

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MOBBINGİN ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
BİR NİTEL ARAŞTIRMA**

**ELİF ŞERİFOĞLU
09712008**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. YASEMİN BAL**

**İSTANBUL
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MOBBINGİN ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
BİR NİTEL ARAŞTIRMA**

ELİF ŞERİFOĞLU
09712008

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 23.01.2019

Tezin Savunulduğu Tarih: 15.01.2019

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Yavuzemin BAL

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

Doç. Dr. Serdar BOZKURT

İmza

Yavuzemin BAL

Hakkı Aktaş

Serdar Bozkurt

İSTANBUL
OCAK 2019

ÖZ

MOBBINGİN ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR NİTEL ARAŞTIRMA

Elif Şerifoğlu
Ocak, 2019

Bu çalışmanın amacı, çalışma yaşamında mobbing konusunda farkındalığın ne boyutta olduğunu gözlemlemek, mobbing davranışlarının ardındaki nedenleri ortaya koymak, çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemek ve mobbinge mücadelede atılması gereken somut adımları belirlemektir. Çalışmanın ilk bölümünde giriş metnine yer verilmiştir. İkinci bölümünde, mobbing kavramı üzerinde durulmuş, mobbingin tarihsel gelişimi, ülkemiz ve dünyadaki yeri hakkında bilgi verilmiştir. Mobbingin hukuktaki yerine değinilmiş, oluşumu, çalışma yaşamındaki nedenleri, kişi ve örgüt üzerindeki etkileri ve sonuçları üzerinde durulmuş, mücadele yöntemlerinden bahsedilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, özel sektörde görev yapan ve çalışma yaşamının bir bölümünde mobbinge maruz kalmış çalışanlarla gerçekleştirilen uygulamaya yer verilmiştir. İlgili çalışma bir nitel araştırma olup, davranışsal mülakatlar sonucunda elde edilen verilerin analizinden çıkarılan sonuçlara dayanmaktadır. Mobbinge uğradığı düşünülen 10 çalışanla bir araya gelerek derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Mülakat soruları içeriğe uygun olarak hazırlanmış, mağdurlara açık uçlu sorular sorulmuş ve mağdurdan olabildiğince çok veri alınmaya çalışılmıştır. Veriler çözümlenirken içerik analizi yöntemine başvurulmuş, verilen ortak yanıtlara bakılarak sonuca ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda çalışma yaşamında görülen ve önemi ile farkındalığı her geçen gün artan mobbing olgusunun çalışanların aile hayatı ve sosyal ilişkilerini olumsuz etkilediği, maruz kaldıkları davranışlar sonucunda fiziksel ve ruhsal sağlıklarının zarar gördüğü, bu davranışlarda örgüt kültürünün ve iş yapma anlayışının önemli paya sahip olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Psikolojik Taciz, Yıldırma, Nitel Araştırma

ABSTRACT

THE EFFECTS OF MOBBING ON PRIVATE SECTOR EMPLOYEES: QUALITATIVE RESEARCH

Elif Serifoglu

January, 2019

The aim of this study is to observe the extent of awareness about mobbing in working life, to determine the reasons behind mobbing behaviors, to examine the effects on employees and to determine the concrete steps to be taken in mobbing struggle. In the first part of the study, the introduction text is given. In the second part, the concept of the mobbing, the historical development of mobbing and the place of this topic in our country and in the whole world have been emphasized. The place of mobbing in law is mentioned and its formation, its causes in work life, its effects on people and organization and its results are emphasized. In the third part of the study, the data obtained from in-depth interviews with the employees working in the private sector and exposed to mobbing in a part of the working life were analyzed. The relevant study is a qualitative research and is based on the results of the analysis of the data which we obtained as a result of behavioral interviews. In-depth interviews were conducted with 10 employees who were thought to be mobbed and working in the private sector. Interview questions were prepared in accordance with the content, open-ended questions were asked to the victims, and as much data as possible was obtained from the victim. Content analysis method was applied while analyzing the data, and the result was obtained by looking at the common answers. As a result of the study, it is seen that the phenomenon of mobbing, which is seen in the working life and whose importance and awareness is increasing with each passing day negatively affect the family life and social relations of the employees, physical and mental health as a result of the behaviors they are exposed to, the organizational culture and the business style have an important share in these behaviors.

Key Words: Mobbing, Psychological Harrasment, Intimidation, Qualitative Research

ÖN SÖZ

Tez çalışmamı titizlikle takip ederek ilerlememi sağlayan, desteğini ve ilgisini her zaman hissettiren değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Yasemin Bal'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam süresince bana anlayışla yaklaşan ve destek olan sevgili eşim Seren Şerifoğlu'na, tezimin uygulama aşamasında yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşlarıma ve ben çalışırken minik bebeğim Atlas'la ilgilenerek yanımda olan canım aileme tüm kalbimle teşekkür ederim.

İstanbul; Ocak, 2019

ELİF ŞERİFOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix

1. GİRİŞ	1
2. MOBBING	3
2.1. Mobbing Kavramı	3
2.2. Kuramsal Temel	6
2.2.1. Dünyada Mobbing	6
2.2.2. Türkiye’de Mobbing	10
2.3. Türkiye’de Mobbingin Hukuksal Boyutu	13
2.3.1. Anayasa	13
2.3.2. 4857 Sayılı İş Kanunu	15
2.3.3. 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu	15
2.3.4. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu	16
2.3.5. 6098 Sayılı Borçlar Kanunu	16
2.3.6. Türk Medeni Kanunu	17
2.3.7. Sendikalar Kanunu	17
2.3.8. 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu	17
2.3.9. Türk Borçlar Kanunu madde 332 ve İş Güvenliği Kanunu madde 4: İşverenin Koruma Ve Gözetme Borcu	17
2.3.10. 2011/2 Başbakanlık Genelgesi - İşyerlerinde Psikolojik Yıldırmının (Mobbing) Önlenmesi	18
2.3.11. Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu	19

2.4. Mobbingin Oluşumu	19
2.5. İşyerinde Mobbingin Belirtileri.....	22
2.5.1. Mobbingin Davranışsal Belirtileri.....	23
2.5.2. Mobbingin Fizyolojik Belirtileri	26
2.6. İşyerinde Mobbing Nedenleri.....	27
2.6.1. Bireye İlişkin Mobbing Nedenleri	31
2.6.2. Durumsal Faktörler	34
2.6.3. Örgütsel Faktörler	36
2.7. Mobbingin Etkileri	38
2.7.1. Kişisel Etkiler.....	38
2.7.2. Örgütsel Etkiler	40
2.8. Mobbing ile Başa Çıkma Yöntemleri.....	43
2.8.1. Mobbingle Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri	43
2.8.2. Mobbingle Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri.....	46
3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	48
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	48
3.2. Evren ve Örneklem.....	48
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	49
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	49
3.5. İçerik Analizi.....	50
3.5.1. Mülakat Yapılan Katılımcıların Künyeleri	50
3.5.2. Araştırma Bulguları.....	51
4. SONUÇ.....	66
KAYNAKÇA.....	70
EKLER.....	76
Ek.1 Mülakat Soruları	76
Ek.2 Mülakat Kayıtları.....	78
ÖZ GEÇMİŞ.....	124

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Ülkeler Bazında Mobbinge Maruz Kalanların Oranı	8
Tablo 2: Mobbingin Nedenleri.....	28
Tablo 3: Mobbingin Bireyler Üzerindeki Etkileri.....	40
Tablo 4: Mobbing Mağdurlarının Sergilediği Davranışlar	44
Tablo 5: Araştırma Katılımcılarının Künyeleri.....	51
Tablo 6: Araştırma Bulguları (Mülakat Soruları-1).....	52
Tablo 7: Araştırma Bulguları (Mülakat Soruları-2).....	53
Tablo 8: Araştırma Bulguları (Mobbing Uygulayan Kişilerin Dağılımı) (Mülakat Soruları-3).....	55
Tablo 9: Araştırma Bulguları (Mülakat Soruları-5).....	56
Tablo 10: Araştırma Bulguları (Mülakat Soruları-6).....	57
Tablo 11: Araştırma Bulguları (Mülakat Soruları-7).....	59
Tablo 12: Araştırma Bulguları (Mülakat Soruları-8).....	60
Tablo 13: Araştırma Bulguları (Mülakat Soruları-9).....	61
Tablo 14: Araştırma Bulguları (Mülakat Soruları-10).....	62
Tablo 15: Araştırma Bulguları (Mülakat Soruları-11).....	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Mobbingin Neden ve Sonuçları 30

1. GİRİŞ

Yaşamın içinde insanlar, bulundukları ortama göre farklı roller üstlenirler. Aile hayatında bir eş, anne, baba veya evlat; çalışma hayatında bir ekip üyesi, yönetici; bir futbol takımında takım oyuncusu; toplumda bir vatandaş rolü ile hayatın bir parçası olurlar. Aile hayatında anlayışlı, yumuşak kalpli ve yardımsever olan bir birey, çalışma hayatında başkalarını tutum ve davranışları ile incitebilmekte, hayatını zorlaştırabilmektedir. Bunun altında yatan nedenler çok çeşitlidir. Bazen içinde bulunulan örgütsel kültür, çatışma ortamı, sosyo-ekonomik koşullar, kişinin doğasında olduğundan farklı biri gibi davranmasına neden olur. Bazen ise sebep kişinin psikolojik yapısından kaynaklanmaktadır.

Bireyden topluma uzanan ekosistemde, iş yaşamında fiziki ve ruhsal olarak mutlu çalışan bireylere ihtiyaç vardır. Bunun gerçekleşmesi ise mutlu ve huzurlu çalışma ortamlarının sağlanması ile mümkündür. Mobbing kavramı, bu ortamın sağlanmasının önündeki engellerden biridir ve mücadele gerektirir.

Mobbing kavramının geçmişi uzun yıllara dayansa da ülkemizde önemi konusundaki farkındalık son yıllarda artmaya başlamıştır. Her ne kadar henüz Türk hukukunda doğrudan mobbing ile ilgili düzenlemeler yer almamış olsa da açılan davalarla geline nokta ümit verici gelişmeler gözlenmektedir.

Bu çalışmanın amacı, iş yaşamlarının belirli bir döneminde mobbinge maruz kalmış çalışanların yaşadığı olay ve durumlara yer vererek ortak bir çıkarımda bulunmak, bu konuda farkındalığı arttırarak mobbinge mücadele sürecine akademik katkıda bulunmaktır.

Bu tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde mobbing ile ilgili kavramsal bilgilere yer verilmiştir. Mobbing kavramının tanımı, tarih içerisindeki gelişimi, Türkiye ve Dünya’da mobbingin yeri, Türk hukukunda mobbing ile ilgili düzenlemeler, mobbingin oluşumu, nedenleri ve sonuçlarına ilişkin bilgiler aktarılmış, mobbinge mücadele yöntemleri konusunda atılabilecek adımlara değinilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise, çalışma yaşamının belirli bir

döneminde psikolojik şiddete maruz kalmış çalışanlarla yapılan derinlemesine mülakatlar sonucunda elde edilen verilerin analizi yer almaktadır.

Bu çalışma bir nitel araştırma olup araştırma kapsamında mobbinge uğradığı düşünülen özel sektör çalışanları ile derinlemesine mülakatlar yapılmış, böylece mobbing olgusunun mağdurlar üzerinde yarattığı etki tüm boyutları ile analiz edilmeye çalışılmıştır. Mülakatlar, çalışanların içinde bulundukları ruh hali ve duygu durumlarını da gözlemlemeye imkan vermiştir. Veriler içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmiştir. Bu yönleriyle literatürdeki diğer çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. MOBBING

2.1. Mobbing Kavramı

Mobbing kavramı, çalışma hayatının var olduğu günden bu yana yaşanan ancak tanımı çok eskiye dayanmayan bir kavramdır.

Mobbing kavramı, İngilizce’de örgütsel baskı anlamını taşıyan “mob” kelimesinden türemiştir. Kavramın bire bir Türkçe karşılığı olmamakla birlikte, kişi veya kişilere psikolojik saldırıda bulunma, yıldırma, cephe oluşturma, zorbalık gibi anlamlarda kullanılmaktadır.¹

Lorenz, mobbingi terim olarak ilk kez 1960’lı yıllarda hayvanların grup halindeki eylemlerini tanımlamak için kullanmıştır. Daha sonra İsveçli fizikçi Heinemann, bir çetede ki çocukların tek bir çocuğa karşı zorbaca davranışlarını incelemiştir. Heinemann, günümüzde mobbing olarak isimlendirilen bu davranışın ne kadar ciddi olduğunu ifade etmek için Lorenz’in mobbing tanımlamasını kullanmıştır. Bu tür davranışların insanları çevresinden soyutladığını, düş kırıklığı hissettirdiğini ve intihara dahi varan sonuçları olabileceğini ifade etmiştir.²

Çalışma yaşamında mobbing kavramını kullanan ve yetişkin davranışlarını inceleyen ilk kişi Leymann’dır. Leymann mobbingi bir ya da birkaç kişi tarafından sistematik bir şekilde yürütülen “düşmanca” ve “etik olmayan” iletişim şeklinde tanımlar. Bu süreçte kişi savunmasızdır. Bu eylemler çok sık meydana gelir (sıklıkla haftada bir kez) ve uzun bir süre (en az altı ay) devam eder. Uzun süreli ve sistematik bu düşmanca eylemlerden dolayı bu eylemlere maruz kalanlarda psikolojik, psikosomatik ve sosyal yıkıma neden olur. Bu tanım geçici anlaşmazlıkları dışarda tutar. Başka bir ifadeyle “çatışma” ve “mobbing” arasındaki fark ne yapıldığı ve nasıl yapıldığı ile ilgili değil,

¹ Çiğdem Kirel (I), **Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi**, (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2008), 2.

² Elif Yüçetürk, “Örgütlerde Küresel Bir Yönetim Sorunu: Yıldırma (Mobbing) ve Cinsiyetle İlişkisi”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, ed. Aşkın Keser (İstanbul: Nobel Yayınları, 2005), 244.

eylemin sıklığı ve süresi ile ilgilidir.³ Leymann’dan önce hiç kimse iş ortamındaki bu tür eylemleri fark edip tanım haline getirmemiştir. Bu sebeptendir ki Leymann’ın mobbing ile ilgili yapmış olduğu çalışmalar, dünya genelinde mobbing ile ilgili araştırmaların zemini haline gelmiştir.⁴

Dünya genelinde yapılan farklı araştırmalarda, gerek okullar, askeri yapılanmalar ve iş yerlerindeki olumsuz davranışları tanımlamak için farklı İngilizce kelimeler kullanılmıştır. Birleşik Krallık’ta ve Avustralya’da, her üç ortamda da meydana gelen ve “mobbing” davranışı olarak nitelendirilebilecek birçok davranış için zorbalık anlamına gelen “bullying” terimi tercih edildiğinden uygulamada her iki terim birbirlerinin yerine kullanılır olmuştur.⁵

Mobbing tanımlarında, iş yerlerinde sistematik şekilde uygulanan olumsuz yönde davranış biçimlerine atıfta bulunmaktadır. Eylemler tek bir kişiye yönelik olabildiği gibi bir gruba yönelik de olabilir. Aynı şekilde birden fazla kişi, bir kişi veya gruba yönelik olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir.⁶

Bir başka tanıma göre ise mobbing; açık veya gizli bir şekilde yürütülen, kültürel olarak kabul edilemez, saptanması daha güç saldırgan eylemler bütünüdür.⁷

Mobbing kavramı üzerine yapılan araştırma ve çalışmalar, 90’lı yıllarda hız kazanmaya başlamış; Uluslararası Çalışma Örgütü’nün 1998 yılında hazırladığı raporda “işyerinde şiddet” konulu bir başlık yer almış ve mobbing kavramına yer verilmiştir.⁸

Dünya Sağlık Örgütü’nün raporunda yer alan mobbing tanımında “intikamcı, acımasız, şeytanca ve onur kırıcı eylemler aracılığıyla bir işçiye veya bir grup işçiye

³ Heinz Leymann (I), “The Content and Development of Mobbing at Work” **European Journal of Work Organizational Psychology**, s.5 (1996): 168.

⁴ Abbas Bilgili, **İş Hukuku Açısından Mobbing (Psikolojik Taciz)**, (Adana: Karahan Kitabevi, 2012), 3.

⁵ Fatma Burcu Savaş, **İşyerinde Manevi Taciz**, (İstanbul: Beta Yayınları, 2007), 6.

⁶ Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Elliot, **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz**, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008), 40.

⁷ David Wornham, “A Descriptive Investigation of Morality and Victimisation at Work”, **Journal of Business Ethics**, v.45, n.1/2, (2003): 29.

⁸ Duncan Chappell, Vittorio Di Martino, **Violence at Work (Third Edition)**, (Geneva: International Labor Organization, 2006), 17.

zarar vermeyi amaçlayan saldırgan davranış” şeklinde yer alan ana öğeler, mobbing eyleminin içerik, amaç ve yönetim bakımından kavramsal çerçevesini de çizmektedir.⁹

Türkiye’de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı 2014 yılında yayınladığı “İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi”nde mobbingi şu şekilde tanımlamıştır¹⁰:

“İşyerlerinde bir veya birden fazla kişi tarafından diğer kişi ya da kişilere yönelik gerçekleştirilen, belirli bir süre sistematik biçimde devam eden, yıldırma, pasifize etme veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan; mağdur ya da mağdurların kişilik değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine veya sağlıklarına zarar veren; kötü niyetli, kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlar bütünüdür.”

Tam kurumsallaşamamış organizasyonlarda baskın karakterdeki kişi ya da kişilerin, hedef olarak seçilen bir kişiye manevi olarak, süreklilik arz edecek şekilde ve sistematik olarak baskı uyguladığı, hedef alınan bireyin çalışma ortamı dışına çıkması ya da çıkarılmasını amaçlayan, “duygusal saldırı” olarak nitelendirilen mobbing kavramı için literatürdeki tanımlamalara bakıldığında birçok farklılık göze çarpmaktadır. Araştırmacılar mobbing kavramını farklı isimlerle ele almışlardır.¹¹

Tüm tanımların ortak noktası olarak mobbing; hedefteki kişiyi yıldırmak, aşağılamak ve küçük düşürmeye yönelik belirli bir süreci içeren davranışlar bütünü olarak nitelendirilebilir.

Çalışmada anlam birliği sağlamak amacıyla “mobbing” aşağıdaki kavramlarla aynı anlamda kullanılacaktır:

- Psikolojik şiddet
- Psikolojik taciz
- Psikolojik terör
- Manevi taciz
- Duygusal saldırı

⁹ Ali Güzel, Emre Ertan, “İşyeri Sendika Temsilcisine Yönelik Psikolojik Taciz ve Kötüniyet Tazminatı (Karar İncelemesi)”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, s.16, (2008): 152

¹⁰ “İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi” www.csgb.gov.tr [27.01.2016]

¹¹ Asiye Toker Gökçe (I), “İşyerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, (Doktora Tezi.:Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006), 33.

- Duygusal taciz
- Duygusal zorbalık
- Yıldırma
- Psikolojik yıldırma
- Ofis içi şiddet
- Bullying

2.2. Kuramsal Temel

Mobbing kavramına ilişkin yapılan çalışmalar yeni olmasına rağmen; bu olgu, çalışma hayatının geçmişi kadar eskidir.

Mobbing eylemleri tarihin hangi kesitinde yaşanır yaşınsın, eylemlere hedef olanlar açısından sonuç her zaman benzer olmaktadır. Fiziksel ya da duygusal sıkıntılar sonucu hastalanma, iş yapamaz duruma gelme, işten çıkarılma ya da istifa etmeye zorlanma, sosyal ilişkilerdeki problemler, en sonunda sürecin mağdurlarını intihar düşüncesine itmektedir. Tarihin eski dönemlerinde yaşanan mobbing ile günümüzde yaşanan mobbing arasındaki en önemli fark, bugünün gelişmiş toplumlarında mobbing olgusunun farkına varılmış olmasıdır. Mobbing konusunda bilinçlenen ülkelerde çalışanların zihinsel ve fiziksel olarak sağlıklı bir iş yerinde çalışma hakkı, yasalarla kabul edilmiştir.¹²

2.2.1. Dünyada Mobbing

Organizasyonlardaki başarı ve performans düşüklüğü nedenlerine bakıldığında çalışanların maruz kaldıkları olumsuz davranışların önemli bir paya sahip olduğu söylenebilir. Dünya genelinde çalışma yaşamında var olan birçok bireyin mobbinge yüz yüze kaldığı yapılan araştırmalarda gözlemlenmektedir.

Çalışma ortamında cinsel taciz ya da dil, din, ırk farklılığına dayalı taciz durumlarına karşı kanunlar neredeyse tüm çağdaş dünya toplumlarında aynı şekilde uygulandığı için bu ülkelerde yaşayan çalışanlar yaşadıkları karşısında kendilerini daha rahat ifade edebilmektedirler. Kanunlar karşısında ve kendilerini müdafaa etme konusunda da kararlı bir duruş sergilemektedirler.¹³

¹² Elif Yüçetürk, **age**, 246.

¹³ Ceren Altuntaş, “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, **Journal of Yasar University**, c.5, s.18, (2010): 2998.

Ülkemiz için görece daha yeni bir kavram olan mobbing kavramı, Batılı dünya ülkeleri tarafından bir takım araştırmalar yapılarak, çeşitli boyutlarıyla ortaya konmuş, bu konuda önemli adımlar atılmıştır.

Batılı ülkelerin, yaptıkları çalışmalar sonucunda ortaya çıkan istatistiki veriler, mobbing konusunun çalışma yaşamında ne kadar önemli bir paya sahip olduğunu göstermiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde Western Washington Üniversitesi'nde yapılan bir araştırma sonuçlarına bakıldığında, çalışanlardan yaklaşık 6'sından birinin iş hayatında psikolojik tacize uğradığı ve mobbing nedeni ile açılan iş davalarının tüm iş davaları içindeki oranının %81 olduğu görülmektedir. Duygusal tacize uğrayan kişilerin %41'i depresyona girmekte; kadın çalışanların %31'i, erkek çalışanların ise %21'i Travma Sonrası Stres Bozukluğu teşhisi konarak çalışma hayatından çıkmıştır. Heinz Leymann, Amerika Birleşik Devletleri'nde yılda 4 milyon kişinin mobbinge maruz kaldığını düşünmektedir. İngiltere'deki çalışanların %50'si, İsveç'teki çalışanların ise %25'i, çalışma yaşamlarının herhangi bir döneminde mobbinge uğramışlardır. İsveç'te görülen intihar vakalarına bakıldığında %10 ila 20'sinin mobbinge maruziyet neticesinde meydana geldiği tespit edilmiş, İtalya'da ise 1,5 milyon çalışanın mobbing davranışları nedeniyle zarar gördüğü belirlenmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde Michael H. Harrison tarafından kamu çalışanları üzerinde yapılan 9.000 kişilik bir araştırmaya göre, kadınların %42'si, erkeklerin ise %15'inin son iki yılda mobbinge maruz kaldığı, zaman ve verimlilik açısından değerlendirildiğinde ülke bütçesine 180 milyon dolarlık bir zarara mal olduğu ortaya çıkmıştır.¹⁴

Birleşik Krallık'ta 1997'de Çalışan Gelişim Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırmada, her sekiz çalışandan birinin son 5 yıl içinde mobbinge maruz kaldığı görülmüştür.¹⁵

Dünya Sağlık Örgütü'nün araştırmalarına göre dünyada, çalışanların %9'u kötü muameleye maruz kalmakta ve psikolojik şiddet görmektedir. Yalnızca Avrupa'da 15 milyonun üzerinde kişinin psikolojik şiddet gördüğü belirtilmektedir. Bosna'da gerçekleştirilen bir başka araştırmada doktorlardan %76'sı mobbinge uğradıklarını dile getirmiş, İspanya'da yapılan bir araştırmada meyve, sebze sektöründeki

¹⁴ Dilşat Özer, "İşyerinde Psikolojik Taciz Raporu" www.bilka.org.tr [18.03.2016]

¹⁵ David Wornham, **age**, 30.

çalışanların %28'i yıldırma davranışları ile karşılaşmıştır. Danimarka'da 3429 çalışanın dahil olduğu bir araştırmada katılımcılardan %8,3'ü son bir yıl içerisinde manevi tacize uğradıkları bilgisini vermişlerdir. Almanya'da İş Güvenliği ve Sağlığı Ulusal Enstitüsü'nün gerçekleştirdiği mobbing araştırması sonuçlarına bakıldığında tüm işgörenlerin %11,3'ünün mobbing mağduru olduğu görülmektedir. İngiltere'deki bir başka araştırma sonuçlarına göre ise işçilerden %54'ü iş yaşamlarında en az bir kez olmak üzere manevi tacize uğramıştır.¹⁶

Aşağıdaki tabloda, bazı dünya ülkelerindeki mobbing mağduru sayılarının oransal verileri görülmektedir. Yüzde değerler, 1996 yılında gerçekleştirilen International Crime (Victim) Survey sonuçlarının 1998'de revize edilmiş halini göstermektedir:

Tablo 1: Ülkeler Bazında Mobbinge Maruz Kalanların Oranı

Bölge/ Ülke	Kadın Mağdurlar (%)	Erkek Mağdurlar (%)
Batı Avrupa	3,6	3,6
Avusturya	0,8	0,0
Fransa	8,9	11,2
Finlandiya	4,3	3,1
Hollanda	3,8	3,6
İngiltere	6,3	3,2
İskoçya	2,6	3,1
İsveç	1,7	1,7
İsviçre	1,6	4,3
Kuzey İrlanda	3,7	2,3
Kuzey Amerika	4,2	1,0
Amerika Birleşik Devletleri	11,8	6,1
Kanada	3,6	1,9
Geçiş Ülkeleri	1,4	2,0
Arnavutluk	0,4	0,4
Çek Cumhuriyeti	0,8	1,9
Ermenistan	0,9	1,7
Kırgızistan	3,4	2,5
Litvanya	0,8	1,0
Macaristan	0,0	0,6
Makedonya	0,5	0,8

¹⁶ “Mobbing Sadece Çalışanı Değil, Şirketleri de İçten Çökertiyor”, **Kariyer Dergisi**, s.81 (2010): 36. <https://www.kariyer.net/WebSite/KariyerRehberi/DergiArsiv.aspx> [05.01.2016]

Tablo 1 – devam

Moğolistan	1,3	0,9
Polonya	4,1	8,7
Romanya	0,5	0,4
Rusya Federasyonu	2,4	3,2
Yugoslavya	5,0	3,9
Asya	0,8	0,5
Endonezya	1,9	2,3
Filipinler	0,7	0,7
Latin Amerika	0,9	0,4
Arjantin	0,4	0,2
Bolivya	1,4	0,8
Brezilya	1,0	0,4
Costa Rica	1,1	0,3
Afrika	4,3	3,2
Güney Afrika	0,7	3,0

Antonio Ascenzi, Gian Luigi Bergagio, **Il Mobbing, Il Marketing Sociale Come Strumento per Combatterlo**, ed. G. Giappichelli, (Torino:2000): 11'den aktaran Pınar Tınaz (I), "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz", Çalışma ve Toplum Dergisi, s.3 (2006):15'ten uyarlandı.

Dünya geneline bakıldığında mobbinge ilişkin en çok ilerleme kaydeden ülkenin İsveç olduğu görülmektedir. İsveç'te 1994 yılında yürürlüğe giren İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı kanununda "işyerlerinde taciz", bir suç ögesi olarak tanımlanmıştır. Finlandiya'da 2000 yılında yayınlanan İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı kanununda ise psikolojik şiddet, fiziksel şiddetin yanında yerini almıştır. Danimarka'da 2004 yılında hazırlanan yasa tasarısına, psikolojik taciz sonrasında oluşan psikosomatik sağlık problemleri ile ilgili önlemler eklenmiştir. Almanya'da mobbing kavramı birçok kişi tarafından bilinmektedir. Mobbingin bilinirliğinin yasal düzeyde artmasında sendikaların yapmış olduğu çalışmalar etkili olmuştur. Ülke genelinde mobbinge uğrayan kişilerin destek alabilecekleri kamusal merkezlerin açılmasıyla birlikte işletmelerde her geçen gün mobbinge mücadeleyle ilişkin çalışmalar yapılarak yayınlanmaktadır. Bu çalışmalardan Volkswagen örneği en çok bilinendir. Volkswagen firması çalışanları, çalışma ortamlarında mobbinge maruz kalmaları durumunda firma içinde kurulmuş merciiilere başvurarak çözüm arayabilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların hizmet sözleşmelerinde mobbinge ilişkin maddeler bulunmaktadır. Almanya'da mobbing sonucu kişinin sağlığını kaybetmesi, bir meslek hastalığı olarak görülmektedir. Mobbing mağduru kişinin gördüğü zarar işveren tarafından karşılanmaktadır. Ayrıca mobbing üniversitelerde ders olarak

okutulmaktadır. Fransa'da mobbing davranışı, adli bir suç olarak tanımlanmış olup, cezası 1 yıl hapis ve 15.000 Euro olarak belirlenmiştir. İtalya'nın bazı bölgelerinde mobbinge mücadele kanunları yayınlanmış ve mobbing neticesinde mağdurlarda görülen rahatsızlıklar iş kazası statüsünde değerlendirilmiştir. İsviçre'de yasalar mobbing uygulayan kişinin işten çıkartılmasını mümkün kılmaktadır. İrlanda'da 1999 yılından beri, hükümet tarafından yetki verilmiş birimler, işyerlerinde mobbinge ilişkin faaliyetlerde bulunmaktadır. 1996 yılında Japonya'da kurulan "bullying hot-line" danışma hattı 5 ay içerisinde 1700'ün üzerinde çağrı almıştır.¹⁷

2.2.2. Türkiye'de Mobbing

Mobbinge ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, Türk tarihinde de bazı olayların mobbinge işaret ettiği görülmektedir. Kanuni Sultan Süleyman'ın padişah olduğu yıllarda Hüsrev Paşa'nın intiharının nedeni olarak mobbing davranışlarının etkili olduğu düşünülmektedir. Hüsrev Paşa'nın intiharına sebebiyet verdiği düşünülen mobbing uygulaması, hem Hüsrev Paşa'yı hem de Osmanlı İmparatorluğu'nu etkilemiştir. Kurumsallaşmış bir yapıda mobbing adalet sistemini çökertecektir. Yapılan tarihsel araştırmalara göre mobbing uygulayıcısı konumunda olan Rüstem Paşa, Kanuni Sultan Süleyman dönemindeki kurallara göre, veziriazam ve ikinci vezir görevden alınır, kendisinin veziriazam makamına getirileceğini düşünmüştür. Bu fikri hayata geçmiş olsaydı imparatorluğun statüsüne zarar gelmeyeceği düşünülmektedir.¹⁸ Bu olayların ardında Hürrem Sultan'ın uyguladığı politikaların etkisi vardır. Hürrem Sultan'ın kurgulayıp Rüstem Paşa tarafından uygulanan bu davranışlar neticesinde Hüsrev Paşa'nın ruh sağlığı büyük hasar görmüş ve en sonunda intihar etmesi ile sonuçlanmıştır. Türk tarihinde yapılan bu incelemeler, mobbing kavramının günümüze ait bir olgu olmadığını göstermektedir.¹⁹

Mobbing ülkemizde dünya geneline göre daha yeni araştırma konusu olan bir kavramdır. Bu konuda yapılan araştırmalardan biri 2011 yılında, bir danışmanlık şirketi olan Human Resources Management firması tarafından gerçekleştirilmiştir. Yapılan ankete 100 çalışan dahil olmuştur. Katılımcıların %44'ü kadın, %56'sı

¹⁷ Pınar Tınaz (I), **Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz**, (İstanbul: Beta Yayınları, 2006), 14-16.

¹⁸ Adnan Nur Baykal, **Yutucu Rekabet Kanuni Devri'ndeki Mobbingden Günümüze**, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005), 197-199'dan aktaran Çiğdem Kirel (II), "Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, c.7, s.2 (2007): 319.

¹⁹ Çiğdem Kirel (II), **age**, 319.

erkektir. Ankete katılanların %81'i çalışma yaşamlarında psikolojik tacize maruz kaldıklarını, %2'si ise psikolojik tacizle hiç karşılaşmadıklarını söylemiştir. Katılımcıların;

%70'i yöneticileri,

%25'i aynı kademedeki çalışma arkadaşları,

%3'ü astları, %1'i ise çalıştıkları kurumdaki diğer kişiler tarafından psikolojik yıldırmaya uğradıklarını iletmiştir.

Anketin diğer sonuçlarına bakıldığında katılımcılardan;

%27'si işten ayrılmış,

%25'i hiçbir şey olmamış gibi çalışmaya devam etmiş,

%18'inin iş akdine son verilmiş,

%17'si ise bu durumu üst merciilere ya da İnsan Kaynakları'na ileterek aksiyon alma yoluna gitmiştir.

