

**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MOBBİNG ve MOBBİNGLE BAŞA ÇIKMA
YÖNTEMLERİ: MOBBİNG MAĞDURLARINA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

S. Berna KARAKALE

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Tez Danışmanı: Yard. Doç. Dr. Ersin KAVİ

EYLÜL-2011

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**MOBBİNG ve MOBBİNGLE BAŞA ÇIKMA
YÖNTEMLERİ: MOBBİNG MAĞDURLARINA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

S. Berna KARAKALE

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Bu tez tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

S. Berna KARAKALE

05.09.2011

ÖNSÖZ

“Mobbing ve Mobbingle Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma” adındaki bu çalışma mobbing mağdurları ve örgütler için mobbingle mücadele yöntemlerine yardımcı olması açısından araştırmaya değer bulunmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd.Doç.Dr. Ersin Kavi'ye, Yrd.Doç.Dr. Senay Yürür'e, araştırma aşamasında yardımcı olan www.mobbingtürkiye.com sitesinin kurucusu Gönül Dangaç ile tezli yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve birikimlerini bizimle paylaşan tüm değerli hocalarıma ve araştırma anketlerini yanıtlayan tüm katılımcılara teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca yüksek lisans eğitimim süresince bana her konuda destek olan değerli anne ve babama, canım kardeşim Berkan Selçuk'a, sevgili dostum Araş.Gör. Rüveyda Kızılboğa'ya ve biricik eşim Gökhan Karakale'ye sonsuz teşekkür ederim.

Araştırmamın iş hayatında yer alan yönetici ve çalışanlara faydalı olması dileklerimle...

S. Berna KARAKALE

05.09.2011

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: MOBBİNG KAVRAMI	7
1.1. Mobbing Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	7
1.2. Mobbing ile İlgili Kavramlar	11
1.2.1. Zorbalık (Bullying)	11
1.2.2. Çatışma	13
1.2.3. Stres	15
1.2.4. Şiddet	17
1.2.5. Cinsel Taciz	18
1.3. Mobbingin Tarafları	19
1.3.1. Mobbing Mağdurları	20
1.3.2. Mobbing Uygulayanlar	23
1.3.3. Mobbing Seyircileri	26
1.4. Mobbing Belirtileri	28
1.4.1. Mobbingin Mağdurda Neden Olduğu Davranışsal Belirtiler	28
1.4.2. Mobbingin Mağdurda Neden Olduğu Fiziksel Belirtiler	32
1.5. Mobbing Aşamaları	33
1.6. Mobbing Dereceleri	36

1.7. Mobbing Türleri	37
----------------------------	----

BÖLÜM 2: MOBBİNG MAĞDURLARININ MÜCADELE ETME

YÖNTEMLERİ.....	40
------------------------	-----------

2.1. Mobbinge Neden Olan Faktörler	40
--	----

2.1.1. Kişilik Yapısından Kaynaklanan Nedenler	40
--	----

2.1.1.1. Mobbingci Kişiliği	41
-----------------------------------	----

2.1.1.2. Mağdurun Kişiliği	44
----------------------------------	----

2.1.2. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Nedenler	46
--	----

2.1.3. Sosyal Yapıdan Kaynaklanan Nedenler	50
--	----

2.2. Mobbing Sendromunun On Anahtar Etmeni	51
--	----

2.3. Mağdurun Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri	52
--	----

2.3.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri	53
---	----

2.3.1.1. Öğrenilmiş Güçlülük	56
------------------------------------	----

2.3.1.2. NLP Uygulama	59
-----------------------------	----

2.3.1.3. Duygusal Zeka	61
------------------------------	----

2.3.2. Yakın Çevrenin Yardımları	64
--	----

2.3.3. Örgütsel Mücadele Yöntemleri	66
---	----

2.3.4. Hukuki Açıdan Mobbing	69
------------------------------------	----

2.3.4.1. Dünyada Mobbing	70
--------------------------------	----

2.3.4.2. Türkiye’de Mobbing	75
-----------------------------------	----

BÖLÜM 3: MOBBİNG MAĞDURLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Genel Çerçevesi	85
---	----

3.1.1. Araştırmanın Amacı	85
---------------------------------	----

3.1.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları	86
---	----

3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	86
--	----

3.1.4. Veri Derleme Tekniği	87
-----------------------------------	----

3.1.5. Analizler	88
------------------------	----

3.2. Araştırma Bulguları	88
--------------------------------	----

3.2.1. Demografik ve Kurumsal Bilgilerin Analizi.....	88
3.2.2. En Çok Maruz Kalınan Mobbing Davranışı	89
3.2.3. Mobbingin Fiziksel ve Psikolojik Sonuçlarının Analizi	90
3.2.3.1 Mobbingin Fiziksel Sonuçları	90
3.2.3.2. Mobbingin Psikolojik Sonuçları	91
3.2.4. Mobbingle Başa Çıkma Tekniklerinin Analizi	92
3.2.5. Mağdurların Maruz Kaldıkları Mobbing Davranışlarını Algılamalarında Demografik Özelliklerin Etkisi	93
3.2.5.1. Mobbing Davranışı ve Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	93
3.2.5.2. Mobbing Davranışı ve Yaş Arasındaki İlişki.....	94
3.2.5.3. Mobbing Davranışı ve Medeni Hal Arasındaki İlişki	94
3.2.5.4. Mobbing Davranışı ve Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki	95
3.2.5.5. Mobbing Davranışı ve Kurumdaki Pozisyon Arasındaki İlişki	96
3.2.5.6. Mobbing Davranışı ve Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki İlişki	97
3.2.6. Mobbingle Başa Çıkma Tekniklerine Demografik Özelliklerin Etkisi.....	97
3.2.6.1. Hukuki Yönden Başa Çıkma.....	97
3.2.6.1.1. Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Cinsiyet Arasındaki İlişki	97
3.2.6.1.2. Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Yaş Arasındaki İlişki	98
3.2.6.1.3. Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Medeni Hal Arasındaki ilişki.....	98
3.2.6.1.4. Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki	99
3.2.6.1.5. Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Kurumdaki Pozisyon Arasındaki İlişki	100
3.2.6.1.6. Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Çalışma Yılı Arasındaki İlişki	101
3.2.6.2. Tıbbi Yönden Başa Çıkma	101
3.2.6.2.1. Tıbbi Yönden Başa Çıkma ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	101
3.2.6.2.2. Tıbbi Yönden Başa Çıkma ile Yaş Arasındaki İlişki.....	102
3.2.6.2.3. Tıbbi Yönden Başa Çıkma ile Medeni Hal Arasındaki İlişki	103
3.2.6.2.4. Tıbbi Yönden Başa Çıkma ile Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki	103
3.2.6.2.5. Tıbbi Yönden Başa Çıkma ile Kurumdaki Pozisyon Arasındaki İlişki.....	104
3.2.6.2.6. Tıbbi Yönden Başa Çıkma ile Çalışma Yılı Arasındaki İlişki.....	105
3.2.6.3. Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkma.....	105

3.2.6.3.1. Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa ıkma ile Cinsiyet Arasındaki İlişki	105
3.2.6.3.2. Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa ıkma ile Yaş Arasındaki İlişki.....	106
3.2.6.3.3. Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa ıkma ile Medeni Hal Arasındaki İlişki	106
3.2.6.3.4. Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa ıkma ile Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki.....	107
3.2.6.3.5. Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa ıkma ile Kurumdaki Pozisyon Arasındaki İlişki	108
3.2.6.3.6. Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa ıkma ile Kurumdaki alışma Yılı Arasındaki İlişki.....	109
3.2.6.4. Mobbinge İlgili Eğitim Alarak Başa ıkma	109
3.2.6.4.1. Mobbinge İlgili Eğitim Alarak Başa ıkma ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	109
3.2.6.4.2. Mobbinge İlgili Eğitim Alarak Başa ıkma ile Yaş Arasındaki İlişki.....	110
3.2.6.4.3. Mobbinge İlgili Eğitim Alarak Başa ıkma ile Medeni Hal Arasındaki İlişki	110
3.2.6.4.4. Mobbinge İlgili Eğitim Alarak Başa ıkma ile Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki	111
3.2.6.4.5. Mobbinge İlgili Eğitim Alarak Başa ıkma ile Kurumdaki Pozisyon Arasındaki İlişki	112
3.2.6.4.6. Mobbinge İlgili Eğitim Alarak Başa ıkma ile Kurumdaki alışma Yılı Arasındaki İlişki.....	113
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	114
KAYNAKÇA	121
EKLER.....	135
ÖZGEÇMİŞ.....	142

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

BBC: British Broadcasting Corporation

Diğ: Diğerleri

ILO: International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)

NLP: Neuro-Linguistic Programming

SPSS: Statistical Package for Socail Science (Sosyal Bilim Araştırmalarında Statistlik Paket Programı)

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Özellikler	89
Tablo 2: En Çok Maruz Kalınan Mobbing Davranışına Yönelik Betimleyici İstatistikler	89
Tablo 3: Mobbingin Fiziksel Sonuçları.....	90
Tablo 4: Mobbingin Psikolojik Sonuçları	91
Tablo 5: Mobbingle Başa Çıkma Teknikleri.....	92
Tablo 6: Mobbing Davranışları ile Cinsiyet İlişkisi.....	93
Tablo 7: Mobbing Davranışları ile Yaşın İlişkisi.....	94
Tablo 8: Mobbing Davranışları ile Medeni Halin İlişkisi	94
Tablo 9: Mobbing Davranışları ile Öğrenim Durumunun İlişkisi.....	95
Tablo 10: Mobbing Davranışları ile Kurumdaki Pozisyonun İlişkisi	96
Tablo 11: Mobbing Davranışları ile Çalışma Yılıının İlişkisi.....	97
Tablo 12: Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Cinsiyetin İlişkisi	97
Tablo 13: Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Yaşın İlişkisi	98
Tablo 14: Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Medeni Halin İlişkisi	98
Tablo 15: Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Öğrenim Durumunun İlişkisi.....	99
Tablo 16: Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Kurumdaki Pozisyonun İlişkisi	100
Tablo 17: Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Çalışma Yılıının İlişkisi	101
Tablo 18: Tıbbi Yönden Başa Çıkmanın Cinsiyet ile İlişkisi	101
Tablo 19: Tıbbi Yönden Başa Çıkmanın Yaş ile İlişkisi	102

Tablo 20: Tıbbi Yönden Başa Çıkmanın Medeni Hal ile İlişkisi.....	103
Tablo 21: Tıbbi Yönden Başa Çıkmanın Öğrenim Durumu ile İlişkisi	103
Tablo 22: Tıbbi Yönden Başa Çıkmanın Kurumdaki Pozisyon ile İlişkisi.....	104
Tablo 23: Tıbbi Yönden Başa Çıkmanın Çalışma Yılı ile İlişkisi	105
Tablo 24: Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkmanın Cinsiyet ile İlişkisi	105
Tablo 25: Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkmanın Yaş ile İlişkisi	106
Tablo 26: Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkmanın Medeni Hal ile İlişkisi	106
Tablo 27: Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkmanın Öğrenim Durumu ile İlişkisi.....	107
Tablo 28: Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkmanın Kurumdaki Pozisyon ile İlişkisi.....	108
Tablo 29: Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkmanın Çalışma Yılı ile İlişkisi.....	109
Tablo 30: Mobbinge İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkmanın Cinsiyet ile İlişkisi	109
Tablo 31: Mobbinge İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkmanın Yaş ile İlişkisi.....	110
Tablo 32: Mobbinge İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkmanın Medeni Hal ile İlişkisi.....	110
Tablo 33: Mobbinge İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkmanın Öğrenim Durumu ile İlişkisi	111
Tablo 34: Mobbinge İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkmanın Kurumdaki Pozisyon ile İlişkisi.....	112
Tablo 35: Mobbinge İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkmanın Çalışma Yılı ile İlişkisi ...	113

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Çatışma ve Mobbing Aşamaları	36
Şekil 2: Mobbing Nedenleri ve Sonuçları	46

ÖZET

Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: S. Berna Karakale	Tezin Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ersin Kavi
Kabul Tarihi:	Sayfa Sayısı: XIV (ön kısım) + 134(tez) + 8(ekler)
Anabilimdalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	
Bilimdalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri	
<p>Şiddet, hangi şekliyle olursa olsun insanlara verdiği zarar açısından kabul edilemez bir olgudur. Daha çok fiziksel şiddetin yarattığı sonuçlardan ve onu uygulayanlardan bahsedilse de psikolojik şiddetin insanlarda oluşturduğu hasarlar en az onun kadar konuşulmaya ve tartışılmaya değerdir. Özellikle çalışma ortamlarında yaşanan ve çalışanların çalışma hayatları yanında özel hayatlarını da etkileyen mobbing, diğer bir ifadeyle psikolojik şiddet çok önemli bir örgütsel sorundur.</p> <p>Bu tezin amacı, mobbinge ilgili yapılan araştırmalara katkı sağlamak ve mobbingi anlatarak, mobbinge mücadele konusunda yöntemler göstermektir. Bu doğrultuda çalışmada, mobbing kavramı üzerinde durulmuş, mobbinge sebep olan etkenler anlatılmış ve mobbinge başa çıkabilme yollarına değinilmiştir. Son olarak da mobbingi yaşamış mağdurlar üzerine yapılan araştırma sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.</p> <p>Çalışmanın amacına uygun olarak, mobbingin oluşturduğu olumsuz etkileri ve mobbing mağdurlarının mücadele yöntemlerini ölçmek için anket yöntemine başvurulmuştur. Araştırma sonuçları spss 17.0 programı kullanılarak test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, mobbingin çalışanlar üzerinde olumsuz psikolojik etkiler oluşturduğu ve mağdurların mobbinge mücadele etmeyi tercih etmedikleri tespit edilmiştir.</p>	
Anahtar kelimeler: Mobbing, Psikolojik Şiddet, Zorbalık, Çatışma.	

SUMMARY

Yalova University Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: Mobbing and Procedures to Overcome: An Investigation on Mobbing Victims	
Author: S. Berna Karakale	Supervisor: Assistant Prof. Ersin Kavi
Date:	Nu. of pages: XIV (pre text) + 134(main body) + 8(appendixes)
Department: Labour Economics and Industrial Relations Department	
Subfield: Human Resources and Labor Relations	
<p>Violence, in any circumstances, is an unacceptable fact considering its damages to people. Although the consequences of physical violence and its executors are mostly mentioned; the damages on people due to the physiological violence are worth being talked and discussed as much as that one. Especially, besides what happens in working environment and working life of employees, mobbing, psychological violence in other words, also affecting their private lives is a highly important organizational problem.</p> <p>The purpose of this thesis is contributing to the researches on mobbing and showing the struggle methods by expressing it. According to this study; mobbing concept is emphasized, factors causing mobbing are depicted and procedures to cope with mobbing are referred. Investigation results on mobbing victims are informed finally.</p> <p>In accordance with the goal of the study, survey method is applied to specify the negative effects of mobbing and striving techniques of its victims. Research results are tested by spss 17.0 software program. With respect to the research results, mobbing creating negative physiological effects on employees and victims rather not fighting against mobbing are ascertained.</p>	
Keywords: Mobbing, Physiological Violence, Bullying, Conflict.	

GİRİŞ

Çalışma hayatı içinde yer alanlar, zamanlarının büyük çoğunluğunu işyerlerinde geçirmektedirler. Ekonomik gelişmelerle birlikte daha da güçlenen rekabet ortamı, örgütlerin çalışanlarına baskı yapmalarına ve onları daha çok çalışmaya yönlendirmelerine sebep olmaktadır. Çalışanlar da örgütün onlardan beklediklerini karşılayabilmek amacıyla daha hırsla çalışmakta ve kariyer basamaklarını hızla tırmana bilmek için kendilerine göre yöntemler geliştirmektedirler. Çalışanlar örgütün isteklerine cevap verebilmek uğruna, strese girmekte ve bu durum da örgütte çatışma ortamı oluşmasına neden olmaktadır. Çalışma ortamındaki huzursuzlukların çalışanlara geri dönüşümü ise ne yazıkki psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar şeklinde kendini göstermektedir.

Mobbing (psikolojik şiddet), son yıllarda adından daha sık söz ettiren bir kavram olmuştur. Mobbing, örgüt yapısına zarar veren, çalışanların iş tatminini ve verimliliğini olumsuz yönden etkileyen temel bir sorun olarak görülmektedir. Bir kişinin veya bazı kişilerin, bir kişiye veya birkaç kişiye düşmanlığıyla başlayan ve sonrasında gelişen mobbing sonucunda mağdur olan taraf olumsuz psikolojik sorunlar yaşayabilmektedir. Sadece bir kişiye uygulanıyor gibi gözükse de aslında örgütün tamamı üzerinde etkili olabilecek bir olgudur. Mobbing, hem örgütte hem de çalışanlar üzerinde çözümü zor ve uzun zaman alan büyük hasarlar oluşturabilmektedir.

Örgütlerde en sık görülen mobbing türünün güç eşitsizliğine dayanan yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbing olduğu araştırmalardan anlaşılmaktadır. Yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbingde, yönetici ya da amir konumundaki kişinin astlarına uyguladığı etik olmayan davranışlar yer almaktadır. Sahip oldukları yetkilerle, onlara bağlı çalışanlara her istedikleri şekli verme isteği ve arzusu onları mobbing uygulama yoluna itebilmektedir. Aynı zamanda kendilerine itaat etmeyen, yaptıkları yanlışlıkları dile getiren veya onlardan daha yetenekli ve çalışkan olan astlar, onları rahatsız etmektedir.

Yapılan araştırmalarda, mağdurların işlerine ve işyerlerine sadık, duygusal zekası yüksek, dürüst ve onurlu olmaları gibi ortak özellikleri bulunduğu görülmüştür. Bu özelliklere sahip kişilerin, neden bu tarz olumsuzluklarla karşılaştıkları sorusuna cevap

verememeleride onları bu süreçte daha da yıkmaktadır. Susturulmuş ve yalıtılmış olan mağdur; hatayı kendisinde bulmakta, kendini suçlu hissetmekte ve kendi kendine bu düşüncelerle zarar verebilmektedir. Bu sürecin sonunda, istifa etmesi ya da işten çıkarılması ve tüm bunların yanında tedavi görmek zorunda kalması gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir.

Çalışma hayatında her geçen gün yaygınlaşan mobbing uygulamalarının, mağdurlar üzerinde fiziksel ve psikolojik sağlık problemleri yarattığı, bu nedenle mağdurların mutsuz ve huzursuz oldukları hatta intihar etmelerine neden olacak kadar büyük ve olumsuz olaylarla karşılaşıldığı yapılan araştırmalar neticesinde ortaya konulmaktadır.

Haksız yere adaletsizce eleştiri yapmak, zorla hata aramak, dışlamak, riyakarca davranmak, iftira atmak, sürekli eleştirmek, alay etmek, aşırı iş yükü yüklemek, taciz etmek gibi eylemler mobbingi oluşturan etik olmayan davranışlardan bazılarıdır. Mobbing uygulayanlar hiçbir rahatsızlık duymadan, çekinmeden ve hatta bazıları zevk alarak bunları uygulayabilmektedir. Sistemli ve sürekli olarak gerçekleştirilen bu davranışlar herhangi bir sınır tanımamaktadır. Bu nedenle rahat ve güvenli bir çalışma ortamı oluşması engellenmektedir. Mobbingin mağdurda oluşturduğu olumsuzluklar mobbingci tarafından görmezden gelinmekte ve baskıyı artırma yoluyla bu duruma devam etmeyi tercih edebilmektedirler. Bu durum da, mağdur açısından daha zor şartlarda çalışmayı sürdürmesi demektir.

Çalışmanın Önemi

Mobbing davranışlarının çalışanlara verdiği zararlar onların sadece iş hayatlarını etkilememekte, aynı zamanda yarattığı ruhsal sorunlar kişilerin özel hayatlarına da yansımaktadır. Mobbingin oluşturduğu travma, kişinin aynı iş yerinde çalışmaya devam etmesine engel olabildiği gibi, bir daha çalışma hayatına dönmesini de zorlaştırabilmektedir.

Çalışma ortamında mobbing oluşumunu engelleyici tedbirler almayı gereksiz gören örgütler, bir tek çalışan için çaba harcadıklarını düşünmemelidirler. Bir kişinin mobbinge uğramasına izin vermek ve bunu önlemek için uğraşmamak, bir sonraki mağdurun da olabileceğini kabullenmek demektir. Bu durum da, çalışanların performanslarının düşmesine ve dolayısıyla örgütün çalışma gücünün azalmasına neden

olmaktadır. Aynı zamanda örgütün imajı bu tür olumsuzluklardan etkilenebilmekte ve tercih edilmeyen bir kurum haline dönüşmesine sebep olabilmektedir.

Mobbingle birlikte örgüt içerisinde oluşan gerilim ve çatışma ortamı, örgütün sağlığını bozmakta ve çalışanların hem iş doyumunu hem de başarılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Mobbing, örgüt için çok yararlı olan ve yetenekleriyle örgüte katkı sağlayan çalışanların örgütten soğumasına ve ayrılmasına neden olabilmektedir. Nitelikli ve çalışkan elemanlarını kaybeden örgütler, onların yerine aynı kalitede çalışanlar bulmakta zorlanmakta, bunun için ekstra zaman ve para kaybı yaşamak zorunda kalmaktadırlar. Yeni işe alınanlar için yapılacak olan eğitim masrafları ya da işten çıkarılanlar için ödenen tazminatlar örgüte yeni mali yükümlülükler getirebilmektedir.

Mobbingle uğrayanlar için ise durum daha da kötüdür. Mobbing sürecinde yaşanan olumsuzluklar, mobbing bitse bile devam edebilmektedir. Mobbingin çalışmada yarattığı psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar, kişi işten ayrılrsa bile devam edebilmektedir. Birey kendine olan güvenini yitirmekte ve yaşadığı olayları hafızasından uzun süre silmemektedir. Üstelik başlarda bir kişiyle başlayan çatışmanın, giderek büyümesi ve kontrolden çıkması, mağdur için fazlasıyla rahatsız edici bir ortam yaratmaktadır. Ayrıca bir kişinin saldırgan davranışlarıyla başlayan, fakat zamanla başkalarının da saldırganın tarafında yer alması mağduru yalnızlaştırmakta ve mobbing sürecini daha zor yaşamasına neden olabilmektedir.

Mobbingin yarattığı tüm olumsuzluklar düşünüldüğünde, hem örgütlerin hem de çalışanların onun oluşumunu engellemeleri, hatta olmadan önce önleyici tedbirler almaları gerektiğinin farkına varmak zor değildir. Her iki taraf da mobbingin önemini kavramalı ve yarattığı sorunları hafife almamalıdır çünkü mobbing her iki tarafı da zarara uğraticı nitelik taşımaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu araştırma, çalışma hayatında sık sık karşılaşılan ve isim verilmeyen ya da verilse bile önemsiz mobbing davranışlarının çeşitlerini, mağdurlara etkisini ve onların mobbingle mücadele yöntemlerini göstermeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda mobbingin nedenlerini belirlemek, mobbingin oluşturduğu olumsuz sonuçlara

değirmek, mobbingin örgütler üzerinde oluşturduğu mali sıkıntıları göstermek ve analiz sonuçlarıyla, mobbing konusunda yapılan çalışmalara katkıda bulunmayı da hedeflemektedir.

Mobbingin uygulanmasıyla oluşan olumsuz sonuçlar, bir ülkede iş hayatının yapısını değiştirebilir niteliktedir. Bir örgütte mobbing oluşumunu engellemeye yönelik önlem alma gerekliliği duyulmaması zamanla mobbingin diğer örgütlerde görülmesi, ülke genelinde çalışma hayatı için önemli sorunlarla karşılaşılması riskini doğurabilecektir. Bir çalışanın mağduriyeti daha sonra başka çalışanların mağduriyeti haline gelecek ve bir örgütün karşılaştığı problemlerle daha sonra başka örgütler de karşılaşacaktır. Bu zincir de bu şekilde devam ederek, çalışma hayatına etki edecek ve ekonomik yapıyı zedeler hale gelebilecektir.

Buradan hareketle çalışma hayatında mobbingin yarattığı negatif etkiler hem mağdur hem de örgüt için ayrı ayrı ele alınacak ve mobbingin yaşanmadığı durumlarda oluşan sağlıklı çalışma ortamına vurgu yapılacaktır. Aynı zamanda mobbingle birlikte oluşan rahatsızlıkları ve sorunları anlatmak ve mobbingle mücadele stratejileri belirlemeye yardımcı olmak çalışmanın amacı içinde yer almaktadır.

Mobbingle ilgili araştırma yapanlara yardımcı olabilecek bir kaynak oluşturmak ve bulgularla birlikte oluşan tablolarda, konuyu destekleyici sonuçlar ortaya çıkarmak araştırmanın diğer amaçları arasındadır. Bu bağlamda mobbingin her aşamasına değinilecek, her türü açıklanmaya çalışılacak ve onun oluşumunda etkili olan tüm taraflar ayrıntısıyla ele alınacaktır.

Mobbing konusunda araştırmaya yer verilerek, hem örgütlere hem de çalışanlara yol gösterici bilgiler ortaya konulacaktır. Sonuçta da iş hayatının verimliliği, çalışanların iş tatmininin sağlanması ve huzurunun korunmasının önemi bir kez daha vurgulanmış olacaktır.

Bu bağlamda örgütlerin, kendileri için önemli bir sorun olan mobbing konusunda daha duyarlı olmaya ve çalışanları için yerine getirilmesi gereken sorumlulukları tekrar gözden geçirmeye çalışmaları ve daha etkin, çalışanlarının güvenini kazanmış, herkesin çalışmak istediği bir kurum olma yolunda önemli bir adım atmaları gerekliliğini göstermek bu çalışmanın bir diğer amacıdır.

Mobbingle karşılaşan, bunu birebir yaşayarak zarar gören kişilere ve çevrelerindeki birtakım insanlara mobbing uygulandığını düşünen kişilere mobbingle mücadele konusunda yardımcı yollar sunmak çalışmanın hedefleri arasındadır. Mobbing sürecinde sadece mağdur ya da mobbingci yer almaz. Seyirciler de bu oluşum içinde yerlerini alırlar. Dolayısıyla onların da dikkat etmesi gereken, sürecin yönünü değiştirebilecek rolleri bulunmaktadır. Mobbing izleyicisi ya da seyircisi denilen bu çalışanlar için de çalışmada birtakım önerilere yer verilmesiyle, onların da bu süreçte etkinliklerinin önemini vurgulamak amaçlanmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Bu itibarla mobbing mağduru olmuş, çalışma hayatında bu olguyu birebir yaşamış kişiler çalışmanın ana konusunu oluşurmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde temel literatür araştırmasına yer verilecek ve konuyla ilgili kavramlar anlatılmaya çalışılacaktır. Mobbingin tarafları, belirtileri, aşamaları, dereceleri ve türleri başlıklar halinde incelenecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde mobbingin nedenleri ve mücadele yöntemleri hakkında bilgiler verilecektir. Mobbinge neden olan faktörler, üç başlık altında açıklanacak ve mobbing sendromunun on anahtar etmeni üzerinde durulacaktır. Sonrasında başa çıkma yollarına, ayrı başlıklar halinde yer verilecek ve hukuki açıdan dünyada ve Türkiye’de mobbing anlatılmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın nc bölümünde mağdurlar üzerine yapılan araştırmanın genel erevesi anlatılarak, uygulamada kullanılacak teknikler hakkında bilgilere ve elde edilen sonuçlara yer verilecektir.

Mobbingi yaşayan ve onunla savaşmak zorunda kalan insanlar, o süreci atlatsalar bile etkisinden kurtulmaları zor olabilmektedir. Yaşadıkları olumsuz tecrübeler, onları derinden yaralamakta ve uzun dönemde hayatlarına etki edebilmektedir. Mağdurlar tekrar tekrar bu konuyla ilgili konuşmaktan kaçınmakta ve yaşadıkları olayları hatırlamaktan rahatsızlık duymaktadırlar. Bu nedenle çalışmanın araştırma kısmında ulaşılan kişi sayısı sınırlı kalmaktadır.

Bu araştırma, örgütlerde yaşanan mobbing davranışlarını belirlemek amacıyla anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket internet ortamından oluşturularak hazırlanmış ve katılımcılara mail yoluyla gönderilmiştir.

BÖLÜM 1: MOBBİNG KAVRAMI

1.1. Mobbing Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Kararsız kalabalık ve şiddete yönelmiş topluluk gibi anlamlar taşıyan mobbing kelimesi Latince “mobile vulgus” sözcüğünden türetilmiştir. Mob fiili İngilizce’de bir yerde toplanmak, saldırmak ve rahatsız etmek gibi manalara gelmektedir. Birçok dilde bu terim çeviri yapılmaksızın, aynen mobbing olarak kullanılmaktadır. Bunun sebebi terimin birebir karşılığının bulunmasının zorluğudur (Çobanoğlu, 2005: 19).

Mobbing sözcüğü dışında farklı kelimeler de aynı anlamı taşımaktadır. Ayrıca hepsi yine mobbing sözcüğünün içinde yer alabilmektedir. Psikolojik yıldırma, psikolojik şiddet, baskı, psikolojik terör, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme ve bezdiri gibi anlamları içinde barındırmaktadır ve yine bu anlamlar mobbing yerine de kullanılmaktadır. Bu kavram, yabancı kaynaklarda benzer olarak “workplace bullying” olarak da adlandırılmaktadır (Gül, 2009: 516, Tınaz ve diğ. , 2008: 4).

Avusturyalı Konrad Lorenz 60’lı yıllarda tanınmış bir bilim adamı olarak mobbing kelimesini, hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Lorenz mobbing terimini, kurbanı yalnız bırakan ve umutsuzluk nedeniyle intihara götürebilen bu davranışın ciddiyetini vurgulamak için kullanmıştır. 1972 yılında da İsveç’te “Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti” adlı kitabını yayınlamıştır (Davenport ve diğ. , 2003: 3). Sonrasında İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann, çocuklarda diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen, genelde zorbalık denilebilecek davranışlar üzerinde çalışmıştır.

1980’lerin başında Alman endüstri psikoloğu ve tıp bilimcisi Dr. Heinz Leymann işyerinde mobbing terimini ilk kez tanımlayan kişidir. Mobbingi, bir veya birkaç kişi tarafından etik olmayan davranışlarla birlikte, sistematik olarak yapılan psikolojik terör olarak tanımlamıştır. Böylece o kişi savunmasız ve çaresiz bırakılmaktadır (Leymann, 1996: 168, Yıldırım ve diğ. , 2007: 447). İş hayatında mobbing kavramını da ilk olarak 1984 yılında İsveç’te “İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık” konulu bir raporun içinde Dr. Leymann ileri sürmüştür. Olay daha öncelerden beri süregelmekte olmasına rağmen ilk kez bu toplantıda bilimsel olarak ifade edilmiştir. Aynı zamanda Leymann, zorbalık (bullying) teriminin okullarda, mobbing teriminin ise örgütlerde çalışanlar arasında

yaşanan psikolojik şiddet davranışları için kullanılmasının uygun olduğunu belirtmiştir (Özdemir ve Açıkgöz, 2007: 912).

Amerika’da psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky, 1976 yılında işyerinde mobbingi anlatan “Taciz Edilmiş Çalışan” isimli kitabı yazmıştır. Kitabında daha çok sıradan bir çalışanın günlük hayatındaki zorlukların yarattığı stres üzerinde durmuştur. 1983’te üç ergenlik çağındaki gencin intihar etmeleri üzerine, Norveç’te çok geniş çaplı bir araştırma başlatılmış ve araştırmada okullardaki zorbalık ve kurbanların durumları ortaya çıkarılmaya çalışılmış ve bu çalışmada olguyu tanımlamak için zorbalık anlamına gelen “bullying” terimi kullanılmıştır. 1988 yılında İngiliz gazeteci Andrea Adams BBC’de yaptığı programlarda bu olguya kamuoyunun dikkatini çeken ilk isimdir. 1992’de “İşyerinde Zorbalık: Nasıl Karşı Konulabilir ve Üstesinden Gelinir?” isimli kitabını yayınlamıştır (Özkul ve Çarıkçı, 2010: 486). Adams, zorbalık kavramını sürekli kusur bulma ve bireyleri küçük düşürme anlamında kullanmıştır. 1997’de zorbalığa uğrayan kurbanlara yardım amacıyla “The Andrea Adams Trust” adlı bir örgüt oluşturulmuştur. Bu örgüt, işyerlerinde bullying/zorbalık olarak adlandırılan davranışlar kapsamındaki araştırmaları yapma görevini üstlenen ilk siyasi olmayan ve kar gütmeyen vakıflardan birisi olma özelliğini taşımaktadır (İlhan, 2010: 1180).

Başka bir İngiliz yazar olan Tim Field, “Görünürdeki Zorba” adlı kitabını yazmıştır. Bu kitap 1996 yılında yayımlanmış ve işyerinde zorbalığın nasıl tanımlanacağını ve ele alınacağını anlatıldığı bir kitap olmuştur. Kitapta zorbalık bir kişinin diğerine, güvenini ve özsaygısını zedeleyecek şekilde sürekli olarak saldırı olarak tanımlanmıştır. Buna neden olarak da üstünlük kurmak, emri altına almak ve onu yok etme isteği gösterilmiştir. 1998 yılında da Uluslararası Çalışma Örgütü “İşyerinde Şiddet” başlıklı bir rapor hazırlamış ve bu raporda mobbing davranışları, zorbalık ve diğer şiddet hareketleri üzerinde durmuştur (Davenport ve diğ. , 2003: 5-6).

Mobbingin tarihsel sürecinde de görüldüğü üzere; çoğu zaman mantık dışı, yaş, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeden, rahatsız etme, taciz ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıklar mobbing olarak algılanmaktadır. Kişiyi iş yaşamından, hatta yaşadığı sosyal hayattan dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılmaktadır. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlamakta ve toplumsal itibarını

düşürmeye yönelik saldırgan bir ortam yaratılarak, hayatı ona zindan edilmektedir (wikipedia.org).

İşyerinde işverenler veya diğer aynı statüdeki çalışanlar tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde de uygulanan bir çeşit psikolojik terör olarak da ifade edilen kavram; çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, şiddet, aşağılama, tehdit gibi davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bir davranışın mobbing sayılması için bu davranışın, en az haftada bir kere bütünde 6 ay gibi bir süreye yayılması hatta bu süreyi geçmesi gerekmektedir (Leyman, 1996: 168).

Ayrıca kişiye zarar veren ve giderek korkutucu bir hal alan davranışlar, zamanla açık bir suiistimale dönüşmektedir. Kişinin çalıştığı kurum da bu kötü davranışları sona erdirmeyerek, hatta bunları planlayıp hoş görerek mağdurun kendisini giderek daha çaresiz durumda bulmasına neden olacaktır. Zaman geçtikçe kişi, artan sıkıntıyla birlikte sosyal sorunlar yaşamaya başlayacak ve tüm bunların sonunda da hastalanabilecek, hatta intiharı düşünme noktasına gelecektir (Davenport ve diğer , 2003: 15-16).

Genel olarak en az iki tip mobbingden söz edilmektedir. Biri hassas/duyarlı mobbing, diğeri ise stratejik mobbingdir. Duyarlı mobbingde, olaylar iki kişi arasında gerçekleşmektedir. Sıklıkla amir ve çalışan arasında olmakla birlikte aynı zamanda çalışanların kendi aralarında da yaşanmaktadır. Stratejik mobbingde ise örgüt kasıtlı olarak çalışanlarına mobbing uygulanmasını sağlamaktadır. Özellikle özel sektörde faaliyet gösteren firmalar, işine son vermek istedikleri çalışanlarına mobbing uygulayarak onları bir nevi istifaya zorlamaktadırlar (Campo G. and E. Fattorini, 2007: 38).

Mobbingde birine karşı bir cephe söz konusudur. Öyle ki bu süreçte, kişiyi küçük düşürücü hareketler ve davranışlar sergileyerek onu hedef alma, uyumsuzlukla suçlama, yalnızlaştırarak bunaltma, kötü imalar ve dışlayıcı tutumlar biçiminde işleyen bir iletişim süreci yaşanmaktadır. Kişinin hem kendisine hem de örgütteki görevine zarar vermeyi hedefleyen, ahlak dışı, düşmanca ve bireyi savunmasız ve çaresiz bırakan bir süreç olarak da görülebilir. Bu süreç yalnızca sözlü olarak değil, beden dili ile de uygulanabilmektedir.

Bu bağlamda mobbingde, kişinin kendini ifade etmesini engellemek için saldırılmaktadır. İş ve özel hayatı sürekli olarak eleştirilmektedir. Sosyal ilişkilerini zayıflatmak için, o yokmuş gibi davranılmaktadır. Arkasından dedikodu yayarak, onu küçümseyici konuşmalar yaparak, sosyal itibarı zedelenmeye çalışılmaktadır. Kendi işi dışında başkalarının işlerini de yapmaya zorlanarak, kendi işine zaman ayıramaz duruma getirilmek istenir ve yaşam ve iş kalitesi alt üst edilmeye çalışılır. Fiziksel olarak mağdurun altından kalkamayacağı işler verilerek, kişinin sağlığını tehlikeye atmak için uğraşmaktadır (Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007: 2).

Bununla birlikte mobbing uygulamalarında, mobbing uygulayan kişi bazen yalnız bazen yanına başka kişileri de dahil ederek kişiyi tamamen çaresiz bırakabilmektedir. Mobbingci kendi tarafında yer alanların da yardımını alarak, işyerinde kişinin performansını engellemeye ve olumsuz çalışma ortamı oluşturmaya çalışmaktadır. Bilinçli ve sistematik bir şekilde, mağdur kişiyi utandırmaya, rencide etmeye çalışmakta ve mağdurun diğer çalışanlardan yardım istemesini engellemektedir (Özkul ve Çarıkçı, 2010: 483-484). Mobbingde amaç sadece bir kişiyi yalnız bırakmak, onu izole etmek değildir. Bunun yanında zaman içinde gelişen ve şekillenen olumsuz davranışları da içermektedir (Bulutlar and Oz, 2008: 275).

Mobbing çok değişik yollarla uygulanabilmektedir. Bir kişiyi yalancılıkla suçlamak, onunla alay etmek, hakkında dedikodu çıkarmak veya onunla ilişkiyi kesmek mobbing uygulamasında kullanılan sadece birkaç yoldur. Aynı zamanda kurbanın kendine olan özgüvenine ve özsaygısına yönelik yapılan saldırılar da bu yolların içindedir (Kılıc Dogan, 2009: 870).

