

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

**ÇALIŞMA YAŞAMINDA YILDIRMA MAĞDURU OLUP DAVA  
AÇAN KADIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Mürüvet Şaziye KALKAN**

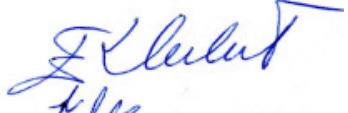


**Danışman**  
**Elif KARABULUT TEMEL**

**BOLU 2019**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

**Mürüvet Şaziye Kalkan'a ait "Çalışma Yaşamında Yıldırma Mağduru Olup Dava Açan Kadın Çalışanlar Üzerine Nitel Bir Araştırma" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak oy birliğiyle kabul edilmiştir.**

**22.03.2019**

<b>Unvan, Adı, Soyadı</b>	<b>İmza</b>
<b>Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Elif Karabulut Temel</b>	
<b>Üye : Dr. Öğretim Üyesi Hülya Erkanlı</b>	
<b>Üye : Dr. Öğretim Üyesi Esra Erenler Tekmen</b>	

---

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı**



**Doç. Dr. Yaşar AYYILDIZ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## ETİK UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “**Çalışma Yaşamında Yıldırma Mağduru Olup Dava Açan Kadın Çalışanlar Üzerine Nitel Bir Araştırma**” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başvurulan kaynaklardan yapılan alıntuların adlarının bilimsel kurallara uygun olarak metin içinde, dipnotlarda ve kaynaklarda gösterildiğini, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Mürüvet Şaziye KALKAN**

**22.03.2019**

## ÖN SÖZ

Bu çalışma, çalışma yaşamında yıldırma davranışına maruz kalan kadın çalışanların süreçte neler yaşadıklarını, yıldırma davranışının ne gibi etkileri olduğunu ve başa çıkma davranışlarını belirlemek üzere hazırlanmış bir tez çalışmasıdır. Çalışmanın başından itibaren rehberliği, anlayışı ve katkılarıyla yardımlarını esirgemeyen, gerekli zamanı ayırarak çalışmanın her aşamasını titizlikle takip eden ve beni cesaretlendiren danışman hocam Prof. Dr. Elif KARABULUT TEMEL'e teşekkürlerimi sunarım. Bu çalışma için sizinle yola çıkmış olmanın ve güzel bir netice ile sonlanmasının gururunu yaşıyorum.

Bana duydukları güvenle her daim yanımda olan, tüm eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, ailem oldukları için mutlu olduğum ve isimleriyle anılmayı hak eden başta biricik babam Hüseyin KALKAN'a, annem Esmâ KALKAN'a ve her daim yüzümü güldüren kardeşlerim Kudret Fatih, Simgenur ve Mehmetcan KALKAN'a sonsuz minnet ve teşekkürü en büyük borç bilirim. Varlığınız en zor anlarımı atlatabilme gücü adına verilen armağanların en güzeli.

**Mürüvet Şaziye KALKAN**

**22.03.2019**

## ÖZET

### ÇALIŞMA YAŞAMINDA YILDIRMA MAĞDURU OLUP DAVA AÇAN KADIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

**Mürüvet Şaziye KALKAN**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Elif KARABULUT TEMEL**

**Mart 2019, 111 + xii Sayfa**

Yıldırma; bir ya da daha fazla çalışana yöneltilen, hedef tarafından istenmeyen, kasti ya da bilinçsiz olarak yapılabilen, hedef üzerinde üzüntü ve kedere yol açan saldırı eylemleri ve uygulamalarıdır. Yıldırma, fiziksel olarak yapılan bir saldırı olabileceği gibi sözlü olarak da yapılan bir saldırdır.

Bu çalışmanın amacı; İstanbul ve Ankara’da yaşayan ve farklı sektörlerde görev yapan yıldırma davranışına maruz kalan kadın çalışanların kim/kimler tarafından ve ne şekilde yıldırma davranışına maruz kaldıklarının, yıldırma davranışı sonucunda neler hissettiklerinin, nasıl etkilendiklerinin ve bununla nasıl başa çıktıklarının araştırılmasıdır. Araştırma, yıldırma mağduru 24 kadının gönüllü katılımı ile gerçekleştirilmiş olup, mağdurlara kartopu yöntemi ile ulaşılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde yıldırma kavramı kavramsal olarak açıklanmış, ikinci bölümde ise yıldırma mağduru olan ve dava açan kadınlarla derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşme formu hazırlanırken konu ile ilişkili olarak daha önce yapılmış olan çalışmalar incelenmiş ve özgün bir form oluşturulmuştur. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Formu oluşturan ilk bölümde mağdurların yaş, yaşadığı şehir, çalıştığı sektör, eğitim durumu, pozisyonu, çalıştığı süre ve medeni durumu ile ilgili bilgileri içeren demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölüm açık uçlu olarak hazırlanmış

yapılandırılmış 22 sorudan oluşmaktadır. Bu 22 soru daha önce yapılmış olan çalışmalardan “Olumsuz Davranışlar Ölçeği”, “Leymann’ın Davranış Tipolojisi” ve “Yıldırma (Mobbing) Ölçeği” incelenerek hazırlanmıştır. Mağdurların sorulara verdikleri yanıtlar incelenerek çeşitli temalar oluşturulmuştur. Bunlar; yıldırma uygulayıcıları, yıldırma sebepleri, fiziksel şiddet, tehdite maruz kalma durumu ve iş motivasyonu, aşağılayıcı, onur kırıcı ya da alay edici davranışlar, gizli kontrol mekanizması, özel hayata müdahale, rencide edici iş bölümü uygulamaları, işten ayrılmaya zorlama, engelleyici ve zarar verici davranışlar, mobbing’in zaman dilimi ve sağlık sorunlarıdır.

Araştırma sonucunda yıldırmaya maruz kalan kadınların çoğu bu davranışı üstlerinden gördüklerini, çalışma arkadaşları ve üstleri tarafından kışkırtıldıklarını, iş hayatında gösterdikleri ya da gösterecekleri başarıların engellenmesi amacıyla sözlü şekilde yoğun tehdite ve baskıya maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda mağdurlar, yıldırma uygulayıcıları tarafından rencide edici ve onur kırıcı davranışlarla işten ayrılmaya zorlandıklarını, ortaya çıkan tüm aksaklıkların kendi üzerlerine yıkıldığını, özel yaşamlarına, ailelerine, namuslarına iftira atıldığını ve bunlar neticesinde de hem fiziksel hem de ruhsal anlamda sağlık problemleri yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

**Anahtar kelimeler:** Yıldırma, Psikolojik Taciz, Kadın

## **ABSTRACT**

### **A QUALITATIVE RESEARCH ON MOBBING VICTIM WOMEN EMPLOYEES WHO SUE IN THE WORKING LIFE**

**Mürüvet Şaziye KALKAN**

**Master's Thesis**

**Department of Business Administration**

**Advisor: Professor Elif KARABULUT TEMEL**

**March 2019, 111 + xii Pages**

Mobbing is intentional or unconscious assaultive actions and practices that are directed to one or more employees, which leads to sadness and sorrow on the target. Assaults amounting to mobbing can be both physical and psychological.

The aim of this study is to investigate female employees subjected to mobbing behavior working in different sectors in İstanbul and Ankara with respect to how they were exposed to intimidation behavior, how they felt and affected as a result of mobbing behavior, and how they dealt with it.

