

T.C
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN MOBBİNG DAVRANIŞINA İLİŞKİN
FARKINDALIKLARI VE GÖSTERDİKLERİ TEPKİLERİN
İNCELENMESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Zübeyde DURSUN SUCU

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Hülya ERKANLI

BOLU 2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

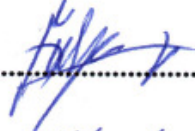
Zübeyde DURSUN SUCU'ya ait "Çalışanların Mobbing Davranışına İlişkin Farkındalıkları ve Gösterdikleri Tepkilerin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans yeterlilik tezi olarak oy birliğiyle / oy çokluğuyla kabul edilmiştir.

27.08.2019

Unvan, Adı, Soyadı,

İmza


Üye (Tez Danışmanı): Dr. Öğr. Üyesi Hülya ERKANLI

.....


Üye : Dr. Öğr. Üyesi Barış KAVCAR

.....


Üye : Dr. Öğr. Üyesi Kerem KAPTANGİL

.....


Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



Doç. Dr. Yaşar AYYILDIZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “**Çalışanların Mobbing Davranışına İlişkin Farkındalıkları ve Gösterdikleri Tepkilerin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**” başlıklı çalışmanın yazılmasında bilimsel ve etik kurallara uyduduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunduğumu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.


Zübeyde DURSUN SUCU

27.08.2019

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan ve her koşulda yardımını esirgemeyen değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Hülya ERKANLI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca her türlü yardımını bizden esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Yusuf Volkan Topuz hocama teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam süresince zamanından çaldığımı düşündüğüm ve her defasında yanıma gelip "Anne ödevin bitmedi mi?" diye soran ve hayattaki en büyük şansım olan canım kızım Nisan Sucu'ya, her zaman yanımda olduğunu hissettiren ve motive eden değerli eşim Burhan Sucu'ya ve fedakârlığını hiçbir zaman esirgemeyen ve her fırsatta tez çalışmama vakit ayırabilmem için yardımcı olan, üzerimdeki hakkını ödeyemeyeceğim kıymetli annem Huriye Dursun'a sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca maddi manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, Yüksek Lisans eğitimime başladığımda mutluluğu gözlerinden okunan fakat mezun oluşumu göremeyen ve tezimi bitirmek için anısından güç bulduğum rahmetli babam İsmail Dursun'a teşekkürü bir borç bilirim.

Zübeyde DURSUN SUCU

27.08.2019

ÖZET

ÇALIŞANLARIN MOBBİNG DAVRANIŞINA İLİŞKİN FARKINDALIKLARI VE GÖSTERDİKLERİ TEPKİLERİN İNCELENMESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Zübeyde DURSUN SUCU

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hülya ERKANLI

Ağustos 2019, 144 + xv sayfa

Bu araştırma ile Mobbing konusuna dikkat çekmek ve Mobbing'in doğru algılanmasına katkı sağlamak ayrıca konuya ilişkin olarak araştırmacıları, işletmeleri ve çalışanları bilgilendirici ve yönlendirici bulguların oluşmasına katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Bolu'da bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkek çalışanların Mobbing davranışlarına ilişkin farkındalıkları ve bu bağlamda gösterdikleri tepkileri incelenmiştir. Bu kapsamda Banka çalışanları tarafından hangi davranışların Mobbing davranışı olarak algılandığı kapsamında yapılan değerlendirmeler çalışmanın esas konusunu oluşturmaktadır. Kavramın doğru anlaşılması çözüm üretilebilmesi açısından önemli bir başlangıcı ifade eder. Bu nedenle bu çalışma, çalışanların hangi davranışları Mobbing olarak algıladığının ve bu algıların ne şekilde doğru olduğunun belirlenebilmesi ve bu kapsamda doğru çözüm yollarının geliştirilebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu bağlamda araştırmada hem nitel hem de nicel araştırma yöntem ve tekniklerinden yararlanılmıştır ve bu iki yöntem sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Bu araştırmada her iki yöntemin birlikte kullanılması ile konuya ilişkin olarak daha açıklayıcı bir bakış açısının oluşturulmasına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Nicel araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen anket soruları Olumsuz Davranışlar Ölçeği (Negative Acts Questionnaire (NAQ)) kullanılarak hazırlanmıştır.

Nitel araştırma kapsamında derinlemesine görüşmelerden yararlanılmıştır. Bu kapsamda, çalışanların Mobbing algısına yönelik olarak araştırmacı tarafından oluşturulan, demografik sorularla birlikte toplam 22 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır.

Nicel bulgular kapsamında tüm faktörler itibariyle çalışanların cinsiyetlerinin ve yaşlarının Mobbing algılarını farklılaştırmadığı görülmüştür. Bunlardan farklı olarak medeni durum, çalışılan sektör, çalışma süresi ve işletmedeki görevi değişkenleri ve bazı faktörler arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Yeni başlayan çalışanlar mesleki itibara yönelik davranışlara daha sık maruz kalırken en sık Mobbing'e maruz kalanların 11 yıldan fazla çalışma süresine sahip çalışanlar oldukları dikkat çekmektedir.

Derinlemesine görüşmeler kapsamında ise katılımcıların Mobbing algıları değerlendirilmiştir. Mobbing olarak algılanan davranışların tek bir kişiye yöneltilmediği ve banka çalışma düzeninden kaynaklı olarak verilen satış hedeflerinin beraberinde getirdiği hedef baskısından dolayı hedefine ulaşamayan tüm çalışanlara uygulanan davranışlar olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak nicel bulgular kapsamında Mobbing'e maruz kalma durumları düşük iken, nitel bulgular kapsamında hedef baskısı Mobbing olarak değerlendirilerek, katılımcılar tarafından çoğunluklu olarak Mobbing'e maruz kalındığı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu araştırma ile çalışanların Mobbing tanımına ilişkin olarak yeterli bilgiye sahip olmadıkları başka bir ifadeyle hangi davranışların Mobbing olduğuna ilişkin algıları noktasında bir kavram çelişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Mobbing algısı, bankacılık sektörü, karma yöntem

ABSTRACT

EXAMINATION OF EMPLOYEES' AWARENESS OF MOBBING BEHAVIORS AND THEIR REACTIONS TO THESE BEHAVIORS: A STUDY ON BANKING SECTOR

Zübeyde DURSUN SUCU

Master's Thesis

Department of Business Administration

Advisor: Assist. Prof. Dr. Hülya ERKANLI

August 2019, 144 + xv Pages

This study aims to draw attention on Mobbing, to contribute to the correct perception of it and to contribute to the formation of informative and directing findings for researchers, businesses and employees. In accordance with this purpose, the awareness of male and female employees working in banking sector in Bolu and their reactions concerning mobbing behaviors were researched.

In this context, the main subject of the study is the evaluations in terms of which behaviors are perceived as Mobbing behaviors by the Bank's employees. It's the correct understanding of the concept that represents an important beginning for producing solutions. So, this study has an important place in which behaviors employees perceive as Mobbing and how these perceptions are correct and developing correct solutions in this context.

In this regard, both qualitative and quantitative research methods and techniques were utilized in the study and the findings obtained from these two methods were evaluated. In this study, it is thought that using both methods together will contribute to a more explanatory perspective on the subject.

Survey questions directed to the participants within the context of quantitative research were prepared using Negative Acts Questionnaire (NAQ).

Within the context of qualitative research, data collection process was completed by in-depth interviews. In-depth interview question form consists of 22 semi-structured questions.

With the quantitative findings obtained with this study; by all factors, it was observed that gender and age of employees did not differentiate their perception of mobbing. However, different from those, a significant difference was found in the variables of marital status, sector of employment, duration of work and duty in the enterprise and some factors. It is noteworthy that while new employees are exposed to behaviors towards professional reputation more frequently, those who are exposed to Mobbing most frequently are employees with more than 11 years of working time.

Within In-depth interviews, Mobbing perceptions of participants were evaluated and it was determined that behaviors that are perceived as mobbing is not directed to a single person and these behaviors are applied to all employees who cannot reach their targets due to the pressure brought by the sales targets given by the bank's working order.

According to the results of both researches in terms of quantitative findings, exposure to Mobbing was low; but in terms of qualitative findings, It's thought that participants were exposed to Mobbing predominantly because target pressure was evaluated as Mobbing. Therefore, with this research it was reached that employees do not have sufficient information about the definition of mobbing; in other words, they have a contradiction in their perception about which behaviors are Mobbing.

Key words: Mobbing Perception, Banking Sector, Mixed Method



Bıraktığı anılarla yüreğime dokunan kahraman BABAM'a ...

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	ii
ETİK UYGUNLUK BEYANI	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İTHAF	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLOLAR DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
KISALTMALAR DİZİNİ	xv
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

1. MOBBİNG KAVRAMI	4
1.1. Mobbing Kavramının Gelişim Süreci	4
1.2. Mobbing Kavramına Benzer Kavramlar ve Mobbing'e İlişkin Terminoloji Sorunu.....	9
1.3. Mobbing Tipolojileri	11
1.3.1. Leymann'ın Mobbing Tipolojisi.....	11
1.3.2. Zapf ve Knorz'un Mobbing Tipolojisi.....	14
1.3.3. Björkqvist'in Mobbing Tipolojisi	17
1.3.4. Schlaugat'ın Mobbing Tipolojisi	17
1.4. Mobbing Türleri	18
1.4.1. Dikey Mobbing	18
1.4.2. Yatay Mobbing	19
1.4.3. Sübjektif Mobbing	20

1.4.4. Objektif Mobbing	21
1.5. Mobbing Tarafları	21
1.5.1. Mobbing Uygulayanlar	22
1.5.2. Mobbing Mağdurları.....	25
1.5.3. Mobbing İzleyicileri	28
1.6. Mobbing'in Nedenleri ve Sonuçları	30
1.6.1. Mobbing'in Bireysel Nedenleri ve Sonuçları	30
1.6.2. Mobbing'in Örgütsel Nedenleri ve Sonuçları.....	34
1.6.3. Mobbing'in Toplumsal Nedenleri ve Sonuçları	38
1.7. Mobbing Olarak Nitelendirilen Davranışlar	40
1.8. Mobbing Olmayan Davranışlar.....	43
1.9. Mobbing ile Mücadele Yöntemleri	45
1.9.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri	45
1.9.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri.....	47
1.9.3. Toplumsal Mücadele Yöntemleri	48
1.10. Türkiye'de Mobbing Davranışına İlişkin Hukuksal Düzenlemeler	50

II. BÖLÜM

2. FARKLI SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERDE MOBBİNG ALGISI ...54

2.1. Mobbing ve Toplumsal Cinsiyet.....	54
2.2. Mobbing ve Kuşak Farklılıkları	56
2.3. Mobbing ve Kıdem	61
2.4. Bankacılık Sektöründe Çalışma Sistemine Genel Bir Bakış.....	62

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM, BULGULAR VE YORUMLAR64

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	64
3.2. Araştırma Evreni, Örneklemi ve Kısıtlılıkları.....	64
3.3. Araştırma Soruları	65
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	65
3.5. Bulgular Ve Değerlendirmeler	66
3.5.1. Nicel Bulgular	66

3.5.1.1. Demografik Bulgular	67
3.5.1.2. Faktör Analizi.....	68
3.5.1.3. Araştırma Verilerinin Güvenilirliği	69
3.5.1.4. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Mobbing Algılarına İlişkin Farklılıklarının Analizi	71
3.5.2. Nitel Bulgular	77
3.5.2.1. Katılımcıların Mobbing Tanımına ve Hangi Davranışların Mobbing Olup Olmadığına İlişkin Algıları	79
3.5.2.2. Katılımcıların Mobbing Taraflarına İlişkin Algıları	85
3.5.2.3. Katılımcıların Mobbing Nedenleri ve Sonuçlarına İlişkin Algıları	92
3.5.2.4. Katılımcıların Mobbing İle Mücadele Yöntemlerine İlişkin Algıları	97
3.5.2.5. Katılımcıların Mobbing Deneyimlerine İlişkin Paylaşımları.....	104
IV. BÖLÜM	
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
KAYNAKLAR	112
EKLER	
Ek-1. Etik Kurul İzni.....	136
Ek-2. Olumsuz Davranışlar Ölçeği (Negative Acts Questionnaire (NAQ)) ve Kullanım İzni.....	137
Ek-3. Anket Formu.....	138
Ek-4. Araştırmacı Tarafından Hazırlanan Derinlemesine Görüşme Soruları	141
ÖZGEÇMİŞ	144

TABLolar DİZİNİ

Tablo 3.1: Demografik Bulgular	67
Tablo 3.2: Faktör Analizi	68
Tablo 3.3: Güvenilirlik Analizindeki Cronbach's Alpha(α) Değerleri	70
Tablo 3.4: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	71
Tablo 3.5: Medeni Durum Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	71
Tablo 3.6: Sektör Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	72
Tablo 3.7: Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	73
Tablo 3.8: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	74
Tablo 3.9: İşletmedeki Görevi Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	75
Tablo 3.10: Mobbing'e Maruz Kalma Durumu (Mann Whitney U Testi)	75
Tablo 3.11: Mobbing'e Maruz Kalma Durumu (Kruskal-Wallis Testi)	76
Tablo 3. 12: Katılımcılara ait Demografik Bilgiler	78

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1: “Mobbing” Modeli (Nedenleri, Süreci ve Sonuçları)	15
---	----



KISALTMALAR

ICN	: International Council of Nurses (Uluslararası Hemşireler Kurulu)
ILO	: International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
NAQ:	: Negative Acts Questionnaire (Olumsuz Davranışlar Ölçeği)
PSI	: Public Services International (Uluslararası Kamu Hizmetleri)
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	: Türk Dil Kurumu
Vb.	: ve benzeri
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü

GİRİŞ

İşletme içerisinde huzursuz bir atmosfere yol açan Mobbing, bir ya da birden fazla çalışanın başka bir çalışana uyguladığı olumsuz davranışlardan oluşan süreçtir. Mobbing, sürekli ve sistematik olarak uygulanarak kişiyi hedef alan aşağılayıcı ve hakir görücü davranışlardan oluşması açısından işletmelerde görülen çatışma, işyeri stresi, işyerinde kabalık gibi anlık öfkeyle ortaya çıkan geçici davranışlardan ayrılmaktadır. Çalışma yaşamının en önemli sorunlarından biri olan Mobbing bir ya da birkaç saldırgan tarafından dolaylı ya da doğrudan, hem dikey yönlü hem de yatay yönlü olarak çeşitli şekillerde uygulanan olumsuz davranışlarla kendini göstermektedir. Bu olumsuz davranışlarla çalışanlar mağdur haline getirilmekte ve yaşanan stres sonucu ağır fiziksel ve psikolojik sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Mobbing; bireyleri, örgütleri ve toplumu etkileyebilen bir olgu olması sebebiyle bu konu hakkında doğru teşhisler yapılması ve mücadele yollarının aranması hem çalışanların hem de işletmelerin verimliliği açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda bu araştırma ile Mobbing konusuna dikkat çekmek ve Mobbing'in doğru algılanmasına katkı sağlamak ayrıca konuya ilişkin olarak araştırmacıları, işletmeleri ve çalışanları bilgilendirici ve yönlendirici bulguların oluşmasına katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Bolu'da bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkek çalışanların Mobbing davranışlarına ilişkin farkındalıkları ve bu bağlamda gösterdikleri tepkileri incelenmiştir. Banka çalışanları tarafından hangi davranışların Mobbing davranışı olarak algılandığı kapsamında yapılan değerlendirmeler çalışmanın esas konusunu oluşturmaktadır. Mobbing doğru algılanırsa Mobbing ile mücadele kapsamında doğru çözüm yollarının geliştirilebilmesinin mümkün olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, bu çalışma ile konuyla ilgili olarak yapılacak diğer araştırmalara katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Son yıllarda bankalar arasında artan rekabet ile birlikte çalışma koşullarının gittikçe zorlaşması banka sektörünün kâr hedeflerini de derinden etkilemiş ve bu durumun getirdiği yoğun satış hedeflerinin çalışanlar üzerinde bir hedef baskısı oluşturduğu düşünülmektedir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada bankacılık sektörünün seçilmesinin nedeni, Mobbing'e maruz kalan insanların daha çok rekabet baskısının yoğun olduğu işletmelerde görülmesi bununla birlikte insanlarla yoğun iletişim halinde olunması, çalışma koşullarının zor olması ile çalışanların yaşadığı yoğun stres sonucunda olumsuz davranışların daha yoğun hissedilmesidir. Günümüzde çalışma hayatında çok sık karşılaşılan ve kullanılan bir kavram halini alan Mobbing kavramını bilen ve bu konuyla ilgili az da olsa bilgisi olan çoğu çalışanın karşılaştıkları olumsuz davranışları Mobbing ile bağdaştırdıkları düşünülmektedir. Bu kapsamda bu çalışma da bankacılık sektöründe çalışanların bankacılık çalışma sistemi göz önünde bulundurulduğunda hangi davranışları Mobbing olarak değerlendirdikleri ve bu kapsamdaki tepkileri bağlamında bir değerlendirme yapmayı amaçlamaktadır.

Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde; Mobbing kavramının tanımı, gelişim süreci, Mobbing'e ilişkin terminoloji sorunu, Mobbing tipolojileri, Mobbing türleri ve Mobbing tarafları, Mobbing'in nedenleri ve sonuçları, Mobbing olarak nitelendirilen ve Mobbing olmayan davranışlar ile bu konular çerçevesinde Mobbing ile mücadele yöntemleri ve Türkiye'de Mobbing davranışına ilişkin hukuksal düzenlemeler açıklayıcı bir biçimde ele alınmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; farklı sosyo-demografik özelliklerde Mobbing algısını anlayabilmek açısından toplumsal cinsiyet, kuşak farklılıkları, kıdem değişkenleri ele alınarak çeşitli araştırma sonuçları kapsamında Mobbing ile ilişkileri açıklanmıştır. Aynı zamanda çalışanların demografik özelliklerinin yanı sıra bankacılık sektörünün çalışma sistemi de anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın amacı, önemi, yöntemi ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Araştırmada hem nicel hem de nitel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılmıştır ve bu karma yöntemin daha açıklayıcı olacağı ve katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bu kapsamda nicel kısımda çalışanların sosyo-

demografik özelliklerine göre Mobbing algılarına ilişkin farklılıklar analiz edilerek nitel araştırma kapsamında ise çalışanların hangi davranışları Mobbing olarak algıladıkları değerlendirilmeye çalışılmıştır.



I. BÖLÜM

1. MOBBİNG KAVRAMI

Bu bölümde, Mobbing kavramının gelişim süreci, Mobbing kavramına benzer kavramlar ve Mobbinge ilişkin terminoloji sorunu, Mobbing tiyolojileri, Mobbing süreci ve Mobbing tarafları, Mobbingin bireysel, örgütsel ve toplumsal nedenleri ve sonuçları, Mobbing olmayan davranışlar, Türkiye’de Mobbing davranışına ilişkin hukuksal düzenlemeler ele alınacaktır.

Mobbing kelimesinin kökenini oluşturan ‘mob’ kavramı Latince sözcük olan ‘mobile vulgus’ sözcüklerinden türetilmiştir. Bu sözcüğün Türkçe karşılığı ‘kararsız kalabalık’ anlamına gelmektedir (Tınaz 2011:5). “Mob” kökünden türetilen ve İngilizce’de bir eylem biçimi olan “Mobbing” kavramı, var olan düzene karşı gelen insan topluluğu, kanunlara uymayan ve şiddet uygulayan kalabalık gibi anlamlara gelmektedir (Random House Webster's College Dictionary, New York 1997: 174).

1.1. Mobbing Kavramının Gelişim Süreci

Mobbing kavramını ilk olarak kullanan Avusturyalı etolojist olan Konrad Lorenz, Mobbing kavramını grup halindeki hayvanların davranışlarını tanımlamak için kullanmıştır. Lorenz, bir grup hayvanın, kendilerinden daha büyük ve güçlü gördükleri bir hayvanı korkutmak suretiyle yaptıkları saldırıya ‘Mobbing’ ismini vermiştir (Leymann 1996: 167).

Mobbing kavramını 1984 yılında ilk kez insanlar arası davranışları ifade etmek amacıyla kullanan kişi ise, İsveçli Doktor Peter-Paul Heinemann olmuştur. Heinemann

öğrencilerin davranışlarını inceleyen araştırması kapsamında birden fazla öğrencinin diğer bir öğrenciye yönelik gerçekleştirdikleri bezdirici davranışları, Mobbing kavramını kullanarak tanımlamıştır (Fischinger 2010:153) ve bu bezdirici davranışlara engel olunmadığında arkadaşları tarafından olumsuz davranışlarla karşılaşan çocukların intihara kalkılabileceğini vurgulamıştır (Tınaz 2006: 23). Heinemann elde ettiği bulguları derleyerek, kurbanı sindiren ve ümitsizliğe iterek intihara sürükleyebilen bu davranışların ciddiyetini anlatan bir kitap yazmıştır (İlhan 2010: 1179). Bu eser konuya ilişkin ilk eserlerden biridir.

Leymann Mobbing kavramını hukuksal anlamda incelemeye alan ilk isimlerdendir (Leymann 1993:33). Leymann Mobbing üzerine yaptığı araştırmaya İsveç'te başlamış, okullarda uygulanan şiddetin işyerlerinde yetişkinler arasında da yaşandığını keşfedince Mobbing kavramını kullanmıştır (Altuntaş 2010: 2998). Mobbing, Leymann tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır:

“Mobbing, işyerinde bir veya birden çok kişi tarafından, diğer bir kişiye yönelik, çalışana mağdur etmek üzere uzun süre devam eden (ay veya yıl), sürekli tekrarlanan düşmanca davranışlar sergileyen durumları göstermek üzere kullanılan bir kavramdır” (<http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>).

Mobbing eylemlerinin süresinin uzunluğu ve sıklığı çalışanlarda görülen tükenmişlik, zihni yıkım ve psikomatik rahatsızlıklara neden olmaktadır (Leymann, 1996: 165).

Leymann'ın çalışmalarının öncülüğünde kavram ilk olarak İsveç'te literatüre girmiş daha sonra dünyanın pek çok yerinde konuyla alakalı olarak geniş araştırmalar yapılmıştır (Altuntaş 2010: 2998). İsveç'te 1970'li yıllarda iş yaşamına ilişkin hukuksal düzenlemelerin artması Mobbing konusuna ilişkin araştırmaların da ivme kazanmasına neden olmuştur. Bu kapsamda çalışma yaşamında işletmelerde yer alan çalışanların psikolojik durumlarını etkileyen unsurları ortaya koyabilme çabaları artmıştır (Leymann 1996:168). Leymann, 1984'te İsveç'te yayımladığı “İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık” konulu raporda ilk kez Mobbing kavramını meşrulaştırmıştır. Mobbing kavramının

yasal nitelik kazanması ise 1993'te İsveç'te çıkarılan "İşyerinde Kişilerin Mağdur Edilmesi" adlı kanunla gerçekleştirilmiştir (Tonbu 2014: 102) böylece Mobbing 1990'ların sonlarına doğru işyerlerinde ciddi bir sorun olarak kabul edilmeye başlamıştır (Lewis 1999:1-7).

Chappell Di Martino (1998) Mobbing davranışına ilişkin işyerinde şiddet Violence at Work adı altında bir rapor yayınlamışlardır. Bu raporda ilgi çekici olan Mobbing davranışının fiziksel şiddet unsurlarıyla (cinayet gibi) birlikte ele alınmış olmasıdır (Chappell ve Di Martino 1998: 3). Bu rapor ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) bünyesinde de yayımlanmıştır. Yayımlanan raporda İngiltere'de çalışanların %78'inin çalışma ortamında Mobbing'e tanıklık ettiği , %53'ünün ise Mobbing mağduru olduğu belirtilmiştir. Raporda İsviçre'de görülen intihar oranlarının %10-15'inin ise Mobbing davranışlarının sonucunda meydana geldiği belirtilmiştir (Chappell & Di Martino; 1998: 4). "Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)", "Uluslararası Sağlık Örgütü (WHO)", "Uluslararası Hemşireler Kurulu (ICN)" ve "Uluslararası Kamu Hizmetleri (PSI)" Mobbing konusunda sağlık sektörü kapsamında bu davranışın engellenmesine yönelik ilke ve politikalar geliştirebilmek için çeşitli çalışmalar yürütmüşlerdir (ILO/WHO/ICN/PSI 2003:4). Bu çalışmalarda genel olarak Mobbing'in tanımı yapılmış ve en çok görüldüğü ülkelerde farkındalığı artırma ve tavsiye niteliğinde düzenlemelere yer verilmiştir (Mizrahi 2013: 449). Bu bağlamda, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Mobbing'i aşağıdaki gibi nitelendirmiştir (Chappell ve Di Martino 1998: 2):

"acımasız, intikamcı, onu kırıcı ve şeytanca eylemler ile bir işçiye veya bir grup işçiye zarar vermeyi amaçlayan saldırgan davranışlar"

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) bünyesi altında, hem çalışan hem de işletme açısından oldukça ciddi sonuçlara yol açan Mobbing olgusuna karşı önlem olarak uluslararası alanda önemli bazı sözleşmeler imzalanmıştır (Ulusoy 2013: 138).

Bu sözleşmelerden ilki, 111 Sayılı Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi'ne göre üye devletler edinilen iş veya meslekte eşitliğe aykırı olarak her türlü ırk, cinsiyet, dini veya siyasi inanç, ulusal veya sosyal konum açısından ayırım gözetmeme yükümlülüğü altına girmişlerdir. Aynı zamanda bu sözleşme, ayrımcılığı ortadan kaldırarak çalışanlar arasında eşitliği sağlamak amacıyla ulusal bir politika benimseme ve bu politikanın

uygulanmasının sağlanması amacıyla kanunlar çıkarma yükümlülüğünü de kapsamaktadır (ILO 1966/811: 1-3).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) çatısı altında kabul edilen sözleşmeler kapsamında, 161 Sayılı İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin Sözleşmesi ile üye devletler iş ile ilgili sağlık koşullarını (hem fiziksel hem de zihinsel olmak üzere) karşılayacak seviyede, güvenli bir çalışma ortamı oluşturma yükümlülüğü altına girmektedirler (ILO 2004/ 5039: 1-4).

155 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşmesi'nde ise her üye devletin tutarlı bir ulusal politika oluşturması ve bu bağlamda iş güvenliği, iş sağlığı konusunda oluşturulan bu politikaların uygulanması öngörülmüştür (ILO 2004/ 5038: 2). Bu kapsamda, Türkiye bahsi geçen üç sözleşmeye de taraf ülke konumunda olması sebebiyle yasal düzenlemeler ile sözleşmelerde bahsi geçen uygun politika oluşturma, oluşturulan politikaların benimsemesi taahhüdü altına girmiştir (Ulusoy 2013: 138).

Güncel literatürde Mobbing davranışına ilgi çekmek noktasında 1988 yılında BBC için Andrea Adams tarafından hazırlanan belgesel önemli bir katkı sağlamıştır. Bununla birlikte Adams 1992 yılında “Bullying at Work: How to Confront and Overcome (İş Yaşamında Zorbalık: Nasıl Karşı Gelir ve Alt Edilir)” adlı kitabı yayınlamıştır (Davenport, Schwartz ve Elliot 2005:21; Adams, 1992:42). Adams, “Mobbing” kavramını “bireyleri küçük düşürme” ve “sürekli kusur bulma” anlamında kullanmaktadır. 1997’de Mobbing’e uğrayanlara yardımcı olmaları için “The Andrea Adams Trust” adında bir örgüt oluşturulmuş ve işyerlerinde “Mobbing” olarak nitelendirilen davranışlar hakkında araştırma yapmasına yönelik görevler verilmiştir. Bu örgüt bu araştırmalar kapsamında ilk kâr gütmeyen ve siyasi amaç taşımayan vakıflarından birisi olma özelliği taşımaktadır (Deborah 2000: 594).

1994 yılında kendisi de Mobbing mağduru olan İngiliz araştırmacı Tim Field, 1996’da Mobbing kapsamında “Birleşik Krallık Ulusal İşyeri Zorbalığı Danışma Hattı”nı (UK National Workplace Bullying Advice Line) kurmuştur (Karslıoğlu 2013:

23) ve Mobbing'i, "mağdurların özsayılarına ve güvenlerine karşı yapılan sürekli ve acımasızca gerçekleştirilen bir saldırı" olarak nitelendirmiştir. Bu bağlamda Mobbing, "hedef görülen kişinin benliğini yok etme çabası" olarak görülebilmektedir. (Davenport, Schwartz, ve Elliott 2008: 23). 1996 yılında çıkardığı "Bully in Sight (Görünürdeki Zorba)" isimli kitabında Mobbing'in temelindeki nedenler olarak, hedef gördüğü kişi üzerinde üstünlük ve egemenlik kurmaya çalışmak veya örgütten uzaklaştırma isteği olarak ifade etmiştir (Çobanoğlu 2005: 28). Aynı zamanda Tim Field Mobbing kavramının tanımında, Mobbing uygulayanların Mobbing davranışlarının sonuçlarını kabul etmediğini de belirtmektedir (Yaman 2009: 23).

Mobbing davranışını engelleyebilmek noktasında internet de etkin bir araç olarak kullanılabilir. Bu yolla Mobbing'e maruz kalan kişilere bir buluşma noktası oluşturarak kişilerin yaşadıkları sorunların çözülmesi amaçlanmıştır (Fettahlıoğlu 2008: 36). Bu kapsamda, uluslararası platformda Bob Rosner iş yerlerinde Mobbing mağdurlarını 'işyeri gazileri' olarak adlandırmakta ve Mobbing mağdurlarının deneyimlerini diğer çalışanlara yol göstermesi amacıyla paylaşımları ve yaşadıkları sorunlar ile alakalı olarak merak ettikleri konularda uzmanlar tarafından yardım almalarını sağlamak için <http://workingwounded.com> sitesini kurmuştur. Bu site Mobbing mağdurlarına sağladığı desteklerden dolayı internet ortamında ödül almış ve daha sonra da Bob Rosner, Mobbing mağdurlarının siteye yapmış oldukları şikâyetleri ve bu konuda Mobbing mağdurlarına yapılan önerileri site ile aynı ismi taşıyan bir kitapta derlemiştir (Rosner 2001: 7). Türkiye'de ise www.mobbingturkiye.com veya www.psikolojikyildirma.com sitelerinde Mobbing mağdurları yaşadıkları olumsuz davranışlarla ilgili olarak deneyimlerini paylaşmakta ve bu konuda yalnız olmadıklarını görmektedirler. Bu bağlamda bu siteler Mobbing ile mücadele edebilmek noktasında Mobbing mağdurlarına yol göstermektedir (Altuntaş 2010: 2998).

Mobbing kapsamında yapılan araştırmalar arttıkça elde edilen bulgular ile Mobbing konusunun sadece akademik araştırmalarca ele alınmasının yanı sıra farklı araştırmaların da yaygınlaşmasına katkıda bulunulmuştur. Bu bağlamda, 1998 Kasım ayında Oprah Winfrey'in 'Zorba Patronlara' ithaf edilmiş gösterisi ile Mobbing mağdurlarının deneyimlerini anlatmaları istenmiştir. 2004 yılında gerçek bir yaşam

hikâyesinden derlenerek çekilen ‘Çalışmayı Seviyorum- Mobbing’ (Mi Piace Lavorare- Mobbing) isimli film Berlin Film Festivali’nde jüri özel ödülü olarak birçok kişinin film içerisinde anlatılanlarda yaşadıklarını bulmalarına yardımcı olmuş ve izleyenler tarafından yoğun ilgi görmüştür (Altuntaş 2010: 2998).

1.2. Mobbing Kavramına Benzer Kavramlar ve Mobbing’e İlişkin Terminoloji Sorunu

Mobbing, tam olarak üzerinde isim birliği sağlanamayan bir olgudur. Çalışma yaşamında karşılaşılan olumsuz nitelikli ve psikolojik etki yaratan farklı davranışlarla karşılaşılabilmektedir. Karşılaşılan olumsuz davranışların hangisinin Mobbing olduğunu ortaya koyabilmek ve bu anlamda terminolojik bir birlik oluşturabilmek oldukça güçtür (Güngör 2008: 6). Özellikle İngilizce literatür kökenli ‘‘Mobbing’’ ve ‘‘bullying’’ kavramlarının sıklıkla birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Ancak bu davranışların içeriklerinin farklı olduğunu ve doğru davranışlar için doğru kavramlar kullanılması gerektiğini ifade etmek gerekmektedir. Bu kapsamda Leymann özellikle okullarda gerçekleşen ve psikolojik taciz içerikli davranışları bullying olarak tanımlarken çalışma yaşamında işletmelerde gerçekleşen ve yine psikolojik taciz içeren davranışları Mobbing olarak nitelendirerek bir ayırt noktası belirlemiştir (<http://www.leymann.se/English/11130E.HTM>).

İlk olarak Leymann tarafından kullanılan ‘‘Mobbing’’ terimi, çoğunlukla Almanca konuşan ülkeler, Hollanda ve bazı Akdeniz ülkeleri tarafından kabul edilmektedir. Bununla birlikte, aynı olguyu tanımlamak için başka kavramlar da kullanılmıştır. Örneğin, İngilizce konuşan ülkeler çoğunlukla ‘‘zorbalık (bullying)’’ terimini kullanırken, ABD’de ‘‘işyerinde duygusal istismar (emotional abuse in the workplace)’’ (Keashly 1998) ve ‘‘işyerinde taciz (workplace harassment)’’ gibi terimler kullanılmaktadır. (Brodsky 1976; Matthiesen & Einarsen 2010). Bu bölümde Mobbing ile ilişkilendirilen kavramlar ayrıntılı olarak ele alınmaya çalışılacaktır.

Bullying (zorbalık) kavramı, güçsüz olan kişinin güçlü olan kişi tarafından sürekli olarak aşağılanma, küçük düşürülme, rahatsız edilme, tahrik edilme, psikolojik ve fiziki şiddete uğrama, taciz edilme eylemlerine maruz bırakılmasını anlatmak için kullanılmaktadır (Polat 2013: 81). Bullying kavramı kapsamında zorbalık yapanlar güçlü, agresif, acımasız kişiler olarak nitelendirilmektedir (Niedl 1995: 14; Bultena ve Whatcott 2008: 653). Zorbalıkta belirgin tehdit unsurları ve fiziki saldırı bulunmaktayken, Mobbing kimi zaman objektif algılamamanın dahi zor olduğu psikolojik özellikte gizli bir saldırı şeklidir (Akgün 2013: 23).

Emotional Abuse in the Workplace (iş yerinde duygusal istismar) bir ya da birden çok kişinin diğer kişileri yaralamayı/yıkmayı amaçladıkları düşmanca davranışları tanımlamak için kullanılmaktadır (Keasly 1998: 85). Ancak abuse (istismar) kavramı daha çok aile fertleri arasında sergilenen düşmanca davranışları ifade etmek için kullanıldığından, işyerinde yaşanan psikolojik şiddetin tanımlanmasında fazla tercih edilmediği görülmektedir (Smith vd. 2002: 1121).

Harassment (taciz) tekrar eden ve ısrarcı bir şekilde çalışana eziyet etmeyi, sınırlarını yıpratmayı amaçlayarak onu kızdıran, gözdağı veren veya huzursuzluğa iten olumsuz davranışlardır (Einarsen, 1999: 16). Carroll Brodsky (1976), “The Harassed Worker” (Tacize Uğramış İşçi) adlı eserinde taciz kavramını çalışma yaşamında bir insanın diğer insana yönelik bezdirme, korkutma amaçlı acı çektirme ve hayal kırıklığı yaratmak kapsamında gerçekleştirdiği sistematik girişimler olarak nitelendirmiştir (Tınaz 2008: 12). Günümüzde taciz, daha çok cinsel ve ırksal taciz (sexual haressment, racial haressment) terimleriyle ilişkilendirildiği için Mobbing’i tanımlamak noktasında tercih edilen bir kavram olmadığı görülmektedir. Cinsel taciz Mobbing davranışları arasında yer almakla birlikte Mobbing, çalışanların işvereni veya çalışma arkadaşları tarafından belirli periyotlarla sürekli olarak maruz kaldığı olumsuz davranışları ve kendini savunamadığı tüm durumları içeren karmaşık bir kavram olması bakımından ırksal ve cinsel tacizden ayrılmaktadır (Brodsky 1976’dan aktaran Smith vd. 2002: 1120-1121 ve Çöl 2012: 430). Bu bağlamda çalışanların Mobbing mağduru olma riski ırk ve cinsiyet farkı gözetmeksizin her çalışan için geçerli olan bir durumdur. İşinde başarı göstermiş bir çalışan kolayca diğer çalışanların dikkatini çekerek kıskanılabilir.

Dolayısıyla başarılı çalışanlar, kıskanan çalışma arkadaşlarının hedefi olarak olumsuz davranışlara (küçük düşürücü davranışlar, çalışmanın sabote edilmesi, dedikodu çıkarılması gibi) maruz kalabilmektedir (Mimarlıoğlu ve Özgen 2007: 214).

Türkçe literatürde Mobbing'in farklı karşılıklarının olduğu ve tam bir karşılığı bulunmadığı görülmektedir (Aytaç ve Bayram 2011: 81). Bunun sebebi İngilizce kelimelerin başka dillere çevirisi noktasında tam karşılıklarının olmaması ve bu çevirilerin Türkçe'ye yeterince yerleşmemesidir (Smith vd. 2002: 1120-112). Mobbing'in tanımlanması noktasında Türk Dil Kurumu iş yerlerinde ya da bir grup içerisinde belirli bir bireyi hedef alarak, sistemli bir şekilde kişinin çalışmalarını engelleyip bu konuda huzursuz olmasını sağlayan yıldırma, bezdiri dışlama, gözden düşürme gibi karşılıklar kullanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>), fakat konuya ilişkin Türkçe çevirilerde ve literatürde çoğunluklu olarak kavramın "Mobbing" olarak kullanıldığı görülmektedir (Yüçetürk 2005: 77-91).

1.3. Mobbing Tipolojileri

Bu bölümde Mobbing kavramına ilişkin farklı tipolojilerden bahsedilmektedir. Bunlar; Leymann, Zapf ve Knorz, Björkqvist ve Schlaugat'tun Mobbing tipolojileridir.

1.3.1. Leymann'ın Mobbing Tipolojisi

Leymann Mobbing sürecini ilk aşamada kritik olaylar, ikinci aşamada saldırgan eylemler, üçüncü aşamada yönetimin devreye girmesi, dördüncü aşamada dışlama ve damgalama ve son aşamada ise işine son verilme şeklinde beş aşamadan oluşan bir süreç olarak belirlemiştir. Bu aşamalara ilişkin bilgi aşağıda verilecektir.

1. Kritik olaylar: Leymann modeline göre Mobbing sürecinin başlangıç aşaması, işyerinde oluşan anlaşmazlıklar sebebiyle farklı davranışlar gösteren çalışanın, geçici olarak kısa süreli bir yalnızlık sürecine girmesidir (Leymann, 1993:60). Genellikle bu durumu tetikleyici unsur bir çatışmadır. Ancak çatışmanın Mobbing'e dönüşmesine

neden olan unsurun ne olduğu ise kesin olarak belirlenememiştir (Leymann 1996: 165-184).

2. *Saldırgan eylemler*: Tek bir sefere mahsus olarak yapılan ve kişiyi hedef almadan yapılmış olan olumsuz davranışlar Mobbing olarak nitelendirilmemektedir. Ancak bu olumsuz davranışlar bir kişiyi hedef alarak yıldırma amaçlı sistematik olarak yapılmaya başlandığında, Mobbing'in aktif olarak başladığı söylenebilmektedir (Leymann 1996: 165-184). Bu aşamada, Mobbing davranışlarını oluşturan aşamaya geçilmektedir. Düşmanlık içeren, karşı taraftaki kişiye yönelik saldırgan tutum ve davranışlar sistematik, yoğun ve istikrarlı bir şekilde gerçekleştirilmektedir (Leymann 1993: 105).