Kalan küçük bir oran ise farklı davranmış, örnek olarak ilk yöneticisi ile görüştüğünde benzer bir yaklaşımla karşılaşmış veya üst merciilere iletmiş ancak bir gelişme olmayınca işten ayrılmayı tercih etmiştir.²⁰

2006 yılında memurlar.net üzerinden gerçekleştirilen başka bir araştırmada ankete katılanların yarısından fazlası manevi tacize uğradıklarını söylemişlerdir. 824 kişinin katıldığı anketin diğer sonuçlarına bakıldığında “İşyerinde psikolojik yıldırmaya, duygusal şiddet ve baskı yaşıyor musunuz?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

% 55,7 – Evet (459 kişi)

% 37,9 – Hayır (312 kişi)

% 6,4 – Bilmiyorum / Fikrim Yok (53 kişi)

²⁰ “Human Resources Management Mobbing Anketi”, <http://hrm.com.tr/hrm-bulten/nisan-2011> [13.04.2016]

Çalışmadan çıkan diğer sonuçlara göre mağdurların maruz kaldıkları mobbing türleri şu şekildedir:

% 16 – Var olmayan hatalar bulma

% 14 – Çalışma ortamını ayırma (tecrit)

% 13 – Kişinin kendisinin dahi uymadığı mantık dışı katı kurallar koyma

% 9 – Ters bakış

% 9 – Başarıların yok sayılması

% 6 – Toplantı ortamlarında aşağılama

% 6 – Duygusal durumlarda iniş çıkışlar

% 5 – Sert bir dille eleştirme

Anket sonunda katılımcıların kendi tecrübelerini iletme bölümünde ise, iftira atma ve işten çıkarmakla tehdit etme gibi mobbing davranışlarına da rastlanmıştır.²¹

İstanbul Üniversitesi ile insankaynaklari.com'un yaptığı bir başka araştırmada anket sonuçları Türkiye'deki çalışanların %42'sinin yıldırma mağduru olduğunu göstermektedir. Araştırma sonucuna göre çalışanların %50'si zaman zaman veya daimi olarak işten çıkarılma kaygısı duymaktadır. Daha çarpıcı bir sonuç ise bu kişilerin %70'inin bu durumdan kimseyi haberdar etmemiş olmasıdır. Bu çalışmadan çıkan sonuca göre, Türkiye'de mobbing konusuna daha çok önem verilerek bununla ilgili kanunlar çıkarılması, çalışanların bilinçlendirilmesi gerekmektedir.²²

Türkiye'de sağlık sektöründe yapılan başka bir çalışmada da çarpıcı sonuçlara rastlanmıştır. Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası'nın gerçekleştirdiği ve uzman doktor, pratisyen, asistan, hemşire ve ebelerin katıldığı ve kadın çalışanlardan oluşan toplam 1771 sağlık çalışanıyla gerçekleştirilen anket, sağlık kurumlarında görev yapan kadın çalışanların fiziksel şiddet ve psikolojik yıldırma ciddi şekilde şikayetçi olduğunu göstermiştir. Mağdurların % 51'i tehdit, psikolojik ve ekonomik baskıdan şikayetçi iken, % 6,8'i fiziksel şiddete, % 3,7'si de cinsel tacize maruz

²¹ “Mobbing Anketi”, <http://anket.memurlar.net/survey.aspx?id=193>, [01.04.2016]

²² Dilşat Özer, **age**, 12.

kaldığını iletmiştir. Katılımcıların % 40,6'sı çalışma ortamında şiddet gördüğünü iletmiş, bu şiddet çeşitlerini sözle taciz, tehdit etme, hakaret, psikolojik ve ekonomik baskı, fiziksel şiddet ve fiziksel taciz olarak belirtmiştir. Devlet hastanesinde çalışanların % 43,3'ü, eğitim hastanesinde çalışanların % 43,9'u, ihtisas hastanesinde çalışanların % 38,7'si, sağlık ocağında çalışanların % 28,2'si çalışma ortamında fiziksel ve psikolojik şiddete maruz kaldıklarını söylemiştir. Kadınların % 9,2'si gördükleri şiddetten hasta ve hasta yakınlarını sorumlu tutmuştur. Bir başka çarpıcı sonuca göre katılımcıların % 5,5'i hasta yakınları tarafından cinsel tacize uğradıklarını söylemiştir. Araştırmaya dahil olan hemşirelerin % 45,7'si çalışma ortamında şiddet gördüğünü iletmiştir. Uzman ve asistan doktorların % 31,9'u, ebelerin % 42,2'si psikolojik ve fiziksel şiddet sebebiyle şikayette bulunmuştur. Araştırmaya katılan kadınların % 37,9'u maruz kaldıkları olaylardan sonra hiçbir hukuki girişimde bulunmamış, kadınların % 26,4'ü ise yasal yollarla şikayette bulunduğunu iletmiştir.²³

2.3. Türkiye’de Mobbingin Hukuksal Boyutu

Mobbing kavramının önemi ülkemizde her geçen gün artmakla birlikte halen kanunlarda bu olgu ile ilgili bir düzenleme yer almamıştır. Mevzuatta mobbing davranışlarına işaret eden bazı hükümler yer almaktadır. Bu başlıkta mobbing kavramına işaret eden yasal hükümlere yer verilmiştir.

2.3.1. Anayasa

Anayasa’nın 12. maddesi temel hak ve özgürlüklerin niteliğini düzenlemektedir.²⁴ Buna göre; “Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir.”²⁵

I. Kişinin dokunulmazlığı, maddî ve manevî varlığı

Madde 17- “Herkes, yaşama, maddî ve manevî varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir.”

...

²³ Dilşat Özer, *age*, 12.

²⁴ Gökalp İzmir, Aygöl Fazlıoğlu, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*, (Ankara: Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, 2010), 21-22.

²⁵ *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*, 1982, Md. 12.

“Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tâbi tutulamaz.”²⁶

VI. Din ve vicdan hürriyeti

Madde 24- “Herkes, vicdan, dinî inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir.”

...

“Kimse, ibadete, dinî âyin ve törenlere katılmaya, dinî inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; dinî inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz.”²⁷

VII. Düşünce ve kanaat hürriyeti

Madde 25- “Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz.”²⁸

IV. Çalışma ve sözleşme hürriyeti

Madde 48- “Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir.”²⁹

V. Çalışma ile ilgili hükümler

A. Çalışma hakkı ve ödevi

Madde 49- “Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir. Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır.”³⁰

²⁶ Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982, Md. 17.

²⁷ Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982, Md. 24.

²⁸ Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982, Md. 25.

²⁹ Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982, Md. 48.

³⁰ Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982, Md. 49.

B. Çalışma şartları ve dinlenme hakkı

Madde 50- “Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedenî ve ruhî yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar.”³¹

2.3.2. 4857 Sayılı İş Kanunu

“Cinsel tacize ilişkin 4857 sayılı İş Kanunu”nda 24. ve 25. maddede ahlâk ve iyi niyet kurallarına aykırılık başlığı altında hükümler bulunmaktadır.”

Madde 24 / II-b: “İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa,

Madde 24 / II-c: İşveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse, yahut işçiye veya ailesi üyelerinden birini kanuna karşı davranışa özendirir, kışkırtır, sürükler, yahut işçiye ve ailesi üyelerinden birine karşı hapsi gerektiren bir suç işlerse yahut işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnad veya ithamlarda bulunursa işçi iş sözleşmesini feshedebilir.”³²

2.3.3. 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu

Türk Ceza Kanunu’nda yer alan eşitlik ilkesine göre;

Madde 3/2 : “Ceza Kanununun uygulamasında kişiler arasında ırk, dil, din, mezhep, milliyet, renk, cinsiyet, siyasal veya diğer fikir yahut düşünceleri, felsefî inanç, milli veya sosyal köken, doğum, ekonomik ve diğer toplumsal konumları yönünden ayırım yapılamaz ve hiçbir kimseye ayrıcalık tanınamaz.”

Bu düzenlemeye göre; “tam zamanlı ve kısmi zamanlı çalışan personelden birine ötekinden farklı işlem yapılamaz. İşin niteliğine yönelik nedenlerle zorunlu olmadıkça cinsiyet veya gebelik sebebiyle personel işten çıkarılamaz. Aynı iş için cinsiyetten dolayı farklı ücretlendirme yapılamaz. İşverenin yasal mevzuata aykırı davranarak işten çıkarttığı işçisine karşı, işçinin kıdemine göre dört aya kadar ihbar tazminatı ve kıdem tazminatı ödemek zorunda bırakılabilir. İşçilerin iş yerinde sendikalaşma

³¹ Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982, Md. 50.

³² “İş Kanunu (4857 S.K.)”, 2003, Md.24-25

alışmalarına karşı baskı ve psikolojik yıldırma uygulamak suretiyle engel olmalar, işten çıkma / çıkarılma ile sonuçlanırsa 6356 sayılı sendikalar ve toplu iş sözleşmeleri kanunu 25. Maddesi uyarınca işçilerin 1 yıllık ücreti tutarında sendikal tazminat ödemek zorunda kalabilir.”³³

2.3.4. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda yöneticilerin astına; astın yöneticisine karşı nasıl davranması gerektiğı, yasal hak sınırlılıkları kanun maddeleriyle düzenlenmiştir.

Madde 10: ... “Amir, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Amirlik yetkisini kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içinde kullanır.”³⁴

Madde 17: “Devlet memurları, bu kanun ve bu kanuna dayanılarak yayınlanan tüzük ve yönetmeliklere göre tayin ve tespit olunup yürürlükte bulunan hükümlerin kendileri hakkında aynen uygulanmasını istemek hakkına sahiptirler.”³⁵

Madde 18: “Kanunlarda yazılı haller dışında devlet memurunun memurluğuna son verilmez, aylık ve başka hakları elinden alınamaz.”³⁶

Madde 21: “Devlet memurları kurumlarıyla ilgili resmi ve şahsi işlerinden dolayı müracaat; amirleri veya kurumları tarafından kendilerine uygulanan idari eylem ve işlemlerden dolayı şikayet ve dava açma hakkına sahiptirler.”³⁷

2.3.5. 6098 Sayılı Borçlar Kanunu

Borçlar Kanunu Madde 417’de; “İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.”³⁸ ifadesine yer verilmiştir.

³³ “Türk Ceza Kanunu (5237 S.K.)”, 1926, Md. 3/2.

³⁴ “Devlet Memurları Kanunu (657 S.K.)”, 1965, Md.10.

³⁵ “Devlet Memurları Kanunu (657 S.K.)”, 1965, Md.17.

³⁶ “Devlet Memurları Kanunu (657 S.K.)”, 1965, Md.18.

³⁷ “Devlet Memurları Kanunu (657 S.K.)”, 1965, Md.21.

³⁸ “Borçlar Kanunu (6098 S.K.)”, 2012, Md. 417.

2.3.6. Türk Medeni Kanunu

Türk Medeni Kanunu, kişilik hakkı alanına giren kişisel değerleri tek tek belirtmemiş, genel nitelikte bir hüküm getirmiştir.

Türk Medeni Kanunu'nun 24'üncü maddesine göre; "Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse, hâkimden, saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir."³⁹

2.3.7. Sendikalar Kanunu

2821 Sayılı Sendikalar Kanunu'nun işçiler arasında ayırım yasağı ile ilgili 31'inci maddesinin 3. fıkrası da eşit davranma ilkesine işaret eden hükümler içermektedir. İlgili maddenin 3'üncü fıkrasında; "İşveren, bir sendikaya üye olan işçilerle sendika üyesi olmayan işçiler veya ayrı sendikalara üye olan işçiler arasında, işin sevk ve dağıtımında, işçinin mesleki ilerlemesinde, işçinin ücret, ikramiye ve primlerinde, sosyal yardım ve disiplin hükümlerinde ve diğer hususlara ilişkin hükümlerin uygulanması veya çalıştırmaya son verilmesi bakımından herhangi bir ayırım yapamaz."⁴⁰ hükmü yer almaktadır.

2.3.8. 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu

Bu kanunun 38'inci maddesinin 2'nci fıkrası da ayrımcılık yapılmaması ile ilgilidir: Buna göre: "Greve katılmayan veya katılmaktan vazgeçenlerin işyerinde çalışmaları, hiç bir şekilde engellenemez. Greve katılan veya lokavta maruz kalan işçilerin, işyerine giriş çıkışı engellemeleri veya işyeri önünde topluluk teşkil etmeleri yasaktır."⁴¹

2.3.9. Türk Borçlar Kanunu madde 332 ve İş Güvenliği Kanunu madde 4: İşverenin Koruma Ve Gözetme Borcu

İş Güvenliği Kanunu'nun 4. maddesinde ve Borçlar Kanunu'nun 332. maddesinde işçiyi koruma ve gözetme borcu yer almaktadır. "İşçi kişiliğinin korunması, ve iş sağlığı, güvenliği önlemlerinin değerlendirildiği sağlık ve beden bütünlüğü, işçinin eşya ve araçlarının korunması, işçinin iş ortamındaki taciz edici davranışlardan

³⁹ "Türk Medeni Kanunu (4721 S.K.)", 2002, Md.24.

⁴⁰ "Sendikalar Kanunu (2821 S.K.)", 1983, Md.31.

⁴¹ "Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu (2822 S.K.), 1986, Md. 38.

korumaya dair alınması gerekli her türlü önlem, koruma ve gözetme borcu içinde kabul edilir.”⁴²

2.3.10. 2011/2 Başbakanlık Genelgesi - İşyerlerinde Psikolojik Yıldırmanın (Mobbing) Önlenmesi

19 Mart 2011 tarihinde Başbakanlık tarafından 27879 sayılı Resmi Gazete’de “İşyerlerinde Psikolojik Yıldırmanın (Mobbing) Önlenmesi” isimli genelge yayınlanmıştır. Bu genelgeye göre işyerlerinde mobbing davranışlarından korunma yolları belirtilmiştir: ⁴³

- “İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.
- Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.
- Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.
- Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.
- Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla "Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu" kurulacaktır.
- Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.
- Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.

⁴² Hamdi Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, (Ankara: Turhan Kitabevi, 2005), 424-429.

⁴³ Başbakanlık “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesi” Resmi Gazete“ 27879, (Mart, 2011)

- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.”

2.3.11. Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu

Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2011 yılında faaliyete geçmiştir. İlgili komisyon bünyesinde kurulan İşyerinde Psikolojik Yıldırma alt komisyonu, mobbinge karşı önlemleri listelemiştir. Bu önlemler arasında “işçilere, işe başlamadan önce psikolojik yıldırma yapmayacağına dair yemin belgesi imzalatılması, tacizi yapanlarla, yapılmasına göz yumanlara alt sınırı 2 yıl olmak üzere hapis cezası öngörülmesi” de yer almaktadır.⁴⁴

2.4. Mobbingin Oluşumu

Şiddet, yıllardır toplumlar ve örgütlerde uygulanmaktadır. Kontrol edilemez hale gelmesi, toplumlara ve örgütlere zarar vermesi, konunun önemini ortaya çıkarmıştır. Fiziksel şiddetin göstergelerinin olması konuyu tartışılmaz hale getirirken, psikolojik şiddetin saptanması ve belirtileri açısından incelenmesi daha zordur. Psikolojik şiddeti mobbing olarak tanımlarız ve mobbing, fiziki şiddetten daha tehlikelidir ve daha kalıcı psikolojik etkiler yaratmaktadır.⁴⁵

Psikolojik şiddet, aşağılayıcı davranışları içermektedir. Bu tür davranışlar ile mobbing mağdurunun rencide edilmesi, aşağılanması ve utandırılması amaçlanmaktadır. Mobbing uygulayıcısının kullandığı yöntemlerden biri de karalama politikası ile mağdurun saygınlığını yitirmesini sağlamaktır. Mobbing uygulayan kişi, mağdurun başarısını ve yeteneğini yetersizmiş gibi gösterir ya da mağdurun önemsiz kusurlarını büyük bir hataymış gibi lanse eder. Mağdur, rahatsız edici, aşağılayıcı tutum ve davranışlar karşısında kendisini örgütten soyutlar.⁴⁶

Seyrinin yavaş olması sebebiyle çalışan mobbing sürecinin ilk başlarında, yaşadıklarını anlamlandırmakta güçlük çeker. Uzun süren bir dönem boyunca (asgari altı ay) ve belirli periyotlarla (en az haftada bir) çalışanın başkalarıyla iletişim kurması

⁴⁴ “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu” (Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, n.6, 2011)

https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf [16.05.2016]

⁴⁵ Çiğdem Kirel (I), **age**, 8.

⁴⁶ Hasan Tutar, **İşyerinde Duygusal Taciz**, (Ankara: Platin Yayınları, 2004), 16.

engellenir, yaşam tarzı ve iş ortamındaki davranışları başkalarının önünde alay konusu olur, rencide edilir ya da yaptığı iş eleştirilir. Bu davranışlar karşısında çalışan, kendini savunmasız ve çaresiz hisseder ve ne yapacağını bilemez. Çalışanların iş güvenliğinden yoksun olmaları, karakterleri, mobbing uygulayıcıların organizasyon içindeki statüleri, kişilerin maruz kaldıkları durumlara şahit olan başka kimse olmaması ya da şahitlerin tehdit yolu ile susturulmuş olmaları gibi sebeplerle çalışan kendini müdafaa edemez. Mobbing mağdurunun bu savunmasız hali, kendisine uygulanan şiddetin etkisini arttırır. Bu şekilde psikolojik yıldırma süreci, mağdurun çalışma ortamındaki statüsüne zarar verir, fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz etkiler.⁴⁷

Mobbingin nasıl oluştuğu konusunda Leymann'ın açıklamaları önemlidir. Leymann mobbing sürecinde beş aşama belirlemiştir⁴⁸:

Birinci Aşama: Kritik bir olayla, bir anlaşmazlık ile nitelendirilir. Henüz mobbing olarak tanımlanmaz, fakat mobbing davranışına dönüşebilir. Anlaşmazlık, tetikleyici kritik bir olayla başlar. Bu aşama, henüz mobbing niteliği kazanmamıştır; mağdur herhangi bir fiziksel ve ruhsal bir rahatsızlık hissetmez. Bunlar gelip geçici günlük anlaşmazlıklar da olabilir.⁴⁹

İkinci Aşama: Yıldırma sürecinde ortaya çıkan eylemlerin hepsi kişiyi çalışma ortamında uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar değildir. Bununla birlikte yıldırmaya yönelik eylemler, sistematik ve düşmanca bir amaçla devam ederse; günlük iletişim içinde ortaya çıkan eylemler olarak kabul edilebilir. Bu eylemler, zamanla form değiştirerek bireyi, topluluk içerisinde yalnız bırakıp cezalandırmaya yönelik saldırgan davranışlara dönüşebilir. Psikolojik saldırıların ve saldırgan davranışların başlaması, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini göstermektedir.⁵⁰

Üçüncü Aşama: Eğer yönetim ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa durumu yanlış değerlendirerek, bu aşamada sürece dahil olur. Yönetim gerçekleşen çatışmalara daha

⁴⁷ Serap Özen Çöl (I), “İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, c.4 s.19, (2008): 108-109.

⁴⁸ Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Elliot, **age**, 20.

⁴⁹ Heinz Leymann (II), “Stages of Mobbing Process” <http://www.leymann.se/> [04.01.2017]

⁵⁰ Semra Tetik, “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, s.12 n.18 (2010): 83.

önce şahit olmasa da, öncesinde yönetime mağdur aleyhine şikayetler iletilmiş olabilir. Bu aşamada yönetim yeterince objektif değerlendirme yapmayabilir ve ön yargılı davranarak suçu mağdura bırakma ve problemle uğraşmaktan kaçınabilir. Bu durumda bu aşamaya dahil olur.⁵¹

Dördüncü Aşama: Bu aşama çok kritiktir çünkü mağdurlar “zor veya akıl hastası” olarak etiketlenirler. Yönetimin dördüncü aşamadaki ön yargılı yaklaşımı ve sağlık uzmanları bu süreci hızlandırır. Bu sürecin sonunda neredeyse her zaman mağduru istifaya mecbur bırakma ya da işten çıkarma görülür. Mağdurun psikolojik ve fiziksel sağlığı daha da hasar görür ve yanında kendisine destek olan kişiler tarafından da “zor bir vaka” olarak nitelendirilir. Artık mağdur “kurban” olmuştur ve kendisine uygulanan şiddetin sorumluluğu tamamen ona yüklenir.⁵²

Beşinci Aşama: İşine son verilme ya da kişinin kendi isteği ile işinden ayrılma sürecidir. Bu olayın sarsıntısı, travma sonrası bozukluğunu tetikler. İşten çıkarılmadan sonra duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder hatta yoğunlaşır.⁵³ Saldırganın ya da saldırganların da en baştaki isteği olan, mağdurun üzülmesi, güvenini yitirmesi, rahatsızlanması ve ortamdan kaçmak için işyerinden ayrılması süreci gerçekleşmiş olur.⁵⁴

Mobbingin nasıl oluştuğu çeşitli çalışmalarla incelenirken mobbinge maruz kalan kişileri sınıflandırmak çok kolay değildir. Kurbanlar iş hayatında bulunan şişman, ufak tefek, yabancı, genç ya da yaşlı, erkek veya kadın, işinde başarılı veya başarısız, tecrübeli veya tecrübesiz kişilerden oluşabilmektedir.⁵⁵

Literatürde mobbingin oluşumuna yönelik çalışmalar sürerken, Workplace Bullying Institute’ün 2012 başında yaptığı bir araştırmada bu sürecin neden ortaya çıktığı analiz edilmeye çalışılmıştır. Ankete katılan 658 kişinin “Mobbing Neden Olur?” sorusuna verdikleri cevaplar çarpıcıdır. Buna göre ankete katılanların %21’i mobbingin saldırganların eylemlerinin cezalandırılmaması sonucu ortaya çıktığını söylemişlerdir. Katılımcıların %15’i bu eylemleri durdurmak için kanunların olmamasını veya çok

⁵¹ Pınar Tınaz (I), **Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz**, (İstanbul: Beta Yayınları, 2006): 80’den aktaran Semra Tetik, “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s.12 n.18 (2010): 84.

⁵² Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Elliot, **age**, 20.

⁵³ **age**, 20.

⁵⁴ Pınar Tınaz (II), **Mobbing: Bugün Sana Yarın Bana**, (İstanbul: Beta Yayınları, 2012), 100.

⁵⁵ Stuart Hannabuss, “Bullying at Work”, **Library Management**, v.19, (1998): 307.

zayıf olmasını gerekçe olarak seçmiş, %13'ü şirkette veya kurumda bu eylemleri durduracak iradeye sahip kimsenin olmadığını, bir diğer %13'lük kısım çalışma arkadaşlarının bu eylemler karşısında seyirci kaldığını ve durdurma konusunda başarısız olduklarını, %10'unun işyeri kültürünün kıyasıya mücadeleyi ödüllendiriyor olduğunu, başka bir %10'luk kitle, birkaç agresif çalışanın psikolojik ve sosyal problemlere sahip olduğunu düşünmektedir. Geri kalan katılımcılar ise saldırganların şirket sahibi, yetkili ve kıdemli yöneticilerden oluştuğunu ve mobbingin daha geniş toplum ve kültürlerin parçası olduğunu ve saldırganların üst yönetimin emirlerini yerine getiriyor olmasını “Mobbing Neden Olur?” sorusunun yanıtı olarak görmektedir.⁵⁶

Araştırmanın sonuçları gerek mobbinge maruz kalan gerekse uygulayan tarafın süreç ve oluşumuna bakış açılarını göstermektedir. Algılanan nedenlerin üzerinde düşünmek mobbing sürecinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

2002 yılında yapılan başka bir araştırmada bir davranışın mobbing olarak değerlendirilebilmesi için gözlemlenmesi gereken 7 parametre belirlenmiştir. Mobbingin teşhis edilmesinde etken olan parametreler:⁵⁷

- **Mekan:** Eylem, bir işyerinde gerçekleşmelidir.
- **Frekans:** Eylemin sıklıkla tekrarlanması gerekir.
- **Süre:** Eylem, en az 6 aydır süregeliyor olmalıdır.
- **Düşmanca eylemlerin türü:** Leymann'ın tanımladığı 5 davranış kategorisinden biri olmalıdır.
- Taraflar arasında ast-üst ilişkisi olmalıdır. (seviye ve pozisyon farklılığı)
- 6 fazlı mobbing modelinde en az 2. safhaya gelinmiş olmalıdır.
- Eylemleri gerçekleştiren saldırganın bu davranışları sergilemedeki amacı açık ve net olmalıdır.

2.5. İşyerinde Mobbingin Belirtileri

Mobbing sürecinin daha net ifade edilebilmesi için öncelikle çalışma ortamında görülen ve psikolojik şiddete neden olan eylemlerin tanımlanması gerekir. Bu davranışların bazılarının dışardan bakıldığında kesinlikle şiddet içerdiği düşünülürken

⁵⁶ “Workplace Bullying Institute”, <http://www.workplacebullying.org/>, [03.04.2017]

⁵⁷ Harald Ege, “Different Typologies of Workplace Conflict and Their Connections With Post Traumatic Embitterment Disorder”, **Health**, v.2, n.3, (2010): 234.

bazıları, sadece günlük hayatın içinde temel iletişim davranışları olarak değerlendirilebilir. Bu tür davranışlar, bir defaya mahsus anlayışla karşılanabilir, eylem sahibinin iyi bir gün geçirmediği varsayılabilir.⁵⁸

Bir davranışın mobbing olup olmadığını ayırt edebilmek için, mağdurun maruz kaldığı davranış dikkatli incelemek gerekir. Günlük rutinde mağdurlar kendilerine yöneltilen her olumsuz davranış mobbing olarak nitelendirme eğilimindedirler.⁵⁹

Bir işyerinde mobbingin varlığını gösteren belirtiler, davranışsal ve fizyolojik düzeyde olmak üzere, aşağıda iki farklı başlıkta ele alınmaktadır.⁶⁰

2.5.1. Mobbingin Davranışsal Belirtileri

Mobbing süreci, işyerinde belirli kişi ya da kişilerin zarar verici davranışlara hedef olmasıyla başlar. Bu saldırıların başından sonuna kadar hedef alınan kişilere sistematik bir şekilde duygusal taciz gerçekleştirilmektedir.⁶¹

Mobbing davranışları çoğunlukla fiziksel değil psikolojik olduğundan tespit edilmesi oldukça güçtür. Tek tek değerlendirildiğinde anlamsız ve önemsiz bulunabilecek, ufak fakat sistematik birçok olaydan oluşmaktadır. Faili, genellikle bir kişiden oluşmaz. Hazırlanışı genellikle kapalı kapılar ardında gerçekleşir. Bu nedenle kanıtlanması neredeyse imkansızdır. Buna rağmen mağdurun pes etmesi, büyük hatalar yapması veya baskılar nedeni ile aşırı bir davranışta bulunması herkesin gözü önünde meydana gelir.⁶²

Yukarıda da bahsedildiği gibi, mobbing sürecinde gözlemlenen davranışlar, tek tek ele alındığında bazıları tamamen olumsuz olarak nitelendirilmesine ve bazen de kabul edilemez olarak algılanmasına rağmen; bazıları ise sadece normal etkileşim davranışları olarak değerlendirilebilir. Bazen davranış sergileyenin “kötü gününde” olduğu varsayılarak davranış anlaşılmaya çalışılabilir. Fakat söz konusu davranışlar bilinçli ve sistematik bir biçimde belirli bir süre devam ettiğinde anlamları değişerek tehlikeli bir hal almaya başlar ve mobbing sürecinin ortaya çıkmasına neden olur.⁶³

⁵⁸ Pınar Tınaz (I), **age**, 16.

⁵⁹ Dilek Dulay, “İş Hukuku Çerçevesinde Mobbing Kavramı”, **Terazi Aylık Hukuk Dergisi**, s.42, (2010): 16’dan aktaran Abbas Bilgili, **age**, 10.

⁶⁰ Pınar Tınaz (I), **age**, 15.

⁶¹ Çiğdem Kirel (I), **age**, 12.

⁶² Adnan Nur Baykal, **Yutucu Rekabet**, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005), 13.

⁶³ Pınar Tınaz (II), **age**, 49.

İşyerinde ortaya çıkan, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığına etki eden olumsuz davranışlar bütünü olarak tanımladığımız mobbing sürecinin başladığına işaret eden bir takım davranış örnekleri mevcuttur. Bu davranış türleri tesadüfi olduğunda mobbing olarak nitelendirilmez. Bir manevi taciz durumundan söz edebilmek için davranışın görülme sıklığı ve uzun periyotlarla ortaya çıkması gerekir. Mobbingin varlığının sinyallerini veren ve tekrarlanan davranış biçimleri Türk ve Dünya literatüründen iki örnekle açıklanmaya çalışılacaktır.

Tınaz'a (2012) göre mobbing sürecinde gözlemlenen davranış biçimleri aşağıdaki gibidir⁶⁴:

- Kişinin çalışma ortamında bulunan bilgisayar, telefon ve lamba gibi kişisel eşyalar, ansızın ortadan kaybolur veya bozulur. Yerine yenileri konmaz.
- Bireyin çalışma arkadaşlarıyla yaşadığı tartışmaların sayısı, her zamankinden fazla olmaya başlar.
- Kişinin sigara dumanından rahatsız olduğu bilindiği halde yanındaki masaya çok sigara içen biri yerleştirilir.
- Kişi, başkalarının ofisine girdiği zaman devam eden konuşma aniden kesilir, konu değiştirilir.
- İşle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerden kişiye bahsedilmez.
- Kişiyle ilgili asılsız söylentiler çıkarılır. Sosyal çevrenin bundan haberdar olması sağlanır.
- Kişiye yapabileceklerinin çok altında ve uzmanlık gerektirmeyen görevler verilir.
- Birey, yaptığı her işin gözlemlendiğini hisseder.
- İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman detaylı şekilde kontrol edilmektedir.
- Birey, gerek yazılı gerekse sözlü ilettiği soru ve taleplere cevap alamaz.
- Kişi, yöneticileri veya çalışma arkadaşları tarafından kontrolünü kaybettirecek şekilde tepki göstermesi için kışkırtılır.
- Kişinin fiziksel özellikleriyle veya giyim tarzı ile dalga geçilir.
- Birey, şirkette düzenlenen kutlamalara veya sosyal faaliyetlere bilinçli bir şekilde davet edilmez.
- Kişinin iş geliştirmeye ilgili tüm önerileri reddedilir.

⁶⁴ Pınar Tınaz (II), **age**, 16.

- Birey, kendisinden daha alt seviyede görev yapan kişilerden daha düşük ücret alır.

Leymann'a (1996) göre, düşmanca faaliyetlere ilişkin değişkenlerin tanımlanması, mobbing sürecinin anlaşılmasında etken olmuştur. Bu davranışlar olumsuz durumları ifade etmekte kullanılmalarına karşın incelendiğinde tümüyle negatif karaktere sahip olmadıkları görülmektedir. Büyük ölçüde normal, interaktif davranışlardan oluşmaktadır. Ancak davranışların sık sık tekrarlanması ve uzun bir süreç içermesi bu tür davranışların tanımını değiştirerek tehlikeli, iletişimsel bir silaha dönüştürmüştür. Bu tip bir değişim, mobbing sürecinin başlangıcını oluşturur. Bu kavramlaştırma ile bu tür faaliyetler üzerine bir tipoloji geliştirilebilir ve kurbanlar üzerindeki etkiye göre beş kategoride sınıflandırılabilir.⁶⁵ Tek tek ele alındığında bu eylemler medeniyet dışı, kabul edilemez ve alçakça değerlendirilebilir. Aynı zamanda bunlar bir defaya mahsus olmak üzere hoş görülebilir davranışlar olarak değerlendirilebilir. Fakat bu davranışlar süreklilik arz ettiğinde ve değişik şekillerde yapılırsa kasıtlı bir saldırıya dönüşür ve terör yaratır. Leymann, daha önce sıralanan bu davranış biçimlerini daha kapsamlı ve kategorize ederek sınıflandırmıştır. Bu davranışların bir arada incelendiği beş kategori aşağıdaki gibidir: ⁶⁶

1. Çalışanın görevini layığıyla yerine getirmesi ve kendisini göstermesi ve çalışma halinde olduğu diğer kişilerle iletişimi engellenir. Mağdurun sözü sürekli kesilir, yapılan iş ve özel yaşam sürekli eleştirilir. Mağdura sözlü ve yazılı tehditlerde bulunulur.
2. Çalışanın sosyal ilişkilerine bulunulan saldırılar bu tipoloji çerçevesinde değerlendirilir. Kişiyi sosyal çevreden soyutlamaya yönelik davranış biçimleridir. Çevredeki kişiler mağdur ile konuşmaz ve mağdurun başkalarına ulaşması engellenir. Topluluktan ayrılmış bir çalışma ortamında çalışması beklenir. Kişi orada yokmuş gibi davranılır.
3. Çalışan kişinin kişisel itibarını zedeleyecek saldırılarda bulunulur. Mağdurun hakkında asılsız söylentiler çıkarılır. Toplum önünde mağdur gülünç duruma düşürülür. Psikolojik destek alması yönünde mağdura baskı

⁶⁵ Heinz Leymann (I), **age**, 170-171.

⁶⁶ Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Elliott, **age**, 18-19.

yapılır. Mağdurun bir özrü var ise bununla dalga geçilir. Mağdurun dini ve siyasi görüşü eleştirilir.

4. Kişinin mesleki konumuna saldırıda bulunulur. Verilen işler geri alınır. Sahip olunandan daha az yetenek gerektiren işler verilir. Kişiyi yetersiz hissettirecek ve özgüvenini zedeleyecek şekilde bir görevlendirme yapılır.

5. Kurbanların fiziksel sağlığına zarar verecek davranışlarda bulunulur. Mağdur ağır işler yapmaya zorlanır. Kişinin gözünü korkutmak için hafif derecede şiddet uygulanabilir, kişiye doğrudan cinsel tacizde bulunulabilir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde üçüncü kategorideki ayrımcı eylemlerden bazıları ile beşinci kategorideki fiziksel saldırı eylemlerinin tümü yasa dışıdır ve 50 eyalette yasaklanmıştır. Birinci, ikinci ve dördüncü kategorideki davranışlar genellikle işverenin insiyatifinde olarak görülür.⁶⁷

Görüldüğü gibi literatürdeki her saptama birbirini destekler niteliktedir. Bir davranışın mobbing sayılabilmesi için hangi şekilde ve ne sıklıkta görüldüğünün incelenmesi önemlidir.