Mobbingde gittikçe şiddeti artan bir süreç söz konusudur. Hedef seçilen kişi olumsuz, sosyal açıdan dışlayıcı davranışlara maruz bırakılır. Her geçen zaman, yaşatılan stresin ve korkunun dozu arttırılır ve tüm bu süreç içinde iki tarafında eşit güce sahip olduğu söylenemez (Saam, 2009: 2).

Aynı zamanda çalışanların birbirlerini rahatsız ve huzursuz edici davranışlarla taciz etmeleriyle başlayıp, birbirlerine kötü davranmaları, hakaret etmeleri gibi kişilerarası psikolojik şiddet uygulamaları mobbing sürecini şekillendirmektedir. Mobbing, örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkar, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş

doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur (Acar ve Dündar, 2008: 112).

Bununla birlikte mobbing, işyerindeki sosyal stres kaynaklarının altkütmesi olarak da tanımlanabilmektedir. Öyle ki sosyal stres kaynaklarının temel özelliğide işyerinde çalışanların örgüt içindeki sosyal ilişkileriyle bağlantılı olmasıdır. Sosyal stres kaynakları günlük tartışmaların içinde yer alır. Mobbing, işyerinde bir taraftan günlük tartışmalardan meydana gelirken, diğer yandan da fiziksel ve cinsel şiddet gibi çok ciddi, bir insan hayatını olumsuz etkileyen kritik olayların oluşmasına da neden olmaktadır (Zapf, Knorz and Kulla, 1996: 217).

Mobbingde belirgin, net bir olgu vardır ki o da saldırgan tarafından kasıtlı, tasarlanarak uygulanmakta olmasıdır. Mobbingci, işyerinde çalışan meslektaşlarına bilinçli ve kötü niyetli olarak yaklaşır ve zarar verici davranışlarda bulunur. Haksız ve art niyetli bir çaba sarf ederek mesaisinin çoğunu bu tip davranışları planlayarak geçirir (Sheehan, 2004: 4).

Mobbingin bir diğer özelliği ise ayrımcılık boyutunun olmasıdır. Bir kişiye ya da bir gruba karşı olumsuz yönde farklı davranışlarda bulunma durumu vardır. Adaletsiz bir şekilde karşı cephe alınmaktadır. Bu durumda da çalışanlar arasında huzursuzluk, uyumsuzluk ve de ayrımcılık oluşmaktadır. Çalışanlar arasında oluşan bu durum gergin bir savaş ortamına dönüşmekte, düşmanca tavırlar ile birlikte fiziksel ve psikolojik bir terör ortamı oluşmaktadır (Zukauskas and Vveinhardt, 2009: 104). Bu bağlamda mobbing davranışları; iftira atarak, gözdağı vererek, korkutarak, mağduru sosyal hayattan dışlayarak ve fiziksel şiddet uygulayarak uygulanabilmektedir (Fisher-Blando, 2008: 14).

1.2. Mobbing ile İlgili Kavramlar

1.2.1. Zorbalık (Bullying)

Zorbalık daha çok okullarda öğrenciler arasındaki gruplaşmaları ve bu grupların davranışlarını inceleyen disiplini ifade etmek için kullanılmıştır. Mobbing de zorbalık da anlam olarak kişiye yapılan psikolojik ve fiziksel şiddeti içermektedir, ancak zorbalık terimi içinde daha çok psikolojik saldırı ile birlikte fiziksel şiddet de vardır. Mobbingde ise psikolojik sinsi planlar daha fazla yer almaktadır (Gün, 2009: 16). Zorbalıkta tehdit

ve fiziksel saldırı ön plana çıkarken, mobbingde buna daha az rastlanmaktadır. Zorbalık da bir güç dengesizliği söz konusudur ve kişiye ciddi anlamda fiziki hasar verebilmektedir. Aynı zamanda fiziksel şiddet uygulanırken elbette beraberinde çok kaba sözler ve çirkin ifadelerle psikolojik olarakta çökertmeye devam edilebilmektedir.

Leymann (2011), mobbing ve zorbalık kelimelerinin kullanım alanlarını birbirinden ayırmıştır. Zorbalık kavramını daha çok okullardaki fiziksel saldırı hareketleri olarak tanımlarken buna karşılık işyerinde yetişkinler arasında yaşanan kötü davranışları ise mobbing olarak ifade etmektedir (s: 2). Mobbingin genellikle bir grup tarafından uygulandığı da söylenebilir şöyle ki; bir kişi özellikle daha çok amir, astına yapsa da yanına diğer çalışanları da çekerek, bir grup oluşmasını sağlayabilir. Zorbalık ise daha çok tek kişidir. Zorba denilen kişi, tek başına hem fiziksel hem de psikolojik olarak yıpratıcı davranışlarda bulunmaktadır (www.targetedindividuals.com).

Zorbalık kavramının, İngiltere’de ve İngilizce konuşulan birtakım ülkelerde, mobbing davranışları olarak adlandırılan pek çok davranışı ifade etmek amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Askeriyede, okullarda ya da çeşitli işyerlerinde, bireyin duygusal yönden incelenmesine yönelik yapılan çalışmalarda, farklı araştırma grupları tarafından farklı terimler kullanılmaktadır. Ancak bunları ayırt etmek için “bullying at school” (okulda zorbalık) ve “bullying at workplace” (işyerinde zorbalık) gibi zorbalığın ortaya çıktığı yer belirtilmektedir. ABD’de yapılan araştırmalarda ise; okullarda zorbalık kelimesinin, işyerlerinde ise mobbing sözcüğünün kullanıldığı görülmektedir. (Tınaz, 2008: 17).

Zorbalık kavramı başka bir ifadeyle, bir kişi tarafından uygulanan fiziksel saldırı olarak da tanımlanmaktadır. Bu bir kişi çoğunlukla yönetici pozisyonundaki kişi olmaktadır (Zapf, 1999: 70). Zorbalık yapan kişi yaptığı davranışlardan, verdiği zararlardan hiçbir şekilde sorumluluk duymamaktadır. İnkâr etmek ve birinin zarara uğraması halinde bundan kendine pay çıkarmamak zorbanın tipik davranışlarıdır. Kötü davranmak dışında başka türlü davranmayı bilmek istememekte ve iyi davranışları öğrenmek için de gönüllü olmamaktadır (www.bullyonline.org).

İşyeri zorbalığı; işyerinde çalışan kişi ve kişiler üzerinde sistemli bir biçimde baskı yaratarak bunaltma, korkutma, tehdit, cephe alma, duygusal saldırıda bulunma gibi davranışlarla kurbanı depresyona, işten istifaya ve hatta intihara kadar sürükleyebilen bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Bu davranışların haftada en az bir kez görülmesi

ve en az altı ay sürmesi durumunda bireylere zorbalık uygulandığı kabul edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, bireyler arasındaki çatışmaların ya da anlık saldırgan davranışların duygusal zorbalık kategorisinde ele alınamayacağı söylenebilmektedir. Söz konusu davranışların sürekli olarak hedef aldığı kişiler, kendilerine yöneltilen yıkıcı hareketlere karşı koymakta güçlük çekmekte ve mücadele sürecinde oldukça ağır bir dönem geçirebilmektedirler (Yıldız ve Yıldız, 2009: 135).

1.2.2. Çatışma

Çatışma, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle, amaçların uyuşmamasından ve birbirine zıt davranışlardan kaynaklanmaktadır. Bunun yanında çatışma, faaliyetleri engelleyen, doğal olmayan, değiştirilmesi ve kontrol edilmesi gereken davranışsal bir sapma olarak tanımlanmaktadır. Uyuşmazlık ve çatışma, çatışmaya taraf olan kişiler üzerinde baskılara neden olmakta ve sonuçta bu kişilerde davranış bozukluklarına yol açmaktadır (Yaman, 2009: 50).

Çatışma sırasında kişiler hem fizyolojik hem de sosyo psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntılarında kaynaklanan gerginlik halleri yaşamaktadırlar. Bireyler, farklı amaçlara sahip oldukları için olaylar karşısında davranış ve tutumları değişik olabilir. Bir kişinin amaç ve değerleri diğer kişilerin amaç ve değerlerine ters düşebilir. Kişiler, farklı kültürlerde değişik şekillerde yetiştikleri, duyguları ve zevkleri farklı olduğu için aynı davranışları sergilemeyebilirler. Bu bağlamda çeşitli duygu, düşünce ve görüş ayrılığı yaşayabilmektedirler (Eren, 2001: 543-551).

Aynı zamanda kişiler arasında iletişim ve güven zedelendiği zaman ortaya çıkan olumsuz durumlardan birisidir. Nerede olursa olsun kişilerarası çatışmalar strese yol açar. Kişiliklerin uyumsuzluğu, amirlerle, meslektaşlarla iyi olmayan ilişkiler, iş yerindeki önceliklerle ilgili tartışmalar, işleri tamamlamak için uygun yöntemler üzerinde anlaşamama ve en basit ilişkilerde bile gereksiz gerginlikler çatışmaya neden olabilmektedir. Çatışma durumlarında insanlar savaşmayı ya da kaçmayı tercih ederler ki ikisi de istenen çözümü getirmemektedir (www.ikdunyasi.com).

Çatışma bir yanlış anlama sonucu da ortaya çıkabilmektedir. İletişimin zayıf olması nedeniyle yanlış anlamaların yorumları da kötü biçimde olmaktadır. Böylece çatışmanın

ilk sinyalleri kötü yorumlar nedeniyle görülmeye başlamaktadır. Çatışma kaçınılmazdır. Ancak kontrolden çıkıldığı anlarda kaçınılması gereken bir durum halini alır. Normal dozda bir çatışma günlük yaşam içinde normal hatta faydalı olabilirken, dozun kaçması durumu tersine çevirmektedir. Çatışmanın şiddetinin sürekli olarak artması halinde mobbing süreci de başlamaya hazır hale gelmektedir. Ancak işyerinde mobbing, temelde iki yönden çatışmadan ayrılmaktadır. Birincisi mobbing, ahlak dışıdır. İkincisi ise, çatışmanın yararları yerine mobbingin, büyük zararlara hatta hasarlara yol açan bir etkisi söz konusudur (Tınaz, 2008: 33-37). Buna ek olarak, aynı zamanda çatışmanın mobbinge dönüştüğünü belirtmek için süreye dikkat etmek gerekir. Kısa süreli, zaman zaman anlaşmazlıklarla ortaya çıkan ve değişik kişiler arasında görülen her çatışma için mobbing olgusu söylenememektedir.

İşyerinde yaşanan herhangi bir çatışmayla, mobbing olgusunun ayrımını yapmak çok önemlidir. Çatışmalar zaman zaman bir yönetim stili olarak da uygulanabilir. Bu tarz bir yönetim benimsenmişse çatışmaların olması kaçınılmazdır. Yalnız bu çatışmalar olumsuz yönde gelişir ve sürekli olarak tekrarlanırsa, bu aşamada mobbing olgusunun başladığı düşünülebilir (www.osach.ca, 2009). Aynı zamanda bir işyerinde çalışanın adaletsiz ücretlendirildiğini düşünerek ya da prim tarzı ödemelerini eksik aldığını savunarak olay çıkarması, bu konuda şantaj yapması mobbing olarak değerlendirilemez. İşyerinde diğer meslektaşlarının terfi alması ya da ikramiyesinin fazla olması üzerine çatışma yaratan, hakkını aramak için huzursuzluk yaratan kişiler için de mobbing uygulanıyor denemez. Bu olaylar izlenir, süresi ve gidişatı göz önüne alınarak mobbing olup, olmadığı kanısına varılır (Seydl, 2006: 182).

Ayrıca geçici ve nadiren görülen çatışmalar mobbing olarak algılanmamalıdır. Öyleki; mobbing olarak kabul edilebilmesi için; taraflar arasında mutlak bir güç dengesizliği, olumsuz bir davranışın varlığı, hedef alınan kişi tarafından davranışların olumsuz olarak algılanması, olumsuz davranışın sürekliliği ve sıklığı, davranışın kurban üzerinde olumsuz etkilerinin olması gerekmektedir (Aydın ve Özkul, 2007: 173).

Bir çatışmanın mobbinge dönüşmesi için birtakım aşamalardan geçmesi gerekmektedir. Birinci aşamada, bir çatışma başlar ve devamında bu çatışma çözümlenemezse ve giderek anlamsız bir şekilde saldırılara dönüşürse mobbingin ilk işaretleri su yüzüne çıkabilir. Sonrasında kişi kendini altüst olmuş, gergin ve depresif hisseder ve fiziksel

sağlığı etkilenir. İşte bu aşamada mobbing başlamıştır. Mobbing git gide şiddetini artırır. Tatmin edici olmayan bir performans başlar. Çatışma daha çok tırmanır ve kişinin fiziksel/zihinsel sağlığı daha da bozulur. Bu noktada artık yoğunlaşmış bir mobbing söz konusudur. Çatışmanın etik olmayan davranışlar içererek devamıyla birlikte yoğun mobbing de sürer ve hastalık üretken çalışmanın önüne geçer. En sonunda istifa ya da kovulma gerçekleşmektedir (Davenport ve diğ. , 2003: 133). Kurban olan kişiye basit bir çatışma gibi gelen olaylar aslında mobbingin sadece başlangıç evresi olabilmektedir.

1.2.3. Stres

Bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, verimliliklerini ve insanlararası ilişkilerini etkileyen olgu stres olarak tanımlanmaktadır. Stres, hiçbir şey yokken kendiliğinden oluşmaz. Stresin oluşması için, kişinin içinde bulunduğu veya yaşadığı çevrede meydana gelen değişikliklerin kişiyi etkilemesi gerekir. Bu değişikliklerden bazı bireyler daha çok ve daha hızlı etkilenirken, bazıları daha yavaş ve az etkilenir. Bu durumda stres, bireyin yaşadığı çevrede meydana gelen bir değişim veya bireyin ortam değiştirmesinin onun üzerinde etkiler bırakmasıyla ilgilidir (Eren, 2001: 291).

Kişilerin iş ortamlarında yaşadıkları stres, onların yeteneklerindeki yetersizliklere, fiziksel ya da psikolojik nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. İş stresi çalışma ortamında ortaya çıkmakta ve çalışanlar için potansiyel bir zorlanma durumu oluşturmaktadır. Stres çalışma yaşamında kaçınılmaz bir deneyim olmakla birlikte, stresin sıklığı ve süresi bireyin baş edebilme gücünden fazla olduğunda sorunlar ortaya çıkmaktadır. Stres bireyi çok yönlü etkilemenin yanında, çalışılan iş yerini de etkileyerek kurumda deneyimli personel kaybına ve buna bağlı kurumsal sorunlara neden olabilmektedir (Demirel, 2009: 123).

Yaşanan stresle birlikte depresyon, endişe ve fiziksel semptomlar oluşmakta ve bunların yaşanması bireye ayrı bir stres kaynağı yaratmaktadır. Aynı zamanda uzun dönemli olarak stres uyaranlarına maruz kalmak da benzer biçimde ciddi sağlık sorunları yaratabilmektedir (Keser ve diğ. , 2009: 345-346).

Stres her zaman devamında mobbinge neden olmamaktadır. Çalışma ortamında çalışanların sinirlendiği, stresin doruk noktaya çıktığı ve bu bağlamda kızgınlığın kötü

sözlere dönüştüğü ve tartışmaların yaşandığı zamanlar olabilir. Bu davranışlar, kural olarak mobbing oluşturmazlar. Tartışma ve kıskançlık insanın yapısı gereği sık sık olabilir, ancak bu davranışlar mobbinge yol açar diye bir şey söylenememektedir. Mobbing, sistematik olarak bireyin psikolojik tacize uğramasıdır. Burada, davranışın kaynağı bir olaya değil, bir kişiye odaklanmıştır. Mobbingde kasıtlı olarak kötü davranışlarda bulunma, sistematik olarak tekrarlama ve uzun zaman devam ettirme söz konusudur (Laçiner, 2007: 1).

Stres kaynağına verilen tepkiler, zamanla diğer stres kaynaklarını ortaya çıkarır. Bu durumda stres kaynağı ve buna verilen tepkilerden doğan yeni stres kaynakları bir döngü oluşturur. Birey, stres kaynağına tepki verirken elinde olmadan başka bir stres kaynağı yaratmış olur. Böylece kısır bir döngü içinde mücadele eder. Mobbingde de durum benzerdir. Hedef tepki verdikçe, saldırgan daha farklı olumsuz davranış gösterir ve süreç devam eder. Bu açıdan bakıldığında mobbing iş yerindeki stres kaynaklarının en uç noktasıdır. Mobbingin diğer stres kaynaklarından farkı, mağdurun yıldırıcı davranışlara belirli bir süre boyunca, ısrarla maruz bırakılmasıdır (Gökçe, 2008: 69).

Stresle mücadele etmeyi her insan başaramayabilir. Bazı bireyler daha hızlı bir şekilde stres kaynaklarından kurtulurken, bazıları uzun zaman stresin etkisinde kalarak zarar görürler. İş hayatında beceri ve yetenekleri iş koşulları ile uyumlu olan çalışanların daha az stres ve gerilim yaşadıkları saptanmıştır. Uyumsuzluğun zararlı etkilerinin zayıf performans gösteren kişilerde, yüksek performans gösteren kişilere göre özellikle daha fazla depresyon ve fiziksel sağlık problemlerine yol açtığı tespit edilmiştir. Kişiler kendilerini çalıştıkları yerle yani örgütle ne derece uyumlu görürlerse o derece az stres yaşadıklarını fark etmişlerdir (Ünsal, 2009: 353).

Strese dayanıklılık ve stresle başa çıkma hem iş hayatında, hem de normal hayatta kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bazı insanların kişilik yapısı yoğun strese dayanabilecek hatta onunla baş edebilecek güçte olabilmektedir. Bazı kişilerinse kişilikleri en ufak bir stresi bile kaldıramayacak güçtedir. Bu durumda insanlar yapılarına göre stresten kaçınma ya da onun üstüne gitme gibi yolları seçebilmektedirler.

1.2.4. Şiddet

Şiddet, uygulayıcısı tarafından bilinçli olarak karşı tarafa çeşitli amaçlar adına çıkar elde etmek, onlara karşı üstünlük ya da hakimiyet kurmak, istenilen hal ve hareketlerin elde edilmesini sağlamak, imtiyaz ya da ayrıcalık sağlamak, saygınlık ya da sevgi kazanmak, kısacası maddi ve manevi çıkar ve menfaatlerin elde edilmesini sağlamak amacı ile fiziksel, sözlü, psikolojik ya da işaretler yardımı ile uygulanan hareketlerin tümüne denmektedir. Karşı taraf bir ya da birden fazla kişi olabilir. Kurum ya da kuruluşlar hatta canlı diğer varlıklar da olabilir. Amaç; yaşam, özgürlük, irade, istek, hak ve sağlığa zarar verici, bu hakları ortadan kaldırmaya ya da geçici süre ile bunların ortadan kaldırılmasını sağlayıcı hareketlerde bulunmaktır (wikipedia.org).

Bu bağlamda güç ve baskı uygulayarak insanın bedensel ya da ruhsal yönden zarar görmesine neden olan hareketlerin tümü şiddet içinde yer almaktadır. Şiddet yoluyla kişi veya gruba güç ve baskı uygulayarak, isteği dışında bir şey yapılır veya yaptırılabilir. Bir şeye şiddet diyebilmek için iki temel öge bulunmaktadır. Birincisi; güç bulundurma, ikincisi ise zorlama ya da zorbalıktır. Bunun yanında şiddet, fiziksel şiddet olabildiği gibi psikolojik şiddet yani hakaret ve aşağılama şeklinde de olabilmektedir. Aynı zamanda kültürel, duygusal ve cinsel olarak da görülebilmektedir (Yaman, 2009: 17).

Şiddet, saldırganlıkla ilişkili bir davranıştır. Kişiyi yönlendirilmiş, kişinin istemediği ve o kişiyi tahrik edici, yıpratıcı olabilmekte ve zaman zaman davranıştan kaçınmayı ya da o davranışı yapmamayı içermektedir. Bu durumda da fiziksel her davranış şiddet tanımı içinde değerlendirilirken fiziksel olmayan bazı davranışlar psikolojik şiddet tanımı içinde yer almaktadır (Tutar, 2004: 13-14).

Bilindiği üzere, mobbing kelimesindeki mob sözcüğü “kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete” anlamında kullanılmaktadır. Bir şiddet türü olarak psikolojik şiddet yani mobbing sürecinde: kişinin; saygınlığına, güvenilirliğine ve mesleki yeterliliğine saldırılmaktadır. Olumsuz, aşağılayıcı, hırpalayıcı ve kötü niyetli mesajlar verilmekte, bir ya da daha fazla kişi tarafından gerçekleştirilmektedir. Tüm bunlar sistematik ve sürekli olarak uygulanmakta, kurban kusurlu duruma düşürülmekte, kurban duruma boyun eğmeye zorlanmakta, işten ayrılmaya mecbur edilmekte ve bu durum, kurbanın kendi seçimi olarak gösterilmektedir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 141-142).

Mobbing, işyerinde şiddetin en hızlı büyüyen şeklidir. Bu şiddet türünde, iş yerinde saldırgan bir kişinin, işini daha iyi yapabilecek yetenek ve güce sahip bir başka kişiye veya bir gruba karşı çalışma hayatını zorlaştırıcı bir takım davranışlar sergilemesi söz konusudur. Mobbing, bir psikolojik şiddettir. Genelde fiziksel müdahale ve somut iz bırakan fiilleri düşününce şiddet akla gelse de, fiziksel olmasının yanında ekonomik, siyasal, psikolojik nitelikleri de olduğu göz ardı edilmemelidir. Şiddetin soyut biçimi olan mobbing, fiziki şiddet de içeren zorbalıktan daha tehlikelidir ve kalıcı psikolojik etkiler bırakabilmektedir (Tınaz, 2008: 45-47). Birey, yaşadığı psikolojik şiddet sonrasında onun etkisinden çıkmakta zorlanmakta ve bazen hayatına kaldığı yerden devam etmekte güçlük çekmektedir. Kendisinde kalıcı rahatsızlıklar oluşabilmekte ve zaman zaman yardım almak zorunda kalmaktadır.

1.2.5. Cinsel Taciz

Taciz sözcüğü, bir kişinin rahatını kaçırmaya, canını sıkma, tedirgin etme ve sıkıntı verme gibi anlamlara gelmektedir. Taciz; renk, milliyet, yaş ve siyasi görüş gibi pek çok nedenle değişik şekillerde gerçekleşebilmektedir. Cinsel taciz olgusuyla ise; evde, okulda, hastanede ve de özellikle işyerinde karşı karşıya kalmak mümkündür. Daha çok kadınlara yönelik kullanıldığı için cinsiyet ayrımcılığına da sebep olmaktadır. Kişi tarafından hoş karşılanmayan, istenmeyen davranışlar da cinsel taciz çerçevesinde değerlendirilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 203).

Cinsel taciz kavramının ortaya çıkış yeri Amerika Birleşik Devletleridir. Amerikan feministleri tarafından 1975 yılında kullanılmaya başlayan bu sözcük, kısa bir süre sonra Amerika'da medyanın ilgisini çeken popüler bir kavram olmuş, birbiri ardına verilen mahkeme kararlarıyla çok önemli bir hukuksal boyut kazanmıştır. Bir süre sonra ise, Avrupa'ya, hatta Japonya'ya sıçramıştır. Bunun yanında cinsel taciz kavramına bakış her ülkede farklı şekillerde olmuş ve konuya ilişkin yasal düzenlemelerde çok önemli farklılıklar gözlemlenmiştir (Özdemir, 2006: 87).

Ayrıca 1976 yılında ABD'de bir psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky, "Taciz Edilmiş Çalışan (The Harrassed Worker)" isimli kitabında taciz kelimesi; başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli olarak yapılan girişimler; kişiyi kışkırtan, ona baskı yapan, korkutan, yıldırان ya da onun rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak

anlamında kullanılmıştır. Bu yönüyle taciz kavramı mobbing kavramıyla örtüşmektedir (Davenport ve diğ. , 2003: 4).

Bununla birlikte iş yerinde yaşanan her türlü hoş olmayan davranışlar cinsel taciz olarak değerlendirilmemektedir. Bir davranışın işyerinde cinsel taciz olarak değerlendirilmesi için; davranışın işyerinde veya işle ilgili bir ortamda meydana gelmesi, davranışın kişinin cinsiyeti, cinsellik veya cinsellik çağrıştıran konularda olması, davranışın istenmeden veya karşısındakinin onayı olmadan yapılması, kişinin çalışma şartlarını veya çalışma ortamını etkilemesi ve süreklilik gösteren bir davranış olması gerekmektedir. Bazen tek bir davranış cinsel taciz olarak kabul edilebileceği gibi bazı davranışların cinsel taciz olarak değerlendirilebilmesi için tekrar ediyor olmaları gerekmektedir (Yeşiltaş, 2005: 149).

Kişi veya kişilerin cinselliklerine yönelik sözlü veya yazılı rahatsız edici nitelikte cinsel amaçlı her türlü saldırı cinsel taciz teşkil eden davranış olarak kabul edilmektedir. Cinsel içerikli laf atma, mektup yazarak cinsel ilişki teklifinde bulunma ya da el kol hareketleriyle cinsel şiddet uygulama bu kavrama dahildir. Önemli olan, mağdur hedef alınarak bunların yapılmış olmasıdır. Bu suç telefonla, mektupla, araya üçüncü bir kişi sokularak da işlenebilmektedir. Burada önemli olan, suçun söz atmak şeklinde gerçekleşmesi durumunda mağdurun edep ve iffetine yönelmiş olan sözlerin, onun bilgisine ulaşacak şekilde olmasıdır (Artuk, 2006: 36-37).

İşyerinde cinsel taciz, mobbing uygulanması esnasında ortaya çıkabilmektedir. Mağdura yapılan ahlak dışı davranışlar cinsel tacizle birlikte daha da zorlaştırılmaktadır. Bu da bir kişiyi kurban etmenin başka bir şekli olmaktadır. Mobbing saldırganı kırıncı, hoş olmayan cinsel içerikli şakalar yaparak mağduru işyerinde utandırarak onun onurunu kırıncı söz ve hareketlerde bulunmaktadır (Taşpınar and Saylı, 2011: 3).

1.3. Mobbingin Tarafları

Mobbing sürecinde rol alan tarafları üç grupta isimlendirebiliriz. Bu üç grubun her birinin kendi özelliği ve etkinliği olması yanında, birbirlerini etkileme durumları da bulunmaktadır.

Bu gruplar:

- 1) Mobbing mağdurları (kurban ve günah keçisi),
- 2) Mobbing uygulayanlar (tacizci, saldırgan ve zorba),
- 3) Mobbing izleyicileri (göz yuman)

olarak tanımlanmaktadır. Mobbing sürecinin gelişimi için her bir gruptaki insanların karakter yapıları, sosyolojik ve psikolojik durumları önem teşkil etmektedir.

1.3.1. Mobbing Mağdurları

Mobbing; cinsiyet, eğitim ya da herhangi bir şeye bağlı olmaksızın uygulanabilmektedir. Bu nedenle, mobbing içinde kurban olma riski herkes için geçerlidir.

Mobbing mağduru, kendisine yönelik kötü davranışlar konusunda sürekli kafası karışık bir şekilde çalışmaya devam etmektedir. Zamanla bu zarar verici davranışlar öyle bir duruma gelir ki artık mağdur çalışmakta, işe adapte olmakta ve dikkatini toplamakta zorluk çeker. Sonuçta işini kaybetme ve finansal olarak kayıplar yaşama noktasına gelmektedir (Duffy and Sperry, 2007: 401). Mobbing olayları karşısında kendini savunması çok zorlaşır ve sürekli tekrar eden kötü davranışlar karşısında nasıl davranacağını şaşırır ve geri çekilir (Einarsen, Bjorn and Matthiesen, 1994: 383).

Mobbing sürecinde en fazla zarar gören taraf mağdurdur. Mobbinge karşı karşıya kalan kişi, önüne geçilemez biçimde yıldırılmaktadır. Mobbing süreci içerisinde kurbanın yaşadıkları şu şekilde maddelenebilir (Tınaz, 2008: 101):

- Kişide hastalık belirtileri baş gösterir, işe gelemmez ve işine son verilir.
- Yoğun stres altında kalır. Ağır depresyon yaşar ve intiharı düşünebilir.
- Yaşadıklarında suçu olmadığına inanır.
- Bir yandanda hatası var mı diye sürekli düşünür.
- Kendine güveni kalmaz, kararsızlık yaşar.
- “Beni aralarına almıyorlar” diye düşünür.
- Her şeyden kendini sorumlu tutar, her türlü sorumluluktan kaçır.

Mobbing sürecinin başlamasıyla birlikte, mağdurla olan iletişimin bozulmasına yol açan tutum ve davranışlar sergilenmeye başlamaktadır. Örneğin onu azarlamak, sitem etmek, iş veya özel yaşamıyla ilgili onu sürekli eleştirmek, her türlü iletişimden bilinçli olarak kaçınmak ve mağduru görmezden gelmek bu tür davranışlara örnek gösterilebilmektedir (Tekin ve diğ. , 2009: 105). Yapılan araştırmalarda, mobbing mağdurlarının zeki, yetenekli, yaratıcı, başarılı, dürüst, güvenilir ve politik davranmayan kişiler olduğu ortaya çıkmıştır. İşlerini çok iyi yapan, çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam ve bunlardan ödün vermeyen, dürüst, güvenilir ve işleriyle özdeşleşen kişiler olarak dikkat çekmektedirler (Bayrak Kök, 2006: 438). Hassas, duygusal zekası yüksek, üretken, adil ve merhametli kişiler olarak da tanımlanmaktadır. Etkili bir özgeçmişe sahip olarak örgütte fark edilebilen bireylerdir. Kolay ve çabuk terfi basamaklarını çıkabilecekleri için yönetim ve rakipleri tarafından tehdit olarak algılanabilmektedirler (Ozturk, Sokmen and Cilingir, 2008: 436).

Diğer yandan bir kişinin endişeli, saplantılı, huzursuz ve kaygılı yapıya sahip olması da onun mobbing davranışlarını çekmesine neden olabilmektedir. Bu yapıdaki kişiler çalışma arkadaşları tarafından hoşlanılmayan ve rahatsız kişiler olarak algılanabilir. Bu durumda da bu yapıdaki kişi, etrafına olumsuz enerji gönderecek ve belki de kendi kendine mobbingi çağıracaktır (Zapf, 1999: 72). Yapılan başka araştırmalarda belirgin bir şekilde mağdurun cinsiyet ve kişilik profili saptanmamakla birlikte her mağdurun mobbingden kendi kişilik özelliklerine göre etkilendiği ve bu özellikler çerçevesinde tepki verdiği belirtilmektedir. Düşük öz güven ve yüksek kaygı seviyesi gibi özelliklere sahip mağdurlar kendilerini mobbing karşısında daha fazla yaralı hissetmekte ve kendilerini daha zor savunma yoluna gitmektedirler (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 47). Mobbing mağdurları hakkını aramaktan ve kendini savunmaktan ileri derecede çekinen ve çatışmadan şiddetle kaçan, dürüst ve iyi niyetli kişilerdir. Mağdurların bu iyi niyetli ve içe kapanık olmaları mobbing saldırganlarını harekete geçirmektedir. Yaratıcı ve bağımsız düşünerek yeni fikir ve yöntemleri ileri sürmeleri diğer çalışanları rahatsız etmekte ve bu da mobbinge maruz kalma olasılığını arttıran bir özellik olmaktadır (Yavaş, 2008: 4).

Aynı zamanda kurban olarak seçilen kişiler; dalgın, neşeli, dost canlısı, hassas, korkak, alıngan, kendini beğenmiş, paranoyak, tutsak, katı, kendine güvenen, içe dönük, hırslı

olarak da tanımlanmıştır (Tınaz ve diğ. , 2008: 45-47). Tüm bu özellikler birbirinden farklıdır ve dolayısıyla bunlara sahip olan ve mobbing mağduru olan kişilerde birbirlerine benzememektedirler.

Mobbing saldırganı seçim yaparken kendine nedeni anlayamayan kişileri seçebilmektedir. Seçilen mağdurlar, kendilerini sürekli devam eden hiç bitmeyecekmiş gibi duran bir tehditle karşı karşıya bulurlar. Mobbing uygulayan kişi boş kaldığı sürece mağdur için tehlike oluşturmaktadır. Saldırıları zamanı saptanamaz bir şekilde tekrarlanır. Eğer mağdur onu kurtarabilecek etkili bir destek bulamazsa saldırıların hedefinden kurtulabilecek yolu da bulamamaktadır (Leymann and Gustafsson, 1996: 273).

Mobbinge maruz kalanların mobbing sürecinde tepkileride farklı olmaktadır. Farklı tolerans düzeyleri nedeniyle bazı çalışanlar durumu kabullenirken, bazıları çatışmayı göze almaktadır. Çoğu zaman kurbanlar pes etmekte ve kendini ortamdan soyutlamaktadır. Kaçarak ortamdan uzaklaşmaya çalışırlar. Psikolojileri bozulur ve işlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilirler (Çobanoğlu, 2005: 53). Çatışmayı göze alan kurbanlar ise her geçen gün yıpranarak, sağlıklarını kontrol altında tutmakta zorlanmaktadır. Çatışma esnasında haklı oldukları konular da bile haksız duruma düşebilmektedirler. Çatışma yolunu seçen mağdurlardan bazıları amacına ulaşırken, bazıları ulaşamayarak daha da zor durumda kalabilmektedir.

Mobbinge maruz kalan bireyler mobbingle birlikte iştahsızlık, uyku bozuklukları, cilt problemleri ve kalp çarpıntıları gibi rahatsızlıklarla karşı karşıya kalırlar. Bunların yanında strese bağlı olarak çeşitli sinir bozukluğu belirtileri, melankoli, duygusuzluk, sosyal fobi, sosyal izolasyon, konsantrasyon bozukluğu, depresyon, çaresizlik ve sinirlilik gibi psikolojik sorunlar yaşamaktadırlar (Giga, Lippiatt and Kennedy, 2005: 15). Sık sık panik atak yaşarlar ve normal yaşantılarını düzgün sürdüremez hale gelirler. Mobbingle karşılaşmadan önce, hayatta kalmak ve ölmek gibi bir sorunu olmayan kişiler bu ikisi arasında tercih yapamayacak derecede yaşama karşı yılgınlık duyarlar. Toplumsal ilişkileri zayıflar ve insanlardan uzak durmaya başlarlar (Tutar, 2004: 56-57). Hiçbir şeyden zevk almaz ve sevdiklerine karşı kayıtsız kalma durumunda olurlar. Artık hayat onlar için anlamını yitirmiştir. Sadece işyerinde yaşadıklarına takılı bir halde, çaresizce bu durumdan kurtulmaya çalışırlar. Oysa onların bu çaresizliğini

hisseden mobbing uygulayıcıları mobbingin şiddetini daha da arttırabilirler. Bu durumda yaşananlar daha da ağır bir şekilde devam etmektedir.

Bununla birlikte mobbinge maruz kalan kişinin işyerine ve iş arkadaşlarına olan güveni azalmaktadır. Özsaygısı, motivasyonu ve verimi her geçen gün düşmektedir. İş yerinde psikolojik baskı yaşayan kişi, her sabah güne iş stresi ile başlamakta ve işe gitme isteği gittikçe azalmaktadır. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar ve işinden istifa etmeye kadar gidebilir. İnatla ciddiye alınmayan, göz ardı edilen bu işyeri terörünün kişinin en fazla işine mal olacağını düşünülerek aslında büyük bir hata yapılmaktadır (Özdemir ve Açıkgöz, 2007: 914).

Diğer yandan mobbing süreci inkar edilemez bir şekilde belirginleştiğinde ve üst yönetim bu konunun önemini kavrayamayıp, mağduru başından savma ve onu uzaklaştırma yolunu seçtiği zaman mağdurun sesini duyurması daha çok zorlaşmaktadır. Örgüt yönetimi, mağduru bir baş belası ve sorunlu kişi olarak görürse, mağdurun kurtulma şansını ortadan kaldırmış olmaktadır. Yönetimin de arkasında olduğunu anlayan saldırgan mobbing davranışlarına ağırlaştırarak devam edecektir (Vandekerckhove and Commers, 2003: 6).

Mobbing sürecinde kurban kişi işi dışında sağlığını da kaybetmektedir. Üstelik bu süreç işten ayrılrsa bile devam edecek kişinin normal hayatını da zorlaştıracaktır. Çalıştığı örgüt içinde birtakım kayıplar söz konusu olacaktır. Kişinin mobbing sürecinde aldığı raporlar, devamsızlıklar artacak ve aynı zamanda iyi ve uzman bir çalışansa onun gitmesiyle örgüt içinde yeri hemen doldurulamayacaktır. O yüzden mobbing olayında sadece mağdurun kaybettiğini ve zor durumda kaldığını söylemek doğru olmamaktadır.

1.3.2. Mobbing Uygulayanlar

Mobbing uygulayanların kişiliği aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı gibi niteliklerle tanımlanmaktadır. Yaptığı davranışların çoğu, güvensizlik ve korku neticesinde oluşan kıskançlıktan kaynaklanmaktadır. İnsanların mobbinge başvurmasında birtakım nedenler vardır. Bunlar (Davenport ve diğ. , 2003: 38-39):

- *Birini Bir Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak:* Eğer kabul etmezse gruba alınmaz. Grubun bir bütün olduğunda güçleneceğine inanırlar.

- *Düşmanlıktan Hoşlanmak*: Bir insan birinden hoşlanmazsa ondan kurtulmak için mobbing uygulamaktadır. Kişisel olarak bir şeylerden rahatsız olması o kişi için yeterli olmaktadır.
- *Can Sıkıntısı İçinde Zevk Arayışı*: Bazı insanlar sadece birinden kurtulmaya çalışmazlar aynı zamanda ona işkence yapmak hoşlarına gider.
- *Önyargıları Pekiştirmek*: Cinsiyet, ırk, dil, din veya etnik bir gruba üye olmak diğer insanların ondan hoşlanmamasına neden olabilir. Daha en başından o kimseye karşı kötü düşünceler içinde olabilirler (Davenport ve diğ. , 2003: 38-39).
- *Sahip Olamadıklarının Acısını Çıkarmak*: Kendisi mutlu olmayan insanlar, etrafındakilerin de mutluluğunu istemezler. Çevrelerinin de mutsuzluk yaşamaları için çalışırlar. Kendilerinde olan eksiklikleri ve kusurları gidermek yerine mobbing vasıtasıyla başkalarında bir şeyleri bozmaya çalışırlar.
- *Bencillik*: Bazı bireyler kendi hatalarını kabul etmez ve bunları düzeltme yoluna da gitmez. Bunun yerine başkalarının ne hatası var onları keşfetmek için uğraşırlar. En ufak bir şey bulduklarında da bunu en acıtıcı şekilde ortaya dökerler. Empati kurmak onlar için imkansızdır (Tınaz, 2008: 98-99).