In the first part the concept of mobbing is explained. The research was carried out with volunteer participation of 24 female mobbing victims, who were reached by snowball method. All victims included in the study have already taken their mobbing cases to the court of law. In-depth interviews were conducted with the victims using an interview form. An open-ended unique interview form was prepared based on related literature. The interview form consists of two parts. The first part includes demographic questions such as age, city, sector, educational status, position, working time and marital status. The second part consists of 22 structured open-ended questions, prepared according to “Negative Behavior Scale”, “Leymann's Behavior Typology” and

“Mobbing Scale”. Based on the responses of the victims various themes were formed: mobbers, reasons for mobbing, physical violence, exposition to intimidation, work motivation, bullying, secret control mechanism, intervention with private life, insulting work-sharing policies, coercion, limiting and harmful actions, time period of mobbing and health problems.

The majority of mobbing victims stated that they were mobbed by their superiors, envied by their superiors and co-workers and verbally intimidated intensely in order to prevent them from showing success at present or potentially in the future. In addition, they stated that they were coerced by means of offensive and derogatory actions, accused for all kinds of flaws, and experienced physical and psychological health problems due to defamation towards their private lives, families and integrity.

**Key words:** Mobbing, Psychological Abuse, Women



## İÇİNDEKİLER

<b>ONAY SAYFASI</b> .....	<b>ii</b>
<b>ETİK UYGUNLUK BEYANI</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>ix</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>

### I. BÖLÜM

<b>1. ÇALIŞMA YAŞAMINDA YILDIRMA KAVRAMI</b> .....	<b>1</b>
1.1. Yıldırmanın Tarihçesi .....	1
1.2. Çalışma Yaşamında Yıldırma Kavramının Tanımı ve Önemi.....	6
1.3. Çalışma Yaşamında Yıldırmanın Ortaya Çıkış ve Devam Etme Nedenleri.....	9
1.3.1. Kişisel Nedenler.....	11
1.3.2. Örgütsel Nedenler .....	14
1.3.3. Yıldırmanın Toplumsal Nedenleri .....	16
1.4. Çalışma Yaşamında Uygulanan Yıldırmanın Tarafları .....	17
1.4.1. Yıldırma Mağdurları .....	17
1.4.2. Yıldırma Uygulayıcıları .....	20
1.4.3. Yıldırma İzleyicileri.....	23
1.5. Çalışma Yaşamında Yıldırma Çeşitleri .....	23
1.5.1. Dikey (Hiyerarşik) Yıldırma.....	24
1.5.2. Yatay (Eşitler Arası) Yıldırma.....	26
1.6. Çalışma Yaşamında Karşılaşılan Yıldırmanın Etkileri.....	29
1.6.1. Mağdura Olan Etkileri .....	29
1.6.2. Örgüte Olan Etkileri.....	29

1.6.3. Ailelere Olan Etkileri.....	31
1.6.4. Toplum ve Ülke Ekonomisine Olan Etkileri .....	32
1.7. Çalışma Yaşamında Yıldırma ile Mücadele Yolları.....	33
1.7.1. Bireysel Başa Çıkma Yolları .....	33
1.7.2. Örgütsel Başa Çıkma Yolları.....	35
1.7.3. Toplumsal Başa Çıkma Yolları.....	36
1.7.4. Hukuki Mücadele.....	38

## **II. BÖLÜM**

<b>2. ÇALIŞMA YAŞAMINDA YILDIRMA DAVRANIŞINA MARUZ KALANLAR ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI .....</b>	<b>49</b>
2.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı .....	49
2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları .....	51
2.3. Araştırmanın Yöntemi .....	51
2.4. Araştırma Bulguları .....	54
2.4.1. Yıldırma Uygulayıcıları.....	56
2.4.2. Yıldırma Sebepleri.....	57
2.4.3. Fiziksel Şiddet, Tehdite Maruz Kalma Durumu ve İş Motivasyonu .....	60
2.4.4. Aşağılayıcı, Onur Kırıcı Ya Da Alay Edici Davranışlar .....	62
2.4.5. Gizli Kontrol Mekanizması .....	63
2.4.6. Özel Hayata Müdahale.....	65
2.4.7. Rencide Edici İş Bölümü Uygulamaları .....	66
2.4.8. İşten Ayrılmaya Zorlama .....	72
2.4.9. Engelleyici ve Zarar Verici Davranışlar .....	75
2.4.10. Yıldırma'nın Zaman Dilimi ve Sağlık Sonuçları.....	76

## **III. BÖLÜM**

<b>3. SONUÇ .....</b>	<b>87</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>94</b>
<b>ÖZ GEÇMİŞ .....</b>	<b>110</b>

## TABLolar LİSTESİ

**Tablo 2.1:** Mağdur Listesi..... 55

**Tablo 2.2:** Yıldırma Mağdurları ve Uygulayıcıları..... 57



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1:</b> Yıldırımın Nedenleri ve Sonuçları .....	11
---	----



# I. BÖLÜM

## 1. ÇALIŞMA YAŞAMINDA YILDIRMA KAVRAMI

### 1.1. Yıldırmanın Tarihçesi

Önceleri (1960) yalnızca tek hayvana karşı yapılan toplu hayvan saldırılarını tanımlamak için ilk kez Konrad Lorenz tarafından kullanılan “mobbing” terimi, Heinemann tarafından ise okul yaşamındaki çocukların zorbalık ve taciz görmesi olarak ele alınmıştır (Lorenz 1971).

Daha sonraları bu kavram araştırmacılar tarafından çocukların okul arkadaşları ile ilişkileri açısından değerlendirilmiş ve zorbalık olarak adlandırılmıştır. Zorbalık kavramı, çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici davranışlar olarak tanımlanırken (Crawford 1997: 219-225), yıldırma kavramı çalışanların kendi aralarında ve çalışanlarla yöneticiler arasında görülen düşmanca davranışları tanımlamak için kullanılmıştır (Leymann 1997; Matthiesen 2006).

Carroll Brodsky'nin 1976'daki, yıldırmaya maruz kalan işçilerle ilgili araştırması işyerindeki yıldırma davranışlarını tanımladıysa da, Davenport ve arkadaşlarının “Yıldırma İşyerinde Psikolojik Taciz” kitabında yıldırmanın ABD'de yaygın olarak bilinen bir işyeri konusu olmadığı belirtilmiştir (Brodsky 1976: 30). Amerikalı bir psikiyatrist olan Carroll Brodsky, 1976 yılında, 1000 çalışanın tazminat iddialarıyla ilgili olarak Nevada ve Kaliforniya'da yaptığı görüşmeler sonucu, “The Harressed Worker” isimli psikolojik yıldırma ile ilgili öncü incelemelerden biri olan kitabını yayımlamıştır, ilgili kitapta işyerlerinde yaşanan yıldırma olaylarına değinilmiş, yıldırma ile başa çıkma yollarından bahsedilmiştir. Brodsky'nin çalışması 1990'ların

başlarında tekrar gözden geçirilmiştir. Ancak o tarihlerde konuyla daha çok İngiltere'de ilgilendiği için çalışma başlangıç aşamalarında kalmıştır (Davenport, Elliot ve Schwartz 2003: 62).