2.5.2. Mobbingin Fizyolojik Belirtileri

Çalışma yaşamında görülen psikolojik şiddet davranışları sonucunda çalışan ilk başlarda durumu anlamaz ve kabullenemezken, davranışlar uzun süreli ve sistematik hale geldikçe kişi kendisini çaresiz hissetmeye başlar ve bu durum karşısında kişinin fiziksel iyilik hali hasar görmeye başlar.

Başarılı çalışanların önünü kesmek , çalışanın kendini göstermesini engellemek, itibarını zedelemek, sosyal ilişkilerine ve mesleki mevkiye saldırıda bulunmak, sağlığı tehdit etmek gibi davranışlar halinde kendini gösteren mobbing sürecinin başlamasını takiben mağdurun beden sağlığında bir takım değişiklikler görülmeye başlar.⁶⁸

Bireylerde görülen en temel fizyolojik belirtiler aşağıdaki gibidir⁶⁹:

- **Beyinle ilgili belirtiler:** Bireyde sıkıntı hali, panik atak, baş ağrısı, depresyon, baş dönmesi, hafıza kaybı, dikkat dağınıklığı ve uykusuzluk görülür.

⁶⁷ Pınar Tınaz (II), **age**, 17.

⁶⁸ Şaban Çobanoğlu, **Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, (İstanbul: Timaş Yayınevi, 2005), 71.

⁶⁹ Pınar Tınaz (II) **age**, 17.

- **Ciltle ilgili belirtiler:** Kaşıntı, deride kızarıklık, pullanma veya döküntü gibi rahatsızlıklar görülür.
- **Gözlerle ilgili belirtiler:** Gözün kararması, görüşün bulanıklaşması gözlenir.
- **Kaslarla ilgili belirtiler:** Kaslarda kasılma hali ve ağrılar görülür.
- **Kalple ilgili belirtiler:** Kalp ritminde bozukluk ve çarpıntı, kalp krizi görülür.
- **Eklemlerle ilgili belirtiler:** Titreme, terleme, bacaklarda halsizlik hissi görülür.
- **Sindirim sistemiyle ilgili belirtiler:** Midede yanma, ekşime, bulantı ve hazımsızlık görülür.
- **Solunum sistemiyle ilgili belirtiler:** Nefes almada güçlük ve nefeste daralma görülür.
- **Bağışıklık sistemiyle ilgili belirtiler:** Organizmanın savunma mekanizmasının zayıflaması, hastalıklara kolay yakalanabilme durumları görülür.

Mobbing sürecinin insan fizyolojisi üzerinde olumsuz etkiler yarattığı bir gerçek olmakla birlikte her mağdurun bu süreçten etkilenme biçimleri farklı olacaktır. Bahsedilen belirtilerden biri veya birkaçı görülebileceği gibi hepsi bir arada da görülebilir. Özetlemek gerekirse bireyler üzerinde en sık görülen belirtiler; baş ağrısı, anksiyete, panik atak, uykusuzluk, iştah azalma veya aşırı yemek tüketimi, alkole bağımlılık olarak sıralanabilir.⁷⁰

Psikolojik şiddete maruz kalan birey, direnmeyi başarır ve ortamdan uzaklaşabilirse ya da duruma yeniden uyum sağlarsa psikolojik şiddet son bulur. Direnemez ve uzaklaşamazsa zihinsel, ruhsal ve bedensel olarak yıpranır ve işine odaklanmakta güçlük çeker. Daha sonra işe dönme şansını kaybeder ve özel tedaviye gereksinim duyar.⁷¹

Bu belirtiler neticesinde kişinin işinden ve sosyal çevresinden soyutlanması, ileriki bölümlerde mobbingin sonuçları başlıkları altında incelenecektir.

2.6. İşyerinde Mobbing Nedenleri

Çalışmanın bu bölümünde işyerindeki mobbing davranışlarına yol açan etkenler değerlendirilecek ve mobbing sürecindeki rollerden bahsedilecektir.

⁷⁰ Anni Townend, "Understanding and Addressing Bullying in the Workplace", **Industrial and Commercial Training**, v. 40, n. 5, (2008): 270.

⁷¹ Sevda Ergenekon, "İşyerinde Duygusal Taciz (Mobbing)", **Kazancı Hakemli Hukuk Dergisi**, s.20, (2006): 29.

Çalışma yaşamında mobbing davranışlarının nedenlerine ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Araştırmacılardan bazıları yıldırma süreçlerinin meydana gelmesinde organizasyonel, iletişimsel ve çalışma ortamına bağlı olan sorunları gerekçe gösterirken, bazı araştırmacılar ise yıldırma sürecinde mağdurların eylemlerinin etkili olduğunu savunmaktadır. Nedeni her ne olursa olsun, çalışma yaşamında mobbing eylemlerinin mağdur açısından bir takım fizyolojik ve ruhsal rahatsızlıklar ile ekonomik ve sosyal maliyetleri bulunmaktadır.⁷²

Çalışma yaşamında mobbingi tek bir nedenle ilişkilendirmek doğru değildir. Çünkü mobbing davranışı, birden fazla nedenin birbirini etkilemesi ile ortaya çıkabilmektedir.⁷³

Amerika’da gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda ortaya çıkan organizasyonlardaki mobbing faktörleri ve bunların önem dereceleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2: Mobbingin Nedenleri

Mobbing Faktörleri	Çok Önemli%	Önemli%	Önemsiz %
Aşırı iş yükü	8.7	32.5	58.8
İşgören yetersizliği	11.0	36.5	52.5
İşgörenlerin yetersiz eğitimi	12.4	40.0	47.6
Mobbing aktörünün zihinsel dengesizliği	10.0	32.3	57.8
Stresli iş arkadaşları	11.1	42.4	46.5
Stresli yöneticiler	13.0	43.6	43.3
Yetersiz performans	12.9	42.1	44.9
Yöneticinin yetersiz eğitimi	10.2	35.7	54.1
Zayıf yönetim yeteneği	6.7	23.4	69.9

“Unacceptable Behaviour-The Unison Workplace Bullying Survey”
<http://www.library.psa.org.nz/collection/other/UNISON+Workplace+Bullying+Survey>
 [11.04.2017]’den uyarlandı.

⁷² Özgür Devrim Günel, “İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.12, s.3, (2010): 43.

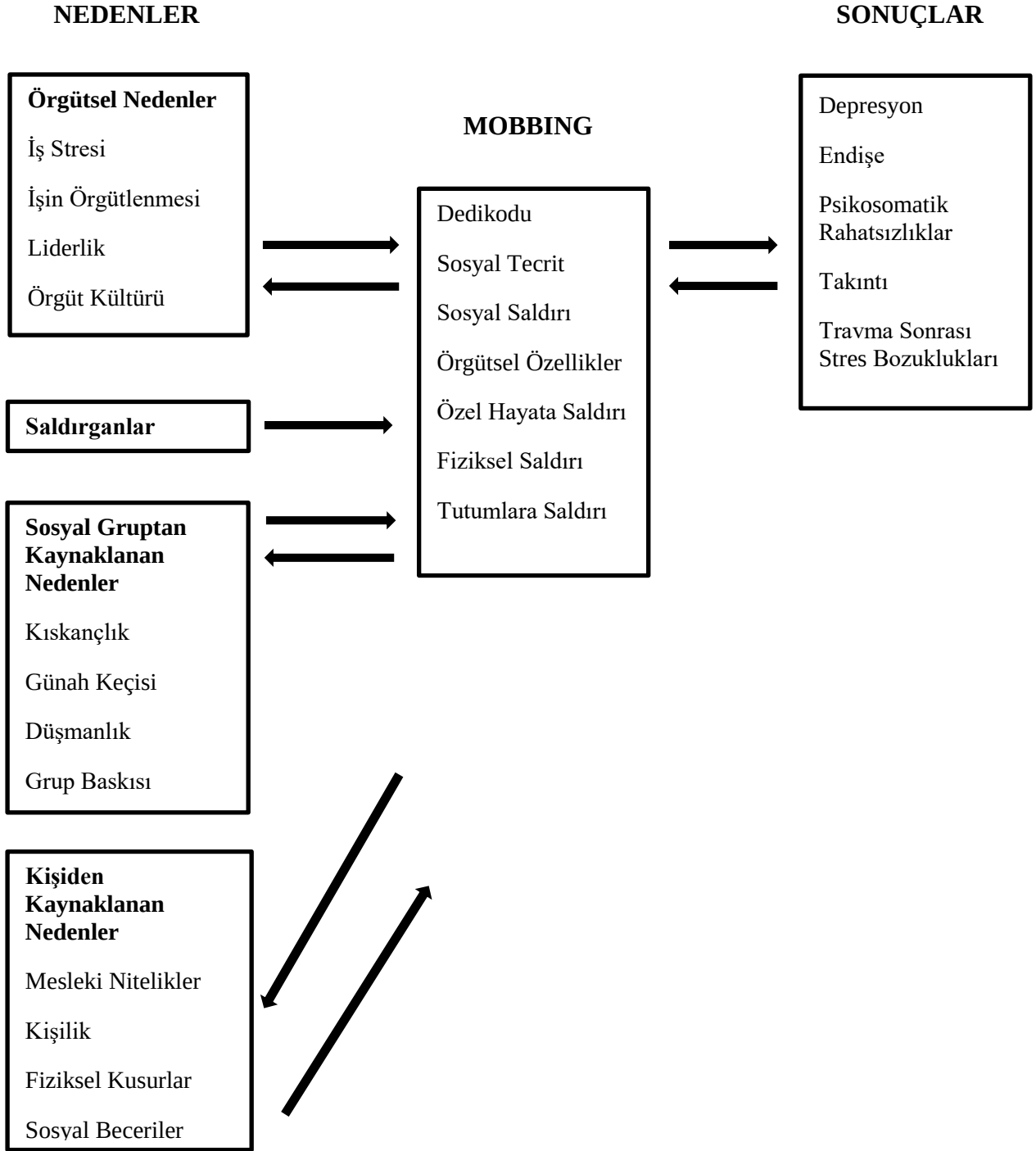
⁷³ Asiye Toker Gökçe (II), **Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği**, (Ankara: Pegem Yayıncılık, 2008), 39.

Gary Namie tarafından Amerika’da gerçekleştirilen psikolojik taciz araştırmasına göre katılımcılara yöneltilen, “kendilerine neden mobbing uygulandığı” sorusuna çalışanların % 58’i “aşırı kontrole direndikleri” ve “kendilerine bir uşak gibi davranılması” durumuna itiraz ettikleri yanıtını vermişlerdir. Ankete katılanların % 56’sı “kendilerinin üstlerinden daha yetenekli oldukları için kıskanıldıklarını”, “% 49’u sosyal becerileri, işyerinde sevimliliği ve pozitif tutumları” nedeniyle, % 46’sı ise, “kendilerine kaba davranıldığı (ıslıkla çağırmak, adını vermemek gibi) ve buna karşılık verdikleri” için, % 42’si ise, “mobbing aktörünün zalim kişiliği nedeniyle” çalışma ortamında mobbinge maruz kaldıklarını söylemişlerdir.⁷⁴

Mobbingi tek bir nedene bağlamadan, birçok nedeni olduğu hesaba katılmalı ve aynı anda birden fazla faktörün mobbinge neden olduğu dikkate alınmalıdır. Mobbinge neden olabilecek bu faktörler arasında, mağdur ve saldırganın kişilik faktörlerinin yanı sıra örgütsel ve sosyal faktörler de yer almaktadır. Bu olgular birbirinden bağımsız değil, birbirleriyle etkileşim içindedirler.⁷⁵ Mobbingin neden ve sonuçları aşağıdaki şekilde aktarılmıştır:

⁷⁴ Gary Namie, “Research from The Workplace Bullying & Trauma Institute. U.S. Hostile Workplace Survey 2000”, <http://www.workdoctor.com/home/twd/employers/res/surv2000qv.html>. [01.05.2017]

⁷⁵ Melike Doğru, “Psikolojik Yıldıma ve Örgütsel Adaletsizliğin Çalışanların Stres ve Performansına Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek”, (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), 23.



Şekil 1: Mobbingin Neden ve Sonuçları

Dieter Zaph, "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work", **International Journal of Manpower**, v.20 n. 1/2, (1999): 71'den uyarlandı.

Organizasyon içinde mobbing varlığının birkaç heterojen nedeni olabilir. Bazı teorisyenler ise, mobbing davranışlarının ortaya çıkışını bu faktörlere göre analiz etmişlerdir. Bireysel düzeyde faktörler, durumsal faktörler ve örgütsel düzeyde

faktörler olarak araştırma alanı bulmuşlardır.⁷⁶ İşyerinde mobbingin nedenleri bu faktörler ile açıklanmaya çalışılacaktır.

2.6.1. Bireye İlişkin Mobbing Nedenleri

Çalışma ortamında görülen mobbing süreci ve devamlılığının mağdurlar üzerindeki etkisinin ne boyutta olacağı bireysel faktörlerle ilgilidir. Bu faktörler, mağdurun mobbing eylemi ile karşılaştığında vereceği tepkinin bu eyleme karşı koyma derecesini belirleyecektir. Aynı durum mobbing uygulayıcıları için de geçerlidir. Bu eylemleri neden gerçekleştirdiklerini anlamaya bireysel faktörler yardımcı olur.⁷⁷

Mobbingin bireye bağlı olan nedenleri mağdur ve mobbing uygulayıcısı açısından iki ayrı şekilde incelenebilir. Bu nedenler, mobbinge konu olayların tekrar etme sıklığı ve sürekliliğini belirlemede yol göstericidir.

- Mağdurun Kişilik Özellikleri

Zorbalıkla ilgili yapılan deneysel araştırmalar mağdurun kişiliği üzerine yoğunlaşmıştır ve işyerindeki bu uygulamalarda psikososyal faktörlerin etkisi vardır.⁷⁸

Leymann “mağdur” kelimesini, mağdur olduğunu hisseden kişi olarak tanımlamıştır. Uluslararası araştırmalar, işyerinde manevi tacize maruz kalanların oranının diğer şiddet türleri ve taciz mağdurları oranından oldukça fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak mobbing mağdurları açısından belli bir profil belirlemek pek mümkün değildir. Öyle ki Leymann, kişilerin taciz öncesi durumlarını saptayacak bir veri olmadığından dolayı mağdur profilinin oluşturulamayacağını savunmuştur.⁷⁹

Mağduru diğer çalışanlardan ayıran birtakım özellikler bulunmaktadır. Daha çekingen, temkinli ve olaylara tedirgin yaklaşan kişiler genellikle olumsuz görüşlere sahip olup sessiz kalmayı tercih ederler. Literatürde kurban olarak da adlandırılan mağdur

⁷⁶ Ivana Simic, “Mobbing Management”, **Journal of Nis University: Economic Themes**, s.4 (2011): 536-537.

⁷⁷ Çiğdem Kirel (I), **age**, 27.

⁷⁸ Stale Einarsen, “The Nature and Causes of Bullying at Work”, **International Journal of Manpower**, v.20, n.1/2, (1999):16.

⁷⁹ Fatma Burcu Savaş, **age**, 16.

“itaatkar”, saldırgan rolünde olan kişi ise “kışkırtıcı” olarak betimlenmektedir.⁸⁰ Kışkırtıcı sosyal davranış ve mağduriyet arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.⁸¹

Karakter özellikleri bakımından mağdur, diğer çalışanlardan ayrı tutulmaktadır. Psikolojik şiddet prosesinde karakter özelliklerine bağlı olarak mağdur, “kolay hedef”, “kışkırtıcı” ya da “tehdit” olarak görülmektedir. Kendine güveni düşük, utangaç ve zor durumları yönetmede güçlük çeken mağdurlar “kolay hedef” olarak tanımlanır. Psikolojik tacizde “kışkırtıcı” olarak nitelendirilen mağdurlar, hem tedirgindirler hem de kendilerine güvenleri düşüktür. Bu kişiler iletişimde saldırgan davranışlar sergilerler. Diğer yandan mağdur, karakter özellikleri ve özel becerileri sebebiyle “tehdit” olarak da görülebilmektedir.⁸²

Sanılanın tam tersi olarak mağdurlar her zaman kırılgan veya zayıf kişiler değildirler. Kadın ya da erkek, herkes işyerinde manevi tacize maruz kalma riski altındadır. Çoğu zaman mağdurun üstünün otoritesine karşı verdiği tepki neticesinde taciz gerçekleşir.⁸³

Çalışma ortamında mobbing sürecinde mağdur, kendini bir çıkmaz içinde hisseder. Çalıştığı ortamdan soyutlanmış ve bir köşeye sıkışıp kalmıştır. Yaşadıklarına bir anlam verememektedir. Günümüzde iş hayatında mobbing davranışlarına maruz kalan bireyler hatayı kendilerinde aramaya başlarlar ve aradan uzunca bir süre geçse de kendilerini sorgulamaya devam ederler.⁸⁴ Öte yandan mağdurun kişiliği mobbing sürecinin nasıl yaşanacağı ve şiddete vereceği tepkinin boyutu konusunda belirleyicidir. Bazı mağdurlar yaşadıkları karşısında kendilerini suçlamazlar; daha çok kötü sistem yüzünden haksızlığa uğradıklarını düşünürler. Bazıları özel hayatlarını, dış görünüşlerini, inançlarını ya da siyasi görüşlerini, maruz kaldıkları psikolojik saldırının gerekçesi olarak görür.⁸⁵

İnsanlar benzer manevi taciz eylemlerine farklı tepki göstermekte ve yaşadıklarından farklı şekilde etkilenmektedir. Psikolojik saldırının üstesinden gelmeyi başaranlar,

⁸⁰ Karl Aquino, “Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style”, **Journal of Management**, v.26, n.2, (2000): 173.

⁸¹ Karl Aquino, Kristin Byron, “Dominating Interpersonal Behavior and Perceived Victimization in Groups: Evidence for a Curvilinear Relationship”, **Journal of Management**, v.28, n.1, (2002): 72.

⁸² Serap Özen Çöl (II), “Nedensel İlişkiler Bağlamında İşyerinde Psikolojik Şiddet”, **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009): 422 - 423. **age**, 391-392.

⁸³ Fatma Burcu Savaş, **age**, 16

⁸⁴ Pınar Tınaz, Fuat Bayram, Hediye Ergin, **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, (İstanbul: Beta Yayınları, 2008), 44.

⁸⁵ Serap Özen Çöl (II), **age**, 393.

kendilerine inanırlar, iç seslerini dinlerler ve mobbinge mücadele edebilmek için strateji geliştirirler.⁸⁶

- Saldırganın Kişilik Özellikleri

İşyerinde yaşanan psikolojik şiddet vakalarında bu davranışta bulunan tarafın kişiliği de etkili olmaktadır. Saldırganın amacı ve karakter özellikleri şiddet olarak nitelendirilen, zorbaca ve saldırgan davranışların temelini oluşturur. Ancak, saldırganın karakter özelliklerini tam anlamıyla belirlemek oldukça zordur.⁸⁷ Psikolojik şiddet uygulayanlar, genellikle, kendi eksik taraflarını, korku ve güvensizliklerini, bir başkasını rencide ederek gidermeye çalışan kimselerdir. Bu profildeki kişiler genellikle; farklılıklara karşı hoşgörü gösteremeyen, kendini herkesten üstün gören, iki yüzlü, aşırı denetleyici ve kıskanç eylemler içerisindedirler. Hedef olarak belirledikleri bireyin içinde bulunduğu güç durumlarla alay ederek kendi yetersizlik hislerini kapatmaya çalışırlar.⁸⁸

Psikolojik şiddet içeren davranışlar, bir kişi ya da birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Bundan yola çıkarak saldırganın bir kişi olmasının şart olmadığı sonucuna varabiliriz. Bu durumda süreci başlatan bir kişi vardır ve diğerleri bu sürece sonradan müdahil olmaktadır.⁸⁹

Tutumlar ve kişilik şiddet eğiliminde önemli bir faktördür. Saldırganların günlük hayatta diğer ortamlardaki tutum ve davranışları, bireylerle olan ilişkileri, sorulara verdikleri yanıtlar fiziksel şiddette belirleyicidir. Sabırsız veya hoşgörüden uzak davranışlar mobbingin boyutunu azaltabilir ya da şiddetlenmesine sebep olabilir.⁹⁰

Gerçek mobbing uygulayıcıları, farklı karakter özelliklerinin dışına çıkan kimselerdir. Çünkü bu kişiler aniden değişebilirler ve kalıplaşmış karakter tanımlamalarına uymazlar. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür. Spano, Bottin, Mastroni, Ascenzi ve Bergagio, yaptıkları araştırmalar neticesinde 14 ayrı mobbing profili tanımlamışlardır. Aşağıda her bir profil, kısaca özetlenmeye çalışılmıştır:⁹¹

⁸⁶ Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Elliott, **age**, 51-52.

⁸⁷ Serap Özen Çöl (II), **age**, 393.

⁸⁸ Necati Cemaloğlu, “Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma”, **Bilig Dergisi**, s.42, (2007): 118.

⁸⁹ Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Elliott, **age**, 29.

⁹⁰ Çiğdem Kirel (I), **age**, 29-30.

⁹¹ Pınar Tınaz, Fuat Bayram ve Hediye Ergin, **age**, 39.

Bunlardan biri **fesat mobbingcidir**. Sürekli yeni kötülükler arayışı içindedir. Asılsız söylemlerle etrafındakileri yaralamaya çalışır. **Tesadüfi mobbingci** ise, çatışma ortamının kendi lehine dönmesiyle ortaya çıkan kişidir. Karşısındakini alt etmeye hazır durumdadır. Bir diğeri **pusuda bekleyen mobbingci** olarak adlandırılır. İzleyici konumunda ortaya çıkan mobbingci profilidir. Mağdur konumundaki kişiye bariz bir şekilde saldırıda bulunmasa da atağa geçmek için hazır bulunmaktadır. Bir diğer profil, **hiddetli mobbingci** olarak adlandırılır. Bu kişi karakteri nedeniyle duygularını gizleyemez ve agresif davranışlarda bulunur. İçindeki öfkeyi etrafındakilere yansıtır. Kendi problemleriyle baş etmeye çalışmak yerine başkalarının sorunları ile uğraşır. **Megaloman mobbingci** ise kendisinden başkasının yeteneklerine, değer vermez ve kendisini daima diğerlerinden ayrıcalıklı ve üstün görür. Bu tip kişiler başarısızlıklarını başkalarına yükler. Günlük hayatta ilişkilerinde anlayıştan uzaktırlar. Anlayışsız davranışlarının sonucu olarak mobbing ortaya çıkar. **Hayal kırıklığına uğramış mobbingci** profili, özel yaşamında aradığını bulamamış kişilerdir. Onlara göre diğer kişiler benzer sorun ve olumsuzlukları yaşamadıkları için düşman olarak görülmeyi hak ederler. **Sadist mobbingci**, başkalarını zor durumda bırakmaktan keyif alırken **eleştirici mobbingci**, başkalarının yaptığı işi beğenmez, mutlaka bir eksik bulur ve eleştirir. **Dalkavuk mobbinci**, iş yerinde yükselmek için herşeyi yapmaya hazırdır. **Saman altından su yürüten mobbingci**, başkalarının ardından işler çevirirken bile kendisini iyi biri gibi göstermeye çalışan mobbingci profilidir. **Zorba mobbingci**, acımasız ve zalim bir kişilik yapısına sahiptir. Kendisini herkesten üstün görür ve herkese kölesiymiş gibi davranmakta sakınca görmez. **Korkak mobbingci** ise rakibi olarak gördüğü bireyin onun görevlerini veya statüsünü elinden alacağından endişe duyar. Bununla baş etme yolu olarak kendine mobbingi seçer. **Kıskanç mobbingci**, başkalarının kendinden daha iyi olduğu düşüncesine katlanamazken **hırslı mobbingci** ise hedefleri kendi yetenekleri üzerinde bile olsa yükselebilmek için her yola başvurur.

2.6.2. Durumsal Faktörler

Örgütlerde olumsuz davranışlar, çalışma psikolojisi ve örgütsel davranış disiplinlerinde ele alınmakta ve değişik bakış açıları ile farklı kavramlar altında

değerlendirilmektedir. Bu noktada durumsal faktörler ele alınarak, şiddetin içerdiği konuların incelenmesi gerekir.⁹²

Bu konulardan bazıları, işyerlerinde resmi ve gayri resmi güç kullanımındaki farklılıklar, cinsiyet oranları, herhangi bir cinsiyetin diğerine baskın olması, yönetici değişikliği, yüksek riskin bulunması, iş garantisinin varlığı ya da yokluğu, aşırı rekabet gibi özellikler olarak sıralanabilir.⁹³

Birkaç maddeyi konunun daha iyi anlaşılması için açıklamakta fayda vardır:

Cinsiyet eşitsizliği: Cinsiyet dağılımının eşitsiz olduğu iş ya da mesleklerde psikolojik şiddete daha yüksek oranda rastlanılmaktadır. Erkek baskın veya cinsiyet ayrımının olduğu işyerlerinde cinsel veya psikolojik taciz olayları sıklıkla görülmektedir.⁹⁴

Güç eşitsizliği: Psikolojik şiddetin tetikleyici etmenlerinden biri de çalışanların güç ilişkisindeki eşitsizlik algısıdır.⁹⁵ Güç eşitsizliği psikolojik şiddeti etkileyebilir. Cinsiyet ayrımcılığının görüldüğü işyerlerinde güç ve statü dengesizliklerinin olması da kaçınılmazdır.

İş güvencesizliği: İş güvencesi olmayan çalışan, psikolojik şiddetten iki yönlü olarak etkilenmektedir. İlki, mobbing süresince iş güvencesizliği mağdurun çaresiz ve korumasız durumunun şiddetini artırır. Sürekli işini kaybetme endişesi duyan mağdur, iş güvencesinden yoksun ve korumasız bir durumdayken psikolojik şiddete daha fazla maruz kalmaktadır. İş güvencesi olmayan çalışanın içinde bulunduğu piyasa koşulları da, onun başka bir yerde daha iyi hatta benzer bir iş bulma olanağının bile olmadığını gösterir. Bu durum çalışanın mevcut çalışma ortamında yaşadığı psikolojik şiddetten kurtularak yeni bir işe girebilmesi önünde engel olmaktadır.⁹⁶

⁹² Çiğdem Kirel (I), **age**, 36.

⁹³ Elif Yüçetürk, **age**, 250.

⁹⁴ Çiğdem Kirel (I), **age**, 36.

⁹⁵ Denise Salin, "Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling , Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment", **Human Relations**, v. 56, n. 10, (2003): 1219.

⁹⁶ Serap Özen Çöl (II), **age**, 396.

Yönetici Değişikliği: Her yöneticinin farklı bir yönetim stili vardır. Yönetici değişikliği çalışanı tedirgin edebilmektedir. Çalışanların bulundukları mevkiden olma endişeleri, taşıdıkları gelecek kaygısı onları mobbing davranışlarına itebilir.⁹⁷

2.6.3. Örgütsel Faktörler

Kurumlardaki örgütsel yapılanma yönetim tarzının da belirleyicisidir. Örneğin hiyerarşik bir örgüt yapısına sahip kurumlarda otoriter bir yönetim tarzı olduğu söylenebilir. Bu şekilde gücün belli kişilerde toplanması, psikolojik şiddet için de uygun ortamı hazırlar. Bu şekilde yönetilen örgütlerde mobbing uygulayıcısı kendisini rahatlıkla gizleyebilmektedir. Böylece uzun vadede psikolojik taciz bir yönetim biçimi haline gelir.⁹⁸

Örgüt iklimi; örgüt kültürü, yönetim ve liderlik anlayışı, örgütsel değişme, denetim gibi etmenlerden oluşur. Kişilikler, örgütün yapısı, işin gereklilikleri, örgütsel amaçlar, birbirleriyle etkileşimde bulunarak birey ve örgüt için önemli bir iklim yaratırlar. Örgüt içinde bireyler bu iklimden etkilenir. Giderek davranışları etkileyen değerler, inançlar, kurallar ve yasaklar örgüt kültürünü meydana getirir.⁹⁹

Mobbinge yol açan ve süregelmeye neden olan örgütsel etmenlerden bazıları şu şekildedir¹⁰⁰:

Kötü yönetim: Yaklaşık 800 vaka incelemesi sonuçlarına bakıldığında, üretim sisteminin oldukça kötü organize edilmiş olması, çalışma koşullarının elverişsiz olması ya da yönetimin ilgisizliğinin, psikolojik şiddet olaylarında önemli bir paya sahip olabileceği görülmüştür. İşveren konumundaki kişi, olaylara sebep olan sorunu gidermek yerine, tacize katılabilmekte ya da olaylara taraf olabilmektedir.¹⁰¹

İşyerleri ve pek çok kuruluş verimliliğe, rekabet edebilirliği sağlamaya ve maliyeti düşürmeye gereken önemi vermelidir. Bunlar bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için gereklidir. Ancak sonuca fazla odaklanmak, insan kaynağının bir kuruluşun en değerli varlığı olduğu gerçeğinin gözden kaçırılmasına sebebiyet verebilir. Aynı zamanda bir işletmede çalışanları etkin değerlendirebilmek için onlara yetki vermek

⁹⁷ Çiğdem Kirel (I), **age**, 37.

⁹⁸ Meltem Güngör, **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz**, (İstanbul: Derin Yayınları, 2008), 1.

⁹⁹ Elif Yüçetürk, **age**, 251.

¹⁰⁰ Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Elliott, **age**, 47.

¹⁰¹ Serap Özen Çöl (II), **age**, 398.

gerekmektedir. Yetkilendirme kendini kararlarda, açık ve iyi bir iletişiminde ve söz sahibi olmada gösterir.¹⁰²

Değişim: Yeniden yapılandırılan örgütlerde psikolojik şiddetin daha yaygın olduğu gözlenmiştir. Küçülme, şirket evlilikleri ve yeniden yapılanma, işletmelerin yaşamında yönetimin çeşitli zorunluluklar karşısında verdikleri doğal kararlardandır. Bu kararlar yerinde ve genellikle kaçınılmazdır. Ancak zaman zaman işletmedeki bazı iş birimlerinin ortadan kaldırılmasını zorunlu kılabilir. Bu eylem düşünülmeden gerçekleştirilirse mobbinge sonuçlanabilir. Rekabet ortamının var olduğu işletmelerde bazı kişiler kendi işlerini kaybetme endişesi ile mobbing uygulayabilirler.¹⁰³

Stres: Araştırmaların birçoğu mobbingin stresli iş çevresinden kaynaklandığını göstermektedir. Organizasyonlarda stres psikolojik tacize zemin hazırlamakla birlikte, stresin psikolojik tacizin bir sonucu olduğu da söylenebilir. Mobbingin, iş yükünün fazlalığı nedeniyle tatminsizlik, işyerinin sosyal ve duygusal iklimi, liderlik tarzı, rol çatışması ve belirsizliği ile ilgili olduğu saptanmıştır.¹⁰⁴

Rol Belirsizliği: Organizasyonlarda stres oluşturan bazı durumlar psikolojik şiddet eylemlerinin görülmesine ortam hazırlar. Bunlardan biri de rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği iki şekilde görülür. Bunlar; kişinin işiyle ilgili belirsizlik ve sosyal-duygusal belirsizliktir. Kişinin yapacağı işle ilgili net bir tanım yoksa ya da çalışma ortamında diğer kişilerin kendisini nasıl değerlendirdiğinden emin değil ise, etrafına kuşkuyla yaklaşacaktır. Bu durum da çalışanlarda duygusal reaksiyonlara sebebiyet verebilir.¹⁰⁵

Monotonluk: Mobbinge katkıda bulunan nedenlerden biri de yeni fikirlerin üretilmediği, devamlı aynı çalışma şekillerinin görüldüğü, monoton bir çalışma ortamıdır.¹⁰⁶

¹⁰² Noa Davenport, Ruth Distler Schwarts, Gail Pursell Elliott, **age**, 47.

¹⁰³ **age**, 50.

¹⁰⁴ Çiğdem Kirel (I), **age**, 44.

¹⁰⁵ Henry Tosi, Clay Hamner, **Organizational Behavior and Management**, (New York: John Wiley and Sons, 2002), 301'den aktaran Çiğdem Kirel (II), "Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.7, s.2, (2007): 319.

¹⁰⁶ Noa Davenport, Ruth Distler Schwarts, Gail Pursell Elliott, **age**, 48.

2.7. Mobbingin Etkileri

Manevi tacize maruz kalma, işyerindeki diğer tüm stres unsurlarının yanında, sosyal stresin önemli bir kaynağı olarak ve çalışanlar için daha yaralayıcı ve yıkıcı bir sorun olarak sınıflandırılmıştır.¹⁰⁷

Manevi taciz, bireyler üzerinde olumsuz etkiler yaratmanın yanı sıra işletmelerde organizasyonel etkinliği ve verimliliği azaltması, kişiler arası sosyal ilişkilere zarar vererek çatışmalara sebebiyet vermesi, çalışanların örgüte olan bağlılığını azaltması, işletmelerdeki iş gücü devir oranını arttırması gibi işletmelerin başarısını olumsuz yönde etkileyebilecek sonuçlar doğurmaktadır.¹⁰⁸

Manevi tacizin etkileri, “kişisel” ve “örgütsel olmak üzere iki boyutta ele alınabilir:

2.7.1. Kişisel Etkiler

Çalışma hayatında manevi taciz davranışları içerik olarak aynı olsalar da bireyler üzerinde yarattığı etki farklıdır. Her birey bu süreçten farklı şekilde etkilenmektedir.¹⁰⁹

Mobbing davranışları sonucunda saldırgan ve izleyiciler zarar görmezken psikolojik ve fizyolojik sağlık sorunları yaşayan kişi mağdurdur. Bu şekilde zarar gören mağdur artık “kurban” olarak adlandırılır.¹¹⁰

Çalışma ortamlarında manevi taciz davranışlarının kişiler üzerindeki etkilerini tespit etmek üzere yapılan araştırmalar, kişilerin bu süre zarfında ciddi sağlık problemleri yaşadığını göstermektedir.¹¹¹

Planlı bir şekilde uygulanan mobbingin, kişinin sağlığı üzerindeki olumsuz etkileri zamanla ortaya çıkacaktır. Depresyon, panik atak krizleri şeklinde ortaya çıkan anlamsız heyecan ve korkular, dikkati toplayamama, yüksek tansiyon, ellerin terlemesi ve titremesi, kalp çarpıntısı, eklem ağrıları, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, yersiz sıcak basma veya üşüme duygusu, titreme, boğazda düğüm veya nefes darlığı hissetme, baş ağrıları, bağışıklık sisteminin zayıflaması, terkedilmişlik hissi, iştah

¹⁰⁷Stale Einarsen ve diğ., **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**, (London: Taylor&Francis Inc, 2003), 127.

