

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK STİLLERİ İLE İŞYERİNDE YAŞANAN  
PSİKOLOJİK YILDIRMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI**

**Yeliz PASTIRMACIOĞLU**

**Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Danışman: Doç. Dr. Korhan ARUN**

**2017**

**T.C.  
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK STİLLERİ İLE İŞYERİNDE YAŞANAN  
PSİKOLOJİK YILDIRMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI**

**Yeliz PASTIRMACIOĞLU**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN: Doç. Dr. KORHAN ARUN**

**TEKİRDAĞ-2017**

T.C.  
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS/ TEZİ

Yeliz Pastırmacıoğlu tarafından hazırlanan “Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle İşyeride Yaşanan Psikolojik Yıldırma Arasındaki İlişkinin Araştırılması” konulu YÜKSEK LİSANS Tezinin Sınavı, Namık Kemal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği uyarınca ..... günü saat .....’da yapılmış olup, tezin\* ..... OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA

\* Jüri üyelerinin tezle ilgili karar açıklaması kısmında “Kabul Edilmesine / Reddine” seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Tekirdağ ilindeki özel okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın evrenini Tekirdağ İlindeki özel okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. MEB'den alınan bilgilere göre Tekirdağ ilindeki özel okullarda görev yapan öğretmen sayısının 450 olduğu bilinmektedir. Araştırmada 218 öğretmen ile hesaplamaya göre evreni temsil eden 208 öğretmenden daha fazla örnekleme ulaşılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yönelik 10 sorudan oluşan bir anket formu ile liderlik ölçeği ve psikolojik yıldırma davranışlarını (Mobbing) belirlemeye yönelik ölçek kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Hipotez testlerinin uygulanmasında normal dağılım varsayımları dikkate alınmıştır. Veri analizi öncesinde parametrik test yöntemlerine uygunluğu sınaama amacıyla normallik sınaaması yapılmıştır. Araştırma değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, psikolojik yıldırma ve otantik liderlik arasında orta ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Buna göre öğretmenlerin otantik liderlik düzeyi algısı ile psikolojik yıldırma düzeyi algısı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Psikolojik yıldırma düzeyi ile otokratik liderlik arasında ise orta ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmakta olup, öğretmenlerin algıladığı otokratik liderlik düzeyinin psikolojik yıldırma düzeyini arttırdığı görülmektedir. Öğretmenlerin algıladığı babacan liderlik düzeyinin ise psikolojik yıldırma düzeyini etkilemediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Otokratik liderlik, Babacan liderlik, Otantik liderlik, yıldırma, okul yöneticisi, öğretmen.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the relationship between the leadership styles of the school administrators and the intimidation behaviors teachers experience according to the perceptions of the teachers working in Private Schools in Tekirdağ Province. Research is in the screening model. The universe of the research is composed of teachers who work in Private Schools in Tekirdağ Province. According to the information received from MoNE, it is known that the number of teachers working in private schools in Tekirdağ province is 450. According to the calculations with the 218 teachers in the survey, more samples were represented to represent the universe. A questionnaire consisting of 10 questions was used to determine the descriptive characteristics of the teachers as a data collection tool in the research and a scale was used to determine the leadership scale and psychological mobbing behaviors. The data obtained in the study were analyzed using SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 program. Number, percentage, means, standard deviations were used as descriptive statistical methods in the evaluation of the data. The assumptions of normal distribution have been taken into account in the application of hypothesis tests. Before the data analysis, the normality test was carried out to check the suitability of the parametric test methods. The Kolmogorov-Smirnov test was used to determine whether the research variables were normally distributed. According to the results of the research, according to the results of the research, there is a meaningful relationship between psychological intimidation and authentic leadership in the middle and negative direction. The authentic leadership level perceived by the teachers reduces the psychological intimidation level. Psychological intimidation and autocratic leadership have a meaningful relationship in the middle and positive direction. seems to increase the level of psychological intimidation. The level of parental leadership perceived by the teachers did not affect the level of psychological intimidation.

Key words: Autocratic leadership, Parent leadership, Authentic leadership, Intimidation, School manager, Teacher.

## ÖNSÖZ

Bu tezin amacı otokratik, babacan ve otantik liderlik stilleri ile işyerinde yaşanan psikolojik yıldırma arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Araştırma Tekirdağ ilindeki özel okullarda görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma davranışı arasındaki ilişkiyi saptamak amaçlanmıştır.

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı takip eden ve yardımlarını esirgemeyen başta danışman hocam Doç. Dr. Korhan ARUN'a, Prof. Dr. Ahmet KUBAŞ ve yüksek lisans eğitimim boyunca beni destekleyen Prof. Dr. Dilek ALTAŞ'a değerli katkı ve emekleri için en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Bu günlere ulaşmamda emeklerini esirgemeyen yüksek lisans ders ve anket çalışmalarım sırasında oğluma bakarak çalışmalarımı tamamlama yardım eden canım anneme, kardeşlerime, her zaman yanımda olan beni hep destekleyen sevgili eşime ve bu sürece benim için tahammül eden güzel çocuklarıma sonsuz teşekkür ederim.

Yeliz PASTIRMACIOĞLU

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	I
ABSTRACT .....	II
ÖNSÖZ.....	III
TABLOLAR DİZİNİ.....	VIII
GRAFİKLER DİZİNİ.....	X
KISALTMALAR .....	XI

### BİRİNCİ BÖLÜM

1.GİRİŞ.....	1
1.1.Sınırlılıklar .....	3

### İKİNCİ BÖLÜM

#### 2.LİDERLİK

2.1.Liderlik Kavramı.....	3
2.2.Temel Liderlik Özellikleri.....	6
2.3.Liderliğin Güç Kaynakları.....	9
2.4.Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	11
2.5.Liderlik Teorileri.....	13
2.5.1.Özellikler Teorisi.....	14
2.5.2.Davranışsal Liderlik Teorisi.....	16
2.5.2.1.Ohio State Liderlik Çalışmaları.....	17
2.5.2.2.Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	18
2.5.2.3.Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	18

2.5.2.4.Mc Gregor'un X ve Y Teorileri.....	20
2.5.2.5.Likert'in Sistem 4 Modeli.....	21
2.5.3.Durumsallık Liderlik Teorisi.....	22
2.6.Liderlik Türleri.....	23
2.6.1.Otokratik Liderlik.....	23
2.6.2. Babacan Liderlik.....	25
2.6.3.Otantik Liderlik.....	27
2.6.3.1.Duygusal Zeka.....	30

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **3.PSİKOLOJİK YILDIRMA .....33**

3.1. Psikolojik Yıldırma Kavramı.....	33
3.2. Psikolojik Yıldırma Tipolojisi.....	36
3.3. Psikolojik Yıldırma Nedenleri.....	39
3.3.1.Kişisel Nedenler.....	39
3.3.2.Kurumsal Nedenler.....	40
3.3.3.Sosyal Nedenler.....	40
3.4.İşyerinde Psikolojik Tacizle İlgili Kavramlar.....	40
3.4.1.Çatışma ve Mobbing.....	40
3.4.2.Şiddet ve Mobbing.....	44
3.5. Psikolojik Yıldırma Süreci.....	45
3.6. Psikolojik Yıldırma Sürecinde Rol Alanlar.....	46



3.6.1. Psikolojik Yıldırma Uygulayanlar.....	47
3.6.2. Psikolojik Yıldırma Mağdurları .....	48
3.6.3. Psikolojik Yıldırma İzleyicileri.....	49
3.7. Psikolojik Yıldırmanın Türleri.....	50
3.8. Psikolojik Yıldırmanın Sonuçları.....	50
3.8.1. Psikolojik Yıldırmanın İş görenler Açısından Sonuçları.....	51
3.8.2. Psikolojik Yıldırmanın Örgüte İlişkin Sonuçları.....	52
3.8.3. Psikolojik Yıldırmanın Aileye İlişkin Sonuçları.....	53
3.8.4. Psikolojik Yıldırmanın Topluma İlişkin Sonuçları.....	54
2.9. Psikolojik Yıldırma ile Mücadele Yöntemleri.....	54
3.9.1. Psikolojik Yıldırma ile Bireysel Mücadele.....	56
3.9.2. Psikolojik Yıldırma İle Örgütsel Mücadele.....	58
3.9.3. Psikolojik Yıldırma Yasal ve Cezai Yaptırımları.....	59

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>4. YÖNTEM.....</b>	<b>60</b>
4.1. Araştırmanın Modeli.....	60
4.2. Evren ve Örneklem.....	61
4.3. Veri Toplama Aracı.....	62

4.4.Verilerin İstatistiksel Analizi.....	64
--	----

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>5.BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>65</b>
------------------------------------	-----------

5.1.Öğretmenlerin Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı.....	66
--	----

5.2.Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik ve Psikolojik	
--	--

Yıldırma Düzeyleri.....	67
-------------------------	----

5.3.Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik İle Psikolojik Yıldırma Arasındaki İlişkiler.....	69
---	----

5.4.Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik ve Psikolojik Yıldırma Düzeylerinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	71
---	----

## **ALTINCI BÖLÜM**

<b>6.SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>84</b>
---------------------------------	-----------

<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>90</b>
----------------------	-----------

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Tablo 2: Lideri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel ve Kişilik Özellikleri

Tablo 3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Tablo 4. Goleman'ın Duygusal Yeterlilik Modeli

Tablo 5. Çatışma ve Mobbing Aşamaları

Tablo 6. Örgütlerde Uygulanan Çatışma ve Mobbing Arasındaki Farklılıklar

Tablo 7. Liderlik Ölçeği Faktör Yapısı

Tablo 8. Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi

Tablo 9. Öğretmenlerin Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablo 10. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik ve Psikolojik Yıldıırma Düzeyleri

Tablo 11. Liderlik ve Psikolojik Yıldıırma Puanları Arasında Korelasyon Analizi

Tablo 12. Liderlik Alt Boyutlarının Psikolojik Yıldıırma Üzerine Etkisi

Tablo 13. Liderliğin Psikolojik Yıldıırma Üzerine Etkisi

Tablo 14. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldıırma Düzeylerinin Branş a Göre Ortalamaları

Tablo 15. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldıırma Düzeylerinin Bu Okulda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

Tablo 16. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldıırma Düzeylerinin Kıdeme Göre Ortalamaları

Tablo 17. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldıırma Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları

Tablo 18. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldıırma Düzeylerinin Çalışılan Kademe Göre Ortalamaları

Tablo 19. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldırma Düzeylerinin Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdeme Göre Ortalamaları

Tablo 20. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldırma Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

Tablo 21. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldırma Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

Tablo 22. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldırma Düzeylerinin Görev Yapılan Okuldan Memnuniyete Göre Ortalamaları

Tablo 23. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldırma Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

## **GRAFİKLER DİZİNİ**

Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti

Şekil 2. Araştırma Modeli

Şekil 3. Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesine Yönelik Formül

Şekil 4. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik ve Psikolojik Yıldırma Puan Ortalamalarına İlişkin Diyagram

Şekil 5. Liderliğin Psikolojik Yıldırma Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli

**KISALTMALAR**

EQ: Emotional Quotient (Duygusal ZekâZekâ)

IQ: Intelligence Quotient (Entelektüel ZekâZekâ)

ALI: Otantik Liderlik Kuruluşu

ÇSGB: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

ÇASGEM: : Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Araştırma Merkezi

BİMER:Başbakanlık İletişim Merkezi

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.GİRİŞ

Liderler toplum yapısını oluşturur, toplumu bir arada tutan değerleri ifade eder ve her şeyden önemlisi insanları hedefler doğrultusunda birleştirirler. 21. Yüzyıl itibariyle toplum yapısını oluşturan örgütler, teknoloji ve iletişim alanlarındaki hızlı gelişmelere paralel olarak yaşanan yoğun rekabet ortamında bir adım öne geçebilmek için bütün diğer kaynaklardan öncelikli olarak insan unsurunun önemini anlamış ve insanları peşinden sürükleyecek liderlere ihtiyaç duymaya başlamıştır (Akduman & Yüksekbilgili, 2014).

İnsanlar bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek bir grup oluşturduklarında, bu gruba yön verecek, bir plan dâhilinde harekete geçirecek, karmaşayı önleyecek birinin varlığına ihtiyaç duyulur. Ortak hedef belirleyebilmek, gruptaki herkesin fikirlerini, isteklerini ve ihtiyaçlarını ortak bir noktada buluşturabilmek için bir lider gereklidir (Akşit, 2008).

Liderlik kesin formüle edilemeyen bir süreçtir. Bundan dolayı davranış bilimleri alanına giren liderlik konusu üzerinde uzun yıllar tartışma ve araştırmalar yapılmasına rağmen, liderlik üzerinde bir fikir birliğine varılamamıştır. Bu alanda birçok araştırma yapılmış, ama yine de liderlik konusunda çok az bilgiye sahip olunabilmiştir (Güney, 2012).

Liderlik içeriden dışarıya olan bir şeydir. Bu da insanın kendini fark etmesiyle başlar (Baltaş, Liderlik Serüveni ve 21.Yüzyılda Liderlik, 2013). Liderin bir takım değerleri benimsemesi ve bunları çevresine aktarması için öncelikle kendini tanıması, kendi tarzını bilmesi, bir lider olarak nasıl etkili olabileceğini belirlemesi gerekir.Bir işyerinde yönetimin kalitesi, kurumsal iklimi yüzde 70 oranında etkiler (Baltaş, Rekabette Fark Yaratın Ekip Çalışması, 2009).

Son yıllarda yönetim ve çalışma psikolojisi alanında araştırma yapan bilim adamları, işyeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir iş yerinen uzaklaştırma olgusu saptamışlardır. Başlangıçta iş yerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve

boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek işyerlerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen bu olguya “mobbing” anı verilmektedir (Tınaz, 2011). Mobbing iş görenlere üstleri, asları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik şekilde uygulanan her türlü kötü davranış, tehdit, şiddet ve aşağılamadır.

Çalışma ve örgütsel ortam bireyin yaşamında önemli bir yere sahiptir. İşgörenler, yaşantılarının büyük bir bölümünü örgütte ve örgütle ilgili etkinlikleri plânlayarak ve bunları eyleme dönüştürerek geçirirler. Örgütsel yaşamla ilgili faaliyetlerin yoğunluğu, örgütsel yaşamda stres yaşanmasına sebep olabilir. Özellikle toplumsal rollerin farklılaşması, işgörenler arasındaki ilişkilerde anlaşmazlıkların yaşanması, örgütsel ortamda rekabetin olması, işgörenlerin kendilerini kanıtlama çabası, beklentilerin üst seviyelerde oluşu gibi durumlar, iş görenlerin ruh sağlığını olumsuz olarak etkilenmesine ve stres yaşamalarına neden olmaktadır. Yaşanan iş stresi, bireylerin özel hayatlarındaki zorluklar ve sorunlarla bir araya geldiğinde, hem bireysel hem örgütsel anlamda ciddi sorunlar oluşturabilmektedir. Bu ve benzeri nedenlere dayalı olarak, bireylerin sağlığını ve örgütsel verimliliğini etkileyen pek çok sorunun temelinde stresin olduğu ileri sürülebilir (Cemaloğlu, 2007).

Bu araştırmada okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma davranışı arasındaki ilişkiyi saptamak amaçlanmıştır. Tezde babacan liderlik, otokratik liderlik ve otantik liderlik ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma ile özellikle okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerinin azaltılmasında etkili olup olmadığını ortaya koymak suretiyle, okullarda daha etkili ve verimli bir çalışma ortamı oluşturulmasına ve eğitimde kalitenin artırılmasına katkı sağlama hedeflenmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde giriş ve genel yapı açıklanmıştır. İkinci bölümünde lider ve liderlik kavramının tanımı, gelişimi ve özellikleri açıklanmıştır. Üçüncü bölümünde mobbing kavramı, süreci, türleri ve sonuçları açıklanmıştır.



Araştırmanın dördüncü bölümünde amaç, araştırma modeli, hipotezler, evren ve örneklem sunulmuştur. Son iki bölümde araştırmadan elde edilen verilerle yapılan analizlerin sonuçlarına ve yorumlarına yer verilmiştir.

### **1.1.Sınırlılıklar**

Bu araştırma,

1-2016-2017 eğitim-öğretim döneminde Tekirdağ ili Süleymanpaşa ilçe sınırları içerisinde bulunan MEB'e bağlı özel okullarda görev yapan ve iş saatleri dışında anket çalışmasına katılan 218 öğretmen ile sınırlıdır.

2-Uygulanan Liderlik Stilleri, Yıldırıcı Davranış Ölçekleri ve ölçeklerdeki sorularla sınırlıdır.

3-Araştırmanın literatür tarama bölümü, elde edilen kaynaklarla sınırlıdır.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **2.LİDERLİK**

#### **2.1.Liderlik Kavramı**

Liderlik, tarihi çok eskilere dayanan, güncelliğini hiçbir zaman kaybetmemiş, araştırmacıların hep yoğun ilgisini çekmiş konulardan biridir. İnsanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir gruba ihtiyaç duymaları toplu halde bir arada yaşamaya yönlendirmiştir. İnsanlar amaçlarına ulaşmak için örgütlenme gereksinimi duymuştur. Belirli amaçlara yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi de onların yönetilme gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. İşte bu noktada liderlik, yönetimin önemli konuları arasında yerini almıştır (Bakan & Doğan, 2013).

Günümüz toplumlarında sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik alanlarda sürekli değişimler olmaktadır. İşletmeler için de bu değişimler söz konusudur. Toplumlarda ve işletmelerde meydana gelen bu değişimler lidere duyulan bu ihtiyacı daha da arttırmaktadır. Çünkü liderler sayesinde bu değişimlerin üstesinden gelinebilir. İşte sürekli bir gelişme değişme içinde olan toplumlar ve işletmeler için liderlik konusunun önem kazanması, bilim adamlarının bilimsel yöntemlerle konuya yaklaşmasını zorunlu hale getirmiştir (Güney, 2012).

Liderlik sadece biçimsel örgüt yapısı ile ilgili bir olgu olmayıp, belirli bir grubun, belirli amaçlar için belirli bir kişinin arkasından gitmesi ile ortaya çıkan bir süreçtir. Bu tür süreç, biçimsel organizasyonlarda meydana gelebileceği gibi biçimsel olmayan organizasyonlarda da oluşabilir. Liderlik süreci işletmenin her safhasında görev alan bireyleri kapsayan bir süreçtir. Sadece üst kademenin lider yönetici olarak düşünülmesi yeterli olmayıp orta ve alt kademe yöneticiler için de liderlik söz konusudur. Aralarındaki farklar; kendilerini izleyenlerin sayısı, içinde buldukları şartlardır (Çetin, 2008).

Liderlik tam anlamıyla açıklanamayan bir kavramdır. İç işleyişi ve kesin boyutları net olarak tanımlanamamaktadır. Ancak varlığı ve insanların performanslarında büyük bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Akduman & Yüksekbilgili, 2014). Liderlik üzerinde en fazla araştırma yapılan ama buna rağmen en az anlaşılan bir konudur. Bennis'e göre liderlik konusunda 350'den fazla tanım vardır ve bu tanımlara yenileri de sürekli eklenmektedir (Güney, 2012). Liderlik konusunda yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

Can (2005) liderliği, 'Örgütün amaçlarıyla uyuşsun ya da uyuşmasın, diğerlerinin diğerlerin davranışlarını bazı hedeflere yöneltmek için etkileme' olarak tanımlamıştır.

Hellriegel ve Slocum (1992:467) liderliği, "belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için örgütte bulunan insanları etkileme ve istenilen yönde davranışta bulunmak için motive etme yeteneği" şeklinde tanımlamıştır.

Koçel (2011) liderliği ‘belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci’ olarak ele almıştır.

Eren (2010) liderliği, belirli amaçlara ulaşma yolunda bir grup insanın bir araya getirilmesi, çabaların birleştirilmesi ve koordine edilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşması için insanların harekete geçirilmesi” olarak ifade etmiştir(Bakan ve Doğan, 2013).

Kılınç’a (2009) göre liderlik, bir kişinin diğerlerini belli şartlar altında bir amacı gerçekleştirmek üzere davranmaya yöneltme sürecidir.

Zel’e (2001) göre liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için yönlendirilen kişiler arası etkileşim sürecidir.

Erçetin’e (2000) göre lider, büyük değişimlerin yarattığı yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizlik ve tehlikelere rağmen bu fırsatları değerlendirerek kurumuna yeni vizyonlar getirebilen kişidir.

Genç’e (2004) göre lider, üyesi olduğu gruba başkanlık etmesi için seçilen kişi olup, diğer üyeler üzerinde pozitif etki bırakan kişi olarak ifade edilebilir.

Serinkan’a (2008) göre lider, değişimi önceden sezebilen ve değişimin önüne geçebilen yöneticilerdir. Çünkü değişim kaçınılmazdır. Dolayısıyla lider, değişimden kaçmak yerine değişimi bir fırsat olarak değerlendirmelidir. Lider, misyonu olan, bu misyona uygun vizyonu ortaya koyabilen, vizyonu gerçekleştirecek stratejik amaçları belirleyebilmiş, bilgiye dayalı ve insan odaklı yönetim anlayışını benimseyebilen yöneticidir (Ermeydan, 2015).

Bir başka anlamda liderlik insanları peşinde götürebilme ve onlardan yapmalarını istediği şeyleri kendi istekleri ve işbirliği ile yaptırabilme sanattır (Akşit, 2008).

Liderlik, belli bir durumda, zamanda ve şartlarda takipçileri üzerindeki insanların belirlenen hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamalarını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir (Werner, 1993).

Liderlikte önemli olan bir kişiye bir şeyi isteyerek yaptırmaktır. Packard'a göre liderlik yapılması gerektiğine inandığı şeyi başkasına istekle yaptırabilme sanatıdır (Zel, 2006).

Dolayısıyla liderlik, ortaklaşa yaratılan vizyona yönelik olarak bireylerin bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için tüm varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan süreci; lider ise bu süreçte başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda etkileyebilen ve otoriteye sahip kişiyi ifade etmektedir (Bakan & Doğan, 2013).

Tanımların farklı ve ortak noktalarından hareketle Şu yargılara ulaşılabilir (Erçetin, 2000);

- Liderlik ve yöneticilik, birbirinden farklıdır.
- Liderlik, formel konuma bağlı değildir.
- Liderlik, politiktir.
- Liderlik, kültürelidir.
- Liderlik, tinsel bazı özelliklerin ön plana çıktığı bir süreçtir.

## **2.2.Temel Liderlik Özellikleri**

Liderler kişisel özellikleriyle, davranış tarzlarıyla ve her şeyden önce tutumlarıyla farklıdır. Fark edilirler ve fark yaratma iddiasıyla öne çıkarlar. Göreceli olarak önemli güçlere sahiptirler ve bu gücün en önemli kaynağı kendileridir. Vizyonları ve bunu insanlara ilham edecek iletişim ve ilişki kurma yetenekleri vardır. Toplumsal ve kurumsal kültürü, sistemleri, süreçleri, kuralları ve standartları sorgulayacak cesaretleri, kararlılıkları ve dayanma güçleri vardır. Başkalarının yapamayacakları hatta bazen hayal bile edemeyecekleri işleri yaparlar ve etkili sonuç alırlar (Barutçugil, 2014).

İnsan iş yaşamında ve özel yaşamında karakterini ve içsel gücünü test eden seçimlerle karşı karşıya kalır. Cesaret geçmiş ve geleceğimize sahip olabilme gücünü kullanabilmemizi sağlar. Cesaret güvenlikten daha önemlidir. Riskten yoksun bir yaşam hayatın en büyük hediyesi olan özgürlüğü yok eder. Başarı bir güç mücadelesidir. Gücü elde edebilmek, sınırların ötesine geçebilme riskini göze alabilmekle mümkündür (Mert, 2007).

Etkili bir liderde kendi yeteneklerinin ve değerlerinin bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen, kibirli ve saldırgan olmayan, sakin fakat kararlı bir özgüven vardır. Bu dünyanın insanı olduğu görünümünü verir. İzleyenlerden üstün olduğu görünümü vermeyen mütevazı bir yaklaşımı vardır. Etraflarına enerji ve canlılık aşıl原因 kaynak gibidirler (Akşit, 2008).

Liderlik pozisyonunu işgal eden ortalama kişi, grubunda bulunan ortalama üyeleri şu yönlerden geride bırakmaktadır (Adair, 2004);

- Zekâ
- İlim
- Sorumlulukları yerine getirme konusunda güvenilirlik
- Faaliyet ve sosyal iştirak
- Sosyo-ekonomik durum

Lideri diğerlerinden ayıran başlıca özellikler: Duygularını ve davranışlarını denetlemek, insan ilişkilerinde başarılı olmak, işinde uzman olmak ve liderlik becerilerine sahip olmaktır. Bir liderde olması gereken kişilik özellikleri ise tutarlılık, kararlılık, yeterlilik, ve vizyon sahibi olmasıdır (Baltaş, Rekabette Fark Yaratan Ekip Çalışması, 2009).

