

Turhan, E., Neumann, S., Dilbaz, E. (2015). Okul örgütlerinde mobinge maruz kalan öğretmenlerin başa çıkma davranışına ilişkin görüşleri (Eskişehir ili örneği). *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 404-420.

Geliş Tarihi: 17/08/2015

Kabul Tarihi: 04/11/2015

OKUL ÖRGÜTLERİNDE MOBİNGE MARUZ KALAN ÖĞRETMENLERİN BAŞA ÇIKMA DAVRANIŞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ (ESKİŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ)

Esra TURHAN *
Sally NEUMANN **
Engin DİLBAZ ***

ÖZ

Bu çalışmada mobinge maruz kalan öğretmenler beş aşamalı bir içerik analizi yoluyla incelenmektedir. Araştırma verileri, 2014-2015 eğitim öğretim yılında, Eskişehir ilindeki eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerden toplanmıştır. Ön görüşme sonucunda 10 öğretmen mobinge maruz kaldığını ifade etmiştir. Okullarda, özellikle mesleki yaşamlarının ilk yıllarında mobinge maruz kalmış olan öğretmenlerin önemli bir kısmının, o dönemlerde yaşamakta oldukları şeyin mobing olduğunun farkında olmadıkları ortaya çıkmıştır. Bunun yanında mağdurların mobingle en çok, mesleki yaşamlarının ilk yıllarında karşılaştıkları ve bu davranışlara karşı görmezden gelme, hiçbir şey yapmama veya tayin isteme gibi pasif yöntemlere başvurdukları görülmüştür. İlk yıllarda maruz kalınan mobing sürecinde, özellikle saldırganın yönetici pozisyonunda olduğu durumlarda saldırgan davranışlar, mağdur tarafından ataerkil toplum yapısındaki otoriter/sert baba imgesi ile eşitlenmekte ve çoğu zaman göz yumulmaktadır. Bu ise öğretmenliğin başlangıcında, mobing konusundaki farkındalık eksikliğine, mağdurlara yönelik destek sistemlerinin yoksunluğuna ve kimi yapısal sorunlara işaret etmektedir.

Anahtar sözcükler: Mobing, süreç, mağdur, başa çıkma yöntemleri, içerik analizi.

INSIGHTS OF TEACHERS WHO WERE EXPOSED TO MOBING IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS IN THE SCOPE OF COPING STRATEGIES (THE SAMPLE OF ESKİŞEHİR)

ABSTRACT

In this study coping strategies of teachers exposed to mobbing are determined via 5-step content analysis. Data has been collected in 2014-2015 from administrators and teachers in educational institutions in Eskişehir province. With 10 teachers who reported mobbing experiences in a pre-sample interviews were conducted. The teachers, mainly experiencing mobbing in their first years in school, were until then often not aware of the classification of their experiences as mobbing. They chose mainly passive coping strategies like ignoring, doing nothing or asking for termination of their contract. Those in the early stage of their career, especially if the bully was in a leadership position, made references to authoritarian/hard father figures in a patriarchic society and said that they endured the situation. This points out a lack of awareness especially in the early phase of the teacher career, but also missing support systems for mobbing victims and other structural problems.

Keywords: mobbing, process, victim, coping strategies, content analysis

* Yrd. Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi, eturhan@anadolu.edu.tr

** Doktora öğrencisi, Anadolu Üniversitesi, sallyneumann@hotmail.com

*** İngilizce öğretmeni, doktora öğrencisi, Anadolu Üniversitesi, engndilbaz@hotmail.com

1.GİRİŞ

İş yaşamında artan rekabet, mobingin örgüt stratejisi olarak kullanılması, farklı kültürel özelliklere sahip bireylerin bir arada bulunması gibi nedenler doğrultusunda örgütlerde mobing davranışına sıkça rastlanmaktadır. Mobinge ilişkin “psikolojik şiddet”, “psikotaciz”, “yıldırma” gibi farklı adlandırmalar mevcut olmakla birlikte köken itibariyle mobing; ‘*toplu halde saldırmak, kitle halinde hücum etmek, merakla etrafını sarmak, yığılmak*’ gibi kimi anlam ve betimlemelere sahiptir (Şimşek Ertek, 2009).

Mobing çoğu zaman bir çatışma ile başlamakla birlikte, sıradan çatışmalardan ayrı tutulur. Nitekim Leyman (1990) mobingin hem davranış hem de zihinsel açıdan pek çok yıkıma neden olduğunu ifade ederek, mobingin davranış süresi ve sıklığı açısından diğer çatışmalardan farklı ele alınması gerektiğini belirtir. Literatürde mobinge ilişkin farklı tanımlara rastlanmaktadır. Bununla birlikte genel olarak ‘ bir veya birkaç kişi tarafından kişiyi aciz durumda bırakmak amacıyla bilinçli ve sistemli bir şekilde uygulanan psikolojik taciz’, ‘duygusal bir tecavüz’, ‘kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın ve tekrarlı saldırıların hedefi olmasıyla başlayan bir süreç’ , ‘çalışanların işyerinde sistematik ve sürekli bir şekilde kötü ve yaralayıcı davranışlara maruz kalması durumu’ şeklinde tanımlanmaktadır. (Leymann, 1990; Davenport, Schwartz, Elliott, 2005; Tınaz, 2011; Einarsen, 2000). Bu tanımların ortaklaştığı noktalara bakıldığında mobingi örgüt içinde karşılaşılan sıradan çatışmalardan ayıran temel noktalar uzun süre devam etmesi ve sık sık gerçekleşmesidir.

Mobingin nedenleri incelendiğinde örgüt kaynaklı, saldırgan kaynaklı ve mağdur kaynaklı olmak üzere üç başlıkta ele alınabilir. Bunlardan örgüt kaynaklı nedenler örgütün kültürü ve yapısı ile ilişkilidir. Kötü yönetim, yoğun stres, monotonluk, etik dışı etkinlik ve davranışlar, yatay örgütlenme, küçülme gibi nedenler örgütte mobing davranışlarını artırmaktadır (Leymann, 2000; Davenport, Schwartz ve Elliott, 2005). Saldırganlar kaynaklı nedenlerin çoğu ise saldırganın kişiliği ile ilişkilidir. Saldırganın narsist kişiliği, düşmanlıktan keyif alması, kendinin ayrıcalıklı olduğuna inanması, bencil olması gibi nedenler saldırganların kişiliğine ilişkin nedenler arasındadır (Duffy ve Sperry, 2012). Mağdurların mobing davranışına maruz kalmadan önce incelenmesi mümkün olmamakla birlikte, ancak mobinge maruz kaldıktan sonra mağdurlarda gözlenen kişilik özelliklerinin mobinge neden olmaktan çok aksine mobingin bir sonucu olduğu söylenebilir (Deniz, 2012). Bu bağlamda mobinge ilişkin nedenler konusu tartışmalı bir alan olarak görülebilir. Öte yandan kimi değişkenlere ve çalışanların kimi niteliklerine ilişkin farkındalık; potansiyel bir mobing süreci ve bu süreçte rol oynaması muhtemel kimi tarafların erken dönemde kestirilebilmesi ve süreç daha başlamadan kimi önlemlerin alınabilmesi adına önemli olabilir.