Çalışma yaşamında yıldırma, kavram olarak ilk kez 1984'te İsveç'te "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" konulu rapor kapsamında Heinz Leymann tarafından ortaya atılmıştır (Leymann 1990). Leymann (1990) yıldırma'yı sistematik olarak bireyin iş yaşamında yıldırma davranışına maruz kalması olarak tanımlamıştır. Davranışın kaynağının bir olaya değil, bir kişiye odaklandığını belirtmiştir. Yıldırma'nın en belirgin özelliklerini; kasıtlı olarak yapılması, sistematik olarak tekrarlanması, uzun bir zamandan beri (en azından altı ay) devam ediyor olması, çalışanı işyerinden uzaklaştırmayı amaç edinmiş olması şeklinde aktarmıştır.

1991'de Personnel Journal'da, işyeri travması uzmanı olan C.Brady Wilson'in, çalışanların gerçekten taciz edilmeleri durumu ya da öyle algılamaları sonucunda milyarlarca dolar iş kaybı olduğunu iddia eden bir makalesi yayınlanmıştır (Wilson 1991: 47-51). 1992'de Emily S. Bassmann'ın "İşyerinde Taciz" adlı kitabı yayınlanmıştır (Bassman 1992). Bassman (1992) psikolojik yıldırma'yı taciz olarak nitelendirmiş ve kitabında da işyerinde yaşanan taciz olaylarının gelişiminden ve nasıl engellenebileceğinden bahsetmiştir.

1993'te İsveç'te çıkarılan "İşyerinde Kişilerin Mağdur Edilmesi" adlı kanunla yıldırma ilk kez yasal bir nitelik kazanmıştır (Çokgüler 2014: 10).

1995'te Washington Üniversitesi'nde üniversite ombudsmanı olan Lois Price Spratlen, Violence and Victims dergisinde yayınlanan "Üniversite Çalışma Ortamında Kötü Davranışları da İçeren Kişiler Arası Anlaşmazlık" adlı bir makale yazmıştır (Spratlen 1995; 285-297). 1997'de Judith ile Chauncey Hare'in "İş Tacizi: Nasıl Anlaşılır ve Hayatta Nasıl Kalınır" adlı kitabı yayınlanmıştır. Aynı yıl önleyici bir yaklaşım olarak Hamburg Üniversitesi Hastanesi yönetim kurulu ile hastane personel kurulu arasında bir anlaşma yapılmıştır. Bu anlaşmada, yıldırma durumlarında, bilgi

vermek, danışılmak, eğitmek, yardım etmek ve arabuluculuk yapmak amaçlı dahili ve gizli bir merkezden söz edilmektedir (Wyatt and Hare 1997; 1-14).

1998'de, Kanada Ontario'daki Waterloo Üniversitesi'nde Sosyoloji Profesörü olan Dr. Kenneth Westhues, “Profesörleri Saf dışı Etmek: Bir İşten Atma Rehberi” adlı, akademik yıldırmanın dehşeti ile ilgili bir hiciv kitabı yazmıştır.

Yıldırma mağdurlarına yardım etmek için yeni örgütler kurulmaktadır. İsviçre, Avusturya, Almanya ve İngiltere'de 24 saat açık telefon hatları kurulmuştur. Günlük basında, öneri ve danışmanlık sunan adresler yayınlanmaktadır (Westhues 1998).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) işyerlerinde meydana gelen şiddet unsurları çerçevesinde “İşyerinde Şiddet” konulu bir rapor hazırlayarak farklı sektörlerde meydana gelen sorunlar ve çözüm önerileri üzerinde durmuştur (Chappell ve DiMartino 1998). Akabinde ise Davenport, Scwartz ve Elliot (1999) “Mobbing: Emotioanl Abuse In the American Workplace” yani “Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz” adını verdikleri kitapta Amerika'da meydana gelen yıldırma olaylarının üzerine dikkat çekmişler ayrıca duygusal şiddete maruz kalanlar ve onlara nasıl yaklaşıması gerektiği, psikolojik şiddetin ne koşullarda meydana geldiği ve çözüm önerileri üzerinde durmuşlardır.

2001 yılında Hubert ve Veldhoven “İstenmeyen davranışlar ve mobbing için riskli sektörler” adlı makalelerini yayımlamışlardır. Bu makale ile Hollanda'da iş sektörleri içerisinde yıldırma davranışlarının yoğun görüldüğü alanlar araştırılmış, sektörel bazda yıldırmanın nerelerde yoğunlaştığı üzerinde durulmuştur.

Lewis (2004) yapmış olduğu araştırmada akademisyenlerin yıldırma faaliyetlerine ne kadar maruz kaldıklarını ortaya koymuştur.

Mckay ve arkadaşları 2008 yılında “İşyerinde Yıldırma” adlı çalışmayı yayımlamış, bu çalışmada Kanada Üniveristesi çalışanları üzerinde inceleme

yapılmıştır. Yıldırmanın özellikle eğitim sektöründe çalışmaya yeni başlamış olanlar için büyük bir sorun olduğu ve bu durumun da eğitim yaşantısını olumsuz yönde etkilediği, çalışanların üniversiteye hem beşeri sermaye hem de maddi sermaye olarak zarar verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye’de ise konu ile ilişkili olarak ilk yayın Davenport, Schwartz ve Elliot’un “Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz” isimli kitabı Cem Öner toy’un çevirmesi ile çıkmıştır (Yavuz 2007: 7).

Mobbing kavramını bir çeşit duygusal saldırı olarak tanımlayan Çobanoğlu (2005) Mobbing/ İş yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri adlı eserde bu saldırıların birer sistematik yıldırma olduğunu, örgüt içerisinde yer alan bireylerin hem dayanma güçlerini zedelemek hem de onların iş hayatından kopuşunu hızlandırmak amacıyla yapıldığını ifade etmektedir.

Tutar (2004) yapmış olduğu çalışmada psikolojik tacize daha yatkın olan bireylerin nasıl özellikler taşıdıkları ve psikolojik taciz neticesinde bununla başa çıkma yolları üzerinde durmuştur.

Baykal (2005) ise yıldırma kavramını tarihsel çerçevede incelemiş ve “Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbing’den Günümüze” ismini verdiği çalışmasında Osmanlı vezirinin intihar etmesinin arkasında yoğun bir mobbing uygulamasının olduğunu, bunun da günümüz koşullarında insanlara ders niteliği taşıması gerektiğini vurgulamıştır.

Bu çalışmaların yanı sıra yine Türkiye’de Tınaz, Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar (2005), İşyerinde Psikolojik Taciz (2006), İşyerinde Psikolojik Taciz Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma (2010), Mobbing: Bugün Bana Yarın Sana (2012) adlı eserleri ile yıldırma kavramının açıklanması ve aydınlatılması için çalışmalar yapmıştır.

Aynı şekilde Asiye Toker Gökçe (2010) “Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği” adlı kitabında son yıllarda yaşanan adli vakalardan iş hayatına dair birçok olay



üzerinden mobbing kavramını açıklamaya çalışmış, örgüt yöneticileri üzerinde de farklı bir bakış açısı yaratmayı amaçlamıştır.

Future Bright şirketi tarafından 2012 yılında Türkiye Mobbing Araştırması yapılmış ve sonuçlarına göre, Türkiye’de çalışanların %10’u kendisinin, %6’sı çevresindekilerden birinin yıldırma ile karşılaştığını belirtmiştir. İşyerinde en sık görülen yıldırma, kişiye kapasitesinin üzerinde iş yükü verilmesi ve küçük düşürülerek aşağılama davranışları olduğu görülmüştür.