Liderliğe ilişkin temel özellikler beş madde de ifade edilebilir. Bunlar (Gürel & Yılmaz, 2014).

**1-Dürüstlük ve Güvenirlilik:** Bu özelliğe göre lider meydana gelen otoritesini olayları anlama ve sorunları çözmeyi kolaylaştırma yeteneğinde

almaktadır. İnsanlara var olan durumlar hakkında açık ve net bilgiler verir ve oluşan durumların nasıl çözülebileceğine dair bireylerden bilgiler alır.

**2-Esinlendirme:** Lider, bireylerin oluşan yeni öncelikler doğrultusunda hareket etmelerini sağlayacak esinleri verir. Bir nevi onların esin kaynağı olur. Bu şekilde ekibinin korkusuzca yeni önceliklere odaklanmasını sağlar. Bu özellikle aynı zamanda, başarılar aşama aşama gelen kararlardan ortaya çıkacaktır.

**3-İyimserlikle Pekiştirilen Gerçekçilik:** Lider gerçekçi bir değerlendirmenin ilk koşulu olarak bir problemi bütün boyutlarıyla anlamak ve ortaya çıkan bütün boyutları olduğu gibi kabullenmek olarak görmektedir. Gerçekten de bu şekilde yapılan bir değerlendirme ortaya çıkan problemleri çözmek için etkili bir silahtır. Lider, ekibini gerçekleştirebilmesi mümkün olan bir hedefe yoğunlaştırır ve bu hedefi gerçekleştirebilmek için ekibine enerji aşılar.

**4-Yönetimde Yoğunlaşma:** Bu özelliğe göre lider, çalışanlarla interaktif bir haldedir. Çalışanlarına sadece ne yapmaları gerektiğini anlatmakla kalmaz aynı zamanda çalışanlarını etkin bir şekilde dinler, soruları içtenlikle yanıtlar. Ekibini salt motive edici sözlerden ziyade, gerçeklerle ilintili olan olaylar üzerinden konuşur ve çalışanları bu gerçek durumlar üzerinden harekete geçirmeye çalışır.

**5-Geleceğin İnşasına Cesurca Yaklaşma:** Lider yalnızca var olan durum üzerinden çalışanlarını yönlendirmez. Aynı zamanda örgütün hedeflerine ilişkin ortaya konulmuş ilkeleri ve standartları gerçekleştirmek üzere ekibini harekete geçirir. (Gürel & Yılmaz, 2014).

Miller ise yaptığı liderlik araştırmasında liderlikte arana özellikleri on yedi madde halinde sıralamıştır (Çetin, 2008).

- Bir vizyonu belirlemek ve bunu da çalışanlarıyla paylaşmak
- Değişikliğe açık olmak ve yeni projeleri yönetebilmek
- Müşteri ihtiyaçlarına yönelik çalışmak
- İnsanlarla bireysel olarak çalışmak
- Ekipleri ve grupları desteklemek

- Bilgiyi paylaşmak
- Sorun çözmek ve karar vermek
- İşlerin akışını yönetmek
- Projeleri yönetmek
- Teknik becerileri sergilemek
- Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek
- Sorumluluk alabilmek
- Beklenilenin üstünde inisiyatif kullanmak
- Duygularına hâkim olabilmek
- Profesyonel ahlaka sahip olmak
- Merhametli olmak
- Güvenilir olmak

### 2.3.Liderliğin Güç Kaynakları

Liderlerin astlarını belirlenen amaçlar doğrultusunda etkilemelerinde etkili olan temel özellik güçtür. Güç başkalarını etkileyebilme kapasitesidir. Kısaca güç astların liderin emirlerini yerine getirip getirmediğinin belirleyicisidir (Güney, 2012).

Gücün kazanılması ve etkili bir biçimde kullanılması organizasyonun başarısı, ilişkilerin yönetilmesi ve kişisel beklentilerin gerçekleşmesi açısından zorunludur. Liderin gücü etkili bir biçimde kullanabilme yeteneği, motivasyonu ve yetkinliklerin geliştirilip sağlayabileceği gibi yanlış kullanılan güç bütün enerjinin bitip tükenmesine de sebep olabilir (Barutçugil, 2014).

Güç Kaynaklarını sosyal bilimciler farklı şekillerde açıklamışlardır. En yaygın açıklama French ve Raven tarafından yapılmıştır. Bu bilim adamları kaynaklarına göre gücü şu ana başlıklar altında incelemişlerdir (Güney, 2012).

- **Yasal Güç:** Belli istekleri yaptırmada yöneticini yasalardan güç almasını ifade eder (Akşit, 2008). Liderin örgütte sahip olduğu pozisyonundan

makamından dolayı elde ettiği bir güç türüdür. Lider hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak astları üzerinde yetki sahibidir ve bu yetki astlar tarafından meşru kabul edilen bir güçtür (Bakan & Doğan, 2013). Uygun koşullar altında standartları ve kuralları belirlemek için kullanılan bu güç motivasyon ve bağlılığı artırır. Bu gücün aşırı kullanımı olumsuz sonuçlar doğurur (Barutçugil, 2014).

- **Ödüllendirme Gücü:** Liderlerin örgütteki ödül gücünden yararlanarak astlarının yeteneklerini değerlendirmesine izin veren bir güçtür. Liderler iş görenlerini ücret artışları, terfiler vb. biçimsel ödül türlerini kullanarak etkileyebilirler. Örneğin, ödül gücü ücret yükseltme, değerlendirme ve övgü gibi güçleri kapsayabilir (Bakan & Doğan, 2013). Liderler kurum ya da kuruluşlarda biçimsel ödül güçlerini kullanarak astlarını belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda harekete geçirebilirler (Güney, 2012). Bu ödül uygun ve gerçek ise ilişkileri güçlendirir, bağlılığı ve üretkenliği artırır. Ayrım yapmadan verilen ve anlamsız olan ödüller ise bu gücün etkinliğini azaltır (Barutçugil, 2014).

Ödüllendirme sisteminin fonksiyonu üç türdür. İlki fikir sahibi insanları örgüte çekmek ve örgütte olanları muhafaza etmektir. İkincisi, ödüller yenilik yapmak için gerekli olan ekstra çabaları motive eder. Son olarak ödüller başarılı performanslar için verilirler (Durna, 2002).

- **Cezalandırıcı Güç:** Bu güç türü, ödüllendirme gücünün karşısında olan bir güçtür. Zorlayıcı güç, liderin emirlerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda liderin astlarını cezalandırma yetkisinin olduğunu ifade etmektedir. Örneğin rütbe indirme, ücret artışını engelleme, eleştirme, kötü sicil notu verme gibi davranışları içermektedir (Bakan & Doğan, 2013). Cezalandırma gücü korkuya dayanmaktadır. Bu nedenle astları korkutan her şey bir güç kaynağıdır (Güney, 2012).

- **Uzmanlık Gücü:** Liderin göreve ilişkin belli bir bilgi, uzmanlık, tecrübe ve becerisinin olması sonucunda ortaya çıkan güç türüdür. Bu güç, grubun ihtiyaçlarını karşılamaya liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgileri yansıtmaktadır. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahiptir.



Liderin konusunda gerçek bir uzman olması astlarını etkileyebilmesini önemli ölçüde kolaylaştırır (Bakan & Doğan, 2013). Bir yöneticinin uzman gücü, önerisinin yüksek bir başarı sağladığı zaman artar. Lider başarısızlığa neden olan bir karar verdiğinde ya da hatalar yaptığında azalır (Akşit, 2008).

- **Beğeniye Dayalı (Karizmatik) Güç:** Bu güç liderin diğerleri üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Liderin kişilik özellikleri ile ilgili bir güç türüdür. Bu güç türünde biçimsel bir unvan ya da pozisyon yerine lideri diğerlerinin gözünde çekici yapan kişilik özellikleri önem kazanır. Beğeniye dayalı güç, liderin diğer insanlar üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır. Astlar saygı duyup beğendikleri liderin emirlerini daha kolay yerine getirirler. Bu güç liderin astları üzerinde bir güven ve bağlılık oluşturur. Tarihsel süreç içerisindeki karizmatik liderlerden Atatürk önemli örneklerdendir (Bakan & Doğan, 2013).

## 2.4.Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetim ve liderlik birbirine çok karıştırılan bazen biri yerine diğerinden söz edilen iki kavramdır. Ancak aralarında çok önemli tarz farkları vardır. Yönetim: sistemler, süreçler, teknoloji, hedefler, standartlar, ölçümler, kontrol ve planlamayla ilgilidir. İşleri yürütme yönlendirme ve tepki verme biçimidir, var olanı sürekli iyileştirme çabasıdır. Liderliğin konusu ise insanlardır, yapı ve kültürdür, arzulanan gelecektir, ilkelere ve amaca bağlılıktır, stratejik iyimserliktir. Liderlik, yenilikçi ve yaratıcı bir biçimde hizmeti, girişimciliği, varoluşu ve kalıcılığı düşündürmektedir (Barutçugil, 2014).

Liderlik için, bireyin bir üst kademede görevli olması, resmi yetkilere sahip olması gibi özellikler de gerekli değildir. Liderlik değişik kademelerde gerçekleşebilmektedir. Önemli olan grubu peşinden sürükleyebilmek, amaçlar belirlemek ve bu amaçlar doğrultusunda grubu yönlendirmeyi başarabilmektir. Kendisine hiçbir resmi yetki verilmediği halde toplumu etkileyen ve arkasından sürükleyen liderler olduğu gibi, kendisine resmi anlamda yetkiler verildiği halde bunu kullanamayan yöneticiler de mevcuttur (Bakan & Doğan, 2013).

Lider ile yönetici arasında kişisel özellikleri ve benlik anlayışları, iş anlayışları ve iş yaptırma usulleri, insanları etkilemek için kullandıkları güç kaynakları, olaylara bakış tarzları, risk almaya karşı tutumları vs. açılardan farklılıklar bulunmaktadır. Yöneticilik bir meslek (kariyer) uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir. Yöneticinin görev tanımı vardır, liderin görev tanımı yoktur. Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir (Koçel, 2010).

Yöneticiler ve liderler birbirinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar. Yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür. Bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken astlara esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir (Zaleznik, 1999).

Yöneticilik, daha çok belirlenen amaçlar doğrultusunda gücünü yetkiden alan başkalarına iş yaptırma sanatıdır. Liderlik ise başında bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve grup üyelerini belirlenen amaçlar doğrultusunda etkileme ve yönlendirme sürecidir. Her yönetici lider olamaz, fakat her lider iyi bir yönetici olabilir. İyi bir lider olmadığı halde yönetici durumunda bulunan kişiler olabilir. Önemli olan bir yöneticinin aynı zamanda etkili ve sürükleyici bir lider olmasıdır (Sabuncuoğlu & Tokol, İşletme, 2005).

Yönetici başkalarının saptadığı amaçlara hizmet eder. Oysa lider amaçları çoğunlukla kendi saptar. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilir. Oysa lider içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir. Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alır. Lider ise başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve bulunduğu koşullardan alır (Sabuncuoğlu & Tüz, Örgütsel Psikoloji, 1998).

Liderlik, etkileme fonksiyonunun temel eylemlerinden biridir. Bennis, lider ile yönetici arasındaki bazı farklılıkları şu şekilde ifade etmektedir.

**Tablo 1.Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar (Güney, 2012).**

<b>YÖNETİCİ</b>	<b>LİDER</b>
İdarecidir	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık yaratır.
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sistem ve yapı merkezlidir	Birey merkezlidir
Kontrol eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Uzun dönemli bakış açısına sahiptir	Kısa dönemli bakış açısına sahiptir
Nasıl ve ne zaman önemlidir	Ne ve niçin önemlidir
Alt yönetsel kademelere bakar	Çevreye bakar
Mevcut durumu kabul edendir	Mevcut durumu sorgulayandır
Yerleşik normlara uygun hareket edendir	Yerleşik normların dışına çıkabilendir
İşi doğru yapandır	Doğru işi yapandır
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Kuralcıdır	Gerektiğinde risk alıcıdır
Teşvik edicidir	Yönlendiricidir
Soru sorandır	Cevaplayandır
Fikirler daha çok önemlidir	Olaylar daha çok önemlidir
Esnektir	Katıdır

## **2.5.Liderlik Teorileri**

Eski çağlardan günümüze kadar liderlikle ilgili çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Bu görüşlerin bazıları liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları da sonradan geliştirilebileceğini savunmaktadır. Değişen koşullar liderliğin uygulama şeklinde zaman içerisinde değişiklik yaratmış ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar özellikler yaklaşımı, davranış yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı

olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, Örgütsel Psikoloji, 1998).

### **2.5.1.Özellikler Teorisi**

Liderlik konusunu açıklamak ile ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşımdır. Bu teori ‘lider’ değişkenini esas almaktadır. Liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Koçel, 2010).

Özellikler teorisi liderliğe sadece liderin gözünden bakar. Özellikle liderin etkinliği ile ilgili kişisel özellikleri ve fiziksel özellikleri üzerinde durur. Bu yaklaşımda çalışmalar temelde başarılı liderleri başarısız liderlerden fiziksel, zihinsel ve kişisel özellikleri ile ayırt etmeye yönelik olmuştur. Liderin doğuştan sahip oldukları özellikler ve bunların zamanla kazanılan bazı niteliklerle zenginleştirilmesi bu teoriye göre liderliğin temelini oluşturur (Gül, 2003).

Özellikler kuramı eğitim örgütleri açısından ele alındığında; statüsü ne olursa olsun eğiti öğretim sürecinde yer alan bir eğitimcinin, belli kişilik özelliklerine sahip olması gerektiği araştırma bulgularıyla ortaya konulmuştur. Çünkü eğitim ortamı, öncelikle öğrenen ve öğretmenin etkileşimine dayalı olarak davranış değişikliğinin gerçekleştirilmesine dayalıdır. Bu bağlamda sınıf içerisinde öğretmen ile okul yöneticisinin eğitim öğretim ortamını olumsuz yönde etkileyebilecek belli kişisel özelliklere sahip olmaması gerekir. Örneğin insan sevgisinden yoksun, sabırlı ve hoşgörülü özelliklere sahip olmayan bir öğretmen ya da okul yöneticisinin mesleğinde istenilen başarıyı göstermesi olanaklı olamaz (Celep, 2004).

Liderlik araştırmaları içerisinde ‘geleneksel yaklaşım’ veya özellikler yaklaşımı’ olarak adlandırılan bu dönemde temel görüş liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı şeklinde özetlenebilir. Bu dönemde birçok araştırmacı, lider durumunda bulunan bireylerin, lider olmalarına yardımcı olan bazı özelliklere değinmişlerdir. 1930 ve 1940 Yılları

arasında yoğunlaşmış araştırmalar, kişisel özellikleri üç temel grupta toplamıştır: kişilik özellikleri, yetenek/beceriler ve fiziksel özelliklerdir. Bu araştırmalarda lideri tanımladığı varsayılan ve çoğunlukla araştırılan kişilik özellikleri şunlardır:

**Tablo 2: Lideri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel ve Kişilik Özellikleri (Zel, 2006)**

Yaş	Strese dayanıklı olma
Boy	İleriyi görebilme
Kilo	İnisiyatif sahibi olabilme
Cinsiyet	Duyusal olgunluk
İrk	Dürüstlük
Fiziki görünüm	Açık sözlülük
Olgunluk	Kendine güven
Başkasına güven verme	Kararlılık
Güzel konuşma	Kişiler arası ilişkiler
Zekâ	İş başarıma yeteneği
Bilgi	Yaratıcılık
Hareketlilik	İnisiyatifli olma
Açıkgöz olma	Objektif olma
Düzenli olma	Becerikli olma
Hevesli olma	Mizah anlayışı
Girişken olma	Kişisel bütünlük

Bu teori liderliği tek bir değişkene (yani lider değişkenine) göre ele alıp incelemiştir. Bu nedenle genel bir geçerliliğe sahip olamamıştır. Ayrıca yapılan araştırmalar, başarılı liderlerin benzer özellikler taşımadıklarını göstermiştir. Bazen de grup içinde liderden daha fazla yetenekli kişiler bulunmasına rağmen bunların lider olarak kendilerini gösteremedikleri görülmüştür. Başka bir deyişle, bu kişiler kuramın belirttiği tüm özelliklere sahip olmalarına rağmen lider olarak ortaya çıkmamaktadırlar. Buradan şu sonuca varabiliriz, bireysel özellikler tek başına liderlik için yeterli değildir (Güney, 2012).

Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece karşımıza Davranışsal Liderlik Teorisi çıkmıştır (Koçel, 2010).

### **2.5.2.Davranışsal Liderlik Teorisi**

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar, liderlik yaptığı grubu oluşturan insanlarla ilişkilerinin özellikleri olduğudur. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, karar verme tarzı, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli, anlaşmazlıkları çözüm şekli vs gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2010).

Davranış teorilerinin, özellik teorisine kıyasla üç faydası olduğu söylenebilir. Bunlar (Zel, 2006):

1. Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
2. Eğer, lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.
3. Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

Davranışçı kuramlar, liderin davranışlarını analiz etmiş, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışmıştır. Davranışçı kuramlar, lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuştur. Bunlar yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır. Davranışçı kuramlar lider davranışını analiz ederken, grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır. Bu kurama göre; etkili lider bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmada aşağıda belirtilen iki yolu izler.

- Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek iş görenleri daha kaliteli iş yapmaya yöneltir.
- Grup üyelerine destek sağlayarak iş görenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur (Çelik V. , 2013).

Davranışsal yaklaşım üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar şu alt başlıklar altında toplanabilir:

- 1.Ohio State Liderlik Çalışmaları
- 2.Michigan Üniversitesi Çalışmaları
- 3.Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi
- 4.Mc Gregor'un X ve Y Teorileri
- 5.Likert'in Sistem 4 Modeli

### **2.5.2.1.Ohio State Liderlik Çalışmaları**

Bu model 1945'te başlayan ve Ohio State Üniversitesi'nde yapılan liderlik araştırmalarıdır. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu araştırmaların amacı, liderlik davranışlarını belirlemenin grup ve kurum amaçlarına ulaşmada ne denli etkili olduğunu belirlemektir. Araştırmacılar liderin nasıl tanımlandığını bulmaya çalışmışlardır (Gürel & Yılmaz, 2014).

Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör kişiyi dikkate alma ve inisiyatiftir. Liderin davranışlarının bu iki faktör etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir. Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. İnisiyatif(veya işe ağırlık verme) faktörü ise gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir (Koçel, 2010).

Ohio Eyalet Üniversitesi'nin yapmış olduğu çalışmanın sonuçları şöyledir:

-Anlayış davranışının yüksekliği iç tatmini arttırmakta; devamsızlığı ve işgücü devir hızını azaltmaktadır.

-Liderin yapıyı harekete geçirme davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı artmaktadır.

-Astların üstlerle ilişkisi az ise, yönetim otoriter liderlik tipinde olacaktır (Temel, 2010).

### **2.5.2.2.Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine katkıda bulunan bir diğer önemli çalışma, Rensis Likert'in başkanlığında Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından yürütülen bir seri çalışmadır (Bakan & Doğan, 2013).

Likert lider davranışı bakımından iki ana kategori saptamıştır. Bunlar iş merkezli davranış ve birey merkezli davranıştır. İş merkezli davranışta liderin ya da yöneticinin dikkati daha çok astların yaptığı işe, işin başarılmasına yoğunlaşmıştır. Bu nedenle iş merkezli lider davranışı, yakın denetim, iş performansının değerlendirilmesi, makam ve ceza gücünün göstergesi olan eylemleri ifade etmektedir. Birey merkezli davranışta ise lider ya da yönetici astlarıyla insan olarak ilgilenir. Onların gereksinimlerini, kişisel gelişmelerini, refahlarını sağlayacak davranışları tercih eder ve mutluluklarına özen gösterir (Gürel & Yılmaz, 2014).

Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç, kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur (Uzun, 2005).

### **2.5.2.3.Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi**

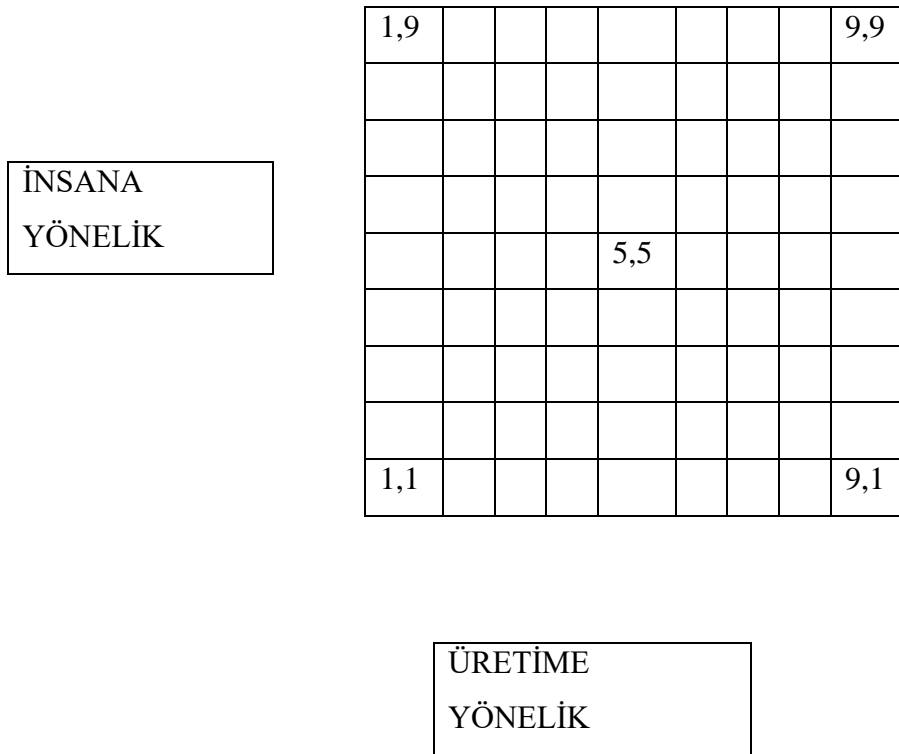
Yukarıda sözü edilen araştırmaların varsayımları ve ulaştıkları sonuçlar Blake ve Mouton tarafından "Yönetim Tarzı Matriksi" olarak adlandırılabilir ve yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matriks haline getirilmiştir. Bu model yöneticilerin davranışlarken ağırlık verdikleri faktörleri iki



grupta toplamıştır. Bunlar üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır (Koçel, 2010).

Blake ve Mouton, bu iki boyut ile diyagramın farklı noktalarında yer alan beş liderlik tipi arasındaki ilişkiyi açıklamak adına 9 ölçekli bir diyagram kullanmıştır. Bu diyagramda 1 sayısı en az ilgiyi ifade ederken, 9 sayısı en fazla ilgiyi ifade etmektedir (Bayram, 2013).

**Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti** (Bayram, 2013)



Şekil 2.2'de belirtilen Blake ve Mouton'un ortaya koyduğu diyagramın farklı noktalarında yer alan liderlik tipleri şunlardır:

- Cılız Liderlik (1,1): Lider, ne insana ne de üretime ilgi göstermektedir. Örgütte kalabilmek adına gerekli olan minimum düzeydeki işi yapmakta ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.

- Şehir Kulübü Liderliği (1,9): Lider, üretime minimum seviyede ilgi duymakta, meslektaşları ve astları arasında olumlu bir ortam yaratabilmek adına gereken çabayı fazlasıyla göstermektedir.

- Göreve Dönük Lider (9,1): Lider, astlarını bir makine olarak görmektedir. Yapacakları işleri ayrıntılı bir biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir. “Üret ya da yok ol” sloganı benimsemektedir.

- Orta Yolcu Lider (5,5): Lider, hem işe hem de insana ilgi göstermektedir. Ancak bu ilgiyle hem patronu hem de personeli memnun ederek kendini korumayı amaçlamaktadır.

- Ekip Çalışması Liderliği (9,9): Lider, insanların verimli çalışma ve kendini işe adama gereksinimleri olduğunu varsaymaktadır. Bu sebeple de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir.

Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkânı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir (Koçel, 2010).

#### **2.5.2.4. Mc Gregor’un X ve Y Teorileri**

McGregor’un X ve Y olarak adlandırdığı teoriler birbirine zıt iki görüşü yansıtmaktadır. X Teorisi Klasik Yönetim Kuramının, Y Teorisi İnsani İlişkiler Kuramının özelliklerini taşımaktadır.

X Teorisi insanların çalışmayı sevmediğini, sorumluluk almak istemediğini, insanların çalıştırmak için zorlamak gerektiği varsayımları üzerine kurulmuşken, Y Teorisi ise insanların çalışmak için gerekli motivasyona sahip oldukları ve çalışmaktan zevk aldıkları varsayımları üzerine kuruludur. X Teorisinde en belirgi motivasyon unsuru korkudur, bu sebeple yöneticilerin diktatör yada otoriter olması gerektiği ifade edilir. Y Teorisinde ise insana saygı ön plandadır, bu sebeple destekleyici liderlik ve katılımcı yönetim söz konusudur (Akduman & Yüksekbilgili, 2014).