Mobing sürecinde rol oynayanlar; saldırganlar, mağdurlar ve izleyiciler olarak sınıflandırılabilir. Çalışmalarda 14 farklı saldırgan tipi belirlenmiştir. Bunlar; narsist, hiddetli, ikiyezül, eleştirici, hayal kırıklığına uğramış, fesat, zorba, korkak, kıskanç, hırslı, dalkavuk, megaloman ve pusuda bekleyen tipler olarak sıralanabilir (Tınaz, 2011). Süreçten etkilenen mağdurlar incelendiğinde yalnız, farklı, başarılı ve yeni gelen olmak üzere 4 farklı tipten oluştuğu görülmektedir. İzleyiciler ise, genel bir yaklaşımla saldırganlara verdikleri destek bağlamında ortaklar, sürece tümünden kayıtsız kalan ve bu davranışıyla saldırganlara dolaylı destek veren ilgisizler ve süreçten rahatsız olarak kurbanı yardımcı olmaya çalışan karşıtlar şeklinde sınıflandırılabilir (Tınaz, 2011).

Bir örgütte mobingin olduğunu şu belirtilerden anlamak mümkündür: İş arkadaşlarıyla çıkan tartışmaların artması, mağdurun odaya girmesiyle birlikte konunun hemen değiştirilmesi veya kesilmesi, mağdurun işle ilgili önemli gelişmelerden haberdar edilmemesi, mağdur hakkında çıkartılan söylentiler, mağdura yeteneğinin çok altında veya üstünde veya uzmanlık alanı dışında işler verilmesi, mağdurun geçirdiği zamanın ayrıntılarıyla gözlenmesi ve sürekli eleştirilmesi / küçümsenmesi, mağdurun örgütle ilgili kutlama veya sosyal etkinliklere kasıtlı olarak çağırılmaması, mağdurun işle ilgili tüm önerilerinin reddedilmesi, sözlü ve yazılı tehditler, imalar, isim takmalar, mali yük getiren zararlar gibi durumlar mobingin varlığının davranışsal belirtilerine işaret etmektedir. Fizyolojik belirtiler arasında ise beyinle ilgili olarak sıkıntı, panik atak, depresyon, hafıza kaybı, baş dönmesi, uykusuzluk, dikkatte eksilme; deriyle ilgili olarak kaşıntı döküntü; gözlerle ilgili olarak görme bulanıklığı ve kararma; eklemler, boyun ve sırt ile ilgili olarak ağrılar, kasılmalar, kramplar, titremeler; kalple ilgili olarak çarpıntı, kalp krizi; mide ile ilgili olarak yanma, ekşime, hazımsızlık, ülser; solunum sistemiyle ilgili olarak nefes darlığı; bağışıklıkla ilgili olarak bağışıklık sisteminin zayıflaması ve çok çabuk hastalanma şeklinde sıralanabilmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2005; Tınaz, 2011; Deniz, 2012). Bu fizyolojik belirtilerin yanı sıra mobingin ilerleyen evrelerinde, mağdur açısından ağır ruhsal bunalımlar meydana gelebilmektedir.

Mobing süreci mağduru küçük bir çatışmadan, ağır bunalımlara dek sürükleyen kimi evreler içerir. Leymann'a göre (1990) mobing sürecine ilişkin beş evre söz konusudur. Birinci evre çatışma evresi, sürecin ilk kıvılcımını çakan kritik bir olayın varlığını öngörür. Bu evrede henüz mobing olarak nitelendirilebilecek davranışlar söz konusu olmamasına rağmen bu davranışlara başlangıç teşkil eder. İkinci evrede saldırgan davranışlar ve psikolojik tacizler belirmeye ve çatışma farklı bir boyut kazanmaya başlar. Üçüncü evrede yönetim kademesinin de sürece dâhil olmasıyla davranışları keskinleşir. Yönetimin yanlı yargılarla mağduru izole etme eğilimi göstermesidir. Dördüncü evrede mağdurda, zihinsel açıdan ağır yıkım belirtileri başlar ve mağdur iş yapamayacak farklı kişilik özellikleri göstermeye başlar. Bu dördüncü evre mağdurun istifaya zorlanması veya istifası ile ya da patlama evresine geçişle sonuçlanır. Yani son evre olan patlama evresinde artık mağdur travmatik bozukluklarla ağır sonuçlara yol açabilecek kontrol dışı büyük bir tepki ortaya koyar.

Mağdurlar hayatlarını rahatsız eden mobingle başa çıkabilmek için bilinçli ya da bilinçsiz kimi tepkiler geliştirirler. Bu tepkileri başa çıkma yöntemleri olarak adlandırmak mümkündür. Söz konusu yöntemleri proaktif, edilgen-reaktif ve etkin yöntemler şeklinde sınıflandırılabilir. Buna göre durumu kabullenme, geri çekilme, kendini izole etme, boyun eğme, yokmuş gibi davranma, işyerinden ayrılma /değiştirme gibi eylemler proaktif eylemler arasında sıralanabilir (Konaklı, 2011). Burada sıralanan eylemlerden kendini izole etme, geri çekilme, kabullenme gibi eylemler çoğunlukla mağdurun umutsuzluğunu arttırmak ve depresyonu tetiklemekle sonuçlanmaktadır (Davenport, Schwartz, Elliott, 2005). Bu sonuç ise saldırganlara arzu ettiği neticeyi sağlamakta ve mobingi sonlandırmak ya da azaltmak bir yana, şiddetini daha da arttırarak devam etmesine yol açmaktadır. İş yerini değiştirme, geri dönülemez bir yola girmiş olan süreçte eski iş yerinde yaşananları nötr bir duruma getirebilmenin güçlüğü nispetinde zaman zaman olumlu sonuçlar verebilmektedir (Tomlinson, Thompson ve Bockanic, 2013). Fakat bu her ne kadar taze bir başlangıç anlamına gelse de her zaman mümkün olamamakta, dahası yeni iş yerinde de bu türden davranışlara maruz kalınmayacağı hususunda bir garanti sağlamamaktadır. Değiştirmenin mümkün olmadığı durumlarda iş yerinden veya işten bütünüyle ayrılmak da,

yaşamakta olduğu travmayı sonlandırmak isteyen mağdurların zaman zaman tercih ettikleri bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum da mağdura çoğu zaman yıkımla eşdeğer maliyetler ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle proaktif yöntemlerin sorunun çözümüne katkıda bulunmadığı söylenebilir (Namie ve Namie, 2009). Profesyonel destek alma, yasal yollara başvurma, yöneticileri bilgilendirme, saldırganlarla iletişim kurmayı deneme, sorunun kaynağına inerek çözüm girişiminde bulunma, uzlaşma, zorlama, baskın çıkma gibi yöntemler ise reaktif yöntemler arasında sayılmaktadır (Duffy ve Sperry, 2012; Tınaz, 2011; Konaklı, 2011). Bu yöntemlerin hedefinde sorunun çözümü bulunmakla birlikte; mağdurların tercihlerinde cinsiyet, kültür, toplumsal roller, kişilik, fiziksel güç gibi değişkenler belirleyici olmaktadır.