Cayvarlı ve Şahin (2015)’in Dokuz Eylül Üniversitesi’ndeki akademisyenler üzerinde yıldırma ile ilgili yaptıkları çalışmada, yıldırma davranışlarıyla çok düşük oranda karşılaştıkları görülmüştür. Kadın bekâr ve genç yaşta kişiler ile unvana göre araştırma görevlisi ve uzman kadrolarında diğerlerine göre daha fazla yıldırma davranışlarıyla karşılaşmışlardır. Yıldırma davranışlarıyla en çok Hemşirelik, Denizcilik ve İlahiyat fakültelerindeki akademisyenler karşılaşmıştır. Araştırmanın sonucuna göre yıldırma davranışlarıyla kadro sayısının az olduğu fakültelerde daha fazla karşılaşıldığı sonucu çıkmıştır.

Çınar ve Akpunar (2017)’in “Mobbing ve İş Performansına İlişkin Öğretmen Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi” konulu çalışmalarında, Elazığ il merkezindeki liselerde görev yapan 76 öğretmen üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma öğretmenlerin mobbing ve iş performansına ilişkin algılarını belirlemek ve bunları çeşitli değişkenlere göre değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. İlgili çalışmada, öğretmenlerin yıldırma ve iş performansına yönelik algıları arasında cinsiyet, dini inanç, siyasi görüş, etnik mensubiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Ancak öğretmen algıları arasında eğitim düzeyi ve medeni durum değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca, öğretmenlerin, eğitim düzeyi yükseldikçe yıldırma konusundaki farkındalıklarının da yükseldiği saptanmıştır.

Mobbing kavramını uluslararası hukuk çerçevesinde hem Kara Avrupası hem de Anglosakson Hukuk sistemi içerisinde değerlendiren Salim Yunus Lokmanoğlu (2017) "İşyerinde psikolojik Taciz Mobbing" isimli eserde yıldırma kavramını hukuksal olaylar içerisinde değerlendirmeye almıştır.

## 1.2. Çalışma Yaşamında Yıldırma Kavramının Tanımı ve Önemi

Mob kelimesi, 16. yüzyılın sonlarına doğru Latince "möbile vulgus" "kararsız kalabalık" sözcüklerinin kısa söylemi olarak ortaya çıkmıştır. İngiltere'de, düzensiz veya isyan eden insan topluluğu, kanunsuz şiddet uygulayan çete ya da kalabalık, büyük insan veya eşya grubu vb. anlamlara gelmektedir (Milutinović vd. 2009: 530).

Yıldırma kişiye işyerinde, tacizkar, zorbaca ve saldırganca davranarak onu sosyal ortamdan dışlamak veya işyerindeki pozisyonunun, kapasitesinin altında işler vererek onu küçük düşürmek olarak tanımlanmaktadır (Zapf 1999: 70-85). Leymann (1990), iş yerinde yıldırmaı: "Bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, düşmanca ve ahlak dışı yöntemlerle sistematik bir biçimde uygulanan psikolojik terör" şeklinde tanımlamıştır. Leymann, yıldırma davranışını 45 farklı tipolojide tanımlamış ve bunları 5 ayrı kategori içerisinde incelemiştir. Bunlar (Leymann 1993: 33-34):

### a) Çalışanın iletişiminin ve kendini göstermesinin engellenmeye çalışılması

- Devamlı olarak sözünün kesilmesi
- İnsanların içinde azarlanması ve yüksek sesle azarlanması
- Çalışanın yapmış olduğu işin devamlı eleştiri alması
- Çalışanın kendisini en iyi şekilde gösterebileceği işlerden ziyade tam tersi basit işlerle görevlendirilmesi
- Özel yaşamına devamlı müdahale edilmesi
- Telefon yoluyla rahatsız edilmesi
- Hem yazılı hem de sözlü bir şekilde tehditlere maruz kalması
- Mimiklerle, jestlerle kurmak istediği iletişime engel olunması.

*b) Sosyal ilişkilerine saldırılar düzenlenmesi*

- Çalışma ortamında yer alan kişilerin mağdura yokmuş gibi davranması
- Çalışma ortamında diğer kişilere ulaşmanın engellenmesi
- Çalışma arkadaşlarının mağdur ile iletişim kurmaması
- İzole edilmiş bir ortamda çalıştırılması

*c) Bireyin itibarına yapılan saldırılar*

- Asılsız söylentilerin ve dedikoduların ortaya atılması
- Çalışanların bireyin arkasından olumsuz bir şekilde konuşması
- Komik duruma düşürülmesi
- Ruhsal olarak problemlili olduğunun ve tedavi görmesi gerektiğinin söylenmesi
- Konuşması ve yürüyüşü ile dalga geçilmesi
- Bireyde bulunan bir özür varsa onunla dalga geçilmesi
- Bireyin siyasi ve dini görüşü üzerinden eleştiriler yapılması
- Bireyin almış olduğu kararların sürekli sorgulanması
- Çeşitli lakaplar takılarak küçük düşürülmeye çalışılması
- Bireyin göstermiş olduğu çabaların küçümsenmesi

*d) Bireyin mesleki konumuna yapılan saldırılar*

- Bireye özel olarak bir görev verilmemesi ve basit işlerle görevlendirilmesi
- Bireyin iktisadi olarak kazancının engellenmeye çalışılması
- Çalışma ortamında yer alan bazı eşyalarına zararlar verilmesi

*e) Bireyin sağlığının tehdit edilmesi*

- Bireyin fiziksel olarak kendisini zorlayıcı işlerle görevlendirilmesi
- Bireye korku vermek için basit düzeyde şiddet içeren davranışların sergilenmesi
- Bireyin otomobili varsa ona zarar verilmesi
- Cinsel bağlamda bir tacize uğraması

Bu davranışlar sürekli olarak ve değişik şekillerde sistemli bir şekilde yapıldığında yıldırma neden olmaktadır. Leymann'a göre bireye yönelmiş olumsuz davranışların yıldırma kapsamında değerlendirilebilmesi için "haftada en az bir kez

gerçekleşmesi” “en az 6 ay boyunca süregelmesi” “belirli bir hedefe yönelik olması” ve “yıldırma davranışına maruz kalan mağdurun durumla baş etmekte zorlanıyor olması” gerekmektedir (Solmuş 2005: 6).

Leymann’ın yıldırma davranışları için yapmış olduğu tanımlamalardan, karşı karşıya kalınan vaziyetin basit bir çatışma ya da iletişim bozukluğunun ötesinde bir durum olduğu çıkarılmaktadır.

Salin (2001: 426), işyerinde yıldırmaı incelediği bir çalışmasında hedefteki kişinin kendisini savunmakta güçlük çektiğine ve bu bağlamda da “çatışma”dan farklı olduğuna dikkat çekmektedir.

Einarsen (1999: 16-27)’e göre yıldırma; Bir ya da daha fazla çalışana yöneltilen, hedef tarafından istenmeyen, kasti ya da bilinçsiz olarak yapılabilen, hedef üzerinde üzüntü ve kedere yol açan saldırı eylemleri ve uygulamalarıdır. Davenport ve arkadaşları (2003: 22) yıldırmaı; kişinin saygısız ve zararlı davranışın hedefi olmasıyla başlayan duygusal bir saldırı olarak tanımlamaktadırlar.