¹⁰⁸ Devrim Günel, **age**, 38.

¹⁰⁹ Fatma Burcu Savaş, **age**, 21.

¹¹⁰Asiye Toker Gökçe (III), “Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve”, <http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/asi.gokce/diger/asi.gokce> [20.05.2017]

¹¹¹ Işıl Karatuna, Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Araştırma**, (Ankara: Ziraat Grup Matbaacılık, 2010), 71.

azalması, zayıflama, deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar gibi psikosomatik etkiler görülebilecektir.¹¹²

Uluslar arası alanda yapılan araştırmalar, mobbingin stresin önemli bir kaynağı olduğunu ortaya koymuştur. Kas ve iskelet ağrıları, kronik yorgunluk, baş ağrısı, iştah kaybı, yüksek kan basıncı ve uykusuzluk, mobbingin strese bağlı yarattığı olumsuz etkilerin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Nolfie ve arkadaşlarının 2007 yılında yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre, mobbingin birtakım psikopatolojik sonuçları olduğu görülmüştür. Katılımcıların %50'si işyerinde mobbinge maruz kalmıştır ve hemen hemen hepsinde tekrarlayan kaygı ve özellikle depresyon gibi duygudurum bozuklukları görülmüştür. Bu duruma maruz kalan kurbanlar, yaşadıkları olumsuz duyguları iç dünyalarında yeniden yaşarlar, sosyal hayattan uzaklaşma isteği duyarlar, kendilerini içinde bulundukları duruma sıkışmış hissederek ve gelecek kaygısı taşırlar.¹¹³

Mobbing, birey üzerinde ekonomik ve sosyal yönden önemli tahribatlara sebep olur. Mobbing sürecinde ilk olarak bireyin sosyal imajı zedelenir. Çalıştığı kurumda dışlanan ve mesleki kimliğini kaybeden birey, bir süre sonra sosyal çevre ve aile içerisindeki konumunu da kaybetmektedir. Sosyal çevre ve ailesinde bu süreci yaşayan birey, yaşadıklarıyla ilgili bir yorum getiremez ve kendini suçlar. Böyle bir dönemde, sağlığıyla ilgili olumsuz durumları duyumsamaya başlar.¹¹⁴

Psikolojik şiddetin bireylerin hayat kalitesine yönelik sonuçlarına bakıldığında, mağdurun kendisine olan güvenini kaybettiği; bunun sonuçlarını da ailesi ile, arkadaşlarıyla, iş çevresinde ve sosyal ilişkilerinde yaşamaya başladığı gözlenir. Mağdur yaşadıkları karşısında şaşkındır. Becerilerini yitirmeye, korku duymaya ve utanmaya başlar. İş çevresi dışında sosyal ortamlara girmekten kaçınır, yaşadığı bedensel sağlık sorunlarından ve hastalıklardan yakınıp, planlı işlerini unutmaya, ailesinden kopmaya başlar ve diğer işlerini kaliteli yapmakta güçlük çeker. Ayrıca ailesindeki rolünü ve yükümlülüklerini yerine getirmekte güçlük çekmeye ve aile içi sorunlarını tolere edememeye başlar. Arkadaşlarından uzaklaşır, evliliğinde sorunlar

¹¹² Pınar Tınaz (I), **age**, 18.

¹¹³ Mona O'Moore, Niall Crowley, "The Clinical Effects of Workplace Bullying: A Critical Look at Personality Using SEM", **International Journal of Workplace Health Management**, v.4, n.1, (2011): 68.

¹¹⁴ Pınar Tınaz (II), **age**, 153

yaşamaya başlar. Sevdiklerine karşı öfkeli ve saldırgandır. Böylece mobbing neticesinde sadece mağdur değil, mağdurun ailesi de bu durumdan hasar görmüş olur. Mağdur, mobbingin neticelerini bütün halinde yaşarsa, fiziksel ve ruhsal sağlığı hasar görecektir.¹¹⁵

2002 yılında Almanya’da gerçekleştirilen bir araştırma sonuçlarına bakıldığında, mobbinge maruz kalanların % 98’i, mobbinge konu olan davranışların kendilerinde çeşitli etkilere neden olduğunu belirtmişlerdir:

Tablo 3: Mobbingin Bireyler Üzerindeki Etkileri

Mobbingin Kişide Yarattığı Etki	Oran
Motivasyon Düşüklüğü	%71.9
Güvensizlik	%67.9
Aciz Hissetme	%57.7
Performans Düşüşü ve Düşünme Engeli	%57
Sinirlilik	%60.9
Kendi Yeteneklerinden Şüphe Etme	%54.3
Emeklilik	%58.9
Korku Hali	%53.2
İstifa	%57.3
Konsantrasyon Zayıflığı	%51.5

Barbel Meschkutat, Martina Stackelbeck, Georg Langenhoff, “Der Mobbing-Report”, http://www.no-mobbing.org/mobbing_report.pdf [25.05.2017]’den uyarlandı.

İsveç’te gerçekleştirilen bir başka araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, mobbinge uğrayan bireylerde sinirlilik, hafıza kayıpları, uyku problemleri, güvensizlik hissi, dikkat eksikliği, mide rahatsızlıkları, sırt ağrıları, depresyon, intihar gibi belirti ve sonuçlara rastlanmıştır. Yine araştırma sonuçlarına göre, İsveç’te intihar vakalarının %10 ila 20’sinin mobbing eylemlerine dayandığı belirtilmiştir.¹¹⁶

2.7.2. Örgütsel Etkiler

Mobbing sürecinin yalnızca bireyler değil, örgüt üzerindeki etkileri de oldukça önemlidir. Bu süreç, hem dikey hem de yatay olarak örgütün tümünü etkilemekte ve birçok huzursuzluğun ve çatışmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Mobbing

¹¹⁵ Asiye Toker Gökçe (III), *age*, [21.05.2017].

¹¹⁶ Heinz Leymann (III), *Mobbing: Pscyhoterror Am Arbeitsplatz And Wie Man Sich Dagegen Wehren Kann*, (Reinbek Bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1993), 110.

süreci sonucunda işin niteliğinde ve miktarında azalma görülür, verimlilik düşer. Bu durumdan organizasyonun hedefleri ile birlikte çalışma grupları da etkilenmekte ve zarar görmektedir. İyi bir ekip çalışması ortamı oluşamadığından iyi işler ortaya konamaz. Oluşan çatışma ve huzursuzluklar örgüt imajına yansır ve örgüt, dış çevrelerce olumsuz bir şekilde tanınır. Ayrıca, örgütte iş gören devir hızı artar, giderek artan huzursuz çalışma ortamı ve anlaşmazlıklardan uzaklaşmak için çalışanlar yeni arayışlar içerisine girer. Bireylerin, işlerine ve çalıştıkları kuruma bağlılıkları azalır, daha iyi bir çalışma ortamı bulunan iş yerlerine geçmek için fırsatları değerlendirme çabasına girerler.¹¹⁷

Mobbingin örgüte etkileri, ilk olarak ekonomik maliyetlerde artış olarak kendini gösterir. Bu etkileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür¹¹⁸:

- Tecrübeli çalışanların işten ayrılmaları sonucunda yerine yeni birini konumlandırmak gerekecektir. Bu da işe alım ve eğitim masraflarında artış anlamına gelir.
- Mobbing sonucunda sağlığı zarar gören çalışan sık sık hastalık izinleri almaya başlar. İş yerinden ve çatışma ortamından uzaklaşma fırsatı olarak görülen hastalık izinleri maliyetleri artırır ve verimliliği düşürür.
- Mobbinge maruz kalan çalışanların, istifaya zorlandıklarını veya işten çıkarıldıklarını ispatlamak ve haklarını elde etmek için başlatacakları yasal mücadele, işverenlere daha fazla mali yük getirecektir.

Mobbingin örgütler üzerinde yarattığı diğer ekonomik maliyetler aşağıdaki şekildedir¹¹⁹:

- Yeni işe alınan kişi, işleri yeni öğrenmesi sebebi ile aldığı ücrete oranla daha az iş yapar. Bu da bir maliyet demektir.
- İşe yeni başlayan kişinin işi iyi bilmemesi sebebi ile yapacağı olası hatalar maliyeti arttıracaktır.

¹¹⁷ Ümit Atman, “İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing”, **Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi**, s.3 (2011):168.

¹¹⁸Semra Tetik, **age**, 86.

¹¹⁹ Burcu Yılmaz, Ali Halıcı, “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, c.2 s.4 (2010): 96-97 ‘den aktaran Mustafa Kaya, “Mobbingin Kurumsal Etkileri ve Maliyeti”, **Sayıştay Dergisi**, s.97 (2015): 83.

- Bir önceki çalışanın işten ayrıldığı günden itibaren yeni bir kişinin işe başlayamaması veya işe geç başlaması sonucu oluşan boş kapasite üretim kaybına neden olacaktır.
- Üretim işi yapılan işletmelerde, yeni işe başlayan çalışanların işle ilgili ekipmanlara yeni adapte olması sebebi ile belirli bir süre kullanım dışı kalması üretimde verim kaybına sebep olabilecektir.
- İşten ayrılan kişilerin sayısının fazla olması durumunda devam eden kişilere verilen fazla işlerin zamanında yetişmesi için ödenecek fazla mesai ücretlerindeki artış veya siparişleri zamanında karşılayabilme zorluğu oluşabilecek diğer maliyet kalemleridir.

Mobbingin örgüt üzerinde yarattığı sonuçlarla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, Amerika Birleşik Devletleri'nde Harrison'ın 9.000 kamu çalışanı ile gerçekleştirdiği araştırmanın sonucuna göre; kadın çalışanların % 42'si, erkek çalışanların ise % 15'i son iki yılda mobbinge uğramıştır. İlgili kayıp ölçülmeye çalışılmış, zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolarlık bir maliyete sebep olmuştur. Mobbing sonucu oluşan iş gücü devrinin maliyeti de oldukça fazladır. Namie'ye göre ise mobbinge maruz kalan çalışanların % 82'si işten ayrılmayı tercih etmektedir. Bu çalışanların % 34'ü maruz kaldıkları psikolojik şiddet sonrasında oluşan sağlık problemleri nedeni ile, % 44'ü ise iş yerindeki performans değerlendirme sisteminin kendilerini rahatça "yetersiz" olarak nitelendirmesinden ötürü veya yönetimin kararı ile iş yerinden ayrıldığını ifade etmiştir.¹²⁰

İşyerinde mobbing olgusu, örgütsel açıdan uzun vadede, kişiler arası ilişkilerin ve örgütsel çalışma ortamının bozulmasına neden olmaktadır. Birkaç maddede özetlemek gerekirse işyerinde mobbingin örgütlere doğrudan maliyetleri, işe devamsızlıkların artması, iş gören devir hızı ve iş kazalarının sayısında artış, hastalıkların ve sakatlıkların artması ve ölüm olarak sıralanabilir. Dolaylı maliyetler ise, performansı, motivasyonu ve bağlılığı, kalite ve zamanında üretimi, kuruma aidiyet duygusunu,

¹²⁰ Necati Cemaloğlu, Abbas Ertürk, "Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldıрма Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, s.5, n.2, (2007): 348.

yaratıcı düşünceyi ve örgüt iklimini olumsuz anlamda etkileme şeklinde karşımıza çıkmaktadır.¹²¹

Bu olumsuz etkilerin yanında, işyerinde mobbingi verimli bir yatırım olarak değerlendirecek sonuçlar da bulunmaktadır. Yaşanan çoğu mobbing vakasında mağdurlar bir süre sonra tahammül edemeyip istifa ettikleri veya iş sözleşmesinin geçerli bir nedenle feshedilmesine neden olabilecek davranış gösterdikleri için minimum maliyetle işleri sona ermekte ve yaşanan bu olaylar diğer çalışanlara örnek teşkil etmektedir. Bu tip sebeplerden dolayı mobbing, günümüzde iş sözleşmelerinin işverence sona erdirilmesi yerine gittikçe artan oranlarda gündeme gelen tehlikeli bir alternatif, bir kurum politikası olarak görülmektedir.¹²²

2.8. Mobbing ile Başa Çıkma Yöntemleri

Mobbinge mücadelede en önemli nokta, probleme ilişkin farkındalığın, mobbinge uğrayan kişi tarafından olduğu kadar sürece dahil olan tüm aktörlerce aynı şekilde ve gereken önem gösterilerek oluşmasıdır. Konuyla ilgili herkes, çalışma ortamında psikolojik şiddeti durdurmak için üzerine düşeni yapmalı ve mücadeleye katılmalıdır. Ancak bir problemle mücadele etmek için, öncelikle onu tanımlamak ve ne olduğunu öğrenmek gerekmektedir. Bunun için konuyla ilgili olarak çalışma hayatına dahil olmuş veya olacak herkesin bilinçlendirilmesi ve duyarlılığının artırılması faaliyetleri içerisinde bulunulmalıdır.¹²³

2.8.1. Mobbinge Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri

Mobbingin mağdur üzerindeki etkileri fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları olarak kendini göstermektedir. Hatta bazen yaşanan durumlar çok ciddi boyutlara ulaşmakta ve intiharla sonuçlanmaktadır. Psikolojik şiddete maruz kalan mağdur sadece sağlığını değil işini de kaybetme tehlikesi içindedir. Mağdur ya istifaya mecbur edilir ya da yaşadığı fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar bahane edilerek işten çıkarılır. Davenport ve arkadaşlarının psikolojik şiddete maruz kalan kişilere önerileri şu şekildedir¹²⁴:

¹²¹ Vittorio Di Martino, **Workplace Violence in the Health Sector: Country Case Studies**, <http://www.who.int> [17.02.2012]'den aktaran Salih Dursun, Serpil Aytaç, "İşyerinde Şiddet Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama", <http://www.tisk.org.tr/akademi.asp>.

¹²² Marie Grenier-Peze, "Le Harcelement Moral: Approche Psychosomatique, Psychodynamique, Therapeutique", **Le Droit Ouvrier**, s.621 (2001): 190'dan aktaran Fatma Burcu Savaş, *İşyerinde Manevi Taciz*, (İstanbul: Beta Yayınları, 2007), 24.

¹²³ Semra Tetik, **age**, 86.

¹²⁴ Deniz Belikırık, "Asistan Doktorlarda Yıldırma Algısı ve Bir Alan Araştırması", (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009) 56-57.

- Kendinizi çevreden soyutlamayın,
- Öfke, ihanet ve kayıp gibi duyguların üzerine gidin,
- Kendinize olan güveninizi pekiştirin,
- Kurban psikolojisini üzerinizden atın,
- Sevdiklerinize zaman ayırın ve sevdiğiniz işleri yapın,
- Olaylara geniş perspektiften bakın,
- Gücün sizde olduğunu unutmayın.

“Çalışma hayatında mobbinge karşılaştığınızda davranışınız ne oldu?” sorusunun sorulduğu bir anketin sonuçları aşağıdaki gibi çıkmıştır:

Tablo 4: Mobbing Mağdurlarının Sergilediği Davranışlar

Aile ve arkadaşları ile yaşadıklarını paylaşanlar % 74,6
Meslektaşları ile konuşanlar % 58,2
Yeni bir iş aramaya başlayanlar % 52,8
Sağlık problemleri nedeni ile doktora başvuranlar %49,2
Daha kıdemli bir yönetici ile görüşenler %39,7
İnsan Kaynakları departmanına başvuranlar % 35,3
Resmi olmayan şikayetlerde bulunanlar %35,1
Sendika ile görüşenler %34,8
Mobbing uygulayan kişi ile yüzleşenler %33,6
Yasal yollara başvuranlar % 32,4
En yakın yöneticiyle görüşenler % 31,9
Yasal tavsiye alanlar %22,1
Dış kaynaklı bir aracıyla iletişim kuranlar %12,4
Diğer %16,7

Craig Donellan, **Bullying**, v.122, (Cambridge: Independence, 2006), 31’den uyarlandı.

Manevi taciz karşısında en mantıklı davranış, karşılık vermeye veya anlaşmaya çalışmak yerine ruhsal dengeyi muhafaza ederek etkilenmemek için çaba göstermeye dayanır. Bu aşamada kişinin amacının net olması, (etkilenmediğini göstererek çalışma

ortamında varlığını devam ettirmek) hatalı tepkileri engeller. Bununla birlikte, aşağıda belirtilen özelliklerin mobbingle mücadelede mağdura faydalı olacağı söylenebilir:¹²⁵

Psikolojik ve fiziksel olarak yaşanan stres karşısında dayanıklılığı korumak: Ruh sağlığının çöküntüye uğraması, fiziksel olarak bunu belli etmek, saldırganın amacına ulaştığını algılamasına neden olur. Mağdurun bundan etkilenmediğini göstermesi, karşı saldırıda bulunmaktan daha güç fakat daha etkilidir. Bu noktada stresle başa çıkma yöntemlerinden yararlanılabilir.

Kendine güvenmek: Kendine güven, mağdur edici durumlara karşı sahip olunan yasal hakların bilinmesine dayalıdır. Buradan hareketle yapılacak müdahaleler, kişinin kendine olan güveninin artmasını sağlar.

“Mağdur” zihniyetinden kurtulmak: Yaşananlar karşısında olup bitenin farkına erken varmak, olaylara ve içinde bulunulan duruma karşı mesafe kazandırır. Her ne olursa olsun kontrolü elinde bulundurduğunun bilincinde olan bireyin seçenekleri ve manevra kabiliyeti artar.

Sosyal destek: Salırganın amacı, mağdurun denge dışı eylemler sergilemesini sağlayarak sosyal çevresiyle olan etkileşimini bozmaktır. Kişi, psikolojik gücünü kaybettikçe daha tepkisel davranmaya ve diğer kişileri karşısına almaya başlar. Çevreyle iyi ilişkiler içinde olup aile ve arkadaşlardan destek almak, bireyin kendisine duyduğu güveni artırır.

Manevra mesafesini korumak: Mobbing uygulayan kişiyle iletişimi bırakmak yerine, normal seviyede bir iletişim varmış gibi ilişkiyi sürdürmek, mağdurun kendisini daha güçlü hissetmesini sağlar.

Belirtileri tanımak: Manevi taciz stratejisiyle davranan kişileri en başından tanıyabilmek, yanlış yaklaşımların önüne geçer. Bu şekilde olası bazı olumsuzluklara maruz kalmak yerine, yaşanabilecek durumları öngörebilmek bireye güç verir ve olası travmaların etkisini azaltır.

¹²⁵ Jale Minibaş Poussard, Meltem İdiğ Çamuroğlu, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing): Kurbanlar ve Salırganlar, Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Beta Yayınevi, 2007), 337’den aktaran Tarık Solmuş, “Psikolojik Boyutlarıyla İşyerinde Fiziksel ve Duygusal Salırganlık/Taciz (Mobbing)”, Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009): 422 - 423.

Kurumu tanımak: Kurum içindeki iletişim kanallarını, çalışma ortamındaki güç ilişkilerini tanımak, kurumun tanımlı kurallarını bilmek, kişinin hata yapmasını önler ve gerekmesi durumunda yardım isteyebileceği kişiler konusunda bilgi sağlar.

2.8.2. Mobbing Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri

Kurumların örgüt yapılanmalarının mobbinge zemin hazırladığından daha önceki başlıklarda bahsedilmiştir. Mobbinge mücadelede bireysel yöntemler kadar örgütsel yöntemlere başvurulması da son derece önem arz etmektedir. Bunun için atılması gereken en temel adımlar aşağıdaki gibidir:

- Örgüt yapılanması dikey değil yatay olmalıdır. Güçler tek bir statüde yoğunlaşmamalı, organizasyon içinde dağılmalıdır.
- Tüm çalışanlar tarafından bilinen ve benimsenen bir örgüt kültürü olmalıdır. Her yeni çalışan bu kültür konusunda bilinçlendirilmelidir.
- Güven duygusu aşılanmalı, çalışanlar yaşadıkları problemleri şeffaflıkla paylaşabilmeli ve kimlere başvurabileceklerini bilmelidir.

Davenport ve arkadaşları, kuruluşlarda mobbinge mücadelede on iki ilkedен söz etmektedirler.¹²⁶

- Kuruluşun amaçlarını ve kurum içi davranış biçimlerini açıklayan bir hedef ve bütün çalışanları aynı seviyede tutan bir görüş ve değerler metni olmalıdır.
- Kuruluşun yapısı net şekilde belirlenmeli, raporlama seviyesi tanımlı olmalıdır.
- İş tanımları, görev ve sorumluluklar şeklinde tanımlanmış olmalı ve çalışanlara tebliğ edilmelidir.
- İşgören politikaları, çalışanlardan beklenen davranışları ve etik kuralları da kapsamalı, geniş kapsamlı, kalıcı ve yasal olmalıdır.
- Disiplin konuları, hızlı, tarafsız ve kalıcı olmalıdır.
- Çalışanlar da örgütün hedeflerini benimsemeli, bu hedeflere ulaşmadaki rolleri konusunda eğitim almalıdır.
- İşe yeni girenler, sadece teknik özelliklerine göre değil, problem çözebilme, zor durumlarla baş edebilme ve kendi kendini yöneten bir ekip içinde

¹²⁶ Noa Davenport, Ruth Distler Schwarts, Gail Pursell Elliott, **age**, 116.

çalışabilme gibi niteliklerle duygusal zekaları da değerlendirilerek seçilmiş olmalıdır.

- Çalışan gelişimi ve iş başı eğitimi bütün çalışanlar için çok önemli ve kıymetlidir. Sistem, değişen çevrenin ihtiyaçlarını karşılar. Eğitimde, teknik bilgilerin yanı sıra beşeri ilişkilere de önem verilmelidir.
- İletişim açık, dürüst ve zamanında olmalıdır.
- Örgüt hedeflerine ulaşmada çalışan katılımını mümkün olduğunca en üst seviyeye çıkaracak yapılar bulunmalıdır.
- Her seviyedeki sorunu çözmek için bir mekanizma olmalı, sorunun gerçekten çözülüp çözülmediği takip edilmelidir.
- Firmada çalışanlara yönelik yardım amacı güden bir program olmalıdır.

Mobbing mücadelede organizasyonlarda İnsan Kaynakları'na çok önemli görevler düşmektedir. İşletmelerin bel kemiği olan İnsan Kaynakları, mobbinge konu davranışları ilk önce tespit eden birim olmalıdır. Daha önce de vurguladığımız gibi işletmeler için insan kaynağı çok stratejiktir. Çalışanların verimini düşüren sorunların başında mobbing yer almaktadır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dünyada ve Türkiye’de mobbing olgusu yıllar içinde daha çok gündemde yer bulmaya başlamıştır. Mobbing kavramının önemi her geçen gün daha iyi anlaşılma ile birlikte, toplumumuzda açıkça konuşulması halen bir tabu olma özelliğini korumaktadır. İş hayatının her kesiminde çalışanlar mobbing ile karşılaşmakta ancak ya mobbing olarak tanımlamamakta ya da farkında olup sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bunun sonucunda da motivasyonu düşük bireyler çok daha düşük verimlilikle iş hayatlarına devam etmekte, psikolojik ve fizyolojik olarak etkilenmekte ve bu durumu aile hayatlarına yansıtmaktadırlar.

Mobbingin öneminin yeterince anlaşılamamış olması ve ülkemizde de hukukta yasalarla düzenlenmemiş olması bizleri konuyu incelemeye ve farkındalık oluşturmaya yöneltmektedir.

Mobbing ile ilgili olarak ülkemizde birçok araştırma yapılmış olup bunların büyük çoğunluğu nicel araştırmadır ve anket verilerine dayanmaktadır. Mağdurların tek tek dinlendiği, mobbing sürecinden ne şekilde etkilendiklerini inceleyen, bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak ne tür sonuçların doğduğunu ortaya koyan nitel araştırmaların sayısı çok değildir.

Bu akademik çalışma ile literatürdeki bu tür çalışmaların sayısını arttırmak ve diğer çalışmaları zenginleştirerek farklı bir bakış açısı kazandırmak amaçlanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini özel sektörde çeşitli görevlerde çalışan ve mobbing mağduru olan kişiler oluşturmaktadır. Çalışma, mağdurların davranış biçimlerini incelemek üzere yapılmış bir nitel araştırmadır. Nitel araştırmalar sayılarla ilgilenmez, bireylerin davranışlarının nedenlerini anlamayı hedefler.¹²⁷ Örneklem seçiminde nitel

¹²⁷ Rauf Arıkan, *Araştırma Yöntem ve Teknikleri*, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2011), 23.

araştırmada kullanılan yöntemlerden biri olan “maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi” kullanılmıştır. Bu şekilde olabildiğince çok grubu temsil eden mobbing mağdurları ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Nitel araştırma yönteminin kullanılmasında amaç, çalışanların mobbing konusunda farkındalığını anlamak ve yaşadıkları süreci ve mobbinge ilişkin davranışların yarattığı sonuçları mağdurların kendilerinden dinlemektir.

Yapılan mülakatların sonucunda herhangi bir genelleme yapma amacı güdülmemiş, verilen cevaplardaki ortak ve farklılaşan noktalardan hareketle çeşitli yorumlar yapılmaya çalışılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu akademik çalışmada nitel araştırma analiz tekniği olan derinlemesine mülakat kullanılmış ve yarı yapılandırılmış mülakat sorularından faydalanılmıştır. Çalışma ile ilgili kavramsal çerçeve tamamlandıktan sonra mülakat soruları içeriğe uygun şekilde literatürden faydalanılarak hazırlanmıştır. Mülakat sorularının tamamı Ek.1’de yer almaktadır. Yapılan mülakatlarda açık uçlu sorular sorulmuş ve mağdurdan olabildiğince çok veri alınmaya çalışılmıştır. Mülakatın akışı içerisinde alınan farklı yanıtlara bağlı olarak mağduru doğru soruya yönlendirmek veya daha fazla veri alabilmek için mağdurlara mülakat soruları dışında sorular da sorulmuştur.

Mülakatlar organize edilirken mağdurların uygun oldukları zaman dilimlerine göre planlama yapılmıştır. Her bir görüşme 60-90 dk arasında tamamlanmış, tüm mülakatların tamamlanması 2 ay sürmüştür. Görüşmelerin derinlemesine analiz edilmesi ve hiçbir noktanın atlanmaması için mülakat esnasında ses kaydı alınmıştır. Ses kaydı alınmadan önce mağdurlara kişisel verilerinin sadece bu akademik çalışmada kullanılacağına ilişkin güvence verilmiş ve onayları alınmıştır. Analiz sırasında ise hiçbir şekilde çalıştıkları kurum ismine ve kimliklerine ilişkin bilgilere yer verilmemiştir. İlgili ses kayıtları gizlilik prensibi içerisinde saklanmaktadır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Kişi sınırlılığı: Araştırmaya başlarken özel sektörde çalışan ve mobbinge uğradığı düşünülen 15 kişi ile mülakat yapılması planlanmıştır. Ancak 2 kişinin verdiği yanıtlar uygun bulunmamış ve değerlendirme dışı bırakılmıştır. 3 kişi ise mülakat için planlama yapılırken görüşmeye katılmaktan vazgeçmiştir. Bu sebeple mülakatlar 10 kişilik bir örneklem grubu ile gerçekleştirilmiştir.

Zaman sınırlılığı: Görüşme organizasyonları mağdurların uygunluk durumlarına göre yapılmış, bazı görüşmelerin tarih ve saatini birkaç kez revize etmek gerekmiştir. Mülakat esnasında mağdurların endişeli oldukları gözlenmiş, rahat yanıt verebilecekleri bir ortam yaratılmaya çalışılmıştır. Çoğu mağdur ile görüşmeler mesai saati sonrasında veya haftasonunda gerçekleştirilmiştir. Mağdurlara uygun koşulların sağlanması için ayrılması gereken zaman ve katılım esnasında yaşanan güçlükler araştırmanın sınırlılıkları arasındadır.

3.5. İçerik Analizi

Nitel araştırmalar, sayılarla ifade edilmesi mümkün olmayan verilerin bir araya getirilmesi, analiz edilmesi ve yorumlanmasına dayanmaktadır. Nitel araştırmaların amacı, üzerinde çalışılan konu hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmaktır.¹²⁸

Nitel analiz yöntemlerinden biri olan içerik analizi, çalışmaya ait içerikte gizli, ilk incelemede görünmeyen yapıların anlaşılmasına olanak verir.¹²⁹

Bu çalışmada veriler nitel analiz yöntemlerinden biri olan içerik analizi ile değerlendirilmiş olup elde edilen sonuçlar aşağıda paylaşılmaktadır.

3.5.1. Mülakat Yapılan Katılımcıların Künyeleri

İlgili nitel araştırma kapsamında 10 kişi ile mülakat yapılmış ve kişiler, sektör bağımsız seçilmiştir. Katılımcıların isimleri ve çalıştıkları kurumlar gizli tutulmuştur. Katılımcıları birbirinden ayırt edebilmek için her birine numara verilmiştir. Aşağıdaki tabloda katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim, medeni hal, şirketteki pozisyon ve iş tecrübesi bilgilerine yer verilmiştir:

¹²⁸ Kemal Kurtuluş, *Araştırma Yöntemleri*, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2010), 35.

¹²⁹ *age*, 51.

Tablo 5: Araştırma Katılımcılarının Künyeleri

İsim	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Medeni Hal	Pozisyon	Tecrübe
Mağdur-1	Kadın	30	Lisans	Evli	İnsan Kaynakları Uzmanı	6 yıl
Mağdur-2	Kadın	35	Yüksek Lisans	Evli	Stratejik Planlama Yöneticisi	8 yıl
Mağdur-3	Kadın	32	Lisans	Evli	Operasyon Uzmanı	7 yıl
Mağdur-4	Kadın	28	Lisans	Evli	Proje Mühendisi	5 yıl
Mağdur-5	Kadın	25	Lisans	Bekar	Avukat	2 yıl
Mağdur-6	Erkek	27	Yüksek Lisans	Bekar	İnsan Kaynakları Uzman Yrd.	5 yıl
Mağdur-7	Kadın	30	Lisans	Evli	İnsan Kaynakları Uzmanı	9 yıl
Mağdur-8	Kadın	31	Lisans	Evli	Sözleşme Yönetimi Sorumlusu	7 yıl
Mağdur-9	Erkek	30	Lisans	Evli	Yazılım Uzmanı	9 yıl
Mağdur-10	Erkek	36	Lisans	Evli	Operasyon Sorumlusu	14 yıl

3.5.2. Araştırma Bulguları

Çalışmanın yöntemi olan nitel araştırma kapsamında yapılan mülakatlarda mobbing kavramı derinlemesine ele alınmış ve ortak bazı sonuçlara varılmıştır.

Mülakatlarda sorulan sorular ve katılımcıların verdikleri yanıtlar Ek-1 ve Ek-2’de yer almaktadır.

Mülakatlarda analiz edilen sorular ve katılımcıların verdikleri yanıtlara göre elde edilen bulgular tablo halinde verilmiştir.

- Mobbingin ne anlama geldiğini biliyor musunuz? Tarif edebilir misiniz?

Tablo 6: Araştırma Bulguları (Mülakat Soruları-1)

Bulgular Katılımcılar	Üstler ve çalışma arkadaşları tarafından uygulanan olumsuz davranışlar	Sistematik ve düzenli olumsuz davranışlar	Psikolojik baskı
Mağdur-1		x	x
Mağdur-2	x		
Mağdur-3		x	
Mağdur-4			
Mağdur-5	x		x
Mağdur-6	x	x	
Mağdur-7		x	
Mağdur-8			x
Mağdur-9	x		
Mağdur-10			

Mülakatlara başlanırken öncelikle katılımcılara mobbing kavramı hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olduklarını anlamak için bu soru yöneltilmiştir.

Verilen yanıtlara bakıldığında Mağdur-2 Mağdur-5 Mağdur-6 ve Mağdur-9'un mobbingi kişinin üstleri ve çalışmaları arkadaşları tarafından maruz kalınan olumsuz davranışlar bütünü olarak tanımladığı görülmektedir.

Yanıtlar içerisinde dikkati çeken bir başka ortak nokta ise Mağdur-1, Mağdur-3 ve Mağdur-6 ve Mağdur-7'nin bir davranışın mobbing olarak tanımlanabilmesi için sistematik ve düzenli olması gerektiğini düşünmeleridir.

Hemen hemen tüm katılımcıların verdiği yanıtlarda “baskı” kelimesini sıklıkla kullandıkları dikkati çeken bir başka konudur. Mağdur-1 Mağdur-5 ve Mağdur-8 bu baskıları psikolojik olarak nitelendirmişlerdir.