### 2.5.2.5.Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Koçel, 2010).

**Tablo 3. Likert'in Sistem 4 Modeli**

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsaver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçisi ile efendisi arasındaki bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Aslar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Aslar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamıyla serbest hisseder.
3. Üstün astlarla ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikirlerini nadiren alır.	Bazen astların fikirlerini sorar.	Genel olarak astların fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır ve onları kullanır.

### 2.5.3.Durumsallık Liderlik Teorisi

Durumsallık yaklaşımının genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler göz önüne alınmaz. Sadece ortamsal özellikler söz konusudur. Bu kurama göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir. Durumsallık yaklaşımı en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişebileceğini söylemektedir. Öte yandan bu yaklaşım ‘vaziyeti idare etme’ yaklaşımı değildir. Tam tersine, her farklı durumda bulunan kişi için farklı bir idarecilik tarzı öneren ve son derece uygulamaya dönük bir yaklaşımdır (Sabuncuoğlu & Tüz, Örgütsel Psikoloji, 1998).

Durumsallık yaklaşımında liderlik sürecini etkileyen etkenlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- Grup üyelerinin yetenekleri, beklentileri
- Liderin oluşturduğu takımın özellikleri
- Liderin ve grup üyelerinin tecrübeleri
- Toplumsal ortam
- Liderin kişisel özellikleri

Durumsallık yaklaşımının özü en iyi liderlik davranışının şartlara, gruba, zamana ve kişisel özelliklere göre değişebileceğidir. Liderlik sürecini etkileyen örgütsel ortamın üç belirleyicisi pozisyona dayalı güç, görev yapısı ve kişilerdir (Temel, 2010).

Durumsal liderlik davranışında liderin gösterdiği davranışlar ikiye ayrılmaktadır. Bunlar yönlendirici ve destekleyici davranışlardır. Liderin sergilediği yönlendirici davranışları planla, yap ve kontrol et şeklinde özetlemek mümkündür. Buna karşın liderin destekleyici davranışları ise, çalışanların örgütsel faaliyetlere aktif olarak katılmasını teşvik edici gerekli ortamı sağlamasını içermektedir. Özetle durumsal liderlik modeli, başarılı ve etkin bir liderlik için tek bir liderlik tipinin

etkili olamayacağını ortaya koymaktadır. Liderlere daha etkili olmak istiyorlarsa izleyicilerinin gelişim düzeylerine ve şartlara uygun liderliği kullanmalarını tavsiye etmektedir (Gül, 2003).

## **2.6.LİDERLİK TÜRLERİ**

### **2.6.1.Otokratik Liderlik**

Otokratik liderlik tarzı, kararların yalnızca yönetici tarafından alındığı, sahip olunan mevkiden kaynaklanan otoritenin kullanıldığı görev odaklı liderliktir. Otokratik liderler otoritelerini ve sorumluluklarını devretmeden bütün kararları kendileri alır, astların karar verme sürecine katılmalarına izin vermezler. Bu tarzda yönetilen işletmelerde karar verme süreci hızlanır, fakat takım ruhu oluşmaz, güven ve işbirliği sağlanamaz (Dalgın, 2008).

Bu liderlik modeli otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygundur. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe aşırı saygı, kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, böyle bir toplumda liderlerden tam yetki kullanmaları beklenecek ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna inanılacaktır (Sabuncuoğlu & Tüz, Örgütsel Psikoloji, 1998).

Otokratik liderler genellikle merkezi otoriteye sahiptirler ve kararları kendi başlarına vermektedirler. Otokratik liderler, çalışanlarını motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar. Bu tip liderler, işle ilgili durumların hepsini önceden belirleyerek çalışanlarına iletirler ve çalışanlar ne yapacaklarını böylece önceden bilebilirler. Otokratik liderler, otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptirler. Otokratik liderler esas itibarıyla izleyicileri yönetim dışında tutmaktadırlar. Diğer bir ifade ile amaçların ve politikaların belirlenmesinde iş görenlerin hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. Onlar, sadece liderlerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler. Yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır (Tengilimoğlu, 2005).

Otoriter liderlik uygulamaları sonucu kısmen başarılı olunur, astlar itaat ederler ancak liderin istekleri ve amaçlarını kabul etmezler. Astlar istekli değildirler ve kabul edilebilir en az çabayı gösterirler (Taş, Çelik, & Tomul, 2007).

Bu tip liderliğin başarısı, saygı ve bağlılık yaratacak kişilikte, güçlü ve akıllı olması ile mümkün olabilir. Astların tatmini, üstlerin iyi niyetine bağlıdır. Lider, genellikle tek başına karar verir ve astların liderliğe yetişmesi imkânı da azdır. İşler, liderin hep işin başında olmasıyla yürür, aksi halde yürümez. Otokratik liderler, astlarına ne yapılması gerektiğini söylerler ve onlardan soru sorulmasını beklemeden itaat etmelerini isterler. Ayrıca onları motive etmek için zorlamak, kontrol altında tutmak ve tehdit etmek gerektiğini düşünürler. Otokratik liderlerin güçlü tarafı kararlı olmaları, zayıf tarafı ise astlarını, mümkün olan en iyi performansı ortaya koymaları için güdülemedeki başarısızlıklarıdır (Bozdoğan & Sağnak, 2011).

Bu liderlik tarzı çabuk karar verilmesi gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonu düşük personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede faydalı olabilmektedir. Ayrıca bu tür liderlikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kaybı asgariye inmektedir. Bu yüzden bu iki faktör yani çabuk karar verme ve eğitimsiz veya motivasyonu düşük personelin baskı ve korku yoluyla harekete geçirme, otokratik liderlik tarzının olumlu yönüdür. Fakat otoriter liderin aşırı derecede bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması ve buna bağlı olarak personelde tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakıncalıdır. Tatminsizlik duygusu örgütlerde yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışmalarını artırmakta ve buna bağlı olarak liderin grup üzerindeki nüfuzu da zamanla azalmaktadır. Bu yüzden bu iki faktör yani otoriter liderin aşırı derecede bencil davranması ve astlarının inancı veya duygularını yeterince dikkate almaması otokratik liderlik tarzının olumsuz yönüdür (Dündar & Yörük, 2011).

Otokratik liderler, iş görenlerin ihtiyaçlarına çoğunlukla kayıtsızdır. İş görenlerle fikir alışverişi yapmadan, görevi gerçekleştirmeye istekli olup olmadıklarına dikkat etmeden bir amaç veya görevi kendilerine verirler. Otokratik

liderlerin aşırı tepeden inme karar alma anlayışı, yeni fikirlerin ortaya çıkmamasına neden olur. Fikirlerine değer verilmeyen astlar, umursanmama duygusuna kapılırlar ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Kendi inisiyatifleriyle hareket etme ve karar verme olanakları olmayan iş görenler, işi sahiplenme ve benimseme duygularını kaybederler (Dalgın, 2008).

### **2.6.2. Babacan Liderlik**

Son yıllarda araştırılan liderlik tarzlarından birisi olan babacan liderlik, batıda geliştirilmiş liderlik kuramlarının her kültüre uygun olmamasından doğan emik yaklaşımlarla ortaya çıkmıştır. Babacan liderlik Çin, Tayvan ve Kore gibi ülkelerde yaygın şekilde araştırılmış ve son zamanlarda da Türkiye’de de araştırılmaya başlanmıştır. Babacan liderlik tarzı yaygın olarak kolektivist kültürlerle sahip doğu toplumlarında görülmektedir. Babacan liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir tarzı ifade etmektedir. Bu liderlik tipinde lider, altındaki bireyleri babacanlıkla, yardımseverlikle ve ahlaki davranışlar sergileyerek etki altına alır (Mete & Serin, 2015).

Babacan liderlik tipi, geleneksel liderlik tiplerinin aksine yalnızca kurumun ve sistemin gelişimine odaklanan, modası geçmeyen ve doğal kişilik özelliğinin sergilendiği liderlik tarzıdır. Araştırmalar sonucunda babacan liderlik tarzının, genel olarak, yedi özelliği ortaya çıkmaktadır. Bunlar; ileri görüşlü olmak, değişim ve kaos durumlarının üstesinden gelebilmek, cesaret, liderlerin ve çalışanların birbirine güven duyması, ahlaki konulara önem vermek, doğru olanı yapmaya tutkulu olmak, zorlu ve karmaşık durumlarda herkesin hoşuna gitmese bile karar alabilmektir (Örücü & Çoban, 2017).

Babacan liderliği tanımlayan birçok araştırmacı, bu liderlik tarzının yardımseverlik ve otoriterlik olmak üzere iki ana boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Otoriterlik boyutu astları üzerinde mutlak güç ve kontrolü uygulamak ve onlardan mutlak itaat gerektiren liderlik davranışlarını ifade etmektedir. Yardımseverlik boyutu ise liderlerin çalışanlara karşı davranışlarında şefkat ve hoşgörü

göstermesini, sadece iş ilişkilerine değil kişisel veya ailevi ilişkilerine de ilgi göstermeyi ve kapsamaktadır (Alparslan & Ekşili, 2016).

Babacan özellik taşıyan ortamlarda, üst ile ast arasındaki ilişki, baba ile çocuğu arasındaki ilişkiye benzemektedir. Baba figürü kurumsal güçten daha çok kişisel güç taşımakta, hem rol modeli hem de mentor olarak didaktik liderliği temsil etmektedir. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak, kollamak ve hem profesyonel hem de özel hayat ile ilgili konularda da ona yol göstermektir. Ast ise üstüne güvenmekte, bağlanmakta ve onun yönlendiriciliğini gönüllü olarak kabul etmektedir (Keklik, 2012).

Çalışanlar, babacan gözetime ihtiyaç duyan, bir babanın sağduyusu ve rehberliğini isteyen çocuklar gibi algılanır. Babacan lider, önemli kararlar veren, bütün önemli bilgileri kontrol eden, önemli işler yapan, kısaca örgüte ait bütün önemli faaliyetleri yürüten kişidir. Çalışanlar, işlerin gösterildiği ve söylendiği şekilde yapılması, liderden gelen bilgileri araştırmak ve sorunlara çözüm bulmak için hazır bulunurlar. Babacan lider, sadık olan çalışanlarına karşı özenli, yardımsever, koruyucu ve rehberlik edicidir. Bu tür bir ilişkide taraflar parasal, sosyal ve diğer kaynakları karşılıklı olarak değişme şansına sahiptir. Babacan liderlik, çalışanlarını kendi iyilikleri için bir baba tavrıyla koruyan ve gözetken, meslek ve özel hayatlarına dâhil olan bir yöneticinin uyguladığı liderlik tipi olarak düşünülebilir. Çalışanlara gerekli kaynaklar sağlanır, grup dışından gelebilecek eleştirilere karşı korunur ve çalışanlar da bunların karşılığında çok çalışır, lidere karşı saygılı, hürmetkâr ve sadık olurlar (Keklik, 2012).

Liderler, babacan liderlik sorumluluklarını göz ardı ederlerse, izleyiciler liderlerini eleştirebilmektedirler. Diğer bir deyişle, paternalizm otokratik liderliğe dönüşürse liderler, takipçilerine olan ilgilerini kaybettikleri gerekçesiyle eleştirilebilmekte ve sonuçta lidere olan sadakat zayıflayabilmektedir. Eğer çalışanların güç pozisyonları artarsa, otokratik yönetici değerleri paternalizm yönünde hareket eder. Otokratik liderler, kendi pozisyonlarında güçlenme olmasına rağmen, değerlerini ve stratejik seçimlerini değiştirmezlerse, çalışanların direkt veya dolaylı direnişleriyle karşılaşabilmektedirler. Sonuçta bir çatışma durumu söz konusu



olabilmektedir. Bu tarz problemler örgütler tarafından istenmeyen durumlardır (Bilici, 2017).

Lideri babacan bir ilişkide tarafların, genellikle iyi niyetli ve yardımsever davranışlar sergilediği belirtilebilmektedir. Ancak taraflardan bazıları iyi niyetin ötesinde çıkarıcı davranışlar sergileyebilmektedir. Örneğin, lider izleyicisine görevini bir an önce tamamlaması için yardımsever davranabilmektedir. Buradaki yardımsever tavır görevin tamamlanması ile sona erebilmektedir. Diğer taraftan, izleyiciler liderlerinden bir beklentileri olduğu için talimatlarını yerine getirmekte ve itaat ediyor gibi görünebilmektedirler (Bilici, 2017).

### **2.6.3.Otantik Liderlik**

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson'a (2008) göre topluma zarar veren, olumsuz etkiler oluşturan ve geniş çapta vuku bulan olaylar, skandallar ve yönetim gücünün kötüye kullanımı, hem devlet kurumlarında hem de özel kuruluşlarda insanlar arasındaki ilişkilerde güvenilir olana yönelmeyi doğurmuştur. Bu yönelme, güvenilir liderin kim olduğu ve nasıl olması gerektiği sorusunu ortaya çıkarmıştır. Bu anlamda kendine özgü olan ve örgüttekileri etkileyebilen liderler öne çıkmaktadır. Tüm bu arayışların sonucu olarak otantik liderlik ortaya çıkmıştır (Çelik M. , 2015). Otantik liderlik etik bakış açısına göre ele alınan güncel liderlik yaklaşımlarından birisidir.

Otantik Liderlik Kuruluşu (ALI)' na göre otantik liderlik,“insanların kendilerini doğru, açık ve net bir şekilde ifade edebilmeleri, ego yerine kendini daha büyük bir amaçla motive etmeleri, siyasi çıkarlardan bağımsız olarak yüksek derecede bütünlük göstermeleri ve sürdürülebilecek değer yaratacak şekilde sonuç odaklı olmaları” olarak tanımlanmıştır.

Avolio vd. (2004) otantik liderleri, kendi düşüncelerinin farkında olan, kendini bilen, kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan, kendine güveni yüksek, iyimser ve ahlaklı bireyler olarak ifade etmişlerdir.

Walumbwa vd. (2008) otantik liderleri, düşünceleri, duyguları, ihtiyaçları, tercihleri ve inançlarıyla beraber kendini bilen ve buna uygun olarak doğru davranışlar gösteren kişiler olarak ele almışlardır.

Otantik liderlik Ilies vd. 'ne göre (2005), kendini bilme, kendini pozitif davranışlar gösterme yönünde düzenleme, pozitif kişisel büyüme ve kendini geliştirmeye yardımcı olma süreci tanımlanmıştır.

Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği bir süreç olarak ele almışlardır. Bu sürecin hem liderin kendisinin hem onu izleyenlerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olan kendini bilme ve kendini düzenleme pozitif davranışlarıyla sonuçlanan pozitif psikolojik yeteneklerinden ve yüksek derecede gelişmiş örgütsel kapsamdan oluşan bir süreç olduğunun altını çizmişlerdir (Bakan & Doğan, 2013).

Örgüt ortamında, çalışanların kendileriyle yürekten iletişim kuran ve kendilerine ilham veren liderler arzulamalarının neticesi olarak otantik liderler devreye girer ve içlerindeki tutkunun sağladığı enerjiden güç alarak doğru olanı diğerleri için diğerlerine gösterirler. Denebilir ki otantik liderler örgütsel ortamda geliştirdikleri ve sürdürdükleri güven, şeffaflık, ortamıyla örgütsel bağlılık, iş tatmini, sorumluluk üstelenmeye istekli olma gibi pozitif sonuçlar elde etmeye dönük önemli işlevleri yerine getiren liderlerdir. Bu bağlamda otantik liderlik, lider ve izleyenleri arasında şeffaflığa dayalı bir ilişkiyi gerekli kılan, izleyenlerine kim oldukları ve neye inandıkları konusunda şüpheye yer bırakmayacak biçimde şeffaf bir liderlik yaklaşımını esas alan, kendini bilme argümanına dayalı olarak ortaya çıkan ve bu argümandan beslenen bir liderlik süreci olarak karşımıza çıkar (Keser & Kocabaş, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması, 2014).

Otantik liderlik kapsamında bilinen ve bu araştırma da değerlendirme kriteri olarak kabul edilen dört unsur ise şunlardır: Öz farkındalık, dengeli yönlendirme, içselleştirilen ahlaki bakış açısı ve ilişkisel şeffaflık (Kıcıır & Paşalıoğlu, 2014).

**1-Öz Farkındalık;** bir bireyin kendi güduları, duyguları, istekleri ve kendisiyle ilgili bilginin farkında olması ve bunlara güvenmesini esas almaktadır. İçeriğinde kişinin kendi yeteneklerini, zayıflıklarını, karakter özelliklerini ve duygularını bilmesi yer almaktadır ve bu bileşen sadece bununla da sınırlı değildir. Kişinin ihtiyaçları, değer yargıları, hisleri, kişilik özellikleri ve bunların davranışlarındaki yerini de içermektedir. Ayrıca bu kavram, psikolojik sağlığın önemli bir belirleyicisidir. Öz farkındalık kişinin kendinin farkında olması ve buna güvenmesini ifade eder. Bireyin kişisel özelliklerini, değerlerini, duygularını, güdülerini bilmesidir. Öz farkındalık, liderlerin kendilerine özgü yeteneklerini, bilgi ve deneyimlerini anlayarak bunları geliştirme süreci olarak nitelenmiştir. Özellikle liderlerin temel değerleri ve zihinsel modelleri ile ilgili netlik sağlamak için önemli bir mekanizma olan kendini yansıtma ile bağlantılı bir kavramdır (Kıdır & Paşalıoğlu, 2014).

**2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme:** Otantik liderliğin bir diğer unsuru bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirebilmedir. Avolio ve arkadaşları (2009), dengeli yönlendirmeyi, bir karar vermeden önce ilgili verileri tarafsız olarak değerlendirmek olarak tanımlamışlardır. Adından da anlaşılacağı gibi, bu terim, katkı peşinde koşulan ve savunmacı olunmayan bir tutumla başkalarının fikirlerinin değerlendirmeye alındığı faal bir durumu ifade eder. Öncesinde, Kernis (2003), tarafsızlığı, kabul etmeyi ve kendi kendini değerlendirmeyi gerektiren “önyargısız yönlendirme”nin, otantik liderliğin temel öğelerinden bir tanesi olduğunu savunmuştu. Kişinin kendi kendisine dair “tarafsız” bir bakış açısı edinmesinin pek mümkün olmadığı görüşüne cevaben, Avolio ve Gardner (2005), “dengeli değerlendirmeyi” ortaya çıkarmışlardır. Dengeli değerlendirme, karar vermeden önce tarafsız bir şekilde bütün ilişkili verileri analiz etmek demektir. Tarafsız karar verme, kişisel dürüstlüğün ve karakterin kalbidir. Karakter ve dürüstlük sadece liderin kararlarını ve eylemlerini değil, aynı zamanda kendi iyiliği hakkındaki sezgilerini de etkilemektedir. Kendisi hakkındaki bilgisini tarafsız değerlendiren liderler, elde edilen verileri daha hatasız olarak yorumlayıp, beceri düzeyini daha iyi değerlendirebilir (Kıdır & Paşalıoğlu, 2014).

**3-İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış Açısı:** Otantik liderler, izleyenlerine karşı ilişkilerinde duygularını, güdülerini ve değer yargılarını şeffaflaştırarak örnek liderler olarak kendi değerleri, istekleri ve eylemleri arasında uyumlu bir süreç yaşarlar. İçselleştirilmiş ahlak anlayışında, bireyin benimsediği ve kendisiyle bütünleştiği bir öz düzenleme söz konusudur. Lider ahlak anlayışını kendi ahlaki değerlerini ve standartlarını göz önünde bulundurarak yönlendirir. Lider bu aşamada kendi değerlerinin dışına çıkmaz veya toplumun baskıları onu etkilemez (Çelik M. , 2015).

Kişinin davranışlarıyla gerçek benliklerinin uyum içinde hareket etmesidir. Otantik davranmak, cezalardan kaçmak, başkalarını memnun etmeye yönelik davranmak yerine, bireyin değerleri, ihtiyaçları ve tercihleri ile uyum içinde hareket etmesidir (Akıncı, 2016).

**4.İlişkisel Şeffaflık:** İlişkilerde şeffaf olunması liderlerin gerçek benliklerini başkaları ile paylaşması anlamına gelmektedir. Bir bireyin kendi değerlerinin amaçlarının farkında olması otantik liderlik için yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda otantik lider olunması için bireylerin diğer bireylere karşı açık olması, iletişim halinde olması ve onlara karşı dürüst davranması gerekmektedir. İlişkilerinde şeffaf olan liderler diğerleri tarafından daha otantik algılanacaklardır. Çünkü doğruyu söyleyen söyledikleri ile yaptıkları tutarlı olan liderlere güven duyulacak ve gerçekçi olarak kabul edileceklerdir (Bakan & Doğan, 2013).

Bugün şeffaflığın hakim olduğu bir dünyada yaşıyoruz. Yani hiç birimiz kendimizi olduğumuzdan farklı tanıtamayız. Dolayısıyla otantik liderlik önemlidir. Dediğinizi yapmak, yaptığınızı konuşmak ve bunlara da gerçekten inanmak. Birinci özellik otantik olduğumuz gibi olmaktır (Baltaş, Liderlik Serüveni ve 21.Yüzyılda Liderlik, 2013).

### **2.6.3.1.Duygusal Zeka:**

Gündoğdu (2010) 'nun çalışmasında otantik liderlik davranışının çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik algıları üzerinde pozitif katkısı olduğunu göstermektedir.Ayrıca Akıncı (2016)'nın çalışmasında ilköğretim kurumlarında

çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin regresyon analizi ile incelenmesi sonucunda kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin otantik liderlik düzeyini artırdığı görülmüştür. Duygusal zekâ unsurlarının otantik liderlik unsurlarının yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle duygusal zekâ düzeyinin otantik liderlik özelliklerini pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

Duygusal zekâ, enerji ve motivasyon düzeyini arttırmak için duyguları anlama ve duygulardan yararlanma becerisidir. Duygusal zekâ bireylerin duygusal benliğini ve ihtiyaçlarını anlamayı ve böylece onların kendi potansiyellerini geliştirerek daha verimli çalışabilmeleri yönünde motive etmeyi içerir. Liderliğin %90'ını duygusal zekâ oluşturmaktadır. Duygusal zekâ alanında yapılan araştırmalar göstermiştir ki duygusal zekâ liderliğin ön koşuludur. Kişi ne kadar üstün yetenek, zekâ ve yüksek analitik düşünme gücüne sahip olursa olsun duygusal zekâ olmadan liderlik yapamamaktadır. Bu sebeptendir ki tarihteki başarılı liderlerin ortak özelliği duygusal zekâya sahip olmalarıdır (Akduman & Yüksekbilgili, 2014).

Goleman'a göre duygusal zekâ, kişinin kendisiyle, başkalarıyla ve çevresiyle başa çıkabilmesini kolaylaştıran, duyguları tanıma, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir. Duygusal zekâ bağlamındaki yetkinlikler, kurumsal iklimi doğrudan etkileyen özellikle de yönetim kademesinden beklenen özelliklerdir. İş yaşamında duygusal zekâsı yüksek kişilerin, işbirliğine dolayısıyla ekip çalışmasına daha yatkın, daha etkin, daha güvenilir, daha esnek, iç motivasyonu yüksek, daha iyimser ve çevrelerinde daha çabuk kabul gören kişiler oldukları gözlemlenmektedir (Baltaş, Rekabette Fark Yaratın Ekip Çalışması, 2009).

Duygusal zekâya sahip olan liderler, takipçileri için duygusal bir zekâ ortamı yaratıp, bu alandaki yetkinliklerini göstererek bir liderin nasıl davranması gerektiğini yaşantısı ile belli ederler. Üstün performans, duygusal zekâ alanındaki belirli yetkinlik ve becerilerinin geliştirilmesinin ve kullanılmasının doğal bir sonucudur. Liderlerin belirli duygusal zekâ yetkinlikleri kurum ya da işletmelerin

çalışma ortamı ve performansları üzerinde güçlü ve olumlu bir etkisi vardır (Güney, 2012).

Salovey ve Mayer'e göre duygusal zekânın tanımı, duyguları düşünce ve hareketlerine önderlik edecek şekilde kullanabilmesi, bireyin kendi ve diğer bireylerin hislerini algılaması ve etkileyebilmesidir. Goleman ise Salovey ve Mayer'in modelini çalışma hayatında duygusal zekânın ne ölçüde önem arz ettiğini belirleyebilmek açısından oldukça kullanışlı bir versiyona uyarlamıştır ve bu versiyon beş ana duygusal ve sosyal yeterliliği içermektedir (Özdemir, 2016).

