşantının olduğu her yerde karşımıza çıkan bir anlık eylem ya da davranıştan ziyade sistematik bir hareketler bütünü olan psikolojik şiddet örgüt içinde gerilime

* Doktora Öğrencisi, OKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü.

** Doktora Öğrencisi, OKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü.

*** Prof. Dr., OKÜ İİBF Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü.



yol açan ve psikolojik faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşan, çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkileyen bir süreçtir.

Rekabete dayalı iş ortamlarında örgütler fark yaratmak istediği rakipleri karşısında, çalışanlarından daha çok inisiyatif almalarına, çalışanların bilgi, görüş ve eleştirilerini açıkça söylemelerine ihtiyaç duymaktadır. Buna rağmen çalışanlar örgüt içindeki bazı sorunları bildikleri halde açığa çıkarmaktan kaçınarak sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik görünüşte birbirinden bağımsız iki kavram olsa da her ikisi de bir örgüt kültürü yaratmaya katıldıklarından birlikte düşünülmelidir (Polat Hüsrevşahi, 2015, s.1180). Bu amaçla bu çalışmada işyerinde psikolojik şiddete maruz kalan çalışanlar ile bu çalışanların veya iş arkadaşlarının hangi ölçüde ve durumlarda örgütteki psikolojik şiddete sessiz kalmaları arasındaki ilişki açıklanacaktır.

1. PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBİNG)

Örgütlerde, çalışanlar açısından rahatsız edici davranışlarla ortaya çıkan, çözülmediği zamanlarda iş bırakmaya kadar gidebilen sonuçlara neden olan psikolojik şiddet (mobbing) sorununa son dönemlerde sıkça rastlanmaya başlanmıştır (Tetik, 2010, s.82). Yabancı literatürde "Mobbing" olarak adlandırılan psikolojik şiddet iş hayatında, örgüt yapılarında geçmişten beri var olan ve son dönemlerde de önemi giderek artan, çok yönlü ve karmaşık bir kavramdır (Yavuz ve Başar, 2014, s.2). Son dönemlerde psikolojik şiddet sadece özel sektörde değil kamu sektöründe de oldukça yaygın bir durum haline gelmiştir ve birçok çalışanı etkisi altına almaktadır. Hem bireylere hem de örgütlere ek maliyetler yükleyen psikolojik şiddet sektörel fark gözetmemektedir (Yücutürk, 2012, s.42).

Mobbing terimi yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını incelemek amacıyla 19. yüzyılda ilk kez biyologlar tarafından kullanılmıştır (Acar ve Dünder, 2008, s.112). Mobbing sözcüğü daha sonra hayvan davranışlarını inceleyen etholog Konrad Lorenz tarafından 1960'larda kullanılmıştır (Tutar, 2004, s.102). Hayvan davranışlarını inceleyen Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz, hayvanların bir yabancı hayvanı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak amacıyla kullanmıştır (Çarıkcı ve Yavuz, 2009, s.48). Daha sonraları çocukların okullarda birbirlerine karşı davranışlarını inceleyen İsveçli doktor Peter-Paul Heynemann da aynı terimi 1972'de okul yaşantısında zorbalık ve taciz olaylarını ele alarak "bir grup çocuğun, tek bir çocuğa karşı yıkıcı hareketlerini" açıklamak üzere kullanmıştır (Erdoğan, 2009, s.319). 1980'lerin başında ise Leymann çocuklar arasındaki ilişkilerden yola çıkarak kavramı iş hayatına adapte etmiştir (Yavuz vd., 2014, s.69). Leymann (1990; 1996) psikolojik şiddeti (mobbing); iş yerinde bir veya birkaç kişi tarafından başka bir kişiye yönelik ve sistemli olarak düşmanca uygulanan bireyi yıldırma politikası olarak tanımlamaktadır. Sistemli denilen söylenmek istenen her gün ve birkaç ay süre ile duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılmasıdır (Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009, s.70). Bu davranışlara örnek olarak kişinin yalancı olduğunun ima edilmesi, konuşması veya hareketlerinde alaya alınması, hakkında dedikodular çıkarılması ya da iş arkadaşlarıyla iletişiminin engellenmesi verilebilir (Tetik, 2010, s.83). Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik baskıların etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkar. Psikolojik şiddetin sosyal açıdan bireyde yarattığı zararlara bakıldığında psikolojik açıdan tedirgin edilmiştir ve çevresindeki herkese karşı önyargılı yaklaşır (Tengilimoğlu vd., 2009, s.71). Bu duruma ek olarak aniden kendini belli eden nedensiz korkular, çok şiddetli panik atak nöbetleri, ölüm duygusu ve aynı zamanda öz kontrolünü yitirme eklenebilir. Bu etkenlerin en ağır sonucu ise bireyin öz güvenini yitirmesidir (Tınaz, 2006, s.155-156). Bu olumsuz durumlara bakıldığı zaman psikolojik şiddet gören çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlık soruları ortaya çıkabilir (Kayacı, 2014, s.69 ve kariyer basamaklarında tırmanmadığından dolayı bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (Budak, 2013, s.481). Çalışanlar iş değiştirmek zorunda kalabilirler ve özel hayatlarında birçok sorun yaşamasına neden olabilir (Groeblichhoff ve Becker, 1996, s.278).

Psikolojik şiddet işyerinin seçtiği hiyerarşik yapı ve örgüt kültürüne göre yatay veya dikey olabilir. Hiyerarşi fazla ise dikey, daha az ise yatay olur (Erdoğan, 2009, s.324). Çalışma ortamlarında üst kademelerden alt kademelere ya da alt kademelerden üst kademelere yapılan psikolojik şiddete, "dikey veya hiyerarşik (dikey) şiddet" denirken, eşit statüde bulunanlar arasında uygulanan psikolojik şiddete, "fonksiyonel (yatay) şiddet" denilmektedir (Solmuş, 2005, s.6-7). Psikolojik şiddetin iki tanımında da görüldüğü gibi psikolojik şiddet birçok farklı kaynaktan doğabilmektedir. Psikolojik şiddet sadece üstler ile astlar arasında değil, aynı düzeyde görev yapanlar arasında da gerçekleşebilmektedir. Dostça, arkadaşça davranan bir yönetici psikolojik şiddet uyguluyorken, bu yöneticiye örgüt içerisinde aynı konumda bulunan bireyler tarafından da olumsuz davranış sergilendiği ya da aşağılayıcı sözler sarf edilebildiği bilinmektedir (Gülşen, 2015, s.10).



Psikolojik şiddete maruz kalan çalışanı olumsuz etkilediği kadar mobbingin uygulandığı örgütü de etkilemektedir. İşletmeler mobbing sonucunda iş açısından kilit insanları yitirirler, işgücü devir oranı aniden artar ve çalışanların moralleri bozulur. Sorunların ana nedenlerine inilmeden bir takım çalışmalar yapılması, örgüt yapılarının karmaşık bir hal almasına sebep olur ve örgütün zayıf düşmesiyle sonuçlanır (Tengilimoğlu vd., 2009, s.72).