Mobbing uygulayan kişilerde “sosyal beceri eksikliği modeli” söz konusudur. Bu modelde adından da anlaşılacağı üzere sosyal etkinliklerde yetersizlik durumu vardır. Kişi istediği ortamı bulamayınca saldırgan hale gelmektedir. Özellikle sosyallik becerisi iyi olan kişilere karşı düşmanca tavırlar içine girebilmektedir. Bu kişiler; ilgiye aç, övgüye muhtaç, şişirilmiş benlik duygusu içinde kendi eksikliklerinin telafisi için mobbinge başvurabilmektedirler (Bayrak Kök, 2006: 436, Matthiesen and Einarsen, 2007: 737).

Aynı zamanda mobbing uygulayan tacizci genellikle bulunduğu ortamda saldırgan davranışlar sergilemektedir. Her ne konuda olursa olsun, hatta mevcut konuyla alakasız bile olsa durup dururken saldırgan bir tutum içinde rahatsız edici davranışlarda bulunabilirler. Özellikle mobbingin sürdürülebilir olması için tacizci bilinçli olarak hedefiyle yarattığı çatışma ortamını şiddetlendirmeye çalışmaktadır. Bu çabalar, çoğunlukla hedef alınan kişinin giderek yıpratılması aşamasına kaydırılmaktadır. Bu

süreçte tacizci yarattığı sonuçların farkında olduğu gibi birçok olayda da bu durumdan büyük bir memnuniyet duymaktadır. Bu da mobbing tacizcilerinin agresif, takıntılı, kişisel çıkarlarını ön planda tutmaya eğilimli oldukları ve mobbingi silah olarak kullanmayı tercih eden yapıda olduklarını göstermektedir. Aynı zamanda kişisel başarısızlık ve yetersizliklerini başkalarına zarar vererek gizlemeye çalışmaktadırlar (Akgeyik ve diğ. , 2009: 121).

İş yerinde mobbing uygulayanlar, yaptıkları davranışlarının nedenlerinin kurbanda aranması gerektiğini düşünürler ve kendilerini davranışlarından ötürü haklı görürler. Aynı zamanda mobbing uygulayanlar (Tınaz ve diğ. , 2008: 38):

- İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanını seçerler.
- Bir çatışma ortamı oluştuğu zaman, çatışmanın devamı ve kızışması için çalışırlar.
- Karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz ve kabul ederler.
- Hiçbir şekilde suçluluk duygusu duymazlar.
- Yaptıkları kötü davranışların iyi olduğuna inanırlar.
- Suçu başkalarına yüklemekten zevk alırlar.

İş yerlerinde, daha üst konumda olan biri mobbing uygulayacaksa genellikle doğrudan kendisi mobbing uygulamamaktadır. Yanına çektiği daha alt seviyeden insanları, hedef kişi veya kişilerin üzerine göndererek mobbing uygulayabilmektedir. Yönetici konumunda olan bunu yaparken, zaman zaman mağdur tarafında bizzat gönlünü almaya çalışarak, yaşanan olumsuzluktan kendini kurtarmaya çalışmaktadır (Açıkgöz, 2011: 5). Ayrıca mobbing saldırganı, belirlediği mağduru, değişik yollarla yıldırmaya çalışmaktadır. Doğru olmayan davranışlar sergilemekten çekinmez, mağduru iş konusunda başardıklarını çalarak ya da elinden alarak kendi yapmış gibi gösterir ve onu zor durumda bırakacak her yolu dener. Böylece mağduru aklında kendi yetenekleriyle ilgili soru işaretleri oluşmasını sağlamaktadır. Mağduru kendi bilgisizliği ve düşük kapasitesi sonucu bunları yaşadığını düşünmesi mobbingciyi daha da mutlu etmektedir (workplace-mobbing.com).

1.3.3. Mobbing Seyircileri

Mobbing sürecinde üçüncü taraf olan seyirciler, mağdur ve mobbing uygulayan tacizci dışında kalanlardır. Bu bireyler, mobbing olgusunu farkına vardıkları andan itibaren seyirci olarak nitelendirilmektedirler. Doğrudan doğruya mobbingin içinde yer almamakla birlikte, bu durumun farkında olduklarından bir şekilde mobbinge katılmakta, onu algulamakta ve etkilerine maruz kalmaktadırlar. Seyirciler, mobbing karşısındaki tavırlarına bağlı olarak mobbingi sona erdirebilecekleri gibi daha fazla şiddetlenmesine de sebep olabilirler. Bu durum mobbingin geleceğini belirleyebilmektedir (Güngör, 2008: 549).

Bu bağlamda mobbing sürecinde seyirci olanlar; mağduru aralarına almayarak, onu dışlayarak aslında bu süreçte ona karşı sessiz bir tehdit oluşturmaktadırlar. İş toplantılarında mağdurun orada bulunmasından dolayı rahatsız olduklarını gösteren bakışmalar ve konuşmalar onu daha da mobbingin içine atacaktır. Mağdura gizli numaralardan yapılan çağrılar, isimsiz tehdit mesajları ya da notlar onu daha paranoyak yapacak ve ona karşı cephe alanların kaç kişi olduğuna dair düşünceler onu strese sokacaktır (Hecker, 2007: 440).

Mobbing sürecinde seyirciler; iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir. Genel olarak seyirci tipleri 3 grupta toplanmaktadır (Tınaz, 2008: 114):

- *Mobbing Ortakları:* Verdikleri destek ve işbirliği ile mobbing uygulayana yardım ederler. Bazen bir sonraki kurban olmaktan korktukları için, bazen de gerçekten bu sürece dahil olmaktan hoşlandıkları için ortak olurlar.
- *İlgisizler:* Mobbingcinin aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalır ve belki de yıldırma davranışından zevk duyarlar. Böylelikle mobbing sürecinin devamına göz yumarlar. Olup biten her şeyin farkında olmalarına rağmen umursamazlar.
- *Karşıtlar:* İşyerindeki bu gergin havadan hoşlanmayan seyirciler, kurbanı yardım etmeye çalışır veya en azından bir çözüm üretmeye çalışırlar. Kurbanı destek olmaya çalışırlar.

Mobbing sürecinde seyircilerin sessiz kalmasında zaman zaman mağdurun da rolü bulunmaktadır. Bunun nedeni, mağdurun yaşadıklarına dair birşeyler anlatmamasıdır. Oysa mağdur durumu paylaşırsa, çevredeki güçlü insanları harekete geçirerek destek sistemi oluşturabilir. Bunun yanında bazen mağdur, seyircileri de çatışmanın içine çekmek isteyebilir. Böyle bir durumda seyirciler kendilerini mağdurdan korumak isteyebilirler. Genellikle gergin, huzursuz ve olmadık zamanlarda yardım isteyen biri için bir şeyler yapmaya çalışmak insanları tüketebilmektedir (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 55).

Mobbing seyircileri çok farklı tiplerde olabilmektedir. Bu farklılıkları onların mobbing sürecinde takındıkları tavırla ilgilidir. Her birinin davranış tarzı farklıdır. Seyircilerin davranış tipleri şu şekilde sınıflandırılabilir (Tınaz, 2008: 115-117):

- *Diplomatik Seyirci:* Herhangi bir çatışma söz konusu olduğunda daima uzlaşmadan yana olan bireydir. Sevilen ya da nefret edilen biri olabilir çünkü aracı rolünü üstlenmektedir. Bu durumda ileride mağdur olma tehlikesi bulunabilir.
- *Yardakçı Seyirci:* Bu sınıfa giren kişiler mobbingciye bağlıdır. Onun sözünden çıkmaz ve sadıktır, ancak etraftan bunun anlaşılmasını istemez ve kendisinin güvenilecek biri gibi bilinmesini ister. Oyununu ona göre oynar.
- *Fazla İlgili Seyirci:* Başkalarının problemleriyle ilgilenen hatta başkalarının özel alanlarına girmeye çalışan seyircidir. Çok fazla ilgilidir ve her şeye karışır, zaman zaman yardım isteyen mağdur dahi ondan rahatsız olabilir.
- *Bir Şeye Karışmayan Seyirci:* Bu sınıftaki seyirciler hiçbir şeye karışmak istemezler. Karışmış olabileceklerini düşünerek de korkarlar. Tüm olaylardan uzak dururlar. Mobbingcinin yanında olmayarak mobbing sürecini hızlandırmazlar, ama mağdurunda yanında olmadıkları için ona yönelen tacize duyarsız kalırlar.
- *İki Yüzlü Yılan Seyirci:* Mobbing sürecinde tarafsız, görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimi verseler de aslında birine ve bir görüşe hizmet ederler. Mobbing uygulayana destek çıkararak kendini mobbing olgusuna karşı korumaya çalışırlar. Bunun uğruna mobbing uygulanmadı diye yalan dahi söyleyebilirler.

Mobbing seyircileri mobbing sürecinde mağdurun yanında olup, ona destek olabilirlerse bu sürecin akışının değişmesine yardımcı olabilirler. Böylece mobbing uygulayan taraf istediği gibi süreci yönlendiremez. Eğer mobbing uygulayan tarafın yanında yer alırlarsa yine süreci etkileyip değiştirebilirler, ama ne yazık ki bu iyi yönde olmamaktadır.

1.4. Mobbing Belirtileri

Mobbingin birçok belirtisi aslında mobbing süreciyle ilgili ipucu vermektedir. Hem davranışsal hem de fizyolojik olarak belirtileri mağduru yavaş yavaş mobbingin içine çekmektedir.

1.4.1. Mobbingin Mağdurda Neden Olduğu Davranışsal Belirtiler

Mobbingde birçok davranışsal belirti vardır. Bunların hepsinin aynı anda olması gerekmemektedir. Önemli olan bunların sistematik bir biçimde tekrarlanmasıdır. Davranışsal belirtiler şu şekilde sıralanabilir (Tınaz, 2008: 55-57, Westhues, 2006):

- Çalışma arkadaşlarıyla yaşanan tartışmalar ve çatışmalar her zamankinden çok olmaya başlar.
- Telefon, bilgisayar ve lamba gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar, durup dururken kaybolur veya bozulur. Yerine yenileri konulmaz.
- Kişi, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılır.
- Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır, dedikodu yapılır. Ondan bahsedilirken abartılı bir şekilde konuşulur.
- Kişi, başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir.
- Kişi, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
- Kişiye yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.
- Kişi, her yaptığı işin takip edildiğini hisseder.
- Kişi, sözlü veya yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz.

- Kişi, üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır.
- Kişi, örgütün özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağrılmaz. İş toplantılarından haberdar edilmez. Herhangi bir seçim söz konusu olduğunda oy verme hakkı kendisinden alınır.
- Kişinin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir.
- Kişinin işle ilgili tüm önerileri reddedilir.
- Kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret verilir.

Tüm bu davranışlar mobbingin başlangıç sinyalleridir. Mobbingin ilk aşamasında mağdurun karşı karşıya kaldığı davranış biçimleridir. Dr. Heinz Leymann 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamıştır ve bunları beş grupta toplamıştır (Davenport ve diğ. , 2003: 18-19):

Birinci Grup :

Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

- Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Sözüünüz sürekli kesilir.
- Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- Yaptığımız iş sürekli eleştirilir.
- Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
- Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.
- Sözlü tehditler alırsınız.
- Yazılı tehditler gönderilir.
- Jestler ve bakışlar yoluyla ilişki reddedilir.

- İmalar yoluyla ilişki reddedilir.

İkinci Grup :

Sosyal İlişkilere Saldırılar

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- Kimseyle konuşamazsınız, başkalarıyla konuşmanız engellenir.
- Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.
- Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

Üçüncü Grup :

İtibarınıza Saldırılar

- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
- Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- Gülünç durumlara düşürölürsünüz.
- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- Bir özrünüzle alay edilir.
- Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüş, ses ve jestleriniz taklit edilir.
- Dini ve siyasi görüşünüzle alay edilir.
- Özel yaşamınızla alay edilir.
- Milliyetinizle alay edilir.
- Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.

- Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
- Cinsel imalar yapılır.

Dördüncü Grup:

Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar

- Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.
- Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir.
- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- İşiniz sürekli değiştirilir.
- Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.
- İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
- Evinize ya da işyerinize zarar verilir.

Beşinci Grup:

Kişinin Sağlığına Dokunan Saldırılar

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- Fiziksel zarar verilir.
- Doğrudan cinsel taciz uygulanır.

Tüm bu davranışların bir kişiye yapılması kabul edilemez. Belki bir kerelik görmezden gelinebilir, ama sürekli bu tarz davranışlara maruz kalmak hiçbir şekilde anlayışla karşılanamamaktadır.

1.4.2. Mobbingin Mağdurda Neden Olduğu Fiziksel Belirtiler

Davranışsal belirtilerin yanında fiziksel olarak da birtakım belirtiler ortaya çıkmaktadır. Bu belirtiler mobbing olgusunun yaşandığına dair işaret verebilir. Bu belirtileri şu başlıklar altında toplayabiliriz (Tınaz, 2008: 61):

- *Beyinle İlgili Fiziksel Belirtiler:* Uykusuzluk ya da sürekli uyku hali, panik atak, depresyon ve dikkatsizlik.
- *Deriyle İlgili Fiziksel Belirtiler:* Kızarma, kaşınma ve alerji.
- *Gözlerle İlgili Fiziksel Belirtiler:* Bulanık görme ve gözlerin kararması.
- *Boyun ve Sırtla İlgili Fiziksel Belirtiler:* Boyun kaslarında ve sırtta ağrı.
- *Kalple İlgili Fiziksel Belirtiler:* Hızlı ve düzensiz çarpıntılar, kalp krizi.
- *Eklemlerle İlgili Fiziksel Belirtiler:* Kas ağrıları, titreme, terleme ve bacaklarda halsizlik hissetme.
- *Sindirim Sistemiyle İlgili Fiziksel Belirtiler:* Mide bulantısı, yanma, ekşime ve ülser.
- *Solunum Sistemiyle İlgili Fiziksel Belirtiler:* Nefessiz kalma ve nefes alamama gibi solunum sorunları.
- *Bağışıklık Sistemiyle İlgili Fiziksel Belirtiler:* Çok çabuk hasta olma ve organizmanın savunma yapısında zayıflama.

Tüm bu rahatsızlıklar kişinin çalışmasını engelleyecek ve verimini düşürmeye yetecektir. Zaten mobbingde de amaç budur. Kişi bu şekilde zamanla iş yapamaz hale gelecektir. Bu rahatsızlıklarla birlikte daha çok hata yapmaya ve dolayısıyla mobbing uygulayandan daha çok kötü söz işitmeye başlayacaktır. Aynı zamanda bu durum sadece işteki durumunu etkilemeyecek, aynı zamanda özel hayatını da alt üst edecektir. Kişinin yaşadığı bu sağlık sorunları, mobbingin artmasıyla birlikte artacak ve daha ağır hasarlar oluşturacaktır.

Görüldüğü üzere işyerinde uygulanan mobbing, o işyeri için adeta bir kanser gibidir. Eğer onu iyileştirmek ya da ilk safhalarda ilerlemesini önlemek, hatta ona hiç yakalanmamak için gerekli tedbirler alınmaz ve tedaviler yapılmazsa hem örgüt yapısı hem de çalışanlar her geçen gün daha da sağlıksızlaşan ortamda büyük zarar görmektedirler (Georgakopoulos, Wilkin and Kent, 2011: 2).

1.5. Mobbing Aşamaları

Mobbing birtakım aşamalarla sürecini oluşturmakta ve devam etmektedir. Zaman ilerledikçe her aşama bir öncekinden daha ağır şartlar oluşturmaktadır. Sürecin hızlı bir şekilde ilerlemesi de mağduru içinden çıkılmaz bir yöne çekmektedir.

Leymann, mobbing sürecinde modeli Kuzey Avrupa ülkelerine uyan beş aşama belirlemektedir (Davenport ve diğ. , 2003: 20):

1. Aşama: Henüz mobbing değildir, ancak mobbinge dönüşebilir. Bir anlaşmazlık ile karakterize edilmektedir. Bu aşamada mağdur henüz herhangi bir fizyolojik veya psikolojik rahatsızlık duymamaktadır. Küçük bir tartışma ya da bir konuda uzlaşmama söz konusudur. Mobbinge dönüşüp dönüşmeyeceğini zaman ve davranışların niteliği belirleyecektir.

2. Aşama: Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini göstermektedir. Kişiyi yıpratıcı davranışlar başlamıştır. Mağdur taciz edilmekte ve sürekli rahatsız edici tavırlarla üstüne gidilmektedir.

3. Aşama: Yönetim ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa durumu yanlış yargılayarak, bu negatif döngüde işin içine girmektedir. Yönetim olayları tam olarak araştırıp, anlayamazsa yanlış anlamalar sonucu mağduru suçlu bulabilir. Özellikle mobbing uygulayanın yanında ona destek veren seyirci kiteside varsa, elbirliği ile mağduru yönetime karşı hatalı konumuna sokabilmektedirler. Hatta mağdurun yapmadığı yanlışları yapmış gibi göstererek, yönetimi yanıltabilirler.

4. Aşama: Bu aşama önemlidir, çünkü mağdurlar “zor veya akıl hastası” olarak damgalanmaktadır. Yönetimin yanlış yargısı ve sağlık uzmanları bu negatif döngüyü hızlandırmakta ve sonuçta işten kovulma veya zorunlu istifa söz konusu olmaktadır. Kişi bu aşamada psikolojik yardım ihtiyacı duyup, destek almak isteyebilir. Bu durumu

fark eden işyerindekiler bunu kişinin aleyhine kullanabilirler. Onun doktora gitmesini farklı yorumlayarak, hakkında dedikodu yapabilirler. Psikolojik destek için gittiği yerden de uzun hastalık izinleri verirlerse bu durumda mağdur kötü sona doğru ilerlemeye başlayabilmektedir.

5. *Aşama*: İşine son verilme. Mobbing olaylarının işyerinde mağdurun aleyhine yayılmasıyla birlikte artık kişi sona yaklaşmıştır. Örgütte istenmeyen kişi haline gelmiştir. Ne yazık ki işten kovulması sonrasında yeni bir iş bulma aşamasında her şey yine zor olacaktır. Örgütler yeni işe başvuran kişilerin başvurularını referanslarına bakarak ve bir önceki işyerlerinden bilgi alarak değerlendirmektedir (Leymann, 1990: 122).

Bu olayın sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu tetiklemektedir. Kovulmadan sonra duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam etmekte ve hatta yoğunlaşmaktadır. Kişinin dinlenmemesi, ona inanılmaması ya da inanmak istenmemesi sonucunda mağdur son noktaya gelmiştir. Yönetimin hiçbir çaba göstermemesi ve birçok şeye göz yumması ve hatta bazı durumlarda bunu teşvik etmesi kişinin çaresiz kalarak iş yerinden uzaklaşmasıyla son bulmaktadır.

Mobbingin aşamaları ülkelerin kültürel farklılıklarına göre değişebilmektedir. Kuzey Avrupa ülkeleri modelinin yanında bir de İtalyan-Ege modeli bulunmaktadır. Bu model altı aşamadan oluşmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 92-95):

1. *Aşama: Niyetlenmiş Çatışma Durumu*: Bu ilk aşamada kurban belirlenmiştir. Amaç onu yıldırmaktır. Tartışmalar artık iş konuları dışına çıkmıştır.

2. *Aşama: Mobbingin Başlama Aşaması*: Kişi olanları anlama ve yapılanların nedenlerini düşünmeye başlamıştır. Henüz herhangi bir psikolojik rahatsızlığı yoktur. Kendisinden bilgi saklanmaya başlanır. Aşırı iş yükü yüklenir ve teslim tarihi belli olmayan, ne için istendiği belirsiz işler istenmektedir (Cowan, 2009: 5).

3. *Aşama: İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülmesi*: Artık kişide birtakım sağlık sorunları görülmeye başlamıştır. Uykusu, yemesi ve içmesi dengesizleşmiştir. İşyerine karşı güveni azalmıştır.

4. *Aşama: Yönetimin Hatalı Tutumu ve Mobbingi Görmezden Gelmesi:* Mobbing alenen uygulanmaya başlamıştır. Herkes farkındadır ve hiçbir şey yapılmamaktadır. Bu durum mağduru iyice hasta etmektedir. Yönetimin mobbingcilere hak vermesi, kişiyi daha da çaresiz bırakmaktadır.

5. *Aşama: Kurbanın Psikolojik ve Fiziksel Sağlığının Kötüleşmesi:* Mağdur kişi, tam anlamıyla depresyona sürüklenmiştir. İlaç tedavileri ve terapiler başlamıştır. Yönetimden destek görmeyen ve de suçlu olduğuna inandıklarını gören mağdurun, durumu giderek kötüleşmektedir.

6. *Aşama: İşten Ayrılma:* Son aşamadır. Kovulma veya istifayla sonuçlanmaktadır. Kişi erken emekliliğe de zorlanabilmektedir. Tüm bunların sonucunda da mağdur intihar edebilir ve mobbing uygulayana zarar verebilir.

Her iki modelde de tüm aşamalar, kişiyi adım adım çıkmaza götürmektedir. Son aşamaya gelmeden mağdurun lehine oluşturulacak olan herhangi bir müdahale aslında mobbingi engelleyebilecekken bunun yapılmaması tüm aşamaların gerçekleşmesiyle mağduru kötü sona itmektedir. Bu süreçte yönetim ve seyirciler en az mobbingci kadar mobbing uygulayan konumunda yerlerini almaktadırlar.

Aslında tüm bu aşamaların gidişatını ve sırasını örgüt yönetimi bozabilmektedir. Yöneticiler, amirler her zaman örgüt içi ilişkiler konusunda uyanık olmalıdırlar. Herhangi bir çatışma ortamı oluşmasına karşılık, ortamı yumuşatmada hazırlıklı olmalıdırlar. Bir kişinin diğerleri tarafından dışlandığını ya da kötü muameleye maruz kaldığını tespit etmekte geç kalmamalıdırlar. Olayların gidişatını takip ederek, mobbing olgusunu fark ederlerse mağduru koruyarak, onun istenmeyen kişi olarak damgalanmasını önleyebilirler. Bu şekilde mağduru kaybetmemiş olacaklardır. Verimli çalışan ve çalışanını önemseyen örgütler, işyerinde kimsenin mobbinge kurban olmasına izin vermezler (Guerrero, 2004: 482).

Şekil 1: Çatışma ve Mobbing Aşamaları



Kaynak: Davenport, Noa. , Ruth Distler Schwartz and Gail Pursell Elliot (2003), “Mobbing İş Yerinde Duygusal Taciz” , Çev. , Osman Cem ÖnerToy, Sistem Yayıncılık, İstanbul. s. 133.

1.6. Mobbing Dereceleri

Mobbingin derecelerini, hem mağdurun hissettikleri ve verdiği tepkiler hem de mobbing uygulayanın sergilediği davranışlar belirlemektedir. Mobbingin bireyler üzerindeki etkileri; birinci derece, ikinci derece ve üçüncü derece olarak sınıflandırılmıştır (Davenport ve diğ. , 2003: 21):

- *Birinci Derece Mobbing:* Kişi mobbinge direnmeye çalışır ve mücadele eder. Eğer başarabilirse erken aşamalarda kaçabilir. Mobbinge maruz kalmadan kendini kurtarabilir veya aynı işyerinde farklı bir yerde devam edebilir. İşyerinden ve iş arkadaşlarından yavaş yavaş soğumaya başlar. Ağlama, uyku bozukluğu, alınganlık ve konsantrasyon bozuklukları başlar.
- *İkinci Derece Mobbing:* Kişi artık direnememektedir, kaçamaz. Geçici ya da uzun süren zihinsel/bedensel rahatsızlıklar çekmeye başlamıştır ve işe geri dönmekte zorlanır. Yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide ve bağırsak sorunları çeker, aşırı kilo alır ya da kaybeder, depresyona girer. Alkol veya ilaç bağımlılığı başlar. İşyerinden kaçmak için sık sık izin almak ister; yalnız kalma, otomobil kullanma gibi konularda yeni, sebepsiz korkular duymaya başlar. Tıbbi yardıma gereksinim bu derecede başlamıştır (Arpacıoğlu, 2009: 1).
- *Üçüncü Derece Mobbing:* Artık kişi çalışamayacak duruma gelmiştir. Psikolojik ve fizyolojik yönden tedavi edilse bile düzelemeyecek duruma gelmiştir. Ancak çok özel bir tedavi uygulaması yararlı olabilir çünkü hem kendisine hem de çevresine zarar verebilecek durumdadır. Şiddetli bir depresyonla karşı karşıya kalır. Panik ataklar, kalp krizleri ve kazalar gibi semptomlar oluşur (Randolph Hillard, 2009: 48).

1.7. Mobbing Türleri

Bir işyerinde kişiye mobbing uygulayan, genelde ondan daha üst yetkiye sahip olan biri olsa da her zaman aynı durum söz konusu olmamaktadır. Bazen astlarda mobbing uygulama yoluna gidebilmektedirler. Hatta aynı yetkilere sahip, aynı statüde çalışan insanlar da birbirlerine mobbing uygulayabilmektedir.

İşyerlerinde mobbing; dikey (hiyerarşik) ve yatay (fonksiyonel) olmak üzere iki şekilde uygulanmaktadır. Dikey Mobbingde; üstler astlara ya da astlar üstlere mobbing uygulamaktadır. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve eşdeğerler arasında mobbing olmak üzere üç farklı şekilde ifade edilmektedir.

1. *Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing (Dikey):* En yaygın olarak karşılaşılan mobbing biçimidir. Üst yönetimin sahip olduğu kurumsal gücü, astları ezmek, onları sindirmek ve kurum dışına itmek amacıyla kullanılmaktadır. Yönetim; şahsi çatışmalar, önyargılar,

başarılı astların rakip olabilme tehlikesi ve başarısız çalışanların tasfiye edilmesi için mobbing uygulayabilmektedir (Güngör, 2008: 56).

Aynı zamanda yukarıdan aşağıya doğru mobbingde; yöneticinin, hiyerarşik konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur (Tınaz, 2006: 5). Yukarıdan aşağıya mobbingin en yaygın ve en bilinen nedenleri şunlardır (Tınaz, 2008: 124-131):

- *Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi:* Yöneticiden daha çok çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde ortaya çıkan durumdur. Bu durumda yönetici, her türlü şekilde astın çalışmasını engellemeye ve etkinliğini azaltmaya çalışmaktadır. Eğer kendine kurban olarak basit bir işte çalışan bir bireyi seçmişse, daima daha çok iş isteyecektir. Onu tembellik veya yavaşlıkla suçlayabilir. Ancak kendinden emin bir tarzda çalışan; yaratıcılığını ve başarısını yaptığı işlerle kanıtlayan bir başka bireye kıskançlık ve çekememezlik duyarsa hain planlar kurmaya başlayabilmektedir. Astın yaptığı işleri, kendi yapmış gibi bile gösterebilmektedir.
- *Yaş Farkı:* Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde yönetici, o bireyi işyerinde kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korkabilir. Bu korkuyla hareket eden yönetici, işyerinde hala değerli ve vazgeçilmez olduğunu göstermek amacıyla genç astına karşı mobbing sürecini başlatabilir. Bu durumun tersi de olabilir. Yönetici kendini genç ve deneyimsiz bulsa da mobbinge başvurabilmektedir.
- *Kayıрма:* Kayırılan kişi, üst ya da ast olabilir. Kayırılan kişi, yönetici ise, arkasında onu koruyan birilerinin bulunduğu emindir. Gücüne güvenmektedir ve istediği her şeyi yapma hakkını kendinde görür. Karakteri, zekası, çalışkanlığı, fikirleri veya herhangi bir özelliği kendisine uymayan bir astıyla istediği gibi uğraşabilir. Kayırılan kişi ast olduğunda da mobbing uyguladığı üstünün yetersiz olduğunu gösterecek tavırlara bürünebilmektedir.
- *Politik Nedenler:* Politika, iltimas ve kayırmaların yaşanması için çok geçerli bir nedendir. Özellikle ast ve üst, birbirlerine karşıt veya düşmanca olan politik görüşlerini açıkça belirtmişlerse, mobbing ortamının oluşması son derece doğal olmaktadır.

2. *Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing*: Mağdura bağlı, onun altında çalışanlar tarafından gerçekleştirilen mobbingdir. Genellikle üst kademedeki kişinin otoritesinin sorgulanmasıyla başlamaktadır. Bu durumda mobbingi gerçekleştiren tek bir kişiden değil birçok kişiden bahsetmek gerekmektedir. Örneğin hedef ilk kademe yönetici ise, mobbingde tüm bölüm çalışanları yer almaktadır. Çalışanlar kabullenmedikleri yöneticiye karşı isyan ederek, onu soyutlamakta ve sabote etmektedirler. Bu tür mobbinge nadiren rastlanmaktadır. Saldırganlar genellikle yöneticinin görevine talip olan, ancak bu göreve getirilmedikleri için kıskançlık hisseden veya yöneticinin bu göreve getirilmesini yanlış veya haksız bulanlardır (Akgeyik ve diğ. , 2009: 127).

3. *Eşdeğerler Arasında Mobbing (Yatay)* : Aynı hiyerarşik düzeyde birlikte çalışanlar arasında ortaya çıkan mobbing biçimidir. Meslektaşının şerefine, dürüstlüğüne ve uzmanlığına yönelik süreklilik arz eden saldırgan davranışlar anlamına gelmektedir. Kişi haksız suçlanma, küçümsenme, tedirgin edilme ve duygusal eziyet yoluyla işyerinden zorla atılmak istenmektedir. Kişi kurnazca ya da açıkça yanlış yaptığı konusunda gerçekdışı suçlamalara tabi tutularak veya sürekli küçük görülerek mobbinge hedef olabilmektedir. Hedef seçilen kişi meslektaşları ya da yönetim tarafından açıkça suçlandığı için kendisine karşı cephe alındığı hissine kapılabilir. Kişiye karşı yapılan bu davranış sonuçta istifa ya da işten kovma ile sonuçlanabilmektedir (Şen, 2009: 51).

Dikey şekilde gerçekleşen mobbing, genellikle açık ve görünür bir şiddet olurken, yatay şekilde gerçekleşen mobbing, dikey kadar belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları baskıyı ve mobbingi kabul etmezler. Aksine, bunu mağdurun iyiliği için yaptıklarını ifade ederler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliği artırmak gibi bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerek, mobbing uygulamalarını haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışmaktadırlar (Tutar, 2004: 94).

BÖLÜM 2: MOBBİNG MAĞDURLARININ MÜCADELE ETME YÖNTEMLERİ

2.1.Mobbinge Neden Olan Faktörler

İş yerinde mobbingin belirli bir nedeni yoktur, birçok faktör mobbinge kaynaklık edebilir ve mobbingin birçok nedeni olabildiği gibi nedensiz de olabilir. Hiçbir şey yokken kişilerin psikolojisinden kaynaklanan herhangi bir rahatsızlık, mağdurun kişiliği ya da mobbing uygulayanın ruhsal yapısı da neden olabilmektedir. Aynı zamanda işyerinin yönetiminden kaynaklanan birtakım sorunlar mobbing oluşumunu tetikleyebilmektedir. Toplum yapısı ve sosyal doku da bu nedenler içinde gösterilebilmektedir.

2.1.1. Kişilik Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Kişilik deyince, bir insanı başkalarından ayıran duruş, tutum ve davranışları içeren tüm ruhsal özellikler anlaşılmaktadır. Çok çeşitli toplumsal ve kişisel ortamlarda sergilenen, bireyin kendisini ve çevresini algılaması, ilişki kurma biçimi ve düşünceleri ile ilgili süre giden durumdur (Karasu, 2005: 2). Kişisel nedenler ile hem mobbing yapanın kişiliği hem de mobbinge maruz kalan mağdurun psikolojisi incelenmektedir. Bu inceleme baskıcı davranışların oluşmasında hangi nedenlerin etkili olduğunu anlama açısından önemlidir.

Psikolojide stres kavramıyla ilişki kurularak ortaya çıkarılan “A tipi” ve “B tipi” kişilik biçimleri bulunmaktadır. A tipi kişiliğe sahip olanlar; rekabetçidirler, sosyal alanda ve mesleği konusunda hırslıdırlar, dakiktirler, güçlü ve etkileyici bir kişilik yapısına sahiptirler. Aynı şekilde sabırsızdırlar, aynı anda bir kaç iş yapmayı severler, insanlara ve olaylara çabuk sinirlenirler, duygularını saklarlar ve kendilerini başkalarının işlerini bitirmeye zorlarlar. Aynı anda iki işi birden yapmaya çalışır, boşa zaman geçirmeyi sevmezler, atılgan ve kendisini devamlı zaman baskısı altında hisseden insanlardır (Soysal, 2008: 10).

B tipi kişiliğe sahip olanlar ise daha rahat, daha uysal, daha az rekabetçi ve daha az saldırgan olarak tanımlanmaktadır. Stres yaşadıkları, ancak zorlamalar ve tehditler karşısında daha az paniğe kapıldıkları belirtilmektedir (Batıgün ve Şahin, 2006: 33). Bu

tür insanlar zamanla daha az çatışma halindedir ve yaşama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içersindedirler. Kararlı bir hızda çalışır ve kendilerini daha fazla güven içinde hissederler. Bu durumda B tipi kişinin A tipi kişiden daha çok ya da daha az başarılı olduğu söylenememektedir (Durna, 2005: 278).

İnsan “A” tipi bir kişilik özelliğine sahip ise, hem mobbing kurbanı olma, hem de ona karşı koyma potansiyeli daha yüksek olmaktadır. “A” tipi kişilerin çoğunda görülen saldırganlık, ihtiras, rekabet, iş tutkunluğu, acelecilik, sabırsızlık gibi özellikler, onları; dinginlik, sabır, hoşgörü, tolerans, göz ardı etme, önemsememe, ağırdan alma gibi özelliklere sahip olan “B” tiplerinden ayırır. A tipinde olanların küçük ayrıntılara takıldıkları yerlerde, B tipleri olaylara daha farklı yönden bakabilmektedirler. B tiplerinin de mobbing kurbanı olma ihtimali vardır, ancak bunlar mobbing karşısında fevri hareket etmeden, daha kontrollü ve dengeli tepki göstermektedirler (Tutar,2004: 36).

2.1.1.1.Mobbingci Kişiliği

Mobbingci dediğimiz mobbing hareketine başvuran kişiler genellikle; kendi eksik taraflarını, hatalarını, korku ve güvensizliklerini, bir başkasını küçük düşürerek telafi etmeye çalışan kişilerdir. Bu tür kişiler; farklılıklara karşı hoşgörüsüz, ikiyüzlü, kendini üstün gören ya da göstermek isteyen, aşırı denetleyici ve kıskanç yapıda insanlardır. Hedef aldıkları kişi ya da kişilerin zor durumlarıyla eğlenerek, kendi yetersizlik duygularını yenmeye çalışırlar (Cemaloğlu, 2007: 118).

Mobbing uygulayan kişiler, bunu alışkanlık haline getirmişlerdir. Bu yüzden de her an mobbing uygulayabilecekleri birini bulmaları zor değildir. Mobbingin, uygulanma nedeninin önemli veya önemsiz olması da saldırgan için önemli değildir. Onun için önemli olan yaralı egosunu tatmin etmektir, bu nedenle küçük nedenlerden büyük kavgalar çıkarmaya her zaman hazır ve nazırdırlar (Tutar, 2004: 41). Mobbingci yani saldırgan duygusal zekadan yoksun, korkak, nevrotik rahatsızlıkları olan ve insani ve etik değerlerden uzak bir kişiliktir. Çok zor elde ettiği işini ve mevkiini kaybetme korkusu da taşımaktadır. Kuşkucu, alıngan, kinci ve öfkeli dirler. Algıları sürekli açıktır ve suçlayıcı bir tavır içinde fırsat kollarlar. Kendilerine güvenmezler ve de bu yüzden tehdit duygusu altında yaşamaktadırlar (Çobanoğlu, 2005: 35).

Mobbing uygulayanlar şu şekilde gruplandırılabilir (Davenport ve diğ. , 2003: 39-42, Tutar, 2004: 43-49, Tınaz, 2008: 70-85):

- *Kötü Kişilik:* Kötü kişiler, kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için başkalarının ruhsal gelişimini, bu gücü kullanarak yok etmek istemektedirler. Kendilerini garantiye almak ve kollamak için başkalarını feda etmekten çekinmezler.
- *İlahi Hak:* Mobbing uygulayan kişiler içinde özellikle yönetici konumunda olanlar, güçlerini istedikleri gibi kullanabileceklerini zannederler. Buna hakları olduklarını düşünürler. Bu hakka dayanarak baskıcı davranışlar sergilemekten rahatsızlık duymazlar.
- *Tehdit Altındaki Ben Merkezilik:* Mobbingci, şişirilmiş bir benlik olgusuna sahip ise, hoşuna gitmeyen bir durum olduğunda aşırı tepki gösterebilir. Onun benmerkezciliği, tepkisini artırabilir.
- *Narsist Kişilik:* Narsist kişilik, klinik olarak sosyal özürü olarak değerlendirilen ve korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için güç kullanan, kendini diğer insanlardan sürekli üstün gören bir tutum ve davranış bozukluğudur.

Narsist kişiler kendilerini mükemmel görürler. Sadece kendini düşünmek ve davranışlarının başkalarına olan etkisini umursamamak bu kişilerin en temel özellikleridir. Narsist kişiler genelde ilgi odağı olmayı, dikkat çekmeyi ve olayları kontrol etmeyi isterler. Başkalarının hayranlığını ve sevgisini kazanmayı şiddetle arzularlar. Kendileri hakkında mükemmeliyetçidirler. Bu kişiler herkesin ve her şeyin kendilerine bağlı olması gerektiğine inanmaktadırlar (www.genbilim.com).

- *Antipatik Kişilik:* Aşırı denetleyici, korkak ve sinirlidirler. Her zaman güçlü olmak isterler. İtibarlarını yükseltmek ve hırsları için kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler.
- *Önyargılı ve Duygusal Mobbingci:* Mobbing uygulayanların sergiledikleri davranışların rasyonel bir açıklaması yoktur. Mağdurun mobbinge maruz kalması, dinsel, sosyal, etnik bir nedene bağlı olabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, terfi veya ödül de onu mobbinge kurban edebilmektedir.