**Özbilinç:** Bireyin kendi duygularının ve yeteneklerinin farkında olması, bunları kullanarak doğru ve gerçekçi kararlar alması ve hareket edebilmesi ve sağlam bir özgüveni olmasıdır.

**Kendine çekidüzen verme:** Bireyin duygularının kontrolünü elinde bulundurması ve yapması gereken bir işe duygularının engel olmasını önlemesi, vicdan sahibi olması ve amaçlarına erişebilmesi için bazı zevklerinden vazgeçebilmesi yahut erteleyebilmesidir.

**Motivasyon:** Bireyin hedeflerine ulaşabilmek için kendisini motive edebilmesi yenilgiler ve hatalar karşısında vazgeçmemesi ve inandığı yoldan sapmamasıdır.

**Empati:** Bireylerin hislerini algılayabilmek ve olayları onların gözünden görebilmek, farklı kişiliklere sahip bireyler ile dostluk ve arkadaşlık kurabilmektir.

**Sosyal Beceriler:** Sosyal ilişkilerde duyguları idare edebilmek, çeşitli sosyal durumları algılayabilmek, iyi iletişim kurabilmek, ikna ve liderlik kabiliyetine sahip olmak, anlaşmazlıkları çözebilmek, grup çalışması ve iş birliğine yatkın olmaktır (Özdemir, 2016).

**Tablo 4. Goleman'ın Duygusal Yeterlilik Modeli (Ertaş, 2014).**

	Boyutlar	Alt Boyutlar		Boyutlar	Alt Boyutlar
KİŞİSEL YETERLİLİK	Öz bilinç	Duygusal Bilinç	SOSYAL YETERLİLİK	Empati	Başkalarını Anlama
		Doğru Öz-Değerlendirme			Başkalarını Geliştirme
		Özgüven			Hizmete Yönelik Olma
	Özdenetim	Farklılıktan Yararlanma			
	Kendine Çekidüzen Verme	Güvenilirlik		Sosyal Beceriler	Etki
		Vicdanlılık			İletişim
		Uyumluluk			Çatışma Yönetimi
		Yenilikçilik			Liderlik
	Motivasyon	Başarma Güdüsü			Değişim Katalizörlüğü
		Bağlılık			Bağ Kurma
		İnisiyatif			İmece ve İşbirliği
		İyimserlik			Ekip Yetileri

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. PSİKOLOJİK YILDIRMA OLGUSU

#### 3.1. Psikolojik Yıldırma Kavramı

Son yıllarda yönetim ve çalışma psikolojisi alanında araştırma yapan bilim adamları, iş yeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir iş yerinden uzaklaştırma olgusu saptamışlardır. Başlangıçta iş yerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek işyerlerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen bu olguya, “mobbing” adı verilmektedir.

Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vugus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya “çete” anlamına gelmektedir. “Mob” kökünün İngilizce

eylem biçimi olan “mobbing” ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir (Tınaz, 2011).

Farklı araştırmacılar ülkemiz için oldukça yeni bir kavram olan mobbingi farklı tanımlamalarla hatta farklı kavramlarla açıklamaya çalışmışlardır. Bu konuda tam bir anlaşma sağlanamamış ve bu sorun kullanılan dil ve kültürel özelliklere göre de farklı şekillerde ortaya çıkmıştır (Tokat, Cindiloğlu, & Kara, 2011). Dünyanın belli başlı dillerinde “mobbing” çeviri yapılmaksızın kullanılmaktadır. Bunun nedeni terimin birebir karşılığının bulunmasının zorluğundandır.

Terminolojide, mobbing yerine kullanılan ve psikolojik taciz sürecini ifade eden birçok farklı terim kullanılmaktadır (Karşlıoğlu, 2013). Bunlar aşağıdaki şekildedir;

- Zorbalık
- Kötü Muamele
- Kurban Etme
- Sözlü Taciz
- Gözdağı Verme, Sindirme
- Yatay Şiddet
- Duygusal Taciz
- İşyeri Tacizi, İş İstismarı
- Psikolojik Taciz
- Yıldırma

Bu terimler birbirlerinden belirli noktalarda farklılaşmaktadır. Aslında hiçbiri tam olarak psikolojik yıldırma ile eşanlamlı olmamakla birlikte mobbing sürecini anlatmak için kullanıldıkları görülmektedir.

Psikolojik yıldırma duygusal bir saldırıdır. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlar. Bir kişinin diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi



yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkarmaya zorlamasıdır (Davenport, Elliott, & Shawartz, 2014).

Dünya Sağlık Örgütü işyerinde şiddeti “işle ilişkili biçimde tehdit ya da gerçek olarak bir gücün, bilerek ve isteyerek, bir kişi yada gruba uygulanması” olarak tanımlamıştır. Her ne kadar psikolojik yıldırma işyeri şiddeti olarak tanımlansa da şiddetin sınırlarının işyeri ile sınırlı kalmadığı yine kişiye sadece fiziksel ve ruhsal zarar vermediği bütün bunların yanı sıra mağdurun ait olduğu toplumsal yapıya da etki ettiği ve ciddi ekonomik zararlara yol açtığı bilinen bir gerçektir.

Birçok zaman psikolojik yıldırmanın özel sektörde daha çok olacağı ya da olduğu düşünülse de tam aksine genellikle kar amacı gütmeyen kuruluşlarda özellikle okullarda, sağlık sektöründe ve akademik personelde daha yaygın görülmektedir. Yüksek işsizlik oranları ve bu duruma paralel olarak çalışanın değersiz görülmesi psikolojik yıldırmanın artmasına neden olmaktadır.

Psikolojik yıldırma, bir veya daha fazla kişinin hedef seçtikleri bir veya nadir olarak bir kaç kişiye, her gün ve sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranmasıdır. Psikolojik taciz kişiye yöneltilen sürekli ve olumsuz söz, fiil veya benzeri diğer türden tutumlarla yaratılan, yıldırıcı etkilerle kişinin kendisini yalnız, yetersiz, kişilik zaafı bulunan bir birey, toplulukta seilmeyen, yer edinemeyen bir kişi gibi duygu ve düşünceler içine itilmesidir. Psikolojik yıldırma, işyerinde belirli kişileri hedef alan sistematik bir dizi duygusal saldırı ve yıpratma hareketidir (Gürhan, 2013).

Psikolojik yıldırma, kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. Önceleri bir kişinin veya bazı kişilerin, bir kişiye veya birkaç kişiye düşmanlığı biçiminde gelişen örgütsel psikolojik şiddet sonucunda mağdur, önce kendisine ve daha sonra çevresine karşı yabancılaşmaya başlar. Süreç işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü başlar ve istifa ile sonuçlanır.

Psikolojik yıldırma olgusundan zarar gören kişilerde; uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı, endişe, hareketsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınganlık, ani öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önceleri sevdiği şeylerden doyum alamama gibi bir takım davranış ve düşünce değişiklikleri gözlenebilir. Hatta şiddet ve tacizin çok yoğun yaşandığı durumlarda psikolojik yıldırma mağdurlarında intihar düşünceleri dahi ortaya çıkabilir. Çalışanlar arasında gittikçe kronik endişeler örgüt bütünlüğünü etkisi altına alır (Tınaz, 2011).Tayyar (2008) çalışmasında iş stresi boyutlarının kişisel performansla anlamlı ve negatif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak genel bir sonuç olarak, psikolojik yıldırmanın stresi arttırdığı ve dolaylı olarak da performansı azalttığı söylenebilir.

Özetle psikolojik yıldırma şöyle tanımlayabiliriz:Psikolojik yıldırma, herhangi bir işyerinde, bir veya daha fazla kişinin, hedef seçtikleri bir veya nadir olarak birkaç kişiye asıl maksat gizlenerek düzenli olarak hukuk ve etik dışı yollarla duygusal yönden zarar verici söz, davranış ile yaratılan yıldırıcı etkilerle kişinin kendisini yalnız, yetersiz, beceriksiz toplumda seilmeyen, istenmeyen ve yer edinemeyen bir kişi gibi hissetmeye yönlendirilen ve böylece bulunduğu toplum içinde itibarsızlaştırmaya çalışılan sonuçta kişiyi istifa ve öz kıyımaya iten (küçük düşürme, dedikodu, kinaye, ima, şiddet, taciz, duygusal istismar vb kötü davranışlar) uygulamaların bütünüdür (Tokat, Cindiloğlu, & Kara, 2011).

### **3.2. Psikolojik Yıldırma Tipolojisi**

Leymann, yıldırma davranışını tanımlayarak, bunları özelliklerine göre beş ayrı grupta toplamıştır. Bu davranışlar tek tek ele alındığında kabul edilemez görülmektedir. Söz konusu davranışlar pek çok kez hoş görülebilir veya davranışı yapanın kötü bir gününde olduğu düşünülerek anlayışla karşılanabilir. Ancak bu davranışlar sürekli ve değişik türlerde kasıtlı tacize dönüşür. Bu bağlamda, Leymann bir tipoloji geliştirmiştir (Tokat, Cindiloğlu, & Kara, 2011).

**Leymann'ın Tipolojisi:**Leyman'ın geliştirmiş olduğu bu yıldırma tipolojisindeki beş grup şu şekildedir (Tokat, Cindiloğlu, & Kara, 2011).

### **Birinci Grup: Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek**

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

### **İkinci Grup: Sosyal İlişkilere Saldırımlar**

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

### **Üçüncü Grup: Bireyin İtibarına Saldırımlar**

- Bireyin arkasından kötü konuşulur.
- Birey hakkında asılsız söylentiler çıkarılır.
- Bireyin gülünç duruma düşmesi için bir çaba sarf edilir.
- Bireye akıl hastasıymış muamelesi yapılır.
- Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmesi için bireye baskı yapılır.
- Bireyin özrü veya eksik tarafıyla alay edilir.
- Bireyi küçük düşürmek maksatlı taklit edilir.

- Bireyin inançları ve siyasi tarafıyla dalga geçilir.
- Bireyin özel hayatıyla dalga geçilir.
- Bireyin milliyetiyle dalga geçilir.
- Bireyin kişiliğini ve öz güvenini zedeleyici işler yaptırılmaya çalışılır.

- Göstermiş olduğu çaba yanlış değerlendirilir.
- Bireyin kararları gereksizce sorgulanır.
- Birey hoşuna gitmeyen isimlerle anılmaya başlanır.
- Cinsel imalarda bulunulur.

#### **Dördüncü Grup: Bireyin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları**

- Bireye uygun hiçbir özel görev verilmez.
- Bireye verilen işler, yerine getirilmesine fırsat tanınmadan geriye alınır.

- Bireye yapması için gereksiz ve anlamsız işler verilir.
- Bireyin yeteneklerinin çok altındaki işlere layık görülür.
- Bireyin işi sürekli değiştirilir.
- Bireyin öz güvenini olumsuz etkileyici işler verilir.
- Bireye itibarını düşürücü, niteliklerinden çok uzak işler verilir.
- Bireyin mali yük altına girebileceği ve zararına sebep olucu davranışlarda bulunulur.

- Bireyin evine ya da çalıştığı yere zarar verilir.

#### **Beşinci Grup: Bireyin Sağlığına Doğrudan Yapılan Saldırıları**

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

### 3.3. Psikolojik Yıldırmanın Nedenleri

#### 3.3.1. Kişisel Nedenler

İşyerinde yıldırma kişisel kıskançlıktan kaynaklanabilir. Bu tür durumlarda hedef seçilen kişi, genelde saldırganın sahip olmadığı niteliklere sahiptir. Saldırgan bu kişide sahip olmadığı nitelikleri gördükçe kıskançlık duyar. Örneğin hedef seçtiği kişinin iş yerinde popüler olması, saldırgan için çekilmez bir durumdur (Gökçe, 2010).

Turan (2006) 'ın 'İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu' ile ilgili yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre psikolojik yıldırmaya maruz kalan çalışanların en sık olarak çekememezlik nedeniyle psikolojik yıldırmaya maruz bırakıldıklarını düşündükleri görülmektedir. Bunu sırasıyla çalışanın işteki başarısı, yetenekleri, eğitim düzeyi, dış görünüşü, yaşam tarzı ve cinsiyeti izlemektedir. Psikolojik yıldırmada nadir olarak görülen nedenler ise sırasıyla inanç, yaş, siyasi görüş ve medeni durum olmuştur.

Bu konuda yapılan araştırmalar psikolojik yıldırma mağdurlarının; genellikle dürüst, çalışkan, kendilerini başkasına beğendirme ihtiyacı içinde olmayan, özgüveni yüksek, girişken, nitelikli, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kişilerle ve olaylarla değil düşüncelerle uğraşmayı seven insanlar olduğunu ortaya koymaktadır. Çoğu durumda mağdurlar, daha yüksek mevkilerdekilere tehdit oluşturdukları için seçilmiş kişilerdir. Duygusal zekâları yüksek, dolayısıyla, esnek, hassas ve kendi davranışlarını gözden geçirebilen, başkalarının davranış ve duygularını yüksek seviyede hissedebilen, yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açıları ile dünyayı yorumlayabilen kişilerin psikolojik yıldırmaya daha fazla maruz kaldıkları ifade edilmektedir.

Ayrıca bazı çalışmalarda, psikolojik yıldırma faillerinin kötü kişilik yapısına sahip olduğu, yönetici olması nedeniyle bunu kendisinde hak gördüğü, şişirilmiş ben merkezci ve narsist kişilik yapısının olduğu ve bu özelliklerinin de

psikolojik yıldırma uygulaması için neden oluşturabildiği belirtilmektedir. Bununla birlikte psikolojik yıldırma faillerinin, kötü bir çocukluk geçirmelerinin, toplum ve aile baskısı ya- şamalarının veya başa çıkamadıkları çeşitli olayların kurbanı olmalarının da psikolojik yıldırma davranışları sergilemelerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Atman, 2012).

### **3.3.2.Kurumsal Nedenler**

Kurumlardaki hiyerarşik bir örgüt yapısı çoğu zaman otoriter bir yönetim tarzını da beraberinde getirmekte ve bu durum psikolojik yıldırma için uygun bir ortam hazırlamaktadır. Kötü yönetim, yetersiz iletişim, zayıf liderlik yapısı, stresli ortamın varlığı, insanların kendilerinden beklenenleri yerine getirememesi, yeniden yapılanma, rekabetçi ortamlarda kendi işini kaybetmekten korkma, kendi durumunu koruma durumu, yeni fikirlerin ortaya çıkmaması, sürekli aynı şeylerin tekrarlanması gibi davranışlar işyerinde psikolojik yıldırma uygulamalarına yol açabilmektedir. Yöneticilerin işyerinde psikolojik yıldırmanın varlığına inanmamaları, söz konusu davranışın sürmesine neden olabilmektedir. (Atman, 2012).

### **3.3.3.Sosyal Nedenler**

İş yaşamında psikolojik taciz vakalarının görülme sıklığı, toplumun sosyal, ekonomik, kültürel ve ahlaki norm ve değerleri ile yakından ilgilidir.İşyerinde psikolojik yıldırmaya zemin oluşturan toplumsal norm ve değerler başında güçlü olanın zayıf olanı yok etme algısı, bireylere kapasitesinin üzerinde iş yüklenmesi, ortak duyarlılık alanları ve ortak çalışma kültürünün yok sayılması, değişim ve yeniliklerin çalışanların aleyhine kullanılması gelmektedir (Atman, 2012).

## **İşyerinde Psikolojik Tacizle İlgili Kavramlar**

### **3.4.1.Çatışma ve Psikolojik Yıldırma**

Çatışma, örgütlerde yaşamın normal bir koşulu olarak kesinlikle kaçınılmazdır. İyi veya kötü olarak nitelendirilemez. Yalnızca varlığı kabul edilmesi gereken bir iş gerçeğidir. Çatışma konusunda bugüne dek pek çok araştırma

yapılmış, pek çok düşünce dile getirilmiştir. Çatışma, insanoğlunun varoluşundan bugüne kadar karşılığı gerek bireysel, gerek bireylerarası, gerekse gruplar arası sorunlardan bir olan uyumsuzluk belirtisi olayıdır (Tokat, Cindiloğlu, & Kara, 2011).

Psikolojik yıldırma yoğun bir bireylerarası çatışma şekli olarak incelenebilir. Psikolojik yıldırma, belirli bir aşamadan sonra bazen hafta veya aylar sonra çatışmaların yayılması anlamına da gelmektedir. Sosyal psikolojide çatışma ve saldırganlık üzerine yapılan araştırmalar çok fazladır. Genel anlamda çatışma bir örgütte birey ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanmaktadır (Kırel, 2008).

Konuyu sosyal psikoloji bağlamında bireysel açıdan ele aldığımızda çatışma, fizyolojik ve sosyal-psikolojik gereksinimlerin doyurulmasına engel olan sıkıntıların oluşturduğu gerginlik sonucunda ortaya çıkan bir olgudur. Örgütte yaşanan çatışma ise bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal etkinliklerin durmasına veya bozulmasına neden olan olaylar olarak ele alınabilir. Bu anlamda çatışma; “birey ve grupların içindeki veya aralarındaki uyumsuzluk ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu” olarak tanımlanmaktadır (Tınaz, 2011).

İşgörenler arasındaki uyumsuzluğun, çatışmalara ve psikolojik yıldırmaya yol açacağı varsayılmaktadır. Ancak çatışma ve psikolojik yıldırma birbirinden farklı kavramlardır. Leymann’a göre çatışma ve psikolojik yıldırma arasındaki farklardan biri, çatışmanın güç olarak eşit tarafların birbirlerine uygulamasıdır. Buna karşın psikolojik yıldırmada bir veya daha fazla güç bakımından üstün bireylerin daha zayıf bir bireye, ezik ve baskı altında kalana kadar düşmanca davranışlarda bulunulmasıdır (Tokat, Cindiloğlu, & Kara, 2011). Çatışma çerçevesinden psikolojik yıldırma aşamaları incelendiğinde aşağıdaki süreçler yaşanmaktadır;

**Tablo 5. Çatışma ve Psikolojik Yıldırma Aşamaları** (Tokat, Cindiloğlu, & Kara, 2011).

	<b>Çatışma ve Psikolojik Yıldırma Aşamaları</b>
1	Çatışma
2	Çözümlememiş çatışma, psikolojik yıldırmanın ilk işaretlerini su yüzüne çıkabilir.
3	Kişi alt üst olmuş ve depresif hisseder. Fiziksel sağlığı etkilenebilir.
4	Tatmin edici olmayan performans, psikolojik yıldırma şiddetlenir.
5	Çatışma tırmanır. Zihinsel fiziksel sağlık daha da bozulur.Yoğunlaşmış psikolojik yıldırma.
6	Çatışma devam eder. Hastalık üretken çatışmanın önüne geçer.Yoğun psikolojik yıldırma sürer.
7	İstifa Kovulma

Leymann 1982'den bu yana İsveç'te yapılan araştırmaların sonucuna göre, psikolojik yıldırmanın, çatışmanın aşırı ve abartılmış bir şekli olduğunu savunmaktadır. Psikolojik yıldırma sendromunun yayılmasını ve ilerlemesini durdurabilmek için yöneticiler çatışmaları çözümlmek durumundadır. Aksi halde çatışmalar, örgütlerin güç, imaj ve yetiştirilmiş insan gücünü kaybetmesine ve esas varoluş nedeni olan amaçları doğrultusunda ilerleyememesine neden olacaktır. Psikolojik yıldırma sendromu, farklı kişilikteki grup ve kişilerin çatışmasından kaynaklanmaktadır.



**Tablo 6. Örgütlerde Uygulanan Çatışma ve Psikolojik Yıldırma Arasındaki Farklılıklar (Asunakutlu & Safran, 2006).**

Sağlıklı Çatışma Ortamı	Psikolojik Yıldırma Ortamı
Roller ve iş tanımları açıktır.	Roller belirsizdir.
İşbirlikçi ilişkiler vardır.	İşbirlikçi olmayan ilişkiler hâkimdir.
Hedefler ortak ve paylaşılmıştır.	İleriye görmek olanaksızdır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.
Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır.	Örgütsel aksaklıklar vardır.
Bazen çatışmada sürtüşmeler olabilir.	Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlenir.
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı ve baştan savma bir iletişim vardır.

Çatışma klasik ve modern bağlamda farklı yorumlanan bir olgudur. Çatışma, klasik anlayışa göre örgüt için tehlike oluşturan ve önlenmesi gereken bir durum olarak değerlendirilirken (Darling & Walker, 2001), modern yaklaşımlarda örgütsel dinamizmi ve rekabeti artırıcı etkisi ve dolayısıyla çalışanları motive edici yönüyle örgütsel düzeyde belli ölçülerde bulunması gereken bir olgu olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel ilişkiler bağlamında kişiler arasında yaşanan görüş ve düşünce farklılıklarının, gelişme ve yeniliğe yol açacağı ve örgütsel hedeflere katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Farklılıkların yol açacağı çeşitlilik ve çok seslilik, geliştirici katkılar sağlamakta ve çalışanları teşvik etmektedir. Ancak dikkat edilmesi gereken unsur, örgütsel çatışmanın seviyesidir. Çatışma belli düzeylerde performansı paralel olarak artırmakta, ancak belli bir düzeyden sonra artmaya devam ettiğinde örgütsel ve bireysel performansta önemli düşümlere yol açmaktadır. Bu nedenle çatışma yönetiminde belirli bir çatışma aralığının sürekliliği sağlanmalı ve çatışma seviyesi kontrol altında tutulmalıdır. Çatışma seviyesi performansı olumsuz yönde etkilemeye başladığında ise mutlaka gerekli tedbirler alınmalıdır (Asunakutlu & Safran, 2006).

### 3.4.2.Şiddet ve Psikolojik Yıldırma:

İnsanlık tarihiyle birlikte ortaya çıkmış olan şiddet olgusu birçok bireysel ve toplumsal öge ile birlikte karmaşık bir yapı ortaya koymaktadır. Şiddet bireysel ve toplumsal olarak psikolojik sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik boyutları olan bir olgudur. Kendini çok farklı biçimlerde gösterebilen şiddet, günümüzde gerek bireysel toplumsal boyutta sık karşılaştığımız bir olgudur (Tokat, Cindiloğlu, & Kara, 2011).

Şiddet, cinayet, işkence, darbe, eylem, savaş, baskı, suç, terörizm vb. kavramları kapsayan eylemlerin bütünüdür. Şiddet olayları ise insanları sindirmek, korkutmak için yaratılan olay ya da girişimler olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan, bir şeye şiddet diyebilmek için iki temel öge bulunmaktadır. Güç bulundurma/zor potansiyeli ve zorlama/zorbalık (zarar verme-engelleme, yaptırma-yaptırtmama). Yani birincisi potansiyel, ikincisi eyleme denk düşmektedir (Özışık, 2014).

Psikolojik yıldırma, işyerinde gerçekleşen bir psikolojik şiddet veya psikolojik terördür. Ancak şiddetten söz edildiğinde, genelde fiziksel müdahale ve somut iz bırakan fiili şiddet aklımıza gelir. Oysa şiddet, sadece kaba biçimiyle fiziksel özellikte olmayıp ekonomik, siyasal ve psikolojik niteliklerde de olabilmektedir. Şiddetin soyut biçimi olan psikolojik yıldırma, fiziki şiddet de içeren “bullying”den daha tehlikelidir ve kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir (Tınaz, 2011).

Psikolojik yıldırma örgütsel şiddetin en hızlı büyüyen şeklidir. Bu şiddet türünde, örgütte saldırgan bir bireyin, işini daha iyi yapabilecek yetenek ve güce sahip bir başka bireye veya bir grup bireye karşı çalışma yaşamını zorlaştırıcı bir takım davranışları sergilemesi söz konusudur. Saldırı amaçlı bu davranışlardan bazıları şu şekilde belirtilmektedir (Tokat, Cindiloğlu, & Kara, 2011).

- Kin gütmek
- Acımasızca ve zalimce davranışlar
- Kasıtlı kötü niyetli davranışlar

- Aşağılayıcı davranışlar
- Sarsmak
- Bağırıp çağırarak iş yaptırmak
- Kendi bildiğinin doğru olduğunda ısrar etmek
- Güvensizlik nedeniyle yetki vermeyi reddetmek
- Sürekli olarak diğerlerini eleştirmek
- Gereksiz sorularla rahatsız etmek

İşyerinde psikolojik şiddet, sistemli olarak uygulanması durumunda psikolojik savaşa dönüşmekte ve mağdurların işten ayrılmak dışında başka çareleri kalmamaktadır. Örgütsel verimsizliğin en önemli nedenlerinden olan psikolojik yıldırma, dünyada ve ülkemizde tüm kamu ve özel kuruluşlarda var olan, ancak tanımı üzerinde tam bir uzlaşmaya varılmamış, çerçevesi kesin belirlenemeyen ve adı konulmamış bir savaş olarak sürüp gitmektedir (Tınaz, 2011).