Erdoğan'a (2009) göre psikolojik tacizin en belirgin özellikleri; kasıtlı olarak yapılması, sistematik olarak tekrarlanması, çalışanı işyerinden uzaklaştırmayı amaç edinmesi, uzun bir zamandan beri (en azından altı ay) devam ediyor olmasıdır. Bunlara ek olarak Leymann'a (1996) göre; haftada en az bir kez gerçekleşiyor olması, belirli bir hedefe yönelik olması psikolojik yıldırma davranışına maruz kalan mağdurun durumla baş etmekte zorlanıyor olması gerekmektedir.

İş yerlerinde psikolojik şiddetin belirli bir nedeni yoktur. Birçok faktör psikolojik şiddetin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bunlar; psikolojik tacizin, disiplinin ve verimin artırılmasında araç olarak kullanılması, insan kaynakları masraflarının düşürülmek istenmesi, hiyerarşik yapı, iletişim kanallarının zayıflığı, sorunları çözme veya yönetmedeki yetersizlikler, şikayet sürecinin işletilememesi, liderlik vasıflarında zayıflık, birini suçlama ve suçlu bulmaya dair toplumsal alışkanlıklar, takım çalışması anlayışının olmaması veya düşük olması, örgüt içi yapılan eğitimlerin önemsenmemesi, etik değerlerin kaybolması, örgüt yapısındaki radikal değişiklikler, işlevsel ve görevsel bağlılık, kaynakların paylaşımı, amaç farklılıkları, bireylerin genel özellikleri, algılama ve yorumlama farklılıkları, iletişim engelleri, yönetsel belirsizlikler, yönetim biçimleri, duygusal zekadan yoksunluk, yüksek stres, monotonluktur (Yavuz vd., 2014, s.5). Mobbing uygulayanın kışkırtıcı, iki yüzlü olması veya narsist, obsesif, sadist, paronoid veya anti-sosyal kişilik bozukluklarının olması da psikolojik şiddet nedeni olabilmektedir (Çobanoğlu, 2005, s.35). Psikolojik şiddet yapılma nedenlerin başında üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etme arzusunun olmasıdır. Kısaca "psikolojik şiddete maruz kalan çalışanın benliğini öldürme çabası" olarak, duygusal bir saldırıdır (Davenport, Swartz ve Elliott, 2005). Yaşanan bu süreçte mağdurlar, uygulayanlar ve seyirciler olmak üzere üç grup insan bulunmaktadır. Psikolojik şiddete maruz kalan bireyler mağdurlardır (Kayacı, 2014, s.69). Leymann'a (1996) göre, psikolojik şiddet uygulayan bireyler kendi eksikliklerini telafi etmek amacıyla psikolojik şiddete başvurmuşlardır. Bu süreçte yer alan seyirciler ise, sürece direkt katılmayan; fakat süreci bir şekilde algılayan, yansımalarını yaşayan, bazı zamanlar da sürece katılan kişilerdir. Psikolojik şiddet sürecinde seyircilerin genellikle görmezden gelme, başka bir deyişle sessiz kalma, yöneticiyi destekleme, psikolojik şiddet uygulama, psikolojik destek verme ve görüşme ortamlarından kaçma gibi tepkiler verdikleri gözlenmiştir (Kayacı, 2014, s.69).

Psikolojik şiddetin temel nedenlerin yanında, örgütlerde de psikolojik şiddete neden olan birçok faktör vardır. Bunlardan en önemlileri iş tasarımıdaki yetersizlik, örgütsel liderliğin yetersizliği, mağdurun mesleki yetersizliği ve örgütsel statüsünün düşüklüğü, örgütte düşük moral standartları, aşırı iş yükü, yetersiz gelir düzeyi, yöneticinin aşırı iş düzeni ve kurallı kişiliği, işin ve ortamın stresli olması, sayı ve nitelik olarak yetersiz personelin olması ve iş güvensizliğidir (Tutar, 2004, s.110).

Psikolojik şiddete karşı birtakım önlemler alınabilir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Mobbinge maruz kalan çalışanın, mobbing uygulayan kişiye taciz edici söz ve davranışlarını durdurmasını açıkça söylemesi ve bu konuşmayı yaparken gerekirse tanıklık edebilecek bir kişinin tanıklık etmesini sağlaması,
- Çalıştığı kurum yetkililerine bu durumu anlatması,
- Yaşadığı olayları, verilen anlamsız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydetmesi,
- Durumu bağlı olduğu birimin yönetimine bildirmesi,
- Hem yardımcı olması hem de kanıt oluşturması bakımından gerekiyorsa tıbbi ve psikolojik yardım alması faydalı olacaktır (<http://www.hurriyet.com.tr/is-yerinde-ki-gorunmez-siddet-mobbing-40073507>, 2016).

Bu alanda yapılan çalışmaların sayısı son yıllarda giderek artmakta ve ülkemiz de dahil birçok ülkede olmak üzere psikolojik şiddetle mücadele stratejileri yasalarla korumaya alınmaya çalışılmaktadır (Budak ve Budak, 2013, s.584).

Sonuç olarak psikolojik şiddet önlenemez bir örgütsel sorundur. Yönetimin veya çalışanların konuyu görmezden gelmemesi, önlemeye ve çözmeye yönelik birtakım çalışmalar yapması, çalışma yaptırma konusunda bilinçli ve istekli olması gereklidir.

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK



Örgütler arasındaki küresel rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmek için organizasyon çalışanlarının karar süreçlerinde daha fazla yer almaları, bu sürecin her aşamasında görüşlerini çekinmeden dile getirmeleri, öneri sunmaları, bu önerileri tartışmaları ve açık bir iletişim ve ekip ruhuyla hareket ederek uyum halinde olmaları ve grup dayanışması içinde organizasyonun amaçları doğrultusunda çalışmaları yönündeki çalışmalar önemlidir. Ancak uygulamada durum her zaman bu şekilde olmamaktadır. Çalışanların bir kısmı, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlayacak gerçek düşünce, bilgi ve görüşlerini bilerek ifade etmemekte ve sessiz kalmaktadır. İşgörenlerin sessiz kalma davranışı eskiden uyum sağlama veya itaat olarak algılanırsa da günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu kabul edilmektedir (Gül ve Özcan, 2011, s.110). Çalışanlar, örgüt içindeki bazı uygulamaların yanlış olduğunu, sonuçların olumsuz olacağını düşündüğü halde bunu söylemekten kaçınmaktadır. Bu anlamda örgütsel sessizlik bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmaktadır (Küçükler ve Kısa, 2016, s.522). Çalışanların bu şekilde davranmalarında örgütsel, sosyal, bireysel, çevresel vb. nedenler etkili olabilir elbette; ancak sonuç olarak bu nedenler ortadan kaldırılmadan çalışanların görüşlerinden yararlanılamamaktadır.