Davenport ve arkadaşlarına göre duygusal bir saldırı olan yıldırma; bir kişinin diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak, söz konusu kişiyi işten çıkmaya zorlamasıdır (Davenport vd. 2003: 15).

Tutar (2004: 11)’a göre yıldırma; çalışanlara üstleri, astları veya kendileriyle eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama davranışlarıdır. Baykal (2005: 7)’a göre yıldırma; işyerinde belirli bir kişiyi hedef alan, uzun süreli ve sistematik bir şekilde devam eden olumsuz davranışlardır.

Çobanoğlu (2005: 21-22) ise yıldırma, işyerindeki kişiler üzerinde sistematik baskılar yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla bu kişilerin performanslarını ve dayanma güçlerini yok etmek suretiyle işten ayrılmalarını sağlama olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımlardan yola çıkarak genel olarak yıldırma; işyerinde gerçekleşen, bir veya daha fazla kişi tarafından, bir veya daha fazla kişiye, sistemli bir şekilde, düşmanca, istenmeyen ve ahlakdışı bir yaklaşımla, süreklilik gösteren bir sıklıkla, çok çeşitli sebepleri olabilen, kişiyi sindirme maksadı ile kişinin özgüvenine uygulanan psikolojik ve hatta fiziksel saldırgan davranışları ifade etmektedir (Castellon 2011: 156-63).

Yıldırma ile ilgili çalışan birçok araştırmacı (Leymann 1996: 251- 276; Lutgen vd. 2007: 837-862; Agervold 2007: 161-172 ) yıldırma sürecinde davranışların belli bir süre devam etmesi gerekliliği konusunda hem fikirdirler. Ancak bazı araştırmacılar (Cowie vd. 2002: 33-51) yıldırma oluşturulan davranışların belirli bir süre devam etmesinin gerekli olmadığını, saldırganın mağdurun zayıflatılması, dışlanması amacıyla tek bir davranışın da yıldırma için yeterli olduğunu savunmuşlardır.

Bu tanımların ışığı altında yıldırma (psikolojik şiddet); işyerinde gerçekleşen, bir veya daha fazla kişi tarafından, bir veya daha fazla kişiye, sistemli bir şekilde, düşmanca ve ahlakdışı bir yaklaşımla, süreklilik gösteren bir sıklıkla sergilenen, çok çeşitli sebepleri olabilen, kişiyi sindirme maksadı taşıyan kişinin özgüvenini zedelemek amacıyla uygulanan psikolojik ve hatta fiziksel saldırgan davranışları ifade etmektedir (Minton ve Minton 2004: 233).

### 1.3. Çalışma Yaşamında Yıldırmanın Ortaya Çıkış ve Devam Etme Nedenleri

Yıldırma kavramının ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından 1960'lı yıllarda kullanıldığından bahsetmiştik. Lorenz bu sözcükle, büyük bir hayvanın tehdidine karşı daha küçük hayvan gruplarından gelen karşı saldırıları kastetmiştir (Yücetürk 2005: 97-108). Lorenz, “yıldırma” kavramını kurbanı izole eden

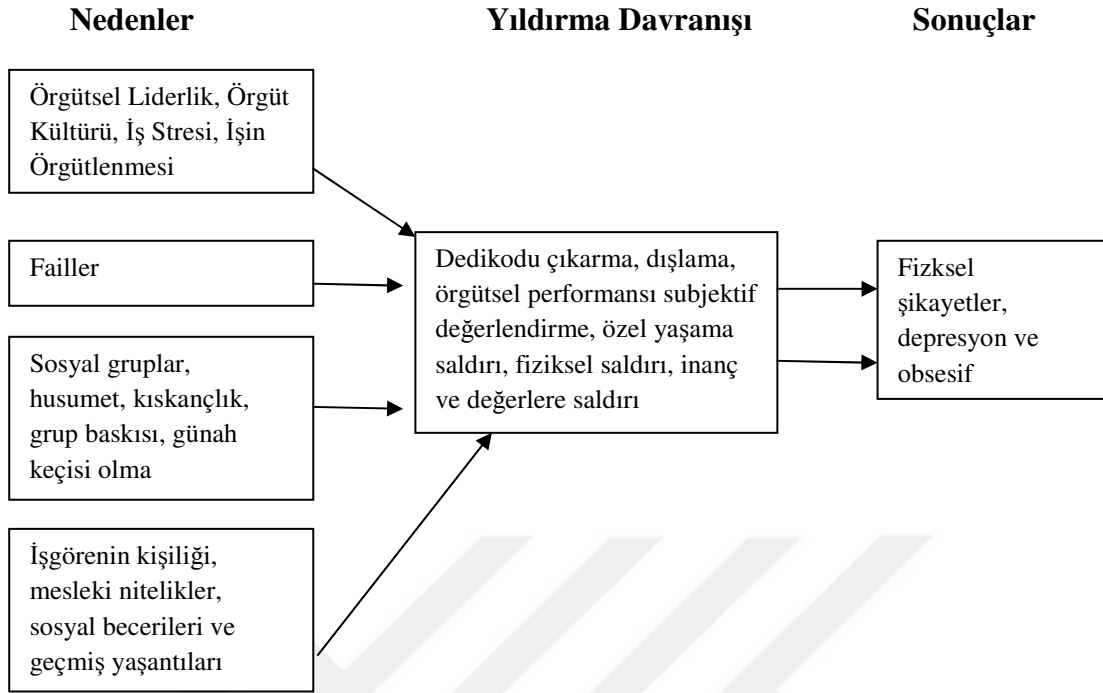
ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen söz konusu bu davranışların ciddiyetini vurgulamak için kullanmıştır. Daha sonra İsveçli Peter Paul Heinemann, çocuklarda, diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen, genelde zorbalık ve kabadayılık biçimindeki davranışları araştırmıştır (İlhan 2010: 1179).

Uygar bir toplumda ve insan kaynaklarına önem verdiğini iddia eden kuruluşlarda yıldırma yaşanması trajikomiktir. Yıldırma, zorba bir patron gibi tek bir nedene bağlanamayacak kadar karmaşıktır (Davenport, Eliot ve Schwartz 2003: 66). Yıldırma bir sadistin ya da sadistler grubunun kurbanın üstünde sürekli sigara söndürmesinden farksızdır. Yıldırma, bilerek ve isteyerek kurbanı fiziksel, duygusal ya da cinsel anlamda psikolojik bir işkenceye maruz bırakmaktır.

Davenport ve arkadaşları (2003) yıldırmanın nedenlerini, her biri kendi rolünü oynayan, birbirinin etkisini çoğaltan, diğerlerini etkileyen ve birbiri ile etkileşim içinde bulunan beş unsurdan oluştuğunu ileri sürmektedir. Bunlar; yıldırmaçıların psikolojisi ve koşulları, organizasyonun yapısı ve kültürü, yıldırma mağdurunun kişiliği, koşulları ve psikolojisi ve bir anlaşmazlık şeklindedir.