### 3.5. Psikolojik Yıldırma Süreci

Örgütlerde yıldırma genel olarak dört aşamada gelişir ve süreç şu şekilde özetlenir (Gökçe, 2010):

**1-İş yerinde kritik bir olayın yaşanması ve yıldırıcı davranışların açığa çıkması.** Örgüt içinde, çatışma gibi, tetikleyici bir durum ortaya çıkar. Bu aşamada saldırgan davranış inceden inceye yapılır. Ancak yıldırmanın ortaya çıkabilmesi için, saldırgan davranışın açıkça yapılıyorsa gerekir.

**2-Yıldırmanın belirgin bir biçimde ortaya çıkması ve mağduru lekeme çabaları.** Bu aşamada, günlük hayatta yıldırıcı olmayacak davranışlar süreklilik gösterir. Devam eden bu davranışlar, bir süre sonra hedef seçilen için cezalandırıcı olmaya başlar ve durum eziyete dönüşür. Böylece saldırganlık başlar. Bu aşamada, genelde mağdurun kişiliğindeki yetersizlikler doğrudan hedef alınır. Bu durumda mağdurun psikolojik sağlığı etkilenir. Mağdur hakkında yönetime aslı olmayan şikâyetler gitmeye başlar. Mağdurun bu durumu onu örgüt içinde bir sorun haline getirir.

**3-Ciddi psikolojik sarsıntı.** Bu aşamada yöneticiler, mağdur hakkında kendilerine söylenenleri dinler. Böylece mağdura karşı önyargılar oluşur. Bu yöneticiler genelde mağdur hakkında ortaya atılan yargı ve suçlamaları kabul eder.

**4-Kovulma.** Yıldırma, bir süre sonra, artık ciddi bir psikolojik vaka haline gelir. Mağdurun işine son verilebilir. Bu aşamada artık mağdurdan söz edilemez. Hedef seçilen, artık bir kurbandır.

### **3.6. Psikolojik Yıldırma Sürecinde Rol Alanlar**

İşyerlerinde psikolojik yıldırmanın ortaya çıkmasının belli bir nedeni yoktur. Ancak çalışma yaşamında gerçekleşen psikolojik yıldırma süreci içerisinde oynanan rollerle ilgili olarak üç grup insan ayırt edilebilir. Bunlar:

- Uygulayanlar (Saldırganlar, tacizciler)
- Mağdurlar (kurbanlar)
- İzleyiciler

Dolayısıyla çalışma yaşamında herkes, bu roller bağlamında psikolojik yıldırma olgusu içinde rol almaya adaydır. Kendine ait rolü oynayan bu üç grubun her birinin, kendi özelliği ve etkinliği var olup, aynı zaman da birbirlerini de etkilemektedirler.

#### **3.6.1.Psikolojik Yıldırma Uygulayanlar**

Leyman'a (1996) göre, psikolojik yıldırma uygulayanlar, kendi eksikliklerinin telafisi için, psikolojik yıldırmaya başvururlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik, onları başka birini küçültücü davranışlar sergilemeye iter. Bu açıdan psikolojik yıldırma eylemi şüphesiz bir kompleksli kişilik sorunudur. Gerçek psikolojik yıldırmacılar, hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla uygun değillerdir. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür.

En sık rastlanan psikolojik yıldırmaçı tipleri (Tetik, 2010):

- **Fesat psikolojik yıldırmaçı:** Yeni kötülükler arayan bir kişidir. İftiralarla başkalarını yaralamaya çalışır.

- **Hiddetli psikolojik yıldırmaçı:** Karakter özelliği nedeniyle fevridir. Sürekli bağırma, beddua etme modundadır. Sinir ve huysuzluk krizleriyle işyerini çekilmez yapar. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılarlar.

- **Megaloman psikolojik yıldırmaçı:** Kendisini herkesten üstün görür. Kendine olan güvensizliği başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık olarak yansır. Bu kişiye göre tüm kaynakların kontrolü kendisindedir. Uydurduğu kurallara herkes uymak zorundadır

- **Sadist psikolojik yıldırmaçı:** Başkalarını köşeye sıkıştırmaktan, mahvetmekten büyük zevk duyar. Bu kişi ‘sapkın narsist’ olarak da tanımlanabilir. Hiyerarşik kademelerde yükselebilmek için her yola başvurabilir.

- **Dalkavuk psikolojik yıldırmaçı:** Yöneticilerinin gözüne girmek için yaranma halindedir ve her şeyi yapmaya hazırdır. Yöneticinin dalkavuşu gibidir.

- **Zorba psikolojik yıldırmaçı:** Sadist psikolojik yıldırmaçıya benzer. Son derece acımasız ve zalimdir. İnsanlara köle gibi davranır.

- **Korkak psikolojik yıldırmaçı:** Bir başkasının daha başarılı olacağı, yükseleceğini düşünerek paniğe kapılır. Kendini korumak için psikolojik yıldırma uygulamayı seçer.

- **Eleştirici psikolojik yıldırmaçı:** Başkalarının yaptığı işten hiç memnun kalmaz, sürekli eleştirir. İşyerinde memnuniyetsizlik ve gerginlik dolu bir iklimin oluşmasına sebebiyet verir.

- **Hayal kırıklığına uğramış psikolojik yıldırmaçı:** Çalışma yaşamı dışında yaşanan tüm olumsuz duygular, tüm yetersizlikler veya kötü deneyimler, bu psikolojik yıldırmaçı tarafından işyerinde başkalarına yansıtılır. Daima başkalarına karşı kıskançlık ve haset duyguları mevcuttur (Tetik, 2010).

### 3.6.2. Psikolojik Yıldırma Mağdurları

İşyerlerinde gerçekleştirilen bu tür zorbaca ve yıldırma amaçlı eylemlere ilişkin materyalin çoğu psikolojik yıldırma sürecine hedef olan bireylerin başından geçen olaylardır. Olayları betimleyen raporlar ise, mağdurlarla yapılan görüşmeye dayanmaktadır. Bu nedenle yıldırma sürecinin suçlularına ve potansiyel suçlularına ilişkin bilgiler elde edilememektedir. Bu süreçte yaşanan olumsuzlukların sadece küçük bir kısmı açığa çıkabilmekte, olay kendine güveni olan cesaretli mağdurlar tarafından ortaya konulabilmektedir. Yani birçok mağdur konumunu kaybetme korkusundan dolayı, kendisine uygulanan psikolojik yıldırma uygulamalarını dışarıya yansıtamamaktadır. Kimi zaman, sürecin hedefi olan bireyler, olumsuz davranışlardan fazlaca etkilenmekte ve sağlıklarını kaybetmektedir. Bozulan sağlık durumu da gerçekleştirilen olumsuz uygulamaları ele vermektedir (Acar & Dündar, 2008).

Palaz ve arkadaşlarının (2008) yaptığı ‘İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları’ konulu araştırmalarının sonucuna göre en çok karşılaşılan olumsuz davranışların işyerinde yapılan işlerin sürekli eleştirilmesi, kişinin sözünün sürekli kesilmesi ve kendilerini gösterme olanaklarının kısıtlanması olarak belirtilmiştir. Psikolojik taciz davranışlarını uygulayanların başında yöneticiler gelmektedir. Deneklerin yarısından fazlası psikolojik tacize maruz kaldığında uğradığı haksızlığı, ilgili kişiyle yüz yüze konuşarak çözmeye çalışmakta fakat daha planlı ve daha çok çalışarak eleştiri almamaya çalıştım diyenlerin oranı da oldukça yüksektir.

Çoğunlukla yavaş gelişmesi nedeniyle psikolojik şiddet sürecinin ilk başlarında çalışan, yaşadığı sorunu tanımlama ve sorunun nedenlerini belirleme güçlüğü çeker. Uzun bir süre boyunca (en az altı ay) ve belirli aralıklarla (en az haftada bir) çalışanın işyerindeki davranışları ve yaşam tarzı başkalarının önünde alay konusu olur, aşağılanır, başkalarıyla iletişim kurma olanakları engellenir ya da yaptığı iş eleştirilir. Ancak çalışan, kendisine yöneltilen bu sinsî, örtük ve düşmanca davranışlara karşılık vermekte güçlük çeker, kendini çaresiz ve savunmasız bir halde hisseder. Kişiliği, iş güvencesizliği, saldırganın/saldırganların örgüt içindeki

güçlü konumları, yaşadıklarına tanıklık eden olmaması ya da tanıkların tehditle susturulmuş olmaları gibi farklı nedenlerle mağdur konumundaki çalışan; üzerine atılan suçlamalardan kendini aklayamaz ve savunamaz. Üstelik mağdurun bu savunmasız hali psikolojik şiddeti ve etkilerini yeniden üretir. Böylece psikolojik şiddet süreci, mağdurun işyerindeki konumu, zihinsel ve fiziksel sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerini arttırabilmektedir (Karakaş & Okanlı, 2013).

Araştırmalar, psikolojik yıldırma uğrayan çalışanların genellikle yetenekli, işine bağlı, yaratıcı, farklılıkları ortaya çıkaran değişime açık kişiler olduğunu göstermektedir. Psikolojik yıldırma kurbanlarının özellikle yaratıcı kişiliğe sahip olmaları daha yüksek mevkilerde çalışanları rahatsız ettiği için mağdurlar seçilmiş kişilerdir. Bu kişiler çalışma hayatlarında zekâ, yeterlilik, yaratıcılık, başarı ve kendilerini adama gibi birçok özellikleri taşıyan insanlardır. Duygusal zekâsı yüksek, kendi davranışlarını gözden geçirebilen ve varsa hatalarını düzeltebilen insanlardır (Karslıoğlu, 2013).

### 3.6.3. Psikolojik Yıldırma İzleyicileri

İşyerlerinde psikolojik taciz her ne kadar mağdur ve tacizci arasında geçen bir süreç olarak ele alınsa da, zamanla sürece dâhil olan kişiler olabilir. Bu sürece doğrudan karışmayan ancak bir şekilde süreci algılayan, sürecin yansımalarını yaşayan kişilere “izleyiciler, seyirciler, tanık olan taraf” denilmektedir. Bu kişiler, çalışma ortamında meydana gelen psikolojik taciz olgusunun farkına vardıkları andan itibaren izleyici olarak nitelendirilirler (ÇSGB, 2014).

İzleyicileri üç grupta değerlendirebiliriz. Bunlar (Karslıoğlu, 2013):

- **Psikolojik yıldırma ortakları:** Verdikleri destek ve işbirliği ile psikolojik yıldırma uygulayıcısına yardım ederler. Yardakçı, sahte, masum ve meraklı izleyiciler bu grupta yer alır.

- **İlgisizler:** Psikolojik yıldırmanın aşağılayıcı ve yıldırıcı davranışları karşısında sessiz kalır ve beklide tacizcinin davranışlarından için için zevk duyarlar. Böylece psikolojik yıldırma sürecinin devamına göz yumarlar. Bir şeye karışmayan izleyiciler bu gruptadır.

**-Karşıtlar:** İşyerinde gergin havadan hoşlanmayan bu tip izleyiciler, kurbanı yardım etmeye çalışır yada en azından çözüm üretmeye çalışırlar. Diplomatik izleyicilerin bulunduğu gruptur.

### 3.7. Psikolojik Yıldırma Türleri

Psikolojik yıldırmanın oluşum türleri işyerindeki ast-üst ilişkileri ve buna bağlı olarak geliştirilen iletişim kanalları psikolojik yıldırmanın oluşum türlerini etkiler. İşyerlerinde yaşanan rekabetin ya da çatışmanın boyutlarına göre psikolojik yıldırma farklı tür özellikleri de sergileyebilir. Ancak özellikle iş stresinin ağır, haksız ve ayrıcalıklı yaklaşımların yaygın ve "kapalı kapı" politikasının personel yönetiminde benimsenmiş olduğu işyerlerinde psikolojik yıldırmanın daha sık ve daha yoğun yaşandığı bilinmektedir (SGK, 2013).

**Düşey Psikolojik Taciz:** Üst konumda yer alanların astlarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri psikolojik taciz vakalarıdır.

**Yatay Psikolojik Taciz:** Aynı düzeyde olan ast ve üstlerin birbirine karşı uygulaması şeklinde görülebilmektedir. Yatay psikolojik yıldırma için ise rekabet, farklı bir yerden gelme (bölge, kent) ve ırkçılık gösterilebilir.

**Dikey Psikolojik Taciz:** Çalışanları yöneticiye psikolojik şiddet uygulamasıdır. Nadir görülen bir durumdur. Dikey psikolojik yıldırmanın nedeni olarak sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, kayırma ve politik nedenler gösterilebilir (Aygün, 2012).

### 3.8. Psikolojik Yıldırma Sonuçları

Psikolojik yıldırma, uygulanması suç unsuru taşıyan, son derece tehlikeli ve zarar verici bir olgudur. Amaçlanan hedef, kurban olarak seçilmiş bireyin, uygulanan psikolojik taciz ve psikolojik terör ile yıldırılması ve bezdirilmesidir (Tınaz, 2011).



Örgütte manevi taciz, mağdurları, aileleri, bütün toplumu rahatsız eden bir süreç olmakla beraber; bu süreçten en fazla zarar görenler mağdur ve çalışan örgüt olmaktadır.

### **3.8.1. Psikolojik Yıldırma İş görenler Açısından Sonuçları**

Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik baskıların etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkar. Kurban iş yapamaz hale gelir; işe dehşet, korku, kaçma isteği ile gider. O denli etkilenmiştir ki, örgütte duramaz haldedir ve neredeyse tüm savunma mekanizmaları çökmüştür (Tokat, Cindiloğlu, & Kara, 2011).

Psikolojik yıldırmaya uğrayan mağdurun yaşayabileceği olası psikolojik rahatsızlıklar ve diğer bazı sonuçlar aşağıda belirtilmiştir (Karşlıoğlu, 2013):

- Uyku düzensizliği
- Gerginlik ve öfke
- Konsantrasyon bozukluğu
- Kaygı ve depresyon
- Psikosomatik yakınmalar
- Panik ataklar
- Kendini suçlama
- Sosyal olarak geri çekilme
- Sigara ve alkol kullanımı
- Aşırı yemek yeme
- Bireysel hatalar ve iş kazaları

Psikolojik yıldırma uygulayanların uzun süreli saldırıları sonrasında çoğu kurban Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) yaşayabilir. Bu durum savaşa katılan askerlerin, işkence ve tecavüz kurbanlarının ya da büyük felaketler sonrasında insanları yaşadıkları psikolojik durumlara benzemektedir (Karşlıoğlu, 2013).

Akgeyik ve Delen (2013)'in marketlerde ve çağrı merkezlerinde çalışan 734 çalışana yapılan araştırma sonuçlarına göre, müşteri saldırganlığı, mağdurları duygusal, fiziksel ve psikolojik açıdan yıpratıcı çeşitli problemlere yol açmaktadır. Mağdurların karşılaştıkları riskler arasında stres, kaygı, endişe ve gerilim, güven ve saygınlık kaybı ile baş ağrıları, karın ağrıları ve mizah yeteneğini kaybetme öncelikli olarak sayılabilir. Müşteri saldırganlığının önemli sonuçlarından biri de iş tatmininin azalmasıdır. Gerçekten de veriler, saldırıya muhatap olan mağdurların iş tatminlerinin azaldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca müşteri saldırganlığı çoğu vakada gelecek kaygısını arttıran bir yansıma yaratmaktadır. Bu durum mağdurum hem kendine, hem de bulunduğu kuruma güvenini yitirmesine yol açmaktadır. Nitekim, müşteri saldırganlığı davranışına uğrayanların ciddi bir karamsarlık taşıdıkları ve saldırıya uğramayanlara göre %57 düzeyinde daha yüksek bir gelecek kaygısı yaşadıkları anlaşılmaktadır.

### **3.8.2. Psikolojik Yıldırmanın Örgüte İlişkin Sonuçları**

Psikolojik yıldırma olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici etkileri vardır. Psikolojik yıldırmanın örgütsel etkileri, öncelikle ekonomik niteliktedir. Deneyimli çalışanların işten ayrılmaları nedeniyle yeni işe alma ve eğitim masrafları artar. İşletmede sık sık hastalık izinlerinin alındığı görülür. Uygulanan psikolojik yıldırma nedeniyle, işyerinden kaçış olarak kabul edilen hastalık izinleri maliyetleri artırır; buna karşılık verimliliği düşürür. psikolojik yıldırmaya maruz kalanların, istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadelenin de, işverenlere daha fazla mali yük getirmesi, beklenen sonuçtur.

Diğer taraftan örgütlerin ödemesi gereken sosyal bedellerin ağırlığı da önemli boyuttadır. Bir işyerinde çalışanlar, çalışma koşullarından memnun değilse ve bir takım taciz edici davranışlara maruz kalıyorsa, iş ortamında yaşadıklarını dışarıda anlatmaları olasıdır. Örgüt içinde ekip çalışması ve birliktelik ruhunun bozulması sonucunda başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmasının engellenmesiyle, işletmenin saygınlığının ve adının lekelenmesi, acımasız rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında kaçınılmaz bir sonuçtur (Tetik, 2010).

Psikolojik yıldırmanın, örgütlere getirdiği bir takım maliyetler vardır. Bunlar psikolojik maliyetler ve ekonomik maliyetlerdir (Tınaz, 2011).

### **Psikolojik Yıldırmanın Örgütlere Psikolojik Maliyetleri**

- Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar
- Olumsuz örgüt iklimi
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş
- Güvensizlik ortamı
- Genel saygı duygularında azalma
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması

### **Psikolojik Yıldırmanın Örgütlere Ekonomik Maliyetleri**

- Hastalık izinlerinin artması
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları
- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti
- Genel performans düşüklüğü
- İş kalitesinde düşüklük
- Çalışanlara ödenen tazminatlar
- İşsizlik maliyetleri
- Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları
- Erken emeklilik ödemeleri (Tınaz, 2011).

### **3.8.2. Psikolojik Yıldırmanın Aileye İlişkin Sonuçları**

İşyerinde yaşanan psikolojik yıldırmanın olgusunun kişinin özel yaşamına uzantısı sonucunda karı-koca ilişkilerinin, ebeveyn-çocuk ilişkilerinin, ayrıca çocukların psikolojik gelişmelerinin de olumsuz etkilenmeleri beklenen bir sonuçtur. Ailelerde bireyler gibi hem psikolojik hem de ekonomik açıdan yüksek maliyet ödemek zorunda kalmaktadır. Çaresizlik, ayrılıklar, boşanmalar, çatışmalar,

çocukların yaşadıkları olumsuzluklar aileler üzerinde katlanılması güç baskılar oluşturmaktadır (Karşlıoğlu, 2013).

### **3.8.3. Psikolojik Yıldırmanın Topluma İlişkin Sonuçları**

Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı, çalışma barışının olmadığı bir iş yaşamı psikolojik yıldırmanın ortaya çıkardığı büyük bir toplumsal problem olarak düşünülebilir. Psikolojik yıldırma kurbanı bir bireyin sağlık harcamaları (doktor harcamaları, tahliller vb.) hem işverene hem de devlete yük getirmektedir. Uygulanan psikolojik yıldırma sonucu mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşa gezdiği bir toplum örneği ortaya çıkmaktadır.

Psikolojik yıldırma uygulayıcıları ve tacizciler açısından bakıldığında ise, hırslarını ve iradelerini kötüye kullanarak yükselen bu kişilerin örgütsel rollerinden dolayı toplum içinde kazandıkları statü örnek alınmalarına sebep olabilir. Ayrıca tacizci tiplemesine uyan bu tür kişilerin sayıca artması da toplum için olumsuz bir diğer sonuç olacaktır (Karşlıoğlu, 2013).

### **3.9.Psikolojik Yıldırma ile Mücadele Yöntemleri**

Psikolojik yıldırma bir veya birkaç kişiyi diğer kişiler tarafından hedef haline getirerek yapılan sistematik bir saldırganlıktır (Cemaloğlu, 2007). Psikolojik yıldırma davranışları ve karşılığında verilen tepkiler bir probleme dönüşebilmektedir. Bir süre sonra psikolojik yıldırmanın ortaya çıkış sebebi unutulmakta ve bu davranışın ana kaynağı değil diğer sebepleri incelenmekte ve bunun sonucunda eğer duruma çözüm bulunamazsa sorunun daha da büyümesi kaçınılmaz olmaktadır. Psikolojik yıldırma davranışının çözümlenememesi, psikolojik yıldırma ile ilgili davranışın daha da arttırmakta ve psikolojik yıldırma ile ilgili kişilerin bu eylemleri devam ettirmesine, şiddetini arttırmasına sebep olmaktadır. Psikolojik yıldırma ile ilgili maruz kişinin bu davranışa karşı koyabilmesi için, hukuk ve ahlak kurallarına uygun, zamanını ve yöntemini kendi oluşturduğu bir yol belirlemesi gerekmekte ve savunmanın haricinde bir de savaş vermesi gerekmektedir (Koyuncuoğlu, 2017).

Araştırmalar, “psikolojik yıldırma” mağdurlarının çoğunun ise otuzlu yaşlarda, iyi eğitilmiş hatta yüksek lisans, doktora gibi derecelerinin olduğunu gösteriyor. Parlak kariyeri olan bu kişiler, birlikte çalıştıkları eski tarz ya da başarısız yöneticiler için tehdit oluşturuyor, bu nedenle saf dışı bırakılmaya çalışılıyorlar.

Psikolojik yıldırma yani psikolojik tacizle başa çıkabilmenin temelini teslim olmamak oluşturuyor. Kaybedilen özgüvenin yeniden kazanılabilmesi için öncelikle kişinin benlik bütünlüğünü ayakta tutan değerlerin keşfedilmesi gerekir. İnsanın yaşadıklarını ve gerçek duygularını kendisinden gizlememesi, bunları dostlarla konuşarak veya yazarak paylaşması önerilir. Kişi durum ne kadar zor olursa olsun bir şekilde baş edebileceğine inanmalı ve bu inancı kaybetmemelidir (Çobanoğlu, 2005).

Zorgül (2014)'ün yaptığı çalışmada araştırma bulguları göstermektedir ki; İlkokul öğretmenlerinin maruz kaldığı psikolojik yıldırma düzeyi arttıkça, işe yabancılaşma düzeyi de artmaktadır. Bunun için, örgütlerde psikolojik yıldırmanın önlenmesi amacıyla tedbirler alınması, tüm toplumun katlanmak zorunda olduğu olumsuz sonuçların bertaraf edilmesine katkı sağlar.

Yılmaz (2015) çalışmasında, psikolojik yıldırma ve iş tatmini arasındaki negatif ilişkinin varlığı, psikolojik yıldırmanın önlenmesinin iş tatminini arttıracak yönündedir. Dolayısıyla örgütlerin varlığı, verimliliği ve etkinliği için iş tatmininin artırılması için psikolojik yıldırmanın önlenmesi bir zorunluluktur. Psikolojik yıldırma bireye, örgüte ve topluma zararlar vermektedir. Psikolojik yıldırmanın örgüte olan maddi kaybı, psikolojik yıldırma önlemek için örgütün yapacağı harcamalardan daha yüksektir. Bu sebeple örgütler psikolojik yıldırma önlemek için gerekli bilgilendirmeleri yapmalı, eğitim ve örgüt düzenini sağlamalı, doğru iletişimin olduğu bir örgüt kültürü benimsemelidir. Örgütlerde psikolojik yıldırma davranışını tanımaya ve önlem almaya yönelik hizmet içi eğitimlerin yapılması ve kişilerin psikolojik yıldırma davranışı konusunda bilinçli ve güçlü hale getirilmesi gereklidir.

### 3.9.1. Psikolojik Yıldırma ile Bireysel Mücadele

Çalışanların psikolojik yıldırma ile bireysel olarak mücadele edebilmeleri için öncelikle haklarını çok iyi bilmeleri ve haklarını aramaktan çekinmemeleri gerekmektedir. Kişinin öncelikle mesleki niteliklerini geliştirerek kendine özgüven yaratması gerekmektedir. Bu anlamda kişinin kendisini 'kurban' zihniyetinden kurtarması, kontrollü adımlar atarak, önündeki tüm seçenekleri değerlendirmesi gerekmektedir.

Psiko-terör ortamında kurbanın yaşamı yaşanılır kılmak için; kendine göre uygun bir bakış açısı geliştirmesi, risk almaktan korkmaması, güçlü ve yetenekli olduğu alanlarda yoğunlaşması, rekabetçi duygulardan ve kendisiyle yarışmaktan vazgeçmesi, aşırı zihinsel ve psikolojik yük getirecek her türlü faaliyetten uzak durması, güçlü inançlar ve idealler geliştirmesi, kişiliği yeniden daha güçlü bir şekilde kurgulaması psikolojik şiddetle bireysel başa çıkmada takip edilecek taktiklerden bazılarıdır (Dökmen, 1999).