3. *Yönetimin devreye girmesi*: Birinci ve ikinci aşamalarda konudan uzak duran yönetim bu aşamada devreye girer ve olay resmi bir durum haline dönüşür. Ancak grup dışına itilmiş ve damgalanmış olan Mobbing mağdurunun yönetim tarafından da yanlış anlaşılma olasılığı oldukça yüksektir. Bir süre sonra diğer çalışanlar, işletme içerisinde mağdur hakkında yapılan propagandadan etkilenerek mağdura karşı tavır almaya başlar. Bunun sonucunda ise yönetim genelde mağdurların yanında olmayı tercih etmez ve bu durum da konuyla ilgili olarak çözüm bulunmasını zorlaştırır (Leymann 1996: 165-184). Mobbing davranışına ilişkin yönetim tarafından kesin bir karşı tavır gerçekleşmediği sürece Mobbing uygulayıcıları bu davranışları uygulamak noktasında daha rahat davranabilmektedir. Dolayısıyla bu durum Mobbing davranışını işletme içerisinde desteklediği algısını yaratmaktadır. Bu algı örgütün desteklediği şiddet (Organization-motivated violence) olarak da adlandırılmaktadır (O'leary ve Griffin 1996:227).

4. *Dışlama-Damgalama*: Bu aşamada Mobbing mağduru psikolojik yardım almaya başlar. Aynı zamanda mağdurun işyerinden uzaklaşmak adına aldığı hastalık izinleri ve ilaç kullanımı da bu aşamada gerçekleşmektedir. *Leymann (1993)* bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: Eğer Mobbing'e maruz kalan kişi aynı işletmede görev almaya devam ediyorsa bu kişi çalışma arkadaşları tarafından, amirleri tarafından dışlanmaya maruz kalabilecektir. Bununla birlikte kişinin iş yükü arttırılarak kişi için

daha zorlu koşullar ortaya çıkabilecektir. (Leymann 1993: 65). İşletme içerisinde bu durum duyulmaya başlandığında mağdur hakkında çeşitli söylentiler (paranoyak kişilik, zor insan veya akıl hastası gibi) fısıldanmaya başlar. Mobbing'e maruz kalan kişi Mobbing davranışı kapsamında yaşadığı psikolojik sorunlarla ilgili olarak uzmanlara başvurduğunda kişinin yaşadığı durum detaylı olarak incelenmediği ya da anlaşılmaya çalışılmadığı durumlarda yanlış teşhis konulabilmektedir (örneğin; paranoyaklık, karakter bozukluğu gibi) (Leymann 1996:172).

5. *İşine son verilme*: Mobbing davranışının mağdur üzerinde yarattığı etkiler bağlamında ortaya çıkan son aşama olarak nitelendirilebilir. Bu aşamada kişi işten ayrılmaya zorlanır (istifa etmeye ve erken emekliliğe zorlamak gibi) (Çobanoğlu 2005:94). Bu durumu önlemek adına herhangi bir çözümün üretilmemesi sonucunda, çalışanda duygusal gerilim ve psikosomatik rahatsızlıklar görülmektedir ve mağdurun yaşadığı sarsıntı Travma Sonrası Stres Bozukluğunu (TSSB) tetikler niteliktedir (Tınaz 2006: 55-56). Kovulmadan sonra, psikosomatik rahatsızlıkların ve duygusal gerilimin devam etmesinden kaynaklı olarak mağdur işten ayrılmakla yaşadığı Mobbing baskısından kurtulamayabilir (Tutar 2004:18).

Leymann (1990), çatışma ile başlayan ve mağdurların işten çıkmasını zorunlu hale getiren 45 farklı Mobbing davranışı tanımlamış, bunları da davranışların özelliklerine göre beş ayrı grupta toplamıştır (Davenport vd. 2003: 18-19):

1. Grup: *Bireyin iletişiminin ve kendini göstermesinin engellenmesi* (mağdurun çalışma arkadaşlarıyla diyalogları sınırlandırılır, mağdurun sürekli sözü kesilir ve fikirleri önemsenmez, telefonla rahatsız edilir, özel yaşamı ve yaptığı iş sürekli eleştirilir, yazılı ve sözlü tehditler alır, mağdurun başlatmak istediği her türlü ilişki reddedilir, mağdur görmezden gelinir).

2. Grup: *Sosyal ilişkilerde yalnızlığa maruz bırakılması* (işyerindeki diğer çalışanların Mobbing mağduru ile iletişim kurması yasaklanır, çalıştığı oda diğerlerinden izole edilir, ortamda değilmiş gibi davranılır ve mağdura saygı gösterilmez).

3. Grup: *İtibara saldırı yapılması* (asılsız dedikodular çıkarılır, mağdur özgüveninin zedeleneceği bir iş yapmaya zorlanır, küçük düşürülür, akıl sağlığının

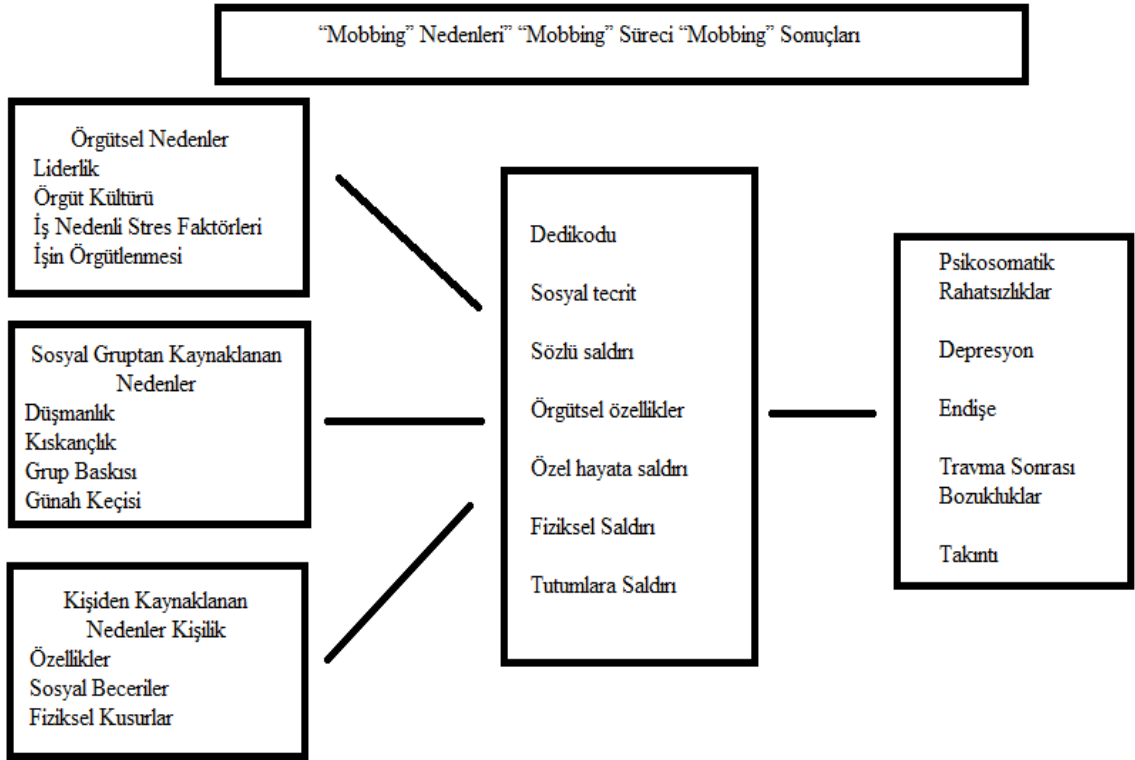
yerinde olmadığı söylenerek psikolojik testlerden geçirilmeye çalışılır, kişisel özellikleriyle taklit edilir, her konuda alay edilir, çabaları ve başarıları küçümsenir).

4.Grup: *Yaşam kalitesi ve mesleki durumuna karşı saldırıda bulunulması* (mağdura verilen görevler geri alınarak anlamsız görevler verilir, işyerinde olduğu zamanlarda yapılan faaliyetlerden mahrum bırakılır, iş yükü artırılarak, yapılması güç işler verilir).

5.Grup: *Doğrudan kişinin sağlığına karşı saldırıda bulunulması* (mağdura fiziksel olarak zor görevler verilir, fiziksel şiddet uygulanır, yapmış olduğu birikimleri harcaması adına baskı uygulanır, evde veya iş ortamında kasıtlı kazalara sebep olunur, cinsel tacize maruz kalır).

1.3.2. Zapf ve Knorz'un Mobbing Tipolojisi

Alman araştırmacılar Michael C. Knorz ve Dieter Zapf tarafından, işyerlerinde Mobbing'e maruz kalanlarla yapılmış olan görüşmeler sonunda, Mobbing kapsamında üzerinde durulması gereken davranış örnekleri belirlenmiştir. Bu kapsamda Zapf (1999), Mobbing'e neden olarak işletmelerdeki yetersiz liderlik, işletmenin yapısı, işletmenin kültürü, işin örgütlenmesi, iş nedenli stres faktörleri olarak ele almıştır. Sosyal grupları ise kıskançlık, şiddet içerikli davranışlar, grup baskısı ve hata arayışı olarak ele almış ve son olarak mağdurun sahip olduğu özellikler kapsamında, kişilik özelliklerini, sosyal yeteneklerini, fiziksel kusurları bakımından araştırmıştır. Zapf (1999) yaptığı araştırma sonucunda Mobbing mağdurlarının Mobbing davranışlarıyla karşılaşmayan çalışana göre daha fazla psikosomatik rahatsızlıklar, depresyon, anksiyete, travma sonrası bozukluklar ve obsesyon gibi rahatsızlıklar yaşadığını ortaya koymaktadır (Zapf 1999: 71- 90).



Şekil 1.1: “Mobbing” Modeli (Nedenleri, Süreci ve Sonuçları), (Zapf, 1999: 71)

Zapf ve Knorz, Leymann’ın Mobbing olarak belirlediği davranış örnekleri üzerine 39 belirti eklemiştir. Bir iş yerinde Mobbing uygulandığına ilişkin belirtiler iki düzeyde ele alınmaktadır. Bunlar davranışsal ve fizyolojik düzeyde belirtiler olmak üzere, aşağıda ele alınmaktadır (Tınaz 2006: 16):

1. Mobbing’in Davranışsal Düzeydeki Belirtileri:

- Mobbing’e maruz kalan çalışanın çalışma ortamında yer alan eşyaların bozulması, değiştirilmesi, yok olması gibi davranışlar.
- Birlikte çalıştığı iş arkadaşlarıyla çatışmalar, gerginlikler ve tartışmalar yoğunlaşır.
- Sigara içilmesinden rahatsız olduğu bilinen çalışanın yakınındaki masaya kasıtlı olarak sigara içen biri yerleştirilir.
- Hedef gösterilen çalışan, diğer çalışanların ofisine girdiğinde konuşma kesilerek, konu değiştirilir.
- İşin gidişatı ile ilgili önemli bilgiler kişiye ulaştırılmaz.

- Çalışanın arkasından dedikodular çıkarılır, söylentiler yayılır.
- Çalışana kapasitesinin çok altında veya üzerinde işler verilir.
- Bireyin davranışları iş dışında da gözlemlenir ve kontrol edilir.
- Çalışanın işe geliş-gidiş saatleri, telefon görüşmeleri ve verilen molalarda harcadığı vakit ayrıntılı olarak izlenmektedir.
- Mobbing hedefi olan çalışan diğer çalışma arkadaşları tarafından sürekli eleştirilere maruz kalır veya küçük görülür.
- Çalışan, yazılı veya sözlü soru ve taleplerine cevap alamaz.
- Çalışan, suçlu konumuna düşürülmek amacıyla kontrol dışı tepkiler vermeye zorlanır.
- Çalışan, şirketin sosyal etkinliklerine ve kutlamalara kasıtlı olarak çağrılmaz.
- Çalışanın dış görünüşüyle alay edilir.
- Çalışanın ileri sürdüğü tüm öneriler ilkesel olarak reddedilir. Kendisinden alt pozisyonlarda görev alan diğer çalışanlara göre terfisi daha geç verilir veya onlardan daha düşük miktarda ücret alır.

Yukarıda sayılan Mobbing davranışlarının herhangi bir maddesi bir çalışan için sorun olabilirken, bir başka çalışan için sorun teşkil etmeyebilir. Eğer bir çalışan yukarıda ifade edilen herhangi bir davranıştan rahatsızlık hissederse veya bu davranışların kendisine zarar verdiğini düşünürse o zaman o davranış sorun niteliği oluşturmakta ve Mobbing davranışına dönüşmektedir (Hockley 2004: 2).

Mobbing'in davranışsal belirtilerine ek olarak işyerinde Mobbingin varlığını gösteren birtakım fizyolojik belirtiler de bireylerde gözlenebilmektedir (Tınaz 2006: 18).

2. Mobbing'in Fizyolojik Düzeydeki Belirtileri:

- Beyinle ilgili: Uykusuzluk, tedirginlik, depresyon, panik atak, baş ağrısı veya baş dönmesi, unutkanlık, konsantrasyon eksikliği.
- Deriyle ilgili: Kızarıklık, Kaşıntı, döküntü gibi ciltte meydana gelen rahatsızlıklar.
- Gözlerle ilgili: Görmede bulanıklık, göz kararması.

- Boyun ve sırtla ilgili: Boyunda sırtta oluşan ağrılar.
- Kalple ilgili: Ritim bozukluğu, kalp krizi.
- Eklemle ilgili: Kas ağrıları, titreme, bacaklarda güçsüzlük hissetme.
- Sindirim sistemiyle ilgili: Mide rahatsızlıkları
- Solunum sistemiyle ilgili: Nefes darlığı gibi solunum sorunları.
- Bağışıklık sistemiyle ilgili: Organizmanın hastalıklara karşı savunma mekanizmasında zayıflama.

1.3.3. Björkqvist'in Mobbing Tipolojisi

Finlandiya Vasa, Åbo Akademi Üniversitesi'nde Gelişim Psikolojisi Profesörü Kaj *Björqvist* üç aşamalı bir Mobbing sürecinden bahseder. Buna göre birinci aşamada fark edilmesi zor, direkt olarak gerçekleşmeyen davranışları ele alır. Bu aşamada Mobbing uygulayıcısı, Mobbing mağdurunun sürekli sözünü keser, imalarda bulunur ya da arkasından dedikodular yapar. Buradaki amaç Mobbing mağdurunu dışlamak ve kendisini değersiz hissetmesini sağlamaktır. İkinci aşamada ise saldırgan ve düşmanca davranışlar kendisini göstermektedir. Bu davranışlar sürekli olarak artarak devam etmektedir. Bu aşamada saldırgan davranışlar daha belirgin yöntemlerle uygulanır. Mobbing mağduru çalışma ortamında yalnızlaştırılır. Üçüncü ve son aşamada ise, direkt şiddet durumu oluşmaktadır. Bu aşamada Mobbing mağdurunun fiziksel ya da psikolojik bir sorunu olduğu empoze edilerek mağdur çalışma ortamından tamamen dışlanmaktadır. Bu aşamada, mağdur durumla başa çıkmada kendisini yetersiz ve çaresiz hissetmeye başlar (Niedl 1995:58).

1.3.4. Schlaugat'ın Mobbing Tipolojisi

1998'den beri, özellikle mesleki zorluklarla ilgili olarak gençleri ve yetişkinleri desteklemek için bir psikolog olarak “işyerinde zorbalık” ile ilgili araştırmalar yapan *Kerstin Schlaugat*, Mobbing'in bir süreç olduğunu ve bu sürecin de esas itibarıyla yoğun ve şiddetli çatışmaları içerdiğini vurgular. Mobbing davranışlarının daima işi terk etmeye sebep olmadığını, işyerini terk etmeye gerek duyulmadan uzun süreli sağlık raporları ile de sonuçlanabileceğini belirtmektedir (Schlaugat 1999:64).

Schlaugat mobbinge ilişkin diğer modellerden yola çıkarak Mobbing kapsamında oluşan gerilimi azaltmak için geliştirdiği geçiş modelini benimser. Schlaugat kendi oluşturduğu modelde diğer modellerden farklı olarak bir aşama daha ekler. Bu aşamada çatışma yatıştırılmakta mağdura karşı yapılan olumsuz davranışlar bir süreliğine askıya alınmaktadır. Buradaki temel davranış biçimi, Mobbing'e maruz kalanla iletişimin kesilerek görünüşte bir çatışma yatıştırılmasının gerçekleştirilmesidir. Bu süreç geçicidir ve belirli bir durgunluktan sonra olumsuz davranışlar yeniden devam eder(Schlaugat 1999: 101-104).

Mobbing süreci her ne kadar çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak ele alınsa da aşamaların bazılarının atlanması bu davranışın gerçekleşmediği anlamına gelmez (Wolmerath 2001: 30).

1.4. Mobbing Türleri

Mobbing fark edilmeden başlayan hızlı ve sürekli gelişen bir süreçtir. Ve zaman geçtikçe Mobbing davranışlarının süresi ve tekrarı artmakta, mağdurun sağlığını olumsuz etkilemektedir (Dangaç 2007: 52).

Mobbing kapsamında ele alınan davranışlar genel olarak; Mobbing mağduruna yönelik çekememe davranışları, kişinin sürekli olarak hedef gösterilmesi, iyi niyetinin suistimal edilmesi, kişi hakkında dedikodu çıkarılması ve bu davranışlar doğrultusunda kişiyi iş yaşamından soğutma ve uzaklaştırmadır (Ertuna 2015: 129). Mobbing işletmelerde çeşitli türlerde ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel ilişkilerin yönlerine göre Mobbing türleri ele alınacak olunursa dikey ve yatay Mobbing'den söz edilebilir.

1.4.1. Dikey Mobbing

Dikey Mobbing işletmelerde iki yönlü olarak gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki yukarıdan aşağıya Mobbing, ikincisi ise aşağıdan yukarıya Mobbing'dir.

a. Yukarıdan Aşağıya Mobbing: Üst konumda olanların ellerinde bulundurduğu kurumsal güçlerini, astları üzerinde kullanarak onları işlerinden uzaklaştırmaya çalışmalarıdır. Yukarıdan aşağıya Mobbing hiyerarşik kademelerin fazla olduğu örgütte yaygın olarak karşılaşılan Mobbing türüdür (Atman 2012: 162). Yöneticilerin çalışanlara Mobbing uygulamasının nedenleri, önyargılar, anlaşmazlıklar, başarılı görülen astların gelecekte kendilerine rakip olabileceği düşüncesi veya başarısız olan çalışanların işyerinden tasfiye edilme isteği olabilmektedir (Güngör 2008: 57). Hiyerarşik güç kullanılarak performansı engellenen mağdurun haksızlığı ispatlaması zorlaşmaktadır (Genç 2006:321)

b. Aşağıdan Yukarıya Mobbing: Örgütte genellikle bir grup astın üst kademede bulunan yöneticilerine uyguladığı Mobbing'dir. Nadir olarak görülen bir süreç olan aşağıdan yukarıya Mobbing çalışanların eski yöneticilerine karşı duydukları bağlılıktan dolayı yeni yöneticilerin benimsenememesi, kıskançlık veya politik sebeplerle gerçekleşebilmektedir. (İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu 2011: 16). Yöneticiyi kabullenememekten veya dışlama düşüncesiyle yöneticilerinin verdiği görevlerin uzun sürede gerçekleştirilmesi ya da yerine getirilmemesi, yöneticinin yaptığı bir hata üzerinde sürekli olarak durulması ya da sıklıkla yöneticinin hatasının aranması, yöneticinin aldığı kararların sorgulanması, verilen işlerin bilinçli olarak yanlış yapılması gibi davranışlar sergilenmektedir (Güngör 2008: 57). Yönetimin bu tür olumsuz davranışları engelleyebilmek adına, örgütsel psikolojik sağlığı koruyucu önlemler alması, çalışanların güvenli bir çalışma ortamında olduğunu hissettirmesi, verimliliğin artmasında rol oynayabilir (Tutar 2004: 93).

1.4.2. Yatay Mobbing

İşyerlerinde eşit pozisyonda bulunan çalışanlar arasında görülen Mobbing'e yatay ya da fonksiyonel Mobbing denilmektedir (Karşlıoğlu 2013:43). Yatay Mobbing'in nedenleri, kıskançlık, çıkar çatışması, kişisel hoşnutsuzluk, rekabet gibi unsurlardan kaynaklanabilmektedir. Yönetimin yatay Mobbing'de taraf olması Mobbing davranışlarını işyerinin politikası haline getirerek Mobbing mağdurunu hem

kendisiyle aynı pozisyonda olanlar ile hem de yönetimle mücadele etmek durumunda bırakabilmektedir (Mimarlıoğlu ve Özgen 2007: 207).

Mobbing türlerine ve sürecine ilişkin *Tutar (2004)* ' ın yaptığı sınıflandırma kapsamında Mobbing sürecinin üç türde gerçekleştiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda *Tutar (2004)*, Mobbing sürecini Mobbing davranışlarının açık veya gizli bir şekilde yapılıp yapılmadığına göre sınıflara ayırmaktadır.

Beyaz Propaganda, Mobbing kapsamında ele alınan davranışların açık bir şekilde uygulandığı, mağdurun bu durum karşısında zayıf düşürülmesinin amaçlandığı, Mobbing uygulayan kişinin de Mobbing mağduru tarafından kabul görülmesine yönelik davranışlarda bulunduğu ve mağdurun kişiliği, inançları ve düşünceleri hakkında şüphe uyandırılmaya çalışıldığı durum olarak tanımlamaktadır.

Gri Propaganda, Mobbing uygulayan kişilerin tam olarak bilinmediği, çoğunlukla örgütsel nitelikli olan, mağdur hakkında söylentilerin dolaştığı durum "Mobbing sürecinde gri propaganda" şeklinde ifade etmektedir. Beyaz propaganda ile elde edilemeyen saldırılar sonucunda Mobbing'in kapsamı ve şiddeti artırılır. Gri propagandada kaynak belirsiz ve birden fazla olmasından kaynaklı olarak Mobbing mağduru için savaşılmaması güç bir propaganda türüdür. Başlangıçta Mobbing mağdurunun belirli bir tepki göstermesini gerektirmeyecek kadar sinsice yapılması gri propagandanın en aldatıcı yanıdır.

Kara Propaganda, mağdur hakkında negatif bir algı aritmaya yönelik sinsice gerçekleştirilen propagandaları ifade eder. Genellikle bir grup tarafından gerçekleştirilir. Sahte delil, iftira ve entrika gibi pek çok olumsuz davranışla kişi hakkında olumsuz bir kamuoyu görüşü oluşturulmaya çalışılır.

1.4.3. Sübjektif (Öznel) Mobbing

Sübjektif (Öznel) kelime anlamı Türk Dil Kurumu'na göre şu şekildedir (<http://www.tdk.gov.tr>):

“Özneye ilişkin olan, öznedede oluşan, nesnelere gerçeğine değil, bireyin düşünce ve duygularına dayanan, enfüsi, nesnel karşıtı.”

Sübjektif Mobbing, Mobbing mağduru tarafından kendisine Mobbing uygulandığının algılanması ve bu bağlamda ortaya çıkan farkındalık halidir (Bayram, Ergin ve Tınaz 2008: 52) . Dolayısıyla Mobbing kişinin algılayışına bağlı olarak sübjektif (öznel) bir faktördür ve Mobbing'in etkileri de kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Herhangi bir kişi tarafından Mobbing olarak algılanan davranışı başka bir kişi Mobbing olarak algılamayabilir. Dolayısıyla Mobbing'e maruz kalanların ve maruz kaldıkları davranışların belirlenmesi konusunda zorluklar yaşanabilir (Tınaz 2013: 27).

1.4.4. Objektif (Nesnel) Mobbing

Objektif (Nesnel) kelimesinin Türk Dil Kurumu'na göre anlamı şu şekildedir (<http://www.tdk.gov.tr>):

“Gerçeğe varmak amacıyla, taraf tutmadan inceleme yapan, hüküm veren, öznel karşıtı, bireyin kişisel görüşünden bağımsız olan. ”

Objektif yani nesnel Mobbing, işyerinde Mobbing'in belirgin olarak herkes tarafından gözlenebilir olmasıdır. İşyerinde tüm çalışanlar tarafından Mobbing uygulandığı algılanıyorsa o işyerinde objektif Mobbing'den bahsetmek mümkündür (Tınaz, Bayram ve Ergin 2008: 52).

1.5. Mobbing Tarafları

Mobbing, tüm işyerlerinde karşılaşılabilen bir davranış biçimidir. Bir süreç olan Mobbing içerisinde, üç grup insanın rol aldığı söylenebilir. Bunlar şu şekildedir (Tınaz 2006a: 57):

- Mobbing uygulayanlar
- Mobbing mağdurları
- Mobbing izleyicileri

Bu bağlamda, çalışma yaşamındaki herkes, Mobbing olgusu içerisinde bir şekilde rol almaktadır. Kendisine ait rolleri oynayan bu üç grup insanın her biri aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedirler (Tetik 2010: 84). Bu bağlamda Mobbing tarafları ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

1.5.1. Mobbing Uygulayanlar

Leymann'a göre, Mobbing uygulayanlar, kendi zayıflıklarını kapatmak amacıyla Mobbing davranışlarına başvururlar. Mobbing uygulama eğilimi olan kişilerin genellikle rakip olarak gördükleri çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz davranışlarda bulunarak bu kişileri başarısız kılmayı amaçladıkları görülmektedir (Leymann 1996: 165). İnsanın yaradılışının bir gereği olan belirli bir grup içinde yaşama isteği, onu bir grubu benimserken diğer grupları da dışlamasıyla birlikte gruplar arası mücadeleyi başlatmaktadır (Minton 2004: 232). Bu açıdan Mobbing davranışları karmaşık bir kişilik sorunudur. Mobbing uygulayanlar bu mücadelede en saldırgan davranışı seçerek, çatışmayı yaratan, kızıştıran ve devam ettiren, yaptığı davranışın kişilerde yaratacağı etkileri önemsemeyen ve hiçbir şekilde suçluluk duygusu duymayan ve eylemlerin sonucunu üstlenmeyerek aynı zamanda iyi bir şey yaptığına inanan kişilerdir (Tınaz 2011: 68-69).

Mobbing uygulayanlara ilişkin kişilik özellikleri kapsamında bir kategorileştirme yapılacak olursa; beş kategoriden bahsedilebilir. Bunlar; narsist Mobbingci, paranoid Mobbingci, obsesif Mobbingci, borderline Mobbingci ve antisosyal kişiliğe sahip Mobbingci (Çobanoğlu 2005: 35-39):

1. *Narsist Mobbingci*: Narsist Mobbingci davranışlarını anlayabilmek adına öncelikle narsist kişilik bozukluğunun ne olduğuna dair bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Narsisizm terimi, Yunanca bir kelime olan "Narke" sözcüğünden türetilmiştir. Narke, duyarsızlık anlamında kullanılmaktadır (Geçtan 2003: 254). Narsist kişilik bozukluğu kendi önemini abartma, hayranlık duyulmaya aşırı ihtiyaç duyma, empati yoksunluğu gibi davranışlarla karakterize edilen ve bu davranışların uzun dönemli seyir gösterdiği bir kişilik sorunudur (Davenport, Swartz ve Elliott 2003:42).

Narsist Mobbing uygulayanların ön plana çıkan en belirgin kişilik özellikleri; kendini özel ve önemli görmek, empati kuramamak, kin/öfke ve kıskançlık duyguları, özgüven/özsayı duygusu ve başkalarından sürekli övgü beklentileri, eleştirilere aşırı duyarlılık, menfaatçilik, başkalarına bağlı olma acizliği şeklindedir (Tarhan 2003: 156). Narsist kişilik bozukluğuna sahip insanlar çalışma ortamını kendi değerlerini ve kişiliklerini ortaya koymaya yarayan bir araç olarak görürler (Sennet 2000: 418-424). Fransız psikoterapist Marie-France Hirigoyen (2000: 135), tanımlanan Mobbing uygulayıcıları arasında Narsist Mobbingcilerin en tehlikelileri olduğunu belirtmektedir. Örneğin, şirket içerisinde deneyimli ve yaşça daha büyük olan narsist kişiler, yaşça kendisinden daha genç olan çalışanların göstermiş oldukları iyi performansından ve azimli bir şekilde kendini sürekli olarak geliştirmesinden dolayı kendilerinin göz ardı edilerek itibarının zedeleneyeceğinden korkmaktadır. Bu durumda yaşadıkları korku onları Mobbing uygulamaya itebilmektedir (Tutar 2004: 187).

2. *Paranoid (güvensiz-kuşkucu) Mobbingci:* Paranoid Mobbingci davranışlarını anlayabilmek adına öncelikle paranoid kişilik bozukluğunu açıklamak gerekir. Paranoid kişilik bozukluğunun temel göstergeleri kişinin diğerlerine güvenmemesi ve sürekli olarak şüphe içinde olmasıdır. Bu kişilerde diğerlerini tehdit olarak görme, kendine zarar verecek bireyler olarak değerlendirme eğilimi yüksektir. Diğer insanlara güvenmezler ve duygularını paylaşmazlar (Tarhan 2003: 130). Genellikle çevrelerinden kötülük beklerler ve güvensizlik hisleri yüksektir (Tutar 2004: 112). Paranoid Mobbingcilerin en belirgin kişilik özellikleri; kuşkucu olma, güvensizlik, aşırı alınganlık, kin duygusu içerisinde olmak ve inatçılık, sır tutamamak, öfke, çevresindeki her şeyi kıskanmak, sorgulayıcı olmak şeklindedir (Lelord ve Andre 2007: 53). Dolayısıyla bu kişilik özelliklerine sahip kişiler yaşadıkları durumlarla ilgili sürekli şüphe içinde olmakta ve başkalarının kendileriyle ilgili planlar yaptığını düşünmektedirler. Bu düşüncelerden kaynaklı olarak da çevrelerindeki insanlara karşı saldırıya geçerek kendilerinden ve ortamdaki uzaklaştırmaya çalışmaktadırlar. Aynı zamanda farklı özelliklere sahip olduğunu düşündükleri kişilere karşı da önyargılı hareket ederek Mobbing uygulayabilmektedirler (Çobanoğlu 2005: 35).

3. *Obsesif (kuruntulu) Mobbingci:* Obsesif Mobbingci davranışını anlayabilmek için öncelikle obsesif kişilik bozukluğunun ne olduğunu açıklamak gerekir. Genel itibariyle Obsesif Kompulsif Bozukluk (OKB), sık rastlanan, kronik ve uzun dönemli bir sorun olarak nitelendirilir. Bu soruna sahip insanlar düşünmekten kendilerini alıkoyamadıkları düşüncelere(obsesyon) ya da kendilerini yapmaktan alıkoyamadıkları davranışlara (kompulsiyon) sahip olurlar. Kişilik özellikleri olarak bu kişiler mükemmeliyetçi ve titiz olma eğilimindedirler (Çobanoğlu 2005: 36). Obsesif Mobbingciler, istemsiz olarak sahip oldukları olumsuz düşünceler içindedirler (Tutar, 2004: 112). Cüceloğlu (2006: 443-444) obsesif – kompulsif kişilik bozukluğunu üç şekilde sınıflandırmaktadır:

- *Bireyin kendine ya da başkalarına zarar vereceğiyle ilgili düşünceler;* Birey saplantılı düşüncelerinden kaynaklı olarak kendini veya çevresindeki insanları her konuda suçlu görmektedir ve bu duygu daha sonra bireyin karşısındaki kişileri bulunduğu ortamdan uzak tutmaya çalışması veya kendisini ya da karşısındaki insanı öldürme girişimine kadar yol açabilmektedir.

- *Pislik ve bulaşıcı hastalıkla ilgili düşünceler;* Bireyler hijyene çok fazla önem vermekte ve hijyen bakımından mükemmel olmak istemektedirler. Bu durum obsesif kişilerin etrafındaki bireylerden sürekli olarak temiz olmalarını talep ederek daha sonra temiz olmadıklarına dair aşağılamalarda bulunup Mobbing sürecinin başlamasına neden olabilmektedirler. Aynı zamanda bu tip insanlar temizlik konusunda çevresindeki insanları sürekli olarak rahatsız etmelerinden kaynaklı olarak belli bir zaman sonra kendileri de Mobbing mağduru olabilmektedirler.

- *Sürekli olarak tekrar tekrar şüphe etme;* Paranoid kişilik bozukluğunun özelliklerinde olduğu gibi kişinin sürekli olarak şüphe içerisinde olması Mobbing'e neden olabilmektedir.

4. *Borderline (Sınırdaki) Mobbingci:* Borderline Mobbingci davranışını anlayabilmek için öncelikle borderline kişilik bozukluğunun ne olduğunu açıklamak gerekir. Bu bağlamda borderline kişilik bozukluğu dürtü kontrolünün zayıf olması ve ilkel savunma gösteren, benliğini algılama noktasında güçlük çeken, duyguların yoğun yaşanması ve geçici psikotik davranışlar sergileyen hastaları tanımlamakta kullanılmaktadır (Ançel 2010: 133). Borderline kavramı ilk olarak *Stern* tarafından

1938 yılında, duygusal anlam karmaşaları olan, iniş çıkışları çok olan ve tam olarak teşhisinin güç olduğu kişileri tanımlamak için kullanılmıştır. Borderline Mobbingciler sürekli olarak duygusal gel-gitler yaşamaktadır ve bununla birlikte dengesizlik eğilimleri yüksektir. Bu durum insan ilişkilerinde güçlük yaşamlarına neden olmaktadır (Türkçapar ve Işık 2000:45). Fakat yakın oldukları kişiye karşı aşırı bağlılık gösterebilmektedirler. Bağlı oldukları kişiler ‘en iyi’ iken bir anda ‘en kötü’ olabilmekte ve insanları “bütünüyle iyi” ya da “bütünüyle kötü” diye ayırmaktadırlar. İyi insanları idealize ederken, kötü insanları ise değersizleştirerek öfke patlamalarının hedefi haline getirebilmektedirler (Evlice 2005:113).

5. *Antisosyal Mobbingci:* Antisosyal Mobbingci davranışını anlayabilmek için adına antisosyal kişilik bozukluğunu açıklamak gerekir. Bu bağlamda, antisosyal kişilik bozukluğunda (AKB) kendini gösteren saldırganlık ve sinirlilik belirtisi uzun süren davranışsal bir süreçtir (Türkçapar 2004: 120). Antisosyal Mobbingciler, çevresiyle iletişim kurma konusunda son derece başarılı olsalar da, sosyal şartlara uymak konusunda zorlanan kişilerdir. Bu yüzden bu kişiler çocukluk dönemlerinden beri yalan söyleme ve saldırgan davranışlar eğilimde oldukları belirtilmektedir (Evlice 2005:112). Antisosyal Mobbingciler isteklerini elde etmek noktasında engel tanımazlar ve çevresindekileri taciz eder, onlarla alay eder ve sosyal kurallara uymazlar hatta yasa dışı işler yaparak yakalanmadan güç sahibi olabilirler (Tarhan 2004: 132). En tehlikeli antisosyal Mobbingci ise; zekâ seviyesi yüksek olandır. Bu tip kişiler kendilerini çevresine sevdirek hedef gördükleri kişi aleyhine diğer kişileri kolayca tarafına çekebilmektedirler. Böylece bu noktaya ulaşmak adına uyguladığı olumsuz davranışlarla zarar gören insanların yaşadıkları acı ve olumsuzluklarla ilgilenmezler (Cüceloğlu 2006: 470-471).

1.5.2. Mobbing Mağdurları

Mobbing mağdurlarının ortak özellikleri yaptıkları işle bütünleşmiş olmaları ve çalıştıkları yere olan bağlılık duygusudur. Özellikle yetenekli çalışanların, sundukları yeni fikirlerin diğer çalışanları rahatsız etmesinden dolayı Mobbing’e daha fazla maruz kaldığı söylenebilir (Davenport, Schwart ve Eliot 2003: 51-53).

Çalışma hayatında çalışanların kişilik özelliklerini anlamak, işyerlerinde meydana gelen birçok sorunun nedenini belirlemek ve bu nedenlerin meydana getirdiği sonuçları kavrayabilmek bakımından önemli olmaktadır. Çünkü kişilik özellikleri bireyin davranışlarına ve düşüncelerine yön vermektedir (Matthiesen ve Einarsen 2001: 482). Örneğin; bazı kişiler kişilik özellikleri bakımında sabırlı ve sakin bir yapıya sahipken; bazı kişiler ise sürekli sınırlı ve streslidir (Günel 2010: 48). Kişilerin sahip oldukları kişilik özellikleri Mobbing davranışlarına maruz kaldıklarında bu davranışlarla başa çıkma düzeylerini belirlemektedir. Örneğin, yeniliklere açık olan ve uyum sağlayabilen kişilik özelliğine sahip olunması, Mobbing ile mücadeleyi kolaylaştırmaktadır (Ocak 2008: 33).

Bu bağlamda kişilik özelliklerine bağlı olarak insanlar psikolojide, “A” tipi kişilik ve “B” tipi kişilik olarak kategorileştirilmektedir. A tipi veya B tipi kişilik özellikleri, bireylerin çevreden gelen uyarılara ve tehdit olarak gördükleri durumlara nasıl tepki verdiklerini belirleyen davranış biçimleridir (Glazer ve diğ. 2004: 647). Sutherland ve Cooper (1990: 75)’a göre, “A” tipi bir kişilik özelliğine sahip kişilerin göstermiş olduğu davranış biçimleri aşağıdaki gibidir;

- Yöneticileri tarafından anlaşılmadıklarını düşünmektedirler.
- İşlerini zamanında yetiştirme kaygısıyla kendilerine verilen aşırı iş yoğunluğu kapsamında uzun saatler çalışmaktadırlar.
- Kendilerini inandırıcı olmayan ölçütlerle karşılaştırmaktadırlar.
- Sürekli olarak diğer çalışanlarla rekabet içindedirler.
- Çalışma ortamında engellediklerini düşünmektedirler.

A tipi davranış biçimine sahip bireyler, idealist, mükemmeliyetçi, dinamik, rekabetçi, sabırsız, sorumluluk duygusu yüksek ve kendisini işine adamıştır. Mümkün olduğu kadar kısa sürede birçok başarı elde etmek isterler (Batıgün ve Şahin 2006: 33; Eren, 2007: 305; Moorhead ve Griffin 1992: 463). Hareketlidirler, kendilerini enerjik hissederler ve beklemeye tahammülleri yoktur (Luthans 1995: 304). Bu bağlamda A tipi kişilik özelliğine sahip bireyler performanslarını sürekli yükseltmek için çaba sarf ederler (Day ve Bedeian 2001: 41). Kişilerin sahip oldukları bu özellikler, Mobbing ile

mücadele edebilmelerini ve Mobbing mağduru olma durumlarını etkilemektedir. Bu bağlamda “A” tipi bir kişilik özeliğine sahip bir kişinin, hem Mobbing’e maruz kalması hem de Mobbing’e karşı koyma düzeyi daha yüksek olmaktadır (Tutar 2004: 37)

B tipi davranış biçimine sahip bireyler ise, A tipi kişiliğin aksine daha az rekabet duygusu içerisindedir, sabırlıdır, kendisini çalışmalarına daha az adanarak çalışma süresine karşı fazla duyarlı değildir. B tipi kişiliğe sahip insanlar zamanla yarış halinde değillerdir ve hayata karşı daha rahat ve düzenli bir tutum içerisinde olmayı tercih ederler. Kendilerini güven içinde hissettikleri için kararlı bir hızda çalışmaktadırlar (Akıncı vd. 2015: 58). “B” tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin de Mobbing mağduru olma ihtimalleri vardır, ancak bu kişilikte olan bireyler Mobbing ve tehditler karşısında daha kontrollü davranmayı tercih etmektedirler (Tutar 2004: 37). Sonuç olarak sahip olunan iki kişilik tipi de, bireylerin strese maruz kalma düzeyleri ile yakından ilişkilidir (Luthans, 1995: 304).