Örgütsel sessizlik çalışmaları 1970'li yıllarda sosyal bilimcilerin konuşma ve sessizliğin farklı şekillerini ele almalarıyla başlamış, 1990'lı yılların sonlarında konuşma ve sessizlik sorun bildirme, örgütsel muhalefet, konu benimsetme, şikayetçi olma gibi yeni incelemeler ile genişletilmiştir. 21. yüzyıldaki çalışmalarda ise sessizlik konusu konuşmanın zıddı olarak kabul edilmiştir. Örgütsel sessizlik kavramına psikoloji, yönetsel ile ilgili çeşitli dergilerde yer verilmiştir (Gülşen, 2015, s.23). Psikoloji, sosyoloji ve iletişim gibi farklı alanlarda kullanılabilen çok boyutlu bir kavram olan sessizlik kavramı, sosyolojide toplumsal suskunluk gibi olumsuz durumlar; psikolojide, içine kapanıklık veya özgüvensizlik belirtisi; iletişimde sosyal etkileşimin kritik ve olumlu unsuru olarak kullanılmaktadır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015, s.104). Bununla birlikte, araştırmaların bilişsel, sosyal ve örgütsel bilimlerden ve sosyo-teknik sistemlerin çalışma alanlarıyla birleştirilmesi, örgütsel sessizliği şekillendiren ve sürdüren faktörlerin bazılarını tanımlamaya yardımcı olur. Bu faktörler, üç analiz düzeyi altında organize edilmiştir: bireysel, sosyal ve örgütsel (Henriksen ve Dayton, 2006, s.1541). Başlangıçta sessizlik, bağlılık göstergesi ya da onay anlamına gelen ses çıkarma eksikliği olarak ele alınmışsa da daha sonraları örgüt performansını ve çalışanları etkileyen bir davranış olarak kullanılmaya başlanmıştır. Sessizlikte iki durum vurgulanmaktadır: ilki bilgi ve fikrin kasten esirgenmesi, ikincisi ise örgütsel konu ve sorunlarla sınırlı olmasıdır (Uçok ve Torun, 2015, s.28).

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği; "çalışanların işle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgilerini, görüşlerini ve kaygılarını bilinçli olarak yönetimle paylaşmamları, kendilerine saklamaları" olarak tanımlamakta ve bu davranışı örgütsel değişim ve örgütsel gelişimi tehdit eden potansiyel bir engel olarak görmektedirler. Pinder ve Harlos (2001) ise sessizliği haksızlığa bir tepki olarak ele almışlar ve çalışanların, örgütsel durumlara ilişkin konulardaki samimi düşüncelerini açıklamamaları olarak tanımlamışlardır. Bu davranış eskiden bir uyum göstergesi olarak algılanırken günümüzde bu davranışın bir tepki ve geri çekilme olduğu ileri sürülmektedir (Taş, Boz Semerci ve Ergeneli, 2017, s.254). Buna ek olarak, çalışanın sessizlik olgusunun, altta yatan nedenlere bağlı olarak farklı anlamlar gösterebileceğini de fark ettiler (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012, s.49).

Örgütlerde çalışanların sessiz kalmasının çeşitli nedenleri olabilir. Örgütsel sessizliği etkileyen nedenler iki önemli başlık altında sınıflandırılır: korku ve algılanan risk faktörleri ile bağlamsal faktörler. Korku ve algılanan risk faktörleri için negatif bir kişi olarak görülme veya etiketlenme korkusu, ilişki hasarından korkma, intikam veya cezalandırılma korkusu, izolasyon korkusu (örneğin uygunsuzluk, saygısızlık, güven ve bağlanma hissi ile suçlanan kişi olmak) sıralanabilir. Bağlamsal faktörler olarak da bireysel faktörler (örneğin deneyim eksikliği, düşük pozisyon, dış kontrol odağı, düşük benlik saygısı, iletişim için yüksek düzeyde endişe, yüksek kendini uyarılma düzeyi), örgütsel faktörler, idari-yönetimsel faktörler (örneğin, yöneticiler açık konuşma kültürünü desteklemez, farklı ve yeni fikirlere açık değildir, uzak ilişkilerin olması, yöneticiye karşı güvensizlik, yöneticiye ulaşamamak, yöneticilerin gizli inançları, olumsuz geri bildirim korkusu) yer almaktadır (Erigüç, Özer, Turaç ve Songur, 2014, s.133-134). Örgütsel nedenler; adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, hiyerarşik yapı, örgüt kültürü olarak değerlendirilmiştir. Yönetimsel nedenler yöneticinin kişisel özellikleri biçiminde sıralanmıştır. Bireysel faktörler daha çok bireyin geçmiş tecrübelerine ve karakter özelliklerine bağlı kalmaktadır (Taş vd., 2017, s.255). Kuruluşların refahı ve istikrarı için, örgütsel sessizliğin başlıca nedenleri olan faktörleri vurgulamak çok önemlidir. Bunlar, örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına bağlı faktörlerdir. Sessizliğin temel kökenleri olarak üst düzey yöneticilerin olumsuz geribildirimlerini içeriyor olması, mesajları görmezden gelmeleri, kaynağın inanırlılığına saldırıyor olmaları sayılabilir. Örgütsel sessizlik altındaki çalışanlar gerçek hakkında bilgi taşır; ancak bazı tehditler



yüzünden yöneticilerinin önünde sessiz kalmayı tercih ediyorlar (Fatima, Salah-Ud-Din, Khan, Hassan ve Hoti, 2015, s.846). Bu nedenle örgütsel sessizlik tüm örgütsel çabaları boşa çıkarabilen verimsiz bir süreç olarak değerlendirilebilir (Akbarian, Ansari, Shaemi ve Keshtiaray, 2015, s.40).

Pinder ve Harlos'a (2001) göre örgütsel sessizliğin ikili fonksiyon şeklinde beş tane fonksiyonu vardır. Bunlar:

1. Örgütsel sessizlik, insanları bir arada tutabileceği gibi birbirlerinden uzaklaşmasına da sebep olabilir.
2. Örgütsel sessizlik, insan ilişkilerine olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilir.
3. Örgütsel sessizlik, hem bilgi sağlamakta hem de bilgiyi gizlemektedir.
4. Örgütsel sessizlik, derin düşünmenin ya da düşünce eksikliğinin işareti olmaktadır.
5. Örgütsel sessizlik, hem onaylamanın hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Örgütsel sessizlik karmaşık ve çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Park ve Keil (2009) örgüt içi sessizliği üç boyutta incelemişlerdir. Birinci boyut bilinçli sessizliktir. Bu sessizlik boyutunda iş görenler bilerek, kasıtlı olarak sessiz kalmaktadır, sorun ve düşünceler hakkında konuşmamaktadırlar. İkinci boyut ise savunmacı-korunmacı sessizliktir. Bu sessizlik boyutunda birey hem kendi çıkarlarını korumak amacıyla hem de çatışma ortamı oluşturmamak için sessiz kalmayı tercih etmektedir. Üçüncü sessizlik boyutu ise toplu sessizliktir. Çalışanların birlikte aldıkları karar sonucunda düşüncelerini açıklamamalarıyla oluşan sessiz kalma şeklindedir.