Çalışma yaşamındaki yıldırma süreci içerisinde oynanan rollerle ilgili olarak üç grup insan belirtilmektedir. Kendine ait olan rolü oynayan bu üç grubun her birinin kendi özelliği ve etkinliği bulunmaktadır, aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedir. Bunlar (Leymann 1990):

- Yıldırma Uygulayanlar
- Yıldırma Maruz Kalanlar (Mağdurlar)
- Yıldırma İzleyicileri



**Şekil 1.1:** Yıldırmanın nedenleri ve sonuçları (Cemaloğlu, 2007: 116)

### 1.3.1. Kişisel Nedenler

Psikolojik bakımdan yıldırma uygulamaya; yıldırma uygulayan kişi ya da kişilerin, kişilik özelliklerinin bu davranışları göstermelerine yatkın olmaları mümkündür. Leymann (2008) tarafından birisinin bir grup kuralı kabul etmeye zorlanması, düşmanlıktan hoşlanılması, can sıkıntısı içinde zevk arayışı, önyargıların pekiştirilmesi şeklinde insanların manevi tacize başvurmalarında farklı nedenlerinin bulunduğu belirtilmektedir (Leymann 2008, <http://www.leymann.se/English/1110E.HTM>, 30 Aralık 2016'da erişildi ).

Yıldırmanın nedeninin mağdur merkezli olabilmesinin yanında uygulayan tarafından bireysel eksikliklerin giderilmesi amacıyla yapılması da mümkündür. Bireylerin psikolojik taciz davranışlarına neden başvurduklarının araştırıldığı çalışmalarda, kendi eksikliklerinin giderilmesi için bu kişilerin yıldırma uyguladıkları görülmektedir. Psikolojik taciz failleri, genel olarak ilgiye susamış, övgüye aşırı ihtiyacı olan, kendi konumlarını tehdit eden kişilere karşı övücü davranışlar ve yapıcı eleştiriler

karşısında tahammülü olmayan insanlardır. Yıldırma failleri, çocukluklarını kötü geçirmelerinden, toplumun ve ailenin baskısı ya da üstesinden gelemedikleri bir takım olayların kurbanı olmalarından dolayı bu durumu yıldırma davranışları şeklinde dışarı yansıtıyor olabilmektedirler. Bunun yanında yıldırma uygulaması tacizcinin kötü kişiliğe sahip olması, yönetici olmasından dolayı hakkının olduğunu düşünmesi, şişirilmiş ben merkezilik ve narsist kişilik yapısından kaynaklanabilmektedir (İzmir ve Fazlıoğlu 2013: 11). Fazlıoğlu tarafından yapılan çalışmada da belirtildiği gibi yıldırma sürecini başlatma konusunda yıldırma uygulayanların kişilik özelliklerinin önemi büyüktür (İzmir ve Fazlıoğlu 2013: 12).

İrlanda'da yapılmış olan bir çalışmada yıldırmaya maruz kalan 30 mağdurla yapılan görüşmeler sonucunda, saldırganların zor kişilik özellikleriyle tanımlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında örgütlerde yıldırmaya, saldırgan tarafından mağdura göre daha iyi bir konumda olma isteği ve mağdurun niteliklerinin kıskanılması da neden olmaktadır. Bu araştırmada her üç mağdurun ikisi tarafından saldırganın kendisine kıskançlık duyduğu belirtilmiştir. Örgüt içerisinde yıldırma uygulamakta olan kişilerin, buyruğu altına alma, üstünlük kurma ve yok etme arzusunda olan, kendinden emin olmayan ya da zorbalıktan hoşlanan kişiler oldukları iddia edilmektedir. Mağdurlar tarafından saldırganlarca yapılan davranışların anlatılması, yardım çağrısında bulunulması saldırgana karşı iftira atılmış olarak kabul edilmektedir. İyi niyetli olduklarını ifade eden bu tür saldırganları etraflarındaki bireyler iyi niyetli ancak düşüncesiz şekilde görmektedirler (Gökçe 2008: 36).

Yıldırma davranışının oluşmasında, bu davranışa maruz kalan bireyler mağdur şeklinde tanımlanmamakta olup, yıldırma uygulayan bireylerin de bir tür kurban olduğu söylenebilir. Yıldırma mağdurlarını ele alan çalışmalar yapmış olan psikologlarca, mağdur davranışlarının yıldırma sürecinin oluşumunda tetikleyici rol oynadığı belirtilmektedir. Yıldırmanın psikolojik nedenlerine ve yıldırma mağdurlarının kişiliklerine odaklanmış olan çalışmalarda, mağdurların çatışmaktan kaçan, hakkını aramaktan çekinen, dürüst ve iyi niyetli kişilerden oluştuğu belirtilmektedir.



Meslektaşlarına göre daha düşük sosyal becerilerin olmasından dolayı, sosyal davranışlarında sorunları bulunan bu bireyler daha fazla yıldırma hedef olma riski altındadır. Genel olarak işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının çalışkan, dürüst, özgüveni yüksek, kendilerini başkasına beğendirme ihtiyacı içinde olmayan, kısmen yargılayıcı fakat suçlayıcı olmayan, nitelikli, girişken, kişiler veya olaylar ile ilgilenmekten ziyade düşünceler ile uğraşmayı seven insanlar oldukları bu konudaki başka araştırmalarla ortaya koyulmaktadır (Çabuk 2010: 15).

Kişinin avantajlı olduğu özellikleri, çalışma alanında eş kadrodaki bireylerin arasında da risk faktörüken, yıldırma uygulayan kişinin yönetimde olması ve konumu açısından bu kişiyi tehdit olarak görmesi durumunda büyük olasılıkla yıldırma ortaya çıkacaktır ve mağdur açısından daha şiddetli olacaktır. Bunun sebebi, şikâyet mekanizmasının bu durumda işlememesi, mağdura destek olabilecek uygun örgüt yapısının mevcut olmaması ve diğer çalışanların da kendi menfaatleri açısından susmayı tercih etmeleridir. Karşılaşılan durum sonucunda yalnızlaştırılmak suretiyle, bireyin tamamıyla açık hedef haline gelmesiyle tüm destek yollarının kapanması sağlanacaktır. Üretmiş oldukları yeni fikirlerden diğerlerinin rahatsız olmasından dolayı özellikle yaratıcı insanlar, psikolojik tacize daha fazla maruz kalmaktadırlar. Mağdurların çoğunlukla, daha yüksek mevkilerde bulunanlara karşı tehdit oluşturmaları dolayısıyla seçilen kişiler oldukları görülmektedir. Genellikle yıldırma maruz kalanlar daha çok, yüksek duygusal zekâlarından dolayı, hassas, esnek ve kendi davranışlarını gözden geçirebilen, yeni fikirler üretebilen, yüksek seviyede başkalarının davranış ve duygularını hissedebilen, dünyayı farklı bakış açılarıyla yorumlayabilen kişilerdir (İzmir ve Fazlıoğlu 2013: 12).