- *Sadist Kişilik:* Mobbingci eğer sadist bir kişiliğe sahipse, yaptıklarından zevk duyar. Mağdurun acı çekmesi, üzülməsi ve rahatsızlanması onu mutlu eder.
- *Ayrıcalıklı ve Vazgeçilmez Olduğuna İnanan Mobbingci:* Mobbingciler, örgüt hiyerarşisinde kendilerinin güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünürler. Gerilimden beslenirler ve stresli bir örgütsel iklim, en arzu ettikleri doğal çevreyi onlara sağlamaktadır (Ergenekon, 2011: 5).
- *İki Yüzlü Mobbingci:* İkiyüzlü kişiliğe sahip mobbingciler, mağduru hiç rahat bırakmazlar. Onu sürekli stres altında tutmaya çalışırlar. Tüm bunları yaparken de yalan söylemekten çekinmezler, hatta suçlu olmadıklarını karşılarındakine inandırmak için ellerinden geleni yaparlar.
- *Pusuda Bekleyen Mobbingci:* Bu gruba giren mobbingciler görünürde seyirci konumundadırlar. Mağdurla doğrudan temasa girmezler. Çatışmaların içinde bulunmazlar. Mağdura yapılan haksız davranışlara ve mobbing uygulamasına bile bile karışmadıkları için mobbing uygulayanla eşdeğerdedirler.
- *Zorba Mobbingci:* Zorba kişiliğe sahip olanlar, acımasızca ve zalimce davranışlar sergilerler. Kendilerini herkesten üstün görürler ve mobbing uyguladıkları kişilere köle gibi davranmaktan çekinmezler.
- *Hiddetli ve Bağırğan Mobbingci:* Bu tip kişiler, korkutarak kontrol sağlamaya çalışırlar. Sebepsiz yere bağırıp, çağırıp, küfür ve beddua ederler. Tüm bu bağırıştan sonrada bir şey olmamış gibi işlerine devam ederler.
- *Megaloman Mobbingci:* Megaloman kişiliğe sahip bireyler; kişisel farklılıklara, başkalarının yetenek ve başarılarına önem vermezler. Kendilerini büyük görürler. Hedef seçtikleri kişilere kendi üstünlüklerini kabul ettirmeye çalışırlar (Tınaz, 2008: 70-85).

Mobbing uygulayan kişilere bakıldığında fark edilmektedir ki, bu kişiler kendilerinde olmayan özellikleri başkalarında gördüklerinde öfkelenmektedirler. Kendi eksiklikleri, onları sinirlendirmekte ve bunun acısını da başkasından çıkartma yoluna gitmektedirler. Bir başkasının mutsuzluğu, onları mutlu etmektedir. Acı vermektten, nefretle dolmaktan, kin gütmekten rahatsız olmamaktadırlar. Mağdur yaşadıklarından dolayı sağlığını kaybedip, hayatına devam edebilme mücadelesi veririrken, onlar bir şey yokmuş gibi her

şeye devam ederler. Mağdura; rahatsız, hasta gözüyle bakılırken mobbing uygulayan normal görülmektedir. Oysa asıl bu tip davranışları sergileyen insanların normal olmadıkları göz ardı edilmemelidir.

2.1.1.2.Mağdurun Kişiliği

Mobbinge hedef olan kişiler, genellikle üstün mesleki özelliklere sahip kişilerdir. Yeni fikirler üreten yetenekli kişilerdir. Yetkinlik düzeyleri yüksek, yaratıcı, dürüst, başarı yönelimli ve kendilerini işlerine adanmış kişiler, bazı kişileri rahatsız edebilmektedir (Deniz and Ertosun, 2010: 132). Bu tür kişiler, insanlara güven duyar, iyi niyetlidir ve politik davranmayı bilmezler. Kurumlarına çok bağlıdırlar ve işleriyle özdeşleşmişlerdir. Yalnızca işlerine yönelip, işle ilgili olmayan konuların içine girmeyi sevmezler. Kurum içinde işlerini kaybetmek, onları daha da derinden etkilemektedir. Stresle başa çıkamadıkları için özel yaşamlarında bozulmakta ve sağlık sorunları ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2009: 6). Yüksek düzeyde stresli olayların, ani ve acı bir şekilde mağdura etki etmesiyle mağdurun kişiliği kırılmalı ve zayıf bir duruma gelmektedir (Einarsen, Mikkelsen and Matthiesen, 1999: 2).

Mobbingde mağdur rolünü üstlenmeye aday kişi farklı tiplerde ve özelliklerde olabilmektedir. Mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıya olan kişiler şu şekilde sıralanabilir (Tınaz, 2008: 102-104):

- *Yalnız Bir Kişi:* Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir iş yerinde çalışan tek bir erkek de olabilir.
- *Acayip Bir Kişi:* Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Aynı zamanda azınlık bir gruba dahil olan bir kişinin de mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir.
- *Başarılı Bir Kişi:* Önemli bir başarı göstermiş ve yöneticinin takdirini kazanmış biri çalışma arkadaşları tarafından kolayca kıskanılabilir. Bu bireyin arkasından söylentiler çıkarılır, her türlü oyunlar oynanır ve hatta çalışması engellenebilir.
- *Yeni Gelen Kişi:* Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin orada çalışanlardan daha fazla özelliklere sahip olması, mobbing mağduru

olma riskini arttırır. Aynı zamanda kişinin sadece daha genç ya da daha güzel olması da mobbinge neden olabilmektedir.

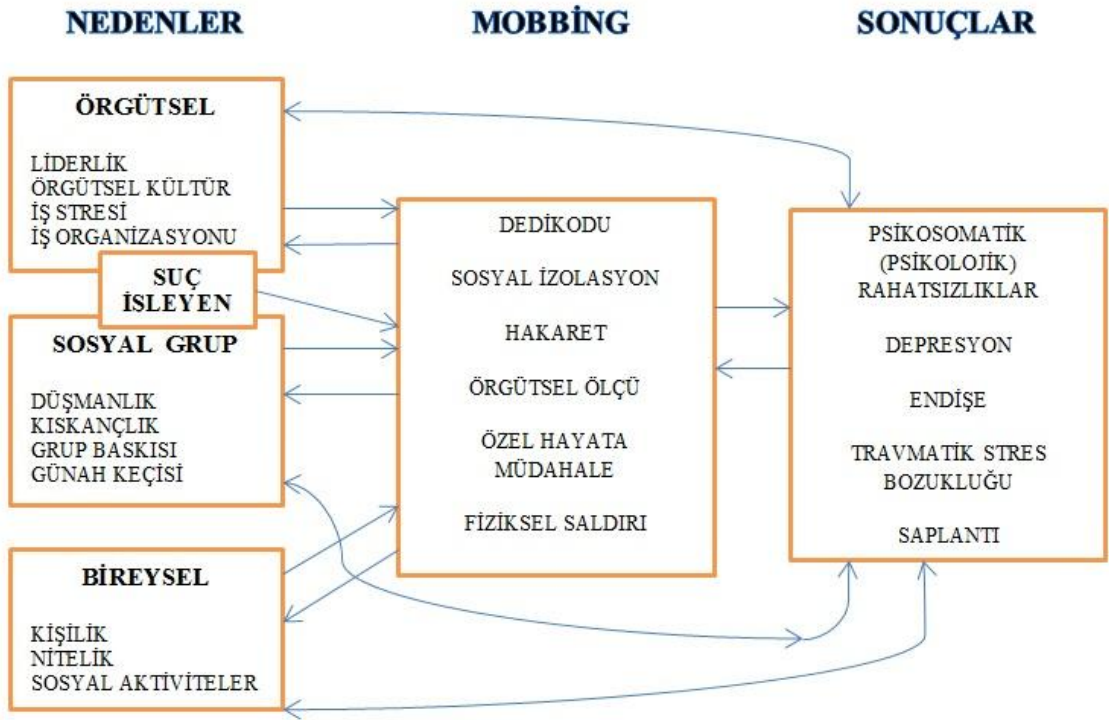
Ayrıca bazı örgütlerde uygulanan baskıcı tavırlar zaman zaman yönetici ve liderlerin yönetim şekillerinin bir parçası da olabilmektedir. Örneğin, örgüte yeni gelen kişinin örgüt içinde çalışanlardan farklı olması ya da kendini örgüt içindeki grupların dışında bırakması, onun rahatsız edici davranışlara maruz kalmasına neden olabilmektedir (Einarsen, 1999: 23).

Bir işyerinde mobbinge uğrayan bazı insanların ortak özellikleri bulunmaktadır. Bu kişilerin ortak özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Arpacıoğlu, 2009: 3):

- İşini çok iyi, hatta mükemmel yapan,
- İlişkileri olumlu ve çevresindekilerce sevilen,
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen,
- Dürüst, güvenilir, çalıştığı örgüte sadık,
- Bağımsız ve yaratıcı,
- Duyarlı, hassas, yardımcı, çalışkan ve idealist,
- Kendini sürekli geliştiren, azimli ve başarılı,
- İşyerinin çıkarlarını ve ismini öne alan, kendi başarılarından söz etmeye gerek duymayan,
- Bilgisini cömertçe paylaşan,
- Yüksek bir "onur" duygusuna sahip,
- Haksızlığa dayanamayan ama kendi haklarını ararken sessiz kalan,
- Mükemmeliyetçi olduğu için her konuda önce kendisini sorumlu tutan,
- Suçlandığı anda, suçlu olmasa bile kolayca af dileyen,
- "Hayır" demekte zorlanan,

- Öfkesini ifade etmek yerine içine atan,
- Yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen,
- Kendi değerini bilmeyen ya da sürekli daha iyi olması gerektiğini düşünenlerdir.

Şekil 2: Mobbing Nedenleri ve Sonuçları



Kaynak: Dieter Zapf (1999), “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt, Germany, MCB University Press International Journal of Manpower, 20, 1/2, pp. 71.

2.1.2. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Örgütün yapısı, çalışanlara verilen önem, uygulanan kurallar ve daha verimli bir çalışma ortamı için hazırlanan projeler mobbingin oluşumu açısından önemlidir. Örgütün koyduğu katı kural ve prosedürler, zor çalışma koşulları, agresif bir örgüt kültürü oluşturabilmektedir (Altuntaş, 2010: 67).

Aynı zamanda örgütte yaşanan mobbing, çalışanların iş doyumunu ve performansını azaltan, çalışanlar arasında çatışma doğuran ve örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyen

temel bir sorundur. Bu sorunun uzun süre çözümlenememesi, mobbing uygulanan birey ya da bireylerin örgüt dışına itilmelerine sebep olmakta, hatta çoğu yeni bir iş bulamaz veya çalışamaz duruma gelmektedir (Şenturan ve Mankan, 2009: 154). Bir iş yerinde oluşabilecek huzursuzluk, baskı ve zorlama yalnızca bir kişinin çalışma kapasitesini etkilememekte, bunun yanında bir işyeri ya da örgüt için önemli ve değerli olan yatırımlarını da düşürmekte ve aşağı çekmektedir (Korkmaz and Cemaloglu, 2010:4).

Mobbinge yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenler arasında şu faktörler sıralanabilir (Tınaz, 2006: 4):

- Mobbingin, örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması,
- İnsan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi,
- Hiyerarşik yapının fazla olması
- “Kapalı kapı” politikasının uygulanması,
- İletişim kanallarının zayıflığı,
- Çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikayet işlemlerinin yetersizliği,
- Yetersiz liderlik,
- Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması,
- Takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeyde olması,
- Örgüt içi değişim eğitimine gereken önemin verilmemesidir.

Bir örgütte yüksek düzeyde örgütsel sorunlar varsa ve yüksek düzeyde belirsizlik yaşanılıyorsa, o zaman böyle örgütlerde herhangi bir çalışana mobbing uygulamak çok kolay olmaktadır. Bu tür iş ortamları, bireyi iş yönünden çeşitli hatalara götürür ki, bu durum bireyin aleyhine kullanılmaktadır. Örgütlerde bir gerilimin olması, mobbing olayını daha çok desteklemektedir. Bu durum, bireyi her olumsuzluğun nedeni haline getirebilmektedir (Cemaloğlu, 2007: 114). Eğer bir örgüt kötü yönetiliyorsa, örgüt içinde aşırı rekabetçi bir ortam oluşturuluyorsa, yoğun bir işyeri stresi yaşanılıyorsa,

gerekli eğitimler yeterince önemsenmiyorsa ve kişiler olmaları gereken pozisyona yerleştirilmiyorsa, o örgütlerde sorun var demektir. Örgütün yönetiminde eksiklik ve yanlışlıklar söz konusu demektir. Bu da bu tip örgütlerde mobbing olgusunun kolayca ortaya çıkabileceğini göstermektedir (Çobanoğlu, 2005: 40).

Bir örgütte hangi davranışların kabul edildiğini, hangi davranışların reddedildiğini örgütün kültürü ve iklimi belirlemektedir. Örgüt ikliminin iyi olmadığı işyerlerinde, çalışanlar arasındaki iletişim ve sosyal ilişki düzeylerinin düşük olduğu saptanmıştır. Diğer yandan örgüt yöneticilerinin eşit ve adaletli oldukları, liderlik özelliklerini taşıdıkları örgütlerde ise, mobbing eylemlerinin kontrol altına alınabildiği görülmektedir.

Bununla birlikte bir örgütte mobbing sürecini önleyebilmek için, örgütteki belirsizliğin giderilmesi gerekmektedir. Görev tanımları açıkça yapılmalı, sorumluluklar belirlenmelidir. Yönetimde saydamlık sağlanmalı, bunu gerçekleştirmek için çalışanları kararlara katmaya özen gösterilmeli ve gerekli ortam yaratılmalıdır. Mobbing, tabandan tavana kadar örgütün bütününe etkilediği için adı konulamayan birçok huzursuzluğun, çatışmanın ve karmaşanın oluşumuna yol açmaktadır. Yöneticilerin liderlik davranışı, örgütte rol belirsizliği, sosyal iklimin yetersizliği gibi faktörler mobbing nedeni olan örgütsel faktörlerdir. Önceleri bir veya birkaç kişinin, birine düşmanlığı biçiminde gelişen örgütsel mobbing sonucunda mağdur, önce kendisine ve daha sonra çevresine karşı yabancılaşmaktadır. Süreç işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlamakta ve işinden istifa etmeye kadar gidebilmektedir. Örgüt içinde iş doyumunu ve örgüte bağlılıkta azalma yaşanmaktadır. Yetişmiş bireylerin işten ayrılması da maliyetlere yansımaktadır (Gül, 2009: 518).

Ayrıca örgütlerde mobbinge neden olan birçok farklı faktör vardır. Örgüt kültürü, iletişim, dışarıdan etkileme, stres, yönetim biçimi, korku gibi nedenlerde mobbinge neden olabilmektedir. Örgüt kültürünün zayıf olması örgüt içi sorunların giderek çoğalması ve zararlı hale gelmesine neden olmaktadır. Genellikle mobbing, örgüt kültürünün zayıf olduğu kurum ve kuruluşlarda görülmektedir. İletişim, sahip olunan bilgilerin kullanılarak sahip olunmayan bilgilerin paylaşılmasıdır. Bu durum gerçekleşmediğinde bir takım sorunlar da beraberinde ortaya çıkmaktadır. Mobbingde kurbanın kendisi ve çevreyle kurduğu iletişime bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Yönetimin belirlediği ve uyguladığı strateji ve politikalar çalışma koşullarının oluşturulmasında belirleyici rol oynamaktadır. Bu tür uygulamaların niteliği ve niceliği zayıfsa örgüt içi negatif davranışların ortaya çıkmasında kaçınılmaz bir hal alacaktır (Demirel, 2009: 122-124).

Aynı zamanda çalışanlar, dışarıdan da etkilenmemelidirler. Aksi takdirde diğer örgütlerle kıyas yapmaya başlarlar ve uyumsuzluk içine girebilirler. Stres, bireyleri olduğu gibi örgütleri de etkilemektedir. İş stresi, çalışanların sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Aynı şekilde korku da bir örgütte mobbing için neden oluşturabilmektedir. Korkan personel, işine konsantre olamamakta, kendi güvenliğini düşünmekten işini yapamamaktadır. Bu da örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Mobbingin örgütsel sonuçlarına bakıldığında anlaşmazlıkların, hastalıklı bir örgüt kültürü oluşmasına neden olduğu görülmektedir. Düşük moral ve yaratıcılığın kısıtlanması, hastalık izinlerinin artması, personel devir oranının yüksek maliyeti, düşük verim, çalışanlara tazminat ödenmesi, düşük iş kalitesi, dava masrafları ve yükselen personel maliyetleri gibi birçok olumsuz sonuçla karşı karşıya kalınmaktadır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 144).

Mobbing eksik ve yetersiz yönetimden de kaynaklanmaktadır. Motivasyon eksikliği, çalışanlar arasındaki moralsizlik, çalışanlara yetki vermemek, örgütsel bağlılığın azalması, işyerindeki monotonluk, zaman ve enerjinin ekonomik bir şekilde kullanılmaması, işyerinden çalışanları soğutmak, kültürel yoksunluklar, sürekli çatışmalar sonucu oluşan kötü iklim mobbing davranışlarına zemin hazırlamaktadır. Mobbing davranışlarıyla bireylerin örgüte olan bağlılıkları zayıflatılmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık da kişisel ve örgütsel açıdan bazı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma, yüksek çalışan devri, devamsızlık, işte kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol dışı davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu ve çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol hep mobbinge birlikte örgütte oluşan olumsuzluklardır (Özler ve diğ. , 2008: 44).

Sonuç olarak bir örgüt, kendi yapısı içinde mobbing oluşumunu engelleyebilmek için mobbinge neden olabilecek bütün faktörleri dikkatli bir şekilde ortadan kaldırmalıdır.

Örgüt, mobbinge izin vermediği sürece her şey daha kolay olur. Daha verimli bir çalışma ortamında da herkes işini rahatlıkla yerine getirebilmektedir.

2.1.3. Sosyal Yapıdan Kaynaklanan Nedenler

İşletmelerin kendilerine ait kültürleri vardır ve bu kültür, toplumun sosyal, ekonomik ve ahlaki kabullerinden etkilenir. Bir ülkenin felsefesi, inançları, insanına verilen değer o ülkede yapılanmış şirketlerine de yansımaktadır. Eğer bir ülkede insanlar bir ürün ya da malzeme gibi görülüyorsa, o toplumlarda mobbing olaylarına daha çok rastlanmaktadır. Bir toplumun zamana bakışı, yardımseverliği, işbirlikçiliği ve farklı yaşam tarzlarına gösterdiği tolerans çalışma hayatınada yansımaktadır (Çobanoğlu, 2005: 66-67).

Örgüt ile çevre etkileşimi içerisinde değişen sosyal sistemin ve yeni yaşam değerlerinin mobbing davranışlarını besleyen bir zemin oluşturduğu görülmektedir. Yeni oluşan toplumsal değerler mobbingi tetiklemekte ve hem fiziksel hem de ruhsal hasar oluşturmaktadır.

Bu değerler şu şekilde sıralanabilir (Kök Bayrak, 2006: 440, Çobanoğlu, 2005: 67):

- *Aşırı Rekabet*: Limitsiz bir kazanma hırsı ile güçlü olanın zayıfı yok edebilir görüşünün yaygınlık kazandığı bir değerdir.
- *Aşırı Verimlilik Baskısı*: Daha çok kar etme anlayışıyla insanlara baskı yapılmakta ve insanlar çok çalışmaya zorlanarak, aşırı iş yükü altında ezilmektedir.
- *Bencillik ve Egoizm*: Yalnızca ben merkezli bir anlayışla hayata yaklaşma ve kendi çıkarlarını garantileme ve başkalarını yok sayma isteği mobbing tavır ve davranışlarına uygun bir zemin hazırlamaktadır.
- *Bireysellik*: Başkalarının davranışlarından sorumlu olma anlayışının yok olması ve “her koyun kendi bacağından asılır” veya “bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın” anlayışıyla ortak duyarlılık alanlarının yok olması. Böylece, mobbing mağdurlarının yalnız bırakılması yoluyla mobbing aktörlerinin kurban sayıları giderek artırılmaktadır.
- *Ahlaki İlke ve Değer Kaybı*: Kar etmeyi her şeyin üstünde tutarak ahlaki ilke ve değerlerin yok olmasına fırsat vermek ve ahlaki değer ve standartların düşmesine göz

yummak. Mobbing tavır ve davranışlarının giderek artmasında en önemli unsurlardan birini ahlaki ilke ve değer kaybı oluşturmaktadır.

- *Devamlı Değişim ve Yenilik*: Değişimin vazgeçilmez olduğunu sık sık tekrar ederek sürekli ve anlamsız değişiklikler yapmak, özellikle değişim ve yenilikleri, mevcut hak, statü ve avantajların kaybında bir araç olarak kullanmak.
- *Sınırsız Özgürlük*: Yöneticiler, verimlilik adına ve rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için sınırsız özgürlük hissine kapılabilmektedirler. Kim ne derse desin istediklerini yapmakta serbest olduklarına inanırlar. İşgücünü de alınıp satılan, değişebilen bir araç olarak görmektedirler.

2.2.Mobbing Sendromunun On Anahtar Etmeni

Mobbing; değişik şekillerde, sistematik ve çeşitli bileşimlerle, sıklıkla gerçekleşen on ayırt edici etmen içermektedir. Bu etmenlerin mağdur üzerindeki etkisi, mobbingin temel unsuru haline gelmektedir (Davenport ve diğ. , 2003: 23, Arpacıoğlu, 2009: 4):

1. *Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliğine saldırılar*: Çalışanların, mesleki bilgi ve birikimleri sorgulanmakta ve onların kendilerine olan güvenlerini sarsıcı nitelikte davranışlarda bulunmaktadır. Böylece kişi kendine olan saygısını irdeler duruma gelmektedir.
2. *Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim*: Çalışan, sürekli baskı altına alınmakta ve kendi iradesi kullanamaz duruma getirilmektedir. Herkesin içinde maruz kaldığı kötü davranışlar, onun onurunu kırmakta ve kişiliğine zarar vermektedir.
3. *Doğrudan veya dolaylı, gizli veya açıkça yapılması*: Her ne şekilde yapılırsa yapılsın, mobbing her durumda kişiye büyük zarar verir. Arkasından yapılan kötü dedikodular, zarar verici yorumlar, dini görüşü ya da politik görüşleri hakkındaki olumsuz konuşmalar kişiye direk söylenmese bile mutlaka duyulur ve bu durum kişinin mutsuzluğuna sebep olmaktadır (Pedro, Sánchez, Navarro and Izquierdo, 2008: 220).
4. *Bir veya birkaç saldırgan tarafından yapılması*: “Akbabalık”, saldırgan bir kişi olabileceği gibi onunla beraber birden fazla zorba da işin içine girebilir.

5. *Sürekli, çoklu ve sistemli bir biçimde zaman içinde yapılması*: Mobbingde önemli olan süreklilik ve uzun zaman uygulanmasıdır. En az altı ay süre ile devamlılık arz eden davranışlara maruz kalmak gerekmektedir.
6. *Hatanın kurbandaymış gibi gösterilmesi*: Mağdur zaten sürekli kendini sorgulamakta ve kendinde kusur aramaktadır. Bu da mobbingcilerin, onun böyle hissetmesinde başarılı olduklarını gösterir.
7. *Kurbanın itibarını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, onu yalıtıma yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması*: Kişi öyle bir duruma getirilir ki, dayanacak gücü kalmaz. Çaresiz, yapayalnız ve kurtulmanın imkansız olduğunu düşünür.
8. *Kişiyi dışlama niyetiyle yapılma*: Mağdurun herkesle, her şeyle etkileşimi kesilmeye çalışılır. Yardım isteyebileceği kimse etrafında kalmaz.
9. *İş yerinden ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi göstermesi*: Mobbingci öyle bir zemin oluşturur ki mağdur kendi isteğiyle istifa etmiş gibi görünür.
10. *Örgüt yönetimi tarafından anlaşılınmaması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi ve hatta kışkırtılması*: Ne yazık ki örgüt mobbingden habersiz olmakta, olayları doğru anlamamakta ve de anlaşılabile gözü yumarak mobbinge ortam yaratmaktadır.

2.3.Mağdurun Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri

Mobbing işyerinde belki bir kişiye uygulanmakta ve onun üzerinde olumsuz sonuçlar yaratmaktadır diye düşünülebilir. Oysaki mobbing olayı sadece bir kişi ve onun iş hayatında çektiği zorluklar olarak algılanmamalıdır. Bu kişi, hem iş hayatı hem de iş dışında yaşadığı hayat açısından büyük zararlar görebilmektedir.

Mobbingin önlenmesi için mağdurların yaşadıkları semptomlar üzerine odaklanılmalı ve iyi gözlemlenmelidir. Mobbingin saldırgan davranışlara neden olan bir olgu olduğu tanımlanmalıdır. Ayrıca örgütlerde mobbingi desteleleyen ya da kolaylaştıran psikolojik durumlar tespit edilmelidir (Meliá Navarro, 2010: 1).

Diğer yandan mobbing davranışları hedef alınan mağdurun sağlığında, onurunda, gururunda, ailesi ve arkadaşlarıyla olan ilişkisinde, ekonomik durumunda ya da tüm bunların birleşiminde hasar oluşturmaktadır (Yüçetürk and Oke, 2005: 61). Aynı zamanda mağdurun sosyal çevresinde mağdurun yaşadıklarından dolayı olarak etkilenmektedir. Mağdurun çalıştığı örgüt ve iş arkadaşlarında mobbingden aynı ölçüde olmasa da zarar görmektedir.

Tüm bunlardan dolayı, yalnızca mağdurun mobbinge mücadele etmesi yeterlidir denemez. Bu olgu sadece onun hayatını etkilemez. Aynı zamanda başka kişilerinde ileride mobbing mağduru olma riski düşünüldüğünde, toplumlar da bu konuda bilgilendirilebilir ve mobbinge mücadele konusunda destek sağlamaları beklenebilir. Mobbing sadece kişinin bireysel mücadelesiyle başa çıkabileceği bir olgu gibi görülmemektedir. Mobbinge savaşta herkesin desteği sağlanmalıdır.

2.3.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Mobbinge uğrayan bir kişi işyerinde yaşadığı stresi işyerinde bırakıp, evine gidemez. İşten çıktıktan sonra başlayan özel hayatında da mobbingin etkileri devam etmektedir. O yüzden kişiler mobbinge mücadele ederek sadece iş hayatındaki huzuru yakalamaya çalışmazlar, aynı zamanda özel hayatlarını da korumaya çalışmaktadırlar.

Çalışan insanlar, yaşamlarının çoğunu işyerlerinde geçirirler. Hatta işini mesai sonrası eve taşımak zorunda kalan birçok insan bulunmaktadır. Bu açıdan bir insanın hayatının büyük bir bölümünü kapsayan işyerinde kişiler rahat ve mutlu bir çalışma ortamı yaratmalıdırlar ki çalışmalarında verimli olabilsinler. İşte bunun için mobbing gibi bir olgunun insanın hayatını kabusu çevirmesine izin verilmemelidir. En azından bundan en az hasarla kurtulmanın yolu bulunarak mağdurların hayatlarına kaldıkları yerden devam etmeleri sağlanmalıdır.

Bir kişi işyerinde mobbinge uğradığını düşünüyorsa ve gittikçe hedef olduğu kesinleşiyorsa, öncelikle karşı karşıya kaldığı kötü davranışları hak etmediğine inanmalıdır. İkinci olarak da mobbing esnasında ona yapılan söz ve davranışları not etmelidir. Aynı zamanda mobbing olayları olduğu sırada şahit olan tanıklarda unutulmamalıdır. Onlardan bu konuda destek olmaları, yaşananları kaydetmeleri, sözlü olarak tanıklık etmeleri istenebilir. Üçüncü olarak, yaşanan mobbingin aile ve yakın

arkadaşlar tarafından bilinmesine izin verilmelidir. Onların mağduru dinlemesi ve destek olması, mağdurun cevap aradığı soruların çözümüne yardımcı olmaları önemlidir. Mağdur tek başına anlam veremediği davranışları ailesi ve çevresiyle birlikte daha rahat anlayabilir. Onların bu konuda araştırma yapması, mağduru bilgilendirici kitaplar bulması mağdurun mobbinge mücadelesinde önem teşkil etmektedir (Hubbs Motin, 2009: 292).

Mağdur, mücadelesinin ilk aşamasında öncelikle hedefini belirlemelidir. Olmak istediği, çalışmak istediği işyeri ortamıyla ilgili bir hedef ortaya koymalıdır. Daha sonra da bu hedefe ulaşabilmesi için atılması gereken adımları, yani stratejik eylem planını belirlemelidir (Çabuk, 2009: 4). Ne yapacağını bilmeden beklemek ya da bir şeyler yapmadan kenara çekilmek, mobbing sürecini daha da hızlandırabilir. Neler olduğunun farkına varıp, iyi düşünüp, planlı hareket edebilirse mobbingden daha az zarar görek kurtulabilir.

Mağdur, mobbing karşısında üç tür davranış sergilemektedir. Bunlar (Tutar, 2011: 2):

- *Mobbinge Anlayış Gösterme:* Mobbinge anlayış gösterme, mobbingin tekrarlanma derecesi ve şiddetine göre değişmektedir. Yaşanan mobbing eğer stres oluşturmuyorsa, çatışmanın daha da alevlenmemesi için anlayış gösterilebilir. Ancak mobbing gittikçe şiddetleniyor ve sıklaşıyorsa, anlayışlı olma yöntemi kullanılmamalıdır. Tabii tüm bunlar kişiden kişiye değişebilmektedir. Strese dayanıklılık, her bireye göre farklılık göstermektedir.
- *Karşı Savaş Verme:* Mağdur kendini yalıtıp, bir kenara çekilirse saldırgan daha da üstüne gidebilir. O yüzden mağdur durumunda olan kişi yalnız kalmadan, etrafından destek alma yoluna gitmelidir. Karşı savaş için doğru stratejiler seçmelidir. Saldırganın uyguladığı yöntemlerle, ona karşılık vermemelidir. Mobbing uygulayan kişiler; ahlak dışı, haksız yöntemleri seçtikleri için mağdur da bunları yaparsa haklıyken haksız duruma düşebilir. Tam tersine ona zaten dürüstlüğü, iyi niyeti, çalışkanlığı, azmi ve güvenilirliğinden dolayı mobbing uygulandığı düşünülürse gene bu silahlarla saldırganla karşı atağa geçmelidir.
- *Geri Çekilme:* Bu yöntem, mobbing uygulayan saldırganla mağdur arasında güç farkının fazla olması durumunda istemeden seçilen bir yoldur. Bazıları savaşıma gücünü

kendinde bulamaz ve kişiliği gereği, karşılık veremez. Bu durumda savaşımadan geride durulabilir. Her zaman olmasada bazı durumlarda savaşımadan da bir şeyler kazanılabilir.

Mobbinge mücadelede, mağdurlar birtakım hayatta kalma stratejileri oluşturabilirler. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Davenport ve diğ. , 2003: 82):

- Kendine ve yapabileceklerine inanması,
- Üzüntünün bilinçli bir şekilde yaşanması,
- Arkadaş ve aileden yardım istenmesi,
- Kişinin kendini yalıtması,
- Kişinin sevdiği şeylerle uğraşması: Çiçek, müzik, resim,
- Özgüvenini geliştirmesi,
- Yetenek ve becerilerini kullanması,
- "Kurban" zihniyetinden kurtulması,
- İşyerinden ve iş arkadaşlarından yardım istemesi,
- Yasal olarak hakkını aramasıdır.

Mobbinge karşı karşıya kalan birey, ilk zamanlar durumun ne olduğunun farkında olmayabilir. Zamanla yaşadığı baskılar ve kötü olaylar sistemli bir şekilde artarak devam ettikçe bir şeyleri anlayabilir. Yaşadığı olayların sıradan ve önemsiz bir çatışma olmadığını idrak ettiği anda yapabileceklerini planlı bir şekilde gerçekleştirmeye çalışmalıdır.

Mobbinge maruz kalan kişi mücadele edebilmek için, mobbing uygulayana bu durumdan rahatsız olduğunu ve bu duruma itiraz ettiğini söylemelidir. Yanında güvendiği ve gerekirse tanıklık edebilecek bir iş arkadaşının bulunması da işini kolaylaştıracaktır. Saldırganın yapmasını istediği anlamsız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydetmeli ve ilk fırsatta saldırganı yetkili birine rapor etmelidir. Aynı zamanda gerektiğini hissediyorsa bir uzmandan psikolojik yardım alabilir, bu hem

yardımcı olacaktır hem de kanıt oluşturacaktır. Ayrıca iş arkadaşlarıyla yaşadığı durumu paylaşmalıdır. Onlar da aynı şekilde yapılanlardan rahatsız olabilirler, grupça başvurmaları daha etkili olacaktır. Son olarak da kişi eğer dayanamıyorsa bir kaçış planı yapmalıdır. İstifa ya da iş arama bu planlar içine girebilir. Sağlığı zarar görmeden işten ayrılması en doğrusu olacaktır (Arpacıoğlu, 2009: 2).

Aynı zamanda mağdur mobbing sürecinde özgüvenini kaybetmemek için, içsel konuşmalar yapmalıdır. Olumlu düşünmeli ve kendisiyle ilgili olumlu olayları hatırlamaya çalışmalıdır. Kendisine olan saygısını kaybetmemelidir. Kendine ve değerlerine inanmalıdır. Yaşadıkları ne kadar zor olursa olsun, kendisiyle barışık olmaktan vazgeçmemelidir. Bunları başarabilirse, kendini mobbing karşısında güçlü hissedebilir. Aynı zamanda duygularını, yaşadığı durumları yazarak da kendini rahatlatılabilir. Kendini zorlamadan istediğini yaparak, iş dışında sıkıntısından uzaklaştıracak aktivitelerde bulunmak da mağdura iyi gelebilir. Eğer yalnız kalmak, sakin alanlarda bulunmak ona iyi geliyorsa o zaman o ortamları tercih etmelidir. Sportif faaliyetlerde bulunan bireyler, başka düşüncelerden rahatça uzaklaşabilirler. Mobbing yaşayan birey, spor yaparak işyerinde yaşadıklarını kafasından bir süreliğine de olsa atabilir. Ne kadar zor olsa da mağdur mizahtan da yararlanabilir. Yaşananlar komik olmasada endişeyi azaltmak için, kafasını boşaltmak için gülmeye çalışarak kendini daha iyi hissedebilir (Davenport ve diğ. , 2003: 83-87, Çobanoğlu, 2005: 107, Tutar, 2004: 139).

2.3.1.1.Öğrenilmiş Güçlülük

Mobbinge uğrayan, mobbbingle karşı karşıya kalan ve onunla mücadele etmek zorunda kalan her birey farklı kişilik yapısına, değişik özelliklere sahiptir. Dolayısıyla bazı bireyler ruhsal ya da fiziksel yapılarından dolayı birtakım baskı ve zorlukları daha az yara alarak atlatırken, bazıları çok fazla yara alabilmektedir. Bir kişilik özelliği olan öğrenilmiş güçlülük, ona sahip olan bireylerin strese ve zor şartlara daha kolay katlanmasını sağlamaktadır. Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireyler, çalışma hayatında karşılarına çıkan sorunlarla daha iyi mücadele edebilmektedirler.

Öğrenilmiş güçlülük kavramı ilk kez Meichenbaum (1977) tarafından kullanılmış ve insan davranışlarını açıklamada kişisel faktörlerden biri olarak ifade edilmiştir.

Öğrenilmiş güçlülük stresli hayat olayları ve sorunlarla etkin bir şekilde başa çıkmada bireye yardımcı belirli tutumları içermektedir (Keser ve diğ. , 2009: 148).

Öğrenilmiş güçlülük kavramının Rosenbaum'un 1980 yılında yaptığı çalışmalarda yer aldığı görülmüştür. Rosenbaum'a göre, stresle etkin başa çıkabilmek için içsel olaylar kontrol edilebilmelidir. Bireylerin, içsel tepkileri düzenlemede kullandıkları davranışsal ve bilişsel beceriler "öğrenilmiş güçlülük" olarak tanımlanmakta ve bu kavramın dört temel öz kontrol becerisini içerdiğini belirtilmektedir. Bunlar (Dönmez ve Genç, 2006: 42):

- Duygusal ve fiziksel tepkileri kontrol etmek amacıyla bilişlerin ve öz yönergelerin kullanılması,
- Problem çözme becerilerinin uygulanması,
- Hemen doyumunu erteleyebilme yeteneği,
- Bireyin içsel olaylarını kontrol edebilme yeteneğine genel inancıdır.

Öğrenilmiş güçlülük yeteneği olan kişiler; olumsuz duygularla mücadelede, kötü alışkanlıklardan kurtulmada, sağlıklı yaşam konusunda, sıkıcı fakat yapılması zorunlu görevlerin bitirilmesinde ve günlük yaşamda karşılıklarına çıkan diğer engellerin üstesinden gelme konusunda başarılı olan bireylerdir. Öğrenilmiş güçlülük kişiliğine sahip birey, zorluklarla karşılaştığında zorluklara karşı inatçı ve ısrarlı olup mücadele etmekte ve amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcamaktadır. Daha az güçlü bireyler ise mücadeleyi bırakmaya eğilimli olmakta ve karşılaştıkları yenilgi ya da güç durumunun sorumluluğunu yeteneksiz oluşlarına bağlayarak yenilgiyi kabul etmektedirler (Yürür ve Keser, 2010: 61). Aynı zamanda öğrenilmiş güçlülük, insanların stresli durumlarla karşılaştıklarında kullandıkları uygun bir başa çıkma becerisi olarak düşünülebilir. Stresle etkin başa çıkma, içsel olayların kontrol edilebilmesiyle mümkün olabilmektedir. Rosenbaum, öğrenilmiş güçlülük tanımına giren becerilerin erken yaşlardan itibaren informal yollardan öğrenildiğini ve bireylerin öğrenme geçmişleri farklılıklar gösterdiği için, öğrenilmiş güçlülük düzeylerinde farklılıklar gösterdiğini belirtmiştir (Aslan ve Çeçen, 2007: 4).