Örgütsel sessizliği açıklayan çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Vroom tarafından geliştirilen "Bekleyiş Teorisine" göre eğer bir davranışın istenen sonuçları getirebileceği veya istenmeyen sonuçları engelleyebilmesi isteniyorsa ve bireyin tahmini olumlu sonuçların gelişebileceği yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tavır takınacaktır. Aksi halde sessiz kalmayı tercih edecektir. Kısaca bireyler açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlar doğuracağına inanırsa giderek sessizleşebilecektir (Gül vd., 2011, s.111-112). Sessiz kalmayla ilgili bir diğer teori de Noelle ve Neumann'ın geliştirdiği "Sessizlik Sarmalı" teorisidir. Bu teori ilk olarak kamuoyu çalışmalarında geliştirilmiştir. Bireyler, çoğunluğun fikirlerine uymadıkları halde izolasyon korkusu ile çoğunluğun görüşüne katılmaktadırlar. Bu nedenle bireyler, uyum göstermeyle ilgili yüksek farkındalık oluşturmak için bireysel olarak ve medya aracılığıyla devamlı kamuoyundaki egemen görüşü değerlendirmektedirler. Bu değerlendirmeyle birey, fikrini söyleme veya kendini sansürleme yönünde kararlar almaktadır. Eğer bireyin düşüncesi çoğunluğun düşüncesiyle farklı doğrultudaysa kişi görüşünü açıklamakta çekince göstermektedir. Bir başka söyleyişle konuyla ilgili fikir söylenmeden önce fikrin hangi düzeyde kamu desteği aldığına görülmek istenmesi olayıdır. Sarmalın devamlılığının sağlanması amacıyla bireyin dışlanma tehlikesini önceden görmesi ve dışlanmaktan korkmaması gerekmektedir (Çakıcı, 2007, s.153). Örgütsel sessizlikle ilgili bir başka teori de "Kendini Uyarılma Teorisi"dir. Bu teoriye göre, kişiler şartlara göre davranışlarını uyumlaştırmak amacıyla daha hassas bir hal alırlar. Kendini uyarılma düzeyi yüksek bireyler, kamuoyunda iyi izlenim vermek için, sosyal davranışlarını bilerek değiştirebilen ve ortamdaki ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarılma düzeyi düşük olan bireyler ise duygu, düşünce, fikir ve yargılarını yansıtma eğiliminde bulunurlar. Bu kişiler kendini uyarılma düzeyi yüksek olan kişilere göre daha açık konuşmaktadırlar (Gül vd., 2011, s.112).

Örgütsel sessizlik, kuruluşlar ve çalışanlar üzerinde çeşitli sonuçlara neden olabilir. Çalışanlar, örgütsel sorunlar konusundaki görüşlerini dile getirirken açık veya gizli olarak cezalandırılacağına inanıyorlar. Dolayısıyla, görüşlerini dile getirmekten kaçınırlar ve örgütsel ilerleme konusunda geri kalırlar. Örgütsel sessizlik, yalnızca örgütsel gelişmeyi yavaşlatmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların bağlılık düzeylerini düşürür, iç çatışmalara neden olur, karar verme sürecini azaltır, değişikliği ve yeniliği engeller, yönetimde olumlu veya olumsuz geri bildirimleri önler. Örgütsel sessizlik ayrıca, çalışanların motivasyonlarının dağılması, devamsızlık, gecikme, bireysel ve örgütsel faaliyetleri olumsuz etkileyen birtakım davranışların artmasına neden olur. Endişelenen ve stres altındaki çalışanlar giderek sessizlik döngüsü içine girmektedir (Erigüç vd., 2014, s. 134-135).

Sessizlik ile baş edebilmek amacıyla devamlı öğrenmeyi, gelişmeyi ve konuşmayı destekleyen bir örgüt kültürünü benimsemek, çalışanın güçlendirilmesine önem vermek, iletişim yapısının açık olduğu şeffaf örgütler oluşturmak gereklidir (Yeşilaydın vd., 2015, s.104). Örgütler de değişik, farklı fikir ve düşüncelerin oluşturduğu ortamdan yararlanarak örgütsel değişimlere daha çabuk adapte olabilecektir ve böylece sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanmış olacaktır.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı



Psikolojik şiddet mağdurlarının psikolojik şiddetle karşılaştıklarında verdikleri tepkiler farklı olmaktadır. Çalışanların bir kısmı bu durum karşısında sessiz kalmayı tercih ederken bazı çalışanlar da direnmekte, bu zorlu süreçten daha az zararla çıkabilmektedir (Öztürk ve Duygulu, 2017, s.777). Bu nedenle bu çalışma Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde ulaşılan 22 kişinin çalıştıkları kurumda hangi durumlarda psikolojik şiddete maruz kaldıkları, bu duruma neden sessiz kaldıklarını ve aralarında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Kurumlar kendi içyapılarından dolayı psikolojik şiddet ile ilgili yapılan bu tür çalışmalara pek sıcak bakmadığından anket formlarının uygulandığı Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nün adı gizli tutulmuştur.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örnekleme

Bu çalışmada çok yönlü ve oluşumunda birçok faktörün yer aldığı düşünülen psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik kavramlarının nedenleri ve alınması gereken önlemlerle ilgili olarak katılımcıların algılamalarını, düşüncelerini ve tecrübelerini belirlemek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır ve nitel araştırma yöntemlerinden biri olan olgu bilim ile desenlenmiştir. Olgu bilim, karşılaşılan; ancak detaylı olarak bilgi sahibi olunmayan veya üzerinde çok düşünülmemiş olguları derinlemesine inceleyen nitel araştırma türüdür (Kayacı, 2014, s.70). Bu doğrultuda araştırma sürecinde üzerine odaklanılan olgu Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik olarak belirlenmiştir. Örneklem seçim yöntemi olarak amaçlı örneklem yöntemlerinden kartopu örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kartopu örnekleme tekniği, nitel araştırmalarda kullanılan en yaygın örnekleme tekniğidir. Araştırmacı yapmak istediği çalışma ile ilgili olarak bir-iki kişiyi belirleyip veri toplamaya başlar, süreç ilerledikçe elde edilen isimler ya da durumlar kartopu gibi büyüyerek devam eder, başka kişilere ulaşıldıkça onlar da çalışmaya dahil edilir (Metin, 2014, s.46). Yapılan görüşmeler sonucunda toplanan veriler mağdurların deneyimleri üzerinden betimsel analiz yapılarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği için görüşme süreçlerinde not alma ile birlikte yürütülmüştür. Açık uçlu sorular hazırlanarak katılımcının daha detaylı bilgi vermesi istenmiştir. Formda toplam 15 soru yer almaktadır. Bunların 5 tanesi demografik bilgilerle, 10 tanesi de psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik ile ilgilidir (Bkz. Tablo 1). Sorulacak sorular ve görüşmenin konu sınırları belirlenmiş, görüşmeler bu çerçevede yapılmıştır. İlk aşamada verilerin çözümlenmesi yapılmıştır. Daha sonra veriler okunarak incelenmiş ve okunan veriler kendi içinde kategorilere ayrılarak, katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre tablolar halinde sunulmuştur. Zaman zaman katılımcılara, sorulan soruların dışında düşünce ve önerilerini açıklama fırsatı tanınmış, bu doğrultuda da çalışma konusu kapsamında bazı çıkarımlarda bulunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcılarla Yapılan Görüşme Formu