Tüm yanıtlara bakıldığında katılımcıların tamamının mobbingin çalışma hayatında uygulandığına ve olumsuz davranışlardan oluştuğuna dair bir yargıya sahip oldukları görülmektedir.

- **Çalışma hayatınızda maruz kaldığınız olumsuz davranışlar nelerdir?**

Tablo 7: Araştırma Bulguları (Mülakat Soruları-2)

Bulgular Katılımcılar	Yapılan işin küçümsenmesi	Aşağılanma	Bilgi saklama	Terfiye mani olma ve kariyer gelişiminin engellenmesi	Dışlanma	Rencide etme	Maddi ve manevi zarara uğratma
Mağdur-1	x	x	x	x	x		
Mağdur-2				x	x	x	
Mağdur-3		x			x		x
Mağdur-4	x	x	x				
Mağdur-5	x	x					
Mağdur-6	x	x				x	
Mağdur-7			x	x	x		x
Mağdur-8	x					x	
Mağdur-9			x	x	x		
Mağdur-10						x	x

Bu soru ile katılımcılara tanımını yaptıkları mobbing kavramına işaret eden hangi davranışlara maruz kaldıkları sorulmuştur.

Verilen yanıtlar incelendiğinde aşağıdaki başlıkların belirgin şekilde öne çıktığı görülmektedir:

- **Yapılan işin küçümsenmesi:** Mağdur-1, Mağdur-4, Mağdur-5, Mağdur-6 ve Mağdur-8 iş yerinde yaptıkları işin gerek yöneticileri, gerekse çalışma arkadaşları tarafından sürekli küçümsendiğini, beğenilmediğini ve eleştirildiğini dile getirmişlerdir.
- **Aşağılanma:** Mülakatlar sırasında katılımcıların yarısının aşağılanma davranışına maruz kaldıkları görülmektedir. Mağdur-1, Mağdur-3, Mağdur-4, Mağdur-5 ve Mağdur-6 yaptıkları işin, yetkinliklerinin, kişisel özelliklerinin sürekli olarak aşağılandığını iletmışlerdir.

- **Bilgi Saklama:** Bilgi saklama davranışı da katılımcılar arasında çok yaygın olarak görülen mobbing davranışlarından biridir. Çalışanı iş hayatında zor durumda bırakacak ve hata yapmasına sebep olacak şekilde bilginin saklanması, Mağdur-1, Mağdur-4, Mağdur-7 ve Mağdur-9'un maruz kaldığı yıldırma davranışlarındandır.
- **Terfiye mani olma ve kariyer gelişiminin engellenmesi:** Mağdur-1, Mağdur-2, Mağdur-7 ve Mağdur-9, mülakatlarda verdikleri cevaplarda görevlerinde yükselmelerinin engellendiğini ve bilinçli şekilde kariyer gelişimlerine mani olacak müdahalelere maruz kaldıklarını dile getirmişlerdir.
- **Dışlanma:** Mülakat kayıtlarında öne çıkan mobbing davranışlarından birisi de katılımcıların çalışma ortamından dışlanmış olmalarıdır. Mağdur-1, Mağdur-2, Mağdur-3, Mağdur-7 ve Mağdur-9 bu dışlama davranışını iş yerinde önemli konuların bilerek kendileri ile paylaşılmaması, toplantılara ya da etkinliklere çağırılmama, dini ya da politik görüş farklılığı nedeni ile farklı davranma olarak tanımlamışlardır.
- **Rencide Etme:** Verilen yanıtlara bakıldığında başkalarının yanında küçük düşürme ve utandırma nedeni ile mobbinge maruz kalan mağdur sayısı da azımsanamayacak sayıdadır. Söz konusu davranışlar hakaret etme, fiziksel ya da kişisel özelliklerle alay etme şeklinde gerçekleşmiştir. Mağdur-2, Mağdur-6, Mağdur-8 ve Mağdur-10 bu davranışlara maruz kaldıklarını dile getirmişlerdir.
- **Maddi / Manevi Zarara Uğratma:** Mobbing davranışları çalışanın dolaylı yoldan zarara uğramasına neden olabilmektedir. Yapılan mülakatlarda katılımcıların bu tür davranışlara maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Bu davranışlar daha çok performans sonuçlarının manipüle edilerek çalışanın prim ya da ücret artışı almasının engellenmesi, çalışanın görev lokasyonunun bilinçli şekilde aleyhine değiştirilmesi şeklinde gerçekleşmiştir. Mağdur-3, Mağdur-7 ve Mağdur-10 bu tür davranışlara maruz kalan katılımcılardandır.

Mülakata katılan kişilerin verdiği yanıtlarda birçok mobbing davranışı gözlemlenmekle birlikte, mağdurlar ağırlıklı olarak yedi ana başlıkta psikolojik baskı görmektedirler. Bu başlıklar; yapılan işin küçümsenmesi, aşağılanma, bilgi saklama, terfiye mani olma ve kariyer gelişiminin engellenmesi, dışlanma, rencide etme ve maddi/manevi zarara uğratma olarak tanımlanmaktadır.

- Kim tarafından bu davranışlara maruz kaldınız?

**Tablo 8: Araştırma Bulguları (Mobbing Uygulayan Kişilerin Dağılımı)
(Mülakat Soruları-3)**

Bulgular Katılımcılar	Yönetici	Genel Müdür	Diğer Yönetici	Ekip Arkadaşı	Diğer Şirket Çalışanları
Mağdur-1	x			x	
Mağdur-2		x			x
Mağdur-3	x		x		
Mağdur-4		x			
Mağdur-5	x				
Mağdur-6			x		
Mağdur-7	x			x	
Mağdur-8	x				
Mağdur-9	x			x	
Mağdur-10	x				

Yapılan mülakatlarda verilen yanıtlara bakıldığında, mağdurların %70'inin bağlı bulunduğu birincil yönetici tarafından mobbinge maruz kaldıkları çarpıcı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu kişilerden %43'ü aynı zamanda ekip arkadaşı tarafından da mobbinge maruz kalmaktadır. Şirketteki diğer yönetici, Genel Müdür ve diğer şirket çalışanları tarafından mobbing gören katılımcılar da bulunmaktadır.

Katılımcıların verdiği yanıtlarda mobbing uygulayan kişilerde farklılıklar olmakla birlikte, çok büyük oranda ilk yöneticilerin temel mobbing uygulayıcısı olduğu görülmektedir. Onu ikinci sırada aynı ekipte bulunan kişiler izlemektedir.

- Söz konusu olumsuz davranışlar ne zaman başladı? Ne kadar sürdü?

Bir davranışın mobbing olarak nitelendirilmesi için sistematik olması ve düzenli bir periyotta gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu sorunun sorulmasındaki amaç davranışın sürekliliğini ölçmeye yöneliktir.

Katılımcıların verdiği yanıtlara bakıldığında, mobbing eyleminin hemen hemen tüm katılımcılarda işe başlangıçlarını takiben veya çok kısa bir süre sonra başladığı ve 6 aydan fazla sürdüğü görülmektedir.

Sadece Mağdur-3 ve Mağdur 10'da durum farklılık göstermektedir. Mağdur-3 yöneticisi değiştikten sonra; Mağdur-10 ise departmanı ve görev yeri değiştikten sonra mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Mülakatlarda verilen yanıtlar incelendiğinde, iki katılımcı haricindeki diğer katılımcılar işe başladıkları andan itibaren mobbinge maruz kalmışlardır. Tüm katılımcıların mobbinge maruz kaldıkları süreler 6 ayın üzerindedir.

- Olumsuz davranışlar, sosyal çevrenizle ilişkilerinizi ve aile hayatınızı etkiledi mi? Etkiledi ise nasıl?

Tablo 9: Araştırma Bulguları (Mülakat Soruları-5)

Bulgular Katılımcılar	Aile bireylerini ihmal etme	Agresif davranışlarla aile bireylerine kötü davranma	Kendini sosyal çevreden soyutlama
Mağdur-1			
Mağdur-2	x		
Mağdur-3			
Mağdur-4			
Mağdur-5		x	
Mağdur-6			x
Mağdur-7		x	x
Mağdur-8			
Mağdur-9		x	
Mağdur-10	x	x	x

Verilen yanıtlara bakıldığında tüm katılımcıların yaşadıkları mobbing davranışlarının aile hayatları ve sosyal çevreleri ile olan ilişkilerine etkisi olduğu görülmektedir.

Tüm katılımcılar maruz kaldıkları davranışlar nedeni ile mutsuz olduklarını dile getirmişlerdir.

Mağdur-2 ve Mağdur-10, çalışma ortamında yaşadıkları olumsuzluklar neticesinde ailelerine yeterli zaman ayıramadıklarını ve çocukları ile ilgilenemediklerini söylemiştir.

Mağdur-5, Mağdur-7, Mağdur-9 ve Mağdur-10 maruz kaldıkları olumsuz davranışların kendilerini agresif yaptığını ve kendilerini çok gergin hissettiklerini belirtmiş, bunun neticesinde istemeden de olsa aile bireylerini kırdıklarını ve ani tepkiler verdiklerini iletmışlerdir.

Mağdur-6, Mağdur-7 ve Mağdur-10 ise kendilerini mutsuz hissettikleri için arkadaşları ile görüşmek istemediklerini, içe kapandıklarını söylemiştir.

- Olumsuz davranışların fiziksel ve ruhsal sağlığınıza etkisi oldu mu? Oldu ise anlatabilir misiniz?

Tablo 10: Araştırma Bulguları (Mülakat Soruları-6)

Bulgular Katılımcılar	Mide ağrısı ve sindirim sistemi rahatsızlıkları	Uyku bozukluğu	Baş ağrısı	Cilt rahatsızlıkları	Kilo kaybı
Mağdur-1				x	
Mağdur-2	x	x			
Mağdur-3			x		
Mağdur-4	x		x		
Mağdur-5					
Mağdur-6				x	
Mağdur-7	x		x		x
Mağdur-8				x	
Mağdur-9		x	x		
Mağdur-10	x	x			x

Mağdur-2, Mağdur-4, Mağdur-7 ve Mağdur-10, maruz kaldıkları olumsuz davranışlar sonucunda **mide ağrısı ve sindirim sistemi rahatsızlıkları** yaşadıklarını dile getirmişlerdir.

Mağdur-2, Mağdur-9 ve Mağdur-10, iş yerinde yaşadıkları stres sonucunda **uyku bozukluğu** yaşadıklarını söylemiştir. Uykusuzluk, iş yerindeki verimliliklerini de olumsuz etkilemiştir.

Katılımcıların yoğun olarak karşılaştığı fiziksel rahatsızlıklardan biri de **baş ağrısı**dır. Mağdur-3, Mağdur-4, Mağdur-7 ve Mağdur-9, şiddetli baş ağrıları nedeniyle günlük hayatlarının zorlaştığını ileten katılımcılardır.

Cilt rahatsızlıkları, mobbing mağduru katılımcıların yaşadıkları fiziksel rahatsızlıklardan biridir. Mağdur-1, Mağdur-6 ve Mağdur-8 mobbinge maruz kaldıkları dönemde baş bölgesinde yara ve artan sivilce şikayetleri ile doktora başvurduklarını dile getirmişlerdir.

Yaşanılan bir başka fiziksel problem ise **kilo kaybı**dır. Mağdur-7 ve Mağdur-10 iş yerinde yaşadıkları psikolojik baskı nedeni ile hissedilir ölçüde kilo verdiklerini ve bağışıklık sistemlerinin zarar gördüğünü belirtmişlerdir.

Olumsuz davranışların katılımcıların ruhsal sağlıklarına etkileri ise oldukça benzerdir. Tüm katılımcılar maruz kaldıkları davranışlar neticesinde mutsuz olduklarını iletmışlerdir. **Sürekli kaygı duyma, ağlama isteği, takıntı, özgüven kaybı ve çabuk öfkelenme** mobbing mağdurlarının yaşadıkları ortak ruhsal sağlık problemlerdir.

Mobbing mağduru katılımcıların verdiği yanıtlara bakıldığında olumsuz davranışların fiziksel ve ruhsal birtakım etkileri olduğu görülmektedir.

Mülakata katılanların verdikleri yanıtlar incelendiğinde tüm katılımcıların maruz kaldıkları olumsuz davranışlar sonucunda fiziksel ve ruhsal sağlıklarının olumsuz etkilendiği görülmektedir.

- Çevrenizde sizden başka olumsuz davranışlara maruz kalan var mıydı?

Tablo 11: Araştırma Bulguları (Mülakat Soruları-7)

Bulgular Katılımcılar	Kendi ekibindeki kişiler	Başka departmanlardaki kişiler
Mağdur-1	x	
Mağdur-2	x	
Mağdur-3	x	
Mağdur-4		x
Mağdur-5	x	x
Mağdur-6	x	
Mağdur-7	x	
Mağdur-8	x	
Mağdur-9		
Mağdur-10		x

Katılımcıların verdikleri yanıtlara bakıldığında Mağdur-1, Mağdur-2, Mağdur-3, Mağdur-5, Mağdur-6, Mağdur-7 ve Mağdur-8 ekibindeki diğer kişilerin de benzer şekilde mobbinge maruz kaldıklarını dile getirmiştir. Burada mobbing uygulayan “kişi” faktörünün öne çıktığını söylemek mümkündür.

Mağdur-4 ve Mağdur-5 ve Mağdur-10 kendi ekibinde değil fakat şirket içindeki ekiplerde mobbing davranışı gözlemlemiş; Mağdur-2 ve Mağdur-3 ekip arkadaşlarının *yanısıra* şirkette farklı birimlerde mobbing görüldüğünü iletmışlerdir. Bu da kurumla ilgili faktörlerin etkisi olabileceğini düşündürmektedir.

Mağdur-9 ise kendisinden başka kimsede mobbing davranışı gözlemlemediğini belirtmiştir.

Verilen yanıtlara bakıldığında bir katılımcı hariç tüm katılımcıların çevresinde mobbinge uğrayan başka çalışanlar da olduğu görülmektedir.

- İşyerindeki insan ilişkilerinin bu durumlara etkisi / katkısı nedir? –
Yöneticilerin yönetim tarzı? Organizasyon yapısının (merkeziyetçilik vb.) etkisi?
Sektörel özellikler?

Tablo 12: Araştırma Bulguları (Mülakat Soruları-8)

Bulgular Katılımcılar	Yönetim Tarzı	Sektörel Özellikler	İnsan İlişkileri	Organizasyon Yapısı
Mağdur-1	x	x		
Mağdur-2	x		x	
Mağdur-3	x			x
Mağdur-4	x			
Mağdur-5	x			
Mağdur-6	x			x
Mağdur-7	x			
Mağdur-8	x			x
Mağdur-9		x		
Mağdur-10	x			

Mobbing mağduru katılımcıların verdikleri yanıtlara bakıldığında mobbing uygulayıcılarının davranışlarında birçok kök neden olmakla birlikte birkaç başlığın öne çıktığı görülmektedir.

Bunlardan en çarpıcı olanı kurumdaki yöneticilerin *yönetim tarzıdır*. Mağdur-9 haricindeki tüm katılımcılar verdikleri yanıtlarda yöneticilerin yönetim tarzının mobbing davranışlarında etken olduğunu savunmuşlardır.

Mağdur-1 ve Mağdur-9 firmanın içinde bulunduğu *sektörün* de mobbing davranışında etkili olduğunu dile getirmiştir. Mağdur-1 mavi yaka çalıştıran bir kurumda erkek çalışan tercih edildiğini, Mağdur-9 ise yazılım sektöründeki statü elde etme çabasının mobbing davranışlarında etken olduğunu vurgulamıştır.

Mağdur-3, Mağdur-6 ve Mağdur-8 ise kurumdaki **organizasyonel yapının** etkisinden bahsetmiştir. Organizasyonel yapı içerisinde süregelen alışkanlıkların mobbing davranışlarında etkisi olduğunu söylemişlerdir.

Tüm yanıtlar incelendiğinde uygulanan mobbing davranışlarında çok çarpıcı bir etken dikkati çekmektedir. **Yöneticilerin yönetim tarzı**, mobbing davranışlarının kaynağında ezici bir üstünlüğe sahiptir. Onu organizasyon yapısı ve sektörel özellikler takip etmektedir.

- Bu işletmedeki iş yapma ve yürütme anlayışı (ya da örgüt kültürü) yaşadığınız olaylarda ne kadar paya sahip?

Mobbingin bireysel, örgütsel ve işle ilgili nedenleri neler...

Tablo 13: Araştırma Bulguları (Mülakat Soruları-9)

Bulgular Katılımcılar	Örgüt kültürü	İş yapma anlayışı
Mağdur-1		
Mağdur-2	x	
Mağdur-3	x	
Mağdur-4		x
Mağdur-5		
Mağdur-6		
Mağdur-7		x
Mağdur-8		x
Mağdur-9	x	
Mağdur-10		

Verilen yanıtlar incelendiğinde örgüt kültürünün mobbing davranışlarında önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir. Öyle ki bu davranışlar artık normal ve kabul görmüş davranışlar olarak kanıksanmıştır. Mağdur-2, Mağdur-3 ve Mağdur-9 yaşadıkları mobbing sürecinde örgüt kültürünün etken olduğunu iletmiştir.

Mobbing davranışlarında payı fazla olan bir diğer etken ise iş yapma anlayışıdır. Mobbing uygulayıcıları adeta iş tanımını yerine getirir gibi bir davranış benimsemektedir. Böyle durumlarda kişiler değişse de uygulanan davranış biçimi

değişmemektedir. Mağdur-4, Mağdur-7 ve Mağdur-8 maruz kaldıkları davranışlarda iş yapma anlayışının etkisi olduğunu söylemişlerdir.

Mağdur-5 ve Mağdur-6 ise bu yaklaşımların mobbing davranışlarıyla doğrudan ilgili olmadığını düşünmektedir. Onlara göre bu davranışların sebebi mobbing uygulayıcıların karakterleri ile ilgilidir.

Katılımcıların verdiği yanıtlarda, mobbing davranışlarında örgüt kültürünün ve iş yapma anlayışının önemli paya sahip olduğu görülmektedir.

-Mobbing'i nasıl yönettiniz? Mobbing ile nasıl başa çıkıyorsunuz? Hangi başa çıkma yöntemini kullanıyorsunuz?

Tablo 14: Araştırma Bulguları (Mülakat Soruları-10)

Bulgular Katılımcılar	Sessiz kalma	İş motivasyon kaynağı olarak görme	Aktivite ve hobilere yönelme	Diğer yönetici ve çalışma arkadaşlarından destek alma	Bağlı olduğu yönetici ile konuşma
Mağdur-1				x	x
Mağdur-2	x	x			
Mağdur-3	x				
Mağdur-4	x				
Mağdur-5		x		x	
Mağdur-6	x				
Mağdur-7		x	x		
Mağdur-8	x				
Mağdur-9			x	x	
Mağdur-10	x				

Katılımcıların maruz kaldıkları mobbinge nasıl başa çıktıkları sorusuna verdikleri yanıtlara bakıldığında çok büyük bir kısmının bu tür davranışlarla başa çıkmak için hiçbir eylemde bulunmadığı ve *sessiz kaldığı* görülmektedir. Mağdur-2, Mağdur-3, Mağdur-4, Mağdur-6, Mağdur-8 ve Mağdur-10 maruz kaldıkları davranışlar karşısında hiçbir aksiyon almadıklarını dile getirmişlerdir.

Mağdur-2, Mağdur-5 ve Mağdur-7 yaşadıklarından daha az etkilenmek için işe sarıldıklarını, yaptıkları ***iş motivasyon kaynağı*** olarak gördüklerini söylemişlerdir.

Mağdur-7 ve Mağdur-9 iş hayatında yaşadıkları olumsuzluklar karşısında dil kursu, yemek kursu gibi ***iş dışındaki aktivitelere*** ve doğa yürüyüşü, enstrüman çalma gibi ***hobilerine*** yöneldiklerini iletmışlerdir.

Mağdur-1, Mağdur-5 ve Mağdur-9 olumsuz davranışlarla başa çıkabilmek için yöneticileri dışındaki ***diğer yöneticiler*** ve ***çalışma arkadaşları*** ile durumu paylaşarak ***destek almışlardır***.

Sadece Mağdur-1, mobbing uygulayıcısı olan ***bağlı olduğu yönetici ile konuşma*** cesaretini gösterebilmiş, sonuç alamayınca içinde bulunduğu durumu kabullenmiş ve sessiz kalmayı tercih etmiştir.

Verilen yanıtlara bakıldığında katılımcıların çoğunun mobbing davranışları karşısında hiçbir eylemde bulunmaksızın içinde bulundukları durumu kabullendikleri dikkati çekmektedir. Eyleme geçenler ise durumu çözmeye yönelik değil dikkati başka yöne çekmeye yönelik çabalar içine girmişlerdir.

- Bir an için geriye dönme şansınız olsaydı, bu tür durumlara maruz kalmamak için ne yapardınız? Ya da ne yapılmasını önerirdiniz? (kişisel çıkarım, muhasebe...)

Diğer bir deyişle, yaşadıklarınızda “kendi payınız” nedir?

Tablo 15: Araştırma Bulguları (Mülakat Soruları-11)

Bulgular Katılımcılar	İşten ayrılma	Mobbing uygulayıcısı ile yüzleşme	Hukuksal yollara başvurma
Mağdur-1	x		
Mağdur-2			x
Mağdur-3		x	
Mağdur-4		x	
Mağdur-5		x	
Mağdur-6	x		
Mağdur-7	x		x
Mağdur-8		x	
Mağdur-9			x
Mağdur-10			

Katılımcılara, çalıştıkları kurumda yaşadıkları neticesinde nasıl bir çıkarımda bulundukları sorulduğunda birkaç yanıtın öne çıktığı görülmektedir.

Mağdur-1, Mağdur-6 ve Mağdur-7 son derece yıpratıcı sonuçlar doğuran mobbing davranışlarına katlanmak yerine daha önce işten ayrılmayı tercih edeceklerini söylemişlerdir.

Mağdur-3, Mağdur-4, Mağdur-5 ve Mağdur-8 yaşadıkları karşısında sessiz kalmak yerine olumsuz davranışlar konusunda hissettiklerini mobbing uygulayıcısı ile paylaşmayı istediklerini iletmiştir.

Mağdur-2, Mağdur-7 ve Mağdur-9 yaşadıkları karşısında hukuki yollarla mücadele etmiş olmayı tercih edeceklerini söylemişlerdir.

Katılımcıların verdikleri yanıtlar incelendiğinde mağdurların mobbinge maruz kaldıkları süreçte daha farklı davranmayı tercih edecekleri görülmektedir. Ortak

yanıtlar *işten ayrılma, mobbing uygulayıcısı ile yüzleşme ve hukuksal yollara başvurma* şeklindedir.

4. SONUÇ

Çalışma hayatının var olduğu günden bu yana yaşanan, ancak tanım olarak literatürdeki yeri çok eskiye dayanmayan mobbing kavramının önemi her geçen gün artmaktadır. Mobbing hakkında bugüne kadar birçok araştırma yapılmış, kitap, tez, makale ve bildiri yayınlanmış, tüm boyutlarıyla analiz edilmiş, mobbing mağdurlarının yaşadıkları olumsuzluklara ilişkin çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır. Dünya genelinde birçok ülkede mobbing kavramı kanunlarda yer bulmuştur. Buna karşın ülkemizde halen mevzuatta doğrudan yer almamakta, yalnızca bazı hükümlerde bahsi geçmektedir. Bu da çalışanları güvence altına almada hala gelişime ihtiyaç duyulan bir konu olduğunu göstermektedir.

Literatür incelendiğinde, mobbing ile ilgili birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların büyük çoğunluğu anket kullanılarak nicel araştırma yöntemleri ile analiz edilmiştir. Bu analizler bize üzerinde durulan konu ile ilgili fikir veren değerli çalışmalardır. Ancak mobbing kavramı geçmiş yıllara göre önemi daha da artmış bir konumda olmasına rağmen çalışan tarafında halen bir tabu olma özelliğini korumaktadır. Zaman zaman anketlere verilen yanıtlar bu çekinceden dolayı gerçeği tüm boyutları ile yansıtamamaktadır. Bu sebeple çalışma kapsamında nitel araştırma yöntemlerine başvurulmuştur. Araştırma kapsamında kullandığımız derinlemesine mülakat tekniği, tüm katılımcıların duygu durumlarını beden dilleri vasıtası ile gözlemlemeye olanak vermiştir. Katılımcıların kendilerini rahat hissedebilecekleri bir görüşme ortamı yaratılmaya çalışılmış ve açık uçlu sorularla konuyu tüm boyutlarıyla analiz etmeye uygun veriler elde etmek için çaba sarf edilmiştir.

Araştırmaya veri sağlayan mobbing mağduru katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Katılımcıların tamamının mobbingin çalışma hayatında uygulandığına ve olumsuz davranışlardan oluştuğuna dair bir yargıya sahip oldukları görülmektedir.

- Mağdurların maruz kaldıkları birçok mobbing davranışı gözlemlenmekle birlikte, mağdurlar ağırlıklı olarak yedi ana başlıkta psikolojik baskı görmektedirler. Bu başlıklar; yapılan işin küçümsenmesi, aşağılanma, bilgi saklama, terfiye mani olma ve kariyer gelişiminin engellenmesi, dışlanma, rencide etme ve maddi/manevi zarara uğratma olarak tanımlanmaktadır.
- Mobbing uygulayan kişilerde farklılıklar olmakla birlikte, çok büyük oranda ilk yöneticilerin temel mobbing uygulayıcısı olduğu görülmektedir. Onu ikinci sırada aynı ekipte bulunan kişiler izlemektedir.
- İki katılımcı haricindeki diğer katılımcılar işe başladıkları andan itibaren mobbinge maruz kalmışlardır. Tüm katılımcıların mobbinge maruz kaldıkları süreler 6 ayın üzerindedir.
- Çalışma yaşamındaki olumsuz davranışlar tüm katılımcıların aile hayatlarını etkilemiştir. Mağdurların yaşadıkları stres ve huzursuzluk ailenin diğer bireylerini de olumsuz yönde etkilemiştir. Sosyal ilişkileri etkilenen katılımcıların oranı görece daha azdır. Mobbing kavramı her ne kadar çalışma yaşamını ilgilendiriyor gibi görünse de aile hayatı ve sosyal ilişkileri de olumsuz etkilemektedir.
- Mağdurların tümünün maruz kaldıkları olumsuz davranışlar sonucunda fiziksel ve ruhsal sağlıklarının olumsuz etkilendiği görülmektedir. Sürekli kaygı duyma, ağlama isteği, takıntı, özgüven kaybı ve çabuk öfkelenme mobbing mağdurlarının yaşadıkları ortak ruhsal sağlık problemlerdir.
- Bir katılımcı haricindeki tüm katılımcıların, çevresinde mobbinge uğrayan başka çalışanlar da olduğu görülmektedir.
- Yöneticilerin yönetim tarzı, mobbing davranışlarının kaynağında ezici bir üstünlüğe sahiptir. Onu organizasyon yapısı ve sektörel özellikler takip etmektedir.
- Mobbing davranışlarında örgüt kültürünün ve iş yapma anlayışının önemli paya sahip olduğu görülmektedir.
- Psikolojik taciz gören mağdurların çoğunun mobbing davranışları karşısında hiçbir eylemde bulunmaksızın içinde bulundukları durumu kabullendikleri dikkati çekmektedir. Eyleme geçenler ise durumu çözmeye yönelik değil dikkati başka yöne çekmeye yönelik çabalar içine girmişlerdir.

- Mağdurların mobbinge maruz kaldıkları süreçte daha farklı ve proaktif davranmayı tercih edeceklerini söylemiştir. Ortak yanıtlar ***işten ayrılma, mobbing uygulayıcısı ile yüzleşme ve hukuksal yollara başvurma*** şeklindedir.

Çalışma hayatında yaşanan mobbingin kişiye, aile ve sosyal çevreye, çalıştıkları örgüte ve kuruma, topluma getirdiği yükler çok fazladır. Mücadele edilmediğinde ve normal kabul edildiğinde, verdiği zarar artmakta ve içinden çıkılmaz hale gelmektedir. Mobbinge uğrayan bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığı zarar görür. Bu etkiler zaman içinde kendini gösterecektir. Birey üzerinde ekonomik ve sosyal etkileri de söz konusudur. Mağdur kendine olan güvenini kaybeder, önce kurumunda sonra aile içerisinde dışlanır. Kendini yetersiz hisseder. Verimliliği düşen mutsuz çalışan kendisinden beklenen performansı sergileyemez. Örgüt içindeki çatışma hali ve huzursuzluk çalışma ortamına yansır, örgüt kültürünü olumsuz etkiler. İşe devamsızlıkların ve işten ayrılmanın getirdiği maliyetler, yasal işlem ve mahkeme maliyetleri mobbingin kuruma yüklediği maliyetler arasındadır. Tüm bunların sonucunda bireyin kendini çevresinden soyutlaması, yaşadığı ruhsal bunalımlar neticesinde intiharı dahi düşünebilecek olması ise topluma yüklenen maliyetlerdendir.

Bu çalışmada, özel sektörde görev yapan mobbing mağduru çalışanların mobbing sonrası düşünceleri ve duygu durumları incelenmiş ve yukarıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan derinlemesine mülakatlarla mağdurların yaşadıklarını tüm detayları ile anlatması, yaşadıklarını muhakeme etmesi sağlanmıştır. Literatürde mobbing ile ilgili çok sayıda nitel araştırma bulunmamaktadır. Bu çalışma ile özel sektör gibi çok geniş kapsamlı bir çalışma evrenini temsil eden bir grubun mobbing sürecine ilişkin yaşadıkları analiz edilmiştir. Aynı konuda yapılan çalışmalara bakıldığında maruz kalınan mobbing davranışlarını teori ile örtüşür şekilde net olarak ortaya koyması, mağdur üzerindeki psikosomatik etkileri sunması, mobbing uygulayıcılarının belirgin şekilde bir tarafı işaret etmesi ve mobbinge mücadele konusunda mağdurların tutumu hakkında bilgi vermesi bakımından diğer çalışmalardan farklılaştığını söylemek mümkündür. Katılımcıların tamamı yaşadıklarının mobbing olduğunun farkındadır. Söz konusu davranışlara maruz kaldıkları süre boyunca yaptıkları iş küçümsenmiş, aşağılanmış, işleri ile ilgili konularda önemli bilgiler kendilerinden saklanmış, yükselmeleri engellenmiş, bu sebeple maddi ve manevi zarara uğratılmış, çalışma ortamında dışlanmış ve rencide edilmişlerdir. Tüm bunların sonucunda fiziksel ve ruhsal olarak beden sağlıkları hasar görmüş, aile ve sosyal yaşamları olumsuz

etkilenmiştir. Mobbing uygulayıcıları çok büyük oranda birincil yöneticilerden oluşmaktadır. Mağdurlar ise yaşadıkları mobbing karşısında sessiz kalmayı tercih etmişlerdir.

Çalışmaya katkı sağlayan katılımcıların tamamı özel sektörde görev yapan kişilerden oluşmaktadır. Kamu sektörü çalışanlarının da dahil edildiği başka bir çalışmayla araştırma kapsamının genişletilmesi farklı bakış açıları kazandırmaya yardımcı olacaktır.

Kişinin fiziksel ve psikolojik sağlığının devamlılığı önce aile, sonra kurum ve toplumda varlığını sürdürmesi için gereklidir. Bu ise mücadele yöntemleri konusunda bir bilincin oluşmasına bağlıdır. Mücadele yöntemlerinin geliştirilmesi konusunda mobbing sürecinden etkilenen birey, aile, kurum ve devlete önemli görevler düşmektedir. Öncelikle birey yaşadıklarını bir kader olarak görmemeli, çözüme yönelik harekete geçme konusunda istekli olmalı, yasal haklarını bilmeli ve ilgili birimlere başvurmalıdır. Mobbing mağduru kişinin ailesi, mağdura hassasiyetle yaklaşmalı, zor bir dönemden geçtiğinin bilincinde olmalı ve mağdura bu bilinçle destek olmalıdır. Mobbinge mücadelede kurumların da rolü büyüktür. Mobbing hakkında çalışanları bilgilendirmeli, çalışanların kendilerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir ortam oluşturmali, yöneticilerini yakından izlemelidir. Mobbinge mücadeleye ilişkin ilgili yaptırımları tanımla hale getirip tüm çalışanları haberdar edecek şekilde şirket genelinde yayınlamalıdır. Psikolojik tacizle mücadelede belki de en önemli görev devlete aittir. Önemi bu derece artan ve büyük maliyetlere sebep olan böyle bir olgunun yasalarla düzenlenmesi bireyleri koruyacak ve mobbing uygulayıcıları için caydırıcı olacaktır. Tüm sektörlerde çalışan kişilere ulaşacak bir bilgilendirmeyi tüm yayın kanallarını kullanarak iletmek, bu anlamda sosyal medyayı da bir araç olarak kullanmak faydalı bir yöntemdir.