A tipi kişilik özelliklerine sahip bir yaşam, günümüzde desteklenen ve ödüllendirilen bir tavidir. Çünkü bu kişilik özelliğine sahip bireyler çevresindeki insanlardan daha pratik düşünen, iletişimi kuvvetli ve daha enerjik insanlardır ve bu insanlar daha çok değer görmektedir (Durna 2004: 199). B tipi davranış biçimini benimseyen bireyler ise A’lar kadar rekabet odaklı değillerdir. Sabırlıdırlar, son derece rahat insanlardır, onlarla iletişim kurmak zor değildir, asla fazla sinirlenerek kendilerini kaybetmezler, hem kendileriyle hem de çevresindeki insanlarla barışıktırlar, duygu ve düşüncelerini uygun bir dille ifade edebilirler, içinde buldukları olumsuz durumlarla etkili bir biçimde başa çıkabilmektedirler. Yaşadıkları iç huzurdan kaynaklı olarak öfkeli değillerdir (Okutan 2010: 60). Ancak bu kapsamda insanları “A” ya da “B” tipi bireyler diye ikiye ayırma olanağı olmamaktadır. “A tipi” ve “B tipi” bir davranış biçimidir ve her insan bu davranış biçimlerinin bazı özelliklerine sahip olabilir (Kırel 1994: 15). Başka bir ifadeyle, Mobbing mağdurları homojen bir yapıya sahip olmamakta, kişilik özellikleri farklılık gösterecek şekilde alt gruplara ayrılabilir (Matthiesen ve Einarsen, 2001:478).

İşyerinde Mobbing davranışlarıyla herkesin karşı karşıya kalabileceği gibi, *Huber (1994: 5)* Mobbing'e maruz kalanları dört temel grupta ele almaktadır. Bu gruplar:

- *Yalnız olanlar*: çoğunlukla erkek çalışanların olduğu işyerlerinde yer alan kadın çalışanlar ya da çoğunlukla kadınların çalıştığı işyerlerinde çalışan erkekler.
- *Farklı olanlar*: Engelliler, farklı etnik köken veya dine sahip olan yabancılar, giyim tarzı farklı olanlar, evlilerin bulunduğu işyerinde tek bekâr olunması veya bu durumun tam tersi olan durumlar Mobbing'e maruz kalmaya yeterli bir sebep olabilmektedir.
- *Başarılı olanlar*: işyerlerinde başarıyla öne çıkmış olanlar bazı çalışanlarda çekememezlik durumunu oluşturabilmektedir bu da düşmanca davranışlara neden olabilmektedir. Bu çekememezlik durumu başarılı olan kişinin arkasından söylentiler çıkartma, çalışmalarını sabote etme gibi çeşitli davranışlara neden olabilir.
- *İşyerinde işe yeni başlayanlar*: Özellikle yeni işe başlayanların mevcut çalışma gruplarına kendini alıştırmaları güç olabilmektedir. Bu durum dışlanmaya neden olabilmektedir. İşe yeni başlayan çalışanın, işyerindeki çalışanlara göre daha nitelikli özelliklerinin bulunması veya yerine geldiği kişinin çok seviliyor olması Mobbing'e maruz kalma riskini artırır.

1.5.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing olgusunun üçüncü aktörü Mobbing izleyicileridir. Mobbing izleyicisi, Mobbing mağduru ve Mobbing uygulayıcısı ile aynı çalışma ortamını paylaşan ve Mobbing davranışlarına şahit olan kişidir (Namie 2003: 2). Mobbing sürecindeki izleyiciler Mobbing davranışına şahit olan çalışma ortamındaki diğer kişileri ifade eder (iş arkadaşları, amir ve yöneticiler gibi). Bu kişiler Mobbing sürecine direkt olarak katılmasa da sürecin farkında olan kişilerdir (Tınaz 2006:106). Bu kişiler çalışma ortamındaki Mobbing davranışlarının farkına vardıkları an itibariyle izleyici olarak nitelendirilirler (Güngör 2008: 54). Bu nedenle bu kişilere “Dolaylı Mobbingci” de denilebilmektedir (Walter 1993:42). Grup desteğini almak Mobbing uygulayanlar açısından önemli bir unsurdur bu yüzden diğer kişiler grup psikolojisi ile hareket ederler. Mobbing izleyicilerinde genel itibariyle ortaya çıkan kaygı gruptan dışlanmak

ve kendilerinin de Mobbing mağduru olabilmesi olasılığıdır. Bu nedenle Mobbing izleyicileri genel olarak bu davranışlara sessiz kalma eğilimi gösterebilmektedir. Bu sessiz kalma durumu aslında bir noktada Mobbing davranışına destek olmayı da içermektedir (Beasley ve Rayner 1997:178). Mobbing izleyicileri yönetici konumunda ise, yöneticinin Mobbing'i görmezden gelmesi Mobbing davranışlarını desteklemekte ve artmasına neden olmaktadır (Einarsen, Raknes ve Matthiensen 1994:390).

Mobbing izleyicilerini Bayram (vd. 2008: 50) üç ana kategoride ele almaktadır:

- *Mobbing Ortakları*: Mobbing uygulayıcısına verdikleri destek ve işbirliği ile yardım ederler. Yardakçı, sahte masum ve meraklı izleyiciler bu grupta yer almaktadır.

Yardakçı İzleyici Mobbing uygulayıcısına sadık olan ve destek veren kişileri ifade eder.

Sahte Masum İzleyici Mobbing davranışının farkında olan ancak farkında değilmiş gibi davranan kendini koruma altına alma yönünde davranış sergileyen izleyici tipidir

Meraklı İzleyici diğerlerinin özel hayatlarıyla yakından ilgili olan ve özel hayata müdahale ile ilgili pek çok soru ile Mobbing mağduru üzerinde rahatsız etki yaratabilecek nitelikte bir izleyici tipidir.

- *İlgisizler*: Mobbing sürecinin farkında olan ancak sessiz kalmayı tercih eden ve bu davranışların devam etmesine göz yuman izleyicilerdir. Aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalmayı tercih etmekte ve belki de Mobbingcinin davranışından içten içe zevk duymaktadırlar. Bu şekilde Mobbing sürecinin devam etmesine katkı sağlarlar. Bir şeye karışmayan izleyiciler bu grupta yer almaktadır.

- *Karşıtlar*: Mobbing sürecinin farkında olan ve Mobbing'e uğrayan kişiye yardım etme çabası içerisinde bulunan kişilerdir. Bu kişiler soruna ilişkin çözüm bulma yönünde bir tavra sahiptir. Çözüm üretme konusunda aracılık rolü üstlenme eğilimlerinden dolayı diplomatik izleyici olarak da adlandırılmaktadırlar.

Güngör (2008: 54) ise Mobbing izleyicilerini aktif ve pasif olmak üzere iki kategoride incelemektedir. Pasif izleyiciler, olaylara ilgisiz gibi görünse bile aslında Mobbing davranışlarında dolaylı olarak Mobbing uygulayanın tarafındadır ve sessiz

kalması taraf tutmasıyla ilişkilidir. Aktif izleyiciler ise açık bir şekilde Mobbing uygulayanların yanında yer alır. Aktif izleyiciler, doğrudan doğruya Mobbingcinin tarafını tutarak destek verdiği için müttefik olarak da nitelendirilmektedir. Mobbing uygulayan kişinin yanında yer alırsa belli bir üstünlük sağlayacaklarına inanmakta ve doğrudan sürece katılmaktadır.

Mobbing izleyicilerin çoğunlukla sessiz kalma eğilimi Mobbing uygulayıcılarının başarısını arttırmaktadır. İzleyicilerin sessiz kalma eğilimi Mobbing'in ilk aşamalarında ortada olan durumun ne olduğunu tam olarak kavrayamamaktan kaynaklanabilir. Sonraki aşmalarda ise kişiler ya kendilerini korumak amacıyla ya da Mobbing uygulayanı desteklemekten kaynaklı sessiz kalmaya devam edebilmektedir(Minibaş ve İdiğ 2009:16-54).

1.6. Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları

Çalışma yaşamında Mobbing, gerekçelerini açıklamak noktasında oldukça kompleks ve geniş bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Mobbing'in ortaya çıkma nedenleri pek çok konuyla ilişkilendirilebilmektedir. Bunlar, kişilik, mağdurun iş yaşamındaki pozisyonu örgütsel koşullar ve sosyo ekonomik koşullar olarak sayılabilir (Özen 2007: 1). Bu bölümde Mobbing'in nedenleri ve sonuçları, "bireysel", "örgütsel" ve "toplumsal" olmak üzere üç başlık altında ele alınacaktır.

1.6.1. Mobbingin Bireysel Nedenleri ve Sonuçları

Mobbing uygulayıcılarını, Mobbing davranışlarına iten nedenlerin başında etik değerlerin eksikliği yer almaktadır (Çobanoğlu 2005:33). Mobbing uygulayıcıları kendisinden güçsüz gördüğü kişilere karşı acımasız davranırken, kendisinden daha fazla güce sahip olduğunu düşündüğü kişilere karşı ise itaatkârlardır (Tutar 2004:42).

Genellikle intikam alma duygusu gibi kişisel nedenler Mobbing davranışlarını tetiklemektedir. Örneğin, aşağılık kompleksine kapılarak kendisini yetersiz gören bir

yönetici, kendisinde olmayan fakat olmasını istediği özelliklere sahip bir astına Mobbing uygulayabilmektedir. Bu sebeple kişilerin öz saygısının ve özsevginin düşük olması Mobbing davranışları arttırıcı bir rol oynamaktadır. Mobbing uygulayanlar, kendilerine rakip olarak gördükleri kişileri ortadan kaldırmak amacıyla Mobbing uygulamayı bir yöntem olarak kullanabilmektedir (Güngör 2008: 18). Sonuç olarak yöneticilerin profesyonel olmaması ile birlikte başarılı çalışanlara sahip olduğunda Mobbing uygulama potansiyellerinin yüksek olduğu düşünülebilir (Zapf 1999:17- 18). Mobbing uygulayan insanlar, çevresindeki insanlar tarafından sevgi ve saygı görmek yerine, çevrelerine korku salmayı tercih etmekte ve insanları hakimiyet altına almaya çalıştıkları görülebilmektedir. Bu nedenle sağladıkları bu korku aracılığıyla yüzeysel bir doyum sağlamalarına rağmen, kendi iç dünyalarında bir çelişki yaşadıkları söylenebilir. Bu durumun da diğer çalışanların çeşitli sorunlar yaşamasına neden olabileceği söylenebilmektedir (O'moore ve Kirkham 2001: 277).

Mobbing uygulayıcısı olan kişiler sahip oldukları bazı özelliklerden dolayı (örneğin; düzenli, kuşkulu, sert kişiliğe sahip olma) Mobbing mağduru konumuna da düşebilmektedirler (Andershed, Kerr ve Stattin 2001: 32). Bu durum, "saldırgan-kurban" (aggressive victims) adlandırmasıyla nitelendirilmektedir (Craig 1998: 123-130).

Davenport, Schwartz ve Elliott (2003: 67-71)'a göre, insanların Mobbinge başvurmalarının dört temel nedeni vardır:

- *Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak:* Bu gerekçe çerçevesinde ön plana çıkan unsur grup dinamiğinin devamlılığını sağlamaktır. Grubun mevcut kurallarını bozabilecek her hangi bir kişi veya durum arzu edilmeyen bir durumu ifade etmektedir. Dolayısıyla kişiler grup içerisinde daha önceden tespit edilmiş olan kurullara uymak noktasında bir zorlamaya tabi tutulabilmektedir.

- *Düşmanca tavırlardan zevk almak:* bazı kişiler sahip oldukları kişilik özelliklerinden dolayı diğerine karşı düşmanca tutum ve davranışları benimseme eğilimde olabilmektedir. Özellikle hoşlanmadıkları ya da farklı gördükleri bireyler söz konusu olduğunda bu bireylerden kurtulmak için dışlayıcı davranışlar ortaya çıkabilmektedir.

- *Can sıkıntısı içinde zevk arayışı:* bazı Mobbingciler rutin iş akışında heyecan arayışı nedeniyle diğerlerine karşı olumsuz davranışlarda bulunabilmektedir.
- *Önyargıları pekiştirmek:* Kişiler farklı buldukları kişilere yönelik önyargı geliştirerek bu önyargılar üzerinden hareket etme eğiliminde olabilmektedir. Bu farklılıklar genel itibariyle cinsiyet, ırk, yaş ya da etnik köken gibi konularda ortaya çıkabilmektedir.

Mobbing süreci karmaşık bir süreç olmakla birlikte ortaya çıkardığı etkiler pek çok farklı noktada görülebilmektedir (Kurt 2010: 28). Lewis ve Orford (2005: 30) Mobbing'in etkileri üzerine yaptıkları çalışmalarında dalgalanma etkisi adını verdikleri bir durumdan bahsederler. Buna göre, Mobbing mağdurunun hayatındaki kişiler ki bunlar çocukları, kardeşleri, arkadaşları ve eşleri olabilir, Mobbing mağdurunun karşılaştıkları Mobbing davranışlarından etkilenmektedirler. Mobbing davranışları kişilerin özel hayatlarına, aile ilişkilerine, sağlık durumlarına, iş hayatındaki başarılarına etki etmektedir. Toker (2010: 8) 'e göre Mobbing'e maruz kalan kişiler sosyal toplantılara katılmamaya, sağlık problemlerinden şikâyet etmeye, vermiş oldukları randevularını unutmaya, aile ilişkilerinde kopukluk yaşayarak sorunlarını hoş karşılamamaya ve evliliklerinde sorunlar yaşamaya başlarlar. Böylece Mobbing sonucunda sadece mağdurlar değil, mağdurun ailesi de zarara uğramış olur (Tınaz 2006: 154). Sonuç olarak ayrılıklar, boşanmalar, çatışmalar, çocukların yaşadıkları olumsuzluklar aileler üzerinde katlanılması güç baskılar oluşturmaktadır (Çobanoğlu 2005: 99). Bu döngü kırılmaz ise, çalışma ortamında ve çevrelerinde yaşadıkları huzursuzluk, sağlık problemleri gibi sebepler zamanla kişiyi daha da çaresiz hale getirerek stres sonucu panik atak ve depresyon hatta bazen intihara bile yol açabilmektedir (Çakır 2006: 24-25). Buna ilave olarak Mobbing davranışları, Mobbing'e uğrayan mağdurlarda yetki kullanamamak, sosyal olarak dışlanma hissi, öfke, dikkat bozukluğu, güven ve itibar kaybı, stres kaynaklı psikolojik travmalar yanında sağlığın ciddi derecede bozulması gibi sonuçlara da neden olabilmektedir (Noring 2000: 216).

Mağdur, Mobbing'in yarattığı ruhsal etkilerden çoğunlukla tam olarak kurtulamamaktadır (Hallberg ve Margaretha 2006: 109-119). Klinik gözlemlerde,

Mobbing'e maruz kalanlarda genel olarak bazı özellikler saptanmıştır: depresyon, dışlanma hissi, sosyal ortama uyumsuzluk, psikosomatik rahatsızlıklar, yardıma muhtaç olma hali, endişe, çabuk sinirlenme, baskı ve karamsarlık (Leymann 1990: 123).

Davenport, Schwartz ve Elliott (2003)'a göre Mobbing'in bireyler üzerindeki etkileri üç dereceye ayrılmaktadır:

- *Birinci derece Mobbing etkisi* bireylerde alınganlık, dikkat eksikliği, kırgınlık, ağlama krizleri, uyku problemi, üzüntü gibi duygular içinde olabilmektedir. Bireyin bu aşamada henüz sosyal ilişkileri etkilenmemiştir ve kişisel gelişim faaliyetlerine yönelerek içinde bulunduğu stresi azaltma eğilimindedir. Ancak bireyin içerisinde bulunduğu olumsuz durum devam ederse ikinci derece Mobbing'e dönüşebilmektedir.

- *İkinci derece Mobbing etkisinde* birey zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar yaşamaktadır. Bu rahatsızlıklar geçici veya uzun süreli olabilmektedir. Uzun süre Mobbing'e maruz kalan bireylerde; tansiyon, uyku bozukluğu, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, dikkat eksiklikleri, kilo problemleri, depresyon, madde bağımlılığı, çalışma ortamından uzaklaşma ve yoğun kaygı yaşayabilmektedir. Birinci aşamadan farklı olarak bu aşamada birey tıbbi yardım gerektiren sağlık problemleri yaşar ve bunun sonucunda ise işi de olumsuz etkilenmeye başlar. Bireyde meydana gelen olumsuz değişimler çevresi tarafından da fark edilmeye başlar. Mobbing davranışlarının süresi uzadıkça meydana getirdiği etkileri birey için oldukça yıkıcı olmaktadır. Eğer Mobbing davranışlarına önlem alınamamışsa birey üçüncü derece Mobbing etkisi yaşayabilmektedir.

- *Üçüncü derece Mobbing etkisinde* bireyler çalışamaz duruma gelip işinden nefret eden çalışan korkuları ve nefretiyle mücadele etmek zorunda kalabilir. Bu aşamada Mobbing'e maruz kalan kişi psikolojik anlamda ve tıbbi olarak destek almak zorunda kalabilir. Bu aşamada kişilerin savunma mekanizmaları düşmekte, psikolojik ve fizyolojik pek çok rahatsızlığa ilişkin belirtiler görülebilmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliott 2003: 67-71; Tutar 2004: 56-59).

Mobbing'in mağdurunu etkileyen ekonomik sonuçları ise, mağdurun yitirmeye başladığı sağlığı için yaptığı harcamalar olarak değerlendirmek mümkündür. Bununla

birlikte Mobbing mağdurunun, Mobbing davranışının etkileri kapsamında çalışamaz hale gelmesi dolayısıyla işten ayrılması ya da çıkarılması da Mobbing'in kişiye verdiği zararlardan biridir (Tınaz 2008: 156).

1.6.2. Mobbing'in Örgütsel Nedenleri ve Sonuçları

İşyerinde Mobbing'e sebep olabilecek örgütsel faktörlerin bir kısmı örgüt tarafından organize edilmeyen, aslında örgütün doğru yönetilememesinden kaynaklanan sebeplerdir. Bu bölümde sözü edilen faktörlere yer verilecek sonrasında Mobbing'in örgütsel sonuçları ele alınmaya çalışılacaktır.

Örgütsel yapı, çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları tetikleyerek Mobbing davranışlarına neden olabilmektedir. Örneğin, çalışanlar arasında yaşanan rekabet, çalışanlara verilen yüksek performans hedefleri, sosyal ilişkilerde görülen uyumsuzluk Mobbing davranışlarını destekler nitelikte olabilmektedir (Einarsen vd. 1994: 382).

Literatüre göre Mobbing davranışının ortaya çıkmasına neden olan örgütsel unsurlara ilişkin aşağıdaki gibi bir sıralama yapmak mümkündür (Einarsen 1999:21; Vanderkerchave ve Commers 2003:43; Vartia ve Hyyti 2002:113);

- Lider kişilerin yetersizlikleri,
- Görev tasarımındaki yetersizlikler,
- Çalışılan bölüm içerisinde moral düzeyinin düşüklüğü,
- Mağdurun grup dışına itilmiş olması,
- Çalışma şartları, sosyal iklim ve görev belirsizlikleri,
- Yönetim desteğinin olmaması

Davenport, Schwartz ve Elliott (2003: 47-50), Mobbing'e neden olan ve devam etmesine olanak sağlayan örgütsel etkenleri aşağıdaki gibi açıklamışlardır:

1. *Kötü yönetim*: Liderliğin zayıf olması, örgüt içindeki iletişimin yetersiz oluşu, eğitim farklılığının önemsenmemesi, takım çalışması anlayışının olmaması, hiyerarşik yapının oldukça belirgin olması, insan kaynaklarına sağlanan ödeneklerin

azaltılması, arabuluculuk anlayışının yetersizliği, hatalı arayışlarının yaygınlaşması Mobbing'e zemin hazırlayabilmektedir.

2. *İşyerinde yoğun stres*: Yöneticiler, üst yönetimden gelen baskı nedeniyle astlarına Mobbing uygulayabilirler veya alt düzeyde çalışanlar, işyerinde yaşanan gerginliğin nedeni olarak görülen bireye karşı yapılan Mobbing davranışlarına katılabilirler.

3. *Monotonluk*: Yeni fikirlerin üretilmediği, aynı işlerin rutin olarak yapıldığı işyerlerinde bazı çalışanlar Mobbing uygulayarak biraz heyecan yaratmak isteyebilirler (Schueppach ve Torre 1996: 94-95). Aynı şekilde heyecan arayışı içinde olan yöneticiler için can sıkıntısı da bir Mobbing nedeni olabilmektedir (Çobanoğlu 2005: 48).

4. *Yöneticilerin inanmaması ve inkârı*: Yöneticilerin Mobbing hakkında detaylı bilgiye sahip olmaması ve işyerlerinde Mobbing uygulandığına inanmamaları hem Mobbing'in devam etmesine neden olmakta hem de Mobbing ile mücadele noktasında zorlanmalarına neden olmaktadır.

5. *Etik dışı uygulamalar*: Etik dışı davranışların yaygın görüldüğü örgütler Mobbing'in oluşması için zemin hazırlayan ortamlardır (Arpacıoğlu 2005: 249). Örgütlerde uygulanan bu etik dışı davranışlara karşı olan ve ortaya çıkaran çalışanlar da Mobbing mağduru olabilmektedir. Örgütler yaşanan bu durumu ortadan kaldırmak yerine, imajlarını zedelememek adına daha çok kısa vadeli çözümler sunarak sorunun üzerini kapatmayı tercih etmektedirler. Bu durum Mobbing davranışlarının önünü açmakta ve mağdurun savunmasız ve çaresiz kalmasına sebep olabilmektedir.

6. *İşyeri yapısındaki değişiklikler*: İşyerinin büyümesi, küçülmesi, yeniden yapılandırılması ve şirketlerin birleştirilmesi gibi alınan kararlar, işyerinin yapısında meydana gelen değişikliklerdir. Bu değişiklikler sonucu oluşan durumlarda bazı pozisyonların kaldırılması gerekmektedir. Ancak kaldırılacak pozisyonların seçimi doğru kararlar alınarak yapılmadığında Mobbing'e neden olabilmektedir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı ortamlarda, mevcut işini kaybetmekten korkan çalışanlar bu kapsamda savaş vermektedirler (Davenport, Schwartz ve Elliot 2003: 47-50). İşini kaybetme korkusu bireyin diğer çalışanlara karşı saldırgan bir tutum içerisine girmesine sebep olabilmektedir (Brotheridge ve Keup 2005:128). Kendileri çıkarılmaktansa başkalarına Mobbing uygulama kararı alabilmektedirler. Bu bağlamda dikkat edilmesi

gereken nokta; kaldırılacak olan pozisyonlara yönelik çalışanları bilgilendirmek, çalışabilecekleri başka pozisyonlar bulmalarına yardım etmek ve işlerini kaybetmek zorunda kalacakları durumlarda çalışanların tazminat haklarının hatırlatılmasıyla Mobbing'i önleyebilmektir.

7. *Yatay organizasyonlar*: Prestijleri için makama, parasal yönden çıkarlara veya görevlerinde terfi alma ihtiyacı duyan çalışanlar, bu kapsamda başkalarının düzenini ve huzurunu bozma amacıyla Mobbing uygulayarak kendi şanslarını arttırma düşüncesinde olabilirler.

8. *Örgüt liderlerinin duygusal zekâdan yoksunluğu*: Duygusal zekâ kişilere hem kendilerini hem de diğer insanlarla olan ilişkilerini kontrol altında tutma açısından bir avantaj kazandırır. Duygusal zekası yüksek olan bireyler genel itibariyle uyumlu, empati kabiliyeti yüksek, verdikleri sözleri tutan, sahip oldukları sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirmeye çalışan bireyler olarak gözlenmektedir. Yöneticilerin yüksek duygusal zekâya sahip olması işletmede Mobbing davranışlarının önlenmesi açısından da artı değer yaratmaktadır (Goleman 1996: 27). Yüksek duygusal zekâ, çalışma ortamında olumlu bir havanın oluşmasına önemli bir katkı sağlamaktadır (Tutar 2004: 108).

Zapf (1999: 70-84)'a göre, Mobbing nedenleri arasında en sık rastlanan unsurlar, liderlik, işle ilgili stres ve örgüt kültürüdür. Bununla birlikte Vartia (1996: 207-209)'nın yapmış olduğu çalışmaya göre Mobbing davranışının oluşmasında hem kişilik unsurları hem de örgütsel unsurlar rol oynamaktadır. Yine bu araştırmaya göre kıskançlık, denetim azlığı, rekabet ve olumsuz davranışların yönetim tarafından desteklenmesi Mobbing'in başlıca nedenleri olarak sayılmaktadır.

Mobbing'e ilişkin yapılan araştırmalarda Mobbing davranışlarının en sık karşılaşılan sektörler değerlendirildiğinde bankacılık, üniversiteler, kamu hizmeti veren şirketler, sağlık ve eğitim sektörü ön plana çıkan sektörler olduğu görülmektedir (Crawford 1997: 223). Hubert ve Veldhoven (2001: 423) da sektörel bağlamda Mobbing davranışının eğitim, kamu hizmetleri ve sağlık sektöründe yoğunlaştığını vurgulamıştır. Bu sektörlerde yoğunlaşmasının nedenini ise üstlerin astlar üzerindeki gücünün fazla olması, başka bir ifade ile yüksek güç mesafesine sahip hiyerarşik

yapılanmanın baskın olduğu çalışma ortamlarının olmasıdır. (Hubert ve Veldhoven 2001: 423). Bununla birlikte işletmelerin büyüklüğü de Mobbing davranışlarının farkına varılması açısından farklılık yaratabilmektedir. Büyük işletmelerde küçük işletmelere nazaran Mobbing davranışı daha kolay gizlenebilmektedir (Einarsen ve Skogstad 1996: 187; Vartia 1996: 213).

Mobbing davranışlarına önlem alınmadığı takdirde örgütün tüm işlevsel yapısına yayılarak; örgütte sevginin, saygının ve güvenin azalmasına sebep olur bunun sonucunda ise çalışanların motivasyonu yok olur ve iş verimliliği düşer (Çobanoğlu 2005: 139-142).

Mobbing'in sonuçları arasında, çalışanların verimliliğinin düşmesi, çalışma ortamındaki grup düzeninin bozulması, işe yabancılaşma ve uzaklaşma, sürekli yapılmaya başlayan işe devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz somut sonuçlar sayılabilmektedir. İşyerindeki tecrübeli çalışanların işten ayrılması, geride kalan çalışanlar üzerinde olumsuz psikolojik etkiler yaratarak örgütsel bağlılık ve motivasyonun düşmesine neden olabilmektedir (Özkul ve Çarıkçı 2010: 1-8).

Uygulanan Mobbing nedeniyle, çalışanların işyerinden uzaklaşmak isteği ile sık sık hastalık izinlerinin alınması hem işyerindeki maliyetleri arttırırken hem de verimliliği düşürmektedir. Mobbing'e maruz kalan çalışanların bu durumu kanıtlayarak yasal mücadele başlatması ile de işverenlere daha fazla maliyet oluşturması Mobbing'in kaçınılmaz bir sonucudur (Kelly 2006: 278). Tecrübeli çalışanların işten ayrılmaları sonucunda ise yeni işe alımların ve eğitim masraflarının işyerinin bütçesinde maddi kayıplara yol açtığı görülmektedir. (Tınaz 2006: 157)

Bu bağlamda, Mobbing'in, örgütlerde yarattığı psikolojik ve ekonomik maliyetlerden bazıları, aşağıdaki gibidir (Tınaz 2006: 13-28).

Mobbing'in Örgütlere Psikolojik Maliyetleri

- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılıklarının azalması,
- Güvensizlik ortamı,

- Çalışanlar arasında görülen çatışmalar,
- Olumsuz örgüt iklimi,
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş,
- Genel anlamda saygıda azalma,

Mobbing'in Örgütlere Ekonomik Maliyetleri

- Hastalık izinlerinin artmasıyla işe devamsızlık yapılması,
- Nitelikli çalışanların işten ayrılmaları,
- Yeni çalışan alımının getirdiği maliyetler (eğitim maliyetleri gibi),
- Genel anlamda performans düşüklüğü,
- Yapılan işin verimliliğinde görülen düşüklük,
- Çalışanlara ödenen tazminatlar,
- İşsizlik maliyetleri,
- Hukuksal olarak mücadele ve/veya mahkeme masrafları,
- Erken emeklilik ödemeleri,

Diğer yandan çalışanların iş ortamlarında yaşadıkları Mobbing davranışlarını ve maruz kaldıkları kötü çalışma koşullarını çevrelerinde anlatma ihtimalleri çok yüksektir. Bu da işletmelerin itibarının azalmasına ve işletmenin adının lekelenmesine neden olabilmektedir. Günümüz rekabet koşulları değerlendirildiğinde böylesi bir durum sosyal çevre içinde örgütün itibarının sarsılmasıyla sonuçlanabilmektedir. Mağdurun anlattıklarından etkilenen çevrelerin de Mobbing uygulanan kurum hakkındaki olumsuz düşüncelerini büyüterek büyük kitlelere iletilmesiyle, kurumun Mobbingci imajı daha da pekişmektedir (Koonin, ve Green 2005: 72).

1.6.3. Mobbing'in Toplumsal Nedenleri ve Sonuçları

Kültür çok yönlü kendine özgü özellikleri içinde barındıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültür insan davranışlarını etkileyen, yönlendiren bir içerik yaratmaktadır. Kültürün içeriğinin oluşmasında toplumun değerleri, varsayımları, kabullenmeleri, gelenekleri gibi pek çok unsur yer almaktadır. Bu unsurların kökeni toplumun tarihsel, sosyal, ekonomik gibi çeşitli özelliklerinden kaynak bulmaktadır.

İnsanların bir ürün veya malzeme gibi görüldüğü toplumlarda Mobbing davranışları daha yaygın olarak görülebilmektedir. Bunun sonucunda ise hem fiziksel hem de psikolojik hasarlar oluşmaktadır. (Çobanoğlu 2005: 66). Bu değerler şu şekilde sıralanabilir (Kök 2006: 440; Çobanoğlu 2005: 67):

- *Aşırı Rekabet*: Güçlü olanın aşırı kazanma hırsı ile zayıf olanı yok etme düşüncesinin yaygınlık kazanması.
- *Aşırı Verimlilik Baskısı*: Çalışanlara verilen aşırı iş yükü ile çalışanlara baskı uygulanması ve bu sayede daha fazla kâr elde etme anlayışı.
- *Bencillik ve Egoizm*: Kendi çıkarlarını ön planda tutmak adına diğer insanları yok saymak Mobbing’i desteklemekte ve zemin hazırlamaktadır.
- *Bireysellik*: “Her koyun kendi bacağından asılır” veya “bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın” düşüncesiyle diğer insanlara karşı olan duyarlılığın kaybolması ile Mobbing mağdurlarına destek verilmemesi Mobbing davranışlarını arttırmaktadır.
- *Ahlaki İlke ve Değer Kaybı*: Daha fazla kazanma isteğinin her şeyin üzerinde tutulması ahlaki ilke ve değerlerin yitirilmesine zemin hazırlamakta bu da Mobbing’in artmasına neden olmaktadır.
- *Devamlı Değişim ve Yenilik*: Çalışanların bazı haklarını veya statülerini kaybetmeleri amacıyla işyerinde sürekli olarak anlamsız değişim veya yenilikler yapmak.
- *Sınırsız Özgürlük*: Yöneticilerin, çalışanların alınıp satılabilen, kolayca değiştirilebilen bir araç olarak görmeleri, sınırsız olarak özgür olduklarını ve her istediklerini yapmalarında bir sakınca olmadığına inanmaları Mobbing’e zemin hazırlamaktadır.

Dünya Sağlık Örgütü’nün raporunda, örgütlerde Mobbing saldırılarının artması sonucunda çalışanların iş hayatından soyutlandığı, hem fiziksel hem de psikolojik zarar gördüğü ve bu kapsamda toplumda huzursuzluğa neden olduğu belirtilmiştir. Bunun yanında, erken gelen emeklilik gibi durumlar sosyal yardım maliyetlerinin daha çok artmasına yol açmaktadır. Aynı zamanda yaşanan işsizlik maliyetleri, eğitilmiş insanların başka ülkelere gitmesi, sağlık yardımları, hastane masrafları ve üretken işgücünün kaybedilmesi de Mobbing’in toplumsal sonuçları arasında sayılabilir (WHO 2003: 22).

Mobbing'in yarattığı doğrudan maliyet, çalışanların işlerini kaybetmesi, güvensizlik, psikolojik ve fiziksel olarak yaşadıkları sağlık sorunlarıdır. Bunun sonucunda ise toplumda mutsuz bireyler çoğalarak intihar düşünceleri yaygınlaşmakta, işsizlik artmakta ve böylece toplum içinde huzur bozulmaktadır (Çam 2013: 69)

Mobbing'in yarattığı dolaylı maliyetleri ise, işletmelerin ve toplumun yaşadığı düşük üretimin beraberinde getirdiği düşük verim ile birlikte ürünün kalitesinde görülen bozulma, firma itibarının kaybedilmeye başlanması ve müşteri kayıpları şeklinde olduğunu söylemek mümkündür (Chappel, Di Martino 1998: 9)

Toplumları etkileyecek ekonomik maliyetleri şu şekilde özetleyebiliriz (Kırel 2008: 71);

- Uzun süren hastalıkların işe devamsızlığa etkisi,
- Fiziksel rahatsızlıklara bağlı olarak erken emeklilik,
- Devam eden işsizlik süreci ve sosyal yardım almak,
- İş gücü kaybının erken ve planlanmamış şekilde gerçekleşmesi,
- Çalışanın çevresinin üstlenmiş olduğu maddi sorumluluk.

1.7. Mobbing Olarak Nitelendirilen Davranışlar

Mobbing, farklı şekillerde, sıklıkla gerçekleşen, sistematik olarak görülen ve çeşitli bileşimlerde on ayırt edici unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurların Mobbing mağduruna etkisi, Mobbing'in temel unsuru haline gelmektedir. Bu bağlamda temel unsurlar doğrultusunda Mobbing olarak nitelendirilen davranışlar ele alınmaya çalışılacaktır (Davenport ve diğ. 2003: 23; Arpacıoğlu 2009: 4):

1. Olumsuz, kötü niyetli, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici ve kontrol edici iletişim: Mağdura sürekli olarak baskı yapılmakta ve kendi iradesiyle hareket edemez durumuna düşürülmektedir. Mağdurun, örgüt içerisindeki diğer çalışanlar karşısında maruz kaldığı olumsuz davranışlar, mağdurun saygınlığını kaybetmesine ve kişiliğinin zarar görmesine neden olmaktadır.

2. *Çalışanların şerefi, doğruluğu, mesleki yeterliliğine ve güvenilirliğine saldırılar:* Mağdurun, mesleki bilgi birikimi sorgulanarak kendilerine olan güvenlerini yitirmelerine sebep olacak davranışlarda bulunmaktadır. Böylece mağdur kendine olan öz saygısını sorgular duruma gelmektedir.

3. *Bir veya birden fazla saldırgan tarafından yapılması:* Mobbing uygulayıcısı bir kişiden oluşabileceği gibi onunla beraber birden çok saldırgandan da oluşabilmektedir.

4. *Doğrudan veya dolaylı olarak, gizli veya açıkça yapılması:* Mobbing davranışları ilk olarak dolaylı davranışlarla başlarken ikinci aşama doğrudan davranışlar şeklinde kendini göstermekte hatta bu davranışlar zaman içerisinde fiziksel şiddete dönüşebilmektedir (Zapf ve Gross 2001: 501). Dawn, Cowie ve Annaniaou (2003: 492) de “istenmeyen fiziksel temas”ı Mobbing davranışlarına eklemektedir. Aynı zamanda Einarsen, Leymann, Niedl ve Vartia da Mobbing davranışlarına fiziksel tacizi dâhil etmektedirler. Ancak hepsinin ortak olduğu düşünce, Mobbing’in fiziksel olarak yapılan davranışlardan ziyade psikolojik temelli davranışlar olduğu şeklindedir (Einarsen vd. 2003: 9). Gerek fiziksel olarak gerekse psikolojik olarak yapılan olumsuz davranışlar ne şekilde yapılırsa yapılsın her anlamda mağdur büyük zarar görür. Mağdur hakkında yapılan dedikodular, söylentiler, politik görüşleri veya dini inancı hakkındaki olumsuz yorumlar mağdura doğrudan yapılmasa bile mutlaka dolaylı yoldan duyurularak Mobbing mağdurunun mutsuzluğuna sebep olmaktadır (Pedro vd. 2008: 220).

5. *Sürekli ve sistematik bir biçimde yapılması:* Mobbing’de önemli olan uygulanan zamanın uzun olmasıdır. Bu bağlamda, tekrarlanan ve uzun süre etkisini gösteren olumsuz davranışlar Mobbing davranışlarını, çatışma ya da gerginlikten ayıran en temel etkidir (Rayner vd. 1999: 12) En az altı ay süre ile ve en az haftada bir kez devamlılık gösteren davranışlara maruz kalmak gerekmektedir. Böylece bir defaya mahsus yapılan düşmanca davranış Mobbing olarak adlandırılmamaktadır. Mobbing sadece bir olayı değil, belli aşamalarda gerçekleştirilen bir süreci tanımlamaktadır. Mağdurun işten ayrılmasını sağlamak bu sürecin amacıdır. Dolayısıyla Mobbing, mağdurun işten ayrılmasını sağlamak amacıyla kasıtlı bir biçimde uygulanan ve uzun bir süre boyunca sık sık tekrar edilen olumsuz davranışları kapsamaktadır (Özen 2007: 9).

6. *Mağdurun itibarını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, dışlamaya yönelik olması ve mağdurun teslim olmaya zorlanması:* Mağdur öyle bir duruma getirilir ki, katlanacak gücünün kalmadığına inanır. Karşılaştığı olumsuz davranışlarla yalnız ve çaresiz olduğunu bu yüzden de içinde bulunduğu durumdan kurtulmanın imkânsız olduğunu düşünmektedir. Bu bağlamda Mobbing davranışlarıyla karşılaşan bir çalışanın diğerlerine kıyasla daha gergin, saldırgan ve tedirgin olduğu gözlenmiştir (Neild 1996: 240).

7. *Hatanın mağdurdaymış gibi gösterilmesi:* Mağdur sürekli olarak kendini sorgulamakta ve kusur aramaktadır. Bu da Mobbing uygulayıcısının, mağdurun bu şekilde hissetmesinde başarılı olduğunu gösterir.

8. *İş yerinden ayrılmayı mağdurun kendi tercihiymiş gibi gösterilmesi:* Mobbing uygulayanlar oluşturdukları zemin ile mağdurun işten ayrılmasını kendi kararıymış gibi gösterirler.

9. *Mobbing'in yönetim tarafından anlaşılmaması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, teşvik edilmesi, hoş görülmesi ve hatta kışkırtılması:* Yönetimin Mobbing davranışlarından haberdar olmaması, yanlış anlaması, hatta doğru anlasa bile Mobbing'e göz yumarak uygun ortam hazırlamaktadır.

10. *Kişiyi dışlama amacıyla yapılması:* Mağdurun çevresindeki herkesle iletişimi kesilmeye çalışılarak yardım isteyebileceği kimsesi kalmaz.

Mobbing, cinsiyet ve kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkarak herkesin maruz kalabileceği, sonuçları ağır bir durumdur(Tınaz 2006: 13)

Bu bağlamda, Mobbing sürecinin sonucu olarak mağdurun verdiği tepkiler, işyeri açısından yıkıcı olabilmektedir. Yıkıcı tepkiler iki şekilde kendini göstermektedir. Bunlardan ilki, mağdurun hem işine hem de işyerine bağlılığının azalması ile işini ihmal etmeye başlayarak hastalık izinlerinin artması ve verimliliğin azalması gibi tutumlardan oluşur. İkinci yıkıcı tepki ise mağdurun işinden ayrılmasıdır (Neild 1996: 247).

Yukarda sıralanan Mobbing davranışları ile herkes iş hayatında en az bir kez karşılaşabilmektedir. Ancak bir defaya mahsus olarak yapılan bu tür olumsuz davranışlar Mobbing olarak nitelendirilmemektedir. Çünkü her işyerinde insanların anlık olarak sinirlendiği durumlarda kırıcı sözlerin sarf edilmesi, tartışmalarda küçük

düşürücü sözlerin söylenmesi gibi durumlar söz konusu olabilmektedir. Bu anlamda Mobbing'den bahsedebilmek için uygulanan olumsuz davranışların birbiriyle bağlantılı olarak aynı amaca yönelik ve sistematik olması gerekmektedir (Palaz 2008: 48).