Her baskı ve yıldırma eylemleri karşısında insanlar genellikle üç tür tavır sergilerler. Psikolojik şiddet karşısında gösterilecek üç tür tutum ve davranış şunlardır:

- Psikolojik şiddete anlayış gösterme,
- Karşı savaş verme
- Geri çekilme

Psikolojik şiddete anlayış gösterme onun tekrarlanma sıklığı veya şiddetine göre değişir. Psikolojik şiddet sistematik olarak devam ediyor ve şiddetinde artma eğilimi gözleniyorsa, şiddete anlatış gösterme doğru bir yaklaşım değildir. Eğer psikolojik şiddet periyodik bir tarzda geliyor ve stres katsayısı düşük ve tolere edilmesi mümkün ise, zayıflık işareti vermeden anlayış gösterilebilir.

Psikolojik şiddetle mücadele etmenin diğer bir yolu, karşı savaş vermektir. Karşı savaş verme durumunda asla psikolojik yıldırmanın yöntemi seçilmemelidir. Psikolojik yıldırma her tür etik dışı yolla saldırabilir. Kurban ise dürüst, onurlu,

erdemli, ilkeli ve güvenilir olduğu için seçilmiştir. Bu nedenle psikolojik yıldırımının yöntemine başvurmak mağduru haklı iken haksız, güçlü iken zayıf bırakır. Onurlu, erdemli ve sağduyulu tepkiler göstermelidir. Kurban, ahlak ilkeleri ve yasaya uygun davranışlarla psikolojik yıldırmaıyı sıkıştırılmalıdır.

Diğer bir mücadele yöntemi olan geri çekilme taktiği, psikolojik yıldırmaıyla kendi gücü arasındaki farkın fazla olması durumunda istenmeden seçilen bir yol olmasıdır. Zafer her zaman savaşılarak elde edilmez; savaşmadan kazanılan büyük zaferler de vardır. Eğer savaşmadan kazanılan bir zaferle sonuçlanacaksa, geri çekilme en etkili strateji olur (Cüceloğlu, 1992).

İşyerinde psikolojik şiddetle bireysel başa çıkmada uygulanacak bazı taktik adımlar vardır. Psikolojik yıldırmaıyla bireysel başa çıkmak için kurban öncelikle kendi kişiliğini geliştirecek, direncini arttıracak çabalar içinde olmalıdır. Bu amaçla atılabilecek bazı adımlar şunlar olabilir (İşçi Dayanışma Derneği, 2015):

**-Özsaygının Geliştirilmesi:** Psikolojik şiddete karşı direnç gösterip onunla başa çıkmak için, başvurulacak yollardan biri, özsaygının geliştirilmesidir. Ne kadar kendiniz olabiliyorsanız, psiko-teröre karşı koyma yeteneğiniz o oranda yüksek olacaktır.

**-Denge Bölge Oluşturmak:** Denge bölgesi, her tür istikrarsızlığın ve güvensizliğin ortadan kalktığı, kurbanın kendini güven ve esenlik içinde hissettiği bir ortamdır.

**-Mesleki Beceri ve Nitelikleri Geliştirmek:** Psikolojik şiddetin oluşturduğu psikolojik gerilimi azaltmanın bir başka yolu, kişisel ve mesleki nitelikleri, mümkün olduğu kadar hatalardan arındırarak geliştirmektir. Bu tavır, kurbanın kendisine karşı duyduğu güveni ve özsaygısını yükseltir.

**-Ruh Sağlığını Korumak:** Gerilim azaltıcı önlemlerden bir diğeri, ruh sağlığıdır. Geliştirilen güçlü psikolojik uyum, kurbanın psikolojik yaralanmasını engeller ve psikolojik şiddet karşısında onu daha donanımlı kılar. Ruh sağlığı yerinde olan birinin psiko-terör direnci daha yüksek olur.

**-Algılama Stratejilerini Güçlendirmek:** Her türlü psikolojik şiddet faktörü insanın kişilik süzgecinden geçer ve bu kişilik onun psikolojik şiddete tepkisinin ne kadar güçlü olacağını belirler. Kimileri psikolojik şiddete karşı oldukça güçlü bir direnç gösterebilirken, kimileri çok basit psiko-terör karşısında bile yıkıma uğrar. Kurbanın direncinin ölçüsü, psikolojik şiddeti tolere etme katsayısıdır.

**-Değerleri Açıklamak:** Kişisel değerlerin bilincine varmak ve yaşamın bu değerlerle doğal bir uyum içinde olduğundan emin olmak, psikolojik şiddete karşı direnç göstermede etkin bir yoldur. Mağdur değerleri nedeniyle kurban seçildiğini unutulmamalıdır. İşgale uğramış vatan topraklarının ancak değerlere sarılarak kurtarıldığı gibi, psikolojik şiddete maruz kalan biri değerlerinden vazgeçerek, bu saldırıyı ortadan kaldıramaz. Mağdur kendini kurtaracak en güçlü silahın, sahip olduğu değerleri olduğunu bilmelidir.

### 3.9.2. Psikolojik Yıldırma İle Örgütsel Mücadele

İşterinde psikolojik tacizle ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalarda, mobbingin işyerlerinde ortaya çıkmasının işyeri veya var olan yönetime bağlı ana nedenleri arasında hatalı personel seçim ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı, iş yerinde sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet gösterilmektedir (Tınaz, 2011).

İşverenler işyerinde yaşanan yıldırma sorumlu dururlar. Çünkü çalışanların görevlerini ve çalışma koşullarını işverenler belirler. Bu nedenle yönetimin yıldırma yaşanmasında tamamen masum olduğunu iddia etmek doğru değildir. Yıldırma yaşanan örgütlerde, yöneticinin liderlik davranışlarında yetersizlik bulunmaktadır. Burada önemli olan yıldırma ile liderlik arasında ilişkinin olduğudur (Gökçe, 2010).

İşverenin ticari faaliyeti ya da iş statüsü ile ilişkili olmaksızın psikolojik yıldırma ortaya çıkardığı kabul edilen bazı özel işyeri koşulları vardır. Bunlar;

- İnsan kaynaklarının maliyetini en alt düzeyde tutmak,



- Aşırı katı hiyerarşi yapısı,
- Açık iletişim politikasının yetersizliği,
- Zayıf iletişim ağı,
- Çatışma çözme yeteneğinin zayıflığı, işyerinde etkili olmayan şikâyet süreci ve çatışma yönetimi,
- Zayıf liderlik,

Öncelikle kurum içinde psikolojik yıldırma neden olan çatışmayı yönetme yolları uygulanmalı, çatışmayı yönetme mekanizmalarına işlerlik kazandırılmalıdır. Bu yol ve yöntemlerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Cindiloğlu, 2010);

- Çatışan gruplar yüz-yüze bir araya getirilerek sorunları bütün yollarıyla ele alıp tartışabilirler,
- Çatışan tarafları kendi grup ve ya bireysel amaçlarının ötesinde daha kapsamlı ve önemli bir amaç etrafında toplayarak işbirliği yapmaları sağlanabilir,
- Örgüt yapısından kaynaklanan çatışmalarda örgüt yapısı değiştirilerek ilişkiler farklılaştırılabilir,
- Nesnellğine güvenilen bir üçüncü kişinin ve ya grubun hakemliğine başvurulabilir,
- Kısa dönemli hesaplar yerine uzun dönemli işbirliğinin taraflara getireceği yararlar vurgulanarak, sorunlar çözümlenebilir ve zaman içinde anlaşmanın gerçekleşmesi sağlanabilir.

### **3.9.3. Psikolojik Yıldırmanın Yasal ve Cezai Yaptırımları**

Son zamanlarda üzerinde en çok durulan konulardan biri olan psikolojik yıldırma olgusu hakkında hukuksal yönden de mücadelede kendini fazlasıyla göstermektedir. Bu olgunun son zamanlarda çok bahsedilmesi ve hemen hemen herkesin karşılaştığı veya tanık olduğu bir kavram olduğu için bazı ülkelerin bu konuda hukuksal düzenlemelerde buldukları belirtilmektedir.

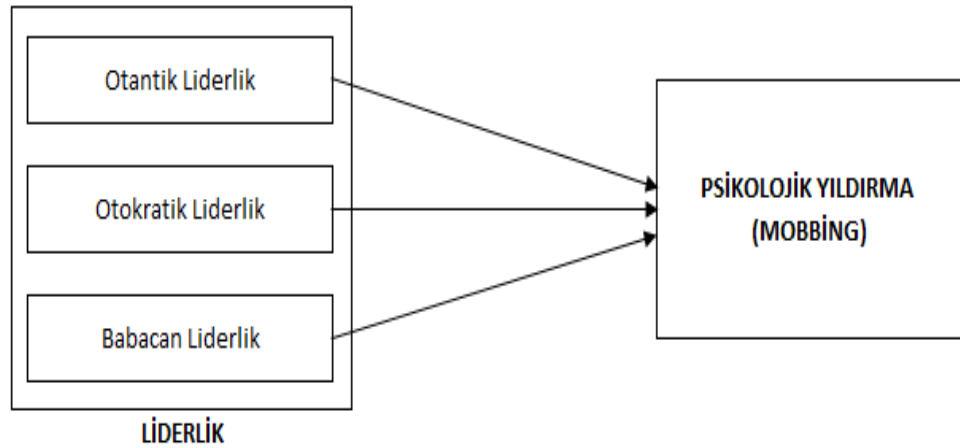
Her ülkenin toplum düzeni ve toplumsal yapısı farklı olduğundan dolayı yapılan düzenlemelerde bu farklılıklar göz önüne alınarak yapılmaktadır. Her ülke kendine göre bu konuda yasal düzenlemelerde bulunduğu belirtilmektedir (Koyuncuoğlu, 2017).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. YÖNTEM

#### 4.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009). Araştırmanın şematik modeli aşağıda verilmektedir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin liderlik stilleri ile işyerinde yaşanan psikolojik yıldırma arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki aşağıdaki hipotezlere yanıt aranmıştır.

Hipotez 1: Otantik liderlik ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2: Otokratik liderlik ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3: Babacan liderlik ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

## 4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Tekirdağ ilindeki özel okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. MEB'den alınan bilgilere göre Tekirdağ ilindeki özel okullarda görev yapan öğretmen sayısının 450 olduğu bilinmektedir. Örneklem büyüklüğü Salant ve Dillman'nın (1994) belirlediği formül ile hesaplanmıştır.

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

*N: Hedef kitledeki birey sayısı*

*n: Örneklem alınacak birey sayısı*

*p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)*

*q: İncelenen olayın görülmeysi sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)*

*t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer*

*d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen ± örneklem hatasıdır*

**Şekil 3. Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesine Yönelik Formül (Psiscilla & Don, 1994)**

Örneklem formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, ± % 5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü  $n = 450 (1,96)^2 (0,5) (0,5) / (0,5)^2 (450-1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5) = 208$  olarak hesaplanmıştır. Örneklem hacmi büyüdükçe örnekten elde edilen bulguların evren

için geçerliliğinin arttığı kabul edilir (İslamoğlu, 2003; 150). Araştırmada 218 öğretmen ile hesaplamaya göre evreni temsil edecek daha fazla örnekleme ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre araştırmada elde edilen bulgular ile araştırma evren üzerinde genellenebilir.

### 4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yönelik form, liderlik ölçeği ve psikolojik yıldırma davranışlarını (Mobbing) belirlemeye yönelik ölçek kullanılmıştır.

Liderlik; Kılıç (2015) ve Yaşbay (2011) tarafından yapılan otantik liderlik çalışmalarından alınan toplam 10 madde ile otantik liderlik, Büyükyavuz (2015), Timurkaan (2016) ve Erdoğan (2010) tarafından yapılan otokratik liderlik çalışmalarından alınan 10 madde ile otokratik liderlik ve Aksoy (2008) ve Demirer (2012) tarafından yapılan babacan liderlik çalışmalarından alınan 10 madde ile toplam 30 maddeden oluşan ölçek ile ölçülmüştür. Ölçek için güvenirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği  $\alpha=0.936$  olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.880>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %56.544 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

**Tablo 7. Liderlik Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
<b>Otantik Liderlik</b> (Özdeğer=11.561)	Liderlik3	0,827	25,318	0,923
	Liderlik9	0,778		
	Liderlik8	0,759		
	Liderlik4	0,754		
	Liderlik2	0,740		
	Liderlik10	0,701		
	Liderlik7	0,698		
	Liderlik1	0,636		
	Liderlik6	0,634		
	Liderlik5	0,589		
<b>Otokratik Liderlik</b> (Özdeğer=3.685)	Liderlik19	0,828	16,666	0,885
	Liderlik18	0,799		
	Liderlik20	0,784		
	Liderlik15	0,772		
	Liderlik14	0,765		
	Liderlik16	0,760		
	Liderlik11	0,741		
	Liderlik13	0,727		
	Liderlik12	0,724		
	Liderlik17	0,692		
<b>Babacan Liderlik</b> (Özdeğer=1.718)	Liderlik24	0,725	14,560	0,850
	Liderlik25	0,714		
	Liderlik22	0,711		
	Liderlik21	0,682		
	Liderlik23	0,664		
	Liderlik30	0,630		
	Liderlik29	0,575		
	Liderlik26	0,531		
	Liderlik28	0,528		
	Liderlik27	0,525		
Toplam Varyans %56.544				

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

Araştırmada psikolojik yıldırma düzeyleri Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen ve Cemaloğlu'nun (2007) Türkçeye uyarladığı Olumsuz Davranış Soruları ölçeği ile belirlenmiştir. Ölçek 21 olumsuz davranış ifadesinden oluşmaktadır. Cemaloğlu yaptığı uyarlama çalışmasında ölçeği tek faktörlü olarak toplam 0,71 varyans değeri ve faktör yükleri 0,59 ile 0,87 arasında olma üzere yapı geçerliliğini, iç tutarlılık katsayısı olarak Alpha=0,94 ile güvenilirliğini belirlemiştir. Bu araştırmada Cemaloğlu'nun yapı geçerliliği kullanılmış (tek faktör) ve ölçeğin güvenilirliği Alpha=0,936 olarak çok yüksek bulunmuştur.

#### 4.4.Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Hipotez testlerinin uygulanmasında normal dağılım varsayımları dikkate alınmıştır. Veri analizi öncesinde parametrik test yöntemlerine uygunluğu sınaama amacıyla normallik sınaması yapılmıştır. Araştırma değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Normal dağılım test sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 8. Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi

	<b>Otantik liderlik</b>	<b>Otokratik liderlik</b>	<b>Babacan liderlik</b>	<b>Liderlik genel</b>	<b>Algılanan psikolojik yıldırma</b>
N	218	218	218	218	218
Kolmogorov-Smirnov Z	1,403	1,036	1,416	1,351	3,436
P	0,059	0,234	0,142	0,094	0,133

Araştırma değişkenlerin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır( $p>0,05$ ). Verilerin analizinde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında Pearson Korelasyon ve Regresyon Analizi uygulanmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Dağılım aralığının hesaplanması amacıyla, Dağılım aralığı=En büyük değer- En küçük değer/ Derece sayısı formülü kullanılmıştır. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe bölünerek 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır (Sümbüloğlu, 1993).

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **5.BULGULAR VE YORUMLAR**

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan öğretmenler ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

## 5.1.Öğretmenlerin Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

**Tablo 9. Öğretmenlerin Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı**

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	146	67,0
	Erkek	72	33,0
	Toplam	218	100,0
Yaş	25yaş Ve Altı	40	18,3
	26-30 Yaş	54	24,8
	31-35 Yaş	62	28,4
	36-40 Yaş	24	11,0
	41-45 Yaş	12	5,5
	45-50 Yaş	12	5,5
	51 Yaş Ve üzeri	14	6,4
	Toplam	218	100,0
Kıdem	1-3 Yıl	68	31,2
	4-6 Yıl	30	13,8
	7-9 Yıl	38	17,4
	11 Ve üstü	82	37,6
	Toplam	218	100,0
Eğitim Durumu	Lisans	162	74,3
	Yüksek Lisans	56	25,7
	Toplam	218	100,0
Medeni Durum	Evli	128	58,7
	Bekâr	90	41,3
	Toplam	218	100,0
Bu Okulda Çalışma Süresi	İlk Yıl	80	36,7
	2-4 Yıl	102	46,8
	5 Yıl Ve üzeri	36	16,5
	Toplam	218	100,0
Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdem	İlk Yıl	24	11,0
	2-4 Yıl	54	24,8
	5-10 Yıl	62	28,4
	11 Ve üstü	78	35,8
	Toplam	218	100,0
Çalışılan Kademe	Okulöncesi	4	1,8
	İlköğretim	38	17,4
	Ortaöğretim	42	19,3
	Lise	134	61,5
	Toplam	218	100,0
Branş	Türkçe Edebiyat	32	14,7
	Sosyal Bil	22	10,1
	Matematik	48	22,0
	Fen	34	15,6
	Yabancı Dil	32	14,7
	Diğer	50	22,9
	Toplam	218	100,0
Görev Yapılan Okuldan Memnuniyet	Evet	196	89,9
	Hayır	22	10,1
	Toplam	218	100,0



Araştırmaya katılanların;

146'sı (%67,0) Kadın, 72'si (%33,0) Erkektir. - 40'ı (%18,3) 25 Yaş ve altı, 54'ü (%24,8) 26-30 yaş, 62'si (%28,4) 31-35 yaş, 24'ü (%11,0) 36-40 yaş, 12'si (%5,5) 41-45 yaş, 12'si (%5,5) 45-50 yaş, 14'ü (%6,4) 51 yaş ve üzeridir.

68'i (%31,2) 1-3 yıl, 30'u (%13,8) 4-6 yıl, 38'i (%17,4) 7-9 yıl, 82'si (%37,6) 11 ve üstü kıdeme sahiptir.

162'si (%74,3) Lisans, 56'sı (%25,7) Yüksek Lisans eğitim düzeyine sahiptir.

128'i (%58,7) Evli, 90'ı (%41,3) Bekârdır.

Mevcut okullarında 80'i (%36,7) İlk yıl, 102'si (%46,8) 2-4 yıl, 36'sı (%16,5) 5 yıldır çalışmaktadır.

Kıdem değişkenine göre 24'ü (%11,0) bir yıllık, 54'ü (%24,8) 2-4 yıl, 62'si (%28,4) 5-10 yıl, 78'i (%35,8) 11 ve üstü kıdeme sahiptir.

4'ü (%1,8) Okul öncesi, 38'i (%17,4) İlköğretim, 42'si (%19,3) Ortaöğretim, 134'ü (%61,5) Lise düzeyindeki okullarda çalışmaktadır.

32'si (%14,7) Türkçe Edebiyat, 22'si (%10,1) Sosyal Bil, 48'i (%22,0) Matematik, 34'ü (%15,6) Fen, 32'si (%14,7) Yabancı Dil, 50'si (%22,9) Diğer branşlarda çalışmaktadır.

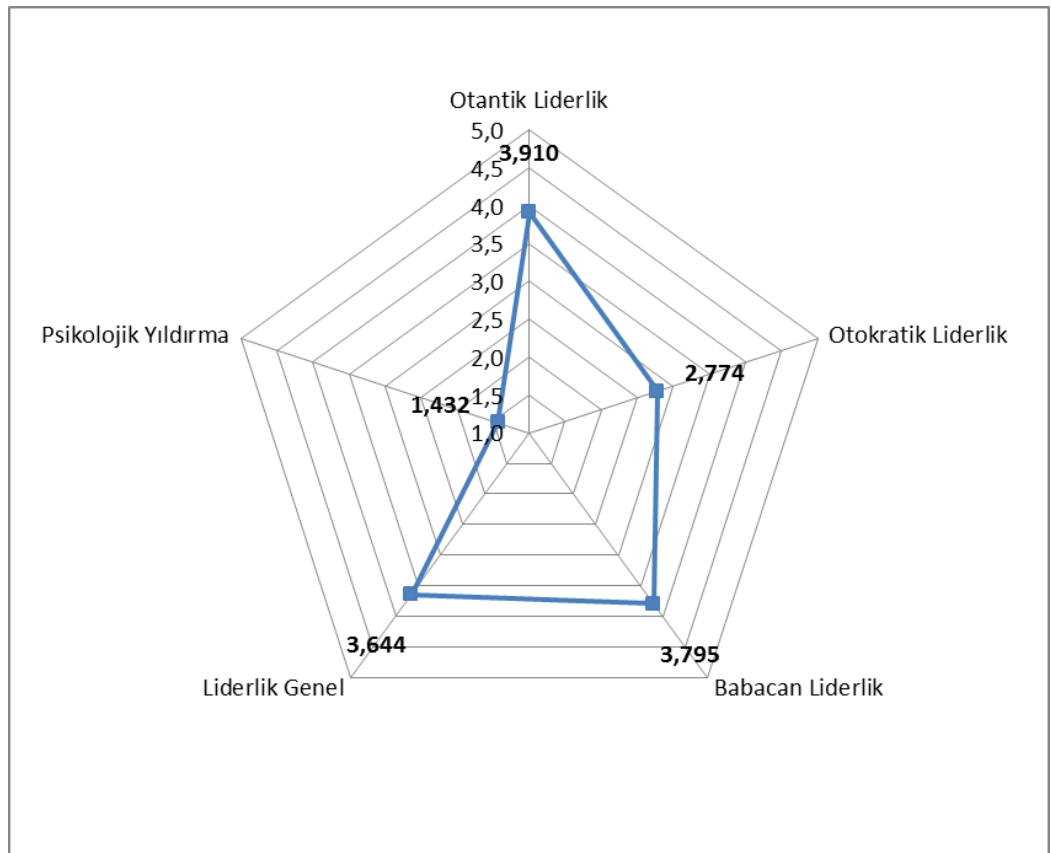
## **5.2.Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik ve Psikolojik Yıldırma Düzeyleri**

Öğretmenler görev yapılan okuldan memnuniyet değişkenine göre 196'sı (%89,9) Evet, 22'si (%10,1) Hayır olarak dağılmaktadır.

**Tablo 10. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik ve Psikolojik Yıldırma Düzeyleri**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Otantik Liderlik	218	3,910	0,803	1,700	5,000
Otokratik Liderlik	218	2,774	0,870	1,000	4,500
Babacan Liderlik	218	3,795	0,761	2,000	5,000
Psikolojik Yıldırma	218	1,432	0,574	1,000	3,710

Öğretmenlerin algılarına göre “otantik liderlik” düzeyi yüksek ( $3,910 \pm 0,803$ ); “otokratik liderlik” düzeyi orta ( $2,774 \pm 0,870$ ); “babacan liderlik” düzeyi yüksek ( $3,795 \pm 0,761$ ); “liderlik genel” düzeyi yüksek ( $3,644 \pm 0,676$ ); “Psikolojik Yıldırma” düzeyi çok zayıf ( $1,432 \pm 0,574$ ); olarak saptanmıştır.



**Şekil 4. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik ve Psikolojik Yıldırma Puan Ortalamalarına İlişkin Diyagram**

### 5.3.Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik İle Psikolojik Yıldırma Arasındaki İlişkiler

**Tablo 11. Liderlik ve Psikolojik Yıldırma Puanları Arasında Korelasyon Analizi**

		Otantik Liderlik	Otokratik Liderlik	Babacan Liderlik	Liderlik Genel	Psikolojik Yıldırma
<b>Otantik Liderlik</b>	r	1,000				
	p	0,000				
<b>Otokratik Liderlik</b>	r	-0,503**	1,000			
	p	0,000	0,000			
<b>Babacan Liderlik</b>	r	0,721**	-0,417**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000		
<b>Psikolojik Yıldırma</b>	r	-0,517**	0,590**	-0,345**	-0,587**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

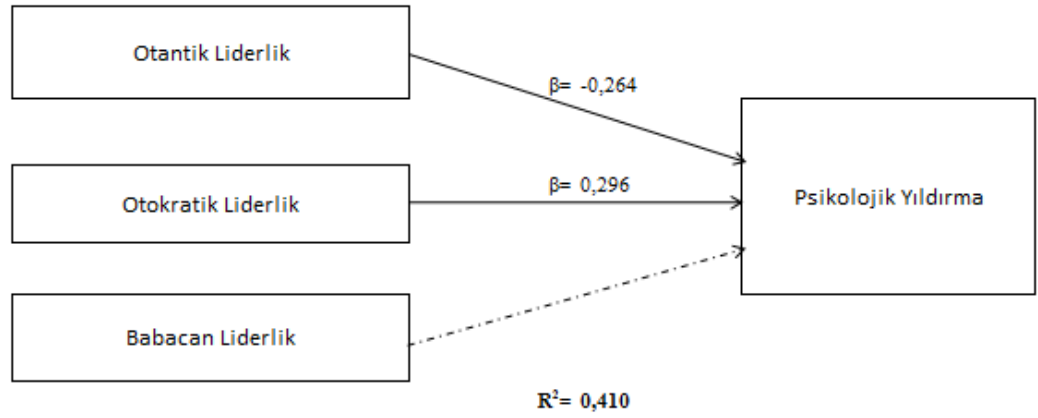
\*<0,05; \*\*<0,01

Otokratik Liderlik ve otantik liderlik arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=-0.503$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Babacan Liderlik ve otantik liderlik arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.721$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Babacan Liderlik ve otokratik liderlik arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=-0.417$ ;  $p=0,000<0.05$ ).Psikolojik Yıldırma ve otantik liderlik arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=-0.517$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Psikolojik Yıldırma ve otokratik liderlik arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.59$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Psikolojik Yıldırma ve babacan liderlik arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=-0.345$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

**Tablo 12. Liderlik Alt Boyutlarının Psikolojik Yıldırma Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Psikolojik Yıldırma	Sabit	1,332	5,147	0,000	51,300	0,000	0,410
	Otantik Liderlik	-0,264	-4,649	0,000			
	Otokratik Liderlik	0,296	7,413	0,000			
	Babacan Liderlik	0,082	1,432	0,154			

Otantik liderlik, otokratik liderlik, babacan liderlik ile Psikolojik Yıldırma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=51,300$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Psikolojik Yıldırma düzeyinin belirleyicisi olarak otantik liderlik, otokratik liderlik, babacan liderlik değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür( $R^2=0,410$ ). Öğretmenlerin algıladığı otantik liderlik düzeyi Psikolojik Yıldırma düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,264$ ). Öğretmenlerin algıladığı otokratik liderlik düzeyi Psikolojik Yıldırma düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,296$ ). Öğretmenlerin algıladığı babacan liderlik düzeyi Psikolojik Yıldırma düzeyini etkilememektedir ( $p=0,154>0,05$ ).