Çalışan kişiler açısından öğrenilmiş güçlülük düzeyi önemlidir. Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek çalışanlar herhangi bir kaynak kaybı tehlikesiyle karşı karşıya kaldıklarında bu durumu bir endişe kaynağı olarak algılamayacaklardır, çünkü bunun üstesinden geleceklerini bilirler (Yürür, 2011: 111). Ayrıca çalışma yaşamı bir taraftan fiziksel, sosyal ve psikolojik olarak ihtiyaçları karşılarken, bir taraftanda sağlığı bozucu etki yapabilmektedir. Elverişsiz çalışma şartları; stres ve de karşı karşıya kalınan mobbing olgusu çalışma hayatını bir anda zorlaştırabilir. Böylece, kişinin hem ruh sağlığı hem de beden sağlığı tehlikeye girmektedir. Bu gibi durumlarla baş edebilmek için öğrenilmiş güçlülük düzeyinin yüksek olması önemlidir (Çakır, 2009: 159).

Diğer yandan öğrenilmiş çaresizlik ise, kişinin herhangi bir durumda çok sayıda başarısızlığa uğrayarak, bir şey yapsada yapmasada hiçbir şeyin değişmeyeceğine inanması, olayların kendi kontrolünde olmadığını, o konuda bir daha asla başarıya ulaşamayacağını düşünüp, tekrar deneme cesaretini kaybetmesidir (pozitifpsikoloji.blogcu.com). Öğrenilmiş çaresizlik sonucunda kişinin kendine olan inancı ve güveni zayıflamaktadır. Bu durumda da kişi, karşılaştığı sorunların üstesinden gelememekte ve önüne çıkan engelleri aşabilecek gücü kendinde bulamamaktadır.

Bu bağlamda Rosenbaum öğrenilmiş güçlülüğün, öğrenilmiş çaresizliğin karşıt-tezi olduğunu belirtmiştir. Bu konuda çalışmalar yaparak bu düşüncesini desteklemiştir. Bir çalışmada, öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireylerin düşük olanlara oranla karşılaştıkları problemleri çözmek için daha fazla çaba sarf ettiklerini ileri sürmüştür. Bu kişilerin, öğrenilmiş çaresizliğe karşı daha dirençli olduklarına işaret etmiştir. Bu da büyük bir olasılıkla öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireylerin başarısızlığın yarattığı stresle başa çıkabilmek için gerekli olan bilişsel becerilere daha fazla sahip olmalarından kaynaklandığını göstermektedir. Yaptığı araştırmalarda ayrıca, öğrenilmiş güçlülüğün öğrenilmiş çaresizlik geliştirmeye karşı bir kalkan oluşturduğunu göstermiştir. Öğrenilmiş güçlülük düzeyi düşük bireylerin davranışlarının sonuçlarını kontrol edemedikleri durumlarda öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireylere oranla daha fazla çaresizlik içine girdiklerini gösteren çalışmalar yapmıştır (Güloğlu ve Aydın, 2007: 159).

Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek kişiler, çalışma hayatının zorluklarıyla daha kolay baş edebilirler. İşyerinde yaşanan bir mobbing olgusu, bu kişileri hemen pes ettiremez.

Karşılaştıkları kötü davranışlara karşı, bir eylem planı hazırlayabilirler. Savaşabilecekleri kadar savaşımaya ve dayanmaya çalışabilirler. Öğrenilmiş çaresizlik yaşayarak, zaten saldırganla baş edemem, ne yapsam daha da kötü olur düşüncesine kapılmazlar. Sonunda kaybeden taraf olsalar bile, verdikleri mücadele ve yaşanan sıkıntılara uzun süre katlanma açısından kendilerine bir şeyler kanıtlamış olurlar. Mobbing saldırganına kolayca teslim olmayarak, bu mücadelede onun az da olsa yaralanmasını sağlayabilirler.

2.3.1.2.NLP Uygulama

NLP, beynin doğru ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan bir uygulamadır. Nöro Linguistik Programlama açılımıyla; insan kafasında oluşan düşünceleri ve meydana gelen değişiklikleri hızlı bir şekilde algılamaya yönelik etkin tekniklerin kullanıldığı uygulamalardan oluşmaktadır.

Bu üç kelimenin ifade ettiği anlam ise şu şekildedir: Nöro, yaşamdaki deneyimlerin beş duyu aracılığı ile algılanması ve işlenmesidir. Linguistik, sözlü ve sözsüz iletişim ve davranışlar aracılığıyla düşünceleri yansıtma tarzıdır. Programlama ise, zihnin iç programlarının kullanılarak düşüncelerin ve iletişimin belirlenen ve arzulanan hedeflere ulaşacak şekilde düzenlemesidir. NLP, mükemmellik ve kaliteyi incelemektedir. Göze çarpan kişi ve organizasyonların göz alıcı sonuçları nasıl elde ettiklerini araştırır. Bu metotlar diğer insanların aynı ya da benzer sonuçlara ulaşmaları için onlara öğretebilmektedir. Bu sürece modelleme adı verilmektedir. NLP, modelleme yapmak için öznel deneyimlerin nasıl yapılandırıldığını, değerlerin ve inançların neler olduğunu ve duyguların nasıl yaratıldığını araştırır. Deneyimler sonucunda iç dünyanın nasıl yapılandırıldığı ve ona nasıl anlam yüklenildiği incelenir. Hiçbir olay kendi içerisinde bir anlam taşımaz, ona anlamı insanlar verir ve farklı insanlar aynı olaya farklı anlamlar yükleyebilirler. Bu açıdan NLP, insanların içindeki deneyimi araştırmaktadır (www.nlpturk.net).

NLP, 1970'li yılların başında, Richard Bandler ve John Grinder tarafından kurulmuştur. Çok hızlı ve etkili bir şekilde davranış değişikliği, inanç değişikliği ve duygu değişikliği sağlamak için bir dizi güçlü teknik içermektedir. Bunlar (Orhan, 2011: 1):

- Ulaşmak istediğin sonucu bil!

- Yeterli duygusal keskinliğe sahip ol. İsteddiğin sonuca yaklaşıyor musun, yoksa ondan uzaklaşıyor musun tespit et!
- Yeterli davranışsal esnekliğe sahip ol. Sonuca ulaşana kadar davranış değişikliği yap!
- Eyleme geç!

Kişiler öncelikle ne istediğini bilmelidir. Ne olursa olsun yaptıkları iş sonucunda ellerine neyin geçmesini istediklerini mutlaka bilmelidirler. Hedeflerine iyice konsantre olmalıdırlar ki ondan uzaklaştıkları ya da başka alanlara kaydıkları anda bunu mutlaka fark edebilsinler. Bu konuda uyanık olmaları gerekmektedir. İnsanlar belirledikleri hedeflere uzun zaman sonunda ulaşabilirler. Bu da sabır ve çaba gerektirir. Aynı zamanda bu zaman zarfında değiştirmeleri gereken davranışlar olursa, bunları değiştirme konusunda katı olmamalıdırlar. Aksi durumda hedeflerine ulaşma konusunda zorlanabilirler. Tüm bunların yanında tabiki eyleme geçmelidirler. Bir şeyler için adım atmadan, o yola çıkmadan istedikleri yere varmaları imkansız hale gelmektedir.

NLP'nin birçok kaynaklarda farklı farklı isimlendirilen varsayımları bulunmaktadır. Genel olarak kabul edilen varsayımlar şu şekilde belirtilmiştir (Demir ve Bingöl, 2007: 225-226):

- Her kişinin kendine özgü bir dünya modeli vardır. Herkesin dünyayı anlama ve algılama şekli farklıdır. İletişim halindeyken kişiler buna saygı göstermelidir.
- İletişimde önemli olan kişinin aldığı tepkidir. Tepki bir iletişimin etkisini doğrular. İletişimin niteliği, karşı tarafın anladığı ölçüdedir.
- Akıl ve beden birbirini etkiler ve bir 'sistem' oluşturur. Kişi aklını değiştirmekle bedensel durumunu etkiler. Diğer yandan fiziksel durumunu değiştirmekle aklını da etkiler.
- Harita, bölgenin kendisi değildir. Kullanılan kelimelerde, o olayın kendisi değildir.
- Her davranışın altında kişiyi o davranışı yapmaya iten olumlu bir niyet vardır. Kişi yaşadığı bir deneyimde o an için kendisine en uygun olanı seçer.
- Kişiler başarı için bütün kaynaklara sahiptir veya onları yaratabilir.

- En esnek insan başarı yönünde en büyük fırsata sahiptir. Eğer bir işi başarmak için bir yol denendiğinde sonuç alınamıyorsa başka bir yol denenmelidir.
- Başarısızlık yoktur, sadece geribildirim vardır. Her deneyim bir öğrenme olarak görülmelidir.
- Eğer bir kişi bir işi yapabiliyorsa, başka birisi de onu yapmayı öğrenebilmektedir.

2.3.1.3.Duygusal Zeka

Duygusal zeka kavramı 90'lı yılların başında Peter Salovey ve John Mayer tarafından "insanların kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati kurması ve duygularını hayatı zenginleştirecek şekilde düşünmesi..." gibi özellikleri tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Aynı zamanda duyguları hissetmek ve düşünceleri desteklemek için duyguları ortaya koymak, anlamak, zihinsel ve duygu gelişimini arttırmak için duyguları etkili bir biçimde yönetme biçimidir (Çobanoğlu, 2005: 54).

Bireysel açıdan bakıldığında ise duygusal zeka, kişinin hedeflerine ulaşmasında, yaşam tatmini elde etmesinde, ilişki yönetiminde, zihinsel ve fiziksel performans yönetiminde, problem çözümünde, alternatifler arasında sağlıklı ve bilinçli seçimler yapabilmesinde, vizyon oluşturmasında, enerjisini pozitif yönde ve yapıcı bir biçimde yaşamına katkı sağlayacak yönde kullanmasında yararlanabileceği bir zeka boyutudur (Erdoğan, 2008: 62). Ayrıca bireyin gerçeği doğru bir şekilde algılayabilme yeteneği olarak tanımlanabilen duygusal zeka, kendini bireyin duygusal tepkilerini anlayarak düzenlemesi ve diğerlerine doğru tepkiler vermesi olarak göstermektedir (Günsel ve diğ. , 2010: 119).

Duygusal zekanın birden fazla bileşenden oluştuğu kabul edilmiştir. Bunlar şöyle sıralanabilir (Cengiz ve diğ. , 2006: 425):

- *Duyguları değerlendirme ve açıklama:* Bireylerin gerek kendi gerekse başkalarının duygularının farkında olması, bunları değerlendirebilmesi ve açıklayabilmesi yani empati kurması gerekir.
- *Duyguları kullanma:* Duygusal zekanın etkili bir şekilde bilginin bilişsel süreçlemesine olanak vermesiyle ilgili boyutudur.

- *Duygu bilgisi:* Bireylerin kendilerinin veya başkalarının tecrübe ettiği duyguların sebep sonuç ilişkilerinin farkında olunması ve bu duyguların zaman içinde nasıl değişebileceğinin tahmin edebilmesiyle ilgili boyuttur.
- *Duyguların yönetimi:* Duygu bilgisine sahip olan bireyin bununla yetinmeyip bu duygulara yön verebilmesi ve kontrol edebilmesiyle ilgili boyuttur.

Duygusal zeka, insanların sosyal ve çalışma yaşamlarında çevreleriyle olan ilişkilerinin düzenlenmesinde ve geliştirilmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir. Çünkü duygusal zeka yönetsel kavramların uygulanması aşamasında yöneticilere ve çalışanlara önemli ölçüde kolaylık sağlamakta, bireysel ve örgütsel başarı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Bu yüzden örgüte insan kaynağı alınırken seçim, eğitim, kariyer planlama ve kadrolama konularıyla ilgili karar verme aşamasında duygusal zeka adaylar arasında önemli bir fark yaratarak büyük avantaj sağlamaktadır. Duygusal zeka özellikleri gelişmiş çalışanların daha başarılı oldukları, insan ilişkilerinin yapıcı, birbirini destekleyici ve aynı zamanda daha düzeyli olduğu bilinmektedir (Demir, 2010: 1068).

Aynı zamanda duygusal zeka, kişilerin günlük yaşamlarının ötesinde iş yaşamlarındaki performanslarını ölçebilen, başarılarını arttıran/azaltan, yöneticilik niteliklerinin ölçülmesine katkı sağlayan, örgüt içi iletişimi ve etkileşimi geliştiren önemli bir faktör olarak ifade edilmektedir (Arıcıoğlu, 2002: 29). Kişilerin iş yaşamındaki başarısını etkileyen kişilik ve zeka gibi faktörlerden farklı olarak geliştirebilir olması yöneticilikle ve liderlikle ilişkisini daha da önemli kılmaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008: 191).

Duygusal zeka; azim, kendi kendini harekete geçirebilmeyi kapsayan, diğer insanların ne hissettiğini anlayabilme ve dürtülere hakim olabilmeyi sağlayan temel hayat becerisidir (Doğan ve Demiral, 2007: 211). Bu beceriyi iş hayatında da kullanabilen insanlar, diğerlerine göre daha fazla başarı elde edebilir. Duygusal zekanın iş hayatında kullanımını iki önceliği işaret eder. Bunlardan ilki; duygusal zekanın kişinin kendisi açısından kullanımını; ikincisi ise diğer insanlarla ilişkisinde nasıl yararlanabileceğidir (Ülker, 2008: 77). Her ikisini de sağlamayı başaran birey, karşısına çıkan zorluklarla daha kolay mücadele edebilir. Kendisi için, duygusal zekasını iyi bir şekilde kullanabilirse bu onun kariyer basamaklarını daha hızlı çıkmasına yardımcı olacaktır.

İşyerinde de diğer çalışanlarla ilişkilerinde eğer duygusal zekasını kullanabilirse, kariyerine giden yolda oluşabilecek engelleri kolay aşabilecektir.

Yapılan araştırmalarda örgütlerde herhangi bir çatışma yaşandığında, duygusal zekanın bu çatışmayı çözümüyle ilişkisinin olduğu öne sürülmüştür. Çatışma çözümüyle yöntemlerinin duygusal zeka ile ilişkileri kapsamında; bireylerin olumlu yaklaşıma sahip olmalarının, onların çatışmayı algılayış yöntemine etkileri dolayısıyladır. Duygusal zekası yüksek bireylerin, algılanan adaletsizlik anlayışına daha olumlu ve yapıcı yaklaşımla karşılık verdikleri ve çatışmayla karşılaştıklarında daha az saldırgan oldukları tespit edilmiştir. Duygusal zekası yüksek bireylerin, çatışma çözümünde her iki tarafı tatmin eden işbirliği yöntemine daha fazla yönelecekleri düşünülmektedir. Yine yapılan çalışmalarda işbirliği yaklaşımıyla duygusal zeka arasında ve duygusal zekanın empati boyutuyla işbirliği arasında ilişki tespit edilmiştir (Aslan, 2008: 188).

Duyguları yönetebilme süreci; duyguların farkında olmak, duyguları tanımak, yönlendirebilmek, ifade edebilmek, sorumluluğunu alabilmek, duygulara uyum sağlayabilmek yetilerine sahip olmayı ve hedeflere ulaşmak için bunları etkin kullanabilme süreci içerisinde bireyin duygusal olgunluğu olarak değerlendirilmektedir (Demir, 2010: 204). Bunların sağlanmasıyla birlikte birey, işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle daha sağlıklı ilişkiler kurabilir. Bu ilişkileri bozacak şekilde çatışma ortamı yaratıp, bunu daha da ilerleten bireyler olduğunda yine duygusal zekasını kullanarak en az hasarla bu çatışmadan kendini kurtarabilmeyi başarabilir.

Bir işyerinde duygusal zeka düzeyi; kimlerin işlerinde yükseleceğine, kimlerin yükselmeyeceğine, kimlerin kalıp, kimlerin gideceğine karar verebilir. Bir işyerinde çalışanlar görüşlerini ve düşüncelerini birbirlerine rahatça açıklayabiliyorlarsa, birbirlerini eleştiriyor ve bundan kimse rahatsızlık duymuyorsa, bir işbirliği ve dayanışma söz konusuysa, o işyeri duygusal zeka boyutunda çalışıyor denilebilir. Ekip olarak başarılı ve verimli olabilmenin yolu duygusal zekaya sahip olma derecesiyle yakından ilgilidir (Çobanoğlu, 2005: 56).

Bu bağlamda duygusal zekası yüksek bireylerle çalışıldığında gereksiz çatışma ya da tartışma ortamları yaşanmayacaktır. Kişiler karşılıklı olarak birbirlerini anlayacak ve ona göre davranacaklardır. Empati kurulmasıyla da mobbing gibi kişiyi rencide edici

davranışlardan uzak durulacak ve insanlar enerjilerini işe odaklı harcamaya gayret edeceklerdir. Mobbing olgusu hissettiklerinde de bunu engelleyici tavırlar almaya çalışacaklardır.

Bir işyerinde özellikle yöneticilerin duygusal zekaya sahip olması çok önemlidir. Çok zeki olması önemli değildir. Duygusal zekası önemlidir çünkü bu şekilde birlikte çalıştığı astlarını daha iyi anlayabilecektir. Kendini onların yerine koyabilecektir. En önemlisi de mobbing davranışlarının önüne geçici tedbirler koyarak, huzurlu bir çalışma ortamı sağlayabilecektir.

2.3.2. Yakın Çevrenin Yardımları

Mobbingle karşı karşıya kalan birey, bu baskıcı olaylardan kurtulmak için mücadele ederken ailesinin ve çevresinin desteğine ihtiyacı vardır. Her ne kadar işyerinde bu olayla baş başa kalsa da iş dışında onu motive edecek davranışlar ya da ona moral verebilecek arkadaşlar ve evde onu dinleyen bir ailesi olması bireyin yaşadığı mobbingin daha da kötü sonuçlanmasını engelleyebilir.

Mobbingi yalnızca mağdur yaşamaz. Aynı zamanda onunla birlikte ailesi, arkadaşları hatta iş arkadaşları da kişiyle birlikte az çok bir şeyler yaşamaktadır. Mobbing mağdurunun ailesinde kişi eve geldiğinde onun bezgin, yılmış ve ağlamaklı halinden dolayı üzüntü duymaktadır. Mağdura yardımcı olmak istemekte ve bunun için onunla birlikte mobbingle mücadeleye başlamaktadır. Ailesinin ve arkadaşlarının yanında olduğunu gören mağdur da yalnız olmadığını düşünür ve mobbinge karşı direnme gücü artar.

Mobbing mağduruna ailesi ve çevresi şu şekilde yardımcı olabilir (Davenport ve diğ. , 2003: 103):

- Mağduru her konuda mutlaka dinleyin.
- Mobbing olgusunu tanımlamasına yardımcı olun.
- Terapi önerin ve terapist isimleri bulun. Araması için ona yardımcı olun.
- Doktora gitmeyi önerin. Tıbbın yardımcı olacağını belirtin.

- Yasal danışma önerin. Avukatlar bulun ve randevu almaya çalışın. Yasal haklarını bilmesinin ona çok fayda sağlayacağını gösterin.
- Mali durumun kontrol altında tutulmasını sağlayacak yollar önerin.
- Zaman geçirmeden başka iş olanakları aramasını önerin. Hatta bu konuda ona seçenekler sunun.
- Özgeçmişini hazırlamasına yardım edin, onunla birlikte iş olanaklarına bakın.
- Sinemaya ve yemeğe gitmek, yürüyüşe çıkmak ya da spor yapmak gibi ortak etkinlikler önerin.
- Kendisini sık sık arayın, kart ve çiçek gönderin. Sevineceği hediyeler alın.
- Yaşadığı olayla ilgili onu bilgilendirici kitaplar alın.

Sonuç olarak mağdurun yanında olduğunuzu, onun tarafında, onu desteklediğinizi gösteren davranışlarda bulunun.

Aile ve çevre, mağdur onlarla mobbingi paylaştığı sürece yardımcı olabilir. Oysa işten çıkarılmış ve bunu ailesinden gizleyen bir sürü kişi bulunmaktadır (Tınaz, 2008: 170). Bu durumda kişi sorunlarıyla baş başa kalmak zorunda kalır. Ailesine anlatmadığı sürece onlar ne olduğunu bilemez ve dolayısıyla yardımcı olamazlar. O yüzden birey, yaşadığı bu durumu paylaşmalıdır. Kendi aklına gelmeyen hatta tek başına cesaret edemeyeceği birtakım şeyleri ailesinin ve arkadaşlarının desteğiyle yerine getirebilir. Böylece belkide mobbingden daha kısa sürede kurtulabileceği bir yol bulur.

Mağdurun çevresi, ona özgüvenini kazandırma aşamasında önemlidir. Kişinin başarılı olduğu alanları ona hatırlatarak ona eski kişiliğini kazanması için yardımcı olabilirler. Mağdura cesaret vererek, bu durumun hayatın sonu olmadığını, daha hayatta yapabileceği bir sürü iş olduğunu ona hatırlatabilirler. Ayrıca aile ve çevrenin yeterli olmadığı zaman bir uzmandan yararlanabilirler. Sonuçta onlarda nasıl davranmaları gerektiğini bilemeyebilirler. Doğru yaptıklarını zannettikleri davranışlar, aslında mağdur için yanlış olabilir. O yüzden onlar da bir profesyonele danışarak, mağdura daha faydalı olabilirler.

2.3.3. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Kurumda yaşanan mobbing olayı, mağdurla birlikte orada çalışanlarla birlikte kurumun yapısını da etkilemektedir. Mobbinge maruz kalan kişinin yaşadıkları onun psikolojisini bozduğu gibi diğer çalışma arkadaşları da bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir. Bir sonraki mağdur olabilirim telaşı içinde çalışanlar hata yapabilmektedir. Bu da çalışmanın verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Kurum bundan dolayı oluşabilecek kayıpları önlemek için birtakım önlemler almalıdır.

Mobbing örgütler üzerinde gittikçe artan birçok olumsuz sosyal, psikolojik ve ekonomik etkiler bırakmaktadır. Örgütün gücünü zayıflatmakta ve çözülmesi zor örgütsel sorunlara neden olmaktadır. Üstelik mobbing örgütsel yapıda başarılı olduğu takdirde, başka bir kurban ya da mağdur üzerinde bunu tekrarlayabilmektedir (Akar, Anafarta and Sarvan, 2011: 181).

Aynı zamanda mobbing, çalışanların ve örgütün performansı ve iş tatminini de olumsuz etkilemektedir. Örgütlere yasal ve ekonomik riskler yüklemekte ve örgütteki ekonomik harcamalar oldukça artmaktadır (Gök, 2011: 320). İşten çıkarmada ödenen tazminatlar ya da çalışana karşı dava kaybedildiğinde ödenmesi gereken paralar yıllar geçtikçe örgütün kaynaklarının azalmasına neden olmaktadır (Shallcross, Ramsay and Barker, 2008:3).

Diğer yandan hastalık izinlerinin artmasıyla, örgütten ayrılmak isteyen yetenekli çalışanlar örgüte başka bir yük bindirmektedirler. Erken emeklilik istekleri, yine örgütü zor durumda bırakabilir. Verimli çalışma sürelerinin düşmesi, örgüt içindeki araç ve gerecin zarar görmesi ve tüm bunlarla birlikte yaşanan durumdan dolayı oluşan şikayetlerin artması hep örgüt için negatif yönlü sonuçlar doğurmaktadır (Wagner, 2010: 8).

Mobbingi önlemek için kurumların yapabilecekleri şu şekilde sıralanabilir (Çobanoğlu, 2005: 117-118):

- Kurumun vizyon ve misyonu anlaşılır biçimde tüm çalışanlara anlatılmalıdır.
- Bir kurum kültürü oluşturulmalıdır. Çalışanlar sadakatle çalışmalıdır.
- Çalışanların görev ve sorumlulukları net belirlenmelidir.

- Kurum, çalışanına değer verdiğini hissettirmelidir.
- Çalışanlar üst yönetimden takdir, övgü, güven ve adalet duygusunu alabilmelidir.
- Toplantılardan ve eğitimlerden her çalışan haberdar olmalıdır.
- Çalışanlar fikir ve düşüncelerinin önemsendiğini fark etmelidir.
- Yönetici konumunda çalışanlara iş kültürü, iş ahlakı, kriz ve iletişim konularında eğitim verilmelidir.
- Çalışanlar, doğru ve dürüst çalıştıkları sürece kurumlarının arkalarında olduğunu bilmelidirler.

Mobbing her işyerinde ortaya çıkabilecek bir olgudur. Kurumlar bu davranışları görmezden geldiği ve göz yumduğu, hatta kışkırttığı takdirde mağdur kendisini çaresiz görmektedir (Tetik, 2010: 85). Mağdura bir kişi kötü davranırken, bu sayının artması hatta çalıştığı örgütün de bunu desteklediğini görmesi onun için daha büyük bir yıkım olmaktadır. Hatayı tamamen kendinde aramaya başlamakta ve işin içinden çıkamaz hale gelmektedir.

Örgütler mobbingin haklarında yaratacağı her türlü düşünceye maruz kalmamak için şunları uygulamaya çalışmalıdır (Davenport ve diğ. , 2003: 140):

- Açık kapı politikası uygulanmalıdır. Çalışanlar, kapalı kapılar ardında neler planlandığını düşünerek güven sorunu yaşamamalıdır.
- Çalışanlara çatışma yönetimi ve/veya arabuluculuk konusunda eğitim verilmelidir. Bu konuda bilgilendirilmelidirler.
- Örgüt içinde arabuluculuk merkezi kurulabilir.
- Gizlilik açısından dışarıdan ücretli bir arabulucu bulunabilir.
- Örgüt içinde hukukçu veya tıp personeli gibi bir arabulucu kadrolu olarak bulundurmaya çalışılabilir.

Tüm bunların yanında örgütler mobbingi önlemek için ombudsmanlık kurumu oluşturabilirler. Ombudsman, kötü yönetim uygulamalarından zarar gören bireylerin

şikayetlerini çözmede ve yönetimin hatalı ve eksik uygulamalarını kamuoyunun gündemine getirmesi bakımından alternatif bir denetim kurumu olarak kabul edilmektedir (Eryılmaz, 2002: 194, Şafaklı, 2009: 163). İşyerinde ombudsman kurumunun olması yöneticilerle yönetilenler arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesine katkıda bulunabilir ve mobbing tarzı davranışların oluşmasını engellemede yardımcı olabilir.

Kurumlar, mobbing olgusunu görmezden gelir veya buna ters yönde destek olurlarsa, sonuçlarına da katlanmak zorunda kalırlar. Mobbinge birlikte örgütte (Tınaz, 2006: 26):

- Hastalık izinleri artar ve mağdur hasta olmasa bile, hastaymış gibi davranarak rapor alır. Bu durumda iş akışını aksatır.
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları, örgüt için olumsuz olur. Ayrılan çalışanların yerine hemen aynı düzeyde çalışan bulmak kolay değildir.
- İşe yeni uzmanların alınması, örgüte yeni bir maliyet getirir.
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti de artar.
- Örgütte, genel olarak bir performans düşüklüğü yaşanır.
- İş kalitesinde düşme başlar.
- Çalışanlara ödenen tazminatlar, ayrı bir yük getirir.
- İşsizlik maliyetleri artar.
- Yasal işlem ve/veya mahkeme masraflarıyla uğraşılmak zorunda kalınır.
- Erken emeklilik ödemeleri verilmek zorunda kalınır.

Tüm bunlar örgüt için zaman, para ve insan kaybı dolayısıyla kendi bünyesinde kayıplara sebep olur. Çok basit gördükleri bir çatışmanın ilerleyerek kuruma nasıl zarar verdiğini anlayamazlarsa sonuçlarıyla da mücadele etmek zorunda kalırlar.

Mobbingi engelleyebilmek için örgüt, bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında belirleyebilmelidir. Bunun için yöneticiler, mobbing davranışları ile ilgili olarak erken

uyarı belirtilerini izlemeli ve gereken önlemleri almalıdır. Erken uyarı belirtilerinin dikkate alınması, mobbingin getireceği işgücü maliyetlerini azaltır, verimliliği artırır ve moral bozukluğunu engelleyerek mobbing mağduru veya mobbingi gözlemleyenlerin motivasyonlarını olumlu etkiler (Kirel, 2007: 322). Bu sayede mobbing olgusu başlamadan engellenebilir ve örgüt hem kendini hem de çalışanlarını korumuş olur.

Bir örgütte özellikle yöneticiler eşit ve adaletli olursa, liderlik özelliklerini taşırsa, o zaman mobbing davranışları kontrol altına alınabilmektedir. Mobbing sürecini önleyebilmek için örgütte hiçbir belirsizlik olmamalıdır. Her şey saydam olmalıdır (Gül, 2009: 517). Herkes kimin ne için ne yaptığını bilmelidir. İş tanımları da açık ve net olmalıdır. Kendi işi dışında başka işler yapmaya zorlanan kişiler saptanmalıdır. Üst yönetim tüm bunların bilincinde ve farkında olarak kararlar almalıdır.

Mobbingle mücadelede sivil toplum kuruluşlarının ve sendikaların yaptığı çalışmalar da önemlidir. Aynı zamanda yalnızca mobbingle mücadele amacıyla oluşturulmuş pek çok kuruluş da bu olguyla baş etmede önemli bir yere sahiptir.

Sivil toplum kuruluşları mobbingi önleyici yöntemler geliştirmektedirler. Özellikle geniş kitlelere ulaşarak mobbing hakkında bilinç düzeyinin gelişmesine katkıda bulunmakta, diğer taraftan bir baskı grubu olarak, gerek hükümetleri gerekse kurumları bu konuda önlem almaları konusunda zorlamaktadırlar. Aynı zamanda mağdurlara sağladıkları hukuki ve sosyal destek de sürecin aşılması ve çözülmesi açısından yarar sağlamaktadır (Güngör, 2008: 147).

2.3.4. Hukuki Açıdan Mobbing

Mobbingle hukuki açıdan mücadele edebilmek için, çalışanların yasal haklarını bilmeleri gerekir. Oysaki çoğu mağdur, bu konuda bilgili olsa bile mücadele etmekten çekinmektedir. Bunun maliyetini ya da bir sonuç alıp alamayacağını düşünmektedir. Hukuki açıdan mücadele etmek isteyenler şunları göz ardı etmemelidir (Çobanoğlu, 2005: 198):

- *Olayları Kaydetmeli:* Eğer kişi kendisine yapılanın mobbing olduğunu düşünüyorsa; yaşadığı olayları, yerleri, kişileri varsa şahitleriyle birlikte not etmelidir. İleriki süreçlerde tüm bunlar ona gerekecektir.

- *İyi Bir Avukata Başvurmalı:* Başvurduğu avukatın, iş kanunları ve çalışma hayatını ilgilendiren konularda uzman olmasına özen göstermelidir. Yapacağı harcamaları, masrafları ve ödeme şekillerini baştan konuşmalıdır.
- *Yasal İşlemleri Gizlilik İçinde Yürütmeli:* Tüm bu işlerle uğraşırken, işyerinin ya da iş arkadaşlarının bu konuda bir şey bilmemesini sağlamalıdır. Hiç şüphe uyandırmadan, gizlice bu araştırmaları ve başvuruları yapmalıdır. Aksi takdirde, bir an önce işine son verilebilir.
- *Arabuluculuk Önerilerine Sıcak Bakılmalı:* Çalışılan kurum tazminat ödemek, iş aramak için zaman vermek, sigorta yapmak, geçici aylık bağlamak gibi uzlaşmacı bir tavır içindeyse, bunları dikkatlice düşünüp değerlendirmek gerekebilmektedir.

Yasal açıdan hakkını aramak, mağdurun artık en son noktada başvurmayı düşündüğü yol olsa da mobbinge mücadele açısından mağdur için önemli bir çıkış yoludur. Böylece yaşanan olaylar herkesce öğrenilir ve bilinir. Daha fazla kişi bu ve bunun gibi olaylardan haberdar olur. Aynı zamanda bu konuda açılan davaların fazlalığı, işyerlerinde mobbing olgusunu caydırarak konuya daha fazla dikkat çekilmesini sağlayabilir.

2.3.4.1.Dünyada Mobbing

Uluslararası hukuk açısından bakıldığında, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'ne göre işyerinde en önemli problem mobbing tarzı davranışların günümüz çağında uygulanıyor olmasıdır. Bir işyerinde mağdur dışında çalışan diğer insanların da bu konuyu görmezden gelmesi ve mağduru yalnız bırakması hatta mobbinge kışkırtmayla dahil olması sonucunda mobbing mağduru çaresiz kalmakta ve bu olayın yolu açılmaktadır. Sık sık tekrarlanan bu davranışlar, işyerinde çok ciddi şekilde tetikleyici bir stres ortamı yaratmaktadır (Yıldırım and Yıldırım, 2006: 1445).

Çalışanın güvenliği açısından önem taşıyan ILO Sözleşmelerinden özellikle 111 sayılı sözleşme, 155 sayılı sözleşme ve 161 sayılı sözleşme, işyerinde karşılaşılan mobbing uygulamaları açısından önemlidir.

111 sayılı ILO Sözleşmesi (Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi adı altında; ırk, renk, cinsiyet, din ve siyasal inançları ne olursa olsun herkesin eşit şartlar içinde bulunduğunu

ifade etmektedir. Aynı zamanda 2. maddesinde Sözleşmeciler Devletlerin, her türlü ayrımı ortadan kaldırmak amacıyla iş veya meslek edinmede ve edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği geliştirmeyi hedef tutan milli bir politika tespit ve takip etmeyi kabul ve taahhüt ettikleri belirtilmiştir (ILO 111 sayılı sözleşme).

İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin 155 sayılı Sözleşmede ise iş sağlığına ve güvenliğine dair düzenlemeler yapılmıştır. 4. Maddesinde her üye devletin, ulusal koşullar ve uygulamaya göre ve en fazla temsil kabiliyetine sahip işçi ve işveren kuruluşlarına danışarak iş güvenliği, iş sağlığı ve çalışma ortamına ilişkin tutarlı bir ulusal politika geliştirmesi, uygulaması ve periyodik olarak gözden geçirmesi gerektiği belirtilmiştir (ILO 155 sayılı sözleşme).

İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin 161 sayılı ILO Sözleşmesinde de iş sağlığı hizmetlerine ilişkin düzenlemeler bulunmaktadır. İşle ilgili en uygun fiziksel ve zihinsel sağlık koşullarını karşılayacak düzeyde, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak ve bunu sürdürmek için gereksinimlerinin sağlanması gerekliliği ve işin, işçilerin fiziksel ve zihinsel sağlık durumlarını dikkate alacak şekilde, onların yeteneklerine uygun biçimde uyarlanması konularında tavsiyede bulunma sorumluluğu olan hizmetleri kapsamaktadır (ILO 161 sayılı sözleşme).

ILO'nun bu üç sözleşmesi de işyerinde uygulanan mobbing yönünden, onu önleyici düzenlemeler yapılması adına devletlere sorumluluk yüklemektedir.

Aynı zamanda ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü)'nin, iş yerinde şiddet başlıklı raporu ile bullying ve mobbing tanımlarını yaptığı ve mobbingin en çok görüldüğü ülkelere tavsiye niteliğinde düzenlemelere yer verdiği görülmüştür. Avrupa Birliği'nde başta Avrupa Birliği Temel Haklar Şartında; saygın çalışma koşulları, insan onurunun korunması ve herkesin güvenlik hakkına sahip olması gibi genel düzenlemelerin yanında Roma ve Amsterdam Anlaşmalarında da ayrımcılığı yasaklayan genel düzenlemeler bulunmaktadır. Avrupa Birliğinde, salt mobbing ile ilgili bir yönerge bulunmamasıyla birlikte "İşçilerin İşte Güvenliklerinin ve Sağlıklarının Korunması Hakkındaki Tedbirlere İlişkin Konsey Yönergesi" kabul edilmektedir (Özgün, 2011: 3).

Her ülkede farklı olmakla birlikte, yapılan araştırmalarda hemen hemen bütün Avrupa Birliği ülkelerinde mobbingin ciddi boyutlarda olduğu görülmüştür. AB genelinde

çalışanların % 15'nin işyerinde mobbinge uğradığı saptanmıştır. Bu yüzden AB ülkelerinde mobbing, mücadele edilmesi gereken önemli bir sorun olarak görülmekte ve sorunla mücadelede korunma yolu olarak bazı ülkelerde öncelikle yasal düzenlemeler yapılmakta, bazı ülkelerde ise öncelikle toplu iş sözleşmeleri yapımı tercih edilmektedir (Karaca, 2009: 34). Ayrıca Fransa, İsveç, Polonya ve Belçika ayrı mobbing kanunlarına sahip ülkelere örnek gösterilebilir.

Avrupa Parlamentosu 2002 yılında tüm Avrupa uluslarına, mobbing kurbanlarına yardım için zorbalık karşıtı yasalar konulması hususunda çağrıda bulunmuştur. Yaptığı çağrıda dayandığı nokta, Avrupa'da işyerlerinde meydana gelen rahatsız edici davranışların, kurbanların şiddetli sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kalmalarıyla sonuçlandığı yönündedir. Daha sonrasında Avrupa Parlamentosu, işyerinde yaşanan bu olayların işyerinde verimlilik kaybına neden olduğundan da söz etmiştir (Browne and Smith, 2008: 144).

Avrupa Birliği Temel Haklar Şartının 31. maddesinin 1. fıkrasında: “Her işçinin sağlığını, güvenliğini ve saygınlığını gözetilen çalışma koşullarına sahip olma hakkı vardır” denilmektedir. Ayrıca AB Temel Haklar Şartının 1. maddesinde insan saygınlığı düzenlenmiştir: “İnsan saygınlığı ihlal edilemez; saygı gösterilmeli ve korunmalıdır”. Yine 6. maddesinde, herkesin özgürlük ve güvenlik hakkına sahip olduğu belirtilmiştir. 21. maddesinin 1. fıkrasında da “Cinsiyet, ırk, renk, etnik veya sosyal köken, genetik özellikler, din, dil veya inanç, siyasi veya diğer her türlü düşünce, bir ulusal azınlığa mensubiyet, servet, doğum, sakatlık, yaş veya cinsel eğilime dayalı her türlü ayrımcılık yasaktır” düzenlemesi getirilmiştir (Tınaz ve diğ. , 2008: 162-163).

Dr. Leymann'ın tahminlerine göre ABD'de yılda 4 milyon kişi mobbing kurbanı olmaktadır. İngiltere'de çalışanların % 50'sinin, İsveç'te ise % 25'inin çalışma hayatlarının herhangi bir döneminde mobbinge maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. ABD'de yapılan araştırmalara göre, yaklaşık 6 çalışandan biri işyerinde mobbing mağduru olmakta ve mobbing davaları çalışma davalarının % 81'ini oluşturmaktadır. Mobbing kurbanlarının % 41'i bunalıma girerken; kadınların % 31'i, erkeklerin % 21'i “travma sonrası stres bozukluğu” teşhisiyle bir kez daha işyerine dönemeyerek, çalışma hayatından uzaklaşmakta, yani çalışanın kuruma ve topluma olan katkısı sıfırlanmaktadır (Özer, 2009: 9).