1.8. Mobbing Olmayan Davranışlar

Günümüzde birçok davranış Mobbing davranışı olarak algılanmaktadır. Bu nedenle Mobbing'e benzer bazı kavramlar üzerinde durarak, bu bölümde, çatışma, şiddet, işyeri stresi, işyerinde kabalık kavramlarının Mobbing davranışlarından farklı ele alınmaya çalışılacaktır.

Çatışma: Kişiler arasında amaçların uyuşmamasından ve birbirine yapılan zıt davranışlardan kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda çatışma, değiştirilebilen ve kontrol edilebilen davranışsal sapma olarak da ifade edilmektedir (Yaman 2009: 50). Çalışma hayatında çatışmaların, kısa süreli tartışmaların veya sürtüşmelerin olması olağan bir durumdur. Bu durum, aynı iş ilişkisinde çalışan kişiler arasında kişilik veya amaç farklılıkları ya da kişiler arasındaki yöntemlerin, değer ve bilgi algılayışlarının farklı olması gibi nedenlerden kaynaklanabilmektedir (Taşkın 2016: 77). Çok şiddetli olmayan bir çatışma günlük yaşam içerisinde faydalı olabilirken, şiddeti arttığında ve kontrol edilemediğinde kaçınılması gereken bir duruma dönüşmektedir. Mobbing, çatışmadan iki temel farkla ayrılmaktadır. İlki, Mobbing, her durumda etik dışı ve zarar verici bir olgudur. İkincisi ise, çatışmanın günlük yaşamda yararları olabilirken Mobbing'in, büyük olumsuz sonuçlara yol açan etkileri vardır (Tutar 2004: 33-37). Bununla birlikte çatışmanın Mobbing'e dönüşmesi için süre kavramını dikkate almak gerekir. Kısa süreli olarak farklı kişiler arasında görülen anlaşmazlıklarla ortaya çıkan, çalışanların kendilerini baskı altında hissetmediği, sistematik olarak ortaya çıkmayan ve belirli bir amaca hizmet etmeyen eylemler çatışmayı Mobbing'den ayıran özelliklerdir (Tınaz 2008: 37).

Şiddet: Kaba güç, duygu ve davranışta aşırılık, sertlik gibi kavramlarla tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Şiddet, kişiye zarar verme amacı güden ve bu amaç

doğrultusunda kişinin psikolojik ve/veya fiziksel acı çekmesine neden olan davranış olarak nitelendirilebilir (Artan 1986: 31). Bir davranışın şiddet olduğunu söyleyebilmek için iki temel unsurdan bahsetmek mümkündür. Birincisi; güç sahibi olmak, ikincisi ise baskı ya da zorbalıktır. Bununla birlikte şiddet, fiziksel olarak görülebildiği gibi psikolojik (örneğin; hakaret, aşağılama gibi) şekilde de olabilmektedir. Aynı zamanda kültürel, duygusal ve cinsel şiddet olarak da karşımıza çıkabilmektedir (Yaman 2009: 17). Şiddet, Mobbing kavramını da kapsayan geniş bir kavramdır. Hem Mobbing’de hem de şiddet kavramında güç ve yetki kötüye kullanılmaktadır. Buna karşın kavramları birbirinden ayırt eden en önemli ölçüt şiddet için sadece bir davranış yeterli iken Mobbing, sistematik olarak tekrar eden davranışları içeren bir süreçtir (Leymann 1996: 167). Şiddet, birbirine yakın olmayan kişiler arasında gerçekleşen ve tek sefere mahsus olarak yapılan davranışlardır. Şiddet davranışları saldırganlık taşır, sözlü ya da fiziksel olarak ortaya çıkabilir. Buna karşılık Mobbing, geçmişte ve gelecekte ilişkisi olması gereken çalışanlar arasında gerçekleşen olumsuz davranışlarla açıklanmaktadır (Rayner ve Hoel 1997: 187).

İşyeri Stresi: Bireyin fonksiyonlarını ve davranışlarını (psikolojik veya fiziksel) değiştiren ve işiyle bağlantılı unsurlar sonucunda psikolojik olarak oluşan bir durumdur (TBMM Kadın ve Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu 2011: 9). Yargıtay da vermiş olduğu kararda Mobbing ve işyeri stresi farkını açıkça belirtmiştir. Karara göre Mobbing’i şu şekilde ele almıştır (<http://emsal.yargitay.gov.tr/>) :

“ stres, tükenmişlik sendromu, işyeri kabalığı, iş tatminsizliği ya da doyumsuzluğu gibi olgulardan ayıran husus, belli kişinin belli bir amaca yönelik olarak hedef alınması, yapılan haksızlığın sürekli, sistematik ve sık oluşudur.”

İşyerinde Kabalık: Çalışanların birbirilerini sevmelerine bakılmaksızın çalışma hayatındaki kabul görmüş davranış ve saygı kurallarına uyulmaması işyerinde kabalık olarak adlandırılmaktadır (Çukur 2012: 37). Örneğin; işyerinde çalışanların birbirlerine karşı “günaydın”, “iyi akşamlar”, “afiyet olsun”, “kolay gelsin”, “teşekkür ederim” gibi sözcükler kullanmaması, karşındakilerin konuşmasını bitirmeden sözlerini kesmesi veya yüksek sesle konuşması gibi davranışlar işyerinde kabalığa örnek teşkil edebilir (Taşkın 2016: 53). İşyerinde kabalığı Mobbing’den ayıran en büyük fark işyerinde kabalığın daha genel bir davranış biçimi olması ve bu nedenle Mobbing’de

olduğu gibi hedef alınan belirli bir veya birkaç kişiye yneltilmekten ziyada herkese yönelik olarak gerçekleştirilebilmesidir. Mağduru yıldıрма, işine son verme, işyerini değiştirme gibi bir amaç gdlmemektedir. Taraflar üzerindeki etkisi ise Mobbing'de olduğu kadar güçlü değildir (Büyükkılıç 2012: 86-87).

Sonuç olarak, belirli bir kişiye hedef almadan yapılan, anlık öfkeyle oluşan, süreklilik göstermeyen olumsuz davranışlar Mobbing olarak nitelendirilemez (<http://emsal.yargitay.gov.tr/>).

1.9. Mobbing İle Mücadele Yöntemleri

Bir işletmede çalışanın Mobbing davranışlarına maruz kalması sadece Mobbing mağdurunu değil, bireyin işinin, sosyal çevresinin ve bulunduğu işletmenin de olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır (Karakale 2011: 52-53). Mobbing'in; bireylere, işletmelere ve topluma olan maliyetinin yksekligi, Mobbing ile mücadeleyi zorunlu kılmaktadır. Bundan dolayı Mobbing'i ortadan kaldırarak, kurumlarda iş doyumunu, çalışma barışını ve bağlılık duygusunu geliştirmek gerekmektedir (Aldığ 2011: 37). Mobbing'i görmezden gelerek önemsemeyen, işletmede meydana gelen çatışmaların farkına varmayan ya da bu çatışmaları çözme isteği taşımayan bir yönetime sahip olan işletmede Mobbing ile mücadele de imkânsız olmaktadır (zler ve Mercan 2009: 121-122). Bu süreçte yalnızca Mobbing mağdurunun Mobbing ile mücadele etmeye çalışması yeterli olmamaktadır (Tınaz 2011:64). Bu bağlamda, bu bölümde Mobbing ile mücadele yöntemleri bireysel ve örgütsel mücadele yöntemleri olmak üzere iki Şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

1.9.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Bazı bireyler Mobbing olgusuna karşı çıkabilirken bazı bireyler ise Mobbing ile mücadele etme noktasında zorluklar yaşayabilirler (Tutar 2015: 201). Mobbing'e maruz kalan bireyin olumsuz davranışlardan etkilenmemesi mümkün değildir. Ancak mağdurun bu sürece hazırlıklı olarak sakince kafasını dinlemesi, yapıcı bir yaklaşım

benimsemesi ve en önemlisi de cesaretli olması gerekmektedir (Davenport vd. 2003: 76).

Tutar (2015: 125-127)'a göre çalışanın Mobbing'e karşı gösterilebileceği üç temel tutum ve davranış bulunmaktadır. Bu tutum ve davranışlar aşağıdaki gibidir.

- *Mobbing'e Anlayış Gösterme*: Kurban sürekli olarak Mobbing'e uğramıyorsa bu tutum sergilenebilir. Fakat düzenli ve süreklilik gösteren bir Mobbing uygulaması varsa bu doğru bir yaklaşım olmamaktadır.

- *Mobbing'e Karşı Savaş Verme*: Kurban, Mobbing uygulayıcısının etik dışı yöntemlerine uyum sağlamadan ahlak ilkeleri ve yasalara uygun olarak mevcut durumla mücadele edebilir.

- *Geri Çekilme*: İstenmeden uygulanan bir yöntemdir. Mobbing uygulayıcısıyla arada çok fazla güç farkı olduğunda savaştan zafer elde etmek için Mobbing mağduru geri çekilmeyi tercih edebilir.

Poillpot Rocaboy (2006: 8)'a göre ise işyerinde Mobbing'e uğrayan bireylerin Mobbing uygulayan kişilere karşı durarak çevresinden (yönetici, sendika temsilcisi, işyerindeki sağlık çalışanları, insan kaynakları gibi) yardım istemesi ve hukuksal süreç başlatması aktif tepkiler olarak tanımlanmaktadır. Bireyin Mobbing'i görmezden gelmesi, sessiz kalmayı tercih etmesi, önemsememesi gibi tutumları ise pasif tepkiler olarak açıklanmaktadır.

Mobbing'e maruz kalan mağdurların, Mobbing ile mücadele noktasında uyguladığı bazı taktik ve yöntemler şu şekildedir (Çobanoğlu 2005: 107-108);

- Kendilerinde olan değişikliklerin farkına varmak,
- Mağdur olmayı reddetmek,
- Mobbing'e uğradığına dair çeşitli not, e-posta, mesaj vb. belgeleri saklamak,
- Her şeyin düzeleceği konusunda iyimser düşünmek,
- Yaşadıkları iyi kötü her şeyi görmezden gelmeyerek kendi içlerinde itirafta bulunmak,
- Yeni hobilere ve becerilere yönelmek,
- Çevreden kendilerini soyutlamamak,

- İstifa etmek, yasal süreç başlatmak, yeni bir işe girmek gibi seçenekler üzerinde durmak,
- Duygularını rahatça ifade etmek,

Mobbing ile mücadele kapsamında kişinin uzmanlardan destek alması gereken durumlarda bu uzmanların Mobbing kavramına ilişkin bilgiye sahip olması Mobbing mağduruna doğru şekilde destek verilebilmesi açısından önem taşımaktadır (Tınaz 2008: 159).

Mağdurunun ailesi ve arkadaşları da Mobbing sorununu ciddiyetle ele alarak mağdur, problemini paylaşmak istemese bile paylaşması için ikna edilmeli ve problem sabırla dinlenilmeli ve asla küçümsenmemelidir. Mağdurun sakın kalmasına ve sağlıklı düşünmesine yardımcı olunmalıdır. (Gün 2009: 268).

1.9.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

İşyerinde Mobbing'in önlenmesi ve durdurulabilmesi için bireysel mücadelede alınan tedbirlerin yanında, örgüt düzeyinde de Mobbing karşıtı politikaların benimsenmesi gerekir. Öyle ki, işyerinde Mobbing'e karşı bireysel mücadelesini sürdüren mağdur, çalıştığı kurumdaki destek alamadığı takdirde, mücadelesini sonlandırabilir (Karatuna ve Tınaz 2010: 94).

İşyerinin yapacağı ilk iş sağlam temellerle oluşturulmuş bir örgüt kültürü yaratmak ve bu kültürün içine sağlam adımlarla ilerleyecek yöneticiler koymaktır. Mobbing konusunda farkındalıklar yaratılarak çalışanların bu konuda bilgi edinmeleri sağlanır (Mizrahi 2013: 448).

Mobbing ile mücadele için Mobbing'in ne olduğu analiz edilmeli, buna karşı önlemlerin alınması, yönetici ve çalışanların Mobbing'e karşı farkındalık düzeylerinin artırılması gerekmektedir. İşyerinin Mobbing'e karşı mücadele yöntemlerini kurum kültürünün tabanına yayması çok önemlidir. Tutar (2015: 211-212)'a göre Mobbing ile mücadele için alınması gereken örgütsel tedbirler şunlardır:

- Mobbing kavramı hakkında bilgilendirme ve farkındalık yaratmak amaçlı kurum içi eğitimler düzenlenmesi,
- Mobbing ile ilgili hukuki tedbirler alınması ve Mobbing ile ilgili suç ve cezaların açık olarak belirtilmesi,
- Çalışanların katılımıyla Mobbing'e karşı kurumsal bir politika ve strateji belirlenmesi,
- Şikâyetlerin göz ardı edilmemesi, belirlenen yol, yöntem ve usul ile itina gösterilerek incelenmesi ve en kısa sürede soruşturma yapılarak çözüme ulaştırılması,
- Mobbing mağduru çalışanlara gerekli fiziksel ve psikolojik destek verilmesi ve örgütsel sağlığı geliştirecek her tür tedbirin alınması,
- Tarafların misilleme ve intikam almalarının engellenerek bunun yeni bir Mobbing eylemi olduğuna dikkat çekilmesi,
- Mobbing mağduru çalışanların iş doyumunu ve motivasyonlarının yükseltilmesi için çalışmaların yapılması,
- Mobbing'e maruz kalan mağdurların bu mağduriyetinin giderilmesi için kendisinin maddi ve manevi zararlarının belirlenerek yazılı olarak taraflara bildirilmesi ve zararların karşılanması.

Genel olarak Mobbing mağdurları kendilerine uygulanan davranışların Mobbing olduğunu ispatlamak noktasında zorluk çekileceğini düşünmelerinden dolayı yargıya başvuru yapmaya çekimser davranmaktadırlar. Mobbing sürecinde Mobbing'e şahit olan çalışanların bu duruma duyarlı olmaları hem yargıya başvurmalarında mağdura güç vermekte hem de şahitlik yaparak açılan Mobbing davasını mağdurların kazanması noktasında destek olabilmektedir (Karlıoğlu 2013: 68).

1.9.3. Toplumsal Mücadele Yöntemleri

Mobbing ile mücadele çerçevesinde kurulan sivil toplum kuruluşları, Mobbing mağdurlarına hem hukuki hem de tıbbi destek sağlamaktadır. Kurulan iletişim araçları aracılığıyla, Mobbing mağdurlarının yaşadıkları olaylar ve Mobbing'e dair sorun ve çözüm önerileri paylaşılmaktadır (Mimaroglu ve Özgen 2008: 223).

Mobbing ile toplumsal mücadele yöntemleri üç başlık altında ele alınabilmektedir (Mizrahi 2013: 448):

- *İletişim Araçları:* Toplum, sosyal medya aracılığıyla, Mobbing konusunda daha bilinçli hale getirilebilir. Böylece, Mobbing olgusuna toplumun dikkatini çekerek, çalışanların bilinçlendirilmesi ve Mobbing ile mücadele noktasında verilen eğitim alanındaki ilk adım da atılmış olur (Davenport ve diğ. 2003: 169). Mobbing ile mücadelede sosyal medyanın öncü olması bakımından devletin teşvik edici desteğinin bulunması gerekir (Atasoy 2010: 142-143).

- *Telefon Yardım Hatları:* Ülkemizde Mobbing ile mücadele kapsamında, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İletişim Merkezi Alo 170 hattı kurulmuş ve bu kapsamda Mobbing mağdurlarına psikologlar yardımıyla destek sağlanmaktadır.

- *Sendikalar:* Üyelerinin çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlarla ilgilenen ve çözüm arayan kurumsal yapılardır. Bu kapsamda, sendika temsilcisi işyerindeki Mobbing davranışlarını araştırabilmekte ve bu bağlamda toplu iş sözleşmelerine Mobbing'e karşı maddeler ekleterek yaptırım uygulatabilmektedir (Davenport vd. 2003: 76-78). Sendikalar, üyelerini Mobbing'e karşı bilgilendirmeli, üyelerden gelen şikâyetler kapsamında etkin arabuluculuk yapmalı, yapmış oldukları toplu iş sözleşmelerinde Mobbing ile mücadele amacına yönelik maddeler koymalı, iş güvenliği ve Mobbing'in engellenmesi adına çalışmalar yapmalıdır (Yıldırım ve Yıldırım 2010: 15).

Sonuç olarak Mobbing'in tüm yönleriyle bilinmesi, Mobbing'in sonuçları ve maliyetleri hakkında çalışmalar yapılması için daha fazla veriye yani daha fazla akademik çalışmaya ihtiyaç vardır. Mobbing ile etkili bir biçimde mücadele için uzman araştırmacıların önemli veriler eklemesi gerekmektedir ki, Mobbing ile mücadelede daha kesin sonuçlar elde edilebilsin (Davenport ve diğ. 2003: 169). Özellikle eğitimcilerin de eğitimiyle çok sayıda öğrenciye ulaşılabilir. Bu sayede erken yaşta Mobbing'in bilincine varan kişinin, daha sonraki yıllarda Mobbing mağduru, Mobbing uygulayıcısı ya da izleyicisi olma ihtimali de azalmaktadır. Mobbing'e karşı verilebilecek en başarılı mücadele de aslında ancak bu şekilde olabilir (Kartal ve Bilgin 2007: 214).

1.10. Türkiye’de Mobbing Davranışına İlişkin Hukuksal Düzenlemeler

Mobbing mağdurlarının, yasalarda Mobbing’e maruz kalan çalışanlara yönelik nasıl haklar tanındığı noktasında yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmektedir. Bununla birlikte çalışma hayatında etik ve ahlaki ilkeler kapsamında çalışanların kişiliklerine zarar verilmemesi beklenmektedir (Çobanoğlu 2005: 197). Mobbing, bireyleri, iş hayatını ve toplumu önemli ölçüde etkileyen bir olgudur ve hiç kuşku yok ki Mobbing’in etkilerin en aza indirilmesi hatta önlenmesi için en uygun araç hukuk kurallarıdır (Sağun 2015: 57). Bu bağlamda, bu bölümde Mobbing’in Türk hukuk sistemi içerisindeki yeri ele alınmaya çalışılacaktır.

Genel olarak işverenlerin çalışanlarını her anlamda koruma ve gözetme borcu bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışanların kişiliklerine başka çalışanlarca yapılacak olan olumsuz davranışlara karşı gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir(Savaş 2007: 94).

Türkiye için bağlayıcılığı bulunan Avrupa Normları kapsamında Avrupa Konseyi’nin 1996 tarihli Gözden Geçirilmiş Sosyal Şartı, 26. maddesinde “Onurlu Çalışma Hakkını” düzenlemiş ve Türkiye de 22 Mart 2007 tarihinde onaylamıştır. Bu 26.madde ve 5 Temmuz 2006 tarihli “İstihdam ve İş Yaşamında Kadınlar ve Erkekler Arasında Fırsat Eşitliği ve Eşit Davranma İlkesi” başlığını taşıyan Avrupa Birliği Yönergesi de Türkiye tarafından onaylanmıştır. Ayrıca, 19 Mart 2011 tarihli, 27879 sayılı Resmi Gazete’de Başbakanlık tarafından yayınlanan “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesi” Mobbing olgusuna dikkat çekmeyi sağlamıştır (Kaya 2015: 101; Albar vd. 2016: 1200). Bu bağlamda, genelge, kamu ve özel sektördeki işyerlerinde meydana gelen Mobbing ve önlenmesine yönelik tedbirler üzerinde durmaktadır. Buna göre:

- 1- İşyerlerinde Mobbing ile mücadele öncelikli olarak işverenin görevi olup çalışanların olumsuz davranışlara maruz kalmamaları için işverenlerin önlem alması,
- 2- Tüm çalışanların Mobbing olarak algılanabilecek her türlü eylem ve davranıştan uzak durması,

- 3- Toplu iş sözleşmelerinde, işyerlerinde Mobbing davranışlarının görülmemesi için tedbir niteliğinde hükümler konulması,
- 4- Mobbing ile mücadele kapsamında Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İletişim Merkezi, ALO 170 hattı üzerinden psikologlar aracılığıyla Mobbing mağdurlarına yardım ve destek sağlanması.
- 5- Mobbing mağdurlarının maruz kaldığı davranışları izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar geliştirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” kurulması,
- 6- Mobbing şikâyetlerinin denetim elemanları tarafından detaylı olarak incelenip en kısa sürede sonuçlandırılması,
- 7- Mobbing kapsamında yürütülen işlemlerde mağdurların özel hayatlarının korunmasına yönelik özen gösterilmesi,
- 8- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, Mobbing davranışlarına yönelik olarak farkındalık yaratmak amacıyla eğitim (seminer veya bilgilendirme toplantıları gibi) düzenlenmesi, Mobbing’in önlenmesine yönelik tedbirler arasındadır (www.resmigazete.gov.tr).

Genelgedeki maddeler kapsamında anlatıldığı üzere organizasyonda yaşanabilecek Mobbing davranışları ile mücadele etmenin sorumluluğu işverene aittir ve işveren Mobbing uygulamalarını engellemek için gerekli tedbirleri almakla yükümlüdür. Aynı zamanda çalışanlar da Mobbing davranışlarından kaçınmaya özen göstermelidir (Karakale 2011: 83). Ayrıca Mobbing’in sözleşmelere eklenmesi ve Alo 170 hattının kurulması sayesinde Mobbing mağdurlarının şikâyette bulunabilmeleri ve psikologlardan destek alabilmeleri önemli bir gelişme olarak karşımıza çıkmaktadır (Karslıoğlu 2013: 82-84).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından 22 Mayıs 2012 tarihinde Mobbing Komisyonu kurulmuş ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Eğitim ve Araştırma Merkezince “Birinci Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı” yapılmıştır (www.csgeb.gov.tr).

İşverenlerin çalışanlarını koruma ve gözetme borcu, işyerinde çalışanların karşı karşıya kaldıkları Mobbing'i de kapsamakta olup, Türk Borçlar Kanunu ve İş Kanunu gibi kanunlarda da bu kapsamda yasal düzenlemeler yer almaktadır (Limoncuoğlu 2014: 555; Bilgili 2015: 20).

Mobbing kapsamında 4857 sayılı İş Kanunu'nun 5. Maddesi şu şekildedir (www.mevzuat.gov.tr):

“İş ilişkisinde dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzer sebeplere dayalı ayırım yapılamaz’. Bu ayırım yapıldığı takdirde işçi dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını talep edebilir”.

İş Kanunu'nun 77. Maddesinde bulunan aşağıda belirtilen hüküm yürürlükten kaldırılmıştır:

“İşverenler, işyerinde iş sağlığının ve iş 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”.

Bu hüküm, niteliği itibariyle işverenlerin, çalışanları koruma ve gözetme borcunu da kapsamaktaydı. İlgili hüküm daha sonra 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 4. maddesi ve sonrasındaki maddelerde incelenmiştir (Güzel ve Ertan 2008: 165-167). Bu maddeden yola çıkarak, işverenin işçiyi gözetme borcu gereği çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik olarak sağlığını koruma sorumluluğu olduğu gibi aynı zamanda Mobbing davranışlarını da önleme yükümlüğü bulunmaktadır (Temizel 2013: 213).

Mevzuatımızda, Mobbing'e ilişkin 2012 yılına kadar açık bir düzenleme yer almamaktadır. Mobbing davranışları, eşit davranma borcu, işverenin işçiyi gözetme borcu gibi başlıklar altında dolaylı olarak incelenmekteydi (Ürgenç 2018: 45). “İşyerlerinde Mobbing” ifadesi ilk olarak Türk Borçlar Kanunu ile mevzuatımızda yerini almış ve bu düzenleme ile Mobbing'e maruz kalan çalışanların korunması için önemli bir adım atılmıştır (ÇSGB 2014: 31).

818 sayılı eski Borçlar Kanununda Mobbing'e ilişkin bir hüküm bulunmazken 01.07.2012 tarihli ve 6098 sayılı Yeni Borçlar Kanununun 417. maddesinde Mobbing kavramı, "psikolojik taciz" olarak ifade edilmiştir. 417. madde şu şekildedir (www.mevzuat.gov.tr):

"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.

İşveren, işyerinde 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 yükümlüdür. İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir".

Böylece Mobbing kavramı "psikolojik taciz" olarak Türk Hukuk sistemi içerisinde yerini alarak, Mobbing olgusunun gerçekleşmesi durumunda dava açma hakkı ve açılan davaların işleyişi kolaylaştırılmıştır (Ürgenç 2018: 65).

Bunların yanında 2016'da yürürlüğe giren 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanununda da Mobbing'e ilişkin düzenlemelere yer verilmektedir. Kanunun ikinci maddesinin g bendinde işyerinde ayrımcılık şu şekilde tanımlanmış:

"...Bu Kanunda sayılan ayrımcılık temellerine dayanılarak kişiyi işinden soğutmak, dışlamak, bıktırmak amacıyla kasıtlı olarak yapılan eylemleri..."

Yine aynı hükmün j bendinde aşağıdaki açıklama getirilmiştir (www.mevzuat.gov.tr):

"Taciz: Psikolojik ve cinsel türleri de dâhil olmak üzere bu Kanunda sayılan temellerden birisine dayanılarak, insan onurunun çiğnenmesi amacını taşıyan veya böyle bir sonucu doğuran yıldırıcı, onur kırıcı, aşağılayıcı veya utandırıcı her türlü davranış"

II. BÖLÜM

2. FARKLI SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERDE MOBBİNG ALGISI

Mobbing davranışları işyerlerinde çoğunlukla herhangi bir zamanda, yer ve kişi gözetmeksizin uygulanabilmektedir (Wornhamm 2003: 30). Ülkemizde 2011/2 sayılı “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” konulu Başbakanlık genelgesi ile Mobbing olgusuna dikkat çekilmiş ve Mobbing davranışları akademik çalışmalara konu olmaya başlamıştır. Bu bağlamda, bu bölümde alt başlıklar olarak son on yıl kapsamında Mobbing algısında değişikliklere neden olan farklı sosyo-demografik özellikler bakımından cinsiyet, yaş, kıdem ve sektör değişkenleri ele alınmaya çalışılacaktır.

2.1. Mobbing ve Toplumsal Cinsiyet

Toplumsal cinsiyet kavramı, biyolojik nedenlerden dolayı kadınlar ve erkekler arasında görülen farklılıkların yanı sıra toplumsal ve kültürel olarak da farklılaştığını belirten bir kavramdır (Kirman 2004: 231). Bu kavram, hem toplumsal hem de kültürel olarak belirlenen erkeklik ve kadınlık arasındaki görev ve sorumlulukları ifade eder (Marshall 1998: 98). Buna göre Mobbing ve toplumsal cinsiyet ilişkisi kapsamında literatürde yapılmış olan bazı araştırma sonuçları aşağıdaki gibidir.

Karcioğlu ve Akbaş (2010: 156)’ın Erzurum’daki hastanelerde sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, çalışanların cinsiyetlerinin Mobbing’e maruz kalma durumunun belirleyicisi olduğu görülmüştür. Bu bulgu kapsamında Erzurum’daki hastaneler de sağlık çalışanları arasında erkeklerin kadınlara

göre daha fazla Mobbing'e maruz kaldığı sonucuna varılmıştır. Bu araştırmanın sonucu Cemaloğlu ve Ertürk (2007: 357)'ün, öğretmenlerin maruz kaldığı yıldırma eylemleri üzerine yapmış oldukları araştırma sonucuyla da benzerlik göstermektedir. Katılımcıların görüşlerine göre erkeklere Mobbing uygulayanların % 85,1'inin yine erkek olduğu düşünülürken %14,9'unun da kadın olduğu düşünülmektedir. Aynı şekilde Mobbing'e maruz kalan kadınlara Mobbing uygulayanların %65,1'inin erkek , %34,9'unun ise kadın Mobbing uygulayıcıları olduğu bulgusuna varılmıştır. Bu değerlendirme sonuçlarına göre her iki cinsiyet grubunda da çoğunlukla Mobbing uygulayanların cinsiyetleri erkektir. Aynı zamanda bu araştırma sonucuna göre, erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha fazla Mobbing davranışlarına maruz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Köse ve Uysal (2010: 269)'ın kamu personeli üzerinde yapmış oldukları bir araştırmada, kadınların erkeklere göre Mobbing davranışlarını ve olumsuz sonuçlarını daha fazla yaşadıkları sonucuna varmışlardır. Bu araştırmanın sonucu yabancı literatürde Salin ve Hoel'in araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Salin (2001: 432)'in konuyla ilgili olarak yapmış olduğu araştırma sonucunda Mobbing'e maruz kalmada kadın çalışanların risk grubu içinde olduğu sonucuna varmıştır. Araştırmaya katılan kadın çalışanların %11,6'sı işyerinde Mobbing'e uğradıklarını belirtirken, erkeklerde bu oranın %1,5 olduğu görülmektedir. Ayrıca Salin işletme içerisinde hiyerarşik olarak yükseldikçe Mobbing'e maruz kalma açısından cinsiyet farklılıklarının daha fazla ön planda olduğunu ifade etmektedir. Salin ve Hoel (2003: 40), kadınların sahip olduğu beceri ve dünya görüşlerinin erkeklerden farklı olduğunu, kadınların işyerlerinde yaşadıkları problemleri eve taşıdıklarını ve kadınlar arasındaki rekabetin erkeklere göre daha yoğun olduğunu belirtmektedirler. Hoel ve arkadaşları (2001: 449) tarafından yapılan araştırmada ise alt pozisyonda çalışan erkeklerin kadınlara göre daha fazla Mobbing'e maruz kaldıkları belirtilirken, pozisyonun yükselmesi ile bu durumun tam tersi olduğu görülmektedir. Üst pozisyonda bulunan erkeklerin sadece %15,5'i Mobbing'in varlığından söz ederken, kadınlarda bu duruma ilişkin oran %64 olarak belirlenmiştir. Ayrıca Kadın çalışanların nispeten daha düşük olduğu işletmelerde kadın çalışanlar erkeklere göre daha yaygın olarak Mobbing'e

maruz kalabilmektedir. Bunun olası nedeni kadın çalışanların Mobbing davranışlarına kolay tepki verememeleri olabilmektedir (Akgeyik vd. 2007: 236).

Çomak ve Tunç (2012: 201)'un, %47,3'ü (181 kişi) erkek, %52,7'si (201 kişi) kadından oluşan ilköğretim öğretmenleri üzerinde yapmış oldukları bir araştırmaya göre ise öğretmenlerin cinsiyetleri ile Mobbinge uğrama durumları arasında önemli bir değişken olmadığı saptanmıştır. Bu araştırma sonucu ise Leymann (1996: 175), Vartia (1996: 203-214), Einarsen ve Skogstad (1996: 190-200)'ın Mobbing ile ilgili yaptıkları çalışmalar sonucunda elde ettikleri bulgulara dayanarak işyerindeki erkek ve kadınların Mobbing'e hedef olma olasılığı arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuyla paralellik göstermektedir. Leymann (1996: 175)'a göre erkeklerin %76'sına yine erkekler tarafından, %3'üne kadınlar tarafından, %21'ine ise hem erkekler hem de kadınlar tarafından Mobbing'e uygulandığı belirtilirken; kadınların %40'ına kadınlar tarafından, %30'una erkekler tarafından, diğer %30'una ise her iki cinsiyet tarafından da Mobbing uygulandığı sonucuna varılmıştır.

ABD'de yapılan bir araştırma sonuçlarına göre Mobbing uygulayıcılarının %58'nin kadınlardan, %42'sinin de erkeklerden oluştuğu görülmüştür. Araştırmada Mobbing hedefinin kadın olması halinde Mobbing davranışlarının %63'ünde Mobbing uygulayanın da kadın olduğunu, Mobbing hedefinin erkek olması halinde ise olayların %62'sinde Mobbing uygulayanın da erkek olduğu ileri sürülmektedir (Namie 2003: 2).

Sonuç olarak, istatistikler farklı ülkelerde ve farklı yıllarda yapılmış olan araştırma sonuçlarını ortaya koymuş olsa da toplumsal cinsiyetin Mobbing'e olan etkisini tam olarak yansıtamamaktadır (Ferrari: 2004: 6).

2.2. Mobbing ve Kuşak Farklılıkları

Kuşak kavramı Türk Dil Kurumu tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır:

“yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu”

Türk Dil Kurumu'nun bir diğer tanımı ise şu şekildedir:

“yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, jenerasyon, batın” (www.tdk.gov.tr).

Bu bağlamda aynı kuşakta bulunan bireyler farklı kuşaklarda bulunan bireylerden ayırt edilebilir. Yalnızca kuşakların paylaştığı yıl aralıkları değil sosyal ve tarihsel tecrübeler, teknolojik gelişmeler nesillerin özelliklerini birbirlerine benzeyecek şekilde etkilemektedir (Sullivan vd. 2009: 284-302). Bir grubun karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma yöntemleri, hayalleri, amaçları ve amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duydukları motive edici unsurlar kuşaklar üzerinde belirleyici özellikler oluşturmaktadır (Başgözde ve Bayar 2015: 118-130).

Günümüzde var olan beş kuşak bulunmaktadır. Bu kuşaklar: Sessiz Kuşak (1927-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1945-1964), X Kuşağı (1965-1979), Y Kuşağı (1980-1999) ve Z Kuşağı (2000 ve sonrası) olarak adlandırılmaktadır. Farklı çalışmalarda kuşakların başlangıç ve bitiş tarihleri farklı belirtiliyor olsa da bu çalışma kapsamında genel itibariyle kuşakların tarih aralıkları çalışmaların çoğunda görülen tarihler kapsamında ele alınmıştır. Ancak bu bölümde Mobbing ve kuşak farklılıkları ele alınacağından dolayı Mobbing kavramının araştırma konusu olduğu 1970'li yılları kapsayan ve sonrasında bulunan kuşaklar olarak X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağının özellikleri kısaca anlatılarak Mobbing ile ilişkisine değinilecektir.

- *X Kuşağı (1965-1979)* : Bu kuşağın bireyleri iş odaklıdır, yanlarına kimse olmadan çok verimli çalışırlar, beklemeyi sevmez, acelecidirler. Özel hayatta ve işlerinde dengeli olunmasına saygı duyarlar ve aynı şekilde saygı görmek isterler (Toruntay 2011: 74). X kuşağı bireyleri kendi çabalarıyla erken yaşta sorumluluk aldıklarından dolayı çalışma ortamlarında başkaları tarafında yönetilmekten fazla hoşlanmazlar ve kendi çabalarıyla ulaşabilecekleri hedeflerin olmasını isterler (Aydın ve Başol 2014: 3). X kuşağı bireylerinin çalışma hayatında yönetici konumuna geldiği süreçte yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler ve etkileri bu kuşak üzerinde köklü değişikliklerle yol açmıştır (Göksel ve Güneş 2017: 812). İlk kişisel bilgisayar satışının X kuşağı döneminde gerçekleşmesiyle gelişen teknoloji alışkanlıklarının altyapısının bu kuşak döneminde oluşmaya başladığı düşünülmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili 2014:

172). Aynı zamanda bu dönemde kadınlar tekrar çalışma hayatı içerisinde yer almaya başlamış ve kariyer hedeflerini çocuk sahibi olma isteklerinden daha fazla ön planda tutmuşlardır (Aydın ve Başol 2014: 1-15). Bununla birlikte ülkemizde yaşanan petrol krizleri, ekonomik sarsıntılar, '68 kuşağı' gelişmeleri, üniversite olayları, sağ-sol çatışması X Kuşağı döneminde gerçekleşen olaylardır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili 2014: 173).

- *Y Kuşağı (1980-1999)*: Y Kuşağı bireyleri ailelerinin himayesinde güvenli bir ortamda büyütülmüşlerdir. Bu kuşağın bireyelerinin anne ve babaları, X Kuşağında olduğu gibi çalışma hayatı içerisinde yer almaktadır. Bu yüzden anne-baba olma yaşı, çalışma hayatındaki hedeflerden dolayı yükselmiştir. Bu kapsamda bu kuşak bireyelerinin anne ve babaları çocuklarının daha iyi şartlarda yetişebilmesi, kaliteli eğitimler alabilmeleri konusunda daha aktif rollere sahiptirler (Çemberci vd. 2014: 61). Türkiye'de Y Kuşağı bireyleri, 1980 yılı öncesinde yaşanan zorluklarla (benzin sıkıntısı-yağ kuyrukları) karşılaşmadıkları için, sahip olduklarını tüketme konusunda daha hızlıdır. Değişen ve gelişen olaylar karşısında daha hızlı uyum sağlarlarken, birden fazla işi aynı anda yaparak kendilerini gösterme çabası içindedirler (Başgözde ve Bayar 2015: 118-130). Teknolojinin hızla geliştiği bir dönemde doğmaları, ekonomik anlamda daha rahat bir hayat sürmeleri, sağlık hizmetlerinin daha da geliştiği ve globalleşmenin artması gibi etkenlerden dolayı, kendisinden önceki kuşaklardan daha farklı bir yaşam tarzı benimsediği görülmektedir (Gemlik vd. 2018: 156). Y kuşağı bireyelerinin sürekli olarak yeni fikirler üretme konusunda teşvik edilmeleri bu bağlamda sağladıkları katkıların herkes tarafından takdir edilmesi, çalışma hayatında Y kuşağı bireyleri için vazgeçilmez bir gereksinimdir (Keleş 2011: 138).

- *Z Kuşağı (2000 ve sonrası)*: Z Kuşağı bireyleri; "İnternet Kuşağı", ".com Kuşağı", "Dijital Yerliler", "Medya Kuşağı", "Net Kuşağı", "Kuşak I", "Instant Online" (her daim online), "Next Generation", "iGen", gibi kavramlarla da nitelendirilmektedir. Bu kuşağın bireyleri, birden fazla işi (multitasking) aynı anda yapabildikleri için birçok kaynaktan M Kuşağı olarak da anılmaktadır (Akdemir ve ark. 2013: 15; Toruntay 2011: 82). Z Kuşağı bireyleri teknolojik gelişmelerin sağladığı ulaşım ve iletişim kolaylıkları ile birbirlerinden çok uzakta bile olsalar mevcut

teknolojik cihazlarıyla hem sözel hem de görsel iletişim kurarak, bağlantı halinde olabilmektedirler (Keleş 2011: 132). Z kuşağı bireyleri kendisinden önceki kuşaklardan farklı olarak teknolojiyle iç içe olan ‘network’ gençleri olabilmektedirler (Adıgüzel vd. 2014: 174). Bu bağlamda Z kuşağı bireylerinin GSM tabanlı bir kuşak olacağı görülmektedir (Senbir, 2004: 27-28). Z Kuşağının sahip olduğu teknolojik imkânlar sayesinde her zaman çeşitli sosyal ağlara üye olarak uzaktan da iletişim kurabilmesinin, bireyleri fiziksel olarak yalnızlaştıracağı düşünülmektedir (Aydın 2013: 36). Bu kuşağın bireyleri henüz çalışma hayatında çok aktif rol almadıkları için çalışma hayatlarıyla ilgili olarak net bir şekilde güçlü ve zayıf yönleri tespit edilememiştir (Aydın ve Başol 2014: 4) ancak şimdilerde Z Kuşağı bireylerinin çoğunluğu stajyer olarak da olsa iş hayatında girmeye başladı (Taş vd. 2017: 1040). Tahminler; Z kuşağı bireylerinin ben odaklı olan bireyler olarak çalıştıkları işletmelere karşı sadakatsiz olabileceklerini, her şeyi kolay elde ettikleri için çabuk sıkıldıklarını ve çalışma ortamlarından kolay vazgeçebileceklerini göstermektedir (Toruntay 2011: 83). Bunun yanı sıra farklı gruplarla kolay ilişki kurmaları, yaratıcılıklarının yüksek olması ve haklarını arayabilme noktasında diğer kuşakların bireyelerine göre daha başarılı olmaları beklenmektedir (Aydın ve Başol 2014: 4).

Buna göre Mobbing ve kuşak farklılıkları ilişkisi kapsamında literatürde yapılmış olan bazı araştırmaların sonuçları aşağıdaki gibidir.