Bireyin yıldırma davranışına karşı tutumu da mağdur özelliklerinden etkilenmektedir. Gençlere göre yaşlı çalışanların iş yerinde yıldırma daha fazla maruz kaldığını Finlandiya'da yapılmış olan diğer bir çalışmanın sonuçları göstermektedir. Yeni iş bulma konusunda yaşlı çalışanlar gençlere nazaran şanslarının daha az olduğunu düşündüklerinden yıldırma maruz kalmaları durumunda kendilerini daha az

savunurlar. Ancak genç çalışanların yıldırımaya maruz kalmaları halinde iş yerinden ayrılmaya kalkmaları daha mümkündür. Diğer insanlara göre mağdurun daha duyarlı, kendine güveni az, şüpheli ve sosyal olaylarda endişeli olduğu görülmektedir. Diğerlerinin saldırganlığı, mağdurun özelliklerinden dolayı işyerinde bir şekilde tetiklenmektedir. Mağdurun yıldırma açısından hedef haline gelmesi çevresine karşı ilgisiz ve sosyal açıdan korunmasız olmasından da kaynaklanabilmektedir (Çabuk 2010: 16).

Genel olarak mağdurların çoğunluğu kendilerine güveni olmayan, tecrübesiz, çalışkan, genellikle beklenilenin üzerinde başarı gösteren kişilerden oluşmaktadır. Mağdurların ortalama otuzlu yaşlarda, örgütün o anki çalışanlarına nazaran daha iyi eğitilmiş, parlak bir kariyere sahip kişilerden oluştuğu da söylenebilir. Çevrelerindeki göre bu kişilerin duygusal zekâları çok yüksek, merhamet, dürüstlük, adalet benzeri duyguları daha gelişmiştir. Mağdurların bunlarla birlikte işlerini seven, örgütünün amaçlarına ve saygınlığına inanmış ve katkı sağlayan kişiler oldukları söylenebilir. Örgüte yeni katılan bireylerin de yumuşak başlı olmamaları ve yönetilmeye karşı durmaları da yıldırma tetiklemektedir (Gökçe 2008: 50).

### 1.3.2. Örgütsel Nedenler

Çalışanın rolleriyle örgütün yapısı belirlenir. Yıldırmanın oluşmasında örgütsel yapının önemli rolü vardır. Yıldırma oluşturacak bir kültürel yapı genel olarak katı hiyerarşik yapıdaki örgütlerde bulunmaktadır. Yönetim böyle yerlerde insani duyguları görmeksizin gücünü kullanır. Küçük örgütlere kıyasla daha büyük örgütlerde yıldırma daha çok rastlanır. Olumsuz ve saldırgan davranışların büyük örgütlerde küçüklerdekine nazaran daha kolay gizlenebilmesi bunun sebebinin oluşturur. Yıldırma geleneklere bağlı örgütlerde, büyük değişimlerin yaşanmasından doğabilir. Bunun yanında üretim kalitesinin niceliği ve belirsizliği de hizmet sektöründeki gibi, yıldırmanın kaynağı olabilmektedir. Yapılan işin özelliğiyle de yıldırma ilişkilidir.

Örneğin bir üniversitede her zaman rekabetin bulunması kaçınılmaz olup bu rekabet yıldırma sebebi olabilir. Yıldırma sebebi olan en önemli faktörün iş yeri tatminsizliği olduğu yapılan araştırmalarla belirlenmiştir. Bu bağlamda iş tatmini iş atmosferiyle ilişkili olduğundan dolayı örgütün yapısının irdelenmesi yıldırmanın nedenlerinin anlaşılabilmesi için gereklidir (Mavi 2015: 35).

Yıldırma süreci değerlendirildiğinde temelde iş yerindeki bireylerin kişilik özelliklerinden dolayı uygun ortam bulmalarıyla beraber başlayan olumsuz süreç şeklinde yıldırma oluşmaktadır. Yani örgüt kültürüyle, örgüt ortamında yıldırma uygulayıcılarının engellenebilmesi mümkündür. Bundan dolayı örgüt içi iyileştirmelere gidilmesi ve ortak bir dilin oluşturulması olumsuz sonuçların meydana gelme olasılığı yüksek olan ve etki yelpazesi geniş olan sürecin başlamasını engelleyebilecektir (Gökçe 2008: 43).

Çalışma alanları içinde ortak bir tutum oluşturabilmiş bir örgüt, yıldırma davranışının ortaya dahi çıkmasına mani olacak veya mağdurları destekleyecektir. Bunun yanında örgüt kültürünü çalışanların benimsemesi bu oluşturulan güvenilir ortamla sağlanmaktadır. Psikolojik yıldırmanın iş yerinde yaşanmasının mümkün olmasının sebebi, yıldırmanın oluşmasını engelleyebilecek biçimde yapılanmış olmaması, bu tür davranışlara göz yumulması veya cesaretlendirilmesidir. Uygulamada yıldırma en fazla rastlanan yerler kar amacı olmayan işyerleri, yükseköğrenim ve sağlık kurumları, kuralları katı olan işyerleri, devlet daireleri ve bankalar olmaktadır. Kötü yönetim, yöneticilerin inanmama ve inkâr biçimindeki tutumları, şirket evlilikleri gibi yönetimde meydana gelen değişiklikler, yoğun stres ve monotonluğun var olması, küçülme, yönetimin mükemmellik anlayışı, yatay organizasyonlar, yeniden yapılanma, süregelen ahlak dışı uygulamalar işyeri kaynaklı yıldırmanın nedenlerindedir. Bunun yanında böyle davranışların yaşanması işyerinde arabulucu ve karşı bir gücün olmaması sebebiyle de tetiklenebilir (Savaş 2010: 11).

Adams (1992), işyerindeki yıldırmanın en çarpıcı kaynağının, kişisel hırs, çekememezlik, kıskançlık vb. duyguların olduğunu vurgulayarak; yetenekli ve gelecek vaad eden yöneticilerin taşıdığı riske dikkat çekmektedir. Ancak bazı örgütsel faktörlerinde mobbinge zemin hazırladığı göz ardı edilmemelidir. Mobbingin her işyerinde veya kuruluştta ortaya çıkması kaçınılmazdır. Mobbinge (Psikolojik Şiddet) neden olan bazı örgütsel nedenler şöyle ifade edilebilir (Soares 2002: 43):

- Kötü Yönetim
- Yoğun Stresli İşyeri
- Monotonluk
- Yöneticilerin Mobbing Varlığına İnanmamaları veya İnkarı
- Ahlak Dışı Uygulamalar
- Küçülme, Yeniden Yapılanma vb. Nedenler

Sonuç olarak iş ortamında kültürün ve alışlagelmiş yapılandırma uygulamaların yıldırma için ortam hazırladığını söylemek mümkündür.

### 1.3.3. Yıldırmanın Toplumsal Nedenleri

Dünya üzerinde bulunan toplumların her birinin kendilerine ait kültürleri mevcut olup, sahip olunan kültür, o toplumun sosyal, ekonomik ve ahlaki değerlerinden etkilenmektedir. Bir ülkede insana verilen değer, o ülkede yaşayan insanların inançları, ülkenin felsefesi, ülkede var olan işletmelerin yapılarına ve çalışma şekillerine etki etmektedir. Bir ülke toplumunun yardımseverliği, zamana bakışı, farklı yaşam biçimlerine gösterdiği saygı iş hayatına ayna tutmaktadır (Türkeli 2015: 49).

Bu değerler şunlardır (Kök 2006: 67):

- Aşırı Rekabet: Sınırı olmayan bir kazanma isteğiyle güçlü olan kişinin zayıf olanları yok edebileceği görüşünün hakim olduğu değerdir.
- Aşırı Verimlilik Baskısı: Daha fazla kar sağlama güdüsüyle insanlar üzerinde baskı kurularak daha çok çalışmalarını istenmekte ve çalışanlar aşırı çalışma yükü altında ezilmektedir.