Mobbing olgusu İsveç'teki araştırmalara dayalı olarak Almanya'ya da 1990'lı yıllardan itibaren gittikçe artan bir şekilde, sosyolojik ve psikolojik araştırmalara konu olmuştur. 2002 yılında Federal İş Güvenliği ve Çalışma Tıbbi Bakanlığı'nın yayınladığı "Mobbing Raporu" verilerinde çalışanların % 2,7'si somut olarak işyerinde mobbinge uğramış; bunların da % 5,5'i bir defa mağdur olmuştur. Bu bağlamda Almanya'da bazı yargı kararlarında "mobbing" tanımı yapılmaya çalışılmıştır. İlk defa 1997 yılında Federal İş Mahkemesi mobbing hakkında karar vermiştir. Federal Sosyal Mahkeme 2001 yılında verdiği bir diğer kararla mobbingi, "kurban ve ilgili diğer kişiler arasında kendi toplumsal çevrelerinde uzun süreden beri devam eden kurbanın sözlü olarak saldırıya uğraması, iletişim kurma olanaklarının sınırlandırılması, sosyal ilişkilerine müdahale edilmesi ve saygınlığının azaltılması" şeklinde tanımlamıştır (Tınaz ve diğer. , 2008: 178).

Bununla birlikte Alman Federal Çalışma Bakanlığı verilerine göre çalışanların % 2,7'si somut olarak mobbinge maruz kalmaktadır. Hatta intiharların % 10'unun mobbing nedeniyle gerçekteştiği belirtilmektedir (Palaz ve diğer. , 2008: 45). Ayrıca Almanya'da 1 Ağustos 2002'den bu yana mobbinge uğrayan işçiler, bu konuda gerekli tedbirleri almakla yükümlü olan işverenden tazminat da talep edebilmektedirler. Alman Sendikalar Birliği mobbinge uğrayanlara önerilerde bulunarak desteklemekte ve onlara mobbing hakkında bilgi sunmaktadır. Alman İşverenler Birliği ise, mobbingin bir sorun olduğunu kabul etmekle birlikte, ayrıca yasal önlemlere gerek olmadığını düşünmektedir (Karaca, 2009: 35).

Ancak Almanya'da mobbingin neden olduğu zararlar meslek hastalığı olarak değerlendirilmektedir. Mobbing mağdurları erken emekliliklerini isteyebilmekte, iş görmekten kaçınma hakkından yararlanabilmekte ve iş akdini haklı nedenlerle feshedebilmektedir. Mağdurlar için yardım ve destekte bulunmak amacıyla merkezler bulunmakta, işçi sendikaları tarafından telefon hattı oluşturulmaktadır. Ayrıca kamuya bağlı yerel sağlık kuruluşları mobbingin yol açtığı zararların teşhisi ve tedavisi ile ilgilenmekte ve mobbing mağdurlarına danışman hizmeti vermektedir. İşverene ise mobbing uygulayan kişinin iş sözleşmesini feshetme imkanı tanımaktadır (www.haberortak.com).

İsveç, mobbinge karşı özel yasal düzenleme yapan ilk Avrupa Birliği ülkesidir. İsveç'te Mart 1994 tarihinde işyerinde mobbinge karşı koruma sağlayan “ İşyerinde Mağduriyet Hakkında Kararname” yürürlüğe girmiştir. Bu kararnamede mobbinge ilgili ruhsal şiddet, sosyal dışlama ve saldırıya karşı idari yaptırımlar getirilmiştir. İşveren tarafından yapılması gereken yükümlülükler belirtilmiştir. İşveren bu yükümlülükleri yerine getirmede yasal düzenlemelere göre para cezası ya da en fazla bir yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılacaktır (Tınaz ve diğ. , 2008: 223-224). İsveç istatistikleri, yüksek düzeyde mobbinge maruz kalan işçilerin, erken emeklilik eğilimine girdiğini göstermekte ve bu oran 3/4 seviyesinde gerçekleşmektedir (Alparslan ve Tunç, 2009: 150).

İsviçre'de de işyerlerinde her türlü mobbing ve tacizin uygulanması, yasalarla engellenmiştir. Yasalara göre, bu tür baskı ve tacizde bulunan kişi, işten çıkartılabilir. Fransa'da ise işyerinde mobbing, adli bir suç olup hem hapis hem de para cezası uygulanmaktadır (Tınaz, 2006: 2). Fransa'da 2002 yılında Sosyal Modernleşme Yasası çıkarılmış ve bu yasa kapsamında birtakım düzenlemeler yapılmıştır (Güngör, 2008: 167). Aynı yıl Belçika'da da, üye ülkeler arasındaki en ayrıntılı düzenlemeleri içeren mobbing kanunu hazırlanmıştır (Yıldız ve Kılış, 2010: 83). Ayrıca Fransa'da İş Kodunda ahlaki taciz, durumunu yönetici ile görüşen herhangi bir kişiyi aşağılama, küçümseme davranışı; çalışma koşullarını kötüleştirme ya da rezalet yaratarak işçilerin saygınlığına olumsuz etki etme şeklinde tanımlanmaktadır (Karaca, 2009: 35).

Hollanda, mobbing konusunda yasal düzenleme yapan ilk ülkelerden biridir. Çalışma Koşulları Yasasında (1994) mobbing iş yerinde şiddet kapsamında telaffuz edilmiş ve işverenlere çalışanlarını bu tür davranışlara karşı koruma yükümlülüğü getirilmiştir. İşverenler, mobbingi engellemeye ve çalışanları korumaya yönelik politikalar belirlemek zorundadırlar (Güngör, 2008: 165).

ABD'de mobbinge yönelik yasal düzenlemeler Avrupa'daki kadar gelişmiş değildir. ABD ortak hukuku mobbingi henüz haksız fiil olarak tanımamaktadır. Yine de çalışanlar mevcut kanunlardan güç ve destek almaktadırlar. ABD'de mobbing ayrımcılığın bir çeşidini oluşturduğu için hiçbir eyalette bu konu kanunlarda doğrudan yer almamaktadır. Mobbinge maruz kalanlar ileri ayrımcılık karşıtı düzenlemelerle korunmaktadır (Yıldız ve Kılış, 2010: 84).

İtalya’da mobbinge etkin mücadele için özel bir yasa yapma girişimleri uzun yıllar sürmüştür. Ancak ülke genelinde mobbinge karşı koruma sağlayan bir yasa henüz çıkarılmamıştır. Mobbinge karşı koruma, mevcut yasalar kapsamında sağlanmaktadır. İngiliz hukukunda da, işyerinde mobbingi önlemeyi ve onun sonuçlarıyla mücadele etmeyi öngören yükümlülük içeren özel bir yasal düzenleme bulunmamaktadır. 1974 tarihli İşte Sağlık ve Güvenlik Yasası hükümlerine göre işveren çalışanlarının sağlık, güvenlik ve esenliğini sağlamakla yükümlüdür. (Tınaz ve diğ. , 2008: 250-255).

Japonya’da ise mobbinge ilgili yasal düzenleme bulunmamaktadır. Ancak diğer ülkelerde olduğu gibi Japonya’da da bu sorun artmaktadır. Japonya’da işgücü fazlasının işverenleri zorladığı ifade edilmektedir. İstenmeyen çalışanlar, işveren için ciddi derecede sosyal, yasal ve ekonomik maliyetlere neden olmaktadır. Ancak geleneksel yapı içinde işten çıkarmanın güçlükleri nedeniyle işverenler çalışanlara mobbing uygulayarak işten ayrılmaya zorlamaktadırlar (Yıldız ve Kılıkış, 2010: 84). Bunun yanında Japonya’da çağrı merkezi üzerinden mobbing mağdurlarına destek verilmektedir (www.haberortak.com).

2.3.4.2. Türkiye’de Mobbing

Türk Hukuk sistemi kanunlarında henüz mobbingi ifade eden ya da onunla ilgili hazırlanmış ve uygulanmış bir kanun bulunmamaktadır. Ancak son yıllarda mobbing kavramını tanıyan, kabul eden yargı kararları bulunmakta ve bu konunun araştırıldığı, tartışıldığı fark edilmektedir.

Mobbinge ilgili açık bir yasa olmamakla birlikte; Anayasa, İş Kanunu, Medeni Kanun, Borçlar Kanunu ve Ceza Kanunu’nda mobbinge uğrayan kişiyi korumak adına birtakım hükümlerin bulunduğu görülmektedir.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda da hem memurların hem de amir konumunda olanların görevleri açıkça belirtilmiştir. 10. maddede amirlerin görev ve sorumlulukları ifade edilerek, memurlarına hakkaniyet ve eşitlik içinde davranması ve amirlik yetkisini kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içinde kullanması gerekliliği belirtilmiştir (657 DMK, madde 10).

Bu maddedeki hakkaniyet ve eşitlik ibaresi, amirlerin bir çalışanını diğerlerinden ayırarak mobbing uygulamaması ve adaletsizce davranmamasını ifade etmektedir.

Madde 11’de de; devlet memurlarının kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslara uymakla ve amirleri tarafından verilen görevleri yerine getirmekle yükümlü ve görevlerinin iyi ve doğru yürütülmesinden amirlerine karşı sorumlu oldukları belirtilmiştir (657 DMK, madde 11).

Devlet Memurları Kanunu’nun 125. maddesinde de devlet memurlarına verilecek disiplin cezaları ile her bir disiplin cezasını gerektiren fiil ve haller belirtilmiştir (657 DMK, madde 125). Bu maddede uyarma ve kınama cezalarının içeriğine yer verilmiştir. Amirler bu maddeye dayanarak ortada herhangi bir suç yokken, çalışanları haksız yere cezalandırma yoluna gitmemelidirler.

- *Anayasa Açısından:* Kişinin onurunu ve saygınlığını anayasal düzeyde düzenleyen ve koruyan hükümler Anayasa’nın m.17/I ve m.17/III hükümleridir. Kişi dokunulmazlığını düzenleyen m.17/I hükmüne göre “Herkes yaşama maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına haizdir” . İnsan onuruna saygıyı düzenleyen m.17/III hükmüne göre ise “Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz” denilmektedir (Tınaz ve diğ. , 2008: 97, Anayasa madde 17).

Bu maddelerden anlaşılacağı üzere, kimseye eziyet ve işkence yapılamaz ibaresi işyerinde yaşanan mobbingle örtüşmektedir. Öyleki, mobbing çerçevesinde mağdurun haysiyetine ve onuruna yönelik yapılan aşağılamalar, hakaretler Anayasanın bu maddeleriyle hiçbir şekilde bağdaşmamaktadır.

Bununla birlikte Anayasanın 24. maddesi din ve vicdan hürriyeti hakkındadır. “Herkes, vicdan, dini inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir”, md.24/III’de “Kimse ibadete, dini ayin ve törenlere katılmaya, dini inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz, dini inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz” şeklinde belirtilmiştir. Anayasanın 25. maddesinde ise; “Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir” (md.25/I’de), “Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz, düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz (md.25/III’de) şeklinde açıklanmıştır (Anayasa madde 24-25).

Ayrıca bazı çalışanlar işyerlerinde sırf farklı bir dine mensup oldukları için mobbinge uğramaktadır. İnançları yüzünden bir kişiyi dışlamak, onun inancını özgürce ifade etme yetkisini engellemek ve ona mobbing uygulamak Anayasaya aykırıdır.

Anayasanın 48. maddesinde “Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir (48/II)” , “Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir” (md.49/II). “Kimse yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz” (md. 50/II) gibi bireylerin kişiliklerine bağlı maddi ve manevi varlıklarının korunması gerekliliği, vicdan, din, inanç ve kanaat özgürlüklerine sahip oldukları, kimsenin yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz oldukları çerçevesinde bir takım kişiliğe bağlı devredilemez ve vazgeçilemez haklarla donatılmış oldukları kabul edilerek, kişilerin bu anlamda iş ilişkilerinin uygun ve sağlıklı bir biçimde düzenlenme yükümlülüğünün Anayasa tarafından ele alınmış olduğu görülmektedir. Türk Anayasası’nın yukarıdaki maddeleri bu açıdan dikkat edilmesi gereken önemli iç hukuk düzenlemeleridir (Anayasa madde 48-49-50, İlhan, 2010: 1181).

Kimsenin yaşına, cinsiyetine ve gücüne uygun olmayan işlerde çalıştırılmaması gereği Anayasa’da belirtilmesine rağmen, mobbing olaylarında bu maddenin hiç göz önüne alınmadığı görülmektedir. Erkeklerin fazla olduğu bir ortamda çalışan bir kadın işgören mobbinge cinsiyeti yüzünden maruz kalabilmektedir. Çalışanlara kendiişleri dışında yapmakta zorlanacakları, hatta kendi iş tanımlarına girmeyen görevler verilerek onlara mobbing uygulanabilmektedir.

• *İş Hukuku Açısından:* Diğer taraftan ise mobbing, iş hukukunda iş sağlığı ve güvenliği açısından değerlendirilebilir. 4857 sayılı İş Yasası, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin konuları geniş bir biçimde düzenlemiştir. 77. maddesinde “İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler” ibaresi bulunmaktadır. Bu çerçevede, iş sağlığı ve güvenliği sadece fiziksel riskleri değil aynı zamanda psikolojik riskleri de kapsadığı yönünde yorumlanabilir. Mobbing bu madde kapsamında değerlendirilerek, işverenin işçiyi gözetme borcu bulunduğu belirtilebilir (4857 Sayılı İş Kanunu madde 77, Güngör, 2008: 184)

Bu maddeden hareketle işveren, işyerinde çalışanları rahatsız edici davranışlar olduğunda gerekli tedbirleri almalıdır. Bu konuda tüm çalışanlarını eğitmeli ve eğitimler düzenlemelidir. Bir kişiye ait işyeri araçlarına zarar verilmesi ya da o kişinin kullanımını engelleyici biçimde davranılması konusunda işveren dikkatli ve takipçi olmalıdır.

Bunun yanı sıra İş Kanununun 24. maddesinde işçinin haklarına yönelik düzenlemeler bulunmaktadır. “İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa (md. 24/II-b) ve “İşveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse yahut işçiyi 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 isnat veya ithamlarda bulunursa” (madde 24/II-c) şeklindeki düzenlemeler işçinin iş sözleşmesini haklı nedenle derhal feshedebileceğini hükmetmiştir. Söz konusu durumlar, mobbing teşkil eden davranışlar olarak değerlendirilebilmektedir (4857 Sayılı İş Kanunu madde 24).

Bu kanunla, çalışan şeref ve namusuna yönelik hakaret suç sayılmaktadır. Mobbing tam da bunu uygulanmaktadır. Kişiye yöneltilen ağır aşağılayıcı sözler, ailesiyle ilgili yapılan imalı konuşmalar hep mobbing sürecinde mağdura uygulanan davranışlardır.

İşverenler, işyerinde mobbingi görmezden geldiklerinde aslında mobbingciyi koruma yolunu seçmiş olmaktadır. İşyerinde bir çalışanını, diğerinden kayırmayla birlikte adaletsiz bir çalışma ortamı oluşmaktadır. İş Kanununun 5. maddesinde “Eşit Davranma” ilkesinde söz etmektedir. “İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz” denilerek yönetimin çalışanları arasında ayırım yapmaması gerektiğini anlatmaktadır (4857 Sayılı İş Kanun madde 5).

İş Kanunu’nda çalışana yönelik mobbinge ilgili açık ve net bir düzenleme olmamasının yanında mobbing niteliğindeki davranışlara karşı koruyucu özellik taşıdığı söylenebilmektedir.

- *Medeni Kanun Açısından:* Türk Medeni Kanununda, kişilik haklarına yönelik saldırılar şeklinde ortaya çıkan mobbingin, kişinin psikolojik yaşantısına zarar verdiği gerçeğinden yola çıkılarak Medeni Kanunun kişiliği koruyan 24. maddesi mobbing açısından mağdur lehine yorumlanarak ele alınabilecek bir niteliktedir. Medeni Kanun md. 24 şöyle demektedir: “Hukuka aykırı olarak kişilik haklarına saldırılan kimse, hakimden saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir. Kişilik hakkı zedelenen kimsenin rızası, daha üstün nitelikte özel veya kamusal yarar ya da kanunun verdiği yetkinin kullanılması sebeplerinden biriyle haklı kılınmadıkça, kişilik haklarına yapılan her saldırı hukuka aykırıdır” (4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu madde 24, İlhan, 2010: 1182).

İşyerinde kişiye yönelik mobbing davranışları devam ediyorsa, Medeni Kanun madde: 25’teki “Davacı, hakimden saldırı tehlikesinin önlenmesini, sürmekte olan saldırıya son verilmesini, sona ermiş olsa bile etkileri devam eden saldırının hukuka aykırılığının tespitini isteyebilir” düzenlemesinden hareket edilebilir. Bu şekilde mağdur kendisine yapılan haksızlığın yasal olmadığını ispat yoluna gidebilir (4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu madde 25).

Mobbingle mücadelede Türk Medeni Kanunun bu maddelerinde bulunan hükümlerinde yararlanabilir. Medeni Kanun tek tek belirtmemekle birlikte, kişinin uğradığı herhangi bir saldırı karşısında kişiliğinin korunmasına yönelik düzenlemelerin mevcut olduğu görülmektedir.

- *Ceza Kanunu Açısından:* 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu’nun 105. maddesi de, sadece cinsel tacize ilişkin bir hüküm içermektedir, Bu düzenlemeye göre; madde 105. - (1) Bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi hakkında, mağdurun şikayeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adli para cezasına hükmolunur. (2) Bu fiiller, hiyerarşi veya hizmet ilişkisinden kaynaklanan nüfuz kötüye kullanılmak suretiyle ya da aynı işyerinde çalışmanın sağladığı kolaylıktan yararlanılarak işlendiği takdirde, yukarıdaki fıkra göre verilecek ceza yarı oranında artırılır. Bu fiil nedeniyle mağdur işi terk etmek mecburiyetinde kalmış ise, verilecek ceza bir yıldan az olamaz” (5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu, madde 105). Ceza Kanunu bu maddeyle, çalışanlara cinsel tacize karşı koruma getirmiştir. Çalışana işini kaybederse, bir yıldan az olmayacak şekilde cezalandırılma getirmiştir.

Aynı yasanın sekizinci bölümünde kişinin şerefine yönelik suçlar düzenlenmiştir. 125. maddede: “Bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu isnat eden ya da yakıştırmalarda bulunmak veya sövmek suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldıran kişi, üç aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılır. Mağdurun gıyabında hakaretin cezalandırılabilmesi için fiilin en az üç kişiyle ihtilat ederek işlenmesi gerekir” denilmektedir (5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu, madde 125).

Bu maddede belirtilen, kişiyi rencide edebilecek davranışların cezalandırılacak olması mobbing için önemlidir. Sonuçta mobbingde kişi hakarete ve aşağılanmaya maruz kalmaktadır. Haysiyeti ve gururu çiğnenmektedir. Ceza Kanunu’nun bu maddesi mobbing açısından yorumlanabilecek şekilde düzenlenmiştir.

- *Borçlar Kanunu Açısından:* Türk Borçlar Kanunu’nun haksız fiilleri düzenleyen 41. maddesi: “Gerek kasten, gerek ihmal ve teseyyüp yahut tedbirsizlik ile haksız bir surette diğer bir kimseye bir zarar ıka eden şahıs, o zararın tazminine mecburdur” şeklindedir. Bu hükme göre, bir kimsenin hukuka aykırı bir davranışı ile başka bir kimseye zarar vermesi şeklinde tanımlanabilecek haksız fiil, sözleşme dışında ortaya çıkan başlıca hukuki sorumluluk kaynağıdır (818 Sayılı Borçlar Kanunu madde 41, Demircioğlu, 2007: 126).

Bu maddede kişiye kasıtlı olarak zarar verilmesi ve sonucunda bu zararın önlenmesi konusunu kapsamaktadır. Mobbing açısından bakıldığında, çalışana bilerek zarar verici davranışlar sergilenmekte ve kişide açılan ruhsal hasarın giderilmesi için bir şeyler yapılmamaktadır. Mağdur bu maddeden hareketle uğradığı zararın karşılanması isteminde bulunabilir.

Borçlar Kanununun 49. maddesinde “Şahsiyet hakkı hukuka aykırı bir şekilde tecavüze uğrayan kişi, uğradığı manevi zarara karşılık manevi tazminat namıyla bir miktar para ödenmesini dava edebilir” şeklindedir. Bu kanun maddesinden hareketle, mobbing davranışlarında çalışanların uğradıkları zarar karşısında manevi tazminat açabilecekleri hatta bunun için para talep edebilecekleri belirtilmiştir (818 Sayılı Borçlar Kanunu madde 49). Manevi tazminatın miktarını hakim takdir eder. Hakim bu takdiri yaparken mağdur çalışanın duyduğu acı ve elemi, işverenin kusur derecesini ve mağdurun kusuru varsa hepsini dikkate alarak kararını vermektedir (Tınaz ve diğ. , 2008: 113).

Borçlar Kanununun 332. maddesi, “İş sahibi, akdin hususi halleri ve işin mahiyeti noktasından hakkaniyet dairesinde kendisinden istenilebileceği derecede çalışmak dolayısıyla maruz kaldığı tehlikelere karşı icap eden tedbirleri ittihaza ve münasip ve sıhhi çalışma mahalleri... tedarikine mecburdur” hükmünü getirmektedir. İşverenin gözetim borcu, çalışanlardan birisinin diğer çalışanlara mobbing yapmasını engelleme ve buna karşı gerekli tedbirleri alma yükümlülüğünüde getirmektedir (818 Sayılı Borçlar Kanunu madde 332, Bozbel ve Palaz, 2007: 74).

Meclis’ten geçerek yasalaşan 6098 sayılı Yeni Borçlar Kanunu’nun 417. maddesinde psikolojik taciz olarak “mobbing” kavramını düzenlemiştir. 818 sayılı Kanun halen yürürlükte bulunan Borçlar Kanunu’nun 332. maddesine karşılık gelen bu maddede işçinin kişiliğinin genel olarak korunması düzenlenmiştir. 6098 sayılı Yeni Türk Borçlar Kanunu Tasarısı 11 Ocak 2011’de kabul edildi ve 4 Şubat’ta Resmi Gazete’de yayınlandı. Buna göre altıncı bölüm, hizmet sözleşmelerinde mobbing açısından en önemli maddedir.

Madde 417 “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” ilkesine yer vermektedir (www.resmigazete.gov.tr).

Yeni Borçlar Kanunu 1 Temmuz 2012’de yürürlüğe girecektir. Bu madde, mobbing olaylarını yaşayanlar için çok önemlidir. Artık resmi olarak kanunlara girmiş olan mobbing, işyerlerinde yapılması yasak olan bir olgudur. Mobbingin bilimsel bir gerçek olduğu ve bunun kişinin kendi hasta duygularından kaynaklanmadığı ve sistematik olarak bir kişiye uygulandığı gerçeği kabul edilmiş olmaktadır.

İşverene işyerinde mobbingi engelleme yükümlülüğü getiren Borçlar Kanunu Tasarısıyla birlikte işyerinde mobbing kavramına açık ve doğrudan bir açıklama getirilmiş olduğundan işyerinde mobbingin önlenmesine ilişkin olarak işverenin yükümlülüğü mevzuatta açıkça kabul edilmiştir. Böylelikle mevzuatta görülen işyerinde mobbinge ilişkin eksiklik, yeni Borçlar Kanunu ile giderilmiş olmaktadır. Ayrıca, mobbinge uğrayan işçi haklı sebeple iş sözleşmesini feshedebilecek ve uğradığı maddi ve manevi zarar için tazminat talep edebilecektir (İlhan, 2010: 1184).

- *Son Genelge*: Mobbing ile ilgili açılan davaların artması, Meclis'te kurulan Mobbing Alt Komisyonu, Borçlar Kanunu'nda ilk kez mobbing kavramına yer verilmesiyle birlikte mobbing ile ilgili son olarak bir genelge yayımlanmıştır. 19 Mart 2011'de Resmi Gazete'de yayımlanan genelgeyle mobbing tekrar gündeme alınmıştır. Başbakan tarafından yayımlanan genelge Borçlar Kanunu'ndaki değişiklikten sonra işyerlerinde mobbing tarzı davranışların önlenmesini sağlayıcı çalışmaların yapılmasını önermektedir.

Genelge “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” başlığıyla şu şekilde yayımlanmıştır (www.resmigazete.gov.tr) :

“Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işyerlerinde gerçekleşen psikolojik taciz, çalışanların itibarını ve onurunu zedelemekte, verimliliğini azaltmakta ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir. Kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesi gerek iş sağlığı ve güvenliği gerekse çalışma barışının geliştirilmesi açısından çok önemlidir”. Bu doğrultuda, çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla aşağıdaki tedbirlerin alınması uygun görülmüştür:

- 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 şikayetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.
- Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.
- 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.

Bu genelgedeki maddelerden anlaşıldığı üzere işyerinde yaşanabilecek mobbing olayında, bununla mücadelenin sorumluluğu işverene ait olmaktadır. İşveren mobbingin önlenmesi için bütün tedbirleri almalıdır. Aynı zamanda tüm çalışanlar da mobbing kapsamına giren her türlü eylemlerden kaçınmalıdır.

Aynı zamanda mobbingin sözleşmelere girecek olması ve bir telefon numarasıyla mobbing mağdurlarının psikolojik destek alacak olması bu aşamada çok önemlidir. Mobbingle mücadelede mağdur tek başına bırakılmamakta, bununla ilgili bir kurul oluşturulmaktadır. Mobbingle ilgili her türlü ihbar dikkate alınacaktır. Önceden sıradan işyeri sürtüşmesi olarak görünen her türlü davranış, mobbing mi yapılıyor şüphesiyle incelemeye alınacaktır.

Bu genelgeyle birlikte artık mobbing daha çok dikkat edilmesi ve yapılmasına izin verilmemesi gereken bir olgu haline gelmiştir. Bu konuda yapılacak olan eğitim ve seminerlerin de artmasıyla birlikte daha çok insan bilgilenecek ve mobbingin önüne geçilmesi daha kolaylaşacaktır.

Mobbingle ilgili olarak 6 Nisan 2011 tarihinde, TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu bünyesinde oluşturulan İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) alt komisyonu, kişilere, işe başlamadan önce mobbing yapmayacağına dair yemin belgesi imzalatılmasını önermiştir. Hazırladıkları raporda yer alan bir madde “Kamuda ya da özel sektörde çalışanlar işe başlamadan önce mobbing yapmayacağına dair yemin belgesi imzalayarak, imzalı belgenin bir sureti dosyasına bir sureti ise kendisine

verilmeli” şeklinde denerek bir kurumda işe başlayan kişinin en başta bu konuda hassas olacağını bildirmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur (www.hurriyet.com).

Mobbinge ilgili açılan davalara bakıldığında, yüklü bir miktar olmasa da tazminatla sonuçlanmış davalar bulunmaktadır. Bir mobbing davası sonucuna göre, mağdur hakkında işverenin verdiği uyarı ve kınama cezaları kaldırılmış ve işyeri, bir maaş tutarı olan 1000 TL tazminata mahkum edilmiştir. Buna benzer başka davalarda görülmüştür. Başka bir mağdur 25 yıl boyunca çalıştığı işyerinde baskı görüp istifaya zorlandığı ve bu nedenle ailece depresyona girdikleri gerekçesiyle mahkemeye başvurmuştur ve yöneticileri hakkında 15 bin TL’lik tazminat davası açmıştır. (www.turkhukusitesi.com).

Bu davalar ileride açılacak olası davalara örnek teşkil etmesi yönünden de önemlidir. Açılan davalar sayesinde mağdurlar kendilerini daha güçlü hissetmeye ve mobbinge mücadelede yasal haklara sahip olduklarının bilincine varmaktadırlar.

BÖLÜM 3: MOBBİNG MAĞDURLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Genel Çerçevesi

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, iş hayatında çok sık karşılaşılan fakat adlandırılmayan ya da fark edilip bunun için mücadele edilemeyen mobbing davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisini inceleyerek mobbinge nasıl mücadele edildiğini ortaya koymaktır. Aynı zamanda mobbinge uğramış kişilerin demografik özellikleri ile algılanan mobbing davranışları arasında ilişki olup olmadığını, mobbing davranışları karşısında tutum ve davranışlarının nasıl olduğunu ve mobbing uygulanan kişilerin mobbinge karşı ne tür mücadele yöntemleri sergilediklerini ortaya koymaya çalışmaktır. Bunların yanı sıra:

- Mobbing konusundaki çalışmaların zenginleştirilmesine katkı sağlamak,
- Mobbing olgusuyla ilgili hem bireysel hem de toplumsal duyarlılığın geliştirilmesi için yardımcı olmak,
- Örgütlerde ya da işyerlerinde mobbinge maruz kalmış, eğitilmiş, kariyer sahibi, iyi niteliklere sahip ancak karşılaştığı kötü davranışlara bir anlam veremeyen, herhangi bir yerden yardım alamayan çalışanlara mobbing olgusu hakkında bilgilendirmek,
- Mobbingin çalışanlar üzerindeki psikolojik sonuçlarını (sağlık, yalnızlık, verimli çalışma, performans) tespit etmeyi ve örgütlerin bu sonuçlarla karşılaşabilecekleri kayıpların farkına varmalarına yardımcı olmak,
- Aynı zamanda mobbing olaylarına karşı önlem almaları ve uygun çözümler bulmaları konusunda örgütlerde farkındalık yaratmak amaçlanmaktadır.

Araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Araştırmaya katılan mobbing mağdurlarının en sık maruz kaldıkları mobbing davranışı hangisidir?
2. Mobbingin sıklıkla görülen fiziksel sonuçları nelerdir?
3. Mobbingin sıklıkla görülen psikolojik sonuçları nelerdir?

4. Mağdurlar mobbinge başa çıkmada hangi mücadele tekniklerini kullanmaktadırlar?
5. Çalışanların mobbing mağduru olmalarında; cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim, kurumdaki pozisyon ve çalışma yılı gibi demografik özelliklerin etkisi nedir?
6. Mağdurların kullandıkları mücadele tekniklerinde cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim, kurumdaki pozisyon ve çalışma yılı gibi demografik özelliklerin etkisi nedir?

3.1.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları

Bu araştırma şu varsayımlar ve sınırlamalar içinde yapılmıştır:

1. Anketi cevaplayan kişilerin mobbinge yönelik değerlendirmelerini doğru ve samimi bir biçimde yaptıkları ve soruları bu şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.
2. Araştırma, mobbingi yaşamış kişilere yönelik yapılmıştır. Mağdurlar, mobbing olaylarının hatırlatılmasından ve bu konuda sorular sorulmasından rahatsız olmaktadır. Bu hassasiyetlerinden dolayı ankete katılım beklenenden az olmuştur.
3. Anket formunun başında cevaplayacak olan kişilere, cevapların sadece akademik amaçla kullanılacağı ve kendilerini hiçbir şekilde bağlamayacağı belirtilmiştir.
4. Ayrıca araştırmanın güvenilirliğini arttırmak için katılımcılardan isim, kimlik ya da işyeri bilgisi istenmemiştir.

3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırma için, www.mobbingturkiye.com sitesinin kurucusuyla bağlantıya geçilmiş ve mobbingi birebir yaşamış kişilere yönelik çalışılmıştır. Mobbinge ilgili olarak yapılan araştırmalardan farklı olarak, araştırma için hazırlanan anketler, mobbingi çalışma hayatında yaşamış kişilere yöneltilmiştir. Bu çerçevede mobbingi yaşamış olan mağdurlardan 150 mağdura anketler e-mail yoluyla ulaştırılmıştır. Bunlardan 110 anket geri dönmüştür. Böylece geri dönüş oranı % 73 olmuştur.

3.1.4. Veri Derleme Tekniği

Araştırmada özgün verilere ulaşmak için birincil veri toplama yöntemi olan anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette mağdurlara, demografik ve kurumsal özellikler ve mobbingin etkilerini anlamaya yönelik olmak üzere toplam 34 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler dört gruba ayrılmıştır; birinci gruptaki 6 soru demografik özellikleri, ikinci gruptaki 17 soru mağdurun maruz kaldığı mobbing davranışlarını, üçüncü gruptaki 7 soru mobbingin fiziksel (3 ifade) ve ruhsal sonuçlarını (4 ifade), dördüncü gruptaki 4 soru ise mobbingle mücadele tekniklerini belirlemeye yönelik hazırlanmıştır. Mağdurun maruz kaldığı mobbing davranışlarını belirlemeye yönelik ankettin ikinci grubunda yer alan ifadeler ise 4 alt başlıktan oluşmaktadır. Bu başlıklar maruz kalınan mobbing davranışını betimlemek amacıyla, “alaycı yaklaşımlar” , “aşırı iş yüküne dönük davranışlar” , “işe yaramadığını hissettirmeye yönelik davranışlar” ve “doğrudan uygulanan mobbing davranışları” olarak belirlenmiştir. Demografik ve kurumsal özelliklere yönelik ifadeler kapalı uçlu, diğer ifadeler ise, 5’li Likert ölçeğine göre oluşturulmuş ve şu şekilde puanlanmıştır: Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5).

Anketin ikinci grubundaki, mağdurun maruz kaldığı mobbing davranışlarını belirlemeye yönelik 17 ifade ve bu ölçeğin alt başlıkları olarak belirlenen 4 grup mobbing davranışına, güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğin tümüne ilişkin Cronbach’s Alpha değerinin 0,757 olduğu görülmüştür. Maruz kalınan mobbing davranışlarının Cronbach’s Alpha değerleri ise sırasıyla şöyledir; alaycı yaklaşımlar: $\alpha = 0,631$, işe yaramadığını hissettirmeye yönelik davranışlar: $\alpha = 0,643$, doğrudan uygulanan mobbing davranışları: $\alpha = 0,561$. Aşırı iş yüküne dönük davranışlar boyutundaki bir ifadenin güvenilirliği düşürmesi sonucunda, ifade çıkarılmış ve α değeri 0,692 olarak bulunmuştur. Hesaplanan Cronbach’s Alpha değerlerinin kabul edilen değer olan 0,70’in altında olmasına karşılık Özdamar (2004) bu katsayının 0.40 ile 0,60 arasında olduğunda ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğuna; 0,60 ile 0,80 arasında olduğunda ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğuna işaret ettiğini belirtmektedir (s: 633). Bu durumda bu araştırmada elde edilen güvenilirlik değerlerinin yeterli olduğu söylenebilir.

3.1.5. Analizler

Araştırma sorularının cevaplanması için t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizinden yararlanılmıştır. T-testi, iki grup arasındaki karşılaştırmalar için kullanılmış ve anlamlı farkın olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Tek Yönlü Varyans analizi ise ikiden fazla grubun karşılaştırılması için kullanılmıştır (Altunışık ve diğ. , 2004: 170-179, Büyüköztürk, 2011: 39).

Çalışmadan elde edilen veriler, SPSS.17.0 İstatistik Paket Programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.2.Araştırma Bulguları

3.2.1. Demografik ve Kurumsal Bilgilerin Analizi

Anketin demografik özellikler bölümündeki veriler Tablo 1’de gösterilmiştir. 110 adet veriye göre anketi cevaplayan mobbing mağdurlarından % 50,9’u kadın, % 49,1’i erkektir. Yaş aralıkları; % 32,73’ü 21-30 yaş, % 43,64’ü 31-40 yaş, % 23,63’ü 41 yaş ve üstüdür. Görüldüğü gibi ankete katılanların yaş dağılımında çoğunluğu 31-40 yaş arası oluşturmaktadır. Bu durumda anketin cevaplayanların daha çok genç çalışanlar olduğu söylenebilir. Medeni hale göre % 43,63’ü bekar, % 56,37’si evlidir. Bu da ankete katılanlardan evli olanların daha fazla olduğunu göstermektedir. Öğrenim durumu ise; % 12,73’ü lise, % 11,82’si ön lisans, % 40,91’i lisans, % 27,27’si yüksek lisans, % 7,27’si doktora mezundur. Lisans mezunları oldukça fazla görülmektedir.

Anketi cevaplayan kişilerin % 20’si sözleşmeli personel, % 15,46’sı teknik personel, yine % 15,46’sı mali veya idari personel, % 22,73’ü orta kademe yönetici, % 2,72’si üst kademe yönetici ve % 23,63’ü diğer pozisyonlardadır. Çalıştıkları kurumlardaki çalışma yılı; % 7,27’si 1 yıldan az, % 25,46’sı 1-3 yıl, % 34,55’i 4-6 yıl, % 9,09’u 7-10 yıl, % 23,63’ü de 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadırlar. Çoğunluğu 4-6 yıl arasında çalışanlar oluşmaktadır. Bu da iş hayatlarında ilk yıllarını yaşayanların anketi daha çok cevapladığını göstermektedir.

Tablo 1: Demografik Özellikler

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		%
Cinsiyet	Kadın	50,9
	Erkek	49,1
Yaş Grubu	21 - 30	32,73
	31 - 40	43,64
	41 Yaş ve Üstü	23,63
Medeni Hal	Bekar	43,63
	Evli	56,37
Öğrenim Durumu	Lise	12,73
	Ön Lisans	11,82
	Lisans	40,91
	Yüksek Lisans	27,27
	Doktora	7,27
Çalışılan Kurumdaki Pozisyon	Sözleşmeli Personel	20
	Teknik Personel	15,46
	Mali veya İdari Personel	15,46
	Orta Kademe Yönetici	22,73
	Üst Kademe Yönetici	2,72
	Diğer	23,63
Çalışılan Kurumdaki Çalışma Yılı	1 Yılda Az	7,27
	1 - 3 Yıl	25,46
	4 - 6 Yıl	34,55
	7 - 10 Yıl	9,09
	10 Yılda Fazla	23,63

3.2.2. En Çok Maruz Kalınan Mobbing Davranışı

Tablo 2: En Çok Maruz Kalınan Mobbing Davranışına Yönelik Betimleyici İstatistikler

	N	Min.	Maks.	Ort.	Std. Sapma
Alaycı yaklaşımlar	110	1,20	4,80	2,74	0,72
Asırı iş yükü	110	2,00	5,00	3,66	0,74
Doğrudan mobbing	110	1,00	4,25	2,68	0,65
İşe yaramadığını hissettirme	110	1,60	4,80	3,14	0,68

Araştırmada, seçilen birtakım mobbing davranışları gruplandırılmış ve katılımcıların en çok hangi tarzda mobbing hareketlerine maruz kaldıkları anlaşılmalı çalışılmıştır. “Alaycı yaklaşımlar”, “aşırı iş yükü”, “doğrudan uygulanan mobbing” ve “mağdurun

işe yaramadığını hissettirmeye yönelik” şeklinde gruplandırılan davranışlar içinde katılımcıların en çok aşırı iş yüklemesi şeklindeki mobbing hareketlerine maruz kaldıklarını belirttikleri görülmüştür (Ort.=3,66). En az ise doğrudan uygulanan mobbing davranışlarıyla karşılaştıklarını (Ort.=2,68) belirtmişlerdir ki bu grubun içinde; İşyerinde fiziksel şiddet ve fiziksel tacize maruz kalınması, rahatsız edici ve psikolojik olarak zarar verici davranışlarla sık sık karşılaşılması, rahatsız edici telefonlar veya mailler alınması ve diğer iş arkadaşlarıyla konuşmanın engellenmesi gibi davranışlar yer almaktadır.