**Şekil 5. Liderlik Alt Boyutlarının Psikolojik Yıldırma Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli**

### 5.4.Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik ve Psikolojik Yıldırma Düzeylerinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

**Tablo 14. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldırma Düzeylerinin Branş a Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	Fark
Otantik Liderlik	Türkçe Edebiyat	32	3,850	0,845	1,913	0,093	
	Sosyal Bil	22	3,782	0,909			
	Matematik	48	3,767	0,895			
	Fen	34	3,812	0,689			
	Yabancı Dil	32	4,263	0,631			
	Diğer	50	3,984	0,765			
Otokratik Liderlik	Türkçe Edebiyat	32	3,044	0,948	4,716	<b>0,000</b>	<b>1&gt;2</b> <b>3&gt;2</b> <b>3&gt;5</b> <b>1&gt;6</b> <b>3&gt;6</b> <b>4&gt;6</b>
	Sosyal Bil	22	2,555	0,914			
	Matematik	48	3,104	0,831			
	Fen	34	2,853	0,594			
	Yabancı Dil	32	2,675	0,877			
	Diğer	50	2,392	0,839			
Babacan Liderlik	Türkçe Edebiyat	32	3,738	0,847	0,949	0,450	
	Sosyal Bil	22	3,727	0,929			
	Matematik	48	3,696	0,841			
	Fen	34	3,718	0,694			
	Yabancı Dil	32	4,019	0,651			
	Diğer	50	3,868	0,643			
Psikolojik Yıldırma	Türkçe Edebiyat	32	1,539	0,519	3,576	<b>0,004</b>	<b>2&gt;5</b> <b>1&gt;6</b> <b>2&gt;6</b> <b>3&gt;6</b> <b>4&gt;6</b>
	Sosyal Bil	22	1,723	0,784			
	Matematik	48	1,502	0,600			
	Fen	34	1,496	0,426			
	Yabancı Dil	32	1,289	0,489			
	Diğer	50	1,217	0,542			

Otokratik liderlik puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,716$ ;  $p=0,000 < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Branşı Türkçe Edebiyat olanların

otokratik liderlik puanları (3,044±0,948), branşı Sosyal Bil olanların otokratik liderlik puanlarından (2,555±0,914) yüksek bulunmuştur. Branş Matematik olanların otokratik liderlik puanları (3,104±0,831), branşı Sosyal Bil olanların otokratik liderlik puanlarından (2,555±0,914) yüksek bulunmuştur. Branş Matematik olanların otokratik liderlik puanları (3,104±0,831), branşı Yabancı Dil olanların otokratik liderlik puanlarından (2,675±0,877) yüksek bulunmuştur. Branşı Türkçe Edebiyat olanların otokratik liderlik puanları (3,044±0,948), branşı diğer olanların otokratik liderlik puanlarından (2,392±0,839) yüksek bulunmuştur. Branş Matematik olanların otokratik liderlik puanları (3,104±0,831), branşı diğer olanların otokratik liderlik puanlarından (2,392±0,839) yüksek bulunmuştur. Branşı Fen olanların otokratik liderlik puanları (2,853±0,594), branşı diğer olanların otokratik liderlik puanlarından (2,392±0,839) yüksek bulunmuştur.

Psikolojik Yıldırma puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,576$ ;  $p=0,004<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Branşı Sosyal Bil olanların Psikolojik Yıldırma puanları (1,723±0,784), branşı Yabancı Dil olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından (1,289±0,489) yüksek bulunmuştur. Branşı Türkçe Edebiyat olanların Psikolojik Yıldırma puanları (1,539±0,519), branşı diğer olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından (1,217±0,542) yüksek bulunmuştur. Branş Sosyal Bil olanların Psikolojik Yıldırma puanları (1,723±0,784), branşı diğer olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından (1,217±0,542) yüksek bulunmuştur. Branş Matematik olanların Psikolojik Yıldırma puanları (1,502±0,600), branşı diğer olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından (1,217±0,542) yüksek bulunmuştur. Branşı Fen olanların Psikolojik Yıldırma puanları (1,496±0,426), branşı diğer olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından (1,217±0,542) yüksek bulunmuştur.

Otantik liderlik, babacan liderlik puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 15. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldırma Düzeylerinin Bu Okulda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	Fark
Otantik Liderlik	İlk Yıl	80	3,863	0,910	9,256	<b>0,000</b>	2>1
	2-4 Yıl	102	4,104	0,696			1>3
	5 Yıl Ve üzeri	36	3,467	0,643			2>3
Otokratik Liderlik	İlk Yıl	80	2,800	0,948	2,115	0,123	
	2-4 Yıl	102	2,671	0,790			
	5 Yıl Ve üzeri	36	3,011	0,879			
Babacan Liderlik	İlk Yıl	80	3,695	0,873	3,099	<b>0,047</b>	2>1
	2-4 Yıl	102	3,929	0,724			2>3
	5 Yıl Ve üzeri	36	3,639	0,506			
Psikolojik Yıldırma	İlk Yıl	80	1,488	0,634	4,565	<b>0,011</b>	1>2
	2-4 Yıl	102	1,319	0,428			3>2
	5 Yıl Ve üzeri	36	1,627	0,725			

Otantik liderlik puanları ortalamalarının bu okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=9,256$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Bu okulda çalışma süresi 2-4 yıl olanların otantik liderlik puanları ( $4,104\pm 0,696$ ), bu okulda çalışma süresi İlk yıl olanların otantik liderlik puanlarından ( $3,863\pm 0,910$ ) yüksek bulunmuştur. Bu okulda çalışma süresi İlk yıl olanların otantik liderlik puanları ( $3,863\pm 0,910$ ), bu okulda çalışma süresi 5 yıl ve üzeri olanların otantik liderlik puanlarından ( $3,467\pm 0,643$ ) yüksek bulunmuştur. Bu okulda çalışma süresi 2-4 yıl olanların otantik liderlik puanları ( $4,104\pm 0,696$ ), bu okulda çalışma süresi 5 yıl ve üzeri olanların otantik liderlik puanlarından ( $3,467\pm 0,643$ ) yüksek bulunmuştur.

Babacan liderlik puanları ortalamalarının bu okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,099$ ;  $p=0,047<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Bu okulda çalışma süresi 2-4 yıl olanların babacan liderlik puanları ( $3,929\pm 0,724$ ), bu okulda çalışma süresi İlk yıl olanların babacan liderlik puanlarından ( $3,695\pm 0,873$ ) yüksek bulunmuştur. Bu okulda çalışma süresi 2-4 yıl olanların babacan liderlik

puanları (3,929±0,724), bu okulda çalışma süresi 5 yıl ve üzeri olanların babacan liderlik puanlarından (3,639±0,506) yüksek bulunmuştur.

Psikolojik Yıldırma puanları ortalamalarının bu okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=4,565; p=0,011<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Bu okulda çalışma süresi İlk yıl olanların Psikolojik Yıldırma puanları (1,488±0,634), bu okulda çalışma süresi 2-4 yıl olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından (1,319±0,428) yüksek bulunmuştur. Bu okulda çalışma süresi 5 yıl ve üzeri olanların Psikolojik Yıldırma puanları (1,627±0,725), bu okulda çalışma süresi 2-4 yıl olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından (1,319±0,428) yüksek bulunmuştur.

Otokratik liderlik puanları ortalamalarının bu okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

**Tablo 16. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldırma Düzeylerinin Kıdeme Göre Ortalamaları**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>P</b>	<b>Fark</b>
Otantik Liderlik	1-3 Yıl	68	3,953	0,785	0,814	0,487	
	4-6 Yıl	30	3,747	1,018			
	7-9 Yıl	38	3,821	0,716			
	11 Ve üstü	82	3,976	0,771			
Otokratik Liderlik	1-3 Yıl	68	2,941	0,856	4,269	<b>0,006</b>	<b>1&gt;3</b> <b>2&gt;3</b>
	4-6 Yıl	30	3,020	0,908			
	7-9 Yıl	38	2,400	0,980			
	11 Ve üstü	82	2,720	0,757			
Babacan Liderlik	1-3 Yıl	68	3,912	0,772	2,023	0,112	
	4-6 Yıl	30	3,513	0,845			
	7-9 Yıl	38	3,747	0,827			
	11 Ve üstü	82	3,824	0,668			
Psikolojik Yıldırma	1-3 Yıl	68	1,560	0,640	4,299	<b>0,006</b>	<b>1&gt;4</b> <b>2&gt;4</b>
	4-6 Yıl	30	1,610	0,646			
	7-9 Yıl	38	1,396	0,437			
	11 Ve üstü	82	1,278	0,507			



Otokratik liderlik puanları ortalamalarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,269$ ;  $p=0,006<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kıdem 1-3 yıl olanların otokratik liderlik puanları ( $2,941\pm 0,856$ ), kıdem 7-9 yıl olanların otokratik liderlik puanlarından ( $2,400\pm 0,980$ ) yüksek bulunmuştur. Kıdem 4-6 yıl olanların otokratik liderlik puanları ( $3,020\pm 0,908$ ), kıdem 7-9 yıl olanların otokratik liderlik puanlarından ( $2,400\pm 0,980$ ) yüksek bulunmuştur.

Psikolojik Yıldırma puanları ortalamalarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,299$ ;  $p=0,006<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kıdem 1-3 yıl olanların Psikolojik Yıldırma puanları ( $1,560\pm 0,640$ ), kıdem 11 ve üstü olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından ( $1,278\pm 0,507$ ) yüksek bulunmuştur. Kıdem 4-6 yıl olanların Psikolojik Yıldırma puanları ( $1,610\pm 0,646$ ), kıdem 11 ve üstü olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından ( $1,278\pm 0,507$ ) yüksek bulunmuştur.

Otantik liderlik, babacan liderlik puanları ortalamalarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 17. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldırma Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>P</b>	<b>Fark</b>
Otantik Liderlik	25yaş Ve Altı	40	3,790	0,945	3,145	<b>0,006</b>	5>1 6>1 6>2 5>3 6>3 5>4 6>4
	26-30 Yaş	54	3,996	0,769			
	31-35 Yaş	62	3,748	0,712			
	36-40 Yaş	24	3,708	0,751			
	41-45 Yaş	12	4,467	0,605			
	45-50 Yaş	12	4,492	0,693			
	51 Yaş Ve üzeri	14	4,007	0,836			
Otokratik Liderlik	25yaş Ve Altı	40	2,830	0,961	2,473	<b>0,025</b>	2>3 1>5 2>5 4>5
	26-30 Yaş	54	3,033	0,762			
	31-35 Yaş	62	2,565	0,982			
	36-40 Yaş	24	2,942	0,616			
	41-45 Yaş	12	2,233	0,535			
	45-50 Yaş	12	2,675	0,873			
	51 Yaş Ve üzeri	14	2,807	0,761			
Babacan Liderlik	25yaş Ve Altı	40	3,820	0,819	0,234	0,965	
	26-30 Yaş	54	3,819	0,829			
	31-35 Yaş	62	3,710	0,725			
	36-40 Yaş	24	3,817	0,736			
	41-45 Yaş	12	3,917	0,495			
	45-50 Yaş	12	3,900	0,852			
	51 Yaş Ve üzeri	14	3,786	0,736			
Psikolojik Yıldırma	25yaş Ve Altı	40	1,469	0,638	3,200	<b>0,005</b>	2>4 1>5 2>5 3>5 2>6 2>7
	26-30 Yaş	54	1,637	0,629			
	31-35 Yaş	62	1,456	0,605			
	36-40 Yaş	24	1,290	0,358			
	41-45 Yaş	12	1,064	0,068			
	45-50 Yaş	12	1,159	0,364			
	51 Yaş Ve üzeri	14	1,225	0,386			

Otantik liderlik puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,145$ ;  $p=0,006<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 41-45 yaş olanların otantik

liderlik puanları ( $4,467 \pm 0,605$ ), yaşı 25 Yaş ve altı olanların otantik liderlik puanlarından ( $3,790 \pm 0,945$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 45-50 yaş olanların otantik liderlik puanları ( $4,492 \pm 0,693$ ), yaşı 25 Yaş ve altı olanların otantik liderlik puanlarından ( $3,790 \pm 0,945$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 45-50 yaş olanların otantik liderlik puanları ( $4,492 \pm 0,693$ ), yaşı 26-30 yaş olanların otantik liderlik puanlarından ( $3,996 \pm 0,769$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-45 yaş olanların otantik liderlik puanları ( $4,467 \pm 0,605$ ), yaşı 31-35 yaş olanların otantik liderlik puanlarından ( $3,748 \pm 0,712$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 45-50 yaş olanların otantik liderlik puanları ( $4,492 \pm 0,693$ ), yaşı 31-35 yaş olanların otantik liderlik puanlarından ( $3,748 \pm 0,712$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-45 yaş olanların otantik liderlik puanları ( $4,467 \pm 0,605$ ), yaşı 36-40 yaş olanların otantik liderlik puanlarından ( $3,708 \pm 0,751$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 45-50 yaş olanların otantik liderlik puanları ( $4,492 \pm 0,693$ ), yaşı 36-40 yaş olanların otantik liderlik puanlarından ( $3,708 \pm 0,751$ ) yüksek bulunmuştur.

Otokratik liderlik puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,473$ ;  $p=0,025 < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 26-30 yaş olanların otokratik liderlik puanları ( $3,033 \pm 0,762$ ), yaşı 31-35 yaş olanların otokratik liderlik puanlarından ( $2,565 \pm 0,982$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 25 Yaş ve altı olanların otokratik liderlik puanları ( $2,830 \pm 0,961$ ), yaşı 41-45 yaş olanların otokratik liderlik puanlarından ( $2,233 \pm 0,535$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 26-30 yaş olanların otokratik liderlik puanları ( $3,033 \pm 0,762$ ), yaşı 41-45 yaş olanların otokratik liderlik puanlarından ( $2,233 \pm 0,535$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 36-40 yaş olanların otokratik liderlik puanları ( $2,942 \pm 0,616$ ), yaşı 41-45 yaş olanların otokratik liderlik puanlarından ( $2,233 \pm 0,535$ ) yüksek bulunmuştur.

Psikolojik Yıldırma puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,200$ ;  $p=0,005 < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 26-30 yaş olanların Psikolojik Yıldırma puanları ( $1,637 \pm 0,629$ ), yaşı 36-40 yaş olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından ( $1,290 \pm 0,358$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 25 Yaş ve altı

olanların Psikolojik Yıldırma puanları (1,469±0,638), yaşı 41-45 yaş olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından (1,064±0,068) yüksek bulunmuştur. Yaşı 26-30 yaş olanların Psikolojik Yıldırma puanları (1,637±0,629), yaşı 41-45 yaş olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından (1,064±0,068) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-35 yaş olanların Psikolojik Yıldırma puanları (1,456±0,605), yaşı 41-45 yaş olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından (1,064±0,068) yüksek bulunmuştur. Yaşı 26-30 yaş olanların Psikolojik Yıldırma puanları (1,637±0,629), yaşı 45-50 yaş olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından (1,159±0,364) yüksek bulunmuştur. Yaşı 26-30 yaş olanların Psikolojik Yıldırma puanları (1,637±0,629), yaşı 51 yaş ve üzeri olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından (1,225±0,386) yüksek bulunmuştur.

Babacan liderlik puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır(p>0.05).

**Tablo 18. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldırma Düzeylerinin Çalışılan Kademeye Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	Fark
Otantik Liderlik	Okulöncesi	4	2,500	0,346	4,664	<b>0,004</b>	2>1 3>1 4>1
	İlköğretim	38	4,037	0,663			
	Ortaöğretim	42	3,933	0,823			
	Lise	134	3,909	0,809			
Otokratik Liderlik	Okulöncesi	4	2,600	0,231	3,403	<b>0,019</b>	3>2 4>2
	İlköğretim	38	2,379	0,874			
	Ortaöğretim	42	2,848	0,950			
	Lise	134	2,869	0,829			
Babacan Liderlik	Okulöncesi	4	2,750	0,289	2,749	<b>0,044</b>	2>1 3>1 4>1
	İlköğretim	38	3,863	0,571			
	Ortaöğretim	42	3,762	0,891			
	Lise	134	3,818	0,756			
Psikolojik Yıldırma	Okulöncesi	4	1,214	0,082	5,997	<b>0,001</b>	3>2 4>2
	İlköğretim	38	1,128	0,289			
	Ortaöğretim	42	1,635	0,739			
	Lise	134	1,461	0,552			

Otantik liderlik puanları ortalamalarının çalışılan kademe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,664$ ;  $p=0,004<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalışılan kademe İlköğretim olanların otantik liderlik puanları ( $4,037\pm 0,663$ ), çalışılan kademe Okulöncesi olanların otantik liderlik puanlarından ( $2,500\pm 0,346$ ) yüksek bulunmuştur. Çalışılan kademe Ortaöğretim olanların otantik liderlik puanları ( $3,933\pm 0,823$ ), çalışılan kademe Okulöncesi olanların otantik liderlik puanlarından ( $2,500\pm 0,346$ ) yüksek bulunmuştur. Çalışılan kademe Lise olanların otantik liderlik puanları ( $3,909\pm 0,809$ ), çalışılan kademe Okulöncesi olanların otantik liderlik puanlarından ( $2,500\pm 0,346$ ) yüksek bulunmuştur.

Otokratik liderlik puanları ortalamalarının çalışılan kademe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,403$ ;  $p=0,019<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalışılan kademe Ortaöğretim olanların otokratik liderlik puanları ( $2,848\pm 0,950$ ), çalışılan kademe İlköğretim olanların otokratik liderlik puanlarından ( $2,379\pm 0,874$ ) yüksek bulunmuştur. Çalışılan kademe Lise olanların otokratik liderlik puanları ( $2,869\pm 0,829$ ), çalışılan kademe İlköğretim olanların otokratik liderlik puanlarından ( $2,379\pm 0,874$ ) yüksek bulunmuştur.

Babacan liderlik puanları ortalamalarının çalışılan kademe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,749$ ;  $p=0,044<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalışılan kademe İlköğretim olanların babacan liderlik puanları ( $3,863\pm 0,571$ ), çalışılan kademe Okulöncesi olanların babacan liderlik puanlarından ( $2,750\pm 0,289$ ) yüksek bulunmuştur. Çalışılan kademe Ortaöğretim olanların babacan liderlik puanları ( $3,762\pm 0,891$ ), çalışılan kademe Okulöncesi olanların babacan liderlik puanlarından ( $2,750\pm 0,289$ ) yüksek bulunmuştur. Çalışılan kademe Lise olanların babacan liderlik puanları ( $3,818\pm 0,756$ ), çalışılan kademe Okulöncesi olanların babacan liderlik puanlarından ( $2,750\pm 0,289$ ) yüksek bulunmuştur.

Psikolojik Yıldırma puanları ortalamalarının çalışılan kademe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=5,997$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalışılan kademe Ortaöğretim olanların Psikolojik Yıldırma puanları ( $1,635\pm 0,739$ ), çalışılan kademe İlköğretim olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından ( $1,128\pm 0,289$ ) yüksek bulunmuştur. Çalışılan kademe Lise olanların Psikolojik Yıldırma puanları ( $1,461\pm 0,552$ ), çalışılan kademe İlköğretim olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından ( $1,128\pm 0,289$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 19. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldırma Düzeylerinin Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdeme Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	Fark
Otantik Liderlik	İlk Yıl	24	3,908	0,858	0,422	0,737	
	2-4 Yıl	54	3,882	0,902			
	5-10 Yıl	62	3,839	0,724			
	11 Ve üstü	78	3,987	0,782			
Otokratik Liderlik	İlk Yıl	24	2,867	0,999	2,567	0,055	
	2-4 Yıl	54	3,026	0,756			
	5-10 Yıl	62	2,610	0,988			
	11 Ve üstü	78	2,703	0,772			
Babacan Liderlik	İlk Yıl	24	3,792	0,851	0,622	0,602	
	2-4 Yıl	54	3,856	0,815			
	5-10 Yıl	62	3,687	0,778			
	11 Ve üstü	78	3,841	0,681			
Psikolojik Yıldırma	İlk Yıl	24	1,516	0,724	3,054	<b>0,029</b>	<b>2&gt;4</b>
	2-4 Yıl	54	1,579	0,636			
	5-10 Yıl	62	1,452	0,487			
	11 Ve üstü	78	1,289	0,518			

Psikolojik Yıldırma puanları ortalamalarının öğretmenlik mesleğindeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,054$ ;  $p=0,029<0,05$ ).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Öğretmenlik mesleğindeki kıdem 2-4 yıl olanların Psikolojik Yıldırma puanları ( $1,579 \pm 0,636$ ), öğretmenlik mesleğindeki kıdem 11 ve üstü olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından ( $1,289 \pm 0,518$ ) yüksek bulunmuştur.

Otantik liderlik, otokratik liderlik, babacan liderlik puanları ortalamalarının öğretmenlik mesleğindeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 20. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldırma Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	T	P
Otantik Liderlik	Bayan	146	3,890	0,869	-0,514	0,572
	Erkek	72	3,950	0,653		
Otokratik Liderlik	Bayan	146	2,714	0,884	-1,469	0,143
	Erkek	72	2,897	0,834		
Babacan Liderlik	Bayan	146	3,826	0,800	0,845	0,399
	Erkek	72	3,733	0,676		
Psikolojik Yıldırma	Bayan	146	1,410	0,587	-0,796	0,427
	Erkek	72	1,476	0,549		

Otantik liderlik, otokratik liderlik, babacan liderlik, Psikolojik Yıldırma puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 21. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldırma Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
Otantik Liderlik	Lisans	162	3,909	0,833	-0,045	0,964
	Yüksek Lisans	56	3,914	0,717		
Otokratik Liderlik	Lisans	162	2,756	0,859	-0,541	0,589
	Yüksek Lisans	56	2,829	0,906		
Babacan Liderlik	Lisans	162	3,780	0,775	-0,500	0,618
	Yüksek Lisans	56	3,839	0,723		
Psikolojik Yıldırma	Lisans	162	1,429	0,587	-0,152	0,879
	Yüksek Lisans	56	1,442	0,542		

Otantik liderlik, otokratik liderlik, babacan liderlik, Psikolojik Yıldırma puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 22. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldırma Düzeylerinin Görev Yapılan Okuldan Memnuniyete Göre Ortalamaları**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
Otantik Liderlik	Evet	196	3,990	0,719	4,570	0,004
	Hayır	22	3,200	1,128		
Otokratik Liderlik	Evet	196	2,681	0,823	-5,002	0,000
	Hayır	22	3,609	0,851		
Babacan Liderlik	Evet	196	3,851	0,714	3,293	0,017
	Hayır	22	3,300	0,981		
Psikolojik Yıldırma	Evet	196	1,337	0,440	-8,409	0,000
	Hayır	22	2,281	0,876		

Otantik liderlik puanları ortalamalarının görev yapılan okuldan memnuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t(216)=4.570$ ;  $p=0.004<0,05$ ). Memnun olanların otantik liderlik



puanları ( $\bar{x}=3,990$ ), Memnun olmayanların otantik liderlik puanlarından ( $\bar{x}=3,200$ ) yüksek bulunmuştur.

Otokratik liderlik puanları ortalamalarının görev yapılan okuldan memnuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $t(216)=-5.002$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Memnun olmayanların otokratik liderlik puanları ( $\bar{x}=3,609$ ), Memnun olanların otokratik liderlik puanlarından ( $\bar{x}=2,681$ ) yüksek bulunmuştur.