- Bencillik ve Egoizm: Yalnızca kendini düşünmeye dayalı hayata bakış açısı ve kendi çıkarları uğruna her şeyi göze alarak diğerlerini hiçe sayma arzusu yıldırma neden olmaktadır.
- Bireysellik: Diğer personellerin davranışlarından sorumlu olmak algısının olmadığı durumdur.
- Ahlaki İlke ve Değer Kaybı: Kar sağlamayı bütün değer yargılarının üstünde tutarak ilke ve değerlerden yoksun olma durumudur.
- Devamlı Değişim ve Yenilik: Değişimin zorunlu bir durum olduğunu yineleyerek devamlı ve önemsiz değişikliklerde bulunmak, özellikle değişim ve yenilikleri, mevcut hak, statü ve avantajların kaybında bir araç olarak kullanma durumudur.
- Sınırsız Özgürlük: İdareciler, verimli olmak adına, rekabet şartlarında varlıklarını sürdürebilmek için sınırsız özgürlük hissine kapılabilmektedirler.

Çevre etkileşimi ve örgüt bünyesinde değişiklik gösteren sosyal sistem ve yeni yaşam değerlerinin yıldırma olaylarını destekleyici bir zemin oluşturduğu bilinenler arasında olup, meydana gelen yeni toplumsal değerler yıldırma oluşumunu teşvik etmekte, bunun yanı sıra fiziksel ve ruhsal problemler meydana getirmektedir.

#### 1.4. Çalışma Yaşamında Uygulanan Yıldırmanın Tarafları

##### 1.4.1. Yıldırma Mağdurları

Kendisine yapılan haksızlıklar ve kötü durumlar karşısında kafası karışık bir biçimde çalışma hayatına devam etmeye çalışan yıldırma mağduru, meydana gelen bu kötü tutumlar neticesinde yaptığı işten zevk almamaya başlar ve sonunda işini kaybetme ve finansal olarak kayıplar yaşama riskiyle karşı karşıya kalır. Karşılaştığı yıldırma olaylarına nasıl tepki vereceğini bilemeyen çalışan geri çekilir (Türkeli 2015: 19).

Bu süreç içerisinde yıldırma olayına maruz kalan kişi belirli bir zararla da karşı karşıya gelmektedir. Mağduriyeti devam ederken aynı zamanda yıldırma işlemi de süreç halinde devam etmektedir. Bu faaliyet neticesinde mağdur olan kişi zaman içerisinde yaptığı işten zevk almamaya başlayarak performans düşmesi de yaşamaktadır. Bununla birlikte performansında düşme meydana gelen kişi yapılan hatalardan da kendisini sorumlu tutmaya başlar ve yalnızlık psikolojisi içerisinde bir tür depresyon eğiliminde olur. Özgüven kaybı yaşamaya başlar ve işyerinde verimi büyük ölçüde düşer (Lokmanoğlu 2017: 36).

Yıldırma davranışları mağdurun sosyal yaşantısını etkileyebilecek davranışları kapsamakta olup, söz konusu süreçte mağdur tespit edilir, fiziksel ve psikolojik baskı altında bırakılmaya çalışılır. Bu duruma örnek olarak bireyi azarlamak, bireyin iş ve özel hayatı ile ilgili yıkıcı eleştirilerde bulunmak gibi tutumlar verilebilir (Türkeli 2015: 20).

Yıldırma faaliyetleri üzerinde yapılan incelemeler bazı önemli noktaları da gözler önünde sermektedir. Bunlardan en önemlisi; yıldırma faaliyetine maruz kalan bireylerin büyük bir çoğunluğunun birbirleri ile aynı özellikler taşıdıklarıdır. Bu özelliklerin başında ise bu kişilerin zeki, güvenilir, işlerini düzgün yapan, yaratıcı ve yalan söylemeyen kişiler olduklarıdır. Bu özelliklere sahip olan kişiler hem yöneticileri hem de diğer çalışanlar tarafından potansiyel bir tehdit olarak algılandıkları için yıldırma faaliyetlerine maruz bırakılmaktadırlar (Gökçe 2010: 30). Özgür bir biçimde ve yaratıcı fikirler üreten bireyler diğer çalışanlara bir risk oluşturmakta ve işini iyi yapan bireylerde yıldırma maruz kalma olasılığı artmaktadır.

Buna rağmen endişeli, saplantılı, huzursuz ve kaygılı yapıya sahip olan bir birey de yıldırma davranışlarına maruz kalabilmektedir. Bu tarz bir yapıya sahip olan bireyler ekip arkadaşları tarafından sevilmeyen ve rahatsız edici bireyler olarak algılanabilecek, sergilediği tutum ve davranışlar nedeniyle kendisinin yıldırma maruz kalmasına sebebiyet verecektir. Bu konu ile ilgili yürütülen diğer çalışmalarda mağdurun cinsiyet ve kişilik özellikleri ile ilgili net bilgiler elde edilememekle

birlikte her mağdurun yıldırma olaylarından kendi kişilik özelliklerine göre etkilendiği ve bu özellikler bünyesinde tepki gösterdiği saptanmıştır. Yüksek kaygı seviyesine ve az özgüvene sahip kişiler yıldırmadan oldukça fazla etkilenmekte olup, yıldırmanın oluşmasıyla beraber tamamen içine kapanık hale gelirler. Kötü çalışma ortamı, tartışma ve rahatsız edici davranışlardan kendilerini uzak tutmak için çekingen tavırlar sergilerler. Mağdur bireyler içine kapanık ve iyi niyetli tavırlar sergiledikçe saldırganlar bu kişilerin üstüne giderek onları rahatsız etmeye daha „yatkın „hale „gelirler (Yavaş 2008, <http://epsikoloji.com/forum/showthread.php?3996-%DD%FE-YerindeKabus%91Mobbing%92->, 25 Kasım 2016’da erişildi).

Değişik kişilik özelliklerine bağlı olarak yıldırmaya karşı verilen tepkiler kişiler arasında farklılık göstermekte olup, bazı bireyler maruz kaldıkları kötü davranış ve tutumlara daha fazla tahammül etme eğiliminde olurken bazıları da tahammül edemeyip söz konusu davranışlarla mücadele etme eğilimine giderler. Genel olarak mağdurlar mücadele etmekten vazgeçerek ve kendilerini geri çekme yolunu seçerler. Bu davranışlardan uzaklaşmayı tercih eden bireylerin psikolojileri bozulur ve işlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalırlar (Leymann 1990). Mücadele etmeyi seçen ve mücadeleden vazgeçmeyen mağdurlar ise gün geçtikçe psikolojik anlamda yıpranırlar ve sağlıklarını kontrol altında tutmakta güçlük çekerler. Yaptıkları mücadelede haklı oldukları konularda dahi haksız konuma düşebilmekte olup, mücadele eden kurbanların bazıları verdikleri mücadeleyi kazanıp hedeflerine ulaşırken, diğerleri amaçlarına ulaşamayarak gittikçe zorlaşan bir durumun içine düşerler (Bassman 1992).

Yıldırma davranışlarıyla karşılaşan bireylerde iştah kaybı, uyku sorunları, kalp ve cilt problemleri gibi strese bağlı oluşan rahatsızlıklar gözlemlenebilmektedir. Bu durumların yanı sıra melankoli