3.2.3. Mobbingin Fiziksel ve Psikolojik Sonuçlarının Analizi

Mobbing mağdurlarının mobbing sürecinde, yaşadıkları fiziksel ve psikolojik sorunları ortaya çıkarabilmek amacıyla ortalama değerler alınmış, frekans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular iki alt başlıkta ele alınarak sunulmuştur.

3.2.3.1 Mobbingin Fiziksel Sonuçları

Tablo 3: Mobbingin Fiziksel Sonuçları

Fiziksel Sonuçlar	Ort.	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kendini sürekli yorgun hissedip, nefes almakta güçlük çekme	3,55	4	3,6	11	10	29	26,4	52	47,3	14	12,7
Akşam işten eve dönerken bitkin, isteksiz ve kimi zaman ağlamaklı olma	3,09	5	4,5	33	30	28	25,5	35	31,8	9	8,2
Sıklıkla baş ağrısı ve mide bulantısı yaşama	3,15	9	8,2	30	27,3	20	18,2	38	34,5	13	11,8

Araştırmada mağdurların yaşadığı fiziksel rahatsızlıkları anlamaya yönelik ifadelerden en çok; kendilerini yorgun hissedip, nefes almakta güçlük çektiklerini ifade ettikleri görülmüştür. Katılımcıların % 60’ı (% 47,3 + % 12,7) bu ifadeyi işaretlemiştir. Bu ifadeye katılmadıklarını belirtenlerin oranı ise % 13,6 (% 3,6 + % 10)’ dır.

Ankete katılanlar en az akşam işten eve dönerken bitkin, isteksiz ve kimi zaman ağlamaklı olduklarını ifade eden seçeneği işaretlemişlerdir. Bu konuda % 40'ı (% 31,8 + % 8,2) katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum derken, % 34,5'i (% 4,5 + % 30) katılmadıklarını ifade eden seçenekleri işaretlemişlerdir.

3.2.3.2.Mobbingin Psikolojik Sonuçları

Tablo 4: Mobbingin Psikolojik Sonuçları

Psikolojik Sonuçlar	Ort.	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Sabah işe giderken ayakların geri geri gitmesi ve işe varmadan başına bir şeylerin gelmesini umması	2,64	15	13,6	49	44,5	17	15,5	19	17,3	10	9,1
Kendini çaresiz, savunmasız ve kısır bir döngü içinde sıkışmış olarak görmesi	3,16	6	5,5	20	18,2	40	36,4	38	34,5	6	5,5
İş dışında da işteki ortamı ve işi düşünüp, gündelik hayatına olması gerektiği gibi devam edememesi	4,06	1	,9	8	7,3	8	7,3	59	53,6	34	30,9
Sürekli gergin, sinirli ve panik bir halde olması	3,75	3	2,7	12	10,9	14	12,7	61	55,5	20	18,2

Mağdurların psikolojik olarak yaşadıkları sorunları anlamaya yönelik ifadeler gruplandırıldığında bu grubun içinde; iş dışında da işteki ortamı düşünüp, gündelik

hayata olması gerektiği gibi devam edemediklerini belirten seçeneğin, en çok işaretlendiği görülmüştür. % 84,5'i (% 53,6 + % 30,9) katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum derken, % 8,2'si (0,9 + 7,3) katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum demiştir.

Bu grupta en az tercih edilen seçenek ise, sabah işe giderken ayaklarının geri geri gitmesi ve işe varmadan başlarına bir şeylerin gelmesini umduklarını ifade edendir. % 26,4 (% 17,3 + % 9,1) oranındaki kişi bu ifadeye katıldığını belirtirken, % 58,1 (% 13,6 + % 44,5) oranındaki kişi katılmadığını belirtmiştir.

3.2.4. Mobbinge Başa Çıkma Tekniklerinin Analizi

Mobbinge başa çıkmada birçok teknik uygulanabilmektedir. Araştırmada mücadele teknikleri olarak önemli olduğu düşünülen dört yöntem incelenmiştir ve sonuçları analiz edilmiştir. Bunlar; hukuki ve tıbbi yönden başa çıkma, ailenin ve çevrenin desteğini alarak ve de mobbinge ilgili eğitim alarak başa çıkmadır. Araştırma kapsamındaki mobbing mağdurlarının daha çok başvurdukları başa çıkma yönteminin tespit edebilmesi amacıyla ortalama değerler alınmış, frekans analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 5' de verilmiştir.

Tablo 5: Mobbinge Başa Çıkma Teknikleri

Mobbinge Başa Çıkma Teknikleri	Ort.	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Hukuki Mücadele	1,96	29	26,4	69	62,7	0	0	11	10	1	0,9
Tıbbi Mücadele	2,59	23	20,9	45	40,9	2	1,8	34	30,9	6	5,5
Aile ve Çevrenin Desteğini Alarak	4,15	4	3,6	6	5,5	7	6,4	46	41,8	47	42,7
Mobbinge İlgili Eğitim Alarak	1,97	40	36,4	51	46,4	1	0,9	18	16,4	0	0

Genel olarak araştırmada katılımcıların % 10,9'u (% 10 + % 0,9) hukuki yönden mücadele etme yoluna gittiklerini ifade etmişlerdir. % 89,1'nin (% 26,4 + % 62,7) ise

hukuki yönden mücadele etmeyi tercih etmedikleri görülmektedir. Çok az katılımcı mobbingle mücadelede yasal haklarını kullanma yoluna gittiklerini belirtmiştir.

Anketi cevaplayanların % 36,4'ü (% 30,9 + % 5,5) tıbbi yardım aldıklarını belirtmiştir. % 61,8'i (% 20,9 + % 40,9) mobbingle karşılaştığı dönem tıbbi olarak yardım almadığını ifade ederken, kararsızların oranı ise % 1,8'dir.

Araştırmaya katılanların % 84,5 (% 41,8 + % 42,7) gibi yüksek oranda katılımcı ailelerinin ve çevrelerinin desteğini aldığını ifade etmiştir. % 9,1'i (% 3,6 + % 5,5) mobbing sürecinde bu desteği almadıklarını ifade ederken, ailenin ve çevrenin desteğini alma konusunda kararsız olanların oranı ise % 6,4'tür.

Katılımcıların % 16,4'ü mobbingle ilgili eğitim aldıklarını ifade etmiştir. % 82,8'i (% 36,4 + % 46,4) eğitim almadıklarını ve bu konuda bilgilendirilmediklerini belirtirken, kararsızların oranı ise % 0,9'dur.

Sonuç olarak veriler Türk toplumunun genel özelliklerini yansıtmaktadır. Çünkü genelde toplumumuzda sorunlar aile ve çevre desteği ile çözülmekte; teknik çözüm yöntemleri tercih edilmemektedir.

3.2.5. Mağdurların Maruz Kaldıkları Mobbing Davranışlarını Algulamalarında Demografik Özelliklerin Etkisi

3.2.5.1. Mobbing Davranışı ve Cinsiyet Arasındaki İlişki

Tablo 6: Mobbing Davranışları ile Cinsiyet İlişkisi

Grup İstatistiği							
Mobbing Davranışı	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	t	P (çift kuyruk)
	Kadın	56	3,03	0,46	0,06	0,55	0,58
	Erkek	54	2,98	0,52	0,07		

Mobbing davranışlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp, farklılaşmadığını anlamak için yapılan t testi sonuçları Tablo 6’ da görülmektedir. Elde edilen t değeri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında ($p>0,05$) sonuçların istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Buna göre mobbing davranışları cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifadeyle cinsiyet ile mobbing davranışları arasında bir ilişki yoktur.

3.2.5.2.Mobbing Davranışı ve Yaş Arasındaki İlişki

Tablo 7: Mobbing Davranışları ile Yaşın İlişkisi

Mobbing							
	N	Ort.	Std. Sapma	Min	Maks.	F	Sig
21 - 30	36	3,00	0,65	1,65	4,29	0,11	0,89
31 - 40	48	3,03	0,41	1,88	3,76		
41 Yaş ve Üstü	26	2,97	0,31	2,47	3,53		
Toplam	110	3,01	0,48	1,65	4,29		

Tablo 7’de yaş ile mobbing davranışları arasında yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçları görülmektedir. Tablo’daki p değerine bakıldığında ($p>0,05$) sonucun istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Mobbing mağduru olmada yaşın herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir.

3.2.5.3.Mobbing Davranışı ve Medeni Hal Arasındaki İlişki

Tablo 8: Mobbing Davranışları ile Medeni Halin İlişkisi

Grup İstatistiği							
Mobbing Davranışı	Medeni Hal	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	t	p (çift kuyruk)
	Bekar	48	2,98	0,54	0,08	-0,55	0,59
	Evli	62	3,03	0,44	0,06		

Mobbing davranışlarının medeni hal değişkenine göre farklılaşıp, farklılaşmadığını anlamak için yapılan t testi sonuçları Tablo 8’ de görülmektedir. Elde edilen t değeri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında ($p>0,05$) sonuçların istatistiki

açından anlamlı olmadığı görülmektedir. Buna göre mobbing davranışları medeni hale göre farklılaşmamaktadır. Çalışan mağdurların evli ya da bekar olması mobbing davranışlarına maruz kalmalarını etkilememektedir.

3.2.5.4. Mobbing Davranışı ve Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki

Tablo 9: Mobbing Davranışları ile Öğrenim Durumunun İlişkisi

Mobbing							
	N	Ort.	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	Sig
Lise	14	3,15	0,26	2,59	3,53	0,68	0,61
Önlisans	13	2,90	0,29	2,41	3,47		
Lisans	45	3,02	0,62	1,65	4,29		
Yüksek Lisans	30	2,94	0,41	2,00	3,65		
Doktora	8	3,07	0,41	2,24	3,71		
Toplam	110	3,01	0,48	1,65	4,29		

Öğrenim durumu ile mobbing davranışları arasında yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçları Tablo 9'da görülmektedir. Tablo'daki p değerine bakıldığında ($p>0,05$) sonucun istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Mobbing mağduru olmada öğrenim durumunun herhangi bir etkisi yoktur.

3.2.5.5.Mobbing Davranışı ve Kurumdaki Pozisyon Arasındaki İlişki

Tablo 10: Mobbing Davranışları ile Kurumdaki Pozisyonun İlişkisi

Mobbing							
	N	Ort.	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	Sig
Sözleşmeli Personel	22	3,02	0,64	1,82	4,24	0,30	0,91
Teknik Personel	17	3,04	0,31	2,65	3,82		
Mali veya İdari Personel	17	2,92	0,46	2,24	3,53		
Orta Kademe Yönetici	25	2,97	0,47	1,82	4,29		
Üst Kademe Yönetici	3	2,86	0,38	2,59	3,29		
Diğer	26	3,07	0,49	1,65	3,88		
Toplam	110	3,01	0,48	1,65	4,29		

Çalışılan kurumdaki pozisyon ile mobbing davranışları arasında yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçları Tablo 10’da görülmektedir. Tablo’daki p değerine bakıldığında ($p>0,05$) sonucun istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Kurumdaki pozisyon ile mobbing davranışları arasında bir ilişki yoktur.

3.2.5.6. Mobbing Davranışı ve Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki İlişki

Tablo 11: Mobbing Davranışları ile Çalışma Yılı Arasındaki İlişki

Mobbing							
	N	Ort.	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	Sig
1 Yıllan Az	8	2,63	0,55	1,82	3,53	2,24	0,07
1 - 3 Yıl	28	3,14	0,57	2,00	4,24		
4 - 6 Yıl	38	2,99	0,41	1,65	3,65		
7 - 10 Yıl	10	3,16	0,64	1,82	4,29		
10 Yıllan Fazla	26	2,93	0,31	2,41	3,53		
Toplam	110	3,01	0,48	1,65	4,29		

Kurumdaki çalışma yılı ile mobbing davranışları arasında yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçları Tablo 11’de görülmektedir. Tablo’daki p değerine bakıldığında ($p > 0,05$) sonucun istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Mobbing mağduru olmada çalışma yılının da bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Uzun yıllar aynı işyerinde çalışanlar da işe yeni başlayanlar da mobbinge maruz kalabilmektedirler.

3.2.6. Mobbinge Başa Çıkma Tekniklerine Demografik Özelliklerin Etkisi

3.2.6.1. Hukuki Yönden Başa Çıkma

3.2.6.1.1. Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

Tablo 12: Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Cinsiyetin İlişkisi

Grup İstatistiği							
Hukuki Yönden Başa Çıkma	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	t	p (çift kuyruk)
	Kadın	56	2,04	0,79	0,11	0,89	0,38
	Erkek	54	1,89	0,95	0,13		

Hukuki mücadelenin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp, farklılaşmadığını anlamak için yapılan t testi sonuçları Tablo 12’ de görülmektedir. Elde edilen t değeri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında ($p>0,05$) sonuçların istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Hukuki yönden başa çıkmada erkek ya da kadın olmanın bir anlam ifade etmediği görülmektedir.

3.2.6.1.2. Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Yaş Arasındaki İlişki

Tablo 13: Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Yaşın İlişkisi

Hukuki Yönden Başa Çıkma							
	N	Ort.	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	Sig
21 - 30	36	1,81	0,82	1	4	0,92	0,4
31 - 40	48	2,02	0,79	1	4		
41 Yaş ve Üstü	26	2,08	1,06	1	5		
Toplam	110	1,96	0,87	1	5		

Tablo 13’te yaş ile hukuki yönden başa çıkma arasında yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçları görülmektedir. Tablo’daki p değerine bakıldığında ($p>0,05$) sonucun istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Mobbinge hukuki yönden mücadele etmekte yaşın herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir.

3.2.6.1.3. Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Medeni Hal Arasındaki ilişki

Tablo 14: Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Medeni Halin İlişkisi

Grup İstatistiği							
	Medeni Hal	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	t	p (çift kuyruk)
Hukuki Yönden Başa Çıkma	Bekar	48	2,04	0,92	0,13	0,83	0,41
	Evli	62	1,9	0,82	0,11		

Hukuki yönden başa çıkmanın medeni hal değişkenine göre farklılaşıp, farklılaşmadığını anlamak için yapılan t testi sonuçları Tablo 14’ de görülmektedir. Elde

edilen t değeri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında ($p>0,05$) sonuçların istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.2.6.1.4. Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki

Tablo 15: Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Öğrenim Durumunun İlişkisi

Hukuki Yönden Başa Çıkma							
	N	Ort.	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	Sig
Lise	14	1,93	0,73	1	4	0,64	0,63
Önlisans	13	1,92	0,76	1	4		
Lisans	45	2	0,91	1	5		
Yüksek Lisans	30	1,83	0,87	1	4		
Doktora	8	2,38	1,06	1	4		
Toplam	110	1,96	0,87	1	5		

Öğrenim durumu ile hukuki yönden başa çıkma arasında yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçları Tablo 15’de görülmektedir. Tablo’daki p değerine bakıldığında ($p>0,05$) sonucun istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.2.6.1.5. Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Kurumdaki Pozisyon Arasındaki İlişki

Tablo 16: Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Kurumdaki Pozisyonun İlişkisi

Hukuki Yönden Başa Çıkma							
	N	Ort.	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	Sig
Sözleşmeli Personel	22	2	0,76	1	4	0,45	0,81
Teknik Personel	17	1,82	0,73	1	4		
Mali veya İdari Personel	17	1,88	0,93	1	4		
Orta Kademe Yönetici	25	1,92	1,038	1	5		
Üst Kademe Yönetici	3	1,67	0,58	1	2		
Diğer	26	2,15	0,88	1	4		
Toplam	110	1,96	0,87	1	5		

Çalışılan kurumdaki pozisyon ile hukuki yönden başa çıkma arasında yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçları Tablo 16’da görülmektedir. Tablo’daki p değerine bakıldığında ($p>0,05$) sonucun istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Kurumdaki pozisyon ile hukuki mücadele arasında bir ilişki yoktur.

3.2.6.1.6. Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Çalışma Yılı Arasındaki İlişki

Tablo 17: Hukuki Yönden Başa Çıkma ile Çalışma Yılı Arasındaki İlişki

Hukuki Yönden Başa Çıkma							
	N	Ort.	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	Sig
1 Yıllan Az	8	2	0,93	1	4	0,22	0,93
1 - 3 Yıl	28	1,96	0,84	1	4		
4 - 6 Yıl	38	1,87	0,78	1	4		
7 - 10 Yıl	10	2,10	0,74	1	4		
10 Yıllan Fazla	26	2,04	1,08	1	5		
Toplam	110	1,96	0,87	1	5		

Kurumdaki çalışma yılı ile hukuki yönden başa çıkma arasında yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçları Tablo 17’de görülmektedir. Tablo’daki p değerine bakıldığında ($p>0,05$) sonucun istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Mağdurların hukuki yönden mücadelesinde çalışma yılının da bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır.

3.2.6.2. Tıbbi Yönden Başa Çıkma

3.2.6.2.1. Tıbbi Yönden Başa Çıkma ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

Tablo 18: Tıbbi Yönden Başa Çıkmanın Cinsiyet ile İlişkisi

Grup İstatistiği							
	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	t	p (çift kuyruk)
Tıbbi Yönden Başa Çıkma	Kadın	56	3,02	1,21	0,16	3,8	0,000
	Erkek	54	2,15	1,18	0,16		

Tıbbi mücadelenin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp, farklılaşmadığını anlamak için yapılan t testi sonuçları Tablo 18’ de görülmektedir. Elde edilen t değeri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında ($p<0,001$) sonuçların istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Cinsiyetin tıbbi yönden mobbinge başa çıkmada etken olduğu anlaşılmaktadır. Mağdurların kadın ya da erkek olması mobbing sürecinde tedavi olmalarını etkilemektedir. Tablo 18’deki ortalama değerlere bakıldığında, kadın çalışanların mobbinge maruz kaldıkları dönemde, tıbbi yönden uzman yardımı almayı daha çok tercih ettikleri görülmektedir (ort.= 3,02).

3.2.6.2.2. Tıbbi Yönden Başa Çıkma ile Yaş Arasındaki İlişki

Tablo 19: Tıbbi Yönden Başa Çıkmanın Yaş ile İlişkisi

Tıbbi Yönden Başa Çıkma							
	N	Ort.	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	Sig
21 - 30	36	2,14*	1,13	1	5	5,27	0,007
31 - 40	48	3*	1,34	1	5		
41 Yaş ve Üstü	26	2,46	1,14	1	4		
Toplam	110	2,59	1,27	1	5		

*Ortalamaların farkı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 19’da tıbbi yönden başa çıkmanın yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmektedir. Bu sonuçlara göre gruplar arası farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır ($F=5,27$ ve $p=,007$ ($p<0,05$)).

İstatistiksel olarak farklılık yaratan grup ya da grupların tespit edilmesi amacıyla Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre farkı yaratan grupların 21-30 yaş arası mağdurlar ile 31-40 yaş arasındaki mağdurlar oldukları görülmüştür. Buna göre 31-40 yaş arasında olanların ortalamasının 21-30 yaş arasında olanların ortalamasından 0,86 daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

3.2.6.2.3. Tıbbi Yönden Başa Çıkma ile Medeni Hal Arasındaki İlişki

Tablo 20: Tıbbi Yönden Başa Çıkmanın Medeni Hal ile İlişkisi

Grup İstatistiği							
Tıbbi Yönden Başa Çıkma	Medeni Hal	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	t	p (çift kuyruk)
	Bekar	48	2,46	1,220	0,18	-0,96	0,34
	Evli	62	2,69	1,313	0,17		

Tıbbi yönden başa çıkmanın medeni hal değişkenine göre farklılaşıp, farklılaşmadığını anlamak için yapılan t testi sonuçları Tablo 20’ de görülmektedir. Elde edilen t değeri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında ($p>0,05$) sonuçların istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.2.6.2.4. Tıbbi Yönden Başa Çıkma ile Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki

Tablo 21: Tıbbi Yönden Başa Çıkmanın Öğrenim Durumu ile İlişkisi

Tıbbi Yönden Başa Çıkma							
	N	Ort.	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	Sig
Lise	14	2,71	1,07	1	4	0,4	0,81
Önlisans	13	2,46	1,13	1	4		
Lisans	45	2,47	1,29	1	5		
Yüksek Lisans	30	2,67	1,47	1	5		
Doktora	8	3	1,07	2	4		
Toplam	110	2,59	1,27	1	5		

Öğrenim durumu ile tıbbi yönden başa çıkma arasında yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçları Tablo 21’de görülmektedir. Tablo’daki p değerine bakıldığında ($p>0,05$) sonucun istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.2.6.2.5. Tıbbi Yönden Başa Çıkma ile Kurumdaki Pozisyon Arasındaki İlişki

Tablo 22: Tıbbi Yönden Başa Çıkmanın Kurumdaki Pozisyon ile İlişkisi

Tıbbi Yönden Başa Çıkma							
	N	Ort.	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	Sig
Sözleşmeli Personel	22	2,59	1,14	1	4	3,29	0,009
Teknik Personel	17	1,76*	0,56	1	3		
Mali veya İdari Personel	17	3,24*	1,52	1	5		
Orta Kademe Yönetici	25	2,32	1,18	1	4		
Üst Kademe Yönetici	3	2,67	2,08	1	5		
Diğer	26	2,96	1,28	1	5		
Toplam	110	2,59	1,27	1	5		

*Ortalamaların farkı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 22’de tıbbi yönden başa çıkmanın çalışılan kurumdaki pozisyona göre farklılaşım farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmektedir. Bu sonuçlara göre gruplar arası farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır (F=3,29 ve p=,009 (p<0,05)).

İstatistiksel olarak farklılık yaratan grup ya da grupların tespit edilmesi amacıyla Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre farkı yaratan grupların mali veya idari personel olarak çalışanlar ile teknik personel olarak çalışanlar oldukları görülmüştür. Buna göre mali veya idari personel olarak çalışanların ortalamasının teknik personel olarak çalışanlar ortalamasından 1,48 daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Mali veya idari personel olarak çalışanlar mobbing sürecinde teknik personele göre daha fazla tedavi olma yolunu tercih etmektedirler.

3.2.6.2.6. Tıbbi Yönden Başa Çıkma ile Çalışma Yılı Arasındaki İlişki

Tablo 23: Tıbbi Yönden Başa Çıkmanın Çalışma Yılı ile İlişkisi

Tıbbi Yönden Başa Çıkma							
	N	Ort.	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	Sig
1 Yıldan Az	8	1,88	0,64	1	3	1,45	0,22
1 - 3 Yıl	28	2,36	1,13	1	4		
4 - 6 Yıl	38	2,89	1,47	1	5		
7 - 10 Yıl	10	2,70	1,16	1	4		
10 Yıldan Fazla	26	2,58	1,24	1	5		
Toplam	110	2,59	1,27	1	5		

Kurumdaki çalışma yılı ile tıbbi yönden başa çıkma arasında yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçları Tablo 23’de görülmektedir. Tablo’daki p değerine bakıldığında ($p>0,05$) sonucun istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Mağdurların tıbbi yönden mücadelesinde çalışma yılının da bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır.

3.2.6.3.Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkma

3.2.6.3.1. Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkma ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

Tablo 24: Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkmanın Cinsiyet ile İlişkisi

Grup İstatistiği							
	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	t	p (çift kuyruk)
Aile ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkma	Kadın	56	4,18	1	0,13	0,35	0,73
	Erkek	54	4,11	1,05	0,14		

Aile ve çevrenin desteğini alarak mobbingle başa çıkmanın cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp, farklılaşmadığını anlamak için yapılan t testi sonuçları Tablo 24’ de görülmektedir. Elde edilen t değeri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında ($p>0,05$) sonuçların istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.2.6.3.2. Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkma ile Yaş Arasındaki İlişki

Tablo 25: Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkmanın Yaş ile İlişkisi

Aile ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkma							
	N	Ort.	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	Sig
21 - 30	36	4,00	1,12	1	5	1,75	0,18
31 - 40	48	4,08	1,05	1	5		
41 Yaş ve Üstü	26	4,46	0,71	2	5		
Toplam	110	4,15	1,01	1	5		

Tablo 25’te aile ve çevrenin desteğini alarak mobbingle başa çıkmanın yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmektedir. Tablo’daki p değerine bakıldığında ($p>0,05$) sonucun istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.2.6.3.3. Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkma ile Medeni Hal Arasındaki İlişki

Tablo 26: Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkmanın Medeni Hal ile İlişkisi

Grup İstatistiği							
	Medeni Hal	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	t	p (çift kuyruk)
Aile ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkma	Bekar	48	4,06	1	0,14	-0,76	0,45
	Evli	62	4,21	1,03	0,13		

Ailenin ve çevrenin desteğini alarak başa çıkmanın medeni hal değişkenine göre farklılaşıp, farklılaşmadığını anlamak için yapılan t testi sonuçları Tablo 26’ da görülmektedir. Elde edilen t değeri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında ($p>0,05$) sonuçların istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.2.6.3.4. Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkma ile Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki

Tablo 27: Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkmanın Öğrenim Durumu ile İlişkisi

Aile ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkma							
	N	Ort.	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	Sig
Lise	14	4,29	0,825	2	5	0,84	0,51
Önlisans	13	4,31	0,947	2	5		
Lisans	45	3,93	1,136	1	5		
Yüksek Lisans	30	4,30	0,915	1	5		
Doktora	8	4,25	1,035	2	5		
Toplam	110	4,15	1,012	1	5		

Öğrenim durumu ile ailenin ve çevrenin desteğini alarak mücadele arasında yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçları Tablo 27’de görülmektedir. Tablo’daki p değerine bakıldığında ($p>0,05$) sonucun istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.2.6.3.5. Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkma ile Kurumdaki Pozisyon Arasındaki İlişki

Tablo 28: Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkmanın Kurumdaki Pozisyon ile İlişkisi

Aile ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkma							
	N	Ort.	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	Sig
Sözleşmeli Personel	22	3,86	1,207	1	5	1,22	0,31
Teknik Personel	17	3,88	0,99	2	5		
Mali veya İdari Personel	17	4,06	1,14	1	5		
Orta Kademe Yönetici	25	4,40	0,91	1	5		
Üst Kademe Yönetici	3	4,67	0,58	4	5		
Diğer	26	4,31	0,84	2	5		
Toplam	110	4,15	1,01	1	5		

Çalışılan kurumdaki pozisyon ile ailenin ve çevrenin desteğini alarak başa çıkma arasında yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçları Tablo 28’de görölmektedir. Tablo’daki p değerine bakıldığında ($p>0,05$) sonucun istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görölmektedir. Kurumdaki pozisyon ile ailenin ve çevrenin desteğini alarak başa çıkma arasında bir ilişki yoktur.

3.2.6.3.6. Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkma ile Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki İlişki

Tablo 29: Ailenin ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkmanın Çalışma Yılı ile İlişkisi

Aile ve Çevrenin Desteğini Alarak Başa Çıkma							
	N	Ort.	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	Sig
1 Yıldan Az	8	3,50	1,414	1	5	2,37	0,06
1 - 3 Yıl	28	3,96	1,105	1	5		
4 - 6 Yıl	38	4,26	,921	1	5		
7 - 10 Yıl	10	3,80	1,135	1	5		
10 Yıldan Fazla	26	4,50	,707	2	5		
Toplam	110	4,15	1,012	1	5		

Kurumdaki çalışma yılı ile ailenin ve çevrenin desteğini alarak başa çıkma arasında yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçları Tablo 29'da görülmektedir. Tablo'daki p değerine bakıldığında ($p>0,05$) sonucun istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.2.6.4. Mobbinge İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkma

3.2.6.4.1. Mobbinge İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkma ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

Tablo 30: Mobbinge İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkmanın Cinsiyet ile İlişkisi

Grup İstatistiği							
	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	t	p (çift kuyruk)
Mobbinge İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkma	Kadın	56	2,11	1,09	0,15	1,42	0,16
	Erkek	54	1,83	0,93	0,13		

Mobbingle ilgili eğitim alarak başa çıkmanın cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp, farklılaşmadığını anlamak için yapılan t testi sonuçları Tablo 30’ da görülmektedir. Elde edilen t değeri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında ($p>0,05$) sonuçların istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.2.6.4.2. Mobbing ile İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkma ile Yaş Arasındaki İlişki

Tablo 31: Mobbing ile İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkmanın Yaş ile İlişkisi

Mobbing ile İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkma							
	N	Ort.	Standart Sapma	Min	Maks.	F	Sig
21 - 30	36	1,94	1,07	1	4	0,4	0,67
31 - 40	48	2,06	1,1	1	4		
41 Yaş ve Üstü	26	1,85	0,78	1	4		
Toplam	110	1,97	1,02	1	4		

Tablo 31’de mobbing ile ilgili eğitim alarak başa çıkmanın yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmektedir. Tablo’daki p değerine bakıldığında ($p>0,05$) sonucun istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.2.6.4.3. Mobbing ile İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkma ile Medeni Hal Arasındaki İlişki

Tablo 32: Mobbing ile İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkmanın Medeni Hal ile İlişkisi

Grup İstatistiği							
	Medeni Hal	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	t	p (çift kuyruk)
Mobbing ile İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkma	Bekar	48	2,29	1,15	0,17	3	0,003
	Evli	62	1,73	0,83	0,11		

Mobbingle ilgili eğitim alarak başa çıkmanın medeni hal değişkenine göre farklılaşıp, farklılaşmadığını anlamak için yapılan t testi sonuçları Tablo 32’ de görülmektedir. Elde edilen t değeri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında ($p<0,05$)

sonuçların istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Medeni halin mobbingle ilgili eğitim alarak başa çıkmada etken olduğu anlaşılmaktadır. Bekar mağdurların, mobbingle mücadele aşamasında daha çok mobbing konusunda eğitim aldıkları görülmektedir.

3.2.6.4.4. Mobbingle İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkma ile Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki

Tablo 33: Mobbingle İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkmanın Öğrenim Durumu ile İlişkisi

Mobbingle İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkma							
	N	Ort.	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	Sig
Lise	14	1,71	0,47	1	2	1,47	0,22
Önlisans	13	1,85	0,8	1	4		
Lisans	45	1,96	1,02	1	4		
Yüksek Lisans	30	1,97	1,13	1	4		
Doktora	8	2,75	1,39	1	4		
Toplam	110	1,97	1,02	1	4		

Öğrenim durumu ile mobbingle ilgili eğitim alarak mücadele arasında yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçları Tablo 33'te görülmektedir. Tablo'daki p değerine bakıldığında ($p>0,05$) sonucun istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.2.6.4.5. Mobbing İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkma ile Kurumdaki Pozisyon Arasındaki İlişki

Tablo 34: Mobbing İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkmanın Kurumdaki Pozisyon ile İlişkisi

Mobbing İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkma							
	N	Ort.	Std. Sapma	Min	Maks.	F	Sig
Sözleşmeli Personel	22	2,05	1,05	1	4	2,04	0,08
Teknik Personel	17	1,71	0,77	1	4		
Mali veya İdari Personel	17	1,82	0,95	1	4		
Orta Kademe Yönetici	25	1,68	0,85	1	4		
Üst Kademe Yönetici	3	2,00	1,73	1	4		
Diğer	26	2,46	1,14	1	4		
Toplam	110	1,97	1,02	1	4		

Çalışılan kurumdaki pozisyon ile mobbing ile ilgili eğitim alarak başa çıkma arasında yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçları Tablo 34'de görülmektedir. Tablo'daki p değerine bakıldığında ($p>0,05$) sonucun istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Kurumdaki pozisyon ile mobbing ile ilgili eğitim alarak başa çıkma arasında bir ilişki yoktur.

3.2.6.4.6. Mobbingle İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkma ile Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki İlişki

Tablo 35: Mobbingle İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkmanın Çalışma Yılı ile İlişkisi

Mobbingle İlgili Eğitim Alarak Başa Çıkma							
	N	Ort.	Std. Sapma	Min	Maks.	F	Sig
1 Yıldan Az	8	2,00	1,07	1	4	0,43	0,79
1 - 3 Yıl	28	2,00	1,05	1	4		
4 - 6 Yıl	38	2,11	1,16	1	4		
7 - 10 Yıl	10	1,90	0,88	1	4		
10 Yıldan Fazla	26	1,77	0,82	1	4		
Toplam	110	1,97	1,02	1	4		

Kurumdaki çalışma yılı ile mobbingle ilgili eğitim alarak başa çıkma arasında yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçları Tablo 35’de görülmektedir. Tablo’daki p değerine bakıldığında ($p>0,05$) sonucun istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Mobbing, çalışma hayatında rastlanan basit bir çatışmadan çok daha fazlası olarak görülmektedir. Görmezden gelmek ya da bana da sıra gelir düşüncesiyle mağdurdan uzak durmak, bu süreci olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Her şeyden önce mobbing davranışlarının insan haklarına aykırı nitelikte oldukları unutulmamalıdır. Mobbing uygulayanlar, her ne kadar açık bir cezası olmasa da, suç işlemektedirler. Bir örgütte yönetici ya da amir statüsünde çalışıyor olmak hiçbir şekilde çalışanlara bu şekilde davranma hakkını vermemelidir.

Çalışanlarının makine gibi hiç durmadan çalışmasını isteyen ve onların çalışmak dışında başka uğraşlara vakit ayırmalarına izin vermeyen örgütler, kısa vadede kazansalar bile uzun vadede bu durumdan zarar görebilmektedirler. Sürekli kar yapmaya ve rekabet ortamında hızla yükselmeye odaklanmak, örgütlerin çalışanlarının yaşadığı sorunları görmesine engel olabilmektedir. Bu durumda da çalışanlarda zamanla oluşan psikolojik sorunlar, iş verimlerinin düşmesine ve dolayısıyla örgütün de bundan olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır.

Örgütler çalışma hayatında varlıklarını devam ettirmek ve istikrarlı büyüme sağlamak istiyorlarsa, çalışanlarına huzurlu ve rahat bir şekilde çalışma ortamı sağlamak zorundadırlar. Bir tek kaliteli çalışanın bile mobbing yüzünden kaybedilmesi, örgütte sanıldığından daha büyük olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bir çalışanın mağdur olması, ileride başka çalışanlarında maruz kalabileceği izlenimi oluşturmaktadır. Bu sebeple örgüt mobbing konusunda hassas olmalı ve onu önleyici tedbirler almalıdır.

Mobbing sürecinde mağdurun fiziksel ve psikolojik sağlığı bozulmaktadır. Ekonomik ve sosyal yönden zarar görmektedir. (Tetik, 2010: 86). Bu zarar da sadece kişiyi değil, ailesini de etkilemektedir (Mercanlıoğlu, 2010: 40). Mağdurun yaşadığı olaylar, ailesinin de duygularını etkilemekte onlar da mağdur için üzülmede ve ona yardımcı olmaya çalışmaktadırlar. Aile bireyleri arasındaki bağlılık ve yakınlık mobbing sürecinde mağdura büyük yarar sağlayabilmektedir. Mağdur, ailesinden aldığı destekle olaylara daha çok direnç gösterebilmektedir (Tınaz, 2008: 174).

Araştırmada mağdurların en çok maruz kaldıkları mobbing davranışları, mobbingin mağdurlar üzerindeki fiziksel ve psikolojik etkileri ve mobbingle baş etmede hangi

yolları tercih ettikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte mağdurların demografik özellikleri ile algılanan mobbing davranışları ve baş etme teknikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Yapılan araştırmada görülmüştür ki mağdurlar en çok kendilerine aşırı iş yüklenerek mobbing uygulandığını belirtmişlerdir. Mağdurlara sadece kendi işlerini değil başkalarının işlerini, hatta kendi işleriyle ilgisi olmayan diğer işlerin de verilerek onların nefes almalarını engelleme çabası içine girildiğini düşünmektedirler. Sürekli bitirilmesi gereken gerekli ya da gereksiz işleri mağdurların önüne koyularak, onların işten vaktinde çıkmalarına izin verilmemesi, yine onların algıladığı mobbing uygulamalarıdır.

Mobbing sürecinin, mağdurun fiziksel ve psikolojik sağlığı üzerinde yarattığı sonuçlar, ortaya çıkan ekonomik ve sosyal sonuçların oluşturduğu tablodan çok daha vahimdir (Tınaz, 2008: 156). Araştırmada mobbing sürecinde mağdurların kendilerini yorgun hissettikleri ve nefes almakta güçlük seçtikleri bulgusu ortaya çıkmıştır. Mağdurlar mobbingle birlikte sağlık problemleri yaşamakta ve bu problemleri mobbing devam ettiği sürece artabilmektedir.

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise, mağdurların iş dışında da işteki ortamın etkisinden kurtulamamış olmalarıdır. Sürekli işi ve iş ortamını düşünüp, gündelik hayata devam etmekte güçlük çekmektedirler. Araştırmaya katılan mağdurların, akşam işten çıkıp eve gitseler ya da haftasonu işe gelmeseler dahi işyerindeki işi ve yaşadıkları ortamı akıllarından çıkaramadıkları görülmüştür. Bu çerçevede, mağdurların iş dışında da mobbingin etkisinden kurtulamadıkları görülmüştür.

Araştırmadan çıkan diğer bir sonuç ise; mağdurların sürekli gergin, sınırlı ve panik bir halde olmalarıdır. Bu durumda onları daha çok hata yapmaya meyilli hale getirebilmektedir. Böylece mobbingcilerin işi daha da kolaylaşmaktadır.