İş yaşamında sıklıkla karşılaşılan mobing davranışına, okul örgütlerinde de sıklıkla rastlanmaktadır. Nesnesi insan olan okul örgütlerinde mobing davranışının çok daha yıkıcı olacağı ise öngörülebilen bir durumdur. Bu durumun mağdura ve yakın çevresine olan ağır sonuçlarının yanı sıra mobinge öğretmenler özelinde bakıldığında, öğretmene olan travmatik etkisi ve öğretmenin verimsizleşmesi / işini yapamaz hale gelmesi açısından öğrenciler için de ağır maliyetler ortaya koymaktadır. Bu bağlamda okul örgütlerinde mobing ile başa çıkmada en etkili / işlevsel yöntemlerin ortaya konması ve bunun yanında mobinge henüz ortaya çıkmadan engel olunabilmesi bağlamında alınabilecek önlemlerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Alan yazın incelendiğinde mobingi farklı boyutlarıyla ele alan yerli ve yabancı çok sayıda çalışmanın bulunduğu görülmektedir. Bu çalışmaların mobingi daha çok okul örgütleri, öğretmenler, yöneticiler özelinde başa çıkma davranışları boyutunda inceleyen nitel veya nicel çalışmalar etrafında yoğunlaştığı söylenebilir. Örneğin; Altunay, Oral ve Yalçınkaya (2014) tarafından yapılan çalışmanın baş etme yöntemlerine ilişkin sonuçlarına göre bireysel yöntemler arasında katılımcıların en çok paylaşma ve sosyal etkileşimi artırma, kaçınma ve psikolojik destek yöntemleri kullanmış oldukları gösterilmektedir. Hukuksal mücadele boyutunda katılımcıların dava etme ve üst yönetime başvurma yöntemlerini kullandıklarından ve büyük ölçüde bir sonuç elde edilemediğinden söz edilmektedir. Çalışmada bazı katılımcıların, farkındalık geliştirme yöntemlerinin gerekliliğinden söz ettikleri aktarılmaktadır. Yıldırım ve Eken (2014) tarafından yapılan çalışmada mobinge en fazla mesleki yaşamın ilk yıllarında maruz kalındığı ve artan kıdemle birlikte mobinge maruz kalma olasılığının azaldığı görülmüştür. Uğurlu, Çağlar ve Güneş (2012) tarafından yapılan çalışmaya göre mobinge karşı çoğu öğretmen pasif kalmaktadır; önemsememe, duymazlıktan gelme, görmezlikten gelme ve sessiz kalma gibi tepkilerden bahsedilmiştir. Çalışmada görüşülen 15 kişinin sadece üçü rest çekme isteğiyle reaktif ve durumu kabul etmeyen bir tepki göstermiştir. Toker Gökçe'nin (2012) araştırmasında öğretmenlerin ve yöneticilerin en çok yöneticiler tarafından mobinge maruz bırakıldıkları ve mobing ile başa çıkmada en sık kullanılan stratejinin 'bağlılık' olduğu ortaya konmuştur. Şimşek Ertek (2009) araştırmasında, mağdurların en çok görmezden gelme seçeneğini tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Lewis ve Orford (2005) tarafından yapılan araştırma sonucunda mobingle başa çıkmada katılımcıların en çok proaktif yöntemler olarak ifade edilebilen görmezden gelme ve işten ayrılma davranışlarını tercih ettikleri görülmüştür.

Mesleki yaşamlarının herhangi bir döneminde mobinge maruz kalmış öğretmenlerin, başa çıkmada kullandığı yöntemleri ve etkililiklerini belirlemek amacı taşıyan bu çalışmada on katılımcıya yarı yapılandırılmış sorular sorulmuştur. Alınan yanıtlar, içerik analizi yöntemiyle, anlamlı gruplar oluşturacak biçimde kategorize edilerek yorumlanmıştır.

Araştırmanın problemi; okul örgütlerindeki iş yaşamının herhangi bir döneminde, mobing davranışına maruz kalmış olan öğretmenlerin, başa çıkmada kullanmış oldukları ve gelecekte mağduru olabilecekleri olası bir mobing sürecinde kullanmayı düşünecekleri yöntemlerin neler olduğunu belirlemektir.

1.1. Amaç

İş yaşamının herhangi bir döneminde, mobing davranışına maruz kalmış olan öğretmenlerin, mobing ile başa çıkmada kullandığı yöntemlerin neler olduğunu ve bu yöntemlerin etkililiğinin belirlenmesi, bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bununla birlikte, bu öğretmenlerin mobingle mesleki süreçlerinin hangi dönemlerinde karşılaştıklarını, yeniden karşılaşmamak için aldıkları olası önlemleri ve yeniden karşılaşmaları halinde başa çıkma adına kullanacakları yöntemlerin neler olduğunu bulmak araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Mobing davranışları ile mesleki yaşamın daha çok hangi döneminde karşılaşılmaktadır?
2. Karşılaşılan mobing davranışı ile başa çıkmak için mağdurlarca denenmiş yöntemler nelerdir?
3. Mağdurlar, mobinge tekrar maruz kalacak olsa başa çıkmak için ne tür yöntem veya yöntemler deneyecektir?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği kullanılmasının nedeni, mesleki yaşamlarının herhangi bir döneminde mobinge maruz kalan öğretmenlerden birinci kaynak olarak bilgi toplamaya çalışmaktır. Çalışmada, amaca uygun düşen içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, ilk bakışta algılanan içerikten ziyade, örtük içeriğin ortaya çıkmasını sağlamakta ve mesajda, bireyi görünmeden etkileyen öğelerin belirlenmesine yönelik ikinci bir okumadır (Bilgin, 2006). İçerik analizinde kategorilerin oluşturulması kavramların veya verilerin sınıflandırılarak doğru anlamlandırılabilmesini sağlaması bağlamında önem taşımaktadır. Kategorizasyon süreci nitel çalışmanın yapısına göre değişkenlik gösterir. Çalışmanın yapısı yeni terim ve kavramlar ortaya koyan teorik bir çalışmadan, mevcut verilerin sınıflandırılmasına dayanan bir çalışma arasında yer alan bir skalada farklılaşmaktadır (Kuckartz, 2014).

2.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu; mesleki yaşamlarının herhangi bir döneminde mobinge maruz kalmış ve 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Eskişehir ilinde görev yapmakta olan 10 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubuna katılımcı seçmek için öncelikle, kolay ulaşılabilirlik dikkate alınarak seçilen aday katılımcılara mobingi sıradan çatışmalardan ayıran yönler bağlamında yazılı olarak genel bilgiler verilmiştir. Bu ön bilgiler ışığında evet yanıtı veren katılımcı sayısı 10 olana dek, 27 kişiye, evet veya hayır olarak yanıtlanmak üzere yine yazılı olarak, mesleki yaşamlarının herhangi bir evresinde mobinge maruz kalıp kalmadıkları sorulmuştur.

2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmaya ilişkin verilerin toplanması amacıyla ilk olarak nitel araştırma sorularının hazırlanmasına ilişkin çalışmalar yapıp, ölçme aracına ilişkin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Görüşmeler öncesinde araştırma soruları iki farklı araştırmacı ile paylaşılmış ve alınan geri bildirimler doğrultusunda araştırma soruları gözden geçirilerek, gerekli bulunan düzeltmeler yapılmıştır. Düzeltmelerin yapılmasının ardından, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında, Eskişehir il merkezindeki resmi okul ve kurumlarda görev yapmakta olan toplam 10 yönetici ve öğretmen ile farklı zamanlarda yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler esnasında daha önceden hazırlanan açık ve yarı-açık uçlu sorular katılımcılara yöneltilerek, kendilerinin eklemek istediği hususlar bulunması halinde bunu belirtmelerine olanak sağlanmıştır. Görüşmeler öncesinde görüşmelerin gizliliğini ve katılımcının sorulara içten yanıtlar verebilmelerini sağlayabilecek rahat bir ortam oluşturulmuştur.

Yüz yüze görüşmelerden elde edilen verilere dayalı olarak kategoriler, nitel araştırmalarda mevcut verilerin sınıflandırılmasında kullanılan tümdengelim yöntemiyle oluşturulmuştur. Görüşmeler sırasında yarı yapılandırılmış sorulara verilen cevaplar ve cevapların içeriklerine göre önce anlamlı gruplar haline getirilmiştir. Daha sonra bu gruplar tablolara dönüştürülerek her madde için verilen cevap sayısı bulunmuştur. Bu bağlamda, bir başka araştırmacıdan daha verilere dayalı olarak kategorilerin ve kategoriler içindeki alt kategorilerin oluşturulması istenmiştir. Bu bağlamda iki kategorizasyon mukayese edilerek geçerlik ve güvenilirlik sağlanmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin çözümlenmesinde beş aşamalı bir yaklaşım benimsenmiştir. Birinci aşamada veriler ortaya konmuş ve üzerinde yorumlar yapılmıştır. İkinci aşamada kategoriler mevcut verilerin sınıflandırılmasında kullanılan bir yöntem olan tümden gelim yöntemiyle oluşturulmuştur (Kuckartz, 2014). Üçüncü aşamada kategori içi kodlamalar yapılmıştır Dördüncü aşamada kategorize edilmiş ve kodlanmış olan bu veriler analiz edilmiş ve son aşamada da sonuçlar ortaya konmuştur.