Koç ve Bulut (2009: 77)’un Orta öğretim kurumlarında yapmış oldukları bir araştırmaya göre, 25 yaşın altındaki çalışanların Mobbing davranışına daha fazla maruz kaldığı ortaya çıkmıştır. Bunun temel nedeni olarak yeni mezunların daha idealist bir bakış açısına sahip olmaları, yeni ve farklı yaklaşımlarla sürece dâhil olarak, daha yaşlı çalışanlar için bir tehdit unsuru olarak görülmeleri açıklanmıştır. Bu araştırmanın sonucu yabancı literatürde Zapf, Rayner ve Hoel’in Mobbing ile ilgili yapmış oldukları araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Zapf (1999: 6)’a göre, işyerine yeni başlayan bir çalışanın, işyerindeki diğer çalışanların aynı görev için olan beklentilerinin tükenmesine, yeni başlayan çalışanın işyerinde istenmeyen kişi ilân edilmesine yol açmakta bu da kişinin Mobbing mağduru olması sonucunu doğurmaktadır. Rayner ve

Hoel de yaptığı araştırmalar sonucunda genç insanların Mobbing'e maruz kalma olasılığının nispeten daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Rayner ve Hoel 1997: 186).

Hacıcaferoğlu (2013: 122)'nin yapmış olduğu, Mobbing'e maruz kalma düzeyleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırma sonucuna göre, 22-30 yaş grubundaki çalışanlar daha fazla Mobbing'e maruz kalmaktadır. Bu yaş grubundaki çalışanların, işe yeni başlamış olmaları ve bu bağlamda işe ile ilgili yeterli tecrübeye sahip olmamaları bu tür olumsuz davranışlara maruz kalmalarına etki ettiği çıkarımına varılmıştır. Bu araştırma sonucuna göre, 22 ile 30 yaş aralığındaki çalışanların yeniliklere daha kolay uyum sağlamaları, işyerindeki ileri yaş grubundaki çalışanlarca tehdit olarak algılanacakları şeklinde yorumlanmaktadır. Bu bağlamda, Bahçe (2007), Dilman (2007) ve Kök (2006)'ün farklı meslek grupları ve yaş değişkeni arasında yaptıkları araştırmalarda, 21 ile 30 yaş grubu çalışanların daha fazla Mobbing'e maruz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu araştırma sonuçları yabancı yazında Leymann tarafından İsveç'te yapılan bir araştırma sonucu ile benzerlik göstermektedir. Leymann'ın araştırma sonucuna göre Mobbing'in 21-40 yaş arasındaki çalışanlara daha çok yapıldığı belirtilmektedir (Leymann, 1996: 175). Bu yaş aralığının genel olarak genç yaş grubunu temsil ettiği kabul edilmektedir (Davenport vd. 2003: 9).

Palaz vd. (2008: 52)'nin işyerinde Mobbing davranışları üzerine yaptıkları araştırma sonucuna göre, 35 yaş ve üzeri grupların daha fazla Mobbing'e maruz kaldığı saptanmıştır. Buna benzer olarak, Poyraz ve Aksoy (2012: 198)'un bankacılık sektöründe yapmış oldukları ve Mobbing ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin belirlenmesi konulu araştırma sonucuna göre 41 yaş üzeri çalışanlar Mobbing'e daha fazla maruz kalmaktadır. Çoğunluğu gençlerden oluşan işletmelerin, değişim sürecine daha kolay uyum sağlamaları işletmeler açısından kolaylık sağlarken, kurum içi rekabet anlayışıyla yaşlı çalışanların görece olarak daha fazla Mobbing'e maruz kaldığı çıkarımına ulaşılmıştır. Bu araştırmaların varmış oldukları sonuçlar, Leymann ve Gustaffsonn'ın, "İşyerinde Yıldırma ve Travma Sonrası Stres Bozukluğu" üzerine yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarına göre İsveç'te Mobbing nedeniyle "Travma Sonrası Stres Bozukluğu" görülen kişilerin nadiren 40 yaşın altında olduğu ve yaşlı

çalışanların gençlerden daha fazla risk altında olduğu yönündeki bulguya bir dayanak oluşturmaktadır. (Leymann ve Gustafson 1996: 251– 276; Davenport vd. 2003: 9).

2.3. Mobbing ve Kıdem

Kıdem kavramı Türk Dil Kurumu tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr):

“bir görevde rütbece eskilik, bir görevde geçirilen süre.”

Bu bağlamda Mobbing ve kıdem ilişkisi kapsamında literatürde yapılmış olan bazı araştırma sonuçları aşağıdaki gibidir.

Yılmaz, Özler ve Mercan (2008: 350)’ın Mobbing ve örgüt iklimi ilişkisine yönelik yapmış oldukları araştırma sonucuna göre, çalışanlara iş hayatında geçirmiş oldukları ilk yıllarında (1-5 yıl) daha fazla Mobbing uygulandığı saptanmıştır. Yeni işe başlayan çalışanların daha fazla Mobbing’e maruz kalmasının sebebi diğer çalışanlara göre daha az tecrübeye sahip olmaları ve işin uzmanlık gerektirmesinden kaynaklı olarak çalışanların deneyim kazanmaları noktasında üzerlerinde baskı hissetmeleri olarak nitelendirilmiştir.

Aşkın ve Aşkın (2018: 267)’ın bankacılık sektöründe kadınlara yapılan Mobbing’e yönelik yapmış oldukları araştırma sonucuna göre Mobbing mağduru kadınların çoğunluğunu 6-10 yıl arası çalışan, kıdem seviyesi yüksek olan kadınlar oluşturmaktadır. Aşkın ve Aşkın’a göre bankacılık sektöründe kıdemli orta yaş grubu çalışanlarının Mobbing mağduru olma nedeni, iş deneyimleri ile orantılı olarak kariyer beklentilerinin de artmasıdır. Bu araştırma sonucuna göre Mobbing ve kıdem ilişkisi Palaz vd. (2008: 53)’in yapmış oldukları araştırma sonucuyla örtüşmektedir.

Ocak (2008: 83)’ın Öğretmenlerin Mobbing’e ilişkin algıları konulu araştırma sonucuna göre 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin işyerinde daha fazla Mobbing’e uğradıkları görülmektedir. Ocak’a göre kıdemli çalışanlar belirli bir tecrübeye sahip olmaları kapsamında daha başarılı olma isteklerinden dolayı, düşük

kıdeme sahip diğer çalışanlar tarafından rakip olarak görülerek Mobbing davranışlarına maruz kalma riskleri daha fazla olacaktır.

2.4. Bankacılık Sektöründe Çalışma Sistemine Genel Bir Bakış

Yapılan bazı araştırmalara bakıldığında banka çalışanlarının maruz kaldıkları Mobbing düzeyi medeni duruma, çalışma süresine ve mesleği isteyerek seçme durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Kesebir (2018: 154)'e göre bekâr, 6-10 yıl süre ile bankada çalışan ve mesleği isteyerek seçmeyen banka çalışanları Mobbing'e daha fazla maruz kalmaktadırlar. Genel olarak yapılan araştırmalar, demografik unsurlar çerçevesinde karşılaşılan Mobbing davranışlarının boyutlarını ortaya koyarken esas itibariyle çalışma düzeniyle ilgili de bir bakış açısı oluşturmak gereklidir. Bu bağlamda bankacılık sektörünün çalışma düzeni ele alınmaya çalışılacaktır.

Sürekli olarak büyüyen ve sayıca çoğalan özel, kamu ve katılım bankaları şube sayısı olarak da her geçen gün artış göstermektedir. Banka ve şube sayılarındaki artış, sektörde rekabetin de artmasına neden olmuştur (Çolak vd. 1999: 66). Bankalar arasında yaşanan bu rekabet anlayışı bankaların kendi şubeleri arasında bile yaşanmaktadır. En büyük olma yarışının yaşanması bankaların ürün yelpazesini de genişleterek çalışanlar üzerinde iş yükünü arttırmakta bu durum ise hedef baskısı oluşturmaktadır (Taşkın vd. 2010: 12). Bankanın genel hedefleri önce bölgeler arasında daha sonra ise bölge yönetimleri ilgili şubeler arasında paylaşırma yapmaktadır. Satış personelinin kart satış hedefi, kredi hedefi veya sigorta hedefi bölge yönetimi tarafından netleştirilir. Örneğin satış personellerine günlük kredi kartı satış kotası verebilmekte ve hedefleri günlük raporlarla takip etmektedir (Soygür ve Aydın 2018: 350). Satış yapma noktasında hedef baskısının bankacıları etkileyen bir takım etkenleri vardır. Bu etkenlerden bazıları şu şekilde ifade edilebilir (Torlak 2003: 228);

- Yönetimin zorlamaları
- Satış kotasını doldurma zorunluluğu
- Fazla prim kazanma isteği
- Rakiplerini geçme hırısı

- Mesleki kariyerinde önündeki basamakları hızlı ilerleme amacı

Satış personellerinin kotalarını doldurma veya hedeflerine ulaşma baskısı, onları ahlaki ve etik kurallara uymayan bir takım olumsuz davranışlar sergilemeye zorlayabilir. Etik dışı bu davranışlar, satış personellerinin satışta yalan söylediği, müşterilerine gerçekleşmesi mümkün olmayan sözler verdiği ve ihtiyacı olmasa bile Müşteriye zorla ürün satmaya çalışması şeklinde kendini göstermektedir (Soygür ve Aydın 2018: 353).

Dolayısıyla hedeflere ulaşmak noktasında da çalışanlar fazla mesaiye kalmak gibi problemlerle de karşılaşmaktadırlar (Bakan vd. 2015: 162).

4857 sayılı İş Kanununa göre (www.mevzuat.gov.tr):

“Genel bakımdan çalışma süresi haftada en çok kırk beş saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır”

Genel olarak bankalarda çalışma saatleri 09.00-17.00 saatleri arasında belirlenmiş olup çalışanların belirtilen çıkış saatinden daha geç saatlerde şubelerinden ayrıldıkları ve fazla çalışma süresi olarak çalışanlara herhangi bir ödeme yapılmadığı görülmektedir (Bakan vd. 2015: 162). Fazla çalışma ücretinin ödenmemesi, işsiz kalma korkusu nedeniyle çalışanların bu duruma karşı sessiz kalma zorunluluğu çalışanlarda bastırılmış kişilikler, tatmin olmama ve sömürülme duygusu yaratmaktadır bu da çalışanların işe karşı tutumunu olumsuz etkilemektedir (Güney 2014: 5).

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM, BULGULAR VE YORUMLAR

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma ile Mobbing konusuna dikkat çekerek Mobbing'in doğru algılanmasına, aynı zamanda konuya ilişkin olarak araştırmacıları, işletmeleri ve çalışanları bilgilendirici ve yönlendirici bulguların oluşmasına katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında Bolu'da bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkek çalışanların Mobbing davranışlarına ilişkin farkındalıkları ve bu bağlamda gösterdikleri tepkileri incelenmiştir. Bu kapsamda Banka çalışanları tarafından hangi davranışların Mobbing davranışı olarak algılandığı kapsamında yapılan değerlendirmeler çalışmanın esas konusunu oluşturmaktadır.

3.2. Araştırma Evreni, Örneklemi ve Kısıtlılıkları

Araştırmanın evrenini Bolu'daki banka çalışanları oluşturmaktadır. Bolu'da faaliyet gösteren özel ve kamu sektöründeki banka şubelerinde çalışan 410 banka çalışanı bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu çalışmada 410 çalışanın içerisinde örneklem seçmek yerine tam sayım örneklem seçim yöntemiyle evrenin bütününe ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılımın gönüllülük esasını çerçevesinde gerçekleşmesi bağlamında araştırmaya katılmayı kabul eden 102 kişiden sağlıklı veri elde edilebilmiştir. Dolayısıyla örneklem grubu Bolu'da faaliyet gösteren özel ve kamu sektör bankalarında çalışan 102 kişiden oluşmaktadır. Bu araştırma, söz konusu banka şubelerinin 2019 yılı mevcut çalışanları ile sınırlıdır. Bankacılık sektörünün

seçilmesinin nedeni bankacılık sektöründe hiyerarşik yapının olması satış baskısının neden olduğu çalışma sistemi içerisinde hangi davranışların çalışanlar tarafından Mobbing davranışları olarak algılandığını incelemek ve ortaya koyabilmektir.

3.3. Araştırma Soruları

Belirtilen amaçlar doğrultusunda cevap aranan araştırma sorusu; katılımcıların Mobbing davranışlarının hangi davranışlar olduğuna ilişkin algıları, hangi davranışları Mobbing olarak değerlendirip hangi davranışları Mobbing olarak değerlendirmedikleridir. Bu bağlamda Mobbing tarafları, Mobbing nedenleri ve sonuçları, Mobbing'in etkileri ve Mobbing ile mücadele noktasında algılarının nasıl olduğuna ilişkin bulguların ortaya konulması amaçlanmaktadır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada hem nitel hem de nicel araştırma yöntem ve tekniklerinden yararlanılmıştır.

Bir nitel araştırma yöntemi olarak derinlemesine görüşme, araştırmadaki konunun bütün yönlerini kapsayarak, çoğunlukla açık uçlu soruların sorulduğu ve detaylı cevapların alınmasına imkân sağlayan, katılımcı ile birebir görüşülerek bireysel tecrübeler hakkında bilgi elde edilen bir veri toplama tekniğidir (Tekin 2006: 103). Nitel araştırma kapsamında çalışanların Mobbing algısına yönelik, ortalama 45 dakika süren, araştırmacı tarafından oluşturulan 15 sorudan oluşan ve katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin 7 soru bulunan, açık uçlu soruların sorulduğu ve yüz yüze gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler halinde araştırmacı ve katılımcılar arasında yapılarak veri toplama işlemi tamamlanmıştır. Katılımcılara kartopu örneklem yöntemi ile ulaşılmıştır. Kartopu (zincirleme) örneklem yöntemi, detaylı veri elde edilebilecek kişi ve kritik durumlara odaklanmakta ve bu kişi aracılığıyla, evrenin büyüklüğü ve bilgi derinliğinin fazla olduğu durumlarda başka kişilere ulaşmayı

hedefleyen bir yöntemdir (Creswell 2013: 13-15). Bu araştırmada kullanılan kartopu örnekleme yöntemi ile Bolu ilinde faaliyet gösteren banka şubelerinde çalışan 20 kişiye ulaşılmıştır.

Nicel araştırma kapsamında ise araştırmanın anket soruları Olumsuz Davranışlar Ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilmiş olan ve Türkçe’ye evirisi Necati Cemaloğlu (2007) tarafından yapılmış olan Olumsuz Davranışlar Ölçeği (Negative Acts Questionnaire (NAQ)) kullanılmıştır. Ölçek kullanımına ilişkin izin, ölçeğin Türkçe çevirisini yapan Necati Cemaloğlu’ndan alınmıştır. 22 sorudan oluşan olumsuz Davranışlar Ölçeği beş alt faktörden oluşmaktadır. Ankette ayrıca 7 demografik soru bulunmaktadır. Bununla birlikte 23. soru olarak Mobbing’e direkt olarak vurgu yapan ve demografik özelliklere göre değerlendirilen bir soru sorulmuştur. Çalışanlara Mobbing tanımı verildikten sonra bu davranışlara son altı ay içinde hangi sıklıkta maruz kaldıklarını, “hiç, ara sıra, ayda bir, haftada bir, her gün” sıklık ifadelerini kullanarak belirtmeleri istenmiştir.

3.5. Bulgular Ve Değerlendirmeler

3.5.1. Nicel Bulgular

Bu bölümde elde edilen verilerin bir istatistik paket programı aracılığıyla analizine ilişkin sonuçları değerlendirilecektir. Bu bağlamda öncelikle araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilecektir. Daha sonra araştırma konusunu oluşturan değerşkenlerle ilgili faktör analizleri ve farklılık analizi ile ilgili sonuçlar incelenecektir.

Araştırmanın nicel kısmına ilişkin hipotezleri aşağdaki gibidir:

H₁: Çalışanların cinsiyetleri Mobbing algılarını farklılaştırmaktadır.

H₂: Çalışanların medeni durumları Mobbing algılarını farklılaştırmaktadır.

H₃: Çalışanların kamu veya özel sektör çalışanı olmaları Mobbing algılarını farklılaştırmaktadır.

H₄: Çalışanların yaşları Mobbing algılarını farklılaştırmaktadır.

H₅: Çalışanların işyerindeki çalışma süreleri Mobbing algılarını farklılaştırmaktadır.

H₆: Çalışanların işyerindeki görevleri Mobbing algılarını farklılaştırmaktadır.

3.5.1.1. Demografik Bulgular

Tablo 3.1: Demografik Bulgular

Demografik Özellikler	Gruplar	Kişi Sayısı	Yüzde Değeri
Yaş Aralığı	21-25	9	%8,8
	26-30	34	%33,3
	31-35	27	%26,5
	36-40	20	%19,6
	41 yaş ve üzeri	12	%11,7
Cinsiyet	Erkek	52	%51,0
	Kadın	50	%49,0
Medeni Durumu	Evli	58	%56,8
	Bekâr	44	%43,1
Eğitim Durumu	Lise	1	%1,0
	Ön lisans	5	%4,9
	Lisans	83	%81,4
	Lisansüstü	13	%12,7
	Orta kademe yönetici	21	%20,6
İşletmedeki Görevi	Alt kademe yönetici	21	%20,6
	Uzman/Uzman yardımcısı	12	%11,8
	Gişe yetkilisi	25	%24,5
	Diğer	23	%22,5
Çalıştığı Sektör	Kamu sektörü	28	%27,5
	Özel sektör	74	%72,5
Çalışma Süresi	1 yıldan az	14	%13,7
	1-5 yıl	49	%48,0
	6-10 yıl	21	%20,6
	11 yıldan fazla	18	%17,6

Tablo 3.1. incelendiğinde araştırmaya katılanların yaş aralıklarında %33'lük bir oran ile 26-30 yaş grubu çoğunluktadır. Katılımcıların demografik özellikleri içerisinde yer alan ikinci soru ise cinsiyettir. Katılımcıların (toplam 102) erkek ve kadın sayıları ve oranları birbirine yakın olduğu görülmektedir. Demografik özelliklerin bir diğer sorusu ise katılımcıların medeni durumlarıdır. Araştırmaya katılanların %57'si evli, %43'ü bekârdır. Ankete katılanların eğitim durumuna bakıldığında %81'ini oluşturan kısmın lisans mezunu olduğu görülmektedir. Demografik bulguların işletmedeki görevi bakımından sonucuna bakıldığında katılımcıların %25'lik kısmını gişe yetkilileri

oluşturmaktadır. Ankete katılan çalışanların %73'ü özel sektörde faaliyet göstermekte ve %48'i 1-5 yıl arası zamandır çalıştığı söylenebilir.

3.5.1.2. Faktör Analizi

Ölçekte yer alan 22 ifadeye Faktör Analizi (Keşfedici Faktör Analizi) uygulanmıştır ve %40'ın altında faktör yüküne sahip değişken çıkmamıştır. Faktör yük değerlerinin, 0,40 ya da 0,40'tan daha yüksek çıkması seçim için iyi bir ölçü olmaktadır (Şencan 2005: 362). Faktör Analizi sonucunda ifadelerin 5 faktöre dağıldığı görülmüştür. Buna göre 1, 10, 11, 13, 16, 18, 19, 21. sorular 1. faktörde; 7, 12, 14, 17, 20. sorular 2. faktörde; 5, 6, 15, 22. sorular 3. faktörde; 2, 3, 4. sorular 4. faktörde; 8, 9. sorular ise 5. faktörde olduğu görülmüştür. Ölçeğe ilişkin faktörler aşağıdaki gibidir:

- 1.Faktör: Mesleki İtibara Yönelik Davranışlar
- 2.Faktör: Sosyal İlişkilere Yönelik Davranışlar
- 3.Faktör: Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar
- 4.Faktör: Kişinin Kendini Göstermesini Engelleyici Davranışlar
- 5.Faktör: Yaşam Kalitesini Zedeleyici Saldırgan Davranışlar

Tablo 3.2: Faktör Analizi

Faktör analizi sonucu Rotated Component Matrix ^a	Component				
	1.faktör	2.faktör	3.faktör	4.faktör	5.faktör
18.Yaptığınız işin aşırı şekilde izlenmesi, hatanızın bulunulmaya çalışılması	,874				
11.Hata ya da yanlışlarınızın sürekli hatırlatılması	,865				
21.Baş edemeyeceğiniz iş yüküne maruz bırakılmanız	,797				
19.Hastalık izni, tatil hakkı, tatil giderleri gibi kanunen hakkınız olan bir şeyi istememeniz konusunda baskı yapılması	,769				
13.İşiniz ve çabanızla ilgili ısrarlı eleştiri	,754				
10.İşinizden ayrılmanız konusunda diğerlerinden ima ya da ikazlar almanız	,732				
16.Size işinizle ilgili mantıksız görevler ya da imkânsız hedefler verilmesi ya da işin yetiştirilmesinin mümkün olmadığı teslim tarihinin konulması	,696				
1.Birinin performansınızı etkileyecek bir bilgiyi saklaması	,647				
12.Siz yaklaştığınız zaman düşmanca tepkilerle karşılaşmanız ya da önemsenmemeniz		,732			

Tablo 3.2 (devamı): Faktör Analizi

Faktör analizi sonucu					
Rotated Component Matrix^a					
	Component				
	1.faktör	2.faktör	3.faktör	4.faktör	5.faktör
20. Alay konusu olmak, aşırı alaya alınmak		,690			
7. İş yerinde sizin alışkanlıklarınız, özgeçmişiniz, davranışlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili çirkin sözler sarf edilmesi ya da hakarete uğramanız		,640			
14. Görüş ve fikirlerinizin önemsenmemesi		,621			
17. Hakınızda asılsız suçlamalar yapılması ve söylentiler çıkarılması		,561			
22. Size şiddet uygulanmasıyla ilgili tehditler almanız, üzerinize yürünmesi vb. fiziksel tacize veya sözlü tacize maruz kalmanız			,848		
5. Hakınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması			,800		
6. İş ortamınızda önemsenmemeniz, dışlanmanız ya da sizinle konuşulmaması kısaca grup dışına itilmeniz			,780		
15. Siz sürdürmediğiniz halde insanların siz ve işinizle ilgili esprilere devam etmesi			,636		
2. Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek				,814	
3. Yeterlilik düzeyinizin altındaki işleri yapmanızın emredilmesi				,775	
4. Önemli bölümlerdeki sorumluluklarınızın kaldırılması ya da daha önemsiz veya hoşunuza gitmeyecek görevlerle yer değiştirilmesi				,723	
9. Parmakla göstermek gibi sindirici (korkutma amaçlı) davranışlar, size ait olan yerin işgali, itmek, yolunuzu kesmek gibi davranışlar					,821
8. Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak					,672

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Açıklanan Toplam Varyans: %78,16

Buna göre 1. faktör mesleki itibara yönelik davranışlar, 2. faktör sosyal ilişkilere yönelik davranışlar, 3. faktör kişisel itibarı zedeleyici davranışlar, 4. faktör kişinin kendini göstermesini engelleyici davranışlar, 5. faktör ise yaşam kalitesini zedeleyici saldırgan davranışlar olarak isimlendirilmiştir.

3.5.1.3. Araştırma Verilerinin Güvenilirliği

Araştırmanın güvenilirliği Cronbach's Alpha Katsayısı yöntemi ile analiz edilmiştir. Ölçek verilerinin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılarak (Skewness ve Kurtosis) normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiş, bu sonuçlar ve gözlem

sayısı dikkate alınarak fark testlerinde non-parametrik testler tercih edilmiştir. Araştırmanın değişkenlerini oluşturan mesleki itibara yönelik davranışlar 8 soruyla, sosyal ilişkilere yönelik davranışlar 5 soruyla, kişisel itibarı zedeleyici davranışlar 4 soruyla, kişinin kendini göstermesini engelleyici davranışlar 3 soruyla ve son olarak yaşam kalitesini zedeleyici saldırgan davranışlar 2 soruyla güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Söz konusu ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha Katsayıları tablo 3.3'de gösterilmektedir.

Tablo 3.3: Güvenilirlik Analizindeki Cronbach's Alpha(α) Değerleri

	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Mesleki İtibara Yönelik Davranışlar	8	0,937
Sosyal İlişkilere Yönelik Davranışlar	5	0,858
Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar	4	0,830
Kişinin Kendini Göstermesini Engelleyici Davranışlar	3	0,899
Yaşam Kalitesini Zedeleyici Saldırgan Davranışlar	2	0,717

Güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha(α) değeri aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Özdamar, 1999: 522).

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

Tablo 3.3'de görüldüğü üzere mesleki itibara yönelik davranışlar için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha Katsayısı 0,937, sosyal ilişkilere yönelik davranışlar 0,858, kişisel itibarı zedeleyici davranışlar 0,830, kişinin kendini göstermesini engelleyici davranışlar 0,899, yaşam kalitesini zedeleyici saldırgan davranışlar 0,717 olarak bulunmuştur. Yukarıda verilen aralık değerleri doğrultusunda güvenilirlik katsayılarının 0,60'dan yüksek olması araştırmada kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla araştırma güvenilirdir.

3.5.1.4. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Mobbing Algılarına İlişkin Farklılıklarının Analizi

Yapılan farklılık analizleri sonucunda anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük olması ankete katılanların aynı değerlendirmeyi yaptıklarını yani katılımcıların konuya ilişkin düşünceleri arasında fark olmadığını; anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük olması katılımcıların konuya ilişkin düşünceleri arasında fark olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

Tablo 3.4: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Faktör	Cinsiyet	N	Mean	P
Mesleki İtibara Yönelik Davranışlar	Erkek	52	1,843	,088
	Kadın	50	2,140	
Sosyal İlişkilere Yönelik Davranışlar	Erkek	52	1,326	,985
	Kadın	50	1,296	
Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar	Erkek	52	1,317	,361
	Kadın	50	1,270	
Kişinin Kendini Göstermesini Engelleyici Davranışlar	Erkek	52	1,762	,826
	Kadın	50	1,713	
Yaşam Kalitesini Zedeleyici Saldırgan Davranışlar	Erkek	52	1,461	,961
	Kadın	50	1,380	

Tablo 3.4'e bakıldığında katılımcıların cinsiyetleri ile faktörler arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; tüm faktörlerin anlamlılık değerlerinin 0.05'ten büyük çıkması nedeni ile tüm faktörler itibarıyla cinsiyet bazında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Literatürdeki araştırma sonuçlarına baktığımızda bu araştırma sonucu Çomak ve Tunç (2012: 201)'un yapmış oldukları araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Tablo 3.5: Medeni Durum Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Faktör	Medeni durum	N	Mean	P
Mesleki İtibara Yönelik Davranışlar	Evli	58	1,982	,849
	Bekâr	44	1,997	
Sosyal İlişkilere Yönelik Davranışlar	Evli	58	1,282	,976
	Bekâr	44	1,350	
Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar	Evli	58	1,168	,054
	Bekâr	44	1,460	
Kişinin Kendini Göstermesini Engelleyici Davranışlar	Evli	58	1,764	,356
	Bekâr	44	1,704	
Yaşam Kalitesini Zedeleyici Saldırgan Davranışlar	Evli	58	1,405	,889
	Bekâr	44	1,443	

Katılımcıların medeni durumlarına göre faktörler arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, 3. faktörün anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkması nedeniyle medeni durum ve kişisel itibarı zedeleyici davranışlar faktörü arasında anlamlı farklılığa rastlanmaktadır. Evlilerin (58 evli) ölçek ortalaması 1,168 iken bekârların (44 bekâr) ölçek ortalaması ise 1,46'dır. Dolayısıyla bekârlar evlilere göre, kişisel itibarı zedeleyici davranışlara daha sık maruz kaldıklarını hissetmektedirler. Buna göre, bekâr çalışanlar evli çalışanlara göre fiziksel veya sözlü tacize, haklarında çıkan dedikodulara, grup dışına itilmeye ve istemedikleri halde esprilere devam edilme durumlarına daha sık maruz kaldıklarını düşünmektedirler. Bu çalışma sonucu ile Fettahlıoğlu (2008: 290)'nun yapmış olduğu araştırma sonucu paralellik göstermektedir.

Tablo 3.6: Sektör Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Faktör	Sektör	N	Mean	P
Mesleki İtibara Yönelik Davranışlar	Kamu sektörü	28	1,852	,320
	Özel sektör	74	2,040	
Sosyal İlişkilere Yönelik Davranışlar	Kamu sektörü	28	1,121	,169
	Özel sektör	74	1,383	
Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar	Kamu sektörü	28	1,098	,044
	Özel sektör	74	1,368	
Kişinin Kendini Göstermesini Engelliyici Davranışlar	Kamu sektörü	28	1,690	,674
	Özel sektör	74	1,756	
Yaşam Kalitesini Zedeleyici Saldırgan Davranışlar	Kamu sektörü	28	1,196	,012
	Özel sektör	74	1,506	

Katılımcıların çalıştığı sektör ile faktörler arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre 3. faktör olan kişisel itibarı zedeleyici davranışlar ve 5. faktör olan yaşam kalitesini zedeleyici saldırgan davranışlar arasında anlamlı farklılık vardır. Her iki faktörde de özel sektörün ortalama değerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Kişisel itibarı zedeleyici davranışlar için sektör farklılığına baktığımızda kamu sektöründe çalışanların ortalaması 1,098 iken özel sektörde çalışanların ortalaması 1,36'dır. Buna göre, özel sektör çalışanları, fiziksel veya sözlü tacize, haklarında çıkan dedikodulara, grup dışına itilmeye ve istemedikleri halde esprilere devam edilmesine kamu sektöründe çalışanlara göre daha sık maruz kaldıklarını düşünmektedirler. Yaşam kalitesini zedeleyici saldırgan davranışlar açısından ise kamu sektörü ortalaması 1,19 iken özel sektörün ortalaması ise 1,50'dir. Özel sektörde çalışanlar kamu sektörüne nispeten daha sık sindirici davranışlara

(parmakla gösterme, korkutma amaçlı davranışlar gibi) maruz kaldıklarını ve anlık öfkenin hedefi olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 3.7: Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktör	Yaş	N	Mean	P
Mesleki İtibara Yönelik Davranışlar	21-25	9	2,236	,412
	26-30	34	1,996	
	31-35	27	1,689	
	36-40	20	2,256	
	41 yaş ve üzeri	12	2,010	
Sosyal İlişkilere Yönelik Davranışlar	21-25	9	1,377	,290
	26-30	34	1,329	
	31-35	27	1,214	
	36-40	20	1,300	
	41 yaş ve üzeri	12	1,450	
Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar	21-25	9	1,305	,512
	26-30	34	1,455	
	31-35	27	1,240	
	36-40	20	1,150	
	41 yaş ve üzeri	12	1,187	
Kişinin Kendini Göstermesini Engelleyici Davranışlar	21-25	9	1,888	,321
	26-30	34	1,745	
	31-35	27	1,543	
	36-40	20	1,916	
	41 yaş ve üzeri	12	1,750	
Yaşam Kalitesini Zedeleyici Saldırgan Davranışlar	21-25	9	1,500	,736
	26-30	34	1,514	
	31-35	27	1,277	
	36-40	20	1,375	
	41 yaş ve üzeri	12	1,500	

Katılımcıların yaşları ile faktörler arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; faktörlerin anlamlılık değerleri 0.05'ten büyük çıkması nedeni ile tüm faktörler itibariyle yaş bazında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu araştırma sonucu Yeloğlu ve Karahan(2016: 57)'in yapmış oldukları araştırma sonucu ile desteklenmektedir.

Tablo 3.8: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktör	Çalışma Süresi	N	Mean	P
Mesleki İtibara Yönelik Davranışlar	1 yıldan az	14	2,464	,015
	1-5 yıl	49	1,742	
	6-10 yıl	21	2,220	
	11 yıldan fazla	18	2,020	
Sosyal İlişkilere Yönelik Davranışlar	1 yıldan az	14	1,414	,124
	1-5 yıl	49	1,212	
	6-10 yıl	21	1,466	
	11 yıldan fazla	18	1,322	
Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar	1 yıldan az	14	1,196	,209
	1-5 yıl	49	1,321	
	6-10 yıl	21	1,452	
	11 yıldan fazla	18	1,111	
Kişinin Kendini Göstermesini Engelleyici Davranışlar	1 yıldan az	14	1,714	,595
	1-5 yıl	49	1,673	
	6-10 yıl	21	1,777	
	11 yıldan fazla	18	1,888	
Yaşam Kalitesini Zedeleyici Saldırgan Davranışlar	1 yıldan az	14	1,464	,830
	1-5 yıl	49	1,428	
	6-10 yıl	21	1,381	
	11 yıldan fazla	18	1,416	

Katılımcıların işletmedeki çalışma süreleri ile faktörler arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; mesleki itibara yönelik davranışlar faktörünün anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük çıkması nedeni ile mesleki itibara yönelik davranışlar faktörü ile çalışanların işletmedeki çalışma süresi arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. 1 yıldan az çalışma süresine sahip 14 çalışanın ölçek ortalaması 2,46'dır. Buna göre; 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanlar mesleğe yeni girmiş olmaları ve tecrübesiz olmaları sebebiyle diğer çalışanlara göre, işleri ile ilgili yaptıkları hataların sürekli hatırlatılması, fazla iş yüküne maruz bırakılmak, ısrarlı eleştirilere maruz kalmak, istifa edilmesine yönelik sürekli imalar almak, imkânsız hedeflerin verilmesi, kanunen hakkı olan bir şeyi istememek konusunda baskı yapılması ve performansa etki edecek bilgilerin saklanması gibi mesleki itibara yönelik davranışlara daha sık maruz kalmaktadırlar. Bu bağlamda bu çalışma Hacıcaferoğlu (2013: 122)'nin yapmış olduğu araştırma sonucuyla da desteklenmektedir.

Tablo 3.9: İşletmedeki Görevi Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Faktör	Görev	N	Mean	P
Mesleki İtibara Yönelik Davranışlar	Orta kademe yönetici	21	2,273	,026
	Alt kademe yönetici	21	2,166	
	Uzman/Uzman yardımcısı	12	2,052	
	Gişe yetkilisi	25	1,960	
	Diğer	23	1,565	
Sosyal İlişkilere Yönelik Davranışlar	Orta kademe yönetici	21	1,409	,145
	Alt kademe yönetici	21	1,361	
	Uzman/Uzman yardımcısı	12	1,366	
	Gişe yetkilisi	25	1,216	
	Diğer	23	1,252	
Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar	Orta kademe yönetici	21	1,238	,705
	Alt kademe yönetici	21	1,285	
	Uzman/Uzman yardımcısı	12	1,458	
	Gişe yetkilisi	25	1,180	
	Diğer	23	1,391	
Kişinin Kendini Göstermesini Engelleyici Davranışlar	Orta kademe yönetici	21	1,857	,352
	Alt kademe yönetici	21	1,825	
	Uzman/Uzman yardımcısı	12	2,222	
	Gişe yetkilisi	25	1,546	
	Diğer	23	1,507	
Yaşam Kalitesini Zedeleyici Saldırgan Davranışlar	Orta kademe yönetici	21	1,404	,564
	Alt kademe yönetici	21	1,500	
	Uzman/Uzman yardımcısı	12	1,625	
	Gişe yetkilisi	25	1,340	
	Diğer	23	1,347	

Tablo 3.10: Mobbing'e Maruz Kalma Durumu (Mann Whitney U Testi)

	Grup	N	Mean	P	
Mobbing'e Maruz Kalma Durumu (Mann Whitney U Testi)	Cinsiyet	Erkek	52	1,69	,441
		Kadın	50	1,86	
	Medeni Durum	Evli	58	1,84	,691
		Bekâr	44	1,68	
	Sektör	Kamu sektörü	28	1,43	,419
		Özel sektör	74	1,91	

Katılımcıların işletmedeki görevi ile faktörler arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; mesleki itibara yönelik davranışlar faktörünün anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük çıkması nedeni ile mesleki itibara yönelik davranışlar faktörü ile çalışanların işletmedeki görevi arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Orta kademe yönetici konumunda olan 21 çalışanın ölçek ortalaması 2,27'dir. Buna göre; orta kademe yönetici görevinde çalışanlar diğer çalışanlara göre, mesleki itibara yönelik davranışlara daha sık maruz kalmaktadırlar.

Tablo 3.10 incelendiğinde Mobbing'e maruz kalma durumu ile cinsiyet, medeni durum, sektör değişkenleri arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; tüm değişkenlerin anlamlılık değerlerinin 0.05'ten büyük çıkması nedeni ile tüm değişkenler itibariyle Mobbing'e maruz kalma durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bağlamda, bu araştırma sonucu literatürde Leymann (1996: 175), Vartia (1996: 203-2014), Einarsen ve Skogstad (1996: 190-200)'ın elde ettikleri araştırma sonuçlarına dayanarak cinsiyet ile Mobbing'e maruz kalma durumu arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucu ile paralellik göstermektedir. Aynı zamanda medeni durum değişkeninin Mobbing'e maruz durumu arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucu Uğurlu vd. (2012: 735)'nin yapmış olduğu çalışma ile desteklenirken, sektör değişkeninin Mobbing'e maruz kalmakta belirleyici olmadığı ise Güven vd. (2018: 55)'nin yapmış olduğu araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Tablo 3.11: Mobbing'e Maruz Kalma Durumu (Kruskal-Wallis Testi)

		Grup	N	Mean	P
Mobbing'e Maruz Kalma Durumu (Kruskal-Wallis Testi)	Yaş	21-25	9	1,78	,146
		26-30	34	1,68	
		31-35	27	1,44	
		36-40	20	1,80	
		41 yaş ve üzeri	12	2,75	
	Çalışma Süresi	1 yıldan az	14	2,00	,019
		1-5 yıl	49	1,45	
		6-10 yıl	21	2,05	
		11 yıldan fazla	18	2,17	
		Orta kademe yönetici	21	2,38	
	Görev	Alt kademe yönetici	21	1,57	
		Uzman/Uzman yardımcısı	12	1,83	
		Gişe yetkilisi	25	1,56	
		Diğer	23	1,61	

Tablo 3.11 incelendiğinde katılımcıların Mobbing'e maruz kalma durumları ile yaşları, işletmedeki çalışma süreleri ve görevleri arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; çalışma süresi değişkeninin anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük çıkması nedeniyle Mobbing'e maruz kalma durumu ile çalışanların işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Çalışma süresi değişkeninin anlamlılık değeri 0,01'dir. Buna göre, 11 yıldan fazla çalışma süresine sahip 18 çalışanın ölçek ortalaması 2,17'dir. Dolayısıyla 11 yıldan fazla çalışma süresine sahip çalışanların diğer çalışanlara göre daha sık Mobbing'e

maruz kaldıkları belirtilmektedir. Bu çalışma kapsamında hem Mobbing'e maruz kalma durumu hem de faktörler arası yapılan farklılık testi sonuçlarına göre çalışma süresi belirleyici durumdadır. Tablo 3.7'deki Olumsuz Davranışlar Ölçeğinde yapılmış olan farklılık testine göre 1 yıldan az çalışma süresine sahip olan çalışanlar mesleki itibara yönelik davranışlara daha sık maruz kaldıklarını belirtmektedirler. Ancak Mobbing'in tanımı verildikten sonra Mobbing'e maruz kalma durumunu ölçmek amacıyla sorulan soru kapsamında çoğunluk olarak Mobbing'e maruz kalmadıklarını belirtmektedirler. Dolayısıyla 1 yıldan az süre ile çalışanlar Mobbing tanımına göre, maruz kaldıkları davranışları Mobbing olarak değerlendirmemektedirler. Bu bağlamda 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanlar işe yeni başlamış olmaktan dolayı yeterli iş deneyimine sahip olmamakla birlikte hatalarının sürekli hatırlatılması ve çalışmalarının sürekli izlenmesi gibi mesleki itibara yönelik davranışlara maruz kalmaktadırlar. Bu bağlamda en sık Mobbing'e maruz kalanların 11 yıldan fazla çalışma süresine sahip çalışanlar oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Kıdemli çalışanların Mobbing'e maruz kalma durumu ise, çalışanların tecrübelerinin artması ile kariyer beklentilerinin de artmasından kaynaklı olduğu şeklinde değerlendirilebilmektedir. Bu araştırma sonucu Palaz vd. (2008: 53)'nin yapmış oldukları araştırma sonucu ile örtüşmektedir.