KAYNAKÇA

- Altuntaş, Ceren. “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”. **Journal of Yasar University**. c.5 s.18 (2010): 2995-3015.
- Aquino, Karl. “Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style”. **Journal of Management**. v.26 n.2 (2000): 171-193.
- Aquino, Karl, Kristin Byron. “Dominating Interpersonal Behavior and Perceived Victimization in Groups: Evidence for a Curvilinear Relationship”. **Journal of Management**. v.28 n.1 (2002): 69-87.
- Arıkan, Rauf. **Araştırma Yöntem ve Teknikleri**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2011.
- Ascenzi, Antonio, Gian Luigi Bergagio. **Il Mobbing, Il Marketing Sociale Come Strumento per Combatterlo**. ed. G. Giappichelli. Torino: 2000: 11 (Aktaran: Tınaz, Pınar. “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”. **Çalışma ve Toplum Dergisi**. s.3 (2006): 11-22)
- Atman, Ümit. “İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing”. **Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi**. s.3 (2011):157-174.
- Baykal, Adnan Nur. **Yutucu Rekabet**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005.
- Belikırık, Deniz. “Asistan Doktorlarda Yıldırma Algısı ve Bir Alan Araştırması”. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Bilgili, Abbas. **İş Hukuku Açısından Mobbing (Psikolojik Taciz)**. Adana: Karahan Kitabevi, 2012.
- Cemaloğlu, Necati. “Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma”. **Bilig Dergisi**. s.42 (2007): 111-126.
- Cemaloğlu, Necati, Abbas Ertürk. “Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi”. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**. s.5 n.2 (2007): 345-362.
- Chappell, Duncan, Vittorio Di Martino. **Violence at Work**. 3th ed. Geneva: International, Labor Organization, 2006.
- Çobanoğlu, Şaban. **Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**. İstanbul: Timaş Yayınevi, 2005.

- Davenport, Noa, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Elliot (II). **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008.
- Di Martino, Vittorio. “**Workplace Violence in the Health Sector: Country Case Studies.**” <http://www.who.int> [17.02.2012] (Aktaran: Dursun, Salih, Serpil Aytaç. “İşyerinde Şiddet Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama”. <http://www.tisk.org.tr/akademi.asp>)
- Doğru, Melike. “Psikolojik Yıldırma ve Örgütsel Adaletsizliğin Çalışanların Stres ve Performansına Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek”. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Donellan, Craig. **Bullying**. v.122 Cambridge: Independence, 2006.
- Dulay, Dilek. “İş Hukuku Çerçevesinde Mobbing Kavramı” **Terazi Aylık Hukuk Dergisi**. s. 42. (2010): 15-19 (Aktaran: Bilgili, Abbas. İş Hukuku Açısından Mobbing (Psikolojik Taciz). Adana: Karahan Kitabevi, 2012.)
- Ege, Harald. “Different Typologies of Workplace Conflict and Their Connections With Post Traumatic Embitterment Disorder” *Health*. v.2 n.3 (2010): 234-236
- Einarsen, Stale, Helge Koel, Dieter Zapf, Cary Cooper. **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**. London: Taylor&Francis Inc, 2003.
- Einarsen, Stale. “The Nature and Causes of Bullying at Work”. **International Journal of Manpower**. v.20 n.1/2 (1999): 16-27.
- Ergenekon, Sevdâ. “İşyerinde Duygusal Taciz (Mobbing)”. **Kazancı Hakemli Hukuk Dergisi**. s.20 (2006): 29-37.
- Grenier-Peze, Marie. “Le Harcelement Moral: Approche Psychosomatique, Psychodynamique, Therapeutique”. **Le Droit Ouvrier**. s.621 (2001): 186-192 (Aktaran: Savaş, Fatma Burcu, İşyerinde Manevi Taciz. İstanbul: Beta Yayınları, 2007)
- Günel, Özgür Devrim. “İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.12 s.3 (2010): 37-65.
- Güngör, Meltem. **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz**. İstanbul: Derin Yayınları, 2008.
- Güzel, Ali, Emre Ertan. “İşyeri Sendika Temsilcisine Yönelik Psikolojik Taciz ve Kötüniyet Tazminatı (Karar İncelemesi)”. **Çalışma ve Toplum Dergisi**. s.16 (2008): 149-169.
- Hannabuss, Stuart. “Bullying at Work”. **Library Management**. v.19 n:5 (1998): 304-310.

İzmir, Gökalp, Aygöl Fazlıoğlu. **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu**. Ankara: Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları 2010.

Karatuna, Işıl, Pınar Tınaz. **İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Araştırma**. Ankara: Ziraat Grup Matbaacılık, 2010.

Kırel, Çiğdem. **Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2008.

_____. “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler”. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.7 s.2 (2007): 317-334.

Kurtuluş, Kemal. **Araştırma Yöntemleri**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2010.

Leymann, Heinz. “The Content and Development of Mobbing at Work” **European Journal of Work Organizational Psychology**. s.5 (1996): 165-184.

_____. **Mobbing: Pscyhoterror Am Arbeitsplatz And Wie Man Sich Dagegen Wehren Kann**. Reinbek Bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1993.

_____. “Stages of Mobbing Process”. <http://www.leymann.se/> [04.01.2017]

Meschkutat, Barbel, Martina Stackelbeck. Georg Langenhoff. “Der Mobbing-Report”. http://www.no-mobbing.org/mobbing_report.pdf [25.05.2017]

Minibaş Poussard, Jale, Meltem İdiğ Çamuroğlu. **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing): Kurbanlar ve Saldırganlar, Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınevi, 2007. (Aktaran: Solmuş, Tarık. “Psikolojik Boyutlarıyla İşyerinde Fiziksel ve Duygusal Saldırganlık/Taciz (Mobbing)”. Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar. ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009: 422 - 423)

Mollamahmutoğlu, Hamdi. **İş Hukuku**. Ankara: Turhan Kitabevi, 2005.

Namie, Gary. “Research from The Workplace Bullying & Trauma Institute. U.S. Hostile Workplace Survey 2000”. <http://www.workdoctor.com/home/twd/employers/res/surv2000qv.html>. [01.05.2017]

O’Moore, Mona, Niall Crowley. “The Clinical Effects of Workplace Bullying: A Critical Look at Personality Using SEM”. **International Journal of Workplace Health Management**. v.4 n.1 (2011): 67-83.

Özen Çöl, Serap. “Nedensel İlişkiler Bağlamında İşyerinde Psikolojik Şiddet”. **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**. ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009: 391-392.

- _____. “İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. **Çalışma ve Toplum Dergisi**. c.4 s.19 (2008): 107-134.
- Özer, Dilşat. “İşyerinde Psikolojik Taciz Raporu”. www.bilka.org.tr [18.03.2016]
- Salin, Denise. “Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling , Motivating and Precipiating Structures and Processes in the Work Environment”. **Human Relations**. v.56 n.10 (2003): 1213-1232.
- Savaş, Fatma Burcu. **İşyerinde Manevi Taciz**. İstanbul: Beta Yayınları, 2007.
- Simic, Ivana. “Mobbing Management”. **Journal of Nis University: Economic Themes**. s.4 (2011): 533-545.
- Tetik, Semra. “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”. **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. s.12 n.18 (2010): 81-89.
- Tınaz, Pınar. **Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz**. İstanbul: Beta Yayınları, 2006.
- _____. **Mobbing: Bugün Sana Yarın Bana**. İstanbul: Beta Yayınları, 2012.
- Tınaz, Pınar. **Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz**. İstanbul: Beta Yayınları, 2006: 80 (Aktaran: Tetik, Semra. “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”. **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. s.12 n.18 (2010): 81-89.)
- Tınaz, Pınar, Fuat Bayram, Hediye Ergin. **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**. İstanbul: Beta Yayınları, 2008.
- Toker Gökçe, Asiye. **Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2008.
- _____. “İşyerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006.
- _____. “Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve”. <http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/asi.gokce/diger/asi.gokce> [20.05.2017]
- Tosi, Henry, Clay Hamner. **Organizational Behavior and Management**. New York: John Wiley and Sons, 2002. (Aktaran: Kirel, Çiğdem (II). “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler”. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.7 s.2 (2007): 317-334)
- Townend, Anni. “Understanding and Addressing Bullying in the Workplace”. **Industrial and Commercial Training**. v.40 n.5 (2008): 270-273.
- Tutar, Hasan. **İşyerinde Duygusal Taciz**. Ankara: Platin Yayınları, 2004.

Wornham, David. "A Descriptive Investigation of Morality and Victimisation at Work". **Journal of Business Ethics**. v.45 n.1/2 (2003): 29-40.

Yılmaz, Burcu, Ali Halıcı. "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma". **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**. c.2 s.4 (2010): 93-107 (Aktaran Kaya, Mustafa. "Mobbingin Kurumsal Etkileri ve Maliyeti". Sayıştay Dergisi. s.97 (2015): 77-88.

Yüçetürk, Elif. "Örgütlerde Küresel Bir Yönetim Sorunu: Yıldırma (Mobbing) ve Cinsiyetle İlişkisi". **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**. ed. Aşkın Keser. İstanbul: Nobel Yayınları, 2005: 243-266

Zaph, Dieter. "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work". **International Journal of Manpower**. v.20 n.1/2 (1999): 70-85.

"Mobbing Sadece Çalışanı Değil, Şirketleri de İçten Çökertiyor". **Kariyer Dergisi**. s.81 (2010): 36.

<https://www.kariyer.net/WebSite/KariyerRehberi/DergiArsiv.aspx> [05.01.2016]

"İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi". https://www.csgeb.gov.tr/media/9167/mobbing_2017.pdf [27.01.2016]

"Mobbing Anketi". <http://anket.memurlar.net/survey.aspx?id=193> [01.04.2016]

"Human Resources Management Mobbing Anketi". <http://hrm.com.tr/hrm-bulten/nisan-2011> [13.04.2016]

"İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu". (Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, n.6, 2011) https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf [16.05.2016]

"Workplace Bullying Institute". <http://www.workplacebullying.org/> [03.04.2017]

"Unacceptable Behaviour - The Unison Workplace Bullying Survey". <http://www.library.psa.org.nz/collection/other/UNISON+Workplace+Bullying+Survey> [11.04.2017]

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. 1982. Md. 12.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. 1982. Md.17.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. 1982. Md.24.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. 1982. Md.25.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. 1982. Md.48.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. 1982. Md.49.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. 1982. Md.50.

“İş Kanunu (4857 S.K.)”. 2003. Md.24-25

“Türk Ceza Kanunu (5237 S.K.)”. 1926. Md. 3/2.

“Devlet Memurları Kanunu (657 S.K.)”. 1965. Md.10.

“Devlet Memurları Kanunu (657 S.K.)”. 1965. Md.17.

“Devlet Memurları Kanunu (657 S.K.)”. 1965. Md.18.

“Devlet Memurları Kanunu (657 S.K.)”.1965. Md.21.

“Borçlar Kanunu (6098 S.K.)”.2012. Md. 417.

“Türk Medeni Kanunu (4721 S.K.)”. 2002. Md.24.

“Sendikalar Kanunu (2821 S.K.)”. 1983. Md.31.

“Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu (2822 S.K.). 1986. Md. 38.

Başbakanlık-“İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesi”.
Resmi Gazete. 27879. (Mart, 2011)

EKLER

Ek.1 Mülakat Soruları

DEMOGRAFİK SORULAR	
CİNSİYET	
YAŞ	
EĞİTİM	
MEDENİ HAL	
ŞİRKETTEKİ POZİSYON	
İŞ TECRÜBESİ	

1. Mobbingin ne anlama geldiğini biliyor musunuz? Tarif edebilir misiniz?
2. Çalışma hayatınızda maruz kaldığınız olumsuz davranışlar nelerdir?
3. Kim tarafından bu davranışlara maruz kaldınız?
4. Söz konusu olumsuz davranışlar ne zaman başladı? Ne kadar sürdü?
5. Olumsuz davranışlar, sosyal çevrenizle ilişkilerinizi ve aile hayatınızı etkiledi mi? Etkiledi ise nasıl?
6. Olumsuz davranışların fiziksel ve ruhsal sağlığınıza etkisi oldu mu? Oldu ise anlatabilir misiniz?
7. Çevrenizde sizden başka olumsuz davranışlara maruz kalan var mıydı? Gözlemlerinizi anlatabilir misiniz?
8. İşyerindeki insan ilişkilerinin bu durumlara etkisi / katkısı nedir? - Yöneticilerin yönetim tarzı? Organizasyon yapısının (merkeziyetçilik vb.) etkisi? Sektörel özellikler?

9. Bu işletmedeki iş yapma ve yürütme anlayışı (ya da örgüt kültürü) yaşadığınız olaylarda ne kadar paya sahip?

Mobbingin bireysel, örgütsel ve işle ilgili nedenleri neler...

10. Mobbing'i nasıl yönettiniz? Mobbing ile nasıl başa çıkıyorsunuz? Hangi başa çıkma yöntemini kullanıyorsunuz?

11. Bir an için geriye dönme şansınız olsaydı, bu tür durumlara maruz kalmamak için ne yapardınız? Ya da ne yapılmasını önerirdiniz? (kişisel çıkarım, muhasebe...)

Diğer bir deyişle, yaşadıklarınızda “kendi payınız” nedir?

Ek.2 Mülakat Kayıtları

Mağdur-1

Cinsiyet: Kadın

Yaş: 30

Eğitim: Lisans (Yüksek Lisans-Öğrenci)

Medeni Hal: Evli

Şirketteki Pozisyonu: İnsan Kaynakları Uzmanı

İş Tecrübesi: 6 yıl

Soru: 1

Mobbingin ne anlama geldiğini biliyor musunuz? Tarif edebilir misiniz?

Yanıt

Kişiye psikolojik olarak sürekli yapılan baskı. Mesela öncelikle yaptığım işi beğenmeme, aşağılamaya çalışma ve bunun düzenli aralıklarla yapılması.

Soru: 2

Çalışma hayatınızda maruz kaldığınız olumsuz davranışlar nelerdir?

Yanıt

İyi bişey yapıldığında bunun zaten para kazanmak için yapıldığı söyleniyordu. “Bu işi dışardan geçen birine de yaptırabilirim. Bunun için benden bir karşılık bekleme” şeklinde söylemlerde bulunuluyordu.

Diğer gruplardan dışlanıyordum. Odada bişey konuşulduğunda ben geldiğimde susuluyordu. Sürekli bu böyleydi. Örneğin; Gaziantep’ten baklava getirmiştım. Ben dışarı çıktığımda “ucuza alındığı ne kadar belli” şeklinde bir yorum yapılmıştı. “Saçma sapan fikirlerle geliyorsun” dendi. Bir eğitim firmasıyla ilgili bir yorum yapmıştım. Eğitimcilerin yaşca büyük olduklarını söylemiş, neden genç eğitimcileri tercih etmediklerini sormuştum. Bunun üzerine bana “y kuşağı olduğun ne kadar belli,

insanlar tecrübeli olacaklar ki eğitim verecekler, ne kadar saçma sapan bir soru” şeklinde yarım saat bana geri bildirim verilmişti. Bu şekilde bir süre sonra benim öneride bulunmama izin vermeye ve sadece operasyon yapmaya yöneltiyordu. Bir kere de müdürlere liderlik eğitimi veriliyordu. Tüm organizasyonu bana vermişlerdi. Bana eğitime benim de katılmam gerektiğini söyledi. Ben de sevinmiştim ancak eğitim günü geldiğinde beni eğitime almadı ve tüm eğitim boyunca beni kapıda bilgisayarım ile bekletti. Nedenini sorduğumda ise “bu eğitime katılacağını mı düşünmüştün? Ben seni lojistik ihtiyaçlar için çağırmıştım. Bu yöneticilere yönelik bir eğitim” cevabını verdi. Ben bu tür olaylar yaşayınca başka bir direktörlükten bana transfer önerisi geldi. İş geliştirme pozisyonunu önerdi. Ben bunu olumlu karşıladım, yöneticime söyledim. Bana orda sadece asistanlık işleri yaptıracaklarını söyledi. “İyi olduğunu sandığın için mi seni çağırıyorlar sanıyorsun” dedi. O konuşmayı da aşağılayıcı şekilde yapmıştı.

Mesela yüksek lisansa başladığımda da “İstanbul Üniversitesi’nden başka üniversite bulamadın mı” şeklinde aşağılayıcı yorumları oldu. Gereksiz bulduğunu söyledi ve şevkimi kırdı.

Bir keresinde de “Şef” rolünde çalışan kişi benim telefon görüşmemi dinlemiş ve bağlı olduğu Müdür’e benim iş görüşmesine gideceğimi söylemiş. Müdürüm bu sefer farklı bir yaklaşım sergiledi ve beni kalmam için ikna etmeye çalıştı. “Burda geleceğin parlak” diyerek tam tersi şekilde davrandı.

Ekip içinde bilgi saklama ve e-postalara beni eklememe davranışı ile çok karşılaşıyordum. E-postaya beni eklemeyip sonra beni sorumlu tutuyorlardı. İhtiyaç duyduğumda destek olmuyorlardı. Çok işlerinin olduğunu söyleyip yardımcı olmuyorlardı. Bir keresinde başka bir ekibe transferim onaylanmıştı. Ayrılacağım gün ekip arkadaşım bana içinde “eşyalarını toplayıp git burdan” yazılı tuhaf bir mesajın olduğu bir e-posta atıp beni çok üzmüştü. Kendisine bunun komik olmadığını söyleyip orda 3.5 yıllık bir emeğimin olduğunu hatırlattım. Transfer olup yöneticimden kurtulursam kurban keseceğimi vaat etmiştim ve bunu da yerine getirdim.

İyi anlaştığım bir arkadaşım vardı ama ona da çok güvenemiyordum. Başkalarını kışkırtma eğilimi vardı. “o benden sonra geldi ama böyle yapıyor” tarzında konuşmalarına şahit oldum.

Soru: 3

Kim tarafından bu davranışlara maruz kaldınız?

Yanıt

Yöneticim ve ekip arkadaşlarım tarafından maruz kaldım. En çok bağlı olduğum Müdür bu davranışları uyguladı.

Soru: 4

Söz konusu olumsuz davranışlar ne zaman başladı? Ne kadar sürdü?

Yanıt

İşe girdiğim günden bir süre sonra başladı diyebilirim. Bağlı olduğum Müdür benden bir süre sonra işe başlamıştı, onun başlaması ile birlikte olumsuz davranışlar da başlamış oldu ve ben işten ayrılana dek sürdü. (2 yıl)

Soru: 5

Olumsuz davranışlar, sosyal çevrenizle ilişkilerinizi ve aile hayatınızı etkiledi mi? Etkiledi ise nasıl?

Yanıt

Tabii ki etkiledi. Eve her gün mutsuz gidiyordum. Sürekli iş arıyordum. Müdürüm toplantı yapacağımızı söylediğinde kalbim sıkışıyordu. Onu gördüğüm zaman bile irkiliyordum.

Benden sadece operasyonel işler beklediği ve beni özellikle bu tür işleri yapmaya zorladığı için ben de artık sorgulamayı bırakmış ve sadece denileni yapmaya başlamıştım. Bunun ayrıldıktan sonra bana olumsuz etkileri oldu. Gittiğim yerde de sadece verilen işi yapmaya özen gösterdim. Bu beni çok rahatsız etti. Bu yönüm körelmişti ve cesaretimi yitirmiştim. Özgüvenim kırılmıştı.

Soru: 6

Olumsuz davranışların fiziksel ve ruhsal sağlığınıza etkisi oldu mu? Oldu ise anlatabilir misiniz?

Yanıt

Az önce bahsettiğim kalp çarpıntısı buna örnek verilebilir. Mesela bir dönem sebepsiz yere topallamaya başladım. Bunun için doktora gittim. Doktor sinirsel olduğunu söyledi. İlaç kullanmadan yüzmeye giderek bunu aştım. Bir dönem de stresten başımda sivilceler ve yaralar çıkıyordu. Dönemsel problemler yaşadım. İşten ayrıldıktan bir süre sonra da etkileri devam etti.

Soru: 7

Çevrenizde sizden başka olumsuz davranışlara maruz kalan var mıydı? Gözlemlerinizi anlatabilir misiniz?

Yanıt

Bir arkadaşım daha vardı. O daha kıdemliydi. Ona da aynı şeyleri yapıyordu. Mesela onun sürekli hatasını bulup iş akdi feshine yöneltmeye çalıştı. İkimizi açıkça gruptan dışlıyordu. Bir kez de bana onunla yakın olursam bundan benim de etkileneceğimi, onun GMY torpiliyle geldiğini ve herhangi bir altyapısının olmadığını söyledi. Onunla uzun süre çalışmayı düşünmediğini söyledi. Ben de aynı ekipte olduğumuzu uzak durmamın çok mümkün olmadığını söyledim. Bu tür yorumları da bende hassasiyet yaratıyordu. Ekip arkadaşım için bu tür yorumlar yapılması moralimi bozuyordu ama bunu kendisine hiç yansıtmadım. Bu gibi sebeplerden dolayı o ortamdan kurtulmak istiyordum. Ekip arkadaşım onun söylediklerinden çok korkuyordu ve tedbirli davranıyordu. Ekip arkadaşım diz üstü bilgisayar kullanırken bir anda masaüstü ile değiştirildi. Şirket telefonu varken pozisyonunun buna yetmeyeceği bahane gösterilerek elinden alındı. Sürekli verilen haklarını geri alıyordu. Ona prim vermiyordu. Performans sisteminde puanlarken yüksek puan aldığını görünce “sen aslında bu puan kadar başarılı değilsin” diyerek puanını değiştiriyordu. Aynısını bana da yapmıştı.

Soru: 8

İşyerindeki insan ilişkilerinin bu durumlara etkisi / katkısı nedir? - Yöneticilerin yönetim tarzı? Organizasyon yapısının (merkeziyetçilik vb.) etkisi? Sektörel özellikler?

Yanıt

Aslında o adamın garip olduğunun herkes farkındaydı. Bir kez Genel Müdür ile ağlayarak görüştüm. Bana hakaret etmişti. “Bu kadar mı gerizekalıyız? Aptal mıyız?” dedi. Üstelik benim yapmadığım bir rapor için bunları söyledi. Genel Müdür’e artık dayanamadığımı, istifa etmek istediğimi, zaten benim işi bırakmam için bunları kasıtlı olarak yaptığını söyledim. Genel Müdür’ün yorumu şu oldu “ben de onlara hata yaptıklarında bu şekilde “salak mısınız” diyorum aslında çok tepki vermemiş”. Ben ayrıldıktan sonra benim Müdürüm ve Genel Müdür’ü işten çıkardıklarını öğrendim. Mavi yakalı çalışanlar da kendilerine hakaret ettiklerini söyleyerek imza toplamışlar ve holding de karar alıp her ikisini de işten çıkarmış. Yeni bir Genel Müdür ve İK Yöneticisi atandı. Ancak bu kararı almaları uzun sürdü. Bu arada benimle birlikte 5 kişi daha işten ayrıldı. Diğer yöneticilerle bir problemimiz yoktu. İyi iletişim içindeydik.

Biz üretim sektörüydük. Daha çok erkek ağırlıklı çalışan vardı ve erkeklerle çalışmayı tercih ediyorlardı. Kadınlara karşı bir hassasiyetleri vardı. Ben başka ekibe transfer olmayı düşündüğümde bana “kadınlar evde oturup çocuk bakmayı da tercih edebilirler. Neden bu kadar zorluyorsun” şeklinde bir yorumda bulunmuştu. Üretim sektörü olması sebebiyle kadınlara böyle bir bakış vardı ve çok yardımcı olmuyorlardı.

Soru: 9

Bu işletmedeki iş yapma ve yürütme anlayışı (ya da örgüt kültürü) yaşadığınız olaylarda ne kadar paya sahip?

Mobbingin bireysel, örgütsel ve işle ilgili nedenleri neler...

Yanıt

Kişi sizinle çalışmak istemiyorsa siz işle ilgili zorluyor ve deniyor. Belki de işten çıkarmak için çok sebep bulamıyor mesela performansla ilgili. Bu sefer böyle bir yola başvuruyor. İşten ayrılmanı sağlamak için caydırıcı davranışlarda bulunuyor. Ya da operasyonel işleri yaptırmak için sizin başka işlerde görev almanızı istemiyor ve böyle bir yola başvuruyor.

Soru: 10

Mobbing'i nasıl yönettiniz? Mobbing ile nasıl başa çıkıyorsunuz? Hangi başa çıkma yöntemini kullanıyorsunuz?

Yanıt

Öncelikle Müdürün kendisiyle konuşmayı denedim. Davranışlarından çok rahatsız olduğumu söyledim. Bana verdiği yanıtlar çok kötüydü. Yönetici ne istiyorsa o olur dedi. Yöneticim ile geçinememezsem benim ayrılmam gerektiğini söyledi. Ondan sonra da bazı şeylere alınganlık gösterdiğimi, onun çalışma tarzı gibi çalışırsam bu tür davranışlarını azaltacağını söyledi. Genel Müdür'e gittiğimde de sonuç alamadım. En son Direktör ile konuşmaya karar verdim ama konuşmaya kapalı biriydi. Hiyerarşiye inanıyordu ve onunla konuşmak çok güçtü ben de konuşmaktan vazgeçtim. Bu şekilde sonuç alamayınca tepkisiz kaldım, görüp duymamaya çalıştım ve iş aramaya başladım.

Soru: 11

Bir an için geriye dönme şansınız olsaydı, bu tür durumlara maruz kalmamak için ne yapardınız? Ya da ne yapılmasını önerirdiniz? (kişisel çıkarım, muhasebe...)

Diğer bir deyişle, yaşadıklarınızda "kendi payınız" nedir?

Yanıt

Öncelikle bu kadar zorlamazdım. Ben hiç iş bulmadan ayrılmayı düşünmedim. Orda hata yaptığımı düşünmüyorum. Ayrılabilirdim. Neden sabrettiğimi bilmiyorum. İşten ayrıldıktan sonra benim için bazı şeyler daha hızlı ilerledi. Geri dönme şansım olsaydı daha önce ayrılırdım.

Onlarla konuşmayı çok denedim. Bir yerden sonra tepkisiz kalmak yerine üstüne gidebilirdim. Bunu da o dönemde tecrübesiz olmama bağlıyorum.

Mağdur-2

Cinsiyet: Kadın

Yaş: 35

Eğitim: Yüksek Lisans

Medeni Hal: Evli

Şirketteki Pozisyonu: Stratejik Planlama Yöneticisi

İş Tecrübesi: 8 yıl

Soru: 1

Mobbingin ne anlama geldiğini biliyor musunuz? Tarif edebilir misiniz?

Yanıt

Az çok biliyorum. Akademik bir tanım yapamam ama neler yaşandığını biliyorum. Mobbing yöneticisi ya da diğer üstleri tarafından kişinin uğradığı haksızlıklar ya da baskılar.

Soru: 2

Çalışma hayatınızda maruz kaldığınız olumsuz davranışlar nelerdir?

Yanıt

Ben 6 yıl bir firmada, 11 yıl başka bir firmada çalıştım. 6 yıl çalıştığım firmada yöneticim çok iyiydi ancak 11 ay çalıştığım firmada mobbinge maruz kalınca aslında önceden çalıştığım firmadaki yöneticimin de bazı davranışlarının mobbing olduğunu fark ettim. Son çalıştığım işyerinde ise her türlü mobbinge uğradığımı düşünüyorum.

Ben 8 yıl tecrübeli bir çalışanıım. Son işyerime alınırken beni Kıdemli Uzman olarak işe alacaklarını ancak daha sonra duruma bakacaklarını söylemişlerdi. İşe girdiğim zaman bunun işe alınan herkese söylendiğini öğrendim. Herkes oraya girdiğinde motivasyonu düşük olarak işe başlıyordu. İçerideki kişilerin çoğu mülakat kriterlerine göre değil referansla işe alınmıştı. Çalışanlar görev tanımlarına hakim değillerdi. İçerideki kişiler farklı kurum kültürlerinden gelmişlerdi. Kişiler işe alım

prosedüründen geçmedikleri için içeride bir gruplaşma vardı. (Onun adamı bunun adamı şeklinde) Kişiler fiziksel özellikleri ve politik görüşlerine göre ayrılıyordu. Genel müdürümüz bizim direktörümüzü sevmiyordu. Genel müdürümüz bizi çağırıp “direktörünüzü başarısız buluyorum, çok zaman kaybediyor, 10 dk’da söyleyeceği şeyi yarım saatte söylüyor, kafa ütülüyor” şeklinde bir yorumda bulunmuştu. Bizden onunla ilgili bilgi almaya çalışıyordu. Kaç kez bunun için çağırıldık. Bizimle birlikte kendine bağlı diğer çalışanlardan da direktörümüzle ilgili olumsuz geri bildirim toplamaya çalışıyordu. Alenen onu işten çıkartmaya çalıştığını ama acıdığını söylüyordu. Onu o göreve layık bulmuyor, görevini yerine getiremediğini düşünüyordu. Aslında direktörümüz Boğaziçi mezunu, iyi İngilizce bilen biriydi. Özgeçmişi yaptığı işle çok uyuşmamasına rağmen aradaki farkı çok iyi kapatmıştı. Bu konuda hakkını yiyemem. Şirketin geneline bakıldığında çalışanlar konusuna tam hakim değildi. Ancak bizim direktörümüze alınan tavır nedeni ile direktörlüğümüz başarısız değerlendiriliyordu. Mesela benim yapmam gereken bir işi başka bir direktörlükte çalışan bir kişiye paslıyordu. Çünkü bizim o işi yapabileceğimize inanmıyormuş. İK prosedürleri gereği bizim görev tanımımızda olan bir işi hem bize hem de sevdiği bir direktörlüğe veriyor, iyi olan kazansın diyordu. Bu şekilde bizi gereksiz bir rekabete zorluyordu. Sürekli başarısız hissettiriyordu. Bir proje devam ederken direktörümüz onu bilgilendirmek istediğinde kesinlikle dinlemiyordu. Bazen de bizim yapmamız gereken bir işin koordinasyonunu başka bir direktöre verip onu devre dışı bırakıyordu. Gerekçe olarak da direktörünüz bu işi iyi yapamıyor şeklinde yorumları oluyordu. İşler bize son dakika geliyor, ya da söylenmiyordu. Bu tip işler için başarısız olduğumuz imajı yaratılmaya çalışıyordu. Projeyi yaparken de “siz bu işi yetiştiremeyeceksiniz” deyip bizden alıyorlardı.

Beni yönetici kademesi ve maaşı ile işe almışlardı ancak rolüm Kıdemli Uzman’dı. Bana yapılan mobbing buydu. Yöneticim Genel Müdür’den korktuğu için asıl hak ettiğim rolü ona öneremediğini söylemişti. Bana gelen işler saçma sapan işlerdi. Benden 6 yaş küçük, sektör deneyimi olmayan ve şimdiye kadar hep operatif işlerde çalışmış, İngilizce bilgisi hiç olmayan, 3 yıl deneyimli birini Strateji Direktörlüğü’ne yönetici olarak getirdiler. Bana hak ettiğim rolü vermemelerine rağmen tüm stratejik işlerde direktörüm yerine benim görüşüm alınıyordu, tüm Yönetim Kurulu toplantılarına diğer direktörlerin yanı sıra ben çağırılıyordum. Bana güvendiğim tek

kişi sensin diyordu. Diğer kişiler ona beni yşnetici yapıp yapmayacağını sorduğunda öyle birşey olmadığını söylüyormuş.

Benim için “iş bilmiyor” “piyasayı bilmiyor” deniyordu. 5 tane YK yesine benim cv’mi atarak “o da sosyoloji mezunu ben de sosyoloji mezunuyum. O niye bu kadar maaş alıyor” diye sorulmuş. Benden beklenen piyasayı ve dünyadaki gelişmeleri takip etme görevini yerine getirdiğimde “bu senin işin değil” diyordu. Bu şekilde yaptığım işi yok sayıyordu.

Ayrıca şirketim siyasi kimliği olan insanlarla doluydu. şirketin %90’ı namaz kılıyordu. Normal hayatında kılmayan insanlar da kılıyordu ya da kılıyormuş gibi davranan da çok kişi vardı. Ben ve birkaç arkadaşım kılmıyorduk. Bizim onlarla ilgili hiç şikayetimiz yoktu. Ancak eteklerim diz altı, yakası kapalı kıyafetler giymeme rağme ve namaz kılmamam nedeniyle hep farklı gözle bakıyorlardı. Ramazan ayında imalı şekilde “sizde oruç yok değil mi?” diye soruyorlardı. Sanki ben müslüman değilmişim gibi davranıyorlardı. Ben bir ay boyunca gizli gizli su içtim.

Bir başka mobbing davranışı da şöyleydi. İşim gereği SWOT analizi yapmam gerekiyordu. şirket çalışanları da İK’nın prosedürlerinden şikayetçiydi. Hazırladığım raporda bu konuya yer verdim. Haksız yere terfiler ya da atamalar oluyordu. Her an kariyerinizle hiç ilgisi olmayan başka bir ekibe transfer olabilirdiniz. Herkes bu korku ile çalışıyordu.

Soru: 3

Kim tarafından bu davranışlara maruz kaldınız?

Yanıt

Genel Müdür ve diğer şirket çalışanları tarafından maruz kaldım.

Soru: 4

Söz konusu olumsuz davranışlar ne zaman başladı? Ne kadar sürdü?

Yanıt

İlk işe girdiğimde yşnetici yapılanması yoktu. Bir ay sonra oldu ve ilgili olumsuz davranışlar başladı. Ben mobbing sebebiyle işten ayrılana kadar sürdü. (2,5 yıl)

Soru: 5

Olumsuz davranışlar, sosyal çevrenizle ilişkilerinizi ve aile hayatınızı etkiledi mi? Etkiledi ise nasıl?

Yanıt

Etkiledi. Çok mutsuzdum, eve geldiğimde konuşmak dahi istemiyordum. O zaman kızım 1,5 yaşındaydı. O kadar yorgun oluyordum ki onunla vakit geçirirken bile bana yapılanları unutamıyordum. Direktörümün bana yaşattıkları, benden yaşça küçük ve deneyimsiz birinin yönetici olarak atanması, sadece bana değil, uzman yardımcısı çocuklara “düzgün davran yoksa seni mahvederim” gibi söylemlerle yaklaşılması. Bunları duydukça çok geriliyordum.

Soru: 6

Olumsuz davranışların fiziksel ve ruhsal sağlığınıza etkisi oldu mu? Oldu ise anlatabilir misiniz?