3. BULGULAR VE YORUM

3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Tablo 1.

Demografik bulgular

		f
Cinsiyet	Kadın	4
	Erkek	6
Yaş	30-35	2
	36-40	4
	41-45	4
Kıdem	5-10 Yıl	1
	11-15 Yıl	4
	16-20 Yıl	3
	21+ Yıl	2
Unvan	Üst Yönetici	1
	Yönetici	2
	Öğretmen	7

Demografik bulgulara ilişkin tablo cinsiyet açısından incelendiğinde katılımcıların dördünün kadın, altısının ise erkek olduğu gözlenmektedir. Tercih edilen başa çıkma yaklaşımını etkileyebilecek en önemli değişkenlerden biri olması nedeniyle başa çıkma yaklaşımlarını cinsiyet açısından da incelemek ayrıca önem taşımaktadır.

Yaş açısından bakıldığında katılımcıların 30-45 yaş aralığında dağılım gösterdiği ve ek olarak 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların dağılımında ağırlık gösterdiği gözlenmektedir. Katılımcıların tamamı beş yılın üzerinde kıdeme sahip bulunmakla birlikte, bir katılımcı 5-10 yıl arası, dört katılımcı 11-15 yıl arası, üç katılımcı 16-20 yıl arası ve iki katılımcı da 21 yılın üzerinde mesleki deneyime sahiptir. Unvan açısından bakıldığında bir kişi halen üst yönetici, iki kişi yönetici ve yedi kişi ise öğretmen olarak görev yapmaktadır.

3.2. Başa Çıkma Davranışına İlişkin Bulgular

Mobinge mesleki kıdemin hangi diliminde maruz kalındığına ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.	
<i>Mesleki kıdem ve mobing</i>	
	f
Oryantasyon dönemi (0-2 Yıl)	3 (K1, K2, K3)
Erken dönem (3-5 Yıl)	3 (K4, K5, K6)
Olgunlaşma dönemi (6-10 Yıl)	2 (K7, K8)
Olgunluk dönemi (11-15 Yıl)	1 (K9)
Deneyimli dönem (16+ Yıl)	1 (K10)

Tabloya bakıldığında katılımcı görüşlerine dayanılarak oluşturulan kategorilere göre üç katılımcının (K1, K2, K3) mobingle, mesleki yaşamının ilk iki yılı içerisindeki oryantasyon döneminde, üç katılımcının da mesleki yaşamın ilk yılları / erken dönem sayılabilecek üç ila beşinci yılları arasında karşılaştığı görülmektedir. Bu 0-2 yıllık mesleki deneyim sürecinde, diğer bir deyişle mesleki yaşamının henüz en başında mobing mağduru olmuş üç kişiden ikisi (K1,K3), ‘o dönemlerde yaşamakta olduğu şeyin mobing olduğunun farkında olmadığını ve bu davranışları o dönemde bir usta-çırak ilişkisi kabilinden olağan kabul ettiğini ve mesleğin inceliklerini öğrenmek için yaşanması gerekli bir süreç olduğunu’ düşündüklerini belirtmişler fakat daha sonraki yıllarda edindikleri deneyimler ışığında, ‘ilk yıllarındaki bu olumsuz deneyimlerinin kişiyi sindirmeye ve mutlak itaati sağlama ve sürdürmeye yönelik davranışlar olduğunun farkına vardıklarını’ ifade etmişlerdir. Bir kişi (K2), ‘yaşadıklarının cinsel imalara varacak denli normal dışı olduğunu ve neredeyse okula geldiği günlerden beri yaşadıklarının mobing olduğunu bildiğini’ vurgulamıştır. Bu kategoride yer alan her üç kişi de çay demleme, çay getirme, fotokopi çekme gibi görev alanı dışında işler yükleme, sözlü tehditler ve hakaretler, bağırma gibi davranışlara maruz kaldıklarını söylemişlerdir. Bu üç kişiden ikisi (K2, K3) saldırgan grubunu okul yönetimi ve yönetim çevresinde oluşmuş küçük bir grup şeklinde tanımlarken, bir kişi de (K1) saldırganın okul müdürü pozisyonunda bulunan bir tek kişi olduğunu belirtmiştir.

Diğer alt kategori olan 3-5 yıl arasında mobinge maruz kalmış katılımcılardan bir tanesi (K4) saldırganı yönetici konumunda bulunan tek kişi şeklinde tanımlarken, başka bir kişi (K6) yönetim ve çevresinde oluşmuş küçük bir grup; bir kişi de (K5) ‘içinde yönetim

kademesinden hiç kimsenin yer almadığı, kıdemli ve uzun yıllardır aynı kurumda çalışan öğretmenlerin oluşturduğu dört kişilik bir grup olarak tanımlamıştır. Bu üç kişinin tamamı da mobingin davranışsal belirtileri bağlamında küçümseme, alay etme, hakaret, öğrencilerinin önünde küçük düşürme, görev tanımı dışında iş yükleme, bilgi saklama gibi davranışlardan söz etmişlerdir. Bu üç kişiden ikisi (K4, K6) o dönemde yaşamakta oldukları şeyin adını mobing olarak koymadıklarını, kötü davranışın farkında olduklarını bildikleri halde bunun sistemli ve amaca yönelik bir süreç olduğunun farkına varmadıklarını belirtmişlerdir. Buna ek olarak bu iki kişiden bir tanesinin (K4); yönetici konumundaki saldırganı esasında sempati duyduğunu ve *'aslında iyi biri ama bazen ters davranabiliyor'* ya da *'sınırlı bir anına rast geldim'* düşüncesiyle o süreçte bu davranışları kendi içinde telafi ettiğini belirtmesi dikkat çekici bir husustur.

Mesleki yaşamının altı ile on beşinci yılları arasında mobinge maruz kalan üç kişiden ikisi (K7, K8) başka bir okuldan tayinle gelen *'yeni kişi'* olarak, *'okulun kıdemli öğretmenlerinden oluşan küçük gruplar tarafından sürece sürüklendiğini'* söylemiştir. Bu iki kişiden biri (K8); *'sürecin yönetim kademesine aksetmesiyle yönetiminde bu gruba destek verdiğini, destekten de öte dâhil olduğunu'* belirtmiştir. Bu iki kişiden diğeri (K7) ise okul müdürünün de mağdur olduğunu önemle vurgulamıştır. Bu alt kategorideki üçüncü kişi (K9) *'okulda 'yeni kişi' olmadığını, saldırgan durumundaki yönetici ile yaşadığı bir çatışma sonrasında mobing davranışlarının baş gösterdiğini, bu davranışların da giderek şiddetini ve sıklığını arttırdığını'* söylemiştir. Davranışsal belirtiler bağlamında da hakaret, görev alanı dışı iş yükleme, taleplerini ve önerilerini ciddiye almama, görmezden gelme gibi diğerlerinininkine benzer belirtiler sıralanmıştır.