3.5.2. Nitel Bulgular

Bu bölümde bulgular beş başlık altında toplanmıştır. Birinci başlık altında katılımcıların Mobbing tanımına ve hangi davranışların Mobbing olup olmadığına ilişkin bulgular, ikinci başlık altında katılımcıların Mobbing taraflarına ilişkin bulgular, üçüncü başlık altında katılımcıların Mobbing nedenlerine ve sonuçlarına ilişkin bulgular, dördüncü başlık altında katılımcıların Mobbing ile mücadele yöntemlerine ilişkin bulgular ve son olarak katılımcıların Mobbing deneyimine ilişkin bulgular yer almaktadır. Çalışmaya katılan kişilere anonimliği koruyabilmek esasında kişisel bilgilerin paylaşılmasına ilişkin etik ilkeler çerçevesinde Katılımcı-1, Katılımcı-2 gibi adlandırmalar kullanılarak alıntılar aktarılmıştır. Görüşmeler kapsamında 12 kadın ve 8 erkek çalışan olmak üzere toplam 20 banka çalışanı ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılara verilen numaralar Katılımcı-1, Katılımcı-2, Katılımcı-3,....., Katılımcı-19, Katılımcı-20 şeklindedir. Katılımcılara, araştırmacı tarafından

oluşturulmuş olan toplam 15 soru yöneltmiş ve görüşmeler ortalama 45 dakika sürmüştür. Katılımcılara ait demografik bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3. 12: Katılımcılara ait Demografik Bilgiler

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durumu	Eğitim Durumu	Çalıştığı Sektör	İşletmedeki Görevi	Çalışma Süresi
Katılımcı 1	Erkek	31-35	Evli	Lisans	Özel Sektör	Diğer	6-10 Yıl
Katılımcı 2	Erkek	31-35	Evli	Lisans	Özel Sektör	Orta Kademe Yönetici	1-5 Yıl
Katılımcı 3	Kadın	31-35	Bekâr	Lisans	Özel Sektör	Operasyon Yetkilisi	6-10 Yıl
Katılımcı 4	Kadın	26-30	Evli	Lisansüstü	Özel Sektör	Orta Kademe Yönetici	1-5 Yıl
Katılımcı 5	Erkek	26-30	Bekâr	Lisans	Kamu Sektörü	Gişe Yetkilisi	1-5 Yıl
Katılımcı 6	Erkek	31-35	Bekâr	Lisans	Özel Sektör	Orta Kademe Yönetici	6-10 Yıl
Katılımcı 7	Kadın	36-40	Evli	Lisans	Özel Sektör	Orta Kademe Yönetici	15 Yıldan Fazla
Katılımcı 8	Kadın	26-30	Bekâr	Lisans	Özel Sektör	Kıdemli Müşteri Hizmetleri Temsilcisi	1-5 Yıl
Katılımcı 9	Erkek	36-40	Evli	Önlisans	Özel Sektör	Uzman/Uzman Yardımcısı	11-15 Yıl
Katılımcı 10	Kadın	31-35	Evli	Lisans	Özel Sektör	Uzman/Uzman Yardımcısı	1-5 Yıl
Katılımcı 11	Kadın	21-25	Bekâr	Lisans	Özel Sektör	Gişe Yetkilisi	1 Yıldan Az
Katılımcı 12	Erkek	31-35	Evli	Lisans	Özel Sektör	Orta Kademe Yönetici	1-5 Yıl
Katılımcı 13	Kadın	26-30	Evli	Lisansüstü	Özel Sektör	Alt Kademe Yönetici	1-5 Yıl
Katılımcı 14	Kadın	26-30	Bekâr	Lisans	Özel Sektör	Uzman/Uzman Yardımcısı	1-5 Yıl
Katılımcı 15	Kadın	26-30	Bekâr	Lisans	Özel Sektör	Gişe Yetkilisi	1-5 Yıl
Katılımcı 16	Kadın	31-35	Evli	Lisansüstü	Özel Sektör	Alt Kademe Yönetici	6-10 Yıl
Katılımcı 17	Kadın	26-30	Bekâr	Lisans	Kamu Sektörü	Gişe Yetkilisi	1-5 Yıl
Katılımcı 18	Kadın	26-30	Bekâr	Lisans	Özel Sektör	Uzman/Uzman Yardımcısı	1-5 Yıl
Katılımcı 19	Erkek	36-40	Evli	Lisans	Özel Sektör	Orta Kademe Yönetici	11-15 Yıl
Katılımcı 20	Erkek	31-35	Bekâr	Lisans	Özel Sektör	Gişe Yetkilisi	1-5 Yıl

3.5.2.1. Katılımcıların Mobbing Tanımına ve Hangi Davranışların Mobbing Olup Olmadığına İlişkin Algıları

Mobbing tanımına ve hangi davranışların Mobbing davranışı olup olmadığına ilişkin katılımcıların genel algılarını ortaya koymak amacıyla üç soru yöneltilmiştir. Bu sorulara ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar içerisinden seçilen ve konuya ilişkin algıyı en iyi şekilde yansıttığı düşünülen alıntılar şu şekildedir:

Soru: Mobbing'i nasıl tanımlarsınız? Bu kavramla ilgili neler biliyorsunuz benimle paylaşır mısınız?

Katılımcı 2 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

“Hedef baskısı. Pek hoş karşılamadığımız ve bankacılık sektöründe çok uygulanan bir davranıştır. Gözden çıkarılmış elemana uygulanır. Bankacılıkta herkesin gerçekleştirmek zorunda olduğu bir hedefi var ve pek mümkün olmuyor. Mobbing uygulamak istenirse ulaşılamayacağı hedefler veriliyor.”

Katılımcı 10 (Kadın, 31-35 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

“Mobbing çalışanın üzerine giderek işi bırakturma davranışıdır. Nasılsa yerimizi dolduracak bir sürü kişi var. Pozisyon boş kalmaz. Kıdeminiz ve maaşınız artmadan işten çıkarsanız tazminat hakkı da doğmaz. Yerinize gelen kişiler düşük ücretle de yaptığımız aynı işi yapabilir. Böylece bankaya, çalışan maddi anlamda fazla yük olmamış olur.”

Yukarıdaki görüşmeler doğrultusunda aynı sektörde ve tecrübede, aynı yaş grubunda bulunan erkek çalışan Mobbing'i hedef baskısı olarak tanımlarken kadın çalışan ise işi bıraktırmak amacıyla uygulanan davranışlar olduğunu vurgulamaktadır. Katılımcı 10'a göre Mobbing davranışları çalışma hayatında kazanılmış olan çeşitli hakların istifa durumunda hukuki olarak elde edilemeyeceğinden dolayı istifaya zorlamak olarak tanımlanmaktadır. 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunun'da kişiyi işinden soğutmak, dışlamak ve bıktırmak amacıyla yapılan her türlü

kasıtlı eylem Mobbing olarak tanımlanmış ve Mobbing'e ilişkin düzenlemelere yer vermiştir (www.mevzuat.gov.tr). Bu durum Katılımcı 10'un bahsettiği durumlarda Türk Hukuk sistemi içerisinde dava açma hakkı sağlamaktadır.

Mobbing tanımına ilişkin olarak farklı sektörlerden katılımcıların konuya ilişkin algılarına yönelik aşağıdaki alıntılar dikkat çekmektedir:

Katılımcı 8 (Kadın, 26-30 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

''Mobbing denilince ilk aklıma gelen tutmayan hedeflerin beraberinde getirdiği satış baskısı geliyor. Saatler süren toplantılar, ardi arkası kesilmeyen mailler, memnun olmayan yöneticiler ve daha fazlası... Bu kavramla ilgili bildiklerimi kısaca özetleyecek olursam, yönetici ve yönetilen arasındaki huzursuz bir bağ diyebilirim. Çalışanın motivasyonunu düşüren laflar, hareketler ve baskılar.''

Katılımcı 17 (Kadın, 26-30 yaş, kamu sektörü, 1-5 yıl):

'' Haksız yere kötü davranışlara uğramak, hak ettiği kademeye getirilmesini önlemek. Çok çalışmak bile takdir edilmez, görmezden gelinir. Operasyon elemanları, çek, senet, maaş ödemeleri gibi parasal olmayan, müşteriyle direkt olarak muhatap olmayan, sistem üzerinden halledilen işleri yaparlar. Fakat bu yıl başlayan bir uygulamamız var. Gişe de satış yapacak, müşteriye bakacak hem de operasyon elemanlarının yaptığı operasyonel sürece dâhil olacak gibi. Yani hem mevcut işimizi hem de ek işler yapma görevi getirildi. Ancak operasyon elemanları gişe elemanlarından daha fazla primle ödüllendiriliyor. Bizden daha az iş yapmalarına rağmen. Görev dağılımı adil değil. Satış elemanlarından birisi müdür tarafından kollanıyorsa, vadeli ve kredi müşterisini ona gönderebilir. Bu da bence Mobbing'dir.''

Farklı sektörlerde çalışan ancak yaş aralığı, çalışma süresi benzer olan kadın çalışanların Mobbing tanımı farklılık göstermektedir. Katılımcı 8, Mobbing'in tutmayan hedefler sonrasında maruz kalınan olumsuz davranışlar olduğunu söylerken, Katılımcı 17 görev dağılımının adil olmadığını, diğer çalışma arkadaşlarına göre daha fazla

çalıştıklarını fakat ona göre daha az prim almalarını Mobbing olarak tanımlamıştır. Kamu sektöründe çalışan benzer demografik özelliklere sahip ve Katılımcı 17'den cinsiyet yönünden farklılaşan başka bir katılımcının Mobbing algısı ise şu şekildedir:

Katılımcı 5 (Erkek, 26-30 yaş, kamu sektörü, 1-5 yıl):

“Çalışanlar arasında kişisel egolar ve husumetler üzerine üstün alta uyguladığı zorbalıklar denilebilir.”

Her iki farklı kamu sektöründe çalışan erkek ve kadın çalışanların Mobbing tanımlarına baktığımızda özel sektörde çalışanların genel olarak yapmış oldukları “hedef baskısı” vurgusu karşımıza çıkmamaktadır. Buna göre Mobbing algısının sektörler bazında farklılaştığı söylenebilmektedir.

Katılımcıların Mobbing kavramının tanımı kapsamında Mobbing kavramını ilk olarak nasıl duyduklarına ilişkin olarak yöneltilen soru şu şekildedir:

Soru: Mobbing kavramını ilk olarak ne zaman ve nasıl duydunuz?

Söz konusu soru kapsamında katılımcıların verdiği cevaplar genel itibariyle Mobbing kavramını üniversite yıllarında, sosyal medya araçlarıyla ve çoğunlukla da iş hayatına başladıktan sonra fark ettikleri yönündedir. Bu doğrultuda dikkat çeken alıntılar aşağıdaki gibidir:

Katılımcı 1 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

“Bankada çalışmaya başladıktan sonra duymaya başladım. Bireysele geçtikten sonra hedef baskısı arttı, uygulanan davranışların Mobbing olduğunu öğrendim.”

Katılımcı 3 (Kadın, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

“Bankacılık sektöründe çalışmaya başladığım ilk günden itibaren Mobbing kavramını duymaya başladım. Yöneticimin “hafta sonu da çalışmak zorundasınız” ifadeleriyle kavramı hissetmeye başladım.”

Katılımcı 16 (Kadın, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

“Mobbing kavramını ilk bankada çalışmaya başladığım zaman hatta okuduğum ilk mailde duydum. Hedefler veriliyor ve hedefini gerçekleştiremeyen personel her hafta yapılan performans değerlendirme toplantısına çağırılıyor. Bolu ilinde yaşadığımızdan ulaşımı sıkıntı olan İstanbul’a gitmemiz gerekiyor. Çünkü saatler çok erken, sabah 8 gibi orda olmamız gerekiyor. Sonrasında Bolu’ya dönüp iş başı yapmamız isteniyor.”

Benzer demografik özelliklere sahip katılımcılar Mobbing kavramını, bankada çalışmaya başladıkları zaman duyduklarını ifade etmişlerdir. Erkek çalışan pozisyon değişikliğinden sonra hedeflerin artmasını Mobbing olarak değerlendirirken kadın çalışanlar ise fazla mesai yapmak zorunda bırakılmayı Mobbing olarak değerlendirmektedirler.

Mobbing davranışlarının tanımında dikkatimizi çeken kişiye yönelik hakir görücü, aşağılayıcı davranışlar olmasıdır. Katılımcıların alıntılarında Mobbing’e ilişkin algılarını belirleyici unsurlarda ise; hakir görücü, yıldırıcı ifadelerden ziyade çalışanlara yönelik işleri kapsamında verilen görevlerin Mobbing olarak algılandığı dikkat çekmektedir. Kısaca katılımcılar tarafından, iş yoğunluğu Mobbing olarak algılanmaktadır. Bu anlamda Mobbing’in tam olarak ne olduğuna ilişkin bir kavram çelişkinin olduğundan bahsedilebilir.

Katılımcıların Mobbing tanımına ilişkin olarak, hangi davranışları Mobbing olarak algıladıklarına yönelik sorulan soru aşağıdaki gibidir:

Soru: Sizce hangi davranışlar Mobbing, hangi davranışlar Mobbing değildir? Örneklendirebilir misiniz? Neden?

Yukarıdaki soru ile katılımcıların hangi davranışları Mobbing davranışı olarak algıladıkları konusunda bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. Söz konusu soruya katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde aslında Mobbing olarak algılanan davranışların tek bir kişiye yöneltilmediği ve banka çalışma düzeninden kaynaklı olarak

verilen satış hedeflerinin beraberinde getirdiği hedef baskısından dolayı hedefine ulaşamayan tüm çalışanlara uygulanan davranışlar olduğu tespit edilmiştir.

Bu soru kapsamındaki bazı katılımcı cevapları şu şekildedir:

Katılımcı 3 (Kadın, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl)

“Bankacılık sektöründe zorunlu bırakılan her şeyin Mobbing olduğunu düşünüyorum. Örneğin; gün içerisinde satılması gereken herhangi bir sigorta ürününü müşteriye satana kadar özel telefonlarımızdan dahi baskı uygulanmakta “bugün iki kredi kartı, iki sigorta satmak zorundasınız.” mesajları göndererek, saat başı bölge ile paylaşılan datalarda ürünü satamadığımız görüldüğünde kendini kötü hissettirecek maillere maruz kalıyoruz. Bu datalar bölge çalışanları tarafından görülmektedir. Baskı ile yaptırılmayan tüm satışlar sonucundaki davranışlar Mobbing değildir. Tüm çalışanların prosedürde uyması gereken kurallara uyulmadığında karşılaşılan davranışlar Mobbing değildir. Örneğin; giriş-çıkış saati, kıyafet yönetmeliği, bilgilerin üçüncü şahıslar ile paylaşılmaması gerekmesi gibi.”

Katılımcı 6 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl)

“İş hayatında yapılan iş ile ilgili yönetmelikleri kapsamında hedef ve verimlilik için bizden beklenen işlemler Mobbing kapsamına girmez. Bunlar bizim asli görevimiz olduğu için aldığımız maaşın bedeli olduğunu düşünüyorum. Mobbing’e giren kavramlarda aynı iş ortamında üst yönetim ya da yöneticinin kendi istek ve arzularını gerçekleştirmek adına bize asli işimiz dışında uyguladıkları keyfi duyguları olduğunu düşünüyorum.”

Katılımcı 3 ve Katılımcı 6’nın cevaplarına bakıldığında hem erkek hem de kadın çalışan Mobbing’i uyulması gereken kurallar çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Buna göre herkesin uymak zorunda olması gereken iş ile ilgili kurallara uyulmadığında karşılaşılan davranışların Mobbing olmadığını ifade etmişlerdir. Ancak kadın çalışan satış baskısına maruz kalarak çalıştırılmayı Mobbing olarak değerlendirirken, erkek çalışan satış baskısını maaşının bedeli olarak düşünmekte ve üstlerinden gelen keyfi

istekler doğrultusunda iş tanımları dışında görevler verilmesinin Mobbing davranışı olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda yaş aralığı, sektörü ve tecrübesi aynı aralıklara sahip kadın ve erkek çalışanın Mobbing olmayan davranışlar algıları benzerlik göstermekte iken Mobbing davranışlarına ilişkin düşünceleri satış baskısı ve iş tanımı kapsamında farklılaşmaktadır.

Özel sektörde farklı yaş aralıklarında bulunan ancak çalışma süresi bakımından aynı aralıkta yer alan kadın ve erkek katılımcıların hangi davranışların Mobbing, hangi davranışların Mobbing olmadığı konusundaki vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki gibidir:

Katılımcı 14 (Kadın, 26-30 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

“Bence tüm herkesin uymak zorunda olduğu iş kurallarına uyulmadığında gösterilen tepkiler ve baskılar Mobbing değildir. Örneğin her gün işe geç kalan birisi sürekli uyarılmayı da göze almalı bunu Mobbing diye nitelendiremeyiz. Ama herkesin içinde kaba davranışlar, adeta parmakla gösterilmeniz Mobbingdir. İsminizin zikredilerek başka birisine örnek alınmamanız gereken birisi olarak gösterilmeniz Mobbingdir. Sen de o gibi bir çalışan olma şeklinde örnek gösterilmeniz.”

Katılımcı 12 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

“İşverenin genel olarak kaba davranması Mobbing değildir. Verimi arttırmak amacıyla yapılan taciz ve baskı Mobbing'dir. İşveren kişilik olarak kabaysa ve herkese o şekilde davranıyorsa bunu kişisel olarak algılamamak gerekir. Fakat satışların artması için baskı yapılıyorsa ve sürekli hatırlatılıyorsa bu Mobbinge girer.”

Kadın katılımcı kaba davranışları Mobbing davranışları olarak değerlendirirken erkek katılımcı işverenin genel özelliğinin bu şekilde olması durumunda herkese göstermiş olduğu kaba davranışların kişisel algılanmaması gerektiğini söyleyerek Mobbing olarak değerlendirmemektedir. Bu bağlamda Katılımcı 12 ve Katılımcı 14'ün Mobbing davranışları hakkındaki düşünceleri farklılaşmaktadır.

Diğer katılımcıların Mobbing davranışlarına ilişkin cevaplarını değerlendirmek gerekirse banka çalışanları çoğunlukla Mobbing'i, yöneticilerinin vermiş oldukları hedefler doğrultusunda bu hedeflerin beraberinde getirdiği satış baskısına yönelik olarak maruz kaldıkları davranışlar olarak tanımlamaktadırlar. Ancak literatüre baktığımızda Mobbing, en az altı ay süre ile haftada en az bir kez sistematik bir şekilde uygulanan ve kişiyi hedef alan, aşağılayıcı, hakir görücü davranışlardır. Mobbing, kişinin işten ayrılmasını sağlamak amacıyla kasıtlı biçimde uygulanan uzun süre boyunca sık sık tekrarlanan olumsuz davranışları kapsamaktadır (Özen, 2007: 9). Kısaca, amaçların uyuşmamasından kaynaklı olarak ortaya çıkan çatışma, işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan işyeri stresi, işyerinde kabalık gibi süreklilik göstermeyen veya kişileri hedef almayan olumsuzluklar Mobbing olarak nitelendirilmemektedir. Bu görüşmeler kapsamında bir değerlendirme yapılacak olursa çoğunlukla, banka çalışanları Mobbing'i satış hedeflerine ulaşma aşamalarında veya ulaşamadıklarında kişi ayrımı yapılmaksızın maruz kalınan davranışlar olarak algılamaktadırlar.

3.5.2.2. Katılımcıların Mobbing Taraflarına İlişkin Algıları

Katılımcıların Mobbing uygulayanlara ve Mobbing'e maruz kalanlara ilişkin algılarını tespit etmeye yönelik katılımcılara üç soru yöneltmiştir. Bu sorular ve bazı katılımcıların verdiği cevaplar aşağıdaki gibidir.

Soru: Sizce Mobbing uygulayan insanlar nasıl özelliklere sahiptir/ nasıl insanlardır?

Yukarıdaki soru kapsamında özel sektörde çalışan yaşları 30 yaş üzeri olan ve 6 yıldan fazla tecrübeye sahip kadın ve erkek katılımcının Mobbing uygulayanlara ilişkin benzer düşünceleri aşağıdaki gibidir.

Katılımcı 3 (Kadın, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

'Egolu insanlardır. Orta yaş ve kendini ispatlamaya çalışan bencil insanlardır. Genellikle erkekler uygulamakta ve yönetici pozisyonundakiler Mobbing uygulamaktadır. Kadın yöneticilerin uyguladığı Mobbing,

duyguları ve davranışları çeliştiği için çok etkili olmamakta. Olumsuz davranışları kişisel olarak devam ettirmemektedirler.’’

Katılımcı 9 (Erkek, 36-40 yaş, özel sektör, 11-15 yıl):

‘‘Mobbing uygulayan kişiler 30-35 yaş üstü, erkek müdür konumunda olan kişilerdir. Aşırı kontrolcü, iktidar açlığı olan, hırslı kişiler. Kadın yöneticiler daha çok prosedüre uyup olması gerekenleri olması gerektiği şekilde ifade ederler.’’

Her iki katılımcı da Mobbing uygulayanların cinsiyet olarak ayrıştığını ve Mobbing uygulayıcılarının daha çok erkek yöneticiler olduğunu ve kişilik özelliklerini çalışanlara yansıttıklarını vurgulamaktadırlar. Mobbing uygulayıcısının erkek olduğu düşüncesi ise literatürde Cemaloğlu ve Ertürk (2007: 357)’ün araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir. Bu ifadelerden farklı olarak Katılımcı 4 ise Mobbing uygulayanların cinsiyetinin belirleyici olmadığını üst pozisyondaki herkesin Mobbing uygulayabileceğini hatta kadın yöneticilerin kadın çalışanlara Mobbing uygularken daha acımasız davrandığını söylemektedir. Katılımcı 4’ün ifadesi ise şu şekildedir.

Katılımcı 4 (Kadın, 26-30 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

‘‘Egolu ve kendisinin bizim üstümüz olduğunu herkese ispat etmeye çalışan insanlardır. Üst yöneticiler uyguladığı için yaş olarak 40 yaş üzeri. Çünkü alt yaş gruptakiler genellikle gişe gibi alt pozisyonlarda çalışmakta. Cinsiyet fark etmiyor hepsi uyguluyor. Ama bazen kadın yöneticiler kadın çalışanlara Mobbing uygularken daha acımasız davranıyorlar. Bazen müşterinin yanında bile imalı konuşmalar yaparak bizleri rencide edebiliyorlar. Mesela bize daha sert bir üslupla bir şey söylerken erkeklerle daha yumuşak bir dille konuşabiliyorlar. Belki de erkeklerden sert çıkışların gelmesinden korktuklarındandır bilemiyorum.’’

Katılımcı 4, katılımcı 3 ve Katılımcı 9’un alıntılarındaki temel fikir, genel itibarıyla Mobbing uygulayanların yönetici konumunda olduğu yönündedir. Bununla

birlikte bazı katılımcıların görüşlerinde cinsiyet bağlamında bir farklılığın olduğuna ilişkin bulgu da yer almaktadır.

Bu bağlamda Katılımcı 4, Mobbing uygulayanların genel itibariyle yönetici konumunda ve 30 yaş üzeri pozisyonu ve yaşı kapsamında Katılımcı 3 ve Katılımcı 9 ile aynı fikirdeyken Mobbing uygulayanların cinsiyeti bakımından farklı bir düşünce sunmuştur. Katılımcı 4'ün ifadesi ile Köse ve Uysal(2010: 269) tarafından yapılan bir araştırma sonucu benzerlik göstermektedir. Bu araştırma sonucuna göre kadınlar erkeklere göre Mobbing davranışları ve Mobbing'in olumsuz sonuçlarıyla daha fazla karşılaşmaktadırlar.

Demografik unsurlar kapsamında benzer özellikler gösteren erkek katılımcılar olan Katılımcı 6 ve Katılımcı 19 ise Mobbing uygulayan insanların özsaygısının ve öz sevgisinin düşük olduğunu söylemektedirler. Bu ifadelerle ilişkin alıntılar ise aşağıdaki gibidir.

Katılımcı 6 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

“Açıkçası Mobbing uygulayan insanlar daha önce iş ve özel hayatında ezilmiş, kişilikleri tam anlamıyla oturmamış ve bu şekilde davranarak diğer insanlar gözünde bir değer kazanabileceklerini düşünen insanlardır. Genelde yaş ile alakalı olduğunu düşünmüyorum. Cinsiyet olarak hemcinsler birbirini rakip olarak görmekte, pozisyon olarak güç gösterisi ve kendini kabullendirme olarak Mobbing uygulanmaktadır.”

Katılımcı 19 (Erkek, 36-40 yaş, özel sektör, 11-15 yıl):

“Bir kere zaten küçük bir çocuğa ve hatta evinizdeki kediye köpeğe bile nasıl davranırsanız o da gider aynı sizin gibi davranır. Yani bence Mobbing uygulayan kişiler aslında bastırılmış bazı duygularını kendinden daha alt pozisyonlardakiler üzerinde açığa çıkarıyor. Bir noktaya gelene kadar kendinden üstleri tarafından hep küçük görülmüş kişiler kendileri de üst makama geldiklerinde alttakileri ezerek tatmin olmaya çalışan kişilerdir. Yaş olarak büyük, belki 45 yaş ve üzeri diyebilirim. Hamili kart tanıdığıyla

yönetici olmadıysa bir hayli bankada çalışmış olmaları gerekir. Bu da yaş olarak zaman almalarını sağlar. Cinsiyet fark etmez. Konumunu kullanmak istedikten sonra herkes Mobbing uygular.’’

Bu katılımcıların Mobbing uygulayanlara ilişkin algılarına yönelik, Mobbing uygulayan yöneticilerin alt pozisyonlarda çalıştıkları dönemlerde kendilerinin de bu davranışlara maruz kalması sebebi ile Mobbing uyguladıkları sonucuna varılmaktadır. Aynı zamanda Katılımcı 6'nın Mobbing uygulayanlara ilişkin yapmış olduğu rekabet vurgusu Güngör(2008: 18)'ün düşüncesiyle benzerlik göstermektedir. Buna göre Mobbing uygulayan kişiler kendilerine rakip olarak gördükleri kişileri istifaya zorlamak amacıyla Mobbing uygulayabilmektedirler.

Görüşmeye katılan diğer katılımcıların vermiş oldukları çoğunluklu cevaplar ise cinsiyet ve yaşın belirleyici olmadığı fakat pozisyon olarak üst yönetimdekilerin Mobbing uyguladıkları yönünde benzer fikirleri beyan etmişlerdir. Bu çalışma kapsamında, çalışanların Mobbing uygulayıcılarına yönelik genel algısı Mobbing'in daha çok üst yönetimdeki kişilerce uygulandığı şeklinde bir algının olduğu şeklindedir. Bununla birlikte bazı katılımcılar Mobbing uygulayanlarda, ego, kişilik özellikleri, kindarlık, kendini ispatlama düşüncesi gibi unsurların belirleyici olduğu, bazılarında ise cinsiyet bağlamı olarak erkek yöneticilerin Mobbing uyguladığına ilişkin olarak algılarının olduğu söylenebilir.

Katılımcıların Mobbing taraflarına ilişkin algılarını analiz etmek amacıyla yöneltilen ikinci soru aşağıdaki gibidir.

Soru: Sizce Mobbing davranışına maruz kalan insanların özellikleri nelerdir/ nasıl insanlardır?

Yukarıdaki soruya katılımcıların vermiş oldukları bazı cevaplar aşağıdaki gibidir:

Katılımcı 7 (Kadın, 36-40 yaş, özel sektör, 15 yıldan fazla):

“Pozisyon olarak alt kadrodakiler Mobbing’e maruz kalır. Daha genç ya da daha zayıf görünen kişiler. Yani genellikle de kadınları daha duygusal ve zayıf gördükleri için daha çok yüklenebiliyorlar. Çünkü kadınlar erkeklere göre biraz daha mükemmeliyetçi ve sürekli uyarılmaktan hoşlanmadıkları için kadınların üzerine oynayabiliyorlar. Hedef seçilip daha çok satış yapalım diye daha çok baskıya maruz kalabiliyoruz.”

Katılımcı 9 (Erkek, 36-40 yaş, özel sektör, 11-15 yıl):

“Mobbinge maruz kalan kişiler duygusal zekâya sahip kadın çalışanlardır. Alt pozisyondaki kadın çalışanlara üstteki erkek yöneticiler daha kolay Mobbing uygulamakta.”

Katılımcı 15 (Kadın, 26-30 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

“Yeni fikirler üretebilen, çevresindekilere göre daha farklı bakış açısına sahip olan, iyi algılayabilen, farklı yorumlayan kişiler, eğitimde ve entelektüel olarak kendini iyi yetiştirmiş kişiler, özellikle de bu kişiler kadınsa, 25-35 yaş aralığında kariyerinde iyi yere gelmiş kişiler maruz kalır.”

Katılımcı 19 (Erkek, 36-40 yaş, özel sektör, 11-15 yıl)

“Tabi ki alt pozisyondakiler. Yaş değil ama özellikle kadınların maruz kaldığını düşünüyorum. Çünkü kadınların düşünmek zorunda olduğu birçok etken yanında fazla satış yapamıyorlar. Biz sahaya çıkıp bir kahvehaneye bile girsek zaten en az beş kişiye bireysel emeklilik bile yapabiliyoruz. Ama kadınlar bu konuda daha çekimser ve hatta daha gururlu davrandıkları için hedeflerine daha zor ulaşıyorlar. Çevremde gördüklerim bu şekilde.”

Yukarıdaki hem erkek hem de kadın katılımcılar, özel sektörde farklı çalışma sürelerine sahip olmalarına rağmen Mobbing’e maruz kalanlar konusundaki algıları farklılaşmamaktadır. Bu kapsamda dört katılımcı da Mobbing’e maruz kalanları

pozisyon olarak alt pozisyonda olan kadın çalışanlar olarak ifade etmektedirler. Ancak Katılımcı 15'in ifadesine bakıldığında Mobbing'e maruz kalan kadınları yeni fikirler üretebilen ve çevresine bazı olumlu özelliklerinden dolayı tehdit oluşturan kişiler olarak ayırtmaktadır. Bu görüş Davenport, Schwartz ve Elliot 'un görüşü ile benzerlik göstermektedir. Buna göre Mobbing mağdurlarının, ürettikleri yeni fikirler ve yetenekleri doğrultusunda yüksek mevkideki kişilerce tehdit olarak algılanması halinde seçilmiş çalışanlar olduğu görülmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003: 51-53). Katılımcıların bu soruya ilişkin görüşleri ele alındığında büyük çoğunluğun, Mobbing'e maruz kalanların alt kademelerde yer alan çalışanlar olduğunu düşünmektedirler. Bununla birlikte duygusal olmak, genç olmak, kadın olmak, zayıf olmak ve entelektüel olmak gibi özelliklerin Mobbing'e maruz kalanların temel özelliklerinin olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Katılımcıların Mobbing'e maruz kalan kişilere ilişkin algılarına yönelik Katılımcı 2, Katılımcı 12 ve Katılımcı 20'nin cevapları ise aşağıdaki gibidir.

Katılımcı 2 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

"Bankacılıkta 1-5 yıl arası çalışanlar, yeni işe başlayanlar. 15 yıllık pazarlamacıya kolay kolay uygulanmaz. Çünkü şube müdürü ya da üst düzey yönetici adaydır. Cinsiyet fark etmiyor"

Katılımcı 12 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

"İş bilgi birikimi ve tecrübesi az olan, kariyer hayatına yeni ve en alt pozisyondan başlayan kişiler. Yaş olarak kıyaslayacak olursak da 20-30 yaş aralığı diyebilirim. Ama Mobbinge maruz kalanları da cinsiyet olarak ayıramam. Çünkü herkes maruz kalabilir."

Katılımcı 20 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

"Alt pozisyondaki herkes maruz kalır. Burada da cinsiyetin önemi yok belki ama işe yeni başladıysanız daha fazla hedef olursunuz. İşinizde pişene kadar çok fazla izlenirsiniz ve eleştirilirsiniz."

Yukarıdaki katılımcı cevapları incelendiğinde katılımcılar özellikle işe yeni başlayan alt pozisyondaki kişilerin daha çok Mobbing'e maruz kaldığını vurgulamışlardır. Bu ifadeler diğer katılımcıların görüşleriyle paralellik göstermektedir. Bu çalışma kapsamında özellikle alt pozisyonda ve işe yeni başlayan genç, tecrübesiz çalışanların Mobbing'e daha fazla maruz kaldığı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu bağlamda Huber (1994: 5)'in söylediği gibi, başarılı olanlar, özelliklede işe yeni başlayan çalışanlar noktasındaki farklılıklar bir Mobbing nedeni olarak görülebilmektedir. Literatürdeki bu bulgu ile yapılan çalışma desteklenmektedir.

Katılımcıların Mobbing taraflarına ilişkin algılarını değerlendirmek amacıyla sorulan bir diğer soru ise Mobbing'in kimler tarafından ve kimlere yönelik uygulandığı şeklindedir. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen soru aşağıdaki gibidir:

Soru: Mobbing davranışı sizce en çok kimler tarafından ve kimlere yönelik uygulanıyor?

Katılımcı 1 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör,6-10 yıl):

“Çalışanlara, şube müdürleri, satış müdürleri tarafından; müdürlere ve satış müdürlerine bölge müdürleri tarafından; bölge müdürlerine CEO'lar tarafından; CEO'lara da bankaların asıl sahipleri tarafından uygulanıyor.”

Katılımcı 6 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

“Mobbing davranışı bence en çok baskın olan ve kendisini tatmin etmek isteyen iş ortamında ve üst pozisyonda çalışan kişilerce alt pozisyonda çalışan kişilere uygulanmaktadır.”

Katılımcı 11 (Kadın, 21-25 yaş, özel sektör, 1 yıldan az):

“Üst düzey yöneticiler diyebiliriz. Fakat aynı kurumda olduğun birçok iş arkadaşınız da psikolojik, sözel, duygusal mobbing yapabiliyor. Kısaca herkesten beklenir.”

Katılımcı 16 (Kadın, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

“Mobbing en çok pozisyonu üstte olan yöneticiler tarafından bölge müdürleri, bölge satış müdürleri ve şube müdürleri tarafından büyük bir çoğunlukla da şubede çalışan personele yönelik yapılmaktadır. Çünkü bir bankanın en büyük karını en altta olan yöneticiden asistana kadar çalışan personel üstlenmektedir. Ve çalışması ne kadar Mobbingle -ki bu onların düşündüğü- teşvik edilmeye çalışılırsa o kadar kaliteli satış olur.”

Yukarıdaki sorular kapsamında, özel sektörde çalışan hem erkek hem de kadın katılımcıların Mobbing taraflarına ilişkin algıları benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada, Mobbing uygulayıcılarının genellikle üst pozisyonda olduklarını ve Mobbing’e maruz kalanları ise alt pozisyonda çalışanlar olduğuna ilişkin bir değerlendirme sonucuna ulaşılmıştır. Yani katılımcıların Mobbing algılarına göre bankacılık sektöründe yukarıdan aşağıya Mobbing türü söz konusudur. Ancak Literatüre baktığımızda Mobbing hem dikey hem de yatay olmak üzere iki yönlü de gerçekleşebilmektedir. Katılımcılar çerçevesinde daha çok Mobbing’in dikey yönlü olarak ortaya çıktığı bu çalışma kapsamında söylenebilecek unsurdur. Bununla birlikte Katılımcı 16’nın Mobbing davranışlarının üstler tarafından uygulanmasının gerekçesi olarak kaliteli satış yapmaya teşvik unsuru olarak görmesi dikkat çekmektedir. Bu alıntı Mobbing’in yönünün yukarıdan aşağıya Mobbing olarak algılanmasında, yine Mobbing’in ne olduğuna ilişkin çalışanlardaki kavram kargaşasının göstergesi olarak düşünülebilir.

3.5.2.3. Katılımcıların Mobbing Nedenleri ve Sonuçlarına İlişkin Algıları

Çalışanların Mobbing nedenlerine ve sonuçlarına ilişkin olarak genel algılarını ortaya koymak amacıyla katılımcılara iki soru yöneltilmiştir. Bu sorular sırası ile aşağıda belirtilmektedir.

Soru: Sizce Mobbing davranışının ortaya çıkmasına neden olan unsurlar nelerdir?

Katılımcı 1 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

“Bankanın kendi çıkarları, hedeflerini büyütmek istemeleri, Türkiye’de yabancı sermayeli bankaların fazla oluşuyla bu banka sahipleri çalışanları duygusal olarak umursamıyorlar. (bankaların yabancı sahipleri, bankaya kar hedefi koyuyor, bu yüzden de CEO’lar çalışanlara satış hedefi veriyor).”

Katılımcı 4 (Kadın, 26-30 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

“Hedef ve satış baskısı. Bu baskının sebebi ise banka sektöründeki rekabet anlayışı. Bankaların kar elde edebilmesi ve ayakta kalması için çalışanların sürekli dinamik olmaları isteniyor. Bu yüzden de sürekli gözleri üzerimizde ve ne yapıp yapamadığımız konusunda uyarılıyor. Kısaca çalışanların duyguları olan bireyler olarak değil köle olarak görülmesinden kaynaklanıyor.”

Katılımcı 10 (Kadın, 31-35 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

“Mobbing davranışının hedef baskısı ve egoya dayalı olduğunu düşünüyorum. Çalışanlar hedeflerini tamamlasın diye kendini de ispatlamaya çalışan yöneticilerin baskı yapması.”

Katılımcı 19 (Erkek, 36-40 yaş, özel sektör, 11-15 yıl):

“Kesinlikle daha fazla kazanma ve kar elde etme hırsı. Yani hiyerarşinin en üst noktasındaki kişi ve kişiler çok daha fazla kazansın diye en alttakilere baskıyla iş yaptırıyor. Bu da bence Mobbing’in çıkış noktası. Kapitalist sistem diyebilirim. İnsana değil paraya değer verilmesi.”

Katılımcı 20 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

“Satış hedefleri, kar elde etme hırsı, özel sektördeki rekabet yöneticileri çalışanlar üzerinde baskı uygulamaya iter.”

Katılımcıların demografik özellikleri de göz önünde bulundurulduğunda farklı çalışma tecrübelerine sahip olan erkek ve kadınların Mobbing nedenlerine ilişkin

algıları farklılaşmamaktadır. Bu çalışmada katılımcıların Mobbing algısı kapsamında, rekabet anlayışı ve daha fazla kar elde etme isteği doğrultusunda çalışanlara verilen hedeflerin Mobbing nedeni olduğu değerlendirilmiştir. Buna göre Einarsen vd. (1994: 382) örgütsel yapı ve yüksek performans hedeflerini, Mobbing nedeni olarak değil Mobbing'i destekleyici unsurlar olarak belirtmektedirler. Aynı zamanda Davenport, Schwartz ve Elliott (2003:47-50), yöneticilerin, üst yönetimden gelen baskı ile çalışanlara Mobbing uygulamasını yine Mobbing'i destekleyici unsur olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda araştırmacılar çalışmalarında yüksek performans hedeflerini Mobbing'i destekleyici nedenler olarak değerlendirirken, Mobbing'in tanımına baktığımızda dikkat çeken unsurun performans hedeflerinden ziyade, sistematik, hakir görücü, aşağılayıcı, kişiyi hedef alan davranışlar noktasında karşımıza çıktığını görmekteyiz. Dolayısıyla hangi davranışların Mobbing olarak algılanması gerektiği noktasında performans hedeflerinin direkt Mobbing nedeni olarak belirtmek doğru değildir.