DEMOGRAFİK SORULAR	
1. Cinsiyetiniz	2. Yaşınız
3. Medeni Durumunuz	4. Eğitim Düzeyi
5. Çalışma Süreniz	6. Gelir Düzeyiniz
MOBBİNG (PSİKOLOJİK ŞİDDET) VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN SORULAR	
6.Mobbing ve örgütsel sessizlik arasında nasıl bir ilişki olduğunu düşünüyorsunuz?	
7.Mobbinge ve örgütsel sessizliğe yol açan faktörler sizce nelerdir?	
8.Mobbing ve örgütsel sessizliğe karşı alınması gereken önlemler neler olmalıdır? Nasıl bir tutum ve davranış izlenmelidir?	
9.Yapılan mobbinge sessiz kalınmasında yönetsel, örgütsel ve bireysel sessiz kalma nedenleri nelerdir?	
10.Mobbinge karşı sessiz kalanların çekinceleri ve korkuları hakkında neler söyleyebilirsiniz?	
11.Mobbinge ve örgütsel sessizliğe uğrayanların kişilik özellikleri hakkında ne düşünüyorsunuz?	
12.Mobbing ve örgütsel sessizliğe uğrayanların sayısını azaltmak için neler yapılmalıdır?	
13.İşyerinizde sizin veya iş arkadaşlarınızın mobbinge maruz kaldığını düşünüyor musunuz?	
14.Mobbinge maruz kalan kişileri gözlemlediğiniz zamanlardaki izlenimleriniz hakkında bilgi verebilir misiniz?	
15.Mobbing ve örgütsel sessizliğe dair yaşadığınız veya şahit olduğunuz bir örnek verebilir misiniz?	

3.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan çalışanlara ait demografik bulgular Tablo 2'de verilmiştir. Buna göre görüşülen katılımcıların 7 (%31,82)'si kadın, 15 (%68,18)'i erkektir. Yaş aralığına bakıldığında %72,73 oranla 30-39 yaş grubu en kalabalık yaş grubunu ve en az olan yaş grubunu %4,55 ile 40-49 yaş grubu oluşturmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında çalışanların 17 (%77,27)'si evli ve 5 (%22,73)'i bekadır. Eğitim düzeylerine bakıldığında en fazla oran %66,64 ile lisans mezunu kullanıcılara, en az oran ise %4,55 ile ilkökul, lise ve doktora mezunu katılımcılara aittir. Çalışanların toplam çalışma sürelerine bakıldığında çalışma süresi 1-5 yıl arası olan katılımcı oranının 9 (%40,91) ile en büyük paya sahip olduğu ve 11-20 yıl arası olan katılımcı oranının 2 (%9,09) ile en az paya sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların gelir düzeylerine bakıldığında 18 (%81,82)'i orta düzey ile en büyük paya sahip iken 2 (%9,09)'si düşük ve yüksek düzey ile en az paya sahip olduğu görülmektedir.



Tablo 2: Katılımcıların Demografik Bilgileri

		Sayısı (n)	Oran (%)
Cinsiyet	Kadın	7	31,82
	Erkek	15	68,18
	Toplam	22	100,0
Yaş	30 yaş altı	3	13,64
	30-39 yaş arası	16	72,73
	40-49 yaş arası	1	4,55
	50 yaş ve üzeri	2	9,09
	Toplam	22	100,0
Medeni Durum	Evli	17	77,27
	Bekar	5	22,73
	Toplam	22	100,0
Eğitim Düzeyi	İlkokul	1	4,55
	Lise	1	4,55
	Ön Lisans	3	13,64
	Lisans	14	63,64
	Yüksek Lisans	2	9,09
	Doktora	1	4,55
	Toplam	22	100,0
Çalışma Süresi	1-5 yıl	9	40,91
	6-10 yıl	8	36,36
	11-20 yıl	2	9,09
	21 yıl ve üzeri	3	13,64
	Toplam	22	100,0
Gelir Düzeyi	Düşük	2	9,09
	Orta	18	81,82
	Yüksek	2	9,09
	Toplam	22	100,0

Yapılan görüşmede mobbing ve örgütsel sessizlik arasında nasıl bir ilişki olduğu da sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplardan genel itibarıyla doğrudan bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Katılımcılardan 1'i uygulanan psikolojik şiddetin daha da büyümemesi için sessiz kalınması gerektiğini de ayrıca belirtmiştir. Bir başka katılımcı ise örgütsel sessizliğin zamanla psikolojik şiddetin doğmasına ortam hazırladığını söylemiştir. Katılımcılardan 2'si mobbinge maruz kalındığında örgütsel sessizliğin kaçınılmaz bir son olduğunu ve mobbinge uğrayanların örgütsel sessizliğe büründüklerini dile getirmişlerdir.

Katılımcılara mobbinge ve örgütsel sessizliğe yol açan faktörlerin neler olduğu sorusu da yöneltilmiştir. Verilen cevaplar tablo haline getirilmiştir. Tablo 3'te mobbing ve örgütsel sessizliğe yol açan en önemli faktörün 16 kişiyle gelecek kaygısı olduğu görülmektedir. Çalışanların işten atılma korkusu ve günümüzdeki %10,8 (Ocak 2018 oranı) olan işsizlik oranını da düşünürsek tekrar iş bulmadaki zorluklar neticesinde ailelerini geçindirmede güçlük çekeceklerinden dolayı yapılan psikolojik şiddet karşısında sessiz ve tepkisiz kalmaktadırlar. Diğer önemli 2 faktör ise eşitsizlik ve ego tatminidir. Çalışanlar arasında eşit muamele olmadığı ve yöneticilerin de kendi saygınlığına yönelik çalışma yaptığı ve işlerin kendi isteğine göre yapılmasını sağlamaya çalıştığı ve böylece egolarını tatmin etme çabası sorularımızı şekillendiren cevaplar arasındadır.