On altı yıl üzeri kategorisinde yer alan katılımcı (K10) *'o dönemlerde yönetici pozisyonunda bulunduğunu, bir tanesi müdür olan diğer iki okul yöneticisinden oluşan bir grup tarafından mobinge maruz bırakıldığını'* ifade etmiştir. Saldırganların kendisini öğretmenlerle fazla içli dışlı olmakla, kendisinden kaynaklanan bir otorite boşluğu bulunmakla ve mesleki açıdan yetersizlikle suçladıklarını belirtmiştir. Fakat bunun gerçek dışı bir yakıştırmadan ibaret olup asıl nedenin yürütmekte olduğu müdür yardımcısı pozisyonunu boşaltmaya kendini zorlamak ve söz konusu pozisyona kendilerine yakın olan başka birinin gelmesini sağlamak olduğunu özellikle vurgulamıştır. Bu katılımcı sürece ilişkin personelin ve öğrencilerin önünde küçük düşürme, kendisi yetersiz hissetmesi için yeteneğinin ve insan emeğinin çok üzerinde işler verme, gerekli olmadığı halde kendisinin bulunmadığı bir zamanda odasının yerinin değiştirilmesi, birkaç kez odasının kilidinin kimi bahanelerle değiştirilerek anahtarın kendisine verilmesi aşamasında çeşitli güçlükler çıkartılması, bilgi vermeme, bilgi saklama, görmezden gelme gibi davranışsal belirtiler sıralanmıştır.

Oransal ağırlıklarına bakıldığında katılımcıların mobingle daha çok, mesleki yaşamlarının ilk yıllarında karşılaştıkları söylenebilir. Burada yer alan on kişiden altısı söz konusu davranışlara mesleki yaşamlarının henüz ilk beş yılı içerisindeyken maruz kalmışlardır. Bu önemli bir bulgu olarak değerlendirilebilmekle birlikte, bu konuda esas dikkat çeken nokta mağdurların o dönemlerinde çoğunlukla, maruz kaldıkları şeyin mobing olduğunun bile farkında olmadıkları, bunun kasıtlı ve sistemli bir süreç olduğunu akıllarına getirmemiş olduklarıdır. Bunun da ötesinde kimi mağdurların saldırganlara, suçlarını gizleyen imajlar atfetmiş olmaları düşündürücüdür. Öte yandan bunun ataerkil aile yapısındaki *'döver de severde'* mottosundaki baba imgesiyle ilişkili olabileceği ve

saldırğanına sempati duyabilen bu mağdurların ailevi arka planlarında ise ataerkil anlayışın hâkim olabileceği düşünülmektedir.

3.3. Başa Çıkma Davranışı

Geçmişte maruz kalınan mobinge ilişkin başa çıkma davranışına yönelik bulgular Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3.
Geçmişte maruz kalınan mobinge ilişkin başa çıkma davranışı

	f
Herhangi bir şey yapmadım.	3 (K1, K3, K4)
Okuldan tayin isteyerek ayrıldım.	4 (K2, K6, K7, K10)
Olduğumdan daha agresif davrandım. / Karşılık verdim.	2 (K5, K9)
Fiziki şiddet kullandım.	1(K8)

Tablo incelendiğinde üç katılımcının (K1, K3, K4) başa çıkma adına herhangi bir şey yapmamış olduğu görülmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere bunun; mağdurların, yaşadıkları şeyin mobing olduğunun farkında olmamasıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu ise mağdurların saldırğanları baba, abi, vb. gibi kimi ataerkil imgelerle özdeşleştirmesine yol açmakta ve bu yolla saldırğan davranışların bir dereceye kadar görmezden gelinebilmesine neden olmaktadır denilebilir. Bu kategori altında mağdurların en çok ‘okuldan tayin isteyerek ayrıldım’ yanıtı verdikleri görülmektedir. Bu yanıtın ağırlıkta olmasının sebebinin; mağdurların yeni bir kurumu, yeni bir başlangıç ve anafordan kurtulmanın en kolay, en etkili yolu olarak değerlendirmeleri olduğu düşünülmektedir. Zira geri dönülemez bir yola girmiş olan süreçte eski iş yerinde yaşananları nötr bir duruma getirebilmek neredeyse imkansız görülmektedir.

İki katılımcı bu soruya, sürecin, ‘*kişilik yapısına yıkıcı etkilerde bulunduğunu ve süreç olumsuz yönde ilerledikçe kontrolünü kaybettiğini*’ ifade etmiştir. Bu katılımcılardan biri (K9) sürecin ileriki evrelerinde bilinçli bir tercih olarak değil ama baskı altında kontrolünü yitirmesinin bir sonucu olarak saldırğanlara karşı agresif bir tutum ortaya koyduğunu ve onlara, onların davranışları ile karşılık verdiğini belirtmiştir. Fakat bunun çözüm olmak bir yana, saldırğanlarla arasındaki gerilimi iyiden iyiye tırmandığını ve uzlaşma yollarını tıkayarak kendini bir çıkmaza soktuğunu vurgulamıştır. Karşılık verdiğini ifade eden bir diğer katılımcı (K5) ise ‘*saldırğan davranışlara yöneldiğini ve daha çok da bilinçli olarak, sürecin etkilerini minimize etmek adına sanki saldırğan kendisi imiş gibi davranışlar sergilediğini*’ belirtmiştir. Bu bağlamda ‘*saldırğan rolü oynayan mağdur*’ tipolojisi karşımıza çıkmaktadır. Bu iki katılımcının sağladığı verilere dayanarak ise; bu saldırğan rolün, kontrol dışı bilinçsiz bir tepkinin ya da bilinçli bir karşı tepkinin ürünü olduğu söylenebilir.

Bir katılımcı (K8) sürecin kendisinde yarattığı psikolojik yıkıma koşut olarak, ‘*kendisine yaşatılanlara dayanamadığı bir öfke nöbeti neticesinde, kontrol dışı fiziki şiddete başvurduğunu*’ belirtmiştir. Fakat bu tepkisinin, ‘*öngörülebilecek olanın tersine şaşırtıcı bir şekilde süreci sonlandırdığını*’ vurgulamıştır. Sürecin sonlanması ile birlikte kendisinin, bozulan kişilik yapısının restorasyonu adına ‘*yeni bir sürece girdiğini, saldırğanları cezalandırmış olma düşüncesiyle kendini yeniden güçlü ve zihnen sağlıklı*

hissetmeye başladığını’ ifade etmiştir. Bu katılımcı (K8) sürecin başında saldırganları, fiziki şiddet sonrasında ise kendini cezalandıracak yasal yaptırımların eksikliğinden söz etmiş ve *‘yasaların mobingi ve / veya fiziki şiddeti teşvik ettiğini’* belirtmiştir. Bu katılımcı (K8) olayın arka planını toplumun sosyo-kültürel arka planı ile ilişkilendirmiş ve *‘fiziki şiddet olayı sonrasında olaya müdahil olan üçüncü tarafların belirgin bir şekilde, yeni saldırgan konumunda bulunan kendisinden yana tavır aldığı ve karşı tarafa, yaşananların kurum bünyesinde çözülebileceği, tarafların barıştırılabileceği, bu tür şeylerin zaman zaman yaşanmasının normal olduğu ve konunun gereksiz yere büyütüldüğü’* yönünde telkinde bulduklarını ifade etmiştir. Bu durumu ise toplumun güce müsamaha gösteren, gücü zayıflığa üstün tutan yanı ile ilişkilendirmek mümkündür.