Mobbingle başa çıkabilmek, mobbing sürecini en az yara alarak atlatabilmenin çok zor olduğu literatür kısmındaki bilgilerden anlaşılmaktadır. Bazen mağdurlar mobbingle mücadele edebilecek gücü kendilerinde bulamazken, bazen de mücadele etmeyi zaten tercih etmemektedirler. Özellikle aynı işyerinde çalışmaya devam etmek zorundaysalar mücadele edip, mobbingciyi daha da kızdırmayı göze alamamaktadırlar. Aynı zamanda

mağdur, uygulayabileceği mücadele yöntemlerinin farkında da olmayabilir ya da bunları düşünemeyebilir.

Araştırmaya katılan mağdurların hukuki yönden mücadele etmeyi tercih etmedikleri görülmektedir. Çok az mağdur yasal haklarını koruma yolunu seçmektedir. Bunun pek çok nedeni olmakla birlikte öncelikle mağdurlar bunun maddi ve manevi boyutunu düşünebilirler. Yasal süreçlerin stresli olması ve sonucunun tahmin edilememesi de mağdurların bu yolu seçmelerini engelleyebilmektedir (Davenport ve diğ. , 2003: 89).

Aynı zamanda tıbbi yardım almak da mağdurlarca seçilen bir mücadele yöntemi olmamakla birlikte hukuki yönden mücadeleye kıyasla daha çok tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Tıbbi yardım aldıklarını ifade edenlerin daha fazla olması, katılımcıların mobbinge mücadele etme aşamasında kendi sağlıklarını düşünerek ve ayakta kalmaya çalışarak işlerini aksatmadan iş hayatlarına devam etmeye çalıştıkları düşünülmektedir.

Mobbinge başa çıkma yöntemlerinden en çok tercih edilen yöntemin ailenin ve çevrenin desteğini alma konusunda olduğu araştırma bulgularında ortaya çıkmıştır. Mobbing sürecini daha iyi atlatabilmek ya da ona yenilmemek için mağdurlar desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. Her konuda olduğu gibi mobbinge mücadelede de en çok aileden ve çevredeki yakınlardan destek görmek önemlidir. Alınan destek, mobbinge başa çıkmada mağdurlara önemli ölçüde güç ekleyebilir.

Yakın çevrenin mağdurun içinde bulunduğu duygu, düşünce ve durumu anlaması ve destekleyici bir tutum takınması, duyguların paylaşılmasına ve problemin çözülmesine yardımcı olur. Mağduru dinlemek, onun güçlü yanlarını tekrar keşfetmesini sağlamak, özgüvenini tazelemesine yardımcı olmak, aile ve arkadaşların verebileceği en önemli destektir (Çobanoğlu, 2005: 114).

Bazı kişiler ise başlarına gelen olaylardan kimseye bahsetmek istememekte ve bunu saklı tutmayı tercih etmektedirler. Mobbing yaşan herkes, yaşadığı sıkıntıyı çevresiyle paylaşmak istemeyebilir. Böyle olunca da kişi daha da yalnız kalmakta ve çaresizliği artmaktadır. Paylaşan kişiler ise; ailelerinin ve arkadaşlarının onlar için yaptığı organizasyonlara katılmakta, sevdikleri aktiviteleri beraber yapmakta ve kendilerini suçlamaktan vazgeçebilmektedirler. Bu sayede daha uzun süre pes etmemekte ve

sağlıklarını korumak adına psikolojik yardım almakta, hatta yasal haklarını koruma yolunu seçebilmektedirler.

Araştırmada çıkan diğer bir sonuçta mağdurların mobbing konusunda herhangi bir eğitim almadıklarıdır. Birşeylerle mücadele edebilmek için öncelikle o konuda eğitilmiş ve bilgili olmakta yarar vardır. Yaşanan olayları ne kadar iyi tanırsak, zaafımızı da o derece iyi bilir ve onunla savaşıabiliriz. Mobbingde de aynı durum vardır. Mobbing olgusunu tanımayan kişiler, yaşadıklarının mobbing olduğunu bile anlayamamakta ve onun karşısında mücadele edememektedirler. Bu durumda da süreç aleyhlerinde devam etmektedir.

Araştırmada, mağdurların demografik özelliklerinin, kendilerine uygulanan mobbing davranışlarına ilişkin algılarını nasıl etkilediği incelenmiş ve bu iki değişken arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, araştırma kapsamındaki mobbing madurlarının cinsiyeti, yaşı, medeni hali, öğrenim durumu, kurumdaki pozisyon ve kurumdaki çalışma yılı ile mobbing davranışına ilişkin algıları arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

Mağdurların kadın ya da erkek olması, yaşlarının küçük ya da büyük olması, bekar ya da evli olmaları ve de çalışma yılları mobbing davranışlarını etkilememektedir. Benzer bir çalışmada da aynı bulgulara ulaşılmış ve bu demografik özelliklerin mobbing davranışlarını etkilemediği ortaya konmuştur (Bahçe, 2007: 94-98). Mağdurların çalıştıkları kurumdaki pozisyonlarının da mobbing davranışlarına maruz kalmalarını etkilemedikleri araştırmada ortaya çıkan diğer bir sonuçtur.

Bununla birlikte mağdurların lise ya da doktora mezunu olması gibi eğitim özelliklerinin mobbing davranışlarına maruz kalmalarını etkilememesine karşın eğitim düzeyi ile mobbing davranışları arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koyan araştırmalarda vardır (Köse ve Uysal, 2010: 271).

Mobbingle başa çıkma tekniklerine demografik özelliklerin etkisini anlamak için yapılan t ve ANOVA testlerinde, öncelikle hukuki yönden başa çıkma yöntemi tek tek tüm demografik özelliklerle analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda görülmüştür ki cinsiyet, yaş, medeni hal, öğrenim durumu, kurumdaki pozisyon ve de çalışma yılı mağdurların yasal haklarını kullanmalarını etkilememektedir.

İkinci olarak tıbbi yönden başa çıkma bütün demografik değişkenlerle analiz edilmiş ve hukuki yönden başa çıkmaya göre farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Cinsiyetin mobbing sürecinde tedavi olma konusunda belirleyici bir etken olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre kadın mağdurların mobbing yaşadıkları dönem, yaşadıkları sıkıntılar gereği uzman yardımı almayı tercih ettikleri görülmektedir. Kadınların doğası gereği daha çok konuşma ve anlatma isteği olduğu ve de erkeklerin bu konuda daha çekingen oldukları düşünülürse, bu sonucun ortaya çıkması olağan karşılanabilmektedir.

Yaş değişkeninin de tıbbi yönden başa çıkmada etken olduğu araştırmada ortaya çıkmıştır. 21-30 yaş arası mağdurlar ile 31-40 yaş arasında olanların tıbbi mücadelede fark yaratan gruplar olduğu görülmüştür.

Çalışılan kurumdaki pozisyonun da tıbbi yönden başa çıkmada etken olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmada yapılan analizlerde farkı yaratan grupların mali veya idari personel olarak çalışanlar ile teknik personel olarak çalışanlar oldukları görülmüştür.

Diğer demografik değişkenler olan; medeni hal, öğrenim durumu ve çalışma yılının ise tıbbi yönden başa çıkmada etken olmadıkları anlaşılmıştır. Mağdurların evli ya da bekar olması, onların mobbing sürecinde tedavi olma isteklerini etkilememektedir.

Ailenin ve çevrenin desteğini alarak başa çıkma demografik değişkenlerle analiz edildiğinde ise ortaya çıkan sonuçlar şöyledir; Cinsiyet, yaş, medeni hal, öğrenim durumu, çalışılan kurumdaki pozisyon ve kurumdaki çalışma yılı ailenin ve çevrenin desteğini alarak başa çıkmayı farklılaştırmamaktadır. Mağdurlar erkek ya da kadın olduğunda, evli ya da bekar olduğunda ailelerinin ve çevrelerinin desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumda çalışma yılı fazla olanlar da yeni başlayanlar gibi desteğe ihtiyaç duymaktadırlar.

Mobbingle başa çıkmada mobbing konusunda edinilen bilgi de önemlidir. Mağdurların bu konuda bilgili olması onların mobbing sürecini daha bilinçli hareket ederek geçirmelerine yardımcı olur.

Araştırmada mağdurların mobbingle ilgili eğitim alarak başa çıkmalarının demografik özelliklere etkisi incelenmiştir. Buna göre cinsiyetin, yaşın, öğrenim durumunun, kurumdaki pozisyonun ve kurumdaki çalışma yılının mobbingle ilgili eğitim alarak başa

çıkmayı etkilemediği görülmüştür. Kadın ya da erkek, lise ya da doktora mezunu, sözleşmeli ya da orta kademe yönetici ve de yeni işe başlayan ya da kıdemli çalışan olmak mobbing konusunda eğitim sahibi olmayı etkilememektir.

Diğer yandan medeni halin, mobbinge ilgili eğitim alarak baş etme konusunda etken olduğu ortaya çıkmıştır. Bekar mağdurların, evli olanlara oranla daha çok mobbinge ilgili eğitim alarak baş etme yoluna gittikleri araştırmada ulaşılan önemli sonuçlardan biridir. Bunda evli çalışanların eşleri ve çocuklarıyla ilgilenmelerinin iş dışındaki zamanlarının çoğunu kapsadığı düşünülebilir.

Sonuç olarak görülmektedir ki mağdurlar mobbinge baş etme konusunda yapılması gerekenleri yapamamakta ya da yapmamaktadırlar. Sorunun gerçekten çözülmesi için sadece mağdurların değil, birden fazla tarafın emek vermesi gerekmektedir (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 234). Mobbinge maruz kalanları korumak ve mobbing uygulayanları cezalandırabilmek için yasalarda açıkça bu olguya yer verilmesi gerekmektedir. Bu konudaki düzenlemeler hukusal açıdan geliştirilmelidir. Örgütler, mobbing konusunda bilgili ve bilgi verici nitelikte olmalıdır. İnsan kaynağının örgüt için öneminin farkındalığını çalışanlarına da hissettirebilmelidirler. Bu anlamda örgüt kurumsal yapısı içindeki insan kaynakları departmanlarında önemli görevler düşmektedir. Örgütte yaşanan çatışmaları azaltmak ve verimlilik sağlamak için etkin çatışma ve stres yönetimi uygulanmalıdır.

Örgüt içinde her çalışanın iş tanımı belli olmalı ve bu anlamda mobbingi engelleyici politika ve stratejiler uygulanmalıdır. Örgütsel sadakatin sağlanması için çalışanına değer veren, onu dinleyen ve fikirlerine önem veren bir yapı oluşturulmalıdır. Onların sağlığını ve güvenliğini tehlikeye atacak durumlardan kaçınmalıdırlar.

Kurum içindeki yöneticiler görevlerinin gerektirdiği bilgi birikimi yanında, duygusal zekaları yüksek, empati kurabilen, takım çalışmasına yatkın, iletişim yönü güçlü ve liderlik özelliklerine sahip kişiler olmalıdırlar. Kapalı kapı politikası uygulamadan, açık, şeffaf örgütler ve yöneticiler olma yolunda çalışmalıdırlar.

Mobbing yalnızca çalışanlara zarar veren bir olgu değildir. Çalışanlarla birlikte; aileleri ve çevreleri, çalıştıkları örgüt ve içinde buldukları toplumu da olumsuz etkileyen çalışma hayatı için önemli bir sorundur. Bu sorunun çözümü ve dolayısıyla daha sağlıklı

bir çalışma ortamı için; devlet yönetimi, örgütler, çalışanlar ve onların çevreleri mobbing konusunda bilinlenmeli ve mobbingi önleyici tedbirler almalıdır.

KAYNAKÇA

Acar, Aslı B. ve Gönen Dünder (2008), “İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol:37, Sayı/No:2.

Açıkgöz, Namık (2011), Mesleki taciz: Mobbing, http://www.habervaktim.com/yazar/33466/mesleki_taciz_mobbing_.html (Erişim Tarihi: 26.02.2011).

Akar Yapıcı, Nuray. , Nilgün Anafarta, Fulya Sarvan (2011), “Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study” , Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review Vol: 11, Number: 1, January.

Akgeyik, Tekin. , Meltem Güngör, Şelale Uşen ve Umut Omay (2009), “İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi”, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 56.

Alparslan, Ali. Murat ve Hakan Tunç (2009), “Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zeka Etkisi” , Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi, Cilt: 1, Sayı:1.

Altunışık, Remzi. , Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2004), “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı” , Üçüncü Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Altuntaş, Ceren (2010), “Çalışan Destek Programları”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 1.

Arıcioğlu, Atilla (2002), “Yönetmel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma” , Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 2(4).

Arpacıoğlu, Gülcan (2009), Mobbing, <http://mobbingyardim.wordpress.com/isyerinde-stresin-gizli-kaynagi-zorbalik-ve-duygusal-taciz/> (Erişim Tarihi: 28.02.2011).

Artuk, M. Emin (2006), “Cinsel Taciz Suçu (Tck. M.105)” , Çalışma ve Toplum Dergisi/4.

Aslan, Hatice ve A. Reezan Çeçen (2007), “Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Mizah Tarzlarının İncelenmesi” , Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2.

Aslan, Şebnem (2008), “Duygusal Zeka, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili midir? Schutte’nın Duygusal Zeka Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması” , Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S.3.

Aydın, Şule ve Emrah Özkul (2007), “İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt/Vol:7- Sayı/No: 2.

Bahçe, Çisem. “Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara: 2007.

Baltaş, Acar (2009), “Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: Mobbing”, http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=36&title=Ad%FD%20Yeni%20Konmu%FE%20Bir%20Olgu:%20DD%FEYerinde%20Y%FDId%FDrma%20%93Mobbing%94 (Erişim Tarihi: 27.02.2011).

Batıgün Durak, Ayşegül ve Nesrin H. Şahin (2006), “ İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu” , Türk Psikiyatri Dergisi, 17(1).

Bullying in the Workplace: A Handbook For The Workplace (2009), Ontario Safety Association for Community & Healthcare (OSACH), First Edition, Toronto, Canada, <http://www.osach.ca/products/resrcdoc/rvioe528.pdf> (Erişim Tarihi: 05.04.2011).

Bulutlar, Fusun and Ela Unler Oz (2008), “The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in the Workplace” , Journal of Business Ethics, 86, Spring.

Browne, M. Neil. and Marry Allison Smith (2008), “Mobbing In The Workplace: The Latest Illustration Of Pervasive Individualism In American Law” , Employee Rights and Employment Policy Journal Vol. 12:131.

Büyüköztürk, Şener (2011), “Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı” , 13. Baskı, Pegem Akademi Yayınevi, Ankara.

Campo, G and E. Fattorini (2007), “Human Resource Management in Organizational Change and the Issue of Mobbing: An Italian Experience” , Italian National Institute for Occupational Safety and Prevention (ISPESL), Vol. 3, no. 2, Prevention Today - April – June.

Cemaloğlu, Necati (2007), “Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma” , Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 42/ Yaz.

Cengiz, Ekrem. , Taner Acuner ve Birdoğan Baki (2006), “Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekanın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi” , Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1).

Cowan, L. Renee (2009), “Walking The Tightrope: Workplace Bullying and the Human Resource Professional” , Submitted to The Office of Graduate Studies of Texas A&M University.

Çabuk, Çağlar (2009), “Mağdurun Mobbinge Mücadelesi ve Çözüm Üretme Süreci” , Ceza Hukuku Dergisi, Yıl:4 Sayı:11, Aralık.

Çakır, Özlem (2009), “Öğrenilmiş Güçlülük ve Çalışma Yaşamı” ,Çalışma Yaşamında Davranış, , 1. Basım, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Çobanoğlu, Şaban (2005), Mobbing -İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul.

Davenport, Noa. , Ruth Distler Schwartz and Gail Pursell Elliot (2003), Mobbing İş yerinde Duygusal Taciz, Çev. , Osman Cem ÖnerToy, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Demir, Mahmut (2010), “Duygusal Zekanın İnsan Kaynakları Seçimindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma” , Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt: 7, Sayı.1.

Demir, Mahmut (2010), “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İş görenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma” , Doğuş Üniversitesi Dergisi, 11(2).

Demir, Servet ve Hülya Bingül (2007), “İlköğretim Öğrenci ve Velilerinin Nöro Linguistik Programlamanın (NLP) Sınıf İçinde Uygulamalarına İlişkin Görüşleri” , Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Kış, C.6, S.19.

Demircioğlu, Huriye. Reyhan (2007), “Kişilik Hakkı İhlalinin ve Borca Aykırılığın Bir Türü Olarak İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)” , Gazi Üniversitesi, Hukuk Fakültesi Dergisi, C. XI, Sa.1-2.

Demirel, Yavuz (2009), “Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları Arasında Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma”, Tisk Akademi/1.

Deniz, Nevin and Öznur Gülen Ertosun (2010), “The Relationship between Personality and Being Exposed to Workplace Bullying or Mobbing” , Journal of Global Strategic Management, 07, June.

Doğan, Selen ve Özge Demiral (2007), “Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi” , Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. , Yönetim ve Ekonomi, Cilt:14 Sayı:1.

Dönmez, Burhanettin ve Gülten Genç (2006), “Genel Liselerdeki Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine İlişkin Algıları” , İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı:12, Güz.

Duffy, Maureen and Len Sperry (2007), “Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences” , The Family Journal: Counseling and Therapy For Couples and Families, Vol. 15 No. 4, October.

Durna, Ufuk (2005), “A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma” , Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1, Nisan.

Einarsen, Stale (1999), “The Nature and Causes of Bullying at Work International” , International Journal of Manpower, Vol. 20 No. 1/2.

Einarsen, Stale, Bjorn Inge Raknes and Stig Berge Matthiesen(1994), "Bullying and Harresment at Work and Their Relations to Work Environment Quality: An Exploratory Study", Europen Work and Organizational Psychologist, Vol. 4 (4).

Einarsen, S, E.G. Mikkelsen & S.B. Matthiesen (1999), “The Psychology of Bullying at Work: Explaining The Detrimental Effects on Victims” Department of Psychosocial Science, University of Bergen, Norway.

Erdoğdu, M. Yüksel (2008), “Duygusal Zeka’nın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” , Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Kış, C.7, S.23.

Eren, Erol (2001), Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Ergenekon, Sevda. “İşyerinde Duygusal Taciz (MOBBİNG) Nedir?”, <http://www.kariyerinfo.com/content.asp?T=57&S=62&I=88> (Erişim Tarihi: 29.02.2011).

Erkuş, Ahmet ve Ebru Günlü (2008), “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri” , Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 9(2).

Eryılmaz, Bilal (2002), Bürokrasi ve Siyaset, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

Fisher-Blando, Judith Lynn. , “Workplace Bullying: Aggressive Behavior and Its Effect on Job Satisfaction and Productivityd.M., University Of Phoenix, 156.

Georgakopoulos, Alexia. , LaVena Wilkin and Brianna Kent (2011), “Workplace Bullying: A Complex Problem in Contemporary Organizations” International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 3, Special Issue – January.

Giga, Sabir. , Terry Lippiatt and Elaine Kennedy (2005), Guide, “Bullying at Work” , Chartered Institute of Personnel and Development, The Broadway London, April.

Gök, Sibel (2011), “Prevalence and Types Of Mobbing Behavior: A Research on Banking Employees” , International Journal of Human Sciences, Volume: 8, Issue: 1.

Gökçe Toker, Asiye (2008), Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri, 1. Baskı, Pegem Akademi Yayın Dağıtım, Ankara.

Guerrero, Maria Isabel S. (2004), “The Development of Moral Harassment (or Mobbing) Law in Sweden and France as a Step Towards EU Legislation” , Boston College International and Comparative Law Review, Volume 27, Issue 2, Interrelationships: International Economic Law and Developing Countries.

Gül, Hülya (2009),” İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldıрма” , TAF Preventive Medicine Bulletin.

Güloğlu, Berna ve Gül Aydın (2007), “İlköğretim 5. Sınıf Öğrencilerinin Öğrenilmiş Güçlülük ve Otomatik Düşünce Biçimi Arasındaki İlişki” , Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education), 33.

Gün, Hüseyin (2009), Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz İşyeri Sendromu (Mobbing/Bullying), Lazer Yayıncılık, Ankara.

Güngör, Meltem (2008), Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, Derin Yayınevi, İstanbul.

Günsel, Ayşe. , Ali E. Akgün ve Halit Keskin (2010), “Duygusal Zeka Takım Öğrenmesi İlişkisi: Yazılım Geliştirme Takımları Üzerinde Bir Uygulama” , Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 3.

Hecker, Thomas E (2007), “Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians” , The Journal of Academic Librarianship, Volume 33, Number 4.

<http://www.nlpturk.net/nlpnedir.htm>, “NLP (Nöro Linguistik Programlama) Nedir ?” (Erişim Tarihi: 03.03.2010).

<http://www.hurriyet.com.tr/gundem/17480087.asp?gid=38>, “İşyerinde mobbing yemini geliyor” (Erişim Tarihi: 10.03.2011).

<http://workplace-mobbing.com/>, “It Progresses into Your Workplace” (Erişim Tarihi: 05.04.2011).

<http://tr.wikipedia.org/wiki/%C5%9Eiddet>, “Şiddet” (Erişim Tarihi 23.02.2011).

<http://www.genbilim.com/content/view/3439/38/>, “Narsistik Kişilik Bozukluğu” , (2005) (Erişim Tarihi: 29.02.2011).

<http://www.haberortak.com/Haber/Aktuel/27032011/Mobbinge-ugrayanlar-telefon-hatti.php>, “Mobbinge uğrayanlar telefon hattı!” (Erişim Tarihi: 10.03.2011).

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Mobbing>, “Mobbing” (Erişim Tarihi 15.02.2011).

<http://pozitifpsikoloji.blogcu.com/cam-tavan-sendromu-ogrenilmis-caresizlik/5006535>, “Cam Tavan Sendromu-Öğrenilmiş Çaresizlik” , (2009) (Erişim Tarihi: 03.03.2011).

<http://www.bullyonline.org/workbully/bully.htm>, “Bullying: What Is It?” (Erişim Tarihi: 03.04.2011).

<http://www.targetedindividuals.com/bullying/>, “Bullying” (Erişim Tarihi: 05.04.2011).

<http://www.turkhukuk sitesi.com/showthread.php?t=9891> , “İşyerinde psikolojik şiddet-işkence dava konusu” (Erişim Tarihi: 10.04.2010).

Hubbs Motin, Susan (2009), “Bullying or Mobbing: Is it Happening in Your Academic Library?” , ACRL Fourteenth National Conference, March 12–15, Seattle, Washington.

İlhan, Ümit (2010), “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri” , Ege Akademik Bakış Cilt: 10 Sayı: 4.

Josep Lluís, Meliá Navarro, “The Best Psychosocial Correlates of Mobbing (bullying) at Work” , Profesor Titular de la Universitat de València,
<http://www.acosomoral.org/pdf/sevilla06/0309.pdf> (Erişim Tarihi: 28.12.2010).

Karaca, Gökçek, Nuray (2009), “AB Ülkelerinde İşyerinde Psikolojik Tacizin Boyutları, Psikolojik Tacizle Mücadele ve Bu Mücadelede Sendikaların Rolü” , Çimento İşveren Dergisi, C.23, S.5, Eylül.

Karasu, Narek (2005), Kişilik Bozuklukları, <http://www.psikoloji.gen.tr/kisilik/> (Erişim Tarihi: 29.02.2011).

Karcıoğlu, Fatih ve Sevil Akbaş (2010), “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 3.

Keser, Aşkın. , Gözde Yılmaz ve Senay Yürür (2009), Çalışma Yaşamında Davranış, 1. Basım, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Kılıc Dogan, Elife (2009), “Psychological Violence in Learning Organizations: A Case Study in Sanliurfa, Turkey”, Social Behavior and Personality, 37(7).

Kırel, Çiğdem (2007), “ Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler” , Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2.

Korkmaz, Mehmet and Necati Cemaloglu (2010), “Relationship between Organizational Learning and Workplace Bullying in Learning Organizations” , Educational Research Quarterly, vol33.

Kök Bayrak, Sabahat (2006),” İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu Ve Nedenleri” , Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirimi, Erzurum.

Köse, Sevinç ve Şener Uysal (2010),”Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt :8 Sayı :1.

Laçiner, Vedat (2007), Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz), http://www.bbdanismanlik.com.tr/forum/printer_friendly_posts.asp?TID=434, (Erişim Tarihi 23.02.2011).

Leymann, Heinz (1990), “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces” , Violence and Victims, Vol. 5, No. 2.

Leymann, Heinz (1996), “The Content and Development of Mobbing at Work” , European Journal of Work and Organizational Psychology 5(2), University of Umea, Sweden.

Leymann (2011), Bullying; Whistleblowing, The Mobbing Encyclopaedia <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM> (Erişim Tarihi 20.02.2011).

Leymann, Heinz and Annelie Gustafsson (1996), “Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders” , European Journal of Work and Organizational Psychology 5(2), University of Umea, Sweden.

Matthiesen, Stig Berge and Stale Einarsen (2007), “Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences” , Violence and Victims, Volume 22, Number 6, Springer Publishing Company.

Mercanlıoğlu, Çiğdem (2010), “Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye’deki Hukuksal Gelişimi” , Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2.

Okur, C. Burcu (2009), İşyerinde Duygusal Saldırı, Mobbing ve Başa Çıkma Yöntemleri, <http://www.ikdunyasi.com/?p=49>, (Erişim Tarihi 21.02.2011).

Orhan, Eftal. , NLP Nedir? / NLP'nin Temel İlkeleri, <http://www.nlpegitim.com/sayfa1.asp?id=1748>Erişim Tarihi: 03.03.2011).

Ozturk, Havva. Serap Sokmen, Fatma Yılmaz and Dilek Cilingir (2008), “Measuring Mobbing Experiences Of Academic Nurses: Development Of A Mobbing Scale” , Journal of the American Academy of Nurse Practitioners 20.

Özdamar, Kazım (2004), “Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi” , 5.Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Özdemir, Erdem (2006), “İşyerinde Cinsel Taciz”, Çalışma ve Toplum Dergisi/4.

Özdemir, Muhsin ve Betül Açıkgoz (2007), “Mobbing’e Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü” , Sakarya Üniversitesi XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Sakarya.

Özer, Dilşat (2009), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Raporu” , Bilka, Bilge Kadın Araştırma Merkezi.

Özgün, Altuğ. Kemal, “İşyerinde Mobbing ve Mobbingin Hukuki Değerlendirmesi” http://www.turkhukuksitesi.com/makale_1293.htm (Erişim Tarihi: 10.03.2011).

Özkul, Burcu ve İlker H. Çarıkçı (2010), “Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2010, C.15, S.1.

Özler Ergun, Derya. , Meltem Dil Şahin ve Ceren Giderler Atalay (2008), “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” , Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 22, Aralık.

Palaz, Serap. , Sultan Özkan, Necla Sarı, Fehim Göze, Nurdan Şahin ve Ömrüye Akkurt (2008), “İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği” , İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:10, Sayı:4 , Eylül.

- Pedro, Mariano Meseguer. , María Isabel Soler Sánchez, María Concepción Sáez Navarro, and Mariano García Izquierdo (2008), “Workplace Mobbing and Effects on Workers’ Health” , The Spanish Journal of Psychology, Vol. 11, No. 1.
- Poussard Minibaş, Jale ve Meltem İdiğ Çamuroğlu (2009), Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kabus, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Randolph Hillard, James (2009), “Workplace Mobbing: Are They Really Out To Get Your Patient?” ,Current Psychiatry, Vol. 8, No. 4, April.
- Saam, Nicole J. (2009), “Interventions in Workplace Bullying: A Multilevel Approach”, European Journal of Work and Organizational Psychology, 1.
- Shallcross, Linda. , Sheryl Ramsay and Michelle Barker (2008), “Workplace Mobbing: Expulsion , Exclusion, and Transformation” , School of Management, Griffith University.
- Sheehan, Michael (2004), “Workplace Mobbing: A Proactive Response” , Department of Management Griffith University, Presented at the Workplace Mobbing Conference Brisbane, Australia, 14th – 15th October.
- Seydl, Christoph (2006), “Workplace Mobbing/Bullying: A Deviant Conflict Redirection”, The Fifth International Conference on Workplace Bullying and Harassment in the Workplace, Dublin: Anti-Bullying Research and Resource Centre.
- Soysal, Abdullah (2008), “Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması”, Çimento İşveren Dergisi, Ocak.
- Şafaklı, Okan. Veli (2009), “Kamu Denetiminde Etkinlik Aracı Olarak “Ombudsman” ve AB Sürecinde KKTC’deki Uygulamaya Karşılaştırmalı Bir Bakış” Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I,S II).
- Şen, Sabahattin (2009), “Psikolojik Taciz ve İş Kanunu Boyutu”, Çimento İşveren Dergisi, Sayı:5 Cilt: 23.
- Şenturan Şermin ve Esra Mankan (2009), “Ücretin İşyerindeki Yıldırma Olgusu Üzerindeki Etkisi” , Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 50/ Yaz.

Taşpınar, Fatih and Halil Saylı, “Mobbing and Bullying In the Workplace and How You Survive If You Are Mobbed” , <http://ces.epoka.edu.al/icme/10.pdf> (Erişim Tarihi: 03.04.2011).

Tetik, Semra (2010), “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi” , Karamanoğlu MehmetBey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (18).

Tınaz, Pınar (2006), “Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing” <http://www.toprakisveren.org.tr/2006-71-pinartinaz.pdf> (Erişim Tarihi: 28.02.2011).

Tınaz, Pınar (2008), İş yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), 2. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş. , İstanbul.

Tınaz, Pınar. , Fuat Bayram ve Hediye Ergin (2008), Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing), 1. Bası, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Tutar, Hasan (2004) , İş Yerinde Psikolojik Şiddet, 3. Baskı, Barış Kitap Basım Yayım Dağıtım, Ankara.

Tutar, Hasan. “İşyerinde Psikolojik Şiddetle (Mobbing) Başa Çıkma Yolları” , <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm> (Erişim Tarihi: 02.03.2011).

Uzunçarşılı, Ülkü ve Nurhayat Yoloğlu (2007), “Mobbing/ İş Yerinde Duygusal Taciz: Ulusal ve Uluslararası Boyutu ile Çatışma Yüklü Bir İletişim Biçimi” , Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 27, Ocak.

Ülker, İ. Halil (2008), “Kurumsal Liderlikte Duygusal Yeterlik” , Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:4, Yıl:4, Sayı:2, Güz.

Ünsal, Pınar (2009), “İş Stresi Algısı ve Başa Çıkımda Bireysel Farklılıkların Rolü” , Çalışma Yaşamında Davranış, 1. Basım, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Vandekerckhove, Wim and M.S. Ronald Commers (2003), “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?” , Journal of Business Ethics, Vol. 45, No. 1/2, Jun.

Wagner, Irena. “Mobbing - Dysfunctional Behavior in Organization” , Charles University, Prague, Czech Republic, <http://web.ff.cuni.cz/wagnerova/5.pdf> (Erişim Tarihi: 28.12.2010).

Westhues, Kenneth (2006), “Checklist Of Mobbing Indicators” , <http://arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/checklist.htm> (Erişim Tarihi: 02.04.2011).

Yaman, Erkan (2009), Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing-, 1. Bası, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Yavaş, Elif (2008), İş Yerinde Kabus: “Mobbing”, <http://e-psikoloji.com/forum/showthread.php?3996-%DD%FE-Yerinde-Kabus-%91Mobbing%92-> (Erişim Tarihi: 25.02.2011).

Yeşiltaş, Mehmet (2005), “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz” , Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Manas Sosyal Bilimler Dergisi, 13.

Yıldırım, Aytolan and Dilek Yıldırım (2006), “Mobbing In The Workplace by Peers and Managers: Mobbing Experienced by Nurses Working In Healthcare Facilities In Turkey And Its Effect On Nurses” , Journal of Clinical Nursing, 16.

Yıldırım, Dilek. , Aytolan Yıldırım ve Arzu Timucin (2007), “Mobbing Behaviors Encountered By Nurse Teaching Staff” , Nursing Ethics, 14 (4).

Yıldız, Sebahattin ve Sevda Eliş Yıldız (2009), “Bullying ve Depresyon Arasındaki İlişki : Kars İlindeki Sağlık Çalışanlarında Bir Araştırma” , İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 8 Sayı: 15.

Yıldız, Selver ve İlknur Kılık (2010), “Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış” , Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt:1, Sayı:1.

Yüçetürk, E. Elif and M. Kemal Oke (2005), “Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey” , South-East Europe Review/2.

Yürür, Senay (2011), “Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz” , Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1.

Yürür, Senay ve Aşkın Keser (2010), “Öğrenilmiş Güçlülük: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama” , Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi, Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1.

Zapf, Dieter (1999), “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work” , Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt, Germany, MCB University Press International Journal of Manpower, 20,1/2.

Zapf, Dieter. , Carmen Knorz and Matthias Kulla (1996), “On The Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes” , European Journal of Work and Organizational Psychology 5(2).

Zukauskas, Pranas and Jolita Vveinhardt (2009), “Diagnosis of Mobbing as Discrimination in Employee Relations” , Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics{4), Work Humansim.

T.C. Anayasa madde 17

T.C. Anayasa madde 24-25

T.C. Anayasa madde:48-49-50

4857 Sayılı İş Kanunu madde 77

4857 Sayılı İş Kanun madde 5

4857 Sayılı İş Kanun madde: 24

4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu madde 24

4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu madde 25

5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu, madde: 105

5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu, madde 125

818 Sayılı Borçlar Kanunu madde 41

818 Sayılı Borçlar Kanunu madde 49

818 Sayılı Borçlar Kanunu madde 332

ILO 111 Sayılı Sözleşme, ILO Kabul Tarihi: 4 Haziran 1958, Kanun Tarih ve Sayısı: 13.12.1966 / 811, Resmi Gazete Yayım Tarihi ve Sayısı: 22.12.1966 / 12484, Bakanlar Kurulu Kararı Tarih ve Sayısı: 2.9.1967 / 6-8730, Resmi Gazete Yayım Tarih ve Sayısı: 21.9.1967 / 12705.

ILO 155 Sayılı Sözleşme, ILO Kabul Tarihi: 3 Haziran 1981, Kanun Tarih ve Sayısı: 07.01.2004 / 5038, Resmi Gazete Yayım Tarihi ve Sayısı: 13.01.2004 / 25345.

ILO 161 Sayılı Sözleşme, ILO Kabul Tarihi: 7 Haziran 1985, Kanun Tarih ve Sayısı: 07.01.2004 / 5039, Resmi Gazete Yayım Tarihi ve Sayısı: 13.01.2004 / 25345.

Resmi Gazete Türk Borçlar Kanunu Madde 417,
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110204-1.htm> (Erişim Tarihi: 10.03.2011).

27879 Sayılı Resmi Gazete,
<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm> (Erişim Tarihi: 10.03.2011).

EKLER

1. BÖLÜM DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

- Yaş grubunuz? 20 Yaş Ve Altı 21-25 26-30 31-35 36-40 41 ve Üstü
- Cinsiyetiniz? Erkek Kadın
- Medeni Haliniz? Evli Bekar
- Öğrenim Durumunuz? İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora
- Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyonunuz? Teknik Personel Mali veya İdari Personel Sözleşmeli Personel Orta Kademe Yönetici Üst Kademe Yönetici Diğer
- Kaç Yıldır Aynı Kurumda Çalışıyorsunuz? 1 Yıldan Az 1-3 Yıl 4-6 Yıl 7-10 Yıl 10 Yıldan Fazla

2. BÖLÜM MOBBİNG DAVRANIŞLARINI DEĞERLENDİRME

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
İşimi yaparken hakarete ve aşağılanmaya maruz kaldım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde arkamdan dedikodu yapılıyordu ve arkamdan alaycı bir şekilde takma adlarla söz ediliyordu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde hata yapmam için özel bir çaba sarf ediliyor ve beni zor durumda bırakıyorlardı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde işle ilgili önerdiğim teklif ve düşünceleri kulak arkası edip, fikirlerimi umursamaz tavırlar içinde dinliyorlardı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde fiziksel şiddet ve fiziksel tacize maruz kaldım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
İşyerimde beni rahatsız edici ve psikolojik olarak bana zarar verici davranışlarla sık sık karşılaştım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kendi işim dışında başkalarının işlerini de yapmaya zorlandım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saçımla, kıyafetimle alay ediliyordum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yaptığım işle ilgili olarak başarılarım takdir edilmiyordu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde sürekli beceriksizlikle suçlanıyor ve işten atılmayla tehdit ediliyordum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde rahatsız edici telefonlar veya mailler alıyordum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
İşyerimde aldığım kararlar sorgulanıyor ve karar vermekten yoksun bırakılıyordum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde diğer iş arkadaşlarımla konuşmam engelleniyordu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okuduğum okulla, yeteneklerimle, başarılı olduğum alanlarla dalga geçiliyordu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gereksiz yere fazla mesaiye bırakılıyordum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politik görüşlerim ve dini inançlarım eleştiriliyordu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde dışlanıp, görmezden geliniyordum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
Kendimi sürekli yorgun hissedip, nefes almakta güçlük çekiyordum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akşam işimden evime dönerken bitkin, isteksiz ve kimi zaman ağlamaklı oluyordum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabah işe giderken ayaklarım geri geri gidiyor ve işe varmadan başıma bir şeylerin gelmesini umuyordum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kendimi çaresiz, savunmasız ve kısır bir döngü içinde sıkışmış olarak görüyordum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş dışında da işteki ortamı ve işimi düşünüp, gündelik hayatıma olması gerektiği gibi devam edemiyordum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
Sürekli gergin, sinirli ve panik bir haldeydim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sıklıkla baş ağrısı ve mide bulantısı yaşıyordum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. BÖLÜM: MOBBİNGLE MÜCADELE TEKNİKLERİNİ DEĞERLENDİRME

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
Mobbinge maruz kaldığım dönem, hukuki yönden mücadele etme yoluna gittim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobbingle karşı karşıya kaldığım dönem, tedavi gördüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobbinge maruz kaldığım dönem, ailem ve çevrem bana destek oldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobbingle ilgili eğitim aldım. İşyerimde bu konuda beni bilgilendirici bir eğitim verildi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

S. Berna Karakale, 18.08.1980 yılında Sakarya' da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Çanakkale'de tamamladı. 1999 yılında başladığı SAÜ Kamu Yönetimi bölümünü 2003 yılında bitirdikten sonra Türkiye İş Bankası'nda cari hesaplar ve operasyon departmanlarında çalıştı. Halen Yalova Üniversitesi'nde yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.