Tablo 3: Mobbing ve Örgütsel Sessizliğe Yol Açan Faktörler

Faktör	Sayısı	Faktör	Sayısı
Gelecek kaygısı	16	Psikolojik faktörler	6
Eşitsizlik	12	Baskı	5
Ego tatmini	11	Ekonomik durum	4
Eğitimsizlik	8	Özgüven eksikliği	4
Kişisel nedenler	8	Yaş	3
Sosyal faktörler	6	Cinsiyet ayrımcılığı	2
Adaletsizlik	6	Korku	2
Yöneticinin vizyon- misyon eksikliği	6	Çevresel faktörler	1
Siyasi görüş	6	Din ayrımı	1



Bir diğer soru ise mobbing ve örgütsel sessizliğe karşı alınması gereken önlemler neler olmalıdır? Nasıl bir tutum ve davranış izlenmelidir? Verilen cevaplar derlendiğinde bireyler psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik konusunda bilgilendirilmeli, yönetici ve çalışanlara insani, ahlaki değerler ve meslekleriyle ilgili eğitimler verilerek bireyler ve işler daha kaliteli hale getirilmelidir. Ayrıca yapılan işler prosedüre uygun olmalıdır. Psikolojik şiddet tutum ve davranışında olan kişi ve kurumlara fırsat verilmemelidir, bu tür bir durumda gerekli üst mercilere şikayette bulunarak psikolojik şiddeti uygulayan veya uygulamaya çalışan kişi ve kurumlara karşı bir duruş sergilenmelidir. Taciz edici söz ve davranışların durması istenmelidir. Yapılan mobbingi azaltmak amacıyla caydırıcılık etkisinin de olması için gerekli cezai işlemler uygulanmalıdır. Kurumda saygı unsuru ve dostluk ortamı oluşturulmalı ve işveren ile çalışanlar birbiriyle anlayışlı ve uyumlu geçinmeye özen göstermelidirler. Herkes olaylar karşısında empati kurabilirse daha hoşgörülü ve demokratik bir ortam sağlanabilir. Böylece bireylerin tüm görüşlerini dile getirebildiği toplantılar düzenlenebilir ve görüşülen konular üzerinde istişare yapılabilir. Çalışanlara tanınan fikir özgürlüğü kendine güven duygusuna zemin hazırlayacaktır. Herkese eşit muamele yapılması ve daha adaletli bir ortamın olmasıyla sosyalistlik ilkesi de benimsenerek insan odaklı çalışma şeklinin gerçekleşmesi sağlanacaktır. Yapılan baskı ve şiddetler karşısında birlik ve beraberlik duygusuyla hareket edilmelidir ve mobbing uygulanan kişiye karşı bulunulan ortamda ortaklaşa hareket edilerek kendini yalnız hissetmemesi adına topluca kişiyi savunma hali alınabilir. Yönetici ve çalışanlar arasında çıkar ilişkisi olmamalı, astlara kırıcı söz ve davranışlarda bulunulmamalıdır. Liyakat sistem temelli atamalar ve terfiler yapılmalıdır. Böylece haklar korunmuş olur. Kültür ve kurum kimliği oluşturulmalıdır. Kurumlarda "Sizi dinliyoruz." kutusu yapılarak çalışanların talep ve beklentileri ortaya çıkarılabilir. Maddi-manevi destek ile psikolojik destek alınmalıdır.

Yapılan mobbinge sessiz kalınmasında yönetsel, örgütsel ve bireysel sessiz kalma nedenleri tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Mobbinge Sessiz Kalınmasında Yönetsel, Örgütsel ve Bireysel Sessiz Kalma Nedenleri

Yönetsel Nedenler	Örgütsel Nedenler	Bireysel Nedenler
Yöneticinin karakteri	Adaletsizlik	Yöneticilerden korkulması
Mevcut yapının değiştirilemeyeceği düşüncesi	İstenen değişime ayak uyduramayanların olması	Prim verilmemesi ya da yapılacak zaman azalacağı korkusu
Üstünlük kurma	Eşitsizlik	İşsiz kalma düşüncesi
Yöneticilerden gelebilecek olumsuz geribildirimler	Toplumsal umursamazlık	Bir fikri kabul ettirmek için baskı oluşturulması
İş veya işgörene önyargı olması	Örgütsel başarının artırılmak istenmesi	İlişkilerin zayıflayacağı düşüncesi
Yönetimin çıkarları	Örgüt çıkarları	Tecrübe eksikliği
Hiyerarşinin olması	Amaca hizmet etmeyen kuralların olması	Özgüven eksikliği
Teknolojik değişiklikler	İş yükünün artabileceği	Dış görünüş
Statü farklılıkları	Gruplaşmaların olması	İş ve yaşam kaygısı

Katılımcılara yöneltilen sorular arasında mobbinge karşı sessiz kalanların çekinceleri ve korkuları hakkında neler söyleyebilecekleri de vardır. Tablo 5'e göre katılımcıların en büyük çekince ve korkusu işsiz kalmaktır. Çünkü bireyler işsiz kaldıklarında gelecek kaygısı ve geçim sıkıntısı baş gösterecektir. Bu bağlamda anlıyoruz ki bazı çalışanların makamından olma düşüncesi de yapılan psikolojik şiddette sessizliğe bürünmelerindeki etkenlerden biridir. Tepki gösterdiklerinde de aşağılanacaklarını düşünmesi ve arkadaşları tarafından dışlanacağı korkusu sessiz kalmalarındaki diğer etkenlerdir. Mobbinge maruz kalanların veya maruz kalanları gözlemleyenlerin psikolojileri de olumsuz yönde etkilenecektir ve manevi bir yıpranma yaşayacaklardır. Yapılan mobbinge ses çıkarıldığında kendilerine yaptırım uygulanacağını düşünmeleri ve düşüncelerini dile getirememeleri de geri adım atmalarındaki bir diğer etkidir. Haklı olan davalarında haksızlığa düşebilecekleri ve iftiraya maruz kalabilecekleri ihtimali de sessiz kalmalarına neden olmaktadır. Yerinden olması ve düzenini bozmak zorunda kalacağından dolayı yine sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

Tablo 5: Mobbinge Karşı Sessiz Kalanların Çekinceleri ve Korkuları

Çekince ve Korkular	Sayısı	Çekince ve Korkular	Sayısı
İşsiz kalma	19	Manevi yıpranma	2
Gelecek kaygısı	6	Yaptırım uygulanması	2
Geçim sıkıntısı	5	Düşüncelerin	1



		anlatılamaması	
Makam kaybetme korkusu	4	Haksız duruma düşülmesi	1
Aşağılanma	3	İftira olması	1
Dışlanma	3	Sürgün olması	1

Çalışanlara sorulan soruda mobbinge ve örgütsel sessizliğe uğrayanların kişilik özellikleri hakkındaki düşüncelerine verdikleri cevap Tablo 6'da görülmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplardan sessiz, içine kapanık ve hakkını savunmayan kişilik özelliklerinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Mobbing ve Örgütsel Sessizliğe Uğrayanların Kişilik Özellikleri

Kişilik Özellikleri	Sayısı	Kişilik Özellikleri	Sayısı
Sessiz	8	Sakin	1
İçine kapanık	5	Endişeli	1
Hakkını savunmayan	5	Eğitim seviyesi düşük	1
Özgüven eksikliği	3	Çekingen	1
Sınırlı	1	Aciz	1
Yaşam yüzdesi düşük	1	Korkak	1

Bir diğer sorulardan olan mobbing ve örgütsel sessizliğe uğrayanların sayısını azaltmak için neler yapılabileceğine dair verilen cevaplar Tablo 7'de görüldüğü üzere en çok eğitim verilerek bu sayının azaltılacağı düşünülmektedir. Denetim yapıları oluşturularak zaman zaman bu eğitimlerin verilmesi örgüt ve birey sağlığı açısından faydalı olacaktır.