Gelecekte mobinge ilişkin olası başa çıkma davranışına ilişkin bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4.
Gelecekte mobinge ilişkin olası başa çıkma davranışı

	f
Şikâyetimi dikkate alacak makama dek şikâyet ederdim.	5 (K1, K3, K4, K6, K10)
Muhatap olmazdım.	1 (K9)
İlk fırsatta tayin isteyerek ortamdan ayrılırdım.	1 (K7)
Daha baskın davranarak karşılık verirdim.	1 (K5)
Gözlerini korkutmak amacıyla yakınlarımdan yardım isterdim.	1 (K2)
Fiziki şiddet kullanırdım.	1 (K8)

Bu kategori bağlamında beş kişi (K1, K3, K4, K6, K10) yasal yolları kullanarak bir mücadele sergileyeceğini belirtmiştir. Bu beş kişinin tamamı da mobinge ilişkin bir farkındalık ortaya çıktığını, kamuda ve basında konunun ciddi bir şekilde ele alındığını ifade etmiştir. Bu kişilerden bir tanesi (K6), *‘mobingin kanıtlanmasının çok zor olduğunu fakat son yıllarda doktor raporlarını veya ilaç reçetelerini de kanıt sayan mahkeme kararlarının görülmeye başlandığını; bunun ise yasal yollardan hak aramayı kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olduğunu’* vurgulamıştır. Bu beş kişiden bir başkası (K1) ise *‘şikâyetin çözüm olamayacağını bildiğini fakat hiçbir girişimde bulunmamaktan yine de yeğ tutacağını’* belirtmiştir.

Bir kişi (K9) bu soruya *‘muhatap olmazdım’* şeklinde yanıt vermiştir. Bu bağlamda katılımcıya muhatap olmamanın ne tür bir eylem biçimi olduğu sorulduğunda katılımcı, *‘ne kendini mağdur ne de karşı tarafı saldırgan şeklinde bir değerlendirmeye tabi tutmadan ve saldırganları ciddiye almadan kurum içindeki farklı insanlarla yakınlık kurarak, olay ve durumlara mizahi bir üslupla yaklaşım sürecinden bağımsız bir yaşantı geliştirmeyi kastettiğini’* ifade etmiştir. Fakat bu katılımcı, bu tavrın soğukkanlılık, duru bir düşünce ve ruh hali gerektirdiğini, sürece mağdur olarak taraf olduğunda ise mevcut soğukkanlı ruh halini yitirme ihtimali olduğunu da eklemiştir. Bu bağlamda bu katılımcının, olası bir mobinge maruz kalma durumunda nasıl bir davranış geliştireceği konusunda tereddütlerinin bulunduğu söylenebilir.

Daha önceki süreçte okulundan tayin isteyerek ayrıldığını ifade eden bir katılımcı (K7), *‘yeniden benzer bir durum ortaya çıksa yine aynı davranışı sergileyeceğini’* belirtmiştir. Bu kararını ise, ne denli başarılı bir mücadele sergilemiş olursa olsun, eski kurumunda yaşadıklarının etkisini yok etmenin mümkün olamayacağı zemininde temellendirmiştir.

Ek olarak, süreci bir ‘cendere’ şeklinde tanımlayan bu katılımcı, ‘*bu cendereden kurtulmanın tek yolunun ancak yeni bir okulun sunacağı taze bir ortam ve taze insanlar olabileceğini*’ ifade etmiştir.

Bir başka katılımcı (K5) saldırganlarla mücadelenin en iyi yolunun ‘*onlarla, onların yöntemlerini kullanarak mücadele etmek*’ olduğunu söylemiştir. Fakat bu tür bir mücadelenin şiddetinin saldırganlarınkinden daha düşük düzeyde kalması, yeterince baskın çıkamama gibi bir durumda işlerin iyice içinden çıkılmaz bir hal alacağını da göz önünde bulundurmak gerektiğini vurgulamıştır. Bu katılımcı ‘*bu yöntemin etkililiğinin, saldırganların yasal statüsü ile ilişkili*’ olduğunu da altını çizmiştir. Saldırganın ya da saldırganların, yasal yetkilere mağdurdan daha fazla sahip olan yönetici konumundaki kişiler olması halinde, bu yöntemin mağduru geleceği açısından ağır maliyetlere neden olabileceğini de belirtmiştir.

Diğer bir katılımcı (K2) ‘*mobingin ne yasal, ne de ahlaki bir süreç olmadığını, içinde yaşadığımız sosyo-kültürel yapıda yasal ya da ahlaki olmayan bir süreçle, yasal ve ahlaki yollarla mücadele etmenin başarısızlık ve yıkımla eşdeğer*’ olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle, saldırganların güçlü olduğu okul içindeki mobingle, yakınlarının ve akrabalarının gücü nispetinde ‘*kendisinin güçlü olduğu okul dışında mücadele edeceğini, bu amaçla yakınlarından yardım istemekten asla geri durmayacağını*’ söylemiştir. Ek olarak ‘*bunun yasal ya da ahlaki olmadığını bildiğini fakat saldırganların güç ile ilişkisinin dengesini ancak bu yolla bozabileceğini*’ belirtmiştir.

Daha önce, mobingin sonucu olan bir öfke nöbeti neticesinde fiziki şiddet kullanmış olduğunu ve bunun şaşırtıcı bir şekilde süreci sonlandırarak kendini yeniden güçlü hissettirdiğini ifade eden katılımcı (K8), ‘*mobinge yine maruz kalması halinde yine aynı yolu deneyeceğini*’ söylemiştir. Bu katılımcı güce taraf olan yasalar ve sosyo-kültürel arka plan neticesinde ‘*yine ciddi bir yaptırımla karşılaşmayacağını düşündüğünü*’ vurgulamıştır.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Mesleki kıdem açısından bakıldığında mobingle mesleki yaşamın her evresinde karşılaşılabilmektedir. Katılımcılardan alınan yanıtlar mesleki kıdem açısından incelendiğinde öğretmenlerin mobingle çoğunlukla mesleki kıdemlerinin ilk yıllarında karşılaştıkları gözlenmektedir. Bu sonuç Yıldırım ve Eken’in (2014) ulaştığı mobinge en fazla mesleki yaşamın ilk yıllarında maruz kalındığı ve artan kıdemle birlikte mobinge maruz kalma olasılığının azaldığı yönündeki bulguyu destekler niteliktedir. Zira mesleki kıdem ve mobing ilişkisinin bir ilk yıl sorunu olmaktan öte ilk yıllar şeklinde ifade edilebilecek bir mesleğe adaptasyon, geçiş süreci ve oryantasyon sorunu olduğu ifade edilebilir.

Mesleki yaşamlarının ilk yıllarında mağdur olan öğretmenler çoğu zaman, yaşadıkları şeyin mobing olduğunun dahi farkına varamamaktadır. Özellikle saldırganın yönetici pozisyonunda olduğu durumlarda saldırgan davranışlar, ataerkil toplum yapısındaki otoriter / sert baba imgesi ile eşitlenmekte ve çoğu zaman göz yumulmaktadır. Bu ise öğretmenliğin başlangıcında, mobing konusundaki farkındalık eksikliğine, ihtiyaç duyulan destek sistemlerinin yoksunluğuna ve kimi yapısal sorunlara işaret etmektedir. Bu bağlamda öğretmenliğe ilk adımı atma aşamasındaki temel eğitim ve hazırlayıcı eğitim programlarına, mobinge ilişkin konuların dâhil edilmesine büyük ihtiyaç

duyulduğu görülmektedir. Bununla birlikte artan kıdemin, mobingi ortadan kaldıran bir faktör olmadığını, hatta kimi durumlarda bizzat mobingin nedeni olabildiğini de ifade etmek mümkündür. Mağdurun kıdemiyle doğru orantılı olarak artmış olan yaşı verimsizlikle ilişkilendirilebilmekte, bu da çalışanı işyerinden uzaklaştıracak bir araç olarak mobingi işe koşabilmektedir. Bu ise ciddi bir iş etiği sorunu ortaya koymaktadır.