Yanıt

Eve geldiğimde çalışmaktan dolayı değil şirket içinde sürekli savunma halinde olmaktan dolayı kendimi çok yorgun hissediyordum. Aşırı mutsuzdum. Bağırsak sistemim ve midem bozuldu. Sürekli uykusuzluk yaşıyordum ve işe gitmek istemiyordum. O dönemde 3 gün hastanede yattım. Çok şiddetli karın ağrısıyla gittim. Apandisitten şüphelendiler. Tomografi ve ultrason çekildi. Fiziksel hiçbir sorun bulamadılar. Hatta ameliyat edip bakmayı bile düşündüler. En sonunda tamamen stresten kaynaklandığı sonucuna vardılar. Dinlenince şikayetlerim geçmişti.

Soru: 7

Çevrenizde sizden başka olumsuz davranışlara maruz kalan var mıydı? Gözlemlerinizi anlatabilir misiniz?

Yanıt

Direktörlüklerde seilmeyen müdürlere de aynı şekilde yaklaşıyordu. İK Müdürümüz İK geçmişli olmayan bir yöneticiydi. Ara verdiğimizde kahve almaya giderken bizim ve diğer arkadaşlarımızın fotoğrafını çekiyordu. Çalışma ortamımız

kameralarla izleniyordu. İK Müdürümüz sürekli bizi izliyordu ve Genel Müdür'e bilgi veriyordu. Bunu hepimiz yaşadık. Kimse suç duyurusunda bulunmaya cesaret edemedi.

Soru: 8

İşyerindeki insan ilişkilerinin bu durumlara etkisi / katkısı nedir? - Yöneticilerin yönetim tarzı? Organizasyon yapısının (merkeziyetçilik vb.) etkisi? Sektörel özellikler?

Yanıt

İnsan ilişkileri bunda etkiliydi. Yönetimin rolü çok fazlaydı. Genel Müdür yetkin biri olsaydı kendisine çalışanlarının fotoğraflarının gönderilmesini istemezdi. Micro management ile uğraşmazdı. Alenen mobbing yaptığını bize söylüyordu. Direktörümüzü işten çıkarmak istediğini, ona geribildirimde bulunmamızı beklediğini hatta ona bazen acıdığını söylüyordu.

Köklü bir şirket olmamasının da etkisini olduğunu söyleyebiliriz. Kurumsal, organizasyonu oturmuş bir şirket olsaydı böyle davranışlara müsaade edilmezdi.

Soru: 9

Bu işletmedeki iş yapma ve yürütme anlayışı (ya da örgüt kültürü) yaşadığınız olaylarda ne kadar paya sahip?

Yanıt

Şirket yönetiminin bunda en büyük payı olduğunu düşünüyorum. Kısaca insan faktörü bunda çok etkiliydi. Bir önceki soruda bahsettiğim şekilde bir yaklaşım vardı.

Soru: 10

Mobbing'i nasıl yönettiniz? Mobbing ile nasıl başa çıkıyorsunuz? Hangi başa çıkma yöntemini kullanıyorsunuz?

Yanıt

Ben işimi doğru yapmaya gayret ettim. Benden daha yüksek bir pozisyonda çalışan ama tecrübesiz olan ekip arkadaşşıma hep destek oldum yardım ettim. Yaşadığım olumsuzluklara rağmen işime sarıldım. Nitekim bana başvurulmayan proje yoktu.

Soru: 11

Bir an için geriye dönme şansınız olsaydı, bu tür durumlara maruz kalmamak için ne yapardınız? Ya da ne yapılmasını önerirdiniz? (kişisel çıkarım, muhasebe...)

Diğer bir deyişle, yaşadıklarınızda “kendi payınız” nedir?

Yanıt

Mobbinge maruz kalınan dönemde sürecin iyi bir iş hukukçusu ile yürütmek gerekiyor. Sonradan iş işten geçmiş oluyor. Çalışırken mobbinge konu olan verilerin iyi toplanması gerekiyor. E-posta, olaya tanık olan kişilerin ifadeleri gibi. Ben de hukuki yollara başvurabilirdim.

Mağdur-3

Cinsiyet: Kadın

Yaş: 32

Eğitim: Lisans

Medeni Hal: Evli

Şirketteki Pozisyonu: Operasyon Uzmanı

İş Tecrübesi: 7 yıl

Soru: 1

Mobbingin ne anlama geldiğini biliyor musunuz? Tarif edebilir misiniz?

Yanıt

Bir insanı yaptığı işten soğutmak, yıldırım amaçlı şahsi amaç da güdülebilen belirli bir süre devam eden davranışlar olarak düşünüyorum. Kişide dışlanmışlık hissi yaratır.

Soru: 2

Çalışma hayatınızda maruz kaldığınız olumsuz davranışlar nelerdir?

Yanıt

Bağlı olduğum yönetici ve bir üst yönetici benimle bire bir özel görüşmeler yapmaya başladılar. Yaptığım işe uygun olmadığım, başka bir işte daha mutlu olabileceğim tarzında yönlendirmelerdi. Halbuki ben mutlu ve motive bir şekilde çalışıyordum. Tabii ki herkesin daha mutlu şekilde yapabileceği işler vardır. Ama o dönem benim herhangi farklı bir düşüncem yoktu. Kendi işime kanalize idim. Bununla ilgili bana kötü hissettirecek tarzda kısa kısa görüşmeler yapıyordu. Fakat görüşmelerin amacını ben o zaman anlamıyordum. Bir dönem ekip arkadaşım doğum iznindeyken ekibin en kıdemli üyesi bendim. Bir toplantı organize edildiği zaman haberim olmuyordu başka arkadaşlardan duyuyordum. Benim çok sonra haberim oluyordu. Bu toplantılar hepimizin iş içeriğini etkileyecek toplantılardı. Bu davranışları fark edip yazılı beyan toplamaya başlamıştım. Bu toplantıdan neden haberdar edilmediğimi sorduğumda zaten çok önemli bir toplantı olmadığı, az kişinin katılımıyla gerçekleştiği yanıtını alıyordum.

Ekibin en kıdemli kişisi olmama rağmen ekibi ilgilendiren konularda benden daha az tecrübeye sahip ekip arkadaşım muhatap alınıyordu. Üç yıldır orada çalışmama rağmen birkaç ay önce işe başlamış birinin görüşüne başvurulmasını bir dışlama davranışı olarak değerlendiriyorum.

Bana yalan söylenen durumlar da oldu. Bir sözleşmenin imza süreciyle alakalı çok kolay açıklayabileceğim bir durum olmuştu. Özellikle toplantı sırasında bana açıklamak için fırsat tanıyın dediğim halde “biz başka bir şey konuşacağız”dediler. Tesadüfen yanlarına gittiğimde ise bu konunun konuşulduğuna şahit oldum. Yani açıklamama fırsat bile verilmemişti.

Bizim işimiz teknik bir iş olduğu için yapılan hataları gözlemlemek çok kolay. Bize yıllık hedefler konuyordu. Yılda üç hata yapma hakkımız vardı. Benimse 3 yıl içinde

sistemde görünen toplam üç hatam olmuştu. Sene sonunda yapılan performans değerlendirmesinde sanki tüm hatalar bir yılda yapılmış gibi kağıda dökülmüştü. Eğer başka bir şirketten teklif almasaydım bunu yazılı olarak da ispat edecektim. Ancak aynı gün içerisinde beş hata yapan arkadaşımın performans sonucunda bir yılda tek hata varmış gibi gösterilmişti. Bu sonuçlar aldığımız ücrete etki ediyordu.

Bahsettiğim yönetici stajyer öğrencinin bile odadan ayrılır ayrılmaz dedikodusunu yapmaya başlıyordu.

Soru: 3

Kim tarafından bu davranışlara maruz kaldınız?

Yanıt

Bir tanesi Süreç Yöneticisi diğeri bağlı olduğum müdürdü. Müdürümüz direktör oldu. Süreç Yöneticisi de müdür olabilmek için müdürün tutumlarının aynısını benimsiyordu.

Soru: 4

Söz konusu olumsuz davranışlar ne zaman başladı? Ne kadar sürdü?

Yanıt

Şirkette çalıştığım son 7 ayda bu davranışlara maruz kaldım. Başka bir iş nedeniyle istifa edip ayrılmaya idim devam edeceğine eminim. Muhtemelen yıldırlamak suretiyle ayrılacaktım.

Soru: 5

Olumsuz davranışlar, sosyal çevrenizle ilişkilerinizi ve aile hayatınızı etkiledi mi? Etkiledi ise nasıl?

Yanıt

Kesinlikle etkiledi. Ben normalde işi işte bırakan biriyim. Ama bu davranışlar yüzünden kaç kez ağlayarak gidip bu durumu eşime anlattığımı hatırlamıyorum bile. Bunu özel hayatıma taşımamaya çalışıyordum ancak mümkün olmadı.

Soru: 6

Olumsuz davranışların fiziksel ve ruhsal sağlığınıza etkisi oldu mu? Oldu ise anlatabilir misiniz?

Yanıt

Sürekli başım ağrıyordu. Üzerimdeki bir işi çok rahat bir şekilde yapabilecekken üzerimdeki baskı ve stres yüzünden çok endişeli bir şekilde yapabiliyordum. Dolayısıyla dönem çok verimli olduğumu düşünmüyorum. Bu verimli olmama durumu da bana karşı kullanılıyordu.

Soru: 7

Çevrenizde sizden başka olumsuz davranışlara maruz kalan var mıydı? Gözlemlerinizi anlatabilir misiniz?

Yanıt

Vardı. Ben bu davranışları işten ayrıldığım için rahatlıkla dile getirebildim. Fakat benim gibi bu tür davranışlara maruz kaldığını bildiğim ve dile getirmeden çalışmaya devam eden arkadaşlarım da vardı. Hatta ben ayrıldıktan sonra bir arkadaşım beni arayarak yaşadıklarını ağlayarak anlattı.

Müdürlüğü ile ilgili değerlendirme sürecinde olan bu arkadaşım süreç yöneticisi tarafından mobbinge uğramıştı. Kendisi arkadaşımın müdürlük değerlendirilme sürecinde olduğunu öğrenmiş. O da değerlendirme sürecindeydi. Kendisine verilen sözler tutulmadığından bu arkadaşımızı yıldırmaya yönelik davranışlar sergilemeye başlamış. Arkadaşımın birinci dereceden yöneticisini atlayarak yanına ekibinden iki-üç kişi daha alıp doğrudan genel müdüre gidip arkadaşımın müdür olamayacağını söylemiş. Gerekçe olarak da gerekli yetkinlik ve teknik bilgiye sahip olmadığını öne sürmüştü. Bu durum arkadaşımızın müdür olamamasıyla sonuçlandı. Kendisinin üç çocuğu vardı ve burdan bir gelir elde edecekken bundan mahrum bırakıldı. Şirketin buna izin veren bir politika içerisinde olması da hoş değildi.

Başka bir arkadaşım ise 6 kişilik çok mutlu bir ekipte çalışıyordu. Bir akşam şirketin yılbaşı etkinliğinde tek başına bir köşede ağladığını gördük. Kendisi ile

konuştuğumuzda başka bir departmana zorla geçirilmek istendiğini öğrendik. Kendisine başka bir şans bırakılmamıştı.

Ayrıca şirketten ayrılmış olan kişilerin paylaşımında bulundukları bir sosyal medya platformu vardı ve o kişilerin de yıllardır benzer şeyler yaşadıklarını ve mağdur olduklarını görebilirdiniz.

Soru: 8

İşyerindeki insan ilişkilerinin bu durumlara etkisi / katkısı nedir? - Yöneticilerin yönetim tarzı? Organizasyon yapısının (merkeziyetçilik vb.) etkisi? Sektörel özellikler?

Yanıt

Bence var. Şirkete her yeni başlayan kişi bir süre sonra farklı bir karaktere bürünüyor. Kimse kimseye güvenmiyordu ve çalıştığı ortamda kendini güvende hissetmiyordu.

Genel müdürümüz yabancı ve renki bir kişilikti. Ancak sözünü geçiremiyordu. Direktörler daha baskın kişilerdi. Müdürler ise çok farklı karakterdelerdi. Departmana göre şanslı veya şanssız olabiliyordunuz. Bazı yöneticiler mesai saatleri konusunda çok katı bir politika izlerken bazıları daha esnek davranabiliyordu. Kimisi 17:30'da çıkıp evine giderken bazı arkadaşlarımız gece 01.00'e kadar mesaiye kalıp evinin yolunu unutabiliyordu. Ancak dışarı karşı çok anlayışlı bir şirket görüntüsü çiziliyordu. Dışarda anlattığınızda kimse size inanamıyordu.

Sektör yapısına çok bağlayamıyorum ancak şirketin kurumsal olmasına rağmen kocaman bir aile şirketi olmasına bağlıyorum. Şirketin yönetiminden gelen bir kültür olduğunu düşünüyorum.

Soru: 9

Bu işletmedeki iş yapma ve yürütme anlayışı (ya da örgüt kültürü) yaşadığınız olaylarda ne kadar paya sahip?

Yanıt

Sektör yapısına çok bağlayamıyorum ancak şirketin kurumsal olmasına rağmen kocaman bir aile şirketi olmasına bağlıyorum. Şirketin yönetiminden gelen bir kültür olduğunu düşünüyorum.

Soru: 10

Mobbing'i nasıl yönettiniz? Mobbing ile nasıl başa çıkıyorsunuz? Hangi başa çıkma yöntemini kullanıyorsunuz?

Yanıt

Aslında baş edemediğim zamanlar oldu ancak bu daha çok iş sonrası kendime kaldığım anlardı. Bunun dışında hiçbir şey yokmuş gibi davranıyordum. Hatta benimle yapılan özel görüşmelerde bundan kimseye bahsetmemem konusunda yönlendiriliyordum. Eğer bahsedersem benim yıpranacağımı söylüyorlardı. Normalde de negatif olan şeyleri dışarı yansıtmayan biriyim. Kendi içimde çözebileceğime inanmıştım.

Soru: 11

Bir an için geriye dönme şansınız olsaydı, bu tür durumlara maruz kalmamak için ne yapardınız? Ya da ne yapılmasını önerirdiniz? (kişisel çıkarım, muhasebe...)

Diğer bir deyişle, yaşadıklarınızda “kendi payınız” nedir?

Yanıt

Yazılı kanıt konusunda geciktiğimi düşünüyorum. Herşey bana sözlü olarak yaşatıldı ve sözel ortamlarda gerçekleşti. Hiçbir zaman hırçın davranmadım ama bunu zamanında üst yönetime aktarmak konusunda daha proaktif olabilirdim.

Mağdur-4

Cinsiyet: Kadın

Yaş: 28

Eğitim: Lisans

Medeni Hal: Evli

Şirketteki Pozisyonu: Proje Mühendisi

İş Tecrübesi: 5 yıl

Soru: 1

Mobbingin ne anlama geldiğini biliyor musunuz? Tarif edebilir misiniz?

Yanıt

İş yerinde insanların birbirine karşı olumsuz davranışları demektir.

Soru: 2

Çalışma hayatınızda maruz kaldığınız olumsuz davranışlar nelerdir?

Yanıt

Üst yöneticim tarafından hor görme, aşağılama şeklinde davranışlara maruz kaldım.

İşimle alakalı olarak şirketimin sattığı ürünlerle ilgili bir tablo hazırlamam istenmişti. Bana ürünlerin bir listesini verdiler. Bu listeye göre bir tablo hazırlamam bekleniyordu. Dedikleri şekilde tabloyu hazırladım. İncelediklerinde ise “bu olmamış” “senin bu yaptıklarını ilkokul mezunu da yapar” “hiçbir şey yapamıyorsun” “hiçbirşey beceremiyorsun” gibi ithamlarda bulunuyorlardı. Ona 4 yıllık üniversite mezunu bir mühendis olduğumu hatırlattığımda “sen nasıl bana sesini yükseltirsin” diyerek beni susturuyordu.

Ne yapsam yetersiz görülüyordu, sürekli aşağılanıyordum. Saat 6’da mesai bitiyordu. 6’ya 5 kala yanına çağırıyor ve bir şey istiyordu. Aradan uzun bir zaman geçince de “tamam sen gidebilirsin bu zaten çok önemli değil, yarın bakarız” diyordu. Bir ailem olduğu, evime zamanında gitmem gerektiği konusu umrunda bile değildi.

Bir firmadan sipariş aldığımızda müşterinin özel durumlarını bilmediğim için beni suçluyordu. Halbuki sipariş aldığımız sırada bunu özellikle öğrenmem gerektiğini bana hiç söylememişti. Bu sebeple siparişin benim yüzünden yanlış hazırlandığını ima ettiği birçok durum yaşadığımı ve ağladığımı hatırlıyorum.

Soru: 3

Kim tarafından bu davranışlara maruz kaldınız?

Yanıt

Şirket sahibi olan üst yöneticim tarafından bu davranışlara maruz kaldım.

Soru: 4

Söz konusu olumsuz davranışlar ne zaman başladı? Ne kadar sürdü?

Yanıt

Şirkette işe başladıktan sonra çalıştığım 11 ay boyunca bu davranışlara maruz kaldım.

Soru: 5

Olumsuz davranışlar, sosyal çevrenizle ilişkilerinizi ve aile hayatınızı etkiledi mi? Etkiledi ise nasıl?

Yanıt

O dönem çok mutsuzdum. Yeni mezun olarak başladığım ilk iş yerimdi. Beklentilerim çok fazlaydı. İlk iş yerimde bunları yaşamak beni çok üzdü. Uzunca bir süre iş hayatı hep böyle mi olacak kaygısı yaşadım. Benim mutsuz olmam çevremdekilere de yansdı. Beni üzgün gördükleri için onlar da çok üzülüyordu.

Soru: 6

Olumsuz davranışların fiziksel ve ruhsal sağlığınıza etkisi oldu mu? Oldu ise anlatabilir misiniz?

Yanıt

Stres bende mide ağrısı yapar. O dönemde de sürekli midem ve başım ağrıyordu. Sürekli geçmek bilmeyen bir ağrım vardı. İşten ayrıldıktan sonra bu şikayetlerim tamamen geçti.

Soru: 7

Çevrenizde sizden başka olumsuz davranışlara maruz kalan var mıydı? Gözlemlerinizi anlatabilir misiniz?

Yanıt

Sadece bana değil iş yerinde çalışan diğer kişilere de bunu yapıyordu.

Diğer iş arkadaşlarımla birlikte yemek saatlerimiz sorun oluyordu. Herkes zamanında yemeğe çıkmalıydı. 5-10 dakikalık gecikmeler için azar işitirdik. Sürekli kontrole gelirdi. Görünen yemek saati arası 1 saat olsa bile bizden yemek yiyip hemen odaya işimizin başına dönmemizi beklerdi. Yemek dışında asla mola veremezdik. Orada çalıştığım süre boyunca bir kez bile dışarı çıktığımı hatırlamıyorum.

Sürekli kameralarla izleniyorduk. Çalışma ortamımızı izliyordu. Gerçekten çalışıyor muyuz yoksa başka şeylerle de ilgileniyor muyduk bunu bilmek istiyordu. İzleniyor olmanın verdiği gerginlikle çalışıyorduk. İşe odaklanmamız çok güçtü.

Satış müdürümüzü başarılarından dolayı takdir etmez sürekli satışların çok kötü olduğunu vurgulardı. Daha çok müşteri ziyaretine gitmesini ve fırsatları satışa dönüştürmesini isterdi. Onu da yetersiz görürdü. Kimsenin özel hayatına saygısı yoktu çok iş odaklıydı.

Öte yandan tüm çalışanların bu davranışlara maruz kalmaları kendi içlerinde bir dayanışma ortamı yaratmıştı. Benzer şeyler yaşayan kişiler birbirlerine destek oluyorlardı.

Soru: 8

İşyerindeki insan ilişkilerinin bu durumlara etkisi / katkısı nedir? – Yöneticilerin yönetim tarzı? Organizasyon yapısının (merkeziyetçilik vb.) etkisi? Sektörel özellikler?

Yanıt

Şirketin patron şirketi olmasının bunda büyük etkisi vardı. Ancak en büyük sebep bu davranışları uygulayan kişinin karakteri ve işe bakış açısıydı.

İnsanları aşağılar, onları yetersiz görürdü. Herşeyin en iyisini ve doğrusunu kendinin bildiğine inanırdı. Başkalarının fikirlerini önemsemezdi. Sürekli dediğini kabul ettirme ve hakimiyet kurma çabası içerisindeydi. Kimseye iş delege edemez her zaman yetkinin kendisinde olmasını isterdi.

Soru: 9

Bu işletmedeki iş yapma ve yürütme anlayışı (ya da örgüt kültürü) yaşadığınız olaylarda ne kadar paya sahip?

Yanıt

Üst yöneticinin hakimiyeti elden bırakmama duygusu bunda önemli paya sahipti. Şirket sahibi olduğu için hep daha iyisi olsun isterdi. Daha çok ürün satılsın gelir elde edilsin istiyordu. Ancak bunu yaparken insanların hislerini ve motivasyonlarını umursamıyordu.

Soru: 10

Mobbing'i nasıl yönettiniz? Mobbing ile nasıl başa çıkıyorsunuz? Hangi başa çıkma yöntemini kullanıyorsunuz?

Yanıt

Çok tecrübesiz olduğum için tek başına başa çıkamadım. Diğer ekip arkadaşlarımın desteği benim için çok önemliydi. O dönemde çok güçlü olamadım.

Soru: 11

Bir an için geriye dönme şansınız olsaydı, bu tür durumlara maruz kalmamak için ne yapardınız? Ya da ne yapılmasını önerirdiniz? (kişisel çıkarım, muhasebe...)

Diğer bir deyişle, yaşadıklarınızda “kendi payınız” nedir?

Yanıt

Bana yapılanları üzerime alınmaz, patron mantığı ile çalışan yöneticimin tamamen gelir elde etme kaygısıyla bunları yaptığını kendime hatırlatırdım. Daha sakın şekilde kendimi anlatmaya çalışabilirdim.

Mağdur-5

Cinsiyet: Kadın

Yaş: 25

Eğitim: Lisans

Medeni Hal: Bekar

Şirketteki Pozisyonu: Avukat

İş Tecrübesi: 2 yıl

Soru: 1

Mobbingin ne anlama geldiğini biliyor musunuz? Tarif edebilir misiniz?

Yanıt

Mobbing çalıştığın ortamda üstlerinin veya çalışma arkadaşlarının seninle ve işinle ilgili yaptığı, seni olumsuz etkileyen baskılar olarak biliyorum. Hem psikolojik hem de fiziksel sonuçları olabilecek şekilde etkileyen eylemler olarak tanımlanabilir.

Soru: 2

Çalışma hayatınızda maruz kaldığınız olumsuz davranışlar nelerdir?

Yanıt

Yöneticimin bana verdiği işlerin sonuçları ile ilgili davranışlardan bahsedebilirim. Verdiği her iş sonrasında “bunu ben olsam şöyle yapardım” “senden daha iyi yapardım” “ben olsaydım başarırdım” “sen beceremedin” tarzı ithamlarda bulunuyordu. Söylemediği bir şey için “sana söylemiştim” “neden yapmadın” şeklinde çıkışmaları bulunuyordu. İspat edemediğim şeyler olduğundan kendimi çok kötü hissediyordum.

Soru: 3

Kim tarafından bu davranışlara maruz kaldınız?

Yanıt

Yöneticim tarafından maruz kaldım.

Soru: 4

Söz konusu olumsuz davranışlar ne zaman başladı? Ne kadar sürdü?

Yanıt

İlk işe başladığımda tecrübesiz olduğumdan bu tür davranışları fark edemediğimi düşünüyorum. Deneyimim artıp işleri kendi başıma götürebildiğimi anlayınca bu davranışların kasıtlı olarak yapıldığını anladım ve farkındalığım arttı. Yani aslında işe başladığım ilk günlerden beri bu davranışlara maruz kaldığımı söyleyebiliriz. İşten ayrılana kadar da devam etti. (1 yıl)

Soru: 5

Olumsuz davranışlar, sosyal çevrenizle ilişkilerinizi ve aile hayatınızı etkiledi mi? Etkiledi ise nasıl?

Yanıt

Evet etkiledi. Gergin olduğum için agresifleşmiştim. Ailemdekileri ve çevremdeki diğer insanları istemeden de olsa kırdığım zamanlar oldu. İş arkadaşlarım da içinde bulunduğum durumun farkındaydı. Daha korumacı pozisyona geçtiler. Bana destek oldular.

Soru: 6

Olumsuz davranışların fiziksel ve ruhsal sağlığınıza etkisi oldu mu? Oldu ise anlatabilir misiniz?

Yanıt

Sürekli ağlıyordum. Kendimi çok mutsuz hissediyordum. İşe gitmek istemiyordum. Yeni iş aramayı sıklıkla düşündüm.

Soru: 7

Çevrenizde sizden başka olumsuz davranışlara maruz kalan var mıydı? Gözlemlerinizi anlatabilir misiniz?

Yanıt

Evet vardı. Bana yapılan davranışların aynısını diğer arkadaşlarıma da yapıyordu. Topluluk önünde rencide edici davranışlarda bulunuyordu.

Soru: 8

İşyerindeki insan ilişkilerinin bu durumlara etkisi / katkısı nedir? – Yöneticilerin yönetim tarzı? Organizasyon yapısının (merkeziyetçilik vb.) etkisi? Sektörel özellikler?

Yanıt

Çalıştığım yer ufak bir avukatlık ofisi. Bu sebeple organizasyondan kaynaklı değil mobbing uygulayan kişinin karakter yapısı ile ilgili olduğunu düşünüyorum.

Sektör ile ilgili olarak da bizim işimizin çok fazla operasyonu olduğunu söyleyebilirim. Avukat olsanız da aslında iş tanımınızda olmayan birçok iş yapmak zorunda kalıyorsunuz. Sizden böyle bir beklenti oluyor. Bu sebeple de kendimizi baskı altında hissettiğimiz, asıl işlere zaman ayıramadığımızdan hata yapma ihtimalimizin arttığı durumlar oluyordu ve bu hatalar sonucunda da yaptığımız iş eleştiriliyordu ve ağır ithamlara maruz kalıyorduk.

Soru: 9

Bu işletmedeki iş yapma ve yürütme anlayışı (ya da örgüt kültürü) yaşadığınız olaylarda ne kadar paya sahip?

Yanıt

Doğrudan bir payı olduğunu söyleyemem ancak mobbing uygulayan ilgili kişiye müdahale edilmemesi bu konuya gereken önemin verilmediğini gösteriyor bence.

Soru: 10

Mobbing'i nasıl yönettiniz? Mobbing ile nasıl başa çıkıyorsunuz? Hangi başa çıkma yöntemini kullanıyorsunuz?

Yanıt

Yöneticimle aynı statüde olan diğer avukatlarla görüştim. Onlara nasıl davranmam gerektiğini danıştım. Aynı dönemde benim çalışırken mutsuz olduğumu gören bir üst yöneticinin yönlendirmeleri oldu. Aldığım bu desteklerle birlikte kendi kendimi telkin etmeye çalıştım. Bunun bir iş hayatı olduğunu ve duygusallığa fazla yer olmadığını kendi kendime hatırlattım. İşime odaklandım.

Soru: 11

Bir an için geriye dönme şansınız olsaydı, bu tür durumlara maruz kalmamak için ne yapardınız? Ya da ne yapılmasını önerirdiniz? (kişisel çıkarım, muhasebe...)

Diğer bir deyişle, yaşadıklarınızda “kendi payınız” nedir?

Yanıt

Çok fazla kişiselleştirdiğimi düşünüyorum. Bu kadar duygusal davranmayabilirdim. Kendisi ile görüşerek davranışlarının bana hissettirdikleri konusunda daha fazla bilgilendirebilirdim.

Mağdur-6

Cinsiyet: Erkek

Yaş: 27

Eğitim: Yüksek Lisans

Medeni Hal: Bekar

Şirketteki Pozisyonu: İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı

İş Tecrübesi: 5 yıl

Soru: 1

Mobbingin ne anlama geldiğini biliyor musunuz? Tarif edebilir misiniz?

Yanıt

Mobbing kişinin yöneticisi veya ekip arkadaşları tarafından minimum 6 ay süreyle olumsuz davranışlara maruz kalmasıdır.

Soru: 2

Çalışma hayatınızda maruz kaldığınız olumsuz davranışlar nelerdir?

Yanıt

Farkında olmadan onun istediği saatten başka bir saate görüşme organize etmişim. Aslında benim hatam değildi. Aynı saatte başka bir planlı görüşmesi varmış ama takvimine işlemediği için benim bunu bilmem mümkün değildi. Bu olayda bana “söylediklerim bir kulağından girip bir kulağından çıkıyor. Bu kadar basit bir işi yapamayacaksın burda işin ne? Sözleşmenin bitmesini bekleme çık git. Böyle basit bir işi sokaktan geçen birine de yaptırabiliriz” demişti.

Yaptığım hiçbir işi beğenmiyor bana her gün “sen bunu nasıl yaparsın” “sen tembel misin” “cahil misin” şeklinde ithamları oluyordu. Yüzü hiç gülmezdi. Her gün acaba biraz sonra bana ne için kızacak diye düşünürdüm.

Soru: 3

Kim tarafından bu davranışlara maruz kaldınız?

Yanıt

Bu davranışları uygulayan kişi Proje Yöneticisi idi. İdari anlamda ona bağlı değildik fakat ona rapor veriyorduk.

Soru: 4

Söz konusu olumsuz davranışlar ne zaman başladı? Ne kadar sürdü?

Yanıt

Ben işe başladıktan 1 ay sonra başladı ve 7 ay boyunca devam etti. İşten ayrılmasaydım devam edecekti.

Soru: 5

Olumsuz davranışlar, sosyal çevrenizle ilişkilerinizi ve aile hayatınızı etkiledi mi? Etkiledi ise nasıl?

Yanıt

Kaldıramayacağım sözler söyleniyordu. Ne kadar istemesem de yalnız kaldığımda kendimi bu sözleri düşünürken buluyordum ve çok üzülüyordum. Arkadaş çevremle eski sıklıkta görüşememeye başlamıştım. Haftasonu dahi üzerimden atamıyordum. Tekrar işe dönmenin stresini hep üzerimde hissediyordum.

Soru: 6

Olumsuz davranışların fiziksel ve ruhsal sağlığınıza etkisi oldu mu? Oldu ise anlatabilir misiniz?

Yanıt

O dönemde vücudumda kızarıklıklar olmaya başlamıştı. Bazen sinir nöbetleri geçiriyordum ve o nöbetler sırasında kaşıntı başlıyordu. Kaşıdığım yerler yara olmaya başlamıştı. İşten ayrıldıktan sonra fiziksel şikayetlerim geçti. Ama bende yarattığı moral bozukluğu uzun bir süre devam etti.

Soru: 7

Çevrenizde sizden başka olumsuz davranışlara maruz kalan var mıydı? Gözlemlerinizi anlatabilir misiniz?

Yanıt

Örneklerle anlatmaya çalışayım. Bir çalışma sırasında arkadaşşıma tehditvari bir şekilde “böyle giderse performans notunu düşük vereceğim” “hiçbir şekilde düzeltmeyeceksin” “bu kaçınıcı oldu” şeklinde konuşmalar yapıyordu. Özel işlerini diğerk kişilere yaptırıyordu. “git bana tost al” “çay al” şeklinde emir içeren cümleleri vardı. Öğle aralarında spora gidiyordu ve sonrasına denk gelen toplantılara geç kaldığı gibi toplantı organize edenlere neden o saate ayarladığını sorarak çıkışıyordu.

Sözleşme bitimine bir gün kala bir arkadaşımızı iş yerinden kovmuştu. Bir imza süreci ile ilgili hata olmuş ve arkadaşımız artık dayanamayarak “işe girdiğim günden beri bana bir şey öğretmek yerine sürekli bağırıp çağırıyorsunuz, böyle davranmam çok normal değil mi?” siyerek tepkisini belli etmiş. Yöneticimiz ise sinirlenerek “sen kimsin benimle böyle konuşuyorsun, o zaman defol git burdan şimdi eşyalarını topla ve git” demiş. Arkadaşımız toparlanıp gitmek durumunda kalmış. Kendisi o dönemde yeni evliydi ve uzunca bir süre iş arayamadı. Yaşadıklarını atlatması ve yeni bir iş arayışına girmesi zaman aldı.

Soru: 8

İşyerindeki insan ilişkilerinin bu durumlara etkisi / katkısı nedir? – Yöneticilerin yönetim tarzı? Organizasyon yapısının (merkeziyetçilik vb.) etkisi? Sektörel özellikler?

Yanıt

Kesinlikle var. Çünkü bu birim yönetimin desteklemediği bir birimdi. Yönetim desteklemediği için üst yönetici istediği gibi at koşturuyordu. İşsizlik korkusu olduğu için diğerk arkadaşlar seslerini çıkaramıyorlardı. Yaşanan tartışmalara kimse müdahil olmuyordu. Hem yönetimin ilgisizliği hem de kişilerin yaşanan olumsuzluklara kayıtsız kalması böyle bir iş yapma tutumunun süregelmesine sebep oluyordu. Yönetim ilişkileri denetlemiyordu.

Soru: 9

Bu işletmedeki iş yapma ve yürütme anlayışı (ya da örgüt kültürü) yaşadığınız olaylarda ne kadar paya sahip?