Tablo 7: Mobbing ve Örgütsel Sessizliğe Uğrayanların Sayısını Azaltmak İçin Yapılması Gereken Etkenler

Etken	Sayısı	Etken	Sayısı
Eğitim verilmesi	6	Hoşgörülü olunması	1
Düşünce özgürlüğü sağlanması	4	Bilinçlendirme yapılması	1
Herkese eşit haklar verilmesi	4	Sosyal denge oluşturulması	1
Özgüven aşılması	4	Adaletli olunması	1
Birlik ve beraberlik içinde hareket edilmesi	3	Liyakat sahibi yöneticilerin iş başına gelmesi	1
Yaptırım uygulanması	2	Baskıların azaltılması	1

Görüşme yapılan katılımcılara işyerinde kendilerinin veya iş arkadaşlarının mobbinge maruz kalıp kalmadıkları sorulmuştur. 17 katılımcı evet cevabını verirken, 3 katılımcı kısmen ve 2 katılımcı da hayır cevabını vermiştir. Katılımcılardan 2'si arkadaşlarının maruz kaldığını ve 1'i ise psikolojik şiddet davranışına yöneticilerin sessiz kaldığını özellikle belirtmiştir.

Bir diğer soru ise mobbinge maruz kalan kişileri gözlemlediklerindeki izlenimler hakkında bilgi verilmesidir. Katılımcılardan 1'i kurumda mobbing olmadığını düşündüğünü ve iş arkadaşlarını açık sözlü olarak her şeyi dile getirmeleri konusunda teşvik ettiğini belirtmiştir. Tablo 8'de incelendiğinde mobbinge maruz kalan kişilerin daha çok mutsuz ve sessiz oldukları gözlemlenmiştir. Mobbing mağdurları başına gelen durumları direkt olarak ifade edememektedir ve sadece yakın arkadaş çevresine anlatmaktadırlar.

Tablo 8: Mobbinge Maruz Kalan Kişilerde Gözlemlenen İzlenimler

İzlenim	Sayısı	İzlenim	Sayısı
Mutsuz	13	Huzursuz	2
Sessiz	9	Hiçbir şeyi sorgulamayan	1
Tükenmişlik hissi	4	Mecburi çalışma yapması	1
İçine kapanık	4	Hayal gücü zayıf	1
Moral bozukluğu	3	Yapılan işten tat almama	1
Performans düşüklüğü	3	Kendini yalnız hissetme	1
İşleri yanlış yapma korkusu	2	Utanma	1
Psikolojik bunalım hali	2	Aciz	1
Kaygılı	2	Odaklanma problemi yaşamaması	1
Çekingen	2	Her şeyi kabul etme	1

Katılımcıların psikolojik şiddet ve örgütsel sessizliğe dair yaşadıkları veya şahit oldukları örneklerden bazıları şunlardır:

“Arkadaşım memurluktan şefliğe ya da tesis amirliğine terfi edebilecek durumda iken hakkı yeniyor ve bunun yanı sıra yapılan tüm sözlü ve fiziksel saldırılara karşı sessiz kalmaktadır. Yapılan tüm haksızlıklara geribildirim yapamamaktadır.”



“Sosyal statüden dolayı aynı olay karşısında farklı tavırlar sergilendiğini gözlemledim. Çevresi geniş veya önemli makamlarda olan kişilerin yakın eş ve dostlarının bazı hataları göz ardı ediliyor.”

“Mobbinge maruz kalan bazı arkadaşlarımdan işinden istifa etmeyi düşündüklerine şahit oldum.”

“Müdürlerden birinin bana ismim ile değil de ezici bir şekilde şona (şuna) bu işi verin yapsın demesini örnek verebilirim. Arkadaşıma gerek kalmadan kendi savunmamı yaptım.”

“Bana yapılan psikolojik şiddete karşı çalışıyor olmamın verdiği mecburiyetten dolayı sessiz kaldım ve bu duruma tepki göstermem gerektiği halde sessiz kalmak çok kötü bir duygu. Bu yüzden insanlardan nefret eder bir duruma gelmişim.”

“İş arkadaşlarımdan bazılarının yapılan mobbing davranışları karşısında sessiz olmazlarsa işten kovulmakla tehdit edildiğine şahit oldum.”

“Bir arkadaşım yöneticimiz tarafından herkesin içinde azarlandı, küçük düşürücü kelimelere maruz kaldı. İlerleyen zamanlarda o arkadaşımın moral ve motivasyonunda bir düşüş gözlemledim. Toparlanması çok uzun zaman aldı.”

“Kadrolu olan arkadaşlarımdan bir olay karşısında birbirlerine veya sözleşmeli arkadaşlara bağıyorlar.”

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma hayatında hemen her meslek grubunda görülebilen bir davranış olan psikolojik şiddet davranışı insana yöneltilen ciddi bir tehdit olarak görülmektedir. Yaptığımız bu çalışmada da psikolojik şiddet kavramı irdelenip bu davranışın örgütsel sessizlik kavramı üzerindeki etkileri, bu davranışa yol çan faktörler, alınması gereken önlemler, yönetsel, örgütsel ve bireysel nedenleri, mobbinge sessiz kalanların çekinceleri ve korkuları, mobbinge ve örgütsel sessizliğe uğrayanların kişilik özellikleri, mağdur sayılarını azaltmak için neler yapılması gerektiği ele alınmıştır.

Yapılan çalışmada verilen cevaplara göre psikolojik şiddet ile örgütsel sessizlik arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanlar mobbinge maruz kalanların sessiz kalmalarındaki en önemli nedenin gelecek kaygısı olduğunu belirtmişlerdir. Görüşmeye katılanların 17'sinin evli olmasından ve son dönemdeki ekonomik çalkantılardan da kaynaklı olarak geçinmede yaşayacakları sıkıntıları düşünerek bu cevabı verdiklerini söyleyebiliriz. Psikolojik davranışa ve bu duruma sessiz kalınmasına karşı alınması gereken önlemler olarak eğitimlerin verilmesi, prosedürlere uygun hareket edilmesi, mobbing davranışının olması durumunda üst birimlere iletilerek bu duruma sessiz kalınmaması ve iş arkadaşlarıyla birlik-beraberlik doğrultusunda hareket edilerek mağduru yalnız olmadığının hissettirilmesi, mobbing yapanlara karşı cezai işlemlerin uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yapılan psikolojik davranışa sessiz kalınmasındaki en önemli yönetsel faktör yöneticilerden gelebilecek olumsuz geri bildirimlerin olmasıdır. En önemli örgütsel faktörler olarak da adaletsizlik ve gruplaşmaların olacağı düşünülmesidir. İşsiz kalma olgusunun var olması ise bireysel faktörlerden en önemlisidir. Yapılan mobbinge karşı sessiz kalanların çekince ve korkuları olarak işsiz kalma ihtimalinin olması ve gelecek kaygısıdır. Araştırma katılımcıları, psikolojik şiddete uğrayan mağdurların sessiz ve içine kapanık olduklarını gözlemlemişlerdir. Mobbinge uğrayanların sayısını azaltmak için Branch (2008)'in çalışması gibi çalışanın bu durumlar karşısında nasıl baş edeceğini gösteren ve dayanıklılıklarını geliştirmeyi amaçlayan eğitimler verilmelidir. Katılan çalışanların 17'si iş arkadaşlarının da mobbinge maruz kaldığını belirtmişlerdir. Katılımcıların kurumlarında psikolojik şiddete maruz kalanları izlediklerinde mutsuz ve sessiz olarak gözlemlemişlerdir.