Geçmişte mobinge maruz kalmış olan mağdurların çoğunlukla görmezden gelme, yok sayma ve işyerinden ayrılma gibi proaktif eğilimler gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuç; Lewis ve Orford'un (2005), Şimşek Ertek'in (2009), Uğurlu ve arkadaşlarının (2012) bulgularıyla örtüşmektedir. Öte yandan Altunay, Oral ve Yalçınkaya (2014) başa çıkma yöntemleri arasında daha çok, paylaşım ve sosyal etkileşimi arttırma, psikolojik destek alma ve hukuksal mücadele gibi reaktif yöntemlerden söz etmekte ve farkındalığı arttırmaya yönelik girişimlerin gereksinimi de ayrıca vurgulanmaktadır. Farkındalığı arttırmaya yönelik girişimlere olan gereksinim bağlamındaki bulgular, bu çalışmanın bulgularıyla uyumlu görünmekle birlikte reaktif yöntemlere yönelim açısından mağdurun sürece ilişkin farkındalığı bir gerek şart olarak karşımıza çıkar. Zira proaktif yönelimlerin temel sebeplerinden biri de mağdurun sürece ilişkin farkındalık eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Diğer deyişle bu çalışmanın, mağdurların çoğunlukla hukuksal veya bireysel herhangi bir girişimde bulunmaması bağlamındaki proaktif eğilimlere yatkınlığa yönelik bulguları Altunay ve arkadaşlarının (2014) bulgularıyla kısmi bir ayrışma ortaya koyar.

Proaktif yöntemler arasında sıralanan iş yerinden ayrılma ya da iş yerini değiştirme görmezden gelmeye göre nispeten etkin bir çözüm sunabilmektedir. Zira geri dönülemez bir yola girmiş olan süreçte eski iş yerinde yaşananları nötr bir duruma getirebilmek neredeyse imkansız sayılmaktadır (Tomlinson, Thompson ve Bockanic, 2013). Mağdurlarının proaktif yöntemlere yönelimlerinin nedenleri olarak ise; farkında olmama, zayıftan ziyade gücü kollayan toplumsal arka plan ve yasal yaptırımların yetersizliği, buna bağlı olarak durumun daha da kötüleşeceğine olan inanç sıralanabilir. Bu durum, Türkiye'de mobing açısından okullardaki yasal ve yapısal sıkıntılar ve destek sistemlerinin yoksunluğu hususunda düşündürmektedir.

Saldırganın örgüt içindeki hiyerarşik konumu bağlamında bakıldığında yönetici konumunda bulunan saldırgan veya saldırganların süreçte hâkim ağırlığı hissedilmektedir. Öte yandan yöneticinin; süreçte bizzat yer almasa bile çoğunlukla, saldırgan veya saldırgan grubuna açık ya da örtük bir desteği söz konusu olabilmektedir. Yönetim kademesinin süreçte doğrudan taraf olmadığı kimi durumlarda, saldırganların yönetim kademesi ile yakın ilişki içerisinde olan kişi ya da grup olduğu ya da böyle olmasa bile mobing davranışları yönetime yansıdığı anda çoğunlukla saldırgandan yana taraf olunduğu görülmektedir. Toker Gökçe (2012) çalışmasında yönetici ve öğretmenlerin en çok yöneticiler tarafından mobinge maruz bırakıldığı sonucunu ortaya koyar. Çalışmanın bu bağlamdaki sonucu, Toker Gökçe'nin (2012) ulaştığı sonuçla uyumlu görünmekle birlikte, kendisi doğrudan saldırgan olmayıp saldırganlardan yana tavır alan yöneticilerin izleyici statüsüne indirgenip indirgenmeyeceği de önemli bir tartışma alanıdır. Öte yandan güç ile ilişki; toplum yapısı ve kültürel kodlarla birlikte okunduğunda mağdurun mobinge tepkisi görmezden gelme ve bağlılık şeklinde yansımaktadır. Nitekim bu bulgu Toker Gökçe'nin (2012) 'en sık karşılaşılan başa çıkma stratejisinin bağlılık olduğu' yönündeki bulgusunu destekler niteliktedir.

Gelecekte olası bir mobing sürecine karşı başa çıkma davranışı bağlamında belirgin bir anlayış değişikliği söz konusudur. Bu değişiklik ise en çok, daha önceki süreçte hiçbir şey yapmamış olanlardan kaynaklanmaktadır. Bu durum, görmezden gelmenin aradan geçen zaman içerisinde mağdurlarda bir pişmanlık duygusu yarattığı ve bu zamanın dahi sürecin yıkıcı etkilerini telafi etmemiş olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bunun yanı sıra aradan geçen yıllarda, mobinge ilişkin kamuoyunda oluşan duyarlılığın da bu anlayış değişikliğine etkileri mümkündür. Ancak yine de mağdurların algılarında mobing ve yasal yaptırım bağının net olarak kurulamadığı gözlenmektedir. Buna bağlı olarak katılımcıların azımsanamayacak bir kısmı, olası yeni bir mağduriyette, fiziki şiddet kullanımına dek yasal sınırların dışına çıkmayı göze alabileceğinin işaretini vermektedirler. Mücadelede yasaların dışına taşacak yöntemler benimseyebileceğini söyleyen bu mağdurların içerisinde, buna rağmen ciddi bir yasal yaptırımla karşılaşmamış olan veya ileride karşılaşmayacağını düşünenlerin bulunması ise oldukça dikkat çekicidir. Diğer taraftan, geçmiş mobing deneyiminde çoğunlukla proaktif yöntemlere başvurmuş olan mağdurların, gelecekteki olası bir mobingle başa çıkma yöntemi olarak reaktif yöntemlere işaret etmesi, bu beyan sırasında mobingin yıkıcı zihinsel etkilerinden uzak olmalarından da kaynaklanabilir. Zira mobing süreci, doğru karar ve yönelimler için gereken açık bilinci baskılayan bir tabiata sahiptir. Bu ihtimale rağmen bu veri yine de mağdurların, baskı altında olmadıklarında reaktif yöntemlere yönelmeleri bağlamında ne yapmaları gerektiğini bildiklerini göstermesi açısından önemli görülmektedir.

5. ÖNERİLER

5.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Türkiye’de öğretmen sendikalarının mobingle başa çıkmadaki rollerini inceleyen, betimleyici çalışmalar yapılabilir.
2. Mobinge ilişkin farkındalık düzeyi ile tercih edilen başa çıkma yöntemi arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik nicel çalışmalar yapılabilir.
3. Mağdurların, tercih ettiği başa çıkma yöntemi ile içinde yetiştiği sosyo-kültürel yapı ve ailevi arka planı arasındaki ilişkiyi ve nedenlerini belirlemeye yönelik nicel ve nitel araştırmalar önerilebilir.
4. Tercih ettiği başa çıkma yaklaşımının uzun vadede bireyin hayatına sosyal, ekonomik, ailevi, psikolojik boyutlarda etkilerini ortaya koymaya yönelik dikey eksenli nitel çalışmalar yapılabilir.

5.2. Uygulamacılara Yönelik Öneriler

- Mesleğe yeni adım atmış aday öğretmenlere mobing konusunda farkındalık kazandırmak amacıyla, temel eğitim ve hazırlayıcı eğitim programlarına mobing konulu dersler konulabilir.
- Öğretmenlere ve yöneticilere yönelik, mobinge karşı ne tür önlemler alınabileceğini ve etkili başa çıkma yöntemlerini konu alan seminerler düzenlenebilir.
- Eğitim kurumlarında mobingin tespitinin kolaylaştırılması ve yasal yaptırımlarının net olarak tanımlanması amacıyla 657 sayılı Devlet

Memurları Kanunu'nun 10. Maddesine dayanan ve caydırıcı disiplin cezaları öngören bir mobing yönetmeliği hazırlanabilir.