Katılımcıların Mobbing'in sonuçlarına ilişkin algılarını değerlendirmek üzere yöneltilen soru aşağıdaki gibidir. Bu soruya ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri 3 alt başlık üzerinden yapılmıştır. Öncelikle Mobbing'in birey açısından etkileri, işletme açısından etkileri ve toplum açısından etkileri üzerinde durularak sorular yöneltilmiştir. Bu bağlamda elde edilen alıntılara ilişkin değerlendirmeler aşağıdaki gibidir:

Soru: Mobbing davranışlarının çalışan üzerindeki etkilerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Mobbing'in birey açısından etkileri şu şekildedir:

Katılımcı 3 (Kadın, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

“Mobbinge maruz kalan kişinin çevresine karşı yaşadığı strese dolayı şiddete meyli artmaktadır. Mutsuz olmasına, sosyal hayattan uzaklaşmasına, bunu da ailesine ve arkadaşlarına yansıttığını düşünüyorum. İntihara bile sürükleyebilmekte.”

Katılımcı 13 (Kadın, 26-30 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

“Birey açısından psikolojik baskı nedeniyle mutsuzluk, çalışmama isteği, işe odaklanamama vb. ailesi ya da arkadaşlarına bu durumu açıklayamayan kişiler olursa içe kapanıklık, asosyallik oluşturur.”

Yukarıda alıntısı verilen kadın çalışanlar, Mobbing’in bireyi mutsuzluğa iterek bu durumu çevresine de yansıtacağını belirtirken Katılımcı 3 Mobbing’in işletme açısından etkisinin olumlu olacağını, toplum açısından da bir takım maliyetlere sebep olacağını belirtmektedir. Bu görüşten farklı olarak aşağıda alıntısı verilen Katılımcı 19 Mobbing’in işletmeye olumsuz etki ederek verimi düşürebileceğini belirtmektedir.

Mobbing’in işletme açısından etkisine yönelik alıntılar aşağıdaki gibidir.

Katılımcı 3 (Kadın, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

“Çalışanlar baskıya maruz kalmamak için daha çok çalışmakta ve bunun da işletmenin karını arttırdığını düşünüyorum.”

Katılımcı 19 (Erkek, 36-40 yaş, özel sektör, 11-15 yıl):

“İşletmeye kar da sağlar zarar da. Çünkü çalışanın baskıdan kaynaklı sürekli satış yapmaya itmek bankanın çıkarına. Ama çalışanın stres altında çalışması yanlış işlemler yapmasına da sebep olur. Kasa tutmaz, hoş tutmasa bile o sizden kesilir. Ama verim düşer kurum içinde yüzü gülmeyen çalışanların olmasına sebep olur. Ya da sırf hedef tutsun diye çevrenizdeki birkaç tanıdığınıza sigorta yapıp o ay ki hedef sayıyı tutturup sonra o sigortayı iptal ettirebiliyoruz. Bu da bankaya kalıcı olarak bir kar sağlamıyor daha kısa süreli olabiliyor.”

Katılımcı 19’la farklı demografik özelliklere sahip olan Katılımcı 8’in Mobbing’in işletmeye etkisi yönündeki algısı benzer şekildedir:

Katılımcı 8 (Kadın, 26-30 yaş, özel sektör, 1-5 yıl)

“İşletme açısından bakacak olursak çalışanlar arasında gerginlik, verimlilikte baskıya bağlı düşüş meydana gelebilir. ”

Mobbing’in birey açısından olumsuz etki yaratacağına tüm çalışanlar hemfikir iken işletme açısından etkisi kapsamında yukarıda alıntısı verilen katılımcılar dışındaki çoğunluklu cevaplar tersi yönündedir. Bu çalışmada bankalarda yapılan ve çalışanların Mobbing olarak algıladıkları hedef baskısı sebebiyle çalışanlar daha çok satış yapmaya zorlanmakta ve bunun da bankanın kâr payını arttırdığını fakat çalışanların motivasyonlarının ve işletmeye olan bağlılıklarının düştüğü şeklinde bir değerlendirme sonucuna ulaşılmıştır.

Bu değerlendirme doğrultusunda literatüre baktığımızda olumsuz etkilenen bireylerin motivasyonları düşerken örgüte olan bağlılıkları da azalmaktadır (Özkul ve Çarıkçı, 2010: 1-8). Dolayısıyla bu çalışma kapsamında ulaşılan değerlendirme sonucu literatürle paralellik göstermektedir. Ancak katılımcıların vermiş oldukları cevaplar kapsamında Mobbing sonucunda işletmenin olumsuz etkilenmemesi Kelly (2006: 278)’nin işletmeleri maruz bırakacağı maliyetlerinin artması görüşü ile farklılık göstermektedir. Bu değerlendirmeler ışığında uzun vadede düşük motivasyon ve bağlılığın işletme performansını nasıl etkileyebileceği de tartışılabilir bir konu olarak görülmektedir.

Katılımcıların Mobbing’in toplum açısından etkilerine yönelik algıları ise aşağıdaki gibidir:

Katılımcı 1 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

“Hedefler tutturulsun diye örneğin; kredi çeken bir müşteriye formalite diyerek imzalatılan kâğıtlar arasında müşteriden fazla kesintiler yapılıyor(sigorta çeşitleri, kredi kartı vb.). böylece dolaylı yoldan maddi olarak toplum da etkileniyor.”

Katılımcı 3 (Kadın, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

“Sağlığın bozulmasından kaynaklı olarak yaşanan hastane masrafları, işsizlik maaşı gibi külfetler doğurmaktadır.”

Katılımcı 17 (Kadın, 26-30 yaş, kamu sektörü, 1-5 yıl):

“İnsanların mutsuzluğuna sebep olarak toplumda mutsuz insanların arttığını düşünüyorum. Maddi olarak bir etki yaratabilir. Kişi işten çıkar yerine başkası gelir. İşten çıkan için işsizlik maaşı ödenir. Bu da topluma maddi yönden etki eder. “

Farklı demografik özelliklere sahip Katılımcı 1, Katılımcı 3 ve Katılımcı 17'nin alıntıları doğrultusunda Mobbing'in toplum üzerindeki etkilerine yönelik algıları benzerlik göstermektedir. Müşterilerden fazla kesintilerin yapılması ahlaki ilke ve değerlerin yok olmasına örnek gösterilebilmektedir. Bu bağlamda, Çobanoğlu (2005: 67) ve Kök (2006: 440)'e göre kar elde etmeyi her şeyin üzerinde tutarak ahlaki değerlerin zayıflamasına göz yummak Mobbing davranışlarının gittikçe artmasına neden olmaktadır. Mobbing davranışlarının artması ise alıntısı verilen katılımcıların da belirttiği gibi toplumsal maliyetler doğurmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun Mobbing'in topluma etkisi yönündeki algısı toplumda mutsuz bireylerin artması, işsizlik maliyetleri, hastane masraflarının artması şeklindedir. Bu bağlamda, bu çalışma Dünya Sağlık Örgütü'nün Mobbing'in toplumsal sonuçları olarak belirttiği durumlarla da örtüşmektedir (WHO 2003: 22).

Mobbing'in etkilerini ortadan kaldırmak veya azaltmak amacıyla Mobbing ile mücadele kapsamında katılımcıların algılarını değerlendirmek üzere yöneltilen soru ve alıntılar aşağıdaki başlık altında değerlendirilecektir.

3.5.2.4. Katılımcıların Mobbing İle Mücadele Yöntemlerine İlişkin Algıları

Çalışanların, Mobbing ile mücadele yöntemlerine ilişkin algılarını ortaya koymak amacıyla katılımcılara beş soru yöneltilmiştir. Bu sorular sırası ile aşağıda belirtilmektedir.

Soru: Sizce mobbing davranışıyla karşılaşan bir çalışan ne yapmalıdır?

Söz konusu soru kapsamında bazı katılımcıların cevapları şu şekildedir:

Katılımcı 1 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

“Dava açma hakkı vardır. Fakat herkes kendi çıkarını gözettiği için kimse şahit olmak istemez. Bence üstler tarafından atılan maillerin saklanarak kanıt gösterilmesi gerekir. Örneğin; doğum günü olan bir satış müdürü için bölgedeki tüm şube personellerinden ikişer adet sigorta işlemi istenmesi gibi istekler kanıt olarak gösterilebilir.”

Katılımcı 3 (Kadın, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

“Sakince düşünerek, o günkü hedefini tamamlayarak ‘günü’ kurtarmalıdır. Zira her gün hedefler katlanarak çoğalmaktadır. Yapılan Mobbing’i kayıt altına alarak, yapanın aleyhinde kullanılmalıdır. Atılan mailler, mesajlar, saklanarak, yasal yoldan yeri geldiğinde haklar aranmalıdır.”

Katılımcı 9 (Erkek, 36-40 yaş, özel sektör, 11-15 yıl):

“Mobbing davranışıyla karşılaşan bir çalışan işçi haklarını çok iyi bilmelidir ve hakkını aramaktan çekinmemelidir. Kontrollü adımlar atarak önündeki seçenekleri en iyi şekilde değerlendirmelidir. Tabi öncelikle atılan mailleri bunun için saklamalıdır.”

Diğer katılımcı cevapları da yukarıdaki katılımcı cevaplarıyla aynı doğrultudadır. Buna göre katılımcıların vermiş oldukları cevaplar kapsamında Mobbing’e uğrayan bir çalışanın Mobbing’e uğradığına ilişkin elektronik ortamdan gönderilen kanıt nitelikli mesajların saklanması gerektiğine ve bu kanıtlarla yasal yollara başvurulmasına ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Bu bağlamda bu çalışma Çobanoğlu (2005: 107-108)’nun çalışmasında Mobbing ile mücadele kapsamında, Mobbing’e uğrayan kişinin bu davranışlara ilişkin çeşitli not, e-posta, mesaj vb. belgeleri saklaması gerektiği görüşü ile desteklenmektedir.

Mobbing ile mücadele noktasında katılımcıların algılarını belirlemek amacıyla sorulan bir başka soru ise aşağıdaki gibidir.

Soru: Mobbing davranışına uğrayan bir iş arkadaşınız olduğunda ne yaparsınız?

Katılımcı 1 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

“Herkes yapıldığını herkes gördüğü için artık olağan bir durummuş gibi görünüyor. Bu yüzden yapacak bir şeyin olmadığını düşünüyorum.”

Katılımcı 7 (Kadın, 36-40 yaş, özel sektör, 15 yıldan fazla):

“Ona psikolojik olarak yardımcı olmaya çalışırım yanında olduğumu hissettiririm. Ancak elimizden fazlası gelmez. Nitekim bugün sana yarın bana mantığı olduğu için ve her gün karşılaştığımız için artık o kadar olağan geliyor ki. Üzerinde çok düşünmüyoruz bile. Stresle yaşamayı öğrendik sanırım.”

Katılımcı 16 (Kadın, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

“Mobbinge hemen hemen her personel maruz kalmakta. Herkes aynı durumda olduğu için inanın kimsenin elinden bir şey gelmez. Arkadaşıma uyguladığını bana da uygulayabilir.”

Katılımcılar demografik özellikleri bakımından farklı olmalarına rağmen yukarıdaki soruya vermiş oldukları yanıtlar paralellik göstermektedir. Katılımcıların hemen hemen hepsi Mobbing’e maruz kalan çalışma arkadaşları için manevi olarak destek olmak haricinde bir şey yapamadıklarını ve Mobbing’in herkese uygulanmasından dolayı olağan karşıladıklarını belirtmektedirler. Bu kapsamda bu çalışmada çalışanlar Mobbing’e uğrayan arkadaşları olduğunda Mobbing davranışlarını görmezden gelmektedirler. Literatürde Mobbing izleyicileri olarak adlandırılan bu kişiler bir bakıma Mobbing davranışlarına sessiz kalarak sürece dâhil olmakta ve dolaylı yoldan Mobbing’e destek olmaktadır. Oysaki Karşlıoğlu (2013: 68)’na göre Mobbing’e maruz kalan çalışanlar diğer çalışma arkadaşları tarafından görmezden

gelinmediğinde Mobbing mağdurlarına hem psikolojik anlamda güç vermekte hem de yasal süreçte destek olmaktadır. Bu çalışmada katılımcıların görüşleri, Mobbing izleyicilerinin bu destek mekanizmasını özellikle yasal süreçte gerçekleştirmek eğiliminde olmadığı yönündedir.

Katılımcıların Mobbing ile mücadele yöntemlerine ilişkin algılarını değerlendirmek amacıyla sorulan diğer soru aşağıdaki gibidir:

Soru: İşletmenizde Mobbing davranışlarına ilişkin eğitim programları yapılıyor mu? Nasıl? İçeriğinden bahsedebilir misiniz?

Yukarıdaki soruya katılımcılardan; Katılımcı 8, Katılımcı 9, Katılımcı 17, Katılımcı 18 olmak üzere sadece dört kişi “evet” cevabını vermiştir. Ancak katılımcılar yapılan bu eğitim programlarının yeterli ve yol gösterici olmadığını vurgulamışlardır. Bu kapsamda katılımcı 8’in alıntısı aşağıdaki gibidir:

Katılımcı 8 (Kadın, 26-30 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

“Aslına bakacak olursanız eğitim portalımızda 10-15 dakika süren bir eğitim var ama ne kadar etkili olduğu tartışılır. Bu eğitim bir farkındalık yaratacak kapasitede değildi.”

Literatüre baktığımızda Tutar (2015: 211-212) işletmede kurum içi eğitimlerin düzenlenmesini Mobbing ile mücadele kapsamında alınabilecek önlemlerden biri olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda katılımcılar Mobbing ile mücadele kapsamında kurum içi eğitimlerin etkili olacağına bilincindedirler.

Soru: Mobbing ile mücadele noktasında Mobbing’e uğrayan kişi sizce ne yapmalıdır?

Mobbing ile mücadele yöntemleri kapsamında katılımcıların hem işletme içerisinde hem de hukuksal düzeyde nasıl bir yol izlenmesi gerektiği konusunda vermiş oldukları cevaplar şu şekildedir:

Katılımcı 8 (Kadın, 26-30 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

“Bence öncelikli olarak ikili konuşma teklif edilmeli. Zaten tüm sorunlar iletişimsizlikten başlıyor. Şayet ki bir sonuç alınamazsa bunun için güzel seçenekler var. Örneğin çalıştığım bankanın bağlı olduğu bir sendika var. Çalışanların haklarını koruyor, siz de bilirsiniz. Çözümsüz kalacağını o yüzden düşünmüyorum. Sendikaya bağlı olmayan yerler için de insan kaynaklarını tavsiye edebilirim. Fakat çok etkili olmadıklarını söylemeden geçemeyeceğim.”

Katılımcı 3 (Kadın, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

“Çalıştığı saatler içerisinde daha sakin davranarak verilen görevleri yerine getirmeli, kısaca Polyannacılık oynamalıdır. Bankacılık sektöründe yükselmek istemiyorsa istifa etmelidir.”

Katılımcı 4 (Kadın, 26-30 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

“Bence her zaman sakin kalınmalı, stres yapılmamalıdır. Hedefler tutturulmaya çalışılarak Mobbing’le karşılaşmayı bir nebze engelleyebiliriz. Fakat farklı bir sektörde iş şansı varsa da istifa edilmelidir.”

Katılımcı 15 (Kadın, 26-30 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

“Ses kaydı, video, yazışmaları saklama, ibraz yoluyla kanıtlanabilir. Ancak bunlar yasal hak ve özgürlüklere terstir. Her türlü ispat etmek sıkıntılı anlayacağımız.”

Katılımcı 12 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

“ Dava açılabilir. Kanıt olarak gönderilen mailleri, konuşmaları saklamalı yeri gelince kullanılmalı. Bunlar en güzel kanıtlar. Maddi ve manevi davalar açılabilir”

Katılımcı 5 (Erkek, 26-30 yaş, kamu sektörü, 1-5 yıl):

“BİMER-CİMER gibi mercilere dilekçe yazılarak hukuksal yollara başvuru yapılabilir.”

Katılımcıların çoğunluğunun Mobbing ile mücadele kapsamındaki algıları yukarıdaki kadın çalışanların algıları ile örtüşmektedir. Bu çalışmada işletme içerisinde Mobbing davranışları görmezden gelinmeli katlanılamadığı ve farklı iş alternatifleri olması halinde ise istifa edilmesi gerektiği şeklinde bir değerlendirmeye ulaşılmıştır. Bu kapsamda bu değerlendirme sonucu Tutar (2015: 125-127)'ın, çalışanların Mobbing ile bireysel mücadele yöntemleri kapsamında, Mobbing'e anlayış gösterme, Mobbing'e karşı savaş verme ve geri çekilme görüşü ile örtüşmektedir. Farklı demografik özelliklerdeki çalışanlar bu üç düzeye de ilişkin farklı yaklaşımları önermektedirler.

Katılımcıların Mobbing ile mücadele yöntemlerine ilişkin hukuksal düzeydeki algılarına bakıldığında çoğunluklu olarak yasal yollara başvurulmasını önermektedirler. Bu çalışmada Mobbing ile mücadele kapsamında literatürdeki örneklere baktığımızda ise katılımcıların Mobbing ile mücadele yöntemleri algısı Polipot Rocaboy'ın görüşü ile paralellik göstermektedir. Buna göre Mobbing'e uğrayan çalışanın Mobbing uygulayıcısına karşı durarak, üst yönetimden alt yönetime kadar herkesten yardım isteyerek son olarak yasal yollara başvurarak Mobbing ile aktif bir şekilde mücadele etmesi mümkündür (Polipot Rocaboy 2006: 8). Bu çalışma bu noktada literatürle benzer bir süreci çalışanların takip ettiğini dolayısıyla Mobbing ile mücadele kapsamında çalışanların farkındalıkları olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu çalışma kapsamında çoğunluklu olarak aktif mücadele yöntemini benimsenebileceğini düşünmektedirler. Bu çerçevede atılan maillerin saklanması hukuksal sürecin önemli bir noktası olduğunu ele almaktadırlar. Çobanoğlu (2005: 107-108)'nin Mobbing ile mücadele yöntemlerine ilişkin olarak istifa etme yöntemine yönelik görüşü ile bu çalışmanın bulgusu desteklenmektedir

Katılımcıların Mobbing ile mücadele yöntemlerine ilişkin algılarını belirlemek adına katılımcıları yöneltilen son soru aşağıdaki gibidir:

Soru: Sizce Mobbing davranışının ortaya çıkmasının engellenmesi noktasında neler yapılmalıdır?

Katılımcı 6 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

“Ülkemizde Mobbing açıkçası kamuda olsun özelde olsun hep karşılaşılabilecek bir durum olduğunu düşünüyorum. Bu konuda eğitilmiş ve nitelikli, kişilikleri oturmuş bireyler yetiştirebilirsek Mobbing’i en az seviyeye indirmiş olabiliriz. Çünkü iş ortamlarında sürekli eski alışkanlıkları devam ettirmek istemekte olup bu konuda yeni beyinlerin daha çözümcü ve akılcı olacağını düşünmekteyim.”

Katılımcı 13 (Kadın, 26-30 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

“Bence yöneticilere eğitim verilmeli. Çalışanlara ise haklarını tanımlayan ve izlemesi gereken yolları gösteren bir eğitim verilmeli.”

Katılımcı 19 (Erkek, 36-40 yaş, özel sektör, 11-15 yıl):

“Eğitim şart. Tüm yöneticilere eğitim verilmeli. Uygulayan kişiler için de ciddi anlamda para cezası vermek olabilir. Bakın sigara yasağı gelince hiçbir işletme içinde sigara içilmiyor. Bunun da yasağı ve cezai yaptırımı olmalı. Sigaranın etkisinden daha büyük etkisi var sonuçta. Sigara sadece içene ama Mobbing herkese etki ediyor.”

Bu çalışmada diğer katılımcıların da çoğunluklu olarak Katılımcı 6, Katılımcı 13 ve Katılımcı 19 ile aynı düşüncede olduğu görülmekte ve Mobbing davranışlarının engellenmesi noktasında eğitim vurgusu yapılmaktadır. Kartal ve Bilgin (2007: 214) Mobbing kapsamında verilen eğitimlerin hem uygulayıcı, hem Mobbing mağduru hem de izleyici olma ihtimalini en aza indirdiğini ve Mobbing ile mücadelesinin en başarılı yolu olduğunu belirtmektedirler. Literatürdeki bu görüş ile çalışmamızın bu kısmı desteklenmektedir. Bununla birlikte eğitim vurgusu yapan katılımcılar kadar, Mobbing nedenlerinde anlatıldığı gibi hedef baskısını Mobbing nedeni olarak gören ve Mobbing ile mücadele noktasında da bu hedeflerin düşürülmesi gerektiği konusunda görüşlerini ifade eden katılımcılar, eğitim vurgusu yapan katılımcılarla benzer çoğunlukta. Bu katılımcılara ilişkin bazı alıntılar ise şu şekildedir:

Katılımcı 7 (Kadın, 36-40 yaş, özel sektör, 15 yıldan fazla):

“Satış hedefi verilmezse satış baskısı oluşturulmaz. Zaten her türlü kötü davranış bu satış hedeflerimizden kaynaklanıyor. Çok çalış çok sat çok kazandır mantığı. Bu mantık kırılırsa Mobbing de olmaz.”

Katılımcı 10 (Kadın, 31-35 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

“Hedefler azaltılmalı, çalışana değer verilmelidir. Pozitif bir çalışma ortamında, insanların kendini değerli hissettirildiği ortamlarda Mobbing zaten yapılmaz.”

3.5.2.5. Katılımcıların Mobbing Deneyimlerine İlişkin Paylaşımları

Aşağıdaki soruya bazı katılımcılar çekimser davranarak Mobbing’e maruz kalmadıklarını belirtirken bazıları ise deneyimlerini paylaşmışlardır. Katılımcıların Mobbing deneyimlerine ilişkin paylaşımları aşağıdaki gibidir.

Soru: Mobbing davranışına maruz kaldınız mı? Benimle paylaşabilir misiniz?

Katılımcı 1 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

“Her gün hedefimize ulaştığımızda dair mail atmamız gerekiyor. Günlük kampanyalar için “yapmak zorunludur” şeklinde bir üslupla söyleniyor ve hedefe ulaşamadığımız da ise herkesin göreceği şekilde rencide edici bildirimler gönderiliyor.”

Katılımcı 11 (Kadın, 21-25 yaş, özel sektör, 1 yıldan az):

“Çalıştığım iş yerine girdiğim an aslında başladı. Müşterinin karşısında bilmediğim bir şey olduğunda deneyimli, bilgili iş arkadaşlarıma sorduğumda bana bağırılması, oflanması, göz devrilmesi, bağırarak iş var seninle uğraşamam şeklinde aldığım cevaplar insanı değersiz hissettirmesinin yanı sıra gerçekten gün içerisinde modumu çok düşürüyor. Satış baskısından şikâyetçi değilim ama iş arkadaşlarımla yarış halinde olduğundan en çok ben algısı oluşuyor ve kıyaslama yapılıyor.”

Katılımcı 12 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

“Mobbing’e maruz kaldım. Her gün. Çünkü her gün hedefler ile ilgili mailler atılıp her gün bu konuyla ilgili üzerimizde yoğun baskı hissettiriliyor. Hedefle yatıp, uyandıığımızda yine aklımızda hedefle kalkıyoruz. Yani psikolojik olarak yoğun şiddet uygulandığının en güzel göstergesi budur bence.”

Katılımcı 16 (Kadın, 31-35 yaş, özel sektör, 6-10 yıl):

“Maruz kaldım. 7,5 aylık hamile iken bireysel emeklilik hedefimi tutturamadığım için son gün akşam saat 17:30 da şahsi telefonumdan aranarak o hedef tutturulmadan şubeden ayrılmayacaksınız. Ama biliyorsunuz ki 7,5 aylık hamileyim ve dışarda yağmur yağıyor ve hava karanlık bu saatte artık kime yapayım diye sorduğumda sen bilirsin o zaman yapmama nedenini İstanbul’a toplantıya geldiğinde açıklarsın şeklinde karşılık verilmişti hala unutmuyorum üzerimdeki o baskıyı.”

Katılımcı 20 (Erkek, 31-35 yaş, özel sektör, 1-5 yıl):

“Mutlaka. İlk işe başlayıp daha hedef nasıl tutturulur bilmememe rağmen yol gösterici olarak değil küçümseyici tavırlar sergilendi. Uykusuz kalıp çok stres yaşadığım günler oldu. Hatta kasadaki yirmi liralık açık için bile maaşımdan kesinti yapıldı. Ama el mahkûm diyerek işime odaklanıp böyle davranışlara herkesin de kaldığını gördükçe duruma da alışmaya başladım. İşimi daha kusuruz yapmaya çalışıyorum artık. Ama isteyerek değil zorunluluktan. Sonuçta bankacı dışarıdan oturduğu yerden para kazanıyor gibi gözüксе de yine de size dışarıda bankacı olduğunuz için saygı gösteriliyor içerde böyle bir şey görmesiniz de. İtibar sahibi hissettiriyor.”

Katılımcıların paylaşımları doğrultusunda bankacılık sektöründe özellikle kendini gösteren Mobbing nedeni algısının satış baskısı olduğu yönündedir. Ancak bir işletmede satış hedefinin var olması literatüre baktığımızda tam olarak Mobbing nedeni olmazken, satış hedeflerinin kişilerin davranışlarını olumsuz düzeyde gerçekleşmesine neden olması Mobbing’e zemin hazırlayan bir gerekçe olması durumunu ortaya

koymaktadır. Bu anlamda bir değerlendirme yaptığımızda bankacılık sektöründe kişilerin satış hedefini Mobbing olarak değerlendirmesi Mobbing'in tanımlaması konusunda, başka bir ifadeyle hangi davranışların Mobbing olduğuna ilişkin algıları noktasında bir kavram çelişkisinin olmasının temel gerekçesi olarak düşünölmektedir.



IV. BÖLÜM

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma ile Mobbing konusuna dikkat çekmek ve Mobbing'in doğru algılanmasına katkı sağlamak ayrıca konuya ilişkin olarak araştırmacıları, işletmeleri ve çalışanları bilgilendirici ve yönlendirici bulguların oluşmasına katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Bolu'da bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkek çalışanların Mobbing davranışlarına ilişkin farkındalıkları ve bu bağlamda gösterdikleri tepkileri incelenmiştir. Bu kapsamda Banka çalışanları tarafından hangi davranışların Mobbing davranışı olarak algılandığı kapsamında yapılan değerlendirmeler çalışmanın esas konusunu oluşturmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda araştırmada bankacılık sektörünün seçilmesinin nedeni, Mobbing'e maruz kalan insanların daha çok rekabet baskısının yoğun olduğu işletmelerde görülmesidir. Bununla birlikte insanlarla yoğun iletişim halinde olunması, çalışma koşullarının zor olması ile çalışanların yaşadığı yoğun stres sonucunda olumsuz davranışların daha yoğun hissedilmesidir.

Bu bağlamda araştırmada hem nitel hem de nicel araştırma yöntem ve tekniklerinden yararlanılmıştır ve bu iki yöntem sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Bu araştırmada her iki yöntemin de kullanılmasının nedeni, insan odaklı çalışmalarda her zaman sadece nicel araştırmaların değil bunlarla birlikte nitel araştırmaların kullanılmasının da gerekli olduğunun düşünülmesidir. Kısaca açıklamak gerekirse, istatistiksel sonuçlar araştırma ile ilgili olarak bizlere bilgi vermesi ile birlikte bu sonuçların verdiği bilgiler sınırlı olabilmekte ve gerekçeler tam olarak anlaşılammamaktadır. Ancak nitel araştırmalar daha irdeleyici olmakla birlikte insanı ve davranışlarını anlamak, açıklamak ve geliştirici çözüm önerileri getirebilmek ve

örgütsel davranış konuları noktasında yol gösterici olması konusunda daha geniş bir perspektif sunabilmektedir. Bu kapsamda her iki yöntemin birlikte kullanılmasının daha açıklayıcı olacağı ve katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Bu bağlamda, bu çalışma ile elde edilen nicel bulgular kapsamında tüm faktörler itibariyle çalışanların cinsiyetlerinin ve yaşlarının Mobbing algılarını farklılaştırmadığı görülmüştür. Bunlardan farklı olarak medeni durum, çalışılan sektör, çalışma süresi ve işletmedeki görevi değişkenleri ve bazı faktörler arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre; medeni durum ve kişisel itibarı zedeleyici davranışlar faktörü arasında anlamlı farklılık bulunmuş ve bekâr çalışanlar evli çalışanlardan farklı olarak fiziksel veya sözlü tacize, haklarında çıkan dedikodulara, grup dışına itilmeye ve istemedikleri halde esprilere devam edilme durumlarına daha sık maruz kaldıklarını düşündüğü sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda özel sektörde çalışanlar kamu sektörüne nispeten daha sık sindirici davranışlara (parmakla gösterme, korkutma amaçlı davranışlar gibi) maruz kaldıklarını ve anlık öfkenin hedefi olduklarını düşünmektedirler.

Çalışanların işyerindeki çalışma süreleri ile Mobbing algıları arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanlar mesleğe yeni girmiş olmaları ve tecrübesiz olmaları sebebiyle diğer çalışanlara göre, mesleki itibara yönelik davranışlara daha sık maruz kalmaktadırlar. Aynı zamanda çalışanların işyerindeki görevleri ile Mobbing algıları farklılaşmaktadır. Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular kapsamında orta kademe yönetici görevinde çalışanlar mesleki itibara yönelik davranışlara daha sık maruz kaldıklarını düşünmektedirler. İşyerinde Mobbing'e maruz kalıyor musunuz sorusu kapsamında katılımcıların cinsiyet, medeni durum, sektör, yaş ve görev değişkenleri itibariyle Mobbing'e maruz kalma durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak çalışma süresi ve Mobbing'e maruz kalma durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu çalışma ile katılımcıların cevapları doğrultusunda 11 yıldan fazla çalışma süresine sahip çalışanların diğer çalışanlara göre daha sık Mobbing'e maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda hem Mobbing'e maruz kalma durumu hem de faktörler arası yapılan farklılık testi sonuçlarına göre çalışma süresinin belirleyici olduğu görülmüştür. Yapılan faktör

analizi sonuçlarına göre ise 1 yıldan az çalışma süresine sahip olan çalışanlar mesleki itibara yönelik davranışlara daha sık maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra işe yeni başlayan çalışanlar mesleki itibara yönelik davranışlara daha sık maruz kalırken en sık Mobbing'e maruz kalanların 11 yıldan fazla çalışma süresine sahip çalışanlar oldukları dikkat çekmektedir. Mobbing'in tanımı verildikten sonra Mobbing'e maruz kalma durumunu ölçmek amacıyla sorulan soru kapsamında çoğunluk olarak Mobbing'e maruz kalmadıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla 1 yıldan az süre ile çalışanların, anket kapsamında verilmiş olan Mobbing tanımına göre bir değerlendirme yapmaları istendiğinde karşılaştıkları olumsuz davranışları aslında Mobbing olarak değerlendirmedikleri anlaşılmıştır.

Nitel araştırma kapsamında ise yapılan derinlemesine görüşmeler ile katılımcıların Mobbing algıları değerlendirilmiş bulunmakta ve Mobbing olarak algılanan davranışların tek bir kişiye yöneltilmediği ve bankanın çalışma düzeninden kaynaklı olarak verilen satış hedeflerinin beraberinde getirdiği hedef baskısından dolayı hedefine ulaşamayan tüm çalışanlara uygulanan davranışlar olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda katılımcıların Mobbing olduğunu düşündüğü hedef baskısı tam olarak Mobbing nedeni olmamakla birlikte Mobbing'i destekleyici unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda bir değerlendirme yaptığımızda bankacılık sektöründe kişilerin satış hedefini Mobbing olarak değerlendirmesi Mobbing'in tanımlaması konusunda, başka bir ifadeyle hangi davranışların Mobbing olduğuna ilişkin algıları noktasında bir kavram çelişkisinin olmasının temel gerekçesi olarak düşünülmektedir. Aynı zamanda bu çalışma ile katılımcıların cevapları doğrultusunda özellikle işe yeni başlayan alt pozisyondaki kişilerin üst pozisyondaki kişilerce (yukarıdan aşağıya) daha çok Mobbing'e maruz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak çalışanlar Mobbing'e uğrayan arkadaşları olduğunda Mobbing davranışlarını görmezden gelmekte sadece psikolojik destek vermekteler. Mobbing izleyicilerinin görüşleri, Mobbing mağdurlarına karşı uyguladıkları destek mekanizmasını özellikle yasal süreçte gerçekleştirmek eğiliminde olmadığı yönündedir.

Sonuç itibarıyla bu çalışmanın amacı doğrultusunda nicel ve nitel bulgular değerlendirildiğinde, Mobbing'e maruz kalanlar kapsamında farklı sonuçlar karşımıza

çıkarken benzer sonuçlara da ulaşılmıştır. Her iki araştırma yöntemindeki benzerlik cinsiyet değişkeni kapsamındadır. Buna göre cinsiyet Mobbing'e maruz kalmanın belirleyicisi değildir. Ancak nitel bulgular ve farklılık testleri sonuçlarına göre işe yeni başlayan çalışanlar Mobbing'e daha fazla maruz kaldıklarını belirtirken katılımcılara anket kapsamında son soruda verilen Mobbing tanımına göre bir değerlendirme yapmaları istendiğinde, verilen cevaplar kapsamında kıdemli çalışanların Mobbing'e daha fazla maruz kaldığı görülmektedir. Aynı zamanda nitel araştırma bulgularına göre genç çalışanlar Mobbing'e daha fazla maruz kaldığını belirtirken anket sonuçlarına göre yaş değişkeni Mobbing'e maruz kalma konusunda belirleyici değildir. Bu bulgular kapsamında her iki araştırma sonucuna göre yapılan değerlendirmelerde, nitel bulgular kapsamında hedef baskısı Mobbing olarak değerlendirilerek, katılımcılar tarafından çoğunluklu olarak Mobbing'e maruz kalındığı düşünülürken nicel bulgular kapsamında ise Mobbing'e maruz kalma sıklıkları "hiç" seçeneğine yakın çıkmıştır. Dolayısıyla bu araştırma ile çalışanların Mobbing tanımına ilişkin olarak yeterli bilgiye sahip olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Aynı zamanda bu araştırma sonucunda çalışanların Mobbing kavramına ilişkin olarak olumsuz davranışlarla karşılaştıklarında bu olumsuz davranışlarla başa çıkma yöntemlerine ilişkin bilgi sahibi oldukları görülmüştür. Ama bununla birlikte Mobbing davranışlarının tam olarak hangi davranışların olduğu noktasında bir kavram kargaşasının olduğu görülmüştür. Bu bağlamda eğitimler verilerek Mobbing olgusuna daha fazla dikkat çekilmeli ve hangi davranışların Mobbing olduğu noktasında ve mücadele yöntemleri kapsamında çalışanlara yol gösterici bilgiler sunulmalıdır. Bu sayede Mobbing davranışlarına yönelik farkındalık artarken Mobbing'in etkisi kapsamında bireyler, işletmeler ve toplum açısından Mobbing'in olumsuz etkileriyle başa çıkmak konusunda bilincin artırılması sağlanmalıdır. Kısaca, Mobbing doğru algılanırsa Mobbing ile mücadele kapsamında doğru çözüm yollarının geliştirilebilmesi önem taşımaktadır. Mobbing kavramına ilişkin olarak eğitimlerin artırılması Mobbing'in engellenmesi veya Mobbing ile mücadele noktasında farkındalıkların artırılmasına katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda işletme içerisinde Mobbing davranışlarının yanlış anlaşılmasını önlemek amacıyla satış hedeflerinin belli olması ve işe yeni başlangıç aşamasında bu hedeflerin çalışanlara benimsetilmesi ve hedeflere

ulaşılamadığında maruz kalınan davranışların (toplantıya çağrılmak veya hedefe ulaşılamadığına dair ikaz maillerinin gönderilmesi) kişiyi hedef alarak yapılmadığı çalışanlara açıklanmalıdır. Yöneticiler çalışanlara iş tanımlarını yaparak görev ve sorumlulukları anlaşılır şekilde belirtmelidir. Aynı şekilde üst pozisyondaki kişilerin görevlerini kötüye kullanarak çalışanları aşağılayıcı ve hakir görücü davranışlar sergilenmesini engelleyici bir mekanizmanın oluşturulması ve çalışanların şikâyetlerini iletebilecekleri yönetsel noktaların da sürece dâhil edilmesi önem taşımaktadır.

Bunlarla birlikte ileriye yönelik olarak diğer araştırmacılara öneriler kapsamında Mobbing ile ilgili olarak yapılan araştırmaların farklı illerde gerçekleştirilmesi, farklı sektörler noktasında da bir bakış açısının oluşturulabilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca bu çalışmada uygulanan karma yöntemin, yapılacak olan diğer araştırmalara da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda bu araştırmanın kısıtları ise araştırmanın sadece Bolu ilinde yapılmış olması ve Mobbing konusunun genel anlamda olumsuz algılanmasından dolayı araştırmaya katılımcı bulmakta zorlanılmasıdır.

KAYNAKLAR

- Adıgüzel, Orhan vd. (2014). “Kuşakların Değişen Yüzü Ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 165-182.
- Akdemir, Ali vd. (2013). “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”. *Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11- 42.
- Akgeyik, Tekin vd. (2007), “İşyerinde Psikolojik Taciz Fenomeni: Uluslararası Deneyimler Ve Perspektifler”. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. Sayı: 53, Ss. 231-272.
- Akgün, İsmail (2013). “Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel Ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı”. Ankara: Özyurt Matbaacılık.
- Akıncı, Zeki; Güven, Mükerrerem; Demirel, O. Nuri (2015). Öğrencilerin A Ve B Tipi Kişilik Yapısı İle Psikoşiddet (Mobbing) Ve Depresyon Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar* 2015 Cilt: 52 Sayı: 604.
- Aksoy, Ş. Enes (2012). *Mobbing İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Ve Kütahya İl Merkezi Özel Banka İşletmelerinde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aldıg, Ensar (2011). “İşyerinde Yıldırma(Mobbing) Ve Örnek Bir Çalışma”, T.C Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bitirme Tezi. 13-39.

- Altuntaş, Ceren (2010). Mobbing Kavramı Ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma. *Journal Of Yaşar University*, 18(5).
- Ançel, Gülsüm vd. (2010). Borderline Kişilik Bozukluğu: Tedavi Ve Hemşirelik Bakımı, *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi - Journal Of Psychiatric Nursing* 2010;1(3):133-138, Ankara.
- Andershed, Henrik; Kerr, Margaret ve Stattin, Hakan (2001). "Bullying In School And Violence On The Streets: Are There The Same People Involved?", *Journal Of Scandinavian Studies In Criminology And Crime Prevention*, Vol:2, Issue:1, 31-49.
- Arpacıoğlu, Gülcan (2005); "Türkiye'de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi...", *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Editör: Deniz Yalım, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Artan E. İnci (1986). Örgütsel Davranış, Örgütsel Stres Kaynakları Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, *Basisen Kültür Ve Eğitim Yayınları*, No.10, İstanbul.
- Aşkın, E. Özlem ve Aşkın, Umur (2018). "Çalışma Yaşamında Kadına Yönelik Mobbing: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 24.
- Atasoy, Işık (2010). "Sağlık Sektöründe Mobbing: Sakarya İlinde Kamu Ve Özel Hastanelerde Çalışan Ebe Ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma". Sakarya Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. 114-20.
- Aydın, Ç. Gülşen ve Başol, Oğuz (2014). "X Ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?". *Electronic Journal Of Vocational Colleges*,1-15.
- Aytaç, Serpil ve Bayram, Nuran (2011). *İşyerinde Şiddet*. (1. Basım). İstanbul. Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Bahçe, Çisem (2007). *Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İsmail vd. (2015). ‘Bankacılıkta Mesai, Hedef Ve Güven Olgularının Performans Ve Mobbing Üzerindeki Etkisi.’ *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1.
- Baltaş, Acar (2003). Adı Yeni Konmuş Bir Olgü: İşyerinde Yıldırma. <https://www.baltasgrubu.com/secilmis-yazilar/adi-yeni-konmus-bir-olgu--isyerinde-yildirma-mobbing.html> (15.01.2019).
- Başgözde, Pınar ve Bayar, N.Aslıhan (2015). ‘Eko Otellerden Hizmet Satın Alımında Kuşaklar Arası Farklılaşmalar Üzerine Bir Çalışma’. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 23(24).118-130.
- Batıgün, D. Ayşegül ve Şahin, H. Nesrin (2006). "İş stresi ve sağlık psikolojisi araştırmaları için iki ölçek: A-tipi kişilik ve iş doyumı." *Türk Psikiyatri Dergisi* 17.1: 32-45.
- Bayram, Fuat; Ergin, Hediye ve Tınaz Pınar (2008). *Psikolojisi Ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım
- Beasley, John ve Charlotte, Rayner (1997). ‘Bullying At Work’, *Journal Of Community&Applied Social Psychology*, Vol:7. 178
- Bilgili, Abbas (2015). ‘İş Hukukunda Mobbing’. 3.Baskı, Karahan Kitabevi, Adana.
- Bölükbaşı, Beyza (2015). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Taciz (Mobbing)’e İlişkin Algıları (Güngören-İstanbul Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Brodsky, C. Michael (1976). "The Harassed Worker" Toronto: Lexington Books, De Heath And Company.
- Brotheridge, M. Celeste ve Linda, Keup (2005). "Barnyard Democracy In The Workplace" *Team Performance Management*. Vol:11, No:314,125-132.
- Bultena, Charles ve Whatcott, Richard (2008). "Bushwhacked At Work: A Comparative Analysis Of Mobbing & Bullying At Work", *Proceedings Of Asbbs*, Volume 15 Number 1.
- Büyüközlü, Gül. (2012). İş Hukuku Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Olgusunun Değerlendirilmesi. *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*. S. 33.
- Cemaloğlu, Necati (2007). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal Of Education)* 33: 77-87.
- Cemaloğlu, Necati ve Ertürk, Abbas (2007). "Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), S. 345-362.
- Chappell, Duncann; Di Martino, Victorio (1998). "Violence At Work", https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/publ/documents/publication/wcms_publ_9221108406_en.pdf , (01.01.2019).
- Craig, M. Wendy (1998). "The Relationship Among Bullying, Victimization, Depression, Anxiety And Aggression In Elementary School Children", *Personal Individual Differences*, Vol:24, 123-130.
- Crawford, Neil (1997). Bullying At Work: A Psychoanalytic Perspective. *Journal Of Community & Applied Social Psychology*. Vol:7. (219-225). 42, (361-371).