Bir kurumda örgütün işleyişini oluşturan en önemli faktörler; bireyin düşünceleri, bakış açıları, endişeleri ve önerileridir. Bu sebeple bir kurumda her kademedeki çalışanlardan etkili ve verimli şekilde faydalanabilmek, kurumlar açısından önemli bir yetkinliktir. Bu bağlamda yöneticilere ciddi görevler düşmektedir. Çünkü yöneticiler çalışanlarının fikir ve düşüncelerine karşı önyargılı davranmamaları ve her durumda onları eleştirmemeleri gerekmektedir. Böylece örgüt açısından faydalı olabilecek yeni fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamış olurlar. Aksi takdirde çalışanlarını sessizlik davranışı sergilemeye yöneltirler. Bu sessizlik davranışı da örgüt ve kurumlar açısından ciddi problemleri meydana getirecektir.

Sonuç olarak çalışanlar yaşadıkları olumsuz psikolojik ve fiziksel durumlara karşı sessiz kalmak yerine psikolojik dayanıklılıklarını arttırarak iş ve sosyal hayatlarını da etkileyen bu olumsuz durumlardan daha az zarar görebilirler.

KAYNAKÇA

Acar, A.B., & Dündar, G., (2008). İşyerinde Psikolojik Yıldırımaya (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt/Vol:37, S. 2, s. 111-120. ISSN: 1303-1732 - www.ifdergisi.org.



- Akbarian, A., Ansari, M.E., Shaemi, A. & Keshtiaray, N., (2015). Organizational Silence: Why and How Can Overcome? Research Article, *Saussurea*, (ISSN: 0373-2525) Vol. 3(1):. s. 39-44. www.saussurea.org.
- Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M.N., (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, Vol. 1, No. 1, s. 47-58.
- Budak, G., (2013). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Budak, G. & Budak, G., (2013). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Çakıcı, A., (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, S. 1, s. 145-162.
- Çarıkcı, İ.H. & Yavuz, H., (2009). Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. S. 10.
- Çobanoğlu, Ş., (2005). *Mobbing-İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, N.R.D. Schwartz, P., Elliott & G., (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*. (1.Bs.). (Çev.: Osman Cem ÖnerToy). İstanbul: Sistem Yayınları.
- Erdoğan, G., (2009). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz). *TBB Dergisi*, S. 83.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, İ.S. & Songur, S., (2014). The Causes and Effects of The Organizational Silence: On Which Issues The Nurses Remain Silent?, *Int. Journal of Management Economics and Business*, Vol. 10, No. 22.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M. & Hoti, H.A.K., (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3, No. 9. DOI: 10.7763/JOEBM.2015.V3.296.
- Gül, H. & Özcan, N., (2011). *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma*. KSÜ İİBF Dergisi. Cilt 1, S. 2. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ksuifbf/article/view/5000039248>.
- Gülşen, P., (2015). *İşletmelerde Psikolojik Şiddet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Groeblinghoff, D. & Becker, M., (1996). A Case Study of Mobbing and The Clinical Treatment of Mobbing Victims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5 (2), s. 277-294.
- Henriksen, K. ve Dayton, E., (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *HSR: Health Services Research*, 41:4, Part II. DOI: 10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x
- Kayacı, Ü., (2014). Akademik Ortamlarda Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Yılmazlık. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12, S. 2, s. 67-78. <http://dergipark.gov.tr/tebd/issue/26088/274924>.
- Küçükler, M. & Kısa, A., (2016). Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma. *IJASOS- International E-Journal of Advances in Social Sciences*, Vol.II, Issue 5. <http://ijasos.ocerintjournals.org>.
- Leymann, H., (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, S. 5, s. 165-184.
- Leymann, H., (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplace. *Violence and Victims*, S. 5, s. 119 -126.
- Metin, M. (2014). *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Morrison, E.W., & Milliken, F.J., (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25 (4), s. 706-725.
- Öztürk, N.A. & Duygulu, E., (2017). Mobbing ve Psikolojik Dayanıklılığa İlişkin Nitel Bir Araştırma. 25. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Park, C.W., & Keil, M., (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model. *Decision Sciences*, 40 (4).
- Pinder, C.C., & Harlos, K.P., (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, S. 20, s. 331-369.
- Polat Hüsrevşahi, S., (2015). Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior among Teachers. *Educational Sciences: Theory & Practice*, ISSN 1303-0485 eISSN 2148-7561. DOI 10.12738/estp.2015.5.2581.
- Solmuş, T., (2005). İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing). *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 7, S. 2, Haziran, ISSN: 1303-2860.
- Taş, A., Boz Semerci, A. & Ergeneli, A., (2017). Algılanan Psikolojik Şiddet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgüt İçi Sessizliğin Aracılık Rolü. *Journal of Business Research Turk*, DOI: 10.20491/isarder.2017.244. www.isarder.org.
- Tengilimoğlu, D. & Akdemir Mansur, F., (2009). İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Volume:1 S. 3, ISSN 1307-9832.
- Tetik, S., (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18): 81-89, ISSN: 1309 - 9132, www.kmu.edu.tr.
- Tınaz, P., (2006). *İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tutar, H., (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi / Journal of Administration Sciences*, (2: 2) Atatürk Üniversitesi.
- Uçok, D. & Torun, A., (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, Cilt-Sayı 2(1), ss: 27-37. doi: 10.18394/iid.95591. e-ISSN 2148-967X <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>.
- Yavuz, E., & Başar, B., (2014). Örgütlerde Psikolojik Şiddet "Mobbing" Kavramı Üzerine Çalışma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(2) s. 68-79. Gazi Üniversitesi.
- Yeşilaydın, G. & Bayın, G., (2015). Türkiye'de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.: 15 - S. 4, s. 103-120.
- Yüçetürk, E.E., (2012). İşyerlerindeki Yıldırma Eylemlerini Önlenmede Sendikaların Rolü: Nitel Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi*. <http://www.hurriyet.com.tr/is-yerinde-ki-gorunmez-siddet-mobbing-40073507>. Erişim Tarihi: 28.12.2017.