Yanıt

İşletme kültürü ile ilgili olduğunu düşünmüyorum. Kendi haline bırakılmış bir birimde, denetlenmeyen bir birimdeki iş yönetiminin bir yöneticinin eline bırakılmasının sonuçlarıydı. Mobbinge maruz kalan kişiler sessiz kalıyordu. Bunun etkisinin olduğunu düşünüyorum. İşsiz kalma korkusu nedeni ile tepkisiz kalıyorlardı. Yöneticinin davranışlarını incelemek gerektiğini düşünüyorum. Neden bu davranışta bulunduğu bakmak lazım. Belki ona da mobbing uygulanmıştır ya da geçmişinde travmatik bir şey vardır.

Soru: 10

Mobbing'i nasıl yönettiniz? Mobbing ile nasıl başa çıkıyorsunuz? Hangi başa çıkma yöntemini kullanıyorsunuz?

Yanıt

İlk başta hiçbir şey yapmadım. Burda işleyiş böyle diye düşündüm. İyice depresyone girecek boyuta gelmeye başladım. İşe gitmek istemiyordum. Sabahları servise binmeyip toplu taşımayla işe gidiyordum. Geç gidersem yöneticimle karşılaşmam diye düşünüyordum.

Bir süre sonra söylediklerini umursamamaya başladım. Bu sefer beni kışkırtmaya başladı. Bir gün bana “benim söylediklerim neden bir kulağından girip bir kulağından çıkıyor gibi davranıyorsun” dedi. Ben de tartışmanın uzamaması için “size öyle geliyor olabilir” dedim. Bunun üzerine daha çok sinirlenip “sen hep böyle umursamazsın. Bu şekilde bu sektörde nasıl ilerlemeyi düşünüyorsun? Bence sen bu sektörü bırak hatta iş yaşamını bırak” şeklinde bir çıkışı oldu. Yani umursamaz davranmak da fayda etmemişti. Bunu yapmaktan zevk aldığını düşünmeye başlamıştım.

Soru: 11

Bir an için geriye dönme şansınız olsaydı, bu tür durumlara maruz kalmamak için ne yapardınız? Ya da ne yapılmasını önerirdiniz? (kişisel çıkarım, muhasebe...)

Diğer bir deyişle, yaşadıklarınızda “kendi payınız” nedir?

Yanıt

Ben o dönemde tecrübesizliğin verdiği şekilde mobbinge maruz kaldığımı anlamamıştım. Şu anda olsa daha farklı olurdu. Farklı kişileri tanıdıkça siz de davranış geliştirebiliyorsunuz. Orda çalışmaya devam etseydim aynı yönetici ile çalışmayı asla istemezdim. Başka bir yönetici ile çalışma şansım olmayacağı için sözleşmem bitmeseydi ayrılmayı talep ederdim.

Mağdur-7

Cinsiyet: Kadın

Yaş: 30

Eğitim: Lisans

Medeni Hal: Evli

Şirketteki Pozisyonu: İnsan Kaynakları Uzmanı

İş Tecrübesi: 9 yıl

Soru: 1

Mobbingin ne anlama geldiğini biliyor musunuz? Tarif edebilir misiniz?

Yanıt

Biliyorum. Mobbing bir çalışanın iş hayatında maruz kaldığı olumsuz davranışların tümüdür. Yalnız davranışlar sistematik olmalı ve süreklilik arz etmelidir.

Soru: 2

Çalışma hayatınızda maruz kaldığınız olumsuz davranışlar nelerdir?

Yanıt

Bilinçli olarak dışlama, bilgi saklama, terfiye engel olunması, başarıların takdir edilmemesi buna karşın hataların yüzüme vurulması şeklinde özetleyebiliriz.

Biraz daha detaylandırmak gerekirse ben ekibimde diğer çalışanlara göre yöneticim de dahil eğitim seviyesi en yüksek olan kişiydim. Bundan bağımsız olarak işimde de başarılı olduğumu düşünüyorum. Birlikte çalıştığım yöneticiler her zaman yaptığım işleri takdir etmişlerdir. İşe girdiğim günden itibaren ne yöneticimle ne de ekip arkadaşlarımla bir uyum yakalayamadık. Ekip arkadaşlarım sürekli bana hissettirecek şekilde arkamdan konuşuyor işle ilgili konuları bilerek benden saklıyorlardı. Öğle yemeklerine yalnız çıkmak zorunda kalıyordum. İş dışında da görüştükleri için her konuda birbirlerini gözetiyorlar beni her zaman dışarıda bırakıyorlardı.

Yöneticim ise beni kendine rakip olarak görüyordu. Yıllardır birçok başarılı iş yaptığım halde terfimi önermiyordu. İşle ilgili kritik konuları benimle paylaşmıyordu. Diğer yöneticiler benim başarılarımı takdir ederken kendisi hatalarımı kolluyordu. Yılda bir kez performans görüşmesi yapıyor bütün bir yıl bana bahsetmediği konuları açıyor ve ona göre yapmış olduğum hataları sıralıyordu. Her yıl gerçekleşen performans görüşmeleri benim için kaba dönmüştü. Ayrıca benim yaptığım projeleri, raporları kendi fikriymiş gibi üst yönetime sunuyordu. Benim başarılarımdan üst yönetimin haberi bile olmuyordu. Şirketteki arkadaşlarım katıldıkları toplantılar sonrası beni bu durumlardan haberdar ediyorlardı. Performansa dayalı bir prim sistemi olduğu için bu görüşmeler benim alacağım primi de etkiliyordu. Bütün bunlar yapacağım işe yansıyor beni çok mutsuz hissettiriyordu.

Mesaimiz akşam 17:30'da bitiyordu. Tam saatinde çıktığımızda yöneticimiz erken çıkıyormuşuz muamelesi yapıyordu. Tam çıkarken “şu iş ne oldu, halledebilmiş miydin?” diye sorardı. Ona göre her akşam mesaiye kalmalıydık. Bu yüzden her mesai bitiminde kendimi tedirgin hissediyordum. İzin almak da problem oluyordu. İzin isteyeceğim zaman günler öncesinden stresini çekmeye başlıyordum. Aynı şekilde hasta olduğumda bunu bildirmeye de çekiniyordum. Ofisteyken hasta olduğumuzda asla eve göndermezdi mesai bitimine kadar ofiste hasta hasta çalışırdık.

Soru: 3

Kim tarafından bu davranışlara maruz kaldınız?

Yanıt

Bağlı bulunduğum yöneticim ve ekibimdeki diğer kişiler tarafından bu davranışlara maruz kaldım.

Soru: 4

Söz konusu olumsuz davranışlar ne zaman başladı? Ne kadar sürdü?

Yanıt

İşe girdikten hemen sonra başladı ve çalıştığım süre boyunca devam etti (5 yıl)

Soru: 5

Olumsuz davranışlar, sosyal çevrenizle ilişkilerinizi ve aile hayatınızı etkiledi mi? Etkiledi ise nasıl?

Yanıt

Tabii ki etkiledi. Bu davranışlara maruz kaldıkça günden güne mutsuz bir insan olmaya başladım. Kendimi gün içinde çok yalnız hissediyordum. Sabahları işe gelmek istemiyordum. Ayaklarım geri geri gidiyordu. Eve gittiğimde çok sinirli ve gergin oluyordum. Bu durum çevremdekilere de yansıyor. Arkadaşlarımla görüşmek istemiyordum. Kendi kabuğuma çekilmiştim.

Soru: 6

Olumsuz davranışların fiziksel ve ruhsal sağlığınıza etkisi oldu mu? Oldu ise anlatabilir misiniz?

Yanıt

Daha sık hastalanmaya başladım. Kilo vermeye başladım. Sürekli başım ve midem ağrıyordu. Rapor alıp dinleniyordum. Raporlu olduğum günler işe gitmediğim için seviniyordum. Sürekli takıntılar başladı. En ufak şeyi bile kendime dert eder olmuştum. Sürekli bir ruhsal çöküntü içindeydim.

Soru: 7

Çevrenizde sizden başka olumsuz davranışlara maruz kalan var mıydı? Gözlemlerinizi anlatabilir misiniz?

Yanıt

Ekip arkadaşlarım da yöneticim tarafından benzer davranışlara maruz kalıyordu. Yöneticim özellikle bir kişiyi rencide edecek şekilde herkesin içinde azarlıyordu. “Her ay aynı hataları yapıyorsun” “bir türlü öğrenemedin” “kendine iş bak seninle çalışamayacağım” türünden söylemlerde bulunuyordu. Ekip arkadaşlarım ise bana uyguladıkları davranışların aynısını ekibe yeni gelen kişilere de uyguluyorlardı. Yani kimseyi aralarına almıyor, dışlıyorlar ve bunu da karşıdaki kişiye hissettiriyorlardı. Bu sebepten birçok kişi dayanamayıp işten ayrılmıştı.

Soru: 8

İşyerindeki insan ilişkilerinin bu durumlara etkisi / katkısı nedir? – Yöneticilerin yönetim tarzı? Organizasyon yapısının (merkeziyetçilik vb.) etkisi? Sektörel özellikler?

Yanıt

İK’da uygulanan mobbingden kimse haberdar değildi. Genel Müdür sadece şirketin kar getiren birimleri ile ilgileniyordu. Yöneticilerin yönetim tarzı ile ilgili olduğunu düşünüyorum. Genel Müdür benim yöneticime de mobbing uyguluyordu. Geçmişteki yöneticilerinin de kendisine bu şekilde davrandığını anlatmıştı. Yani herkes zincirleme şekilde çalışanlarına duygusal taciz uyguluyordu. Organizasyon yapısı ya da sektörle ilgisi olduğunu düşünmüyorum.

Soru: 9

Bu işletmedeki iş yapma ve yürütme anlayışı (ya da örgüt kültürü) yaşadığınız olaylarda ne kadar paya sahip?

Yanıt

Şirketteki diğer birimlerin aksine İK'nın destek birimi olması sebebiyle çok fazla yatırım yapılan bir birim olmadığını söyleyebiliriz. Bu sebeple burdaki sorunlara kulak tıkanıyordu. Ayrıca yöneticimiz ekip içerisindeki sorunları dışarı yansıtmıyordu. Biz söz sahibi değildik. Ekip arkadaşlarımızla aramızdaki gerginliğin farkında olmasına rağmen bununla ilgili önlemler almıyordu, sorunları çözmeye çalışmıyordu. Bu şekilde bir kabullenilmişlik havası hakimdi.

Soru: 10

Mobbing'i nasıl yönettiniz? Mobbing ile nasıl başa çıkıyorsunuz? Hangi başa çıkma yöntemini kullanıyorsunuz?

Yanıt

Bu davranışlara maruz kaldığım dönemde kendimi oyalamak için aktiviteler yaptım. İngilizce konuşma kulübüne katıldım. Pastacılık kursuna gittim. Bu şekilde bir nebze olsun yaşadığım stresten uzaklaşmaya çalıştım. İş günlerinde ise kendimi işime verdim. Mesleğimde ilerleyebilmek için eğitimler talep ettim ve onlara katıldım.

Soru: 11

Bir an için geriye dönme şansınız olsaydı, bu tür durumlara maruz kalmamak için ne yapardınız? Ya da ne yapılmasını önerirdiniz? (kişisel çıkarım, muhasebe...)

Diğer bir deyişle, yaşadıklarınızda “kendi payınız” nedir?

Yanıt

Ben mobbinge maruz kaldığım dönemde kendi içimde mücadele etmeyi seçtim. Ancak bu beni çok fazla yordu ve yıprattı. O günlere geri dönme şansım olsaydı kendi içimde çözmeye çalışmak yerine bunda payı olan kişilerle konuşarak bu davranışların beni çok üzdüğünü ve yıprattığını onlara söyledim. Ayrıca ben bu şartlarda 5 yıl çalıştım. Keşke bu kadar katlanmasaydım ve daha önce iş değişikliğine gitseydim. Bu davranışa maruz kalmakta olan kişilere kesinlikle mücadele etmelerini ve bunu bir kader olarak görmemelerini, gerekirse hukuksal yollara başvurmalarını öneririm.

Mağdur-8

Cinsiyet: Kadın

Yaş: 31

Eğitim: Lisans

Medeni Hal: Evli

Şirketteki Pozisyonu: Sözleşme Yönetimi Sorumlusu

İş Tecrübesi: 7 yıl

Soru: 1

Mobbingin ne anlama geldiğini biliyor musunuz? Tarif edebilir misiniz?

Yanıt

Bir insanın/grubun diğer bir kimseye psikolojik baskı yapmasıdır.

Soru: 2

Çalışma hayatınızda maruz kaldığınız olumsuz davranışlar nelerdir?

Yanıt

Yöneticimle birlikte iki kişilik bir ekiptik. Çalışırken ve diğer zamanlarda gözünü hep üzerimde hissediyordum. Çağrı merkezi işi yapmamamıza rağmen birimizin sürekli bilgisayar başında olması gerektiğini söylüyordu. O molaya çıktığında ben ihtiyacım olsa dahi yerimden ayrılamıyordum. Bu durum üzerimde ciddi bir baskıya neden oluyordu.

İşimi yaparken attığım her e-postadan sonra beni eleştiriyordu. E-postaları onun istediği format ve üslupla atmam için ısrarcı oluyordu. Hür iradem ile kendimi ifade edemiyordum. Beni insanlara söylemek istemediğim cümleler söylemek zorunda bırakıyordu. Bu durum beni çok üzüyordu. Gerekli olsun veya olmasın her e-postanın bilgi kısmında onu tutmamı istiyordu.

Beni en çok üzen konu ise sürekli kişisel temizliğimi sorgulaması olmuştu. Yanımda iken beni ima edecek şekilde “burası kötü kokuyor” “çok havasız” diyordu. Bir

keresinde yine ortamda kötü koku bulunduğunu ima ederek “sen cips falan mı yedin” diye sormuştu. Daha önce hiç bu kadar utandığımı hatırlamıyorum.

Soru: 3

Kim tarafından bu davranışlara maruz kaldınız?

Yanıt

Yöneticim tarafından bu davranışlara maruz kaldım.

Soru: 4

Söz konusu olumsuz davranışlar ne zaman başladı? Ne kadar sürdü?

Yanıt

İşe giriş tarihimden itibaren başladı. Yöneticim başka ekibe geçene kadar devam etti. (3 yıl)

Soru: 5

Olumsuz davranışlar, sosyal çevrenizle ilişkilerinizi ve aile hayatınızı etkiledi mi? Etkiledi ise nasıl?

Yanıt

Kesinlikle etkiledi. Özellikle kişisel temizliğim sorgulandığı zaman ailem ve eşime çoğu kez bu durumu sorma gereği hissettim.

Soru: 6

Olumsuz davranışların fiziksel ve ruhsal sağlığınıza etkisi oldu mu? Oldu ise anlatabilir misiniz?

Yanıt

3 yıl boyunca iş kariyerim anlamında özgüven eksikliğine sebep oldu, çoğu kez işe gelmek istemedim. Yüzümde geçmek bilmeyen sivilceler çıktı. Bir sürü ilaç kullanıyordum fakat işe yaramıyordu.

Soru: 7

Çevrenizde sizden başka olumsuz davranışlara maruz kalan var mıydı? Gözlemlerinizi anlatabilir misiniz?

Yanıt

Aynı departmanda çalışan arkadaşım da aynı davranışlara maruz kalıyordu. Çoğu kez bu arkadaşımın yöneticim tarafından ağılatıldığına şahit oldum.

Soru: 8

İşyerindeki insan ilişkilerinin bu durumlara etkisi / katkısı nedir? – Yöneticilerin yönetim tarzı? Organizasyon yapısının (merkeziyetçilik vb.) etkisi? Sektörel özellikler?

Yanıt

Şirketin örgüt kültürü ve yöneticimin yönetim tarzı ile ilgili olduğunu düşünüyorum. Organizasyon yapısının da bu durumda payı vardı. Yöneticim aynı davranışı kendi yöneticisinden görüyordu. Uzun yıllardır şirkette çalışan biriydi. Örgüt kültürünü bu anlamda benimsediğini ve bunun da davranışlarına yansıdığını düşünüyorum.

Soru:9

Bu işletmedeki iş yapma ve yürütme anlayışı (ya da örgüt kültürü) yaşadığınız olaylarda ne kadar paya sahip?

Yanıt

Mutlaka iş yürütme anlayışı ile ilişkisi vardır, çünkü her zaman önemli olan işi nasıl yaptığın değil ne kadar sürede yaptığıdır. Benim yaptığım iş aslında benim değil yöneticimin yaptığı iş olarak algılanmaktaydı. Bu durumun yaşadıklarım ile kesinlikle ilişkili olduğunu düşünüyorum.

Soru: 10

Mobbing'i nasıl yönettiniz? Mobbing ile nasıl başa çıkıyorsunuz? Hangi başa çıkma yöntemini kullanıyorsunuz?

Yanıt

Mobbingi susarak, cevap vermeyerek yönetmeye çalıştım, fakat kesinlikle yönetemediğimi anladım. Aslında yaşadığım olumsuz davranışlar nedeniyle özgüvenimin ciddi şekilde hasar gördüğünü söyleyebilirim.

Soru: 11

Bir an için geriye dönme şansınız olsaydı, bu tür durumlara maruz kalmamak için ne yapardınız? Ya da ne yapılmasını önerirdiniz? (kişisel çıkarım, muhasebe...)

Diğer bir deyişle, yaşadıklarınızda “kendi payınız” nedir?

Yanıt

Maruz kaldığım her olumsuz davranış karşısında susmak yerine, bunun yanlış bir davranış olduğunu yöneticim ile paylaştım. Böyle olmasına biraz da ben izin verdim diyebilirim.

Mağdur-9

Cinsiyet: Erkek

Yaş: 31

Eğitim: Lisans

Medeni Hal: Evli

Şirketteki Pozisyonu: Yazılım Uzmanı

İş Tecrübesi: 9 yıl

Soru: 1

Mobbingin ne anlama geldiğini biliyor musunuz? Tarif edebilir misiniz?

Yanıt

Evet. Mobbing iş hayatında yöneticimin veya eş değer pozisyonumda bulunan kişilerin kasıtlı olarak şirketin yararını düşünmeden motivasyon ve iş verimliliğine yönelik olumsuz hareketlerin toplamıdır.

Soru: 2

Çalışma hayatınızda maruz kaldığınız olumsuz davranışlar nelerdir?

Yanıt

Özellikle çalışma arkadaşlarım tarafından mobbing gördüm. Onlardan daha yeni olmama rağmen çabuk adapte olup mevcut yapıyı iyi analiz edip eksikleri daha hızlı tespit edip aksiyon almam ve motivasyonumun yüksek olması nedeniyle dışlandım.

Özellikle benim geliştirdiğim projelerde birebir müşterilerle görüşmeme izin verilmedi. Hatta kendi geliştirdiğim bir yazılım için devreye alma çalışmasını benim yapmam gerekirken şehir dışına seyahatim engellendi. Bu sebeple daha çok yazılım geliştirmenin arka planında kaldım. Benim uzun vadeli hedefim olan Proje Yönetimi'ne geçişim sekteye uğradı. Müşteri önüne daha hızlı çıkabilecekken bu davranışların benim hedeflerime birer engel olduğunu söyleyebilirim.

Biz danışmanlık tarafında ekip olarak iş yapıyorduk. Müşteriye yaptığımız projelerde bir hata olduğunda ekip arkadaşlarım müşterinin de dahil olduğu toplantılarda ismimi vererek hatanın benden kaynaklı olduğunu dile getiriyordu. Ekip ruhu tamamen ortadan kalkmıştı.

Müşteri ile yaşadığım bir problemde çözümü konusunda projedeki daha kıdemli takım arkadaşlarımdan biri daha önce benzer bir sorunla karşılaştıklarında nasıl çözdükleri bilgisini benden sakladı. Orda önemli olan ekip olarak müşteriye hızlı şekilde çözüm desteği vererek şirket imajını korumaktı. Çözümü kendim bulmak zorunda kaldım bu da bana zaman kaybettirdi.

Farklı bir kurumda yöneticim tarafından da mobbinge maruz kaldım. Kendisi sabit fikirliydi, kendisine iletilen geri bildirimleri göz ardı ediyordu benim ilettiğim yeni fikirleri beni tersleyerek kabul etmiyordu. Aldığı hatalı kararlar nedeniyle ben daha çok çalışmak zorunda kalıyordum. Kendisine eleştiride bulunduğumda hep tepkiyle

karşılaşıyordum. Hataları asla üzerine almıyor, beni sorumlu tutuyordu. Bu hatalı kararlardan bir tanesi müşterinin kanuni hak talebinde bulunması ile sonuçlanmıştı. Yöneticim beni arayarak kendisini neden uyarmadığımı söyleyerek bana sert dille çıkıştı. Bunun üzerine tüm e-postalarımda bir araştırma yaparak gerekli uyarıları aylar öncesinde yaptığımı dair yazışmaları bulup kendisine sundum. Benim haklı olduğumu anlamış olmasına rağmen hiçbir şekilde özür dilemedi.

Soru: 3

Kim tarafından bu davranışlara maruz kaldınız?

Yanıt

Direkt olarak raporladığım yöneticim ve ekibimdeki diğer kişiler tarafından bu davranışlara maruz kaldım.

Soru: 4

Söz konusu olumsuz davranışlar ne zaman başladı? Ne kadar sürdü?

Yanıt

İşe girdikten hemen sonra başladı ve çalıştığım süre boyunca devam etti (6 yıl)

Soru: 5

Olumsuz davranışlar, sosyal çevrenizle ilişkilerinizi ve aile hayatınızı etkiledi mi? Etkiledi ise nasıl?

Yanıt

Evet etkiledi. İlk zamanlar beni dışlamalarını ve yapılan eleştirileri kendi üzerime alınıp sürekli kendimi sorguladım ve hatayı kendimde aradım. Motivasyonumun düşüklüğü nedeniyle içime kapanmıştım. Zaman zaman ani tepkiler verir olmuştum. Bu da aile yaşantıma büyük ölçüde yansıyor. İş çevremle ilgili olarak da özellikle müşteri tarafında iletişimde bulunma konusunda bir paranoya oluştu. Hatalı iş yapmaktan korkar olmuştum. Bu da benim özgüvenim üzerinde yıpratıcı etkiler yarattı.

Soru: 6

Olumsuz davranışların fiziksel ve ruhsal sağlığınıza etkisi oldu mu? Oldu ise anlatabilir misiniz?

Yanıt

Ruhsal sağlığıma etkisi daha agresif ve çabuk öfkelenen bir insana dönüşmem şeklinde oldu. İstemedi de olsa çevremdekileri kırıyordum. Sürekli başım ağrıyordu ve uyku bozukluğu yaşamaya başladım. Gece saatlerce çalışıp neredeyse uyumadan işe gidiyordum. Başımda yaralar çıkmaya başlamıştı.

Soru: 7

Çevrenizde sizden başka olumsuz davranışlara maruz kalan var mıydı? Gözlemlerinizi anlatabilir misiniz?

Yanıt

Küçük bir ekipte çalışıyordum ve benim görev aldığım sırada başka kimsenin bu tür davranışlara maruz kaldığını gözlemlemedim. Ancak ben işten ayrıldıktan sonra yeni gelen kişiye de aynı şekilde davrandıkları bilgisini aldım.

Soru: 8

İşyerindeki insan ilişkilerinin bu durumlara etkisi / katkısı nedir? – Yöneticilerin yönetim tarzı? Organizasyon yapısının (merkeziyetçilik vb.) etkisi? Sektörel özellikler?

Yanıt

Öncelikle sektörde kabul gören kuralların bunda etkili olduğunu düşünüyorum. Çünkü her zaman iyi iş yapan değil iyi iş sunan takdir ediliyor. Siz ne kadar üretken olursanız olun yönetime yakın olan bölüm işi iyi sunabilmek için sizin emeklerinizi hiçe sayabiliyor ve sahipleniyor. Özellikle sektörde kariyer planlarının olmaması, performansın homojen olarak ölçülmemesi gibi sebepler mobbinge zemin hazırlıyor.

Soru:9

Bu işletmedeki iş yapma ve yürütme anlayışı (ya da örgüt kültürü) yaşadığınız olaylarda ne kadar paya sahip?

Yanıt

Yöneticim tarafından mobbinge maruz kaldığım dönemdeki olumsuz davranışları örgüt kültürü ile ilişkilendirebilirim. Butik bir firmaydı ve patron şirketi mantığı ile yönetiliyordu. Yöneticim olan kişi aynı zamanda şirketin sahibiydi ve istediği gibi davranmakta sakınca görmüyordu. Kendisini yöneten ya da yönlendiren biri olmadığı için bu kadar rahat davrandığını düşünüyorum. Sistemli bir yapının olmadığı firmalarda benzer durumların yaşandığını da biliyorum.

Soru: 10

Mobbing'i nasıl yönettiniz? Mobbing ile nasıl başa çıkıyorsunuz? Hangi başa çıkma yöntemini kullanıyorsunuz?

Yanıt

Öncelikle kendimi iyi tanımam gerekti. Bana uygulanan baskı ve yıldırma politikasının tamamıyla çıkar ilişkilerinden kaynaklandığını anladım. Bununla başa çıkabilmek için de etrafımdaki takım arkadaşlarımdan ve mobbing uygulamayan diğer yöneticilerimin konudan haberdar olmalarını sağladım.

Özellikle iş hayatımdaki bu stresin sosyal hayatıma yansımaları sebebiyle hobilerime yöneldim. Kendimle baş başa kalabilmek için doğa yürüyüşleri yaptım, bateri çalarak stresimi bir nebze olsa da azaltmaya çalıştım.

İş hayatında tecrübe kazandıkça da olumsuz durumları daha iyi yönetebildiğimi fark ettim.

Soru: 11

Bir an için geriye dönme şansınız olsaydı, bu tür durumlara maruz kalmamak için ne yapardınız? Ya da ne yapılmasını önerirdiniz? (kişisel çıkarım, muhasebe...)

Diğer bir deyişle, yaşadıklarınızda “kendi payınız” nedir?

Yanıt

Bu durumda kendimde de bir nebze olsun pay buluyorum. İş hayatına ilk atıldığımda iş arkadaşlarımla iyi geçinmek için sınırlarımı iyi çizmediğimi ve kendimden ödün verdiğimi düşünüyorum. Bir daha böyle bir durumla karşılaşacak olsam en başımdan kendi sınırlarımı belli etmek adına tedbirimi alır, iş ilişkilerimde tahammül edemeyeceğim davranışların önüne geçmek için sınırları çok net belirlerdim.

Mağdur-10

Cinsiyet: Erkek

Yaş: 36

Eğitim: Lisans

Medeni Hal: Evli

Şirketteki Pozisyonu: Operasyon Sorumlusu

İş Tecrübesi: 14 yıl

Soru: 1

Mobbingin ne anlama geldiğini biliyor musunuz? Tarif edebilir misiniz?

Yanıt

Mobbing iş yerindeki insanların davranışlarıyla sizi çalışmaktan soğutması, verimsiz hissettirmesi.

Soru: 2

Çalışma hayatınızda maruz kaldığınız olumsuz davranışlar nelerdir?

Yanıt

Uzun yıllardır çalıştığım şirkette görev aldığım departmandaki işlerin azalması nedeni ile bir anda bambaşka, görev tanımımda olmayan işler yapmaya zorlandım. Değişiklik yapmadan önce bana fikrim dahi sorulmadı. Kimsenin üzerine almayacağı işler verildi. Evimle hiç alakası olmayan bir lokasyona atandım.

İşyeri evime çok uzak olduğu için işe gelip gitmem çok vakit alıyordu. Yöneticim 5-10 dk'lık gecikmelerde bile beni uyarıyor, hiçbir şekilde anlayış göstermiyordu. Uzmanlık alanımda olmayan işleri yapmam bekleniyordu. Bu sebeple performansım düştü. Yöneticim herkesin içinde beni rencide edecek konuşmalar yapıyor her fırsatta o iş için yetersiz olduğumu ima ediyor, eğer istersem işi bırakabileceğimi söylüyordu. Benden bekledikleri işleri anlamaya çalışmak ve mahcup olmamak için geç saatlere kadar ofiste kalıyor, çalışıyordum. Eve ulaşmam da uzunca bir vakit aldığından hiç dinlenmeden sabah yine işe geliyordum.

Soru: 3

Kim tarafından bu davranışlara maruz kaldınız?

Yanıt

Yöneticim tarafından bu davranışlara maruz kaldım.

Soru: 4

Söz konusu olumsuz davranışlar ne zaman başladı? Ne kadar sürdü?

Yanıt

Mevcut görevimin değişip farklı bir birime atanmamla başladı. 2 yıl boyunca da devam etti.

Soru: 5

Olumsuz davranışlar, sosyal çevrenizle ilişkilerinizi ve aile hayatınızı etkiledi mi? Etkiledi ise nasıl?

Yanıt

Yaşadıklarımı onlarla paylaşıyordum. Eşim bana çok destek oluyordu ancak onun da elinden fazla bir şey gelmiyordu. Eve çok geç geldiğimi için çocuklarımla ilgilenemiyordum. Üstelik kızım lise sınavlarına hazırlanıyordu ve benim desteğime çok ihtiyacı vardı. En ufak hatalarında çabuk öfkelenip bağırıyor sonra pişman oluyordum. Yorgunluk ve mutsuzluğumu onlardan çıkarıyor gibiydim. Çok yoğun çalıştığım için arkadaşlarımla görüşmemeye başlamıştım. Bana sürekli sitem ediyorlardı. Bu durum beni daha çok üzüyordu.

Soru: 6

Olumsuz davranışların fiziksel ve ruhsal sağlığınıza etkisi oldu mu? Oldu ise anlatabilir misiniz?

Yanıt

Uyku düzenimin bozulması ve uzun saatleri iş yerinde geçiriyor olmam dengemi bozmuştu. 2 yılda 10 kilo verdim. Vücut direncim düştüğü için sık sık hasta oluyordum. O vaziyette hep işe gittim. Dinlenememek işleri içinden çıkılmaz bir döngüye sokuyordu. Kilo kaybı ve iştahsızlık beraberinde mide problemlerini getirdi. Daha çok sigara içmeye başladım. İşlere adapte olamamak beni çok yetersiz ve başarısız hissettiriyordu. Giderek daha mutsuz bir insana dönüştüm.

Soru: 7

Çevrenizde sizden başka olumsuz davranışlara maruz kalan var mıydı? Gözlemlerinizi anlatabilir misiniz?

Yanıt

Benimle birlikte birkaç kişiyi daha farklı ekiplere atadılar. Bir kısmı yeni ekibiyle kolay uyum sağladı. Bir kısmı da benimle benzer şeyler yaşayıp kısa sürede istifa ettiler.

Soru: 8

İşyerindeki insan ilişkilerinin bu durumlara etkisi / katkısı nedir? – Yöneticilerin yönetim tarzı? Organizasyon yapısının (merkeziyetçilik vb.) etkisi? Sektörel özellikler?

Yanıt

Yöneticilerin yönetim tarzının bunda etkisi olduğunu düşünüyorum. Bir önceki yöneticimle kesinlikle böyle bir sorun yaşamamıştım.

Soru: 9

Bu işletmedeki iş yapma ve yürütme anlayışı (ya da örgüt kültürü) yaşadığınız olaylarda ne kadar paya sahip?

Yanıt

Bence çok büyük paya sahip. Kişileri potansiyellerini ortaya koyacakları, uzmanlık alanlarına uygun işlerde çalıştırsalardı böyle bir durumun önüne geçilebilirdi. Böyle bir imkan sağlanamıyorsa da yasaların izin verdiği şekilde yolların ayrılması gerekiyor. Yaşadığım çoğu şeyin beni sindirmeye yönelik şirket politikası olduğunu düşünüyorum. Beni yıldırarak işten ayrılmam beklendi. Bu şekilde tazminat yükünden kurtulmuş olacaktı nitekim öyle de oldu.

Soru: 10

Mobbing'i nasıl yönettiniz? Mobbing ile nasıl başa çıkıyorsunuz? Hangi başa çıkma yöntemini kullanıyorsunuz?

Yanıt

Kendi adıma maruz kaldığım davranışları gerektiği gibi karşılayamadığımı düşünüyorum. Aslına bakarsanız mobbingi yönettim diyemem. Sonunda yılıp sistemin dışına çıkmayı tercih ettim.

Soru: 11

Bir an için geriye dönme şansınız olsaydı, bu tür durumlara maruz kalmamak için ne yapardınız? Ya da ne yapılmasını önerirdiniz? (kişisel çıkarım, muhasebe...)

Diğer bir deyişle, yaşadıklarınızda “kendi payınız” nedir?

Yanıt

Keşke işten ayrılmak yerine içinde bulunduğum süreci yasal yollara başvurarak yönetseydim diye düşünüyorum. Uzun yıllar çalıştığım şirkette haklı olduğum halde birçok hakkımı bırakarak işten ayrıldım. Bende açtığı manevi yaradan bahsetmiyorum bile. Benimle benzer süreci yaşayan kişilere bunu bir kader olarak görmemelerini, kesinlikle mücadele etmelerini öneriyorum. Ne kadar çok kişi bunu dile getirir ve mücadele ederse farkındalık o ölçüde artacaktır ve hem kişiler hem kurumlar bu davranışlarda bulunmaya cesaret edemeyeceklerdir.

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi: 29.04.1987

Doğum Yeri: İstanbul

EĞİTİM

Eylül 2009 - ...	Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans
2005 – 2009	Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu Lisans, İktisat
2001 – 2005	Ahmet Rıfat Canayakın YDA Lisesi

İŞ TECRÜBESİ

Ekim 2009 – Eylül 2010	Nielsen Araştırma Hizmetleri Ltd. Şti. İnsan Kaynakları Asistanı
Eylül 2010 – Temmuz 2015	BDH / Netaş A.Ş. İnsan Kaynakları Uzmanı
Ağustos 2015 – Ağustos 2018	Softtech A.Ş. İnsan Kaynakları Sorumlusu

YABANCI DİLLER

- İngilizce (İyi)