- İl veya ilçe milli eğitim müdürlükleri bünyesinde, mağdurlara gerektiğinde hukuki ve / veya psikolojik destek sağlayacak bir birim oluşturulabilir.
- Mobingin etik dışı bir davranış olduğunu ve yasal yaptırımlarının bulunduğunu vurgulayan kamu spotu, broşür, poster vb. hazırlanarak uygun mecralarda yayınlanması / sergilenmesi sağlanabilir.
- Kamu görevlileri etik sözleşmesine mobing ifadesi içeren hükümler eklenebilir.

KAYNAKÇA

- Altunay, E., Oral, G. ve Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), 62-80.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi, teknikler ve örnek çalışmalar*. Ankara: Siyasal.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. and Elliott, G. P. (2005). *Mobing: emotional abuse in the american workplace* (3. Baskı). Iowa: Civil Society Publishing.
- Deniz, D. (2012). *Mobing: işyerinde yıldırma*. İstanbul: Fam.
- Duffy, M. and Sperry, L. (2012). *Mobing: causes, consequences, and solutions*. New York: Oxford University.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the scandinavian approach. *Agression and Violent Behaviour*, 13(4), 379-401.
- Konaklı, T. (2011). *Üniversitelerde yıldırma ve kültürel değerlerin yıldırma ile başa çıkma yaklaşımlarına etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative text analyses: a guide to methods, practice & using software*. London: Sage.
- Lewis, S. E. and Orford, J.(2005). Women's experiences of workplace bullying: changes in social relationships. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 15, 29-47.
- Leymann, H. (1990). Mobing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*. Cilt: 5, Sayı:2.
- Leymann, H. (2000). *The Mobing Encyclopedia: Why Does Mobing Take Place?* 10.11.2014 tarihinde <http://www.leymann.se/English/12310E.HTM> adresinden alındı.
- Namie, G. and Namie, R. (2009). *The bully at work: what you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Naperville: Sourcebooks.
- Şimşek Ertek, S. (2009). *Yıldırma ve yıldırma mağdur öğretmenler üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde psikolojik taciz: mobing*. (3. Baskı). İstanbul: Beta.

- Toker Gökçe, A. (2012). Mobbing: iş yerinde yıldırma özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma; mobing: a study on public and private school teachers and school administrator. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 272-286.
- Tomlinson, E. C., Thompson H. J., Bockanic, W. N. (2013). Workplace bullying: Remedies for victims. In: Lipinski, J., & Crothers, L. M. (Eds). *Bullying in the workplace: Causes, symptoms, and remedies* (ss. 291-304). New York: Routledge
- Uğurlu, C. T., Çağlar, Ç., Güneş, H. (2012). Ortaöğretim okullarında yıldırma (mobing) davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(4), 718-749
- Yıldırım, F. & Eken, M. (2014). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerine yönelik yıldırma davranışlarının incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 13-31.

EXTENDED ABSTRACT

1.Introduction

Mobbing is an experience that causes its victims pain. Destructions in the mental, behavioral and moral context can be observed. Leymann (1990) argues that mobbing differs from other conflicts in the scope of its frequency and process. Thus, mobbing concerns a systematic process that aims to damage the victims in every sense.

When analyzing reasons for mobbing, there can be seen mainly three factors: the structure of the organization, victim itself and aggressors. Factors such as rivalry, administrable behaviors and stress can be listed among the factors, which are lying in the structure of the organization. The factors attributed to victims and aggressors are mostly depended on the personalities of victims and aggressors. However, there is an ongoing debate on personality characteristics of victims. It is being that personalities are rather altered in the process than the initial trigger for the mobbing incidents in the first place.

It is possible to claim the presence of mobbing in an organization by observing the following behaviors: continual criticism of the behaviors of victim, mocking, name-calling, smirching, raising the amount of argument at the workplace, rejection of all the proposals of the victim, threatening and so on.

There are some coping strategies regarding mobbing which are used by victims either consciously or unconsciously. These strategies can be classified as proactive and reactive strategies. Proactive ones can be evaluated as ineffective ways of overcoming or stopping the mobbing process. Ignoring the process, accepting the situation, submission to the aggressors, isolating himself/herself from the other and leaving from or changing the workplace can be listed among the proactive strategies. Reactive strategies mostly aim at the solution of the problem; but these strategies require awareness about the presence of mobbing. Having a professional support, trying to communicate with the aggressors, pursuing legal proceedings, informing administrators about the process are among the reactive coping strategies.

Mobbing is encountered in educational organizations frequently. Taking into account that the teachers work with people –especially with the children- this reveals a highly risky threat. Because of mobbing's traumatic effects on teachers, it is probable to cause immense costs for students throughout their lives. In this context, it is very important to find out effective overcoming strategies and precautionary measures for mobbing.

The purpose of this study is to define the types of coping strategies used by teachers who were exposed to mobbing at any time of their professional lives.

2.Methodology

In this research, semi-structured interview technique in scope of a qualitative research techniques was used. Interviews were chosen to collect data from mobbing victims. Through content analysis key themes were extracted from the interviews.

A sample of 27 teachers underwent a pre-test to clarify if they were to be counted as mobbing victims or if it was normal conflicts they had experienced. General information about the course of mobbing was given to the participants. 10 of the teachers were categorized as mobbing victims according to definition. In the next stage, qualitative

research questions were prepared, then, validity and reliability of the assessment tool were ensured. With those participants face-to-face semi-structured interviews were conducted based on which specific issues were derived. Before the interviews, a comfortable physical environment was created.

In the process of analyzing the data, Kuckartz's (2014) five-step approach was used. In this way, data was categorized into meaningful groups, then these groups were sub-categorized and interpreted.

3. Discussion and Conclusion

Mobbing can be encountered in every period of the professional life of teachers in education. However, when the answers are analyzed, it could be said that it is more likely for teachers to be exposed to mobbing in the early period of their professional lives. It can be caused by adaptation and orientation problems to the professional life. The teachers which are exposed to mobbing in their early periods of professional lives are mostly unaware that they are facing mobbing. This unawareness brings into question the need for support systems, and focuses attention also on structural problems. At some occasions, victims that have a paternalistic social background ignore the mobbing behaviors, especially if the aggressor or aggressors is an administrator and thus higher than the victim in the organization hierarchy. This is because of the victim's picturing the aggressor administrators as unyielding father in their minds. This reflects the relationship between the coping strategy and socio-cultural background. In some cases, length of professional life can be a reason for mobbing itself. Sometimes, mobbing is used as a tool for removing a senior staff from the organization.

It is revealed that the victims which are exposed to mobbing at any time of their professional lives show proactive tendency which expresses itself in ignoring, leaving from the workplace, doing nothing. This result is coherent with the studies of Lewis and Orford (2005), Şimşek Ertek (2009) and Uğurlu et al. (2012). On the other hand, it can be reputed to be partially different from the result of Altunay et al. (2014).

It is observed that there is a change in the understanding of victims about coping strategies regarding mobbing. The victims, who expressed that they had done nothing to overcome the mobbing in the past, mostly say that they would do something if they were exposed to mobbing again. So, it is possible to interpret this in the way that they regret doing nothing in the past. In this context, it may be the reflection of the change of understanding about mobbing in public opinion. Besides this, some participants claims that they would tackle with the mobbing by unlawful means, and some of them express that the laws and regulations are for the benefit of powerful ones. This remark provides an important insight on the relationship between law support systems, power and mobbing.

In brief, coping strategies applied by the victims are determined by many factors such as socio-cultural background, personality structure of victims, law and regulations. As a result, teachers who were exposed to mobbing in the past showed a proactive tendency in their first episodes. But it can be assumed, that there is a change of perception that directs the victims towards reactive strategies. in case that they face further mobbing incidents.