Babacan liderlik puanları ortalamalarının görev yapılan okuldan memnuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $t(216)=3.293$ ;  $p=0.017<0,05$ ). Memnun olanların babacan liderlik puanları ( $\bar{x}=3,851$ ), Memnun olmayanların babacan liderlik puanlarından ( $\bar{x}=3,300$ ) yüksek bulunmuştur.

Psikolojik Yıldırma puanları ortalamalarının görev yapılan okuldan memnuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $t(216)=-8.409$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Memnun olmayanların Psikolojik Yıldırma puanları ( $\bar{x}=2,281$ ), Memnun olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından ( $\bar{x}=1,337$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 23. Öğretmenlerin Algılarına Göre Liderlik Ve Psikolojik Yıldırma Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	T	P
Otantik Liderlik	Evli	128	3,909	0,804	-0,016	0,988
	Bekâr	90	3,911	0,806		
Otokratik Liderlik	Evli	128	2,689	0,820	-1,733	0,084
	Bekâr	90	2,896	0,928		
Babacan Liderlik	Evli	128	3,767	0,667	-0,652	0,535
	Bekâr	90	3,836	0,880		
Psikolojik Yıldırma	Evli	128	1,316	0,505	-3,677	0,001
	Bekâr	90	1,598	0,627		

Psikolojik Yıldırma puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $t(216)=-3.677$ ;  $p=0.001<0,05$ ). Bekârların Psikolojik Yıldırma puanları ( $\bar{x}=1,598$ ), evlilerin Psikolojik Yıldırma puanlarından ( $\bar{x}=1,316$ ) yüksek bulunmuştur.

Otantik liderlik, otokratik liderlik, babacan liderlik puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

## ALTINCI BÖLÜM

### 6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’ de henüz çok iyi bilinmeyen ve hatta yanlış yorumlanarak işyerinde yaşanan günlük çatışmalar ve sıradan anlaşmazlıklarla karıştırılan psikolojik yıldırma iş hayatının en ciddi sorunlarından biri olmaktadır. Bu ahlak dışı ve acımasız olgu gerek örgütsel alanda gerek toplumsal alanda asla ihmal edilmemeli, konuya duyarlılık ve ciddiyetle yaklaşılarak çözümler bulunmalıdır.

Bazı kurumlar ya da yöneticiler, işyerinde yaşanan psikolojik yıldırma önemsememekte ve zaman ayırmaya değer bir durum olmadığını düşünmektedir. Halbuki işyerinde yaşanan bu olumsuz durum işyerinin başarı düzeyini de etkileyecek, ilerlemesini ve toplam başarısını kötü etkileyecektir. Bu durumu görmezden gelen, izin veren, sessiz kalan, destekleyen ya da bu olguya destek olan kurum yöneticileri bu durumun sonuçlarına katlaması gerekecektir. (Karatuna, 2010). Bu durum kurum imajını olumsuz etkileyecektir.

Bu çalışmada, özel okullardan 218 öğretmenin gönüllü katılımıyla anket uygulaması yapılarak, yöneticilerin liderlik davranışları ile psikolojik yıldırma arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılması amaçlanmıştır. Yapılan araştırmada liderlik ile psikolojik yıldırma arasındaki anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Kılınç (2010), Kul (2010), Daşçı'nın (2014) eğitim ortamlarında yaptığı benzer araştırmaların sonuçları ile bu araştırmanın paralel sonuçlar göstermesi, yöneticilerin liderlik davranışları ile yıldırma arasındaki anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Hipotez 1: Otantik liderlik ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına göre psikolojik yıldırma ve otantik liderlik arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin algıladığı otantik liderlik düzeyi psikolojik yıldırma düzeyini azaltmaktadır. Yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin algıladıkları psikolojik yıldırmanın azaldığı görülmüştür. Keser (2013), Yaşbay (2011) çalışmasında da otantik liderlik davranışlarının izleyenleri pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Çalışma ortamında yaşanabilecek psikolojik yıldırmanın önlenmesi için yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının artması, yöneticilerin kendilerini bu yönde geliştirmesi uygun görülmektedir.

Otantik lider olunması için bireylerin diğer bireylere karşı açık olması, iletişim halinde olması ve onlara karşı dürüst davranması gerekmektedir. Yöneticilerin otantik davranabilmeleri gerçek benlikleri ile uyum içinde çalışabilmelerine bağlıdır. Kendi değerlerinin, duygularının ve davranışlarının farkında olması yani öz farkındalıklarının artırılması gerekmektedir. Akıncı (2016) çalışmasında duygusal zekanın otantik liderlik özelliği göstermede olumlu katkı sağladığı görülmüştür. Bunun için yöneticilerin kendilerini duygusal zeka yeterliliklerini arttıracak şekilde geliştirmeleri ve gerekli kişisel eğitimlerin alınması önerilmektedir.

Hipotez 2: Otokratik liderlik ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmanın sonucuna göre psikolojik yıldırma ve otokratik liderlik arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin algıladığı otokratik liderlik düzeyi psikolojik yıldırma düzeyini arttırmaktadır. Yöneticilerin sergiledikleri otokratik liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin algıladıkları

psikolojik yıldırmanın arttığı görülmüştür. Fidanoğlu'nun (2016) çalışmasında da otokratik liderlik davranışlarının izleyenleri negatif yönde etkilediği görülmektedir. Otokratik liderler, astlarına ne yapılması gerektiğini söylerler ve onlardan soru sorulmasını beklemeden itaat etmelerini isterler. Ayrıca onları motive etmek için zorlamak, kontrol altında tutmak ve tehdit etmek gerektiğini düşünürler (Bozdoğan ve Sağnak, 2011). Astlar istekli değildirler ve kabul edilebilir en az çabayı gösterirler. (Taş, Çelik ve Tomul, 2007). Otoriter liderin aşırı derecede bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması ve buna bağlı olarak personelde tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakıncalıdır. (Dündar, 2011). Psikolojik yıldırmanın yaşanmaması için yöneticilerin bu tarz otokratik liderlik davranışlarından vazgeçmeleri ve astların inanç ve duygularını önemsemeleri gerekmektedir.

Hipotez 3: Babacan liderlik ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmaya göre psikolojik yıldırma ve babacan liderlik arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin sergiledikleri babacan liderlik davranışlarının psikolojik yıldırma düzeyini etkilememektedir.

Paternalist özelliklere sahip liderler, babacan tavrı ve iş ortamında yaratmaya çalıştığı aile atmosferi yüzünden genelde olumlu yaklaşılırken, bu tip liderlerin bazı çalışanları kayıracığı ve kendisine daha sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara ayrıcalıklı yaklaşabilmekte, bu durum kişilerarası farklı muameleye ve kayırcılığa neden olabilmektedir. Literatürde paternalizm ile ilgili bir aile metaforu mevcuttur. Bu metafora, üst astına bir babanın çocuklarına davrandığı gibi davranmaktadır. Onu önemsemekte, korumakta ve birçok kaynak sunmaktadır. Ancak babalar çocuklarına çoğunlukla eşit davranırken, üst astları arasında tercih yapabilmekte ve eşitliği bozabilmektedir. Ebeveynlerin, kardeşlerden birini daha fazla önemsemesine nasıl diğer kardeş katlanamazsa, yöneticinin de çalışanlardan bazıları ile daha iyi ilişkiler geliştirmesine diğer çalışanlar katlanamamaktadırlar. Çalışanların tarafsızlık algıları üstleriyle olan ilişkilerinde

önem taşımaktadır. Üstünün favorisi olan bir çalışan için bu durum mutluluk verici olabilirken, diğer çalışanlar için problem teşkil edebilmektedir.(Köksal, 2011).

Yöneticilerin babacan liderlik davranışlarında eşitliğin bozulmasına, kişilerarası farklı muameleye ve kayırcılığa sebep olabilecek davranışlardan uzaklaşması, iş ortamında aile atmosferi yaratmaya çalışırken tüm çalışanlara tarafsız ve eşit bir şekilde davranmaya ve değerlendirmeye özen göstermelidir. Okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki ilişki güçlendirilmeli ve okulda görevler ve iş yükü eşit şekilde dağıtılmalıdır. Sadakat, eşitlik, adalet, doğruluk, dürüstlük, erdem gibi değerlerin ön plana çıkarıldığı bir çalışma ortamı yaratılmasına çalışılmalıdır.

Öğretmenlerin algılarına göre Psikolojik Yıldırma puanları ortalamalarının çalışılan branş, çalışma süresi, kıdem, yaş ve çalışılan kademe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre branşı Türkçe Edebiyat, Matematik, Fen, Sosyal Bilgiler olanların psikolojik yıldırma düzeyleri diğer branşlara göre daha yüksek bulunmuştur. Okulların başarısını okul öğrencilerinin sınavlarda gösterdiği başarılar belirlemektedir. Sınavlarda Türkçe Edebiyat, Matematik, Fen, Sosyal Bilgiler gibi ana derslerin etkisi sebebiyle ana derslerin öğretmenlerinin algıladıkları psikolojik yıldırma düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Öğretmenlerin algılarına göre bu okulda çalışma süresi İlk yıl olanların Psikolojik Yıldırma puanları , çalışma süresi 2-4 yıl olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından yüksek bulunmuştur. Bu okulda çalışma süresi 5 yıl ve üzeri olanların Psikolojik Yıldırma puanları çalışma süresi 2-4 yıl olanların Psikolojik Yıldırma puanlarından yüksek bulunmuştur. Bu karşılaştırma ilk yıl çalışanın acemiliği ve 5 yıl ve üzeri çalışanların istenilen başarıya ulaşamamış olması ile ilişkilendirilebilir.

Öğretmenlerin algılarına göre kıdem arttıkça algılanan psikolojik yıldırma düzeylerinin azaldığı görülmüştür. Öğretmenlerin algılarına göre yaş yükseldikçe algılanan psikolojik yıldırma düzeyinin azaldığı görülmüştür.

Öğretmenlerin algılarına göre çalışılan kademe Ortaöğretim ve Lise olan öğretmenlerin algıladıkları psikolojik yıldırma düzeyleri, İlköğretim kademesinde çalışanlardan yüksek bulunmuştur. Ortaöğretim ve lisede var olan sınav sistemi algılanan psikolojik yıldırma düzeyini arttırdığı düşünülebilir.

Öğretmenlerin algılarına göre Psikolojik Yıldırma puanları ortalamalarının görev yapılan okuldan memnuniyet ve medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Memnun olmayanların psikolojik yıldırma puanları, memnun olanların psikolojik yıldırma puanlarından yüksek bulunmuştur. Bekarların psikolojik yıldırma puanları, evlilerden daha yüksek algıladıkları görülmüştür.

Bu çalışma Tekirdağ ilindeki özel okullarda görev yapan sınırlı sayıda öğretmenle yapılmıştır. Liderlik davranışlarının, psikolojik yıldırma üzerindeki etkilerinin daha detaylı bir şekilde ortaya konabilmesi için, geniş çaplı araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu ifade etmek gerekir. Gelecekte buna benzer araştırmalara fayda sağlaması gayesi ile araştırmacılara aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

1.Psikolojik yıldırma ile ilgili ülkemizde yapılan araştırmaların sayısı az olmasından dolayı psikolojik yıldırma ile ilgili çalışmaların sadece eğitim sektöründe değil iş yaşamını ilgilendiren diğer sektörlerde de araştırmalar yapılabilir.

2. Psikolojik yıldırma maruz kalma düzeyleri devlet okulları ve özel okullar arasında karşılaştırmalı olarak incelenebilir.

3.Psikolojik yıldırma uygulayanların ruhsal durumlarına yönelik araştırmalar yapılabilir.

4.Yıldırıcı davranışlara uğrayan kişilerin başvurdukları başa çıkma metotlarıyla alakalı çalışmalar yapılabilir.

5. Ülkemizde ve farklı sektörlerde çalışanların psikolojik şiddet algılarını belirleyen etmenler araştırma konusu yapılabilir.

## Kaynakça

Acar, A. B., & Dündar, G. (2008). İşyerinde Psikolojik Yıldırmaya (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* , 111-120.

Adair, J. (2004). *Etkili Liderlik*. İstanbul: Babıali Kültür Yayınevi.

Akduman, G., & Yüksekbilgili, Z. (2014). *Liderlik Kuramlarına Hızlı Bir Bakış*. İstanbul: BST Yayıncılık.

Akgeyik, T., & Güngör Delen, M. (2013). *Müşteriden Kaynaklanan (Psikolojik Taciz) Saldırgan Davranışlar*. Ankara: Özyurt Matbaacılık .

Akıncı, H. (2016). *İlköğretim Kurumlarında Çalışan Kadın Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Otantik Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki* . İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Akşit, H. (2008). *Yönetim ve Yöneticilik*. İstanbul: Kum Saati Yayıncılık.

Aksoy, B. (2008). *Babacan Liderlik, İş Güçlendirme ve İşten Ayrılma İsteği Arasındaki İlişki* . Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Alparslan, A. M., & Ekşili, N. (2016). Gündemdeki Liderlik Konuları: Journal Of Organizational Behavior Dergisinde Bibliyometrik Bir Analiz . *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 274-292.

Asunakutlu, T., & Safran, B. (2006). Örgütlerde Yıldıрма Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 117-119.

Atman, Ü. (2012). İşyerinde Psikolojik Terör Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi* , 157-174.

Avcı, L. (2015). *Öğretmenlerin yıldıрма yaşama düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* . Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi .

Aygün, H. A. (2012). Psikolojik Yıldıрма Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi* , 96.

Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik*. Ankara: Gazi Yayınevi.



- Baltaş, A. (2007). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. (2013). Liderlik Serüveni ve 21.Yüzyılda Liderlik. *Hava Harp Okulu İkinci Ulusal Liderlik Sempozyumu Bildirileri*, (s. 1-20). İstanbul.
- Baltaş, A. (2009). *Rekabette Fark Yaratan Ekip Çalışması*. İstanbul: Remzi kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Bilici, H. F. (2017). *Tükenmişlik, İşe Bağlılık, İşten Ayrılma, Babacan Liderlik ve Bir Araştırma*. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tez.
- Bozdoğan, K., & Sağnak, M. (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki. *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 137-145.
- Büyükavuz, S. (2015). *Liderlik Stilllerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, M. (2015). *Öğretmen Algularına Göre İlkokul Müdürlerinin Otantik Davranışları*. Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimse Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik İlişkileri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 79.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi Ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Cindiloğlu, M. (2010). *Örgütsel Değerlerin Mobbing Üzerine Etkisi*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- ÇSGB. (2014). *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.
- Cüceloğlu, D. (1992). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Dalgın, T. (2008). *Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri* . Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldıma ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki* . Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Davenport, N. Z., Elliott, G. E., & Shawartz, R. D. (2014). *Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz*. İstanbul: Ray Yayıncılık.
- Demirer, P. (2012). *Babacan Liderlik Psikolojik Güçlenmeye Yardımcı Olur mu: Bir Durumsallık Çerçevesi Yaklaşımı* . Koç Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Dökmen, Ü. (1999). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Dündar, S., & Yörük, D. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 25.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- Erdoğan, Y. E. (2010). *Hizmet İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle Çalışan İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması* . Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Ermeydan, H. (2015). *Anaokulu Müdürlerinin Etkili Liderlik Özellikleri ve Sahip Olma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* . Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Ertaş, A. (2014). *Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderliğe Etkisi* . Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Fidanoğlu, A. (2016). *Otokratik ve Demokratik Liderlik Tarzının Lidere ve Takıma Olan Güvene Etkisi* . Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Gökçe, A. T. (2010). *Mobbing İşyerinde Yıldıma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*. Ankara: Öğreti Yayınları.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma* . Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

- Gündoğdu, Z. (2010). *Otantik Liderlik Davranışının Çalışanların İşe İlişkin Duygusal İyilik Algıları Üzerindeki Katkısı ve Yöneticiye Güvenin Bu İlişki Üzerindeki Şartlı Değişken Rolü* . Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davarınış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürel, P. A., & Yılmaz, R. (2014). *Liderlik ve Çağdaş Boyutları*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Gürhan, N. (2013). *A'dan Z'ye Mobbing*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- İşçi Dayanışma Derneği. (2015, Haziran 26). *Psikolojik Şiddetle Bireysel Başa Çıkma Taktikleri* .
- İslamoğlu, A. H. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım.
- İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu “,TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu*. (2011). <http://www.tbmm.gov.tr> adresinden alınmıştır
- Karakaş, S. A., & Okanlı, A. (2013). Hemşirelik ve Mobbing. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi* , 562.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara : Nobel Yayınları.
- Karatuna, I., & Tınaz, P. (2010). *İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma*. Ankara: Türk-İş Türkiye İşçi Sendikaları Federasyonu.
- Karşlıoğlu, G. (2013). *Mobbing İşterinde Psikolojik Taciz*. Ankara: Türkmetal Yayınları.
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi* , C14-S1.
- Keser, S. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırması* . Yıldız Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Keser, S., & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 1-22.

Kıcır, G. K., & Paşalıoğlu, D. (2014). Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 1-24.

Kılıç, E. (2015). *Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven* . Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki* . Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kırel, Ç. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 101-122.

Koyuncuoğlu, B. (2017). *Mobbinge Maruz Kalmanın Demografik Faktörlere Göre Farklılaşması* . Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kul, M. (2010). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişki* . Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

Mert, İ. S. (2007). *Cesaret Yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Mete, Y. A., & Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi* , 147-159.

Mirzahi, R. (2013). Çalışma Hayatında Mobbing ile Mücadele Yöntemleri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* , C.5.

Örücü, E., & Çoban, M. (2017). Kamu ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması Üzerine Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 52.

Özdemir, K. (2016). *Liderlik Uygulamaları İle Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* . Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- Özışık, Z. (2014). *Ortaokul ve Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Şiddete (Mobbing) İlişkin Görüşleri* . Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Palaz, S., Özkan, S., Sarı, N., Göze, F., Sahin, N., & Akkurt, Ö. (2008). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma. *İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 42-57.
- Psikolojik Şiddetle Bireysel Başa Çıkma Taktikleri. (2015, 06 26). İşçi Dayanışma Derneği.
- Psiscilla, S., & Don, A. (1994). *How to Conduct Your Own Survey*. Newyork: John Wiley & Sons, Inc.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2005). *İşletme*. İstanbul: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- SGK. (2013). İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). Ankara: T.C Sosyal Güvenlik Kurumu Yayın No:87.
- Somuncuoğlu, D. (2005). Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi ve Eğitimdeki Rolü. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* , 2.
- Sümbüloğlu, K. (1993). *Biyostatistik*. Ankara: Özdemir Yayıncılık.
- Taş, A., Çelik, K., & Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 22.
- Tayyar, S. (2008). *İşletmelerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Etkilerine Yönelik Bir Araştırma* . T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Temel, V. (2010). *Konya İline Ait Bireysel ve Takım Spor Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması* . Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 14.
- Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 81-89.

- Timurkaan, H. S. (2016). *Malatya İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi* . Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tokat, M., Cindiloğlu, M., & Kara, H. (2011). *Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Turan, F. (2006). *İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma* . İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama* . Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Werner, İ. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Yaşbay, H. (2011). *Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi* . Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, E. (2015). *Hastanede Kadın Çalışanlara Yönelik Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve İş Tatminine Etkisi* . Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Zaleznik, A. (1999). Yönetici ve Lider. *Harvard Business Review* , 67-68.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zorgül, G. G. (2014). *İlkokul Öğretmenlerinin Maruz Kaldığı Psikolojik Yıldırma ile Yabancılaşma Arasındaki İlişki* . Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

## ANKET SORULARI

Ek-A: Bölüm Kişisel Bilgiler

Değerli Katılımcı;

Bu görüşme formu, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Yüksek Lisans programında yürütülen “Liderlik Stilleri ile Psikolojik Yıldıma Davranışları (Mobbing) Arasındaki İlişki ”(Tekirdağ İlindeki Özel Okullar Örneği) adlı tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Birinci bölümde kişisel bilgileriniz, ikinci bölümde ise “Liderlik Stilleri Ölçeği” ve son bölümde ise “Yıldırıcı Davranış Ölçeği ” formu yer almaktadır. Sorulara vereceğiniz cevaplar araştırma sonucunun güvenilirliği bakımından büyük önem taşımaktadır. Göstereceğiniz özen ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Yeliz  
PASTIRMACIOĞLU

Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıdaki soruları size en uygun cevabı verecek şekilde işaretleyerek yanıtlayınız.

1. Cinsiyet
  - Bayan
  - Erkek
2. Yaş
  - 25Yaş ve altı
  - 26-30 yaş
  - 31-35 yaş
  - 36-40 yaş
  - 41-45 yaş
  - 45-50 yaş
  - 51 yaş ve üzeri 100
3. Öğretmenlik mesleğindeki kıdem yılı
  - 1-3 yıl
  - 4-6 yıl
  - 7-9 yıl
  - 11 ve üstü

4. Eğitim Durumu  
 Ön lisans  
 Lisans  
 Yüksek Lisans  
 Doktora
5. Medeni durum  
 Evli  
 Bekâr  
 Boşanmış
6. Bu okulda çalışma süreniz  
 İlk yıl  
 2-4 yıl  
 5-10 yıl  
 11 ve üstü
7. Öğretmenlik mesleğindeki kıdem yılı  
 İlk yıl  
 2-4 yıl  
 5-10 yıl  
 11 ve üstü
8. Çalışılan kademe  
 Okulöncesi  
 İlköğretim  
 Ortaöğretim.  
 Lise
9. Branş  
 Türkçe – Edebiyat  
 Sosyal Bil.  
 Matematik  
 Fen  
 Yabancı Dil  
 Sanat ve Spor  
 Diğer
10. Görev yaptığınız okuldan memnun musunuz?  
 Evet  
 Hayır



## Ek.B Bölüm: Liderlik Stilleri Ölçeği

	Benim yöneticim ( Birinci derecede sorumlu olduğunuz yönetici) ...	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
1	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2	Herkesin düşüncelerini dile getirmesi için cesaretlendirir.					
3	Hata yaptığında kabul eder.					
4	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
5	Çalışanlarının da kendi öz değerlerine dayanan tutum ve duruş sergilemelerini ister.					
6	Yüksek ahlaki değerlere dayanan çetin kararlar alır.					
7	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler					
8	Sonuca varmadan önce farklı bakış açılarını dikkate alır					
9	Diğerlerinin onun yeteneklerini nasıl değerlendirdiğini tam olarak bilir.					
10	Sıkı bir şekilde inandığı görüşlerinin sorgulanmasında sakınca görmez.					
11	Amirim, çalışanları katı kurallarla yönetir.					
12	Neyin nasıl yapılacağına detaylı olarak kendisi karar verir.					
13	Tüm yetkiyi kendi üzerinde toplar.					
14	Astlarına bir şey yapmalarını söylediğinde hiç soru sorulmaksızın onun yapılmasını bekler.					
15	Gerektiğinde katı kurallar uygular.					
16	Astlarını sıkı bir şekilde izler ve denetler.					
17	Yetersiz ve başarısız işler sonucu ceza ve diğer yaptırımları uygular.					
18	Tekliflere kapalıdır.					
19	Astlarının duygularını dikkate almaz.					
20	İşle ilgili problemleri çözmede astların görüş ve düşüncelerini dikkate almaz.					
21	Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.					
22	İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.					
23	Ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.					
24	Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.					
25	Çalışanlarını yakından (örn., kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) tanımaya önem verir.					
26	Çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir.					
27	Yöneticim bile bile beni incitecek hiçbir şey yapmaz					
28	Yöneticimin güçlü bir adalet duygusu vardır					
29	Çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.					
30	İşle kendisi ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı verir.					

## Ek.C Bölüm: Yıldırıcı Davranış Ölçeği

	Benim yöneticim ( Birinci derecede sorumlu olduğunuz yönetici) ...	1 Hiç	2 Ara Sıra	3 Ayda Bir	4 Haftada Bir	5 Her Gün
1	Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması	1	2	3	4	5
2	Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek	1	2	3	4	5
3	Uсталık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi	1	2	3	4	5
4	Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi	1	2	3	4	5
5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması	1	2	3	4	5
6	Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme	1	2	3	4	5
7	Kişiliğinizin (ör;alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi	1	2	3	4	5
8	Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak	1	2	3	4	5
9	Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar	1	2	3	4	5
10	Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları	1	2	3	4	5
11	Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/ söylenmesi	1	2	3	4	5
12	Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması /yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma	1	2	3	4	5
13	İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler	1	2	3	4	5
14	Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	1	2	3	4	5
15	İyi geçinemediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar(eşek şakası) yapılması	1	2	3	4	5
16	Mantıksız yada yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi	1	2	3	4	5
17	Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması	1	2	3	4	5
18	İşinizin aşırı denetlenmesi	1	2	3	4	5
19	Hakkınız olan bazı şeyleri (örn; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması	1	2	3	4	5
20	Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak	1	2	3	4	5
21	Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak	1	2	3	4	5