- Creswell, W. John (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma Ve Araştırma Deseni*. Bütün ve Demir (Ed.). (M. Aydın, Çev.) Ankara: Siyasal Yayınları.
- Cüceloğlu, Doğan (2006). *İnsan ve Davranış*. Remzi Kitapevi. 15. Baskı İstanbul.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2014). *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Genel Müdürlüğü, Mayıs 2014, Ankara.
- Çam, Aylın (2013). “*Özel Ve Resmi İlkokul Ve Ortaokullarda Görevli Öğretmen Ve Yöneticilerin Psikolojik Taciz Algısı, Maltepe Üniversitesi*”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Çemberci, Murat vd. (2014). “Y Neslinin Örgüt Ortamındaki Davranış Farklılıklarının Analizi”. *Ajit-E: Online Academic Journal Of Information Technology*, 5(15): 57-74
- Çobanoğlu, Şaban (2005). *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri*, İstanbul, Timaş Yayınları.
- Çolak Ö. Faruk ve Kılıçkapan, Serdar (1999). “Bankacılık Sektöründe Ölçek Ekonomileri: Türk Ticaret Bankaları İçin Bir Maliyet Fonksiyonu”. *G.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı: 3/99.
- Çomak, Esengül ve Tunç, Binali (2012). “İlköğretim Öğretmenlerinin İlköğretim Okullarında Yaşadıkları Yıldırma Durumları”. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 197-208.
- Çöl, S. Özen (2012). *Çalışma Yaşamında Davranış. Güncel Yaklaşımlar*, Umuttepe Yayınları. 2.Baskı. Kocaeli.
- Çukur, Cengiz, “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, Çeış, Mart, 2012.

- Davenport, Noa vd. (2003). *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*. Sistem Yayıncılık, (Çev. O. C. ÖnerToy), İstanbul.
- Davenport, Noa; Schwartz, R. Distler Ve Elliott G. Pursell (2005); “*Emotional Abuse In The American Workplace*”, 3th. Printing, Civil Society Publishing, Ames, Iowa.
- Day, V. David ve Bedeian, G. Arthur (2001). “Work climate and Type A status as predictors of job satisfaction: A test of the interactional perspective”. *Journal of Vocational Behaviour*. Cilt.38, No.1: 39-52.
- Deborah, Lee (2000). “An Analysis Of Workplace Bullying In The UK”, *Personnel Review*, C.29, S. 594
- Dilman, Tuna (2007). *Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Tacize Maruz Kalma Durumlarının Belirlenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Durna, Ufuk (2004). “Stres, A Ve B Tipi Kişilik Yapısı Ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), Ss.191-206.
- Einarsen, Ståle (1999). “The Nature And Causes Of Bullying At Work”. *International Journal Of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, Ståle ve Raknes, B. Inge (1997). “Harassment In The Workplace And The Victimization Of Men.” *Violence And Victims*, 12, 247-263.
- Einarsen, Ståle, ve Anders Skogstad (1996). "Bullying At Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations." *European Journal Of Work And Organizational Psychology* 5.2: 185-201.

- Einarsen, Ståle., Raknes, B.,Inge.,Matthiesen, S., Berge. (1994). “Bullying And Harassment At Work And Their Relationships To Work Environment Quality: An Exploratory Study”. *European Work And Organizational Psychologist*; Vol. 4; s.382.
- Eren, Erol (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 10. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertuna, D. Güneş ve Ertuna, Erdem (2015). Mobbing: A Theoretical Framework, Munich Personal Repec Archive, <https://Mpra.Ub.Uni-Muenchen.De/69626/> (07. 01. 2019).
- Evlice, Y. Emre (2005). Kişilik Bozuklukları, Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı Ders Notları, Adana.
- Ferrari, Elana (2004). “Raising Awareness On Mobbing An Eu Perspektive”. *Daphne Programme, European Comission*, April.
- Fettahlıoğlu, Ö. Okan (2008). Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Ugulama. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Fischinger, Philipp (2010). “Mobbing The German Law Of Bullying”, *Comp. Labor Law&Pol’y Journal*, Vol.32:153, S. 153
- Geçtan, Engin (2003). *Psikodinamik Psikiyatri Ve Normaldışı Davranışlar*, Metis Yayınları.
- Gemlik, Nilay; İlter, Pınar ve Bektaş, Gülfer (2018). “Y Kuşağı Orta Düzey Hastane Yöneticilerinin Üst Yöneticilerinden Beklentileri Üzerine Nitel Bir Araştırma”. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi, Cilt 5, Sayı 2*.

- Genç, Sinem (2006). “100 Kişiyile Yerinde Psikolojik Terör (Mobbing) Araştırması”, Human Resources Managament (Hrm). http://www.hrm.com.tr/basinda_hrm_arsiv3.asp#mobing, (07.01.2019).
- Glazer, Sharon, Stetz A. Thomas, Izso Lajos (2004). “Effects of Personality on Subjective Job Stres: A Cultural Analysis”. *Personality And Individual Differences*. Vol. 37, Pp. 645-658.
- Goleman, Daniel (1996). Duygusal Zekâ. İstanbul.Varlık Yayınları.
- Gökçe, A. Toker (2008). *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri Ve Başa Çıkma Yöntemleri*. Pegem Akademi, Ankara
- Gökçe, A. Toker (2010). “Mobbing: İşyerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve” http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/asi.gokce/diger/asi.gokce17.01.2013_14.40.28diger.pdf (20.01.2019).
- Göksel, Aykut ve Güneş, Gülden (2017). “Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 807–828.
- Gün, Hüseyin (2009). Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz. Ankara: Lazer Yayıncılık.
- Günel, Ö. Devrim (2010). İşletmelerde Yıldırma Olgusu Ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 12, Sayı: 3, Yıl: 2010, Sayfa:37-65.
- Güney, Alptekin (2014). “Yeni Çalışma Paradigmalarında Çalışanların İşe Yönelik Tutumları.” Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı
- Güngör, Meltem (2008). Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, İstanbul, Derin Yayınları.

- Güven, Ahmet vd. (2018). “Türkiye’de Özel Ve Kamu Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenlerin Mobbing Algısı.” *Akademik Araştırmalar Ve Çalışmalar Dergisi (Akad)*, 10(18), 43-58.
- Güzel, Ali ve Ertan, Emre (2008). “İşyeri Sendika Temsilcisine Yönelik Psikolojik Taciz Ve Kötüniyet Tazminatı (Karar İncelemesi)”, *Çalışma Ve Toplum Dergisi*. S. 16, S. 164-165, 167.
- Hacıcaferoğlu, Serkan (2013). “Ortaöğretimde Çalışan Branş Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Davranışlarına Uğrama Düzeyleri İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 3, Ss. 111-127.
- Hallberg L. ve Margaretha S.K. (2006). Health Consequences Of Workplace Bullying, *International Journal Of Qualitative Studies On Health And Well-Being*, 1:109-119.
- Hirigoyen F. Marie (2000). *Manevi Taciz – Günümüzde Sapkın Şiddet*. (Çev.: Heval Bucak). İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- Hockly, Charmaine (2004). “Mobbing: Children the Unlikely Victims”. *Workplace Mobbing Conference*, 14- 15 October, Brisbane Australia.
- Hoel, Helge ve Salin, Denise (2003). “Organizational Antecedents Of Workplace Bullying”. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying And Emotional Abuse In The Workplace: International Perspectives In Research And Practice* (Pp. 203-218). London: Taylor & Francis.
- Hoel, Helge; Cooper, L. Cary ve Faragher, Brian (2001). “The Experience Of Bullying in Greatbritain: The impact of Organizational Status”. *European Journal of Work & Orga-Nizational Psychology*, 10(4), 443-465.

- Huber, Brigitte (1994). "Mobbing: Psychoteror Am Arbeitsplatz", Niedernhausen, S.5 Vd.
- Hubert, B. Adrienne ve Marc V. Veldhoven (2001). "Risk Sectors of Undesirable Behavior and Psikolojik Siddet", *Europen Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol:10, No:4, 423.
- İhan, Ümit (2010). İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri. *Ege Akademik Bakış, 10 (4)*.
- İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, (2011). Tbm Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, No. 6, Sayfa: 16-19.
- Karakale, S. Berna (2011). "Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi". Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Karatuna, Işıl ve Tınaz, Pınar (2010). İşyerinde Psikolojik Taciz, Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma, Ziraat Gurup Matbaacılık, Ankara.
- Karcioğlu, Fatih ve Akbaş, Sevil (2010). "İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 3, Ss. 139-161.
- Karşlıoğlu, Y. Güldane (2013). Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz, *Türk Metal Sendikası*, 2.Baskı, Ankara.
- Kartal, Hülya ve Bilgin, Asude (2007). "İlköğretim Öğrencilerine Yönelik Bir Zorbalık Karşıtı Program Uygulaması: Okulu Zorbalıktan Arındırma Programı". *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 3(2): 207-227.
- Kaya, Mustafa (2015). "Mobbingin Kurumsal Etkileri ve Maliyeti" *Sayıştay Dergisi*,97.

- Keashly, Loreleigh (1998). "Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues". *Journal of Emotional Abuse* 1 (1), 85-117.
- Keleş, H. Necla (2011). "Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Kelly, J. Diana (2006). "Workplace Bullying – A Complex Issue Needing Ir/ Hrm Research?", 21st Century Work: Proceedings of the 20th Conference of the Association of Industrial Relations Academics of Australia and New Zealand, University of South Australia: 274-284.
- Kesebir, Murat (2018). "Mobbing'in Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul'da Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama." *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11.2: 154-169.
- Kılıç, Tayfun (2006). *Mobbing (İşyerinde Psikolojik Şiddet) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel Ve Toplumsal Maliyetleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel Çiğdem (2008). *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Kırel, Çiğdem (1994). "Stresin Bireysel Sonuçları". Eskişehir: Aü Aöf Yayınları.
- Kirman, M. Ali (2004). *Din Sosyolojisi Terimleri Sözlüğü*. Rabet Yayınları, İstanbul.
- Koç, Mustafa ve Bulut, U. Hilal (2009). "Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş Ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi". *International Online Journal of Educational Sciences*, 1(1); 64-80.

Komisyon, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu 2011, Tbbm Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, Ankara.

Koonin, Michele ve Green, M. Thomas (2005). "The Emotionally Abusive Workplace", *Journal Of Emotional Abuse*, 4 (3): 71-79.

Kök, B. Sabahat (2006). "İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma". *Erzurum, Atatürk Üniversitesi. 14. Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, S 161-170.

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

Köse, Sevinç ve Uysal, Şener (2010). "Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) Ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği". *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. , Sosyal Bilimler 8/1, S. 261-276.*

Kurt Bağcı, Nurgül (2010). *Mobbing Ve Psikosomatik Belirtiler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşu Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı.

Lelord, François ve Andre, Christophe (2007). *Zor Kişiliklerle Yaşamak*. İletişim Yayınları, 16. Baskı, İstanbul.

Lewis, Duncan. (1999). "Workplace Bullying-İnterim Findings Of A Study İn Further And Higher Education İn Wales." *International Journal Of Manpower* 20.1/2: 106-119.

Leymann, Heinz (1990). "Mobbing And Psychological Terror At Workplaces". *Violence and Victim*, 2:119-126.

- Leymann, Heinz (1993). Die Begründung Mittaterschaftlicher Haftung Als Moment Der Objektiven Zurechnung, *Zstw* 105, S.271-275.
- Leymann, Heinz (1993). *Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und Wie Man Sich Dagegen Wehren Kann*. Hamburg, (Mobbing).
- Leymann, Heinz (1996). The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Leymann, Heinz ve Gustafsson, Annelie (1996). “Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Sayı;5, Ss. 251-275.
- Leymann, Heinz. “Definition of Mobbing at Workplace”, The Mobbing Encyclopaedia <http://www.leymann.se/english/12100e.htm> (21.12.2018).
- Leymann, Heinz. “The Mobbing Encyclopaedia Bullying; Whistleblowing Psychological Terrorization - The Problem of Terminology”, <http://www.leymann.se/english/11130e.htm> (22.12.2018).
- Limoncuoğlu, S. Alp (2014). “İşçinin İş Sözleşmesini Psikolojik Tacize Dayalı Olarak Haklı Nedenle Feshinde Hak Düşürücü Sürenin Başlangıcı (Karar İncelemesi)”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Prof. Dr. M. Polat Soyer’e Armağan I, C. 15, Özel Sayı, İzmir, S. 547-571. (Karar İncelemesi).
- Luthans, Fred (1995). *Organizational Behavior*. Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Marshall, Gordon (1998). *Sosyoloji Sözlüğü*. Çev. Osman Akınhay, K. Derya. Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Matthiesen, S. Berge, ve Einarsen, Ståle (2010). “Bullying in the Workplace: Definition, Prevalence, Antecedents and Consequences”. *International Journal Of Organization Theory and Behavior* 13(2), 202-248.

- Mimaroğlu, Hande ve Özgen, Hüseyin (2008). Örgütlerde Güncel Bir Sorun: "Mobbing. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 8 (15), 201-226.
- Minibaş, Jale ve İdiğ, Ç. Meltem (2009). Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kâbus. Ankara:Nobel Yayın.
- Minton, S. James ve Minton P. John (2004). "The Application of Certain Phenomenological/Existential Perspectives in Understanding the Bully-Victim Cycle". *Existential Analysis Journal of the Society for Existential Analysis*. Vol.15 Issue 2, S.230-242.
- Mizrahi, Rozi (2013). Çalışma Hayatında Mobbing İle Mücadele Yöntemleri, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 5, No 2, Muğla.
- Moorhead, Gregory ve Ricky W. Griffin (1992). *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Namie, Gary ve Namie, Ruth (2003b). *The Bully at Work: What You Can do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job*, Naperville, Il: Sourcebooks, Inc.
- Niedl, Klaus (1995). "Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz Verlag", München, Germany: Rainer Hampp Verlag.
- Niedl, Klaus (1996), "Mobbing And Well-Being: Economic And Personnel Development Implications", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5 (2).
- Noring, Sonia (2000). "Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace". *American Journal of Public Health*. V. 90/4; Apr.; Pp. 636
- O'moore Mona ve Cathy Kirkham (2001). Self-Esteem and its Relationship to Bullying Behavior, *Aggressive Behavior*, Vol:27, 269-283.

- Ocak, Serhat (2008). *Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)'E İlişkin Algıları (Edirne İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Okutan, Elvan (2010). *“Kişilik Özelliklerinin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Örnek Olay İncelemesi”*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.
- Özbucak A. Banu ve Berkün, O. Sanem (2016). *“Türkiye’de Hukuki Çerçevesiyle İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Gerçeği”*. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*. Vol. 30 Issue 5, P1195-1206. 12p.
- Özdamar, Kazım (1999). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I-SPSS-Minitab*. Kaan Kitabevi Yayınları Eskişehir.
- Özen, Serap (2007). *“İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri”*. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 9, Sayı 3, S.1-24.
- Özkul, Burcu Ve Çarıkçı H. İlker (2010). *Mobbing Ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi*, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y. C.15, S.1-8.
- Özler, D. Ergun ve Mercan, Nuray (2009). *Yönetmel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Palaz, Serap vd. (2008), *İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği*, *“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* Cilt:10 Sayı:4.
- Pedro, M. Meseguer vd. (2008). *“Workplace Mobbing and Effects on Workers Health”*. *the Spanish Journal of Psychology*. Vol. 11, No. 1.

Poilpot, G. Rocaboy (2006). Bullying in the Workplace: A Proposed Model for Understanding the Psychological Harrassment Process. *Research and Practice in Human Resource Management*. 14:12, Ss.1-17.

Polat, Sibel (2013). *Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İşyerlerindeki Mobbingi Algılama Düzeyleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde.

Random House Webster's College Dictionary, New York, 1997, S. 174.

Rayner, Charlotte ve Helhe, Hoel (1997). "A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying", *Journal of Community and Applied Social Psychological*, Vol:7 181-191.

Rayner, Charlotte, Sheehan, Michael ve Barker, Michelle (1999). "Theoretical Approaches To The Study of Bullying At Work". *International Journal Of Manpower*, 20 (1/2).

Roberts Jr, Walter B. ve Allan A. Morotti (2000). "The Bully as Victim: Understanding Bully Behaviors to Increase the Effectiveness of Interventions in The Bully-Victim Dyad." *Professional School Counseling* 4.2: 148.

Rosner, Bob (2001). "İş Yeri Gazileri. Yaralarınızı Sarmanızı Sağlayacak İçgörüler", Sistem Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul.

Sağun, Aslıhan (2015). "İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Hukuksal Temelleri Ve Sonuçları". Gazi Üniversitesi, Sbe, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Salin, Denise (2001). "Prevalence And Forms Of Bullying Among Business Professionals: A Comparison Of Two Different Strategies For Measuring Bullying, Published In European". *Journal Of Work And Organizational Psychology*, Vol: 10, No: 4, Pp. 425- 441.
- Savaş, F. Burcu (2007). *İşyerinde Manevi Taciz*. Beta Basım, İstanbul.
- Schlaugat, Kertsin (1999). *Mobbing Am Arbeitsplatz*. München, S. 63.
- Schuepbach, Karin ve Torre, Rossella (1996). "Mobbing: Versteheren-Überwinden-Vermeiden. Ein Leitfaden Für Führungskräfte Und Personalverantwortliche." Zürich: Kaufmaennischer Verband.
- Senbir, Hakan (2004). *Z Son İnsan Mı?*. İstanbul, Okuyan Us Yayınları.
- Sennett, Richard (2000). *Kamusal İnsanın Çöküşü*, Çev. Serpi Durak, Abdullah Yılmaz, Ayrıntı Yayınları, İstanbul
- Smith, K. Peter vd. (2002). "Definitions Of Bullying: A Comparison Of Terms Used, And Age And Gender Differences, In A Fourteen-Country International Comparison". *Child Development* 73.4: 1119-1133.
- Soygür, İ. Cüneyt ve Aydın S. Zeki (2018). "Bankacılık Sektöründe Pazarlama Ve Satış Yönlü Hedef Baskısının Banka Personeli Üzerindeki Etkisinin Analizi." *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 347-371.
- Sullivan, E. Sherry vd. (2009). "Using The Kaleidoscope Career Model To Examine Generational Differences In Work Attitudes". *Career Development International*, 14 (2-3), 284-302.
- Sutherland, J. Valerie ve Cooper, C. Lynn (1990). *Understanding Stres A Psychological Perspective For Health Professionals*. Chapman And Hall.

- Şencan, Hüner (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, Ankara.
- Tarhan, Nevzat (2004). *Psikolojik Savas: Gri Propaganda*. Timaş Yayınları. İstanbul.
- Taş, H. Yunus; Demirdöğmez, Mehmet ve Küçükoğlu, Mahmut (2017). “Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri”. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7 (13), S. 1031-1048.
- Taşkın, Ahmet (2016). ‘‘Mobbing Davalarında İspat Sorunu’’. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 2, Ss. 391-437.
- Taşkın, Çağatan vd. (2010). “Tüketicilerin Banka Tercihini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Bursa’da Bir Araştırma.” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 11-22.
- Tekin, H. Hüseyin (2006). “Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme’’. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, (13), 101-116.
- Temizel, Yavuz (2013). ‘‘Mobbing Ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri’’. *Adalet Dergisi*, S.45.
- Tınaz, Pınar (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Psikolojik Siddet), Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- Tınaz, Pınar (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma Ve Toplum Ekonomi Ve Hukuk Dergisi*, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), *Cinsel Taciz Ve Ayrım Yasağı Seminer Tebliğleri/Özel Sayı*. 4 (11): 13-28.
- Tınaz, Pınar (2006a). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

- Tınaz, Pınar (2008). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Tınaz, Pınar (2011). "Mobbingin Tanısı Ve Olguyla Mücadele". *Mess Mercek Dergisi* s. 5.
- Tonbul, Gürol (2014). "Zorbalık Yaklaşımı Ve Artçı Sarsıntılar". *Psikeart Dergisi*. Sayı 36, (100-105).
- Torlak, Ömer (2003). *Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları Ve Tüketici Davranışlarının Analizi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Toruntay, Hatice (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X Ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, Hasan (2004). *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, Platin Yayınları, 3. Baskı, Ankara.
- Tutar, Hasan (2004). *İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları*. Atatürk Üniversitesi *Yönetim Bilimleri Dergisi* (2: 2).
- Türkçapar, M. Hakan (2004). Antisosyal Kişilik Bozukluğu Olan Hastalarda Öfke Ve Depresyonun İlişkisi, *Türk Psikiyatri Dergisi* 2004; 15(2):119-124, Ankara.
- Türkçapar, M. Hakan ve Işık, Banu (2000). Borderline Kişilik Bozukluğu. *Psikiyatri Dünyası*, 4(2), 44-49.
- Uğurlu, T. Celal vd. (2012). "Ortaöğretim Okullarında Yıldırma (Mobbing) Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri." *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(4), 718-749.
- Ulusoy, Z. Duygu (2013). *Mobbing Suç Tipi İçin Bir Analiz Denemesi*. Doktora Tezi. *Tbb Dergisi* (105), İstanbul Barosu.

- Ünsal, Artun (1996), “Genişletilmiş Bir Şiddet Tipolojisi”, *Cogito*. Sayı 6-7. Kış-Bahar. S.29-36.
- Ürgenç, Candan (2018). *İşçi İşveren İlişkilerinde Mobbing*. Onaylanmış Yüksek Lisans Tezi. Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Anabilim Dalı.
- Vandekerckhove, Wim ve Commers M.S. Ronald (2003). “Downward Workplace Psikolojik Şiddet: A Sign Of The Times?”, *Journal Of Business Ethics*, S.45.
- Vartia, Maarit (1996). "The Sources Of Bullying–Psychological Work Environment And Organizational Climate". *European Journal Of Work And Organizational Psychology* 5.2 (1996): 203-214.
- Vartia, Maarit ve Jari Hyyti (2002), “Gender Differences In Workplace Bullying Among Prison Officer”, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Vol:11, No:1, 113-126.
- Wolmerath, Martin (2001). *Mobbing Im Betrieb, Rechtsansprüche Und Deren Durchsetzbarkeit*, Baden.
- World Health Organization (Who) (2003), “Occupational And Environmental Health Programme, Raising Awareness Of Psychological Harassment At Work”, Protecting Workers Health Series, No:4, Geneve
- Wornhamm, David (2003). “Descriptive Investigation Of Morality And Victimization At Work”. *Journal Of Business Ethics*, Netherlands, Vol. 45, Pp. 29-40.
- Yaman, Erkan (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Yeloğlu, H. Okan ve Karahan, Gülşah (2016). “Mobbing Probleminin Akademik Çalışanlar Ve Sosyal Hayatları Üzerindeki Etkileri: Sözleşme Sorunu”. *Journal Of Defense Sciences/Savunma Bilimleri Dergisi* 15(2).

Yıldırım, Dilek ve Yıldırım Aytolan (2010). “Sağlık Alanında Çalışan Akademisyenlerin Karşılaştıkları Psikolojik Şiddet Davranışları Ve Bu Davranışların Etkileri”. *Türkiye Klinikleri Dergisi*, 30(2).

Yılmaz, Abdullah; Özler, E. Derya ve Mercan, Nuray (2008). “Mobbing Ve Örgüt İklimi İle İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz-2008 C.7 S.26 (334-357).

Yüçetürk, Elif (2005). “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing”, *Sendikal Notlar*, Sayı 36, S.77-91.

Zapf, Dieter (1999). “Organizational, Work, Group Related And Personal Causes Of Mobbing/Bullying At Work”, *International Journal Manpower*, Vol.20 (1/2), Pp. 70-85.

Zapf, Dieter ve Gross, Claudia (2001). “Conflict Escalation And Coping With Workplace Bullying: A Replication And Extension”. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10 (4).

İNTERNET KAYNAKLARI

03.06.1981 Kabul Tarihli, 07.01.2004/5038 Sayılı Uçö İş Sağlığı Ve Güvenliği Ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşme. https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377299/lang--tr/index.htm (05.07.2019).

04.06.1958 Kabul Tarihli, 13.12.1966/811 Sayılı Uçö Ayrımcılık (İş Ve Meslek) Sözleşmesi. https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377273/lang--tr/index.htm (05.07.2019).

07.06.1985 Kabul Tarihli, 07.01.2004/5039 Sayılı Uçö İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin Sözleşme. https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377304/lang--tr/index.htm (05.07.2019).

<http://emsal.yargitay.gov.tr>. (20.02.2019).

<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/> (17.04.2019).

<http://www.mevzuat.gov.tr/metin.aspx?mevzuatkod=7.5.5447&mevzuatilisiki=0&sourcexmlsearch=%dd%fe%20kanununa%20%ddli%fekin%20%c7al%fd%fema%20s%fcree%20y%f6netmeli%f0i> (13.05.2019).

<http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4857-20030522.pdf> (17.04.2019).

<http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6098.pdf> (17.04.2019).

<http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6701.pdf> (17.04.2019).

<http://www.psikiyatri.org.tr/halka-yonelik/29/obsesif-kompulsif-bozukluk> (05.07.2019).

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319-8.htm> (17.04.2019).

<http://www.tdk.gov.tr> (06.01.2019).

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=tdk.gts.5cb664928f5f39.36736947 (17.04.2019).

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=tdk.gts.5cc4d6c83852d1.77195738 (28.04.2019).

https://www.csgb.gov.tr/media/2076/mobbing_2013.pdf (17.04.2019).

https://www.csgb.gov.tr/media/2850/2014_faaliyetraporu.pdf (Çsgb, İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi, Çsgb Çalışma Genel Müdürlüğü, Mayıs 2014, Ankara) (17.04.2019).

TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2011. https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/faaliyet%20raporu_%2024_d4_yy.pdf (10.07.2019).





EKLER

Ek-1. Etik Kurul İzni



Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Zübeyde DURSUN SUCU
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü,
İşletme ABD

Sayın
Zübeyde DURSUN SUCU,

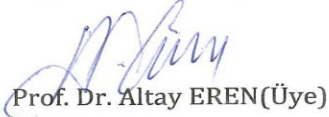
“Çalışanların Mobbing Davranışına İlişkin Farkındalıkları ve Gösterdikleri Tepkilerin İncelenmesi” İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2019/66) kurulumuzun 26.02.2019 tarihli ve 2019/02 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.



Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)



Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT(Üye)



Prof. Dr. Altay EREN(Üye)



Doç. Dr. H. Birol YALÇIN (Üye)



Doç. Dr. Seval ALKOY(Üye)



Doç. Dr. Abdullah DURAKOĞLU (Üye)



Av. Zühal Demirci(Üye)

Ek-2. Olumsuz Davranışlar Ölçeği (Negative Acts Questionnaire (NAQ)) ve**Kullanım İzni**

14.02.2019

Posta - Zübeyde DURSUN SUCU - Outlook

Re: Olumsuz Davranışlar Anketi (NAQ-TR) kullanım izni

NECATI CEMALOGLU <necem@gazi.edu.tr>

14.02.2019 Per 09:09

Kime: Zübeyde DURSUN SUCU <zubeyde_dursunsucu@hotmail.com>

Zübeyde Hanım

Olumsuz davranışlar ölçeğini kullanabilirsiniz. Selamlar

Kimden: "Zübeyde DURSUN SUCU" <zubeyde_dursunsucu@hotmail.com>

Kime: necem@gazi.edu.tr

Gönderilenler: 13 Şubat Çarşamba 2019 21:21:57

Konu: Olumsuz Davranışlar Anketi (NAQ-TR) kullanım izni

Merhaba Necati Hocam,

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yürütülmekte olan ve "Çalışanların Mobbing Davranışına İlişkin Farkındalıkları ve Gösterdikleri Tepkilerin İncelenmesi" konulu yüksek lisans tez çalışmamda kullanılmak üzere çevirisini yaptığınız ve ekteki kaynakta yer alan Olumsuz Davranışlar Anketi (NAQ-TR)'yi izniniz doğrultusunda kullanmak istiyorum. Şimdiden teşekkürlerimi sunar, iyi çalışmalar dilerim.

Zübeyde Dursun Sucu

Ek-3. Anket Formu**ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu anket; Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yürütülmekte olan “Çalışanların Mobbing Davranışına İlişkin Farkındalıkları ve Gösterdikleri Tepkilerin İncelenmesi” konulu yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere geliştirilmiştir.

Ankete katılım, gönüllülük esasına dayanmaktadır. Anket iki bölümden oluşmakta olup, tüm soruların yanıtlanması ortalama 5–10 dakika sürmektedir. Soruların eksiksiz biçimde cevaplandırılması, sağlıklı sonuçlar elde edilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır.

Katılımcılardan kimliklerini açıklayacak herhangi bir bilgi istenmemektedir. Bu ankete vereceğiniz yanıtların gizli kalacağı, yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacağı ve hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacağı hususunda gerekli özenin gösterileceğini önemle belirtir; katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

Zübeyde DURSUN SUCU
BAİBÜ/Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Lütfen aşağıdaki soruları, size uygun olan seçeneğin yanındaki kutucuğun içine “X” işareti koyarak yanıtlayınız.

1) Yaşınız:

- 20 ve altı
- 21–25
- 26–30
- 31–35
- 36–40
- 41-45
- 46 ve üstü

2) Cinsiyetiniz:

- Erkek
- Kadın

3) Medeni Durumunuz:

- Evli
- Bekâr

5) İşletmedeki Göreviniz:

- Üst Kademe Yönetici
- Orta Kademe Yönetici
- Alt Kademe Yönetici
- Uzman/ Uzman Yardımcısı
- Gişe Yetkilisi
- Diğer

6) Çalıştığınız Sektör

- Kamu Sektörü
- Özel Sektör

7)Mevcut İşyerinizdeki Çalışma Süresi:

- 1 yıldan az
- 1–5 yıl

4) Eğitim Durumunuz:

 6-10 yıl İlköğretim 11-15 yıl Lise 15 yıldan fazla Ön Lisans Lisans Lisansüstü

<i>Lütfen son altı ayı düşünerek aşağıda ifade edilen davranışlara ne sıklıkta maruz kaldığınızı en iyi şekilde ifade eden rakamın altına X işareti koyunuz.</i>	1 Hiç	2 Ara Sıra	3 Ayda Bir	4 Haftada Bir	5 Her Gün
1.Birinin performansınızı etkileyecek bir bilgiyi saklaması					
2.Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek					
3.Yeterlilik düzeyinizin altındaki işleri yapmanızın emredilmesi					
4.Önemli bölümlerdeki sorumluluklarınızın kaldırılması ya da daha önemsiz veya hoşunuza gitmeyecek görevlerle yer değiştirilmesi					
5.Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması					
6.İş ortamınızda önemsenmemeniz, dışlanmanız ya da sizinle konuşulmaması kısaca grup dışına itilmeniz					
7.İş yerinde sizin alışkanlıklarınız, özgeçmişiniz, davranışlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili çirkin sözler sarf edilmesi ya da hakarete uğramanız					
8.Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak					
9.Parmakla göstermek gibi sindirici (korkutma amaçlı) davranışlar, size ait olan yerin işgali, itmek, yolunuzu kesmek gibi davranışlar					
10.İşinizden ayrılmanız konusunda diğerlerinden ima ya da ikazlar almanız					
11.Hata ya da yanlışlarınızın sürekli hatırlatılması					
12.Siz yaklaştığınız zaman düşmanca tepkilerle karşılaşmanız ya da önemsenmemeniz					
13.İşiniz ve çabanızla ilgili ısrarlı eleştiri					
14.Görüş ve fikirlerinizin önemsenmemesi					
15.Siz sürdürmediğiniz halde insanların siz ve işinizle ilgili esprilere devam etmesi					
16.Size işinizle ilgili mantıksız görevler ya da imkânsız hedefler verilmesi ya da işin yetiştirilmesinin mümkün olmadığı teslim tarihinin konulması					
17.Hakkınızda asılsız suçlamalar yapılması ve söylentiler çıkarılması					
18.Yaptığınız işin aşırı şekilde izlenmesi, hatanızın bulunulmaya çalışılması					
19.Hastalık izni, tatil hakkı, tatil giderleri gibi kanunen hakkınız olan bir şeyi istememeniz konusunda baskı yapılması					
20.Alay konusu olmak, aşırı alaya alınmak					
21.Baş edemeyeceğiniz iş yüküne maruz bırakılmanız					
22. Size şiddet uygulanmasıyla ilgili tehditler almanız, üzerinize yürünmesi vb. fiziksel tacize veya sözlü tacize maruz kalmanız					

23. İşyerinde Mobbing'e maruz kaldınız mı?

Mobbing'i bir ya da birkaç bireyin uzunca bir süre ısrarlı bir şekilde, bir ya da birkaç birey tarafından çok olumsuz davranışlar görmesi ve Mobbing'in hedefi olduğu bir durumda bu davranışlara karşı kendini savunmada güçlük çekmesi olarak tanımlıyoruz. Sadece bir defaya mahsus bir olayı/ davranışı Mobbing olarak algılamıyoruz.

Lütfen yukarıdaki tanımı kullanarak son altı aydır işyerinde Mobbing'e maruz kalıp kalmadığınızı işaretleyiniz.

- Hiç Ara sıra Ayda bir Haftada bir Her gün



Ek-4. Araştırmacı Tarafından Hazırlanan Derinlemesine Görüşme Soruları

DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME SORU FORMU

YÖNERGE:

Amacı, çalışanların Mobbing davranışına ilişkin farkındalıkları ve gösterdikleri tepkileri belirlemek olan Yüksek Lisans tez çalışmamda kullanılmak üzere aşağıda sorular bulunmaktadır. Bu çalışmaya veri sağlayan katılımcılar hakkındaki kişisel bilgiler ve beyanlar kesinlikle gizli kalacaktır ve isimler etik ve resmi uygulamalar gereği gizli tutulacaktır. Verilen cevapların doğruluğu ve tutarlılığı bu çalışmanın bilimsel amacına ulaşabilmesi açısından temel öneme sahiptir. Zaman ayırdığınız için, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Zübeyde DURSUN SUCU

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

Lütfen aşağıdaki soruları, size uygun olan seçeneğin yanındaki kutucuğun içine “X” işareti koyarak yanıtlayınız.

- 1) Yaşınız:
 - 20 ve altı
 - 21–25
 - 26–30
 - 31–35
 - 36–40
 - 41-45
 - 46 ve üzeri
- 2) Cinsiyetiniz:
 - Erkek
 - Kadın
- 3) Medeni Durumunuz:
 - Evli
 - Bekâr
- 4) Eğitim Durumunuz:
 - İlköğretim
 - Lise
 - Önlisans
 - Lisans
 - Lisansüstü
- 5) Çalıştığınız Sektör:
 - Kamu Sektörü

- Özel Sektör
- 6) İşletmedeki Göreviniz:
 - Üst Kademe Yönetici
 - Orta Kademe Yönetici
 - Alt Kademe Yönetici
 - Uzman / Uzman Yardımcısı
 - Gişe Yetkilisi
 - Diğer
- 7) Mevcut İşyerinizdeki Çalışma Süresi:
 - 1 yıldan az
 - 1–5 yıl
 - 6–10 yıl
 - 11–15 yıl
 - 15 yıldan fazla

SORULAR:

- 1) Mobbing'i nasıl tanımlarsınız? Bu kavramla ilgili neler biliyorsunuz benimle paylaşır mısınız?
- 2) Mobbing kavramını ilk olarak ne zaman ve nasıl duydunuz?
- 3) Sizce hangi davranışlar Mobbing, hangi davranışlar Mobbing değildir? Örneklendirebilir misiniz? Neden?
- 4) Sizce Mobbing davranışının ortaya çıkmasına neden olan unsurlar nelerdir?
- 5) Sizce Mobbing uygulayan insanlar nasıl özelliklere sahiptir/ nasıl insanlardır? (yaş, cinsiyet, pozisyon)
- 6) Sizce Mobbing davranışına maruz kalan insanların özellikleri nelerdir/ nasıl insanlardır? (yaş, cinsiyet, pozisyon)
- 7) Sizce Mobbing davranışıyla karşılaşan bir çalışan ne yapmalıdır?
- 8) Mobbing davranışına uğrayan bir iş arkadaşınız olduğunda ne yaparsınız?
- 9) Mobbing davranışı sizce en çok kimler tarafından ve kimlere yönelik uygulanıyor?
- 10) Mobbing davranışlarının çalışan üzerindeki etkilerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz?
 - a) Mobbing davranışının birey açısından (kendisi, ailesi ve arkadaşları) nasıl bir etki yarattığını/yaratabileceğini düşünüyorsunuz?
 - b) Mobbing davranışının işletme açısından nasıl bir etki yarattığını/yaratabileceğini düşünüyorsunuz?
 - c) Mobbing davranışının toplum açısından nasıl bir etki yarattığını/yaratabileceğini düşünüyorsunuz?
- 11) İşletmenizde Mobbing davranışlarına ilişkin eğitim programları yapılıyor mu?
 - a) Bu eğitim programlarının yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?
 - b) Eğer yapılıyorsa bu programların genel içeriği nedir?
 - c) Bu eğitim programları Mobbing davranışına ilişkin bakış açınızda nasıl bir farklılık yarattı?

- 12) Mobbing ile mücadele noktasında Mobbing'e uğrayan kişi sizce ne yapmalıdır?
 - a) İşletme içerisinde nasıl bir yol izlenmelidir?
 - b) Hukuksal düzeyde ne yapılabilir?
- 13) Sizce Mobbing davranışının ortaya çıkmasının engellenmesi noktasında neler yapılmalıdır?
- 14) Mobbing davranışına maruz kaldınız mı? Benimle paylaşabilir misiniz?
- 15) Eklemek istediğiniz başka düşünceleriniz varsa lütfen paylaşın:



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Zübeyde DURSUN SUCU
Doğum Yeri ve Yılı : Avusturya/Linz, 1988
E-posta : zubeyde_dursunsucu@hotmail.com
Yabancı Dil : Almanca, İngilizce

Eğitim Durumu

İlköğretim : Froschbergerschule, Austria/Linz ve Gazipaşa İlköğretim Okulu,
Merkez/Bolu.
Ortaöğretim : İzzet Baysal Anadolu Lisesi, Merkez/Bolu.
Lisans : Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Umuttepe/Kocaeli.
Yüksek Lisans : Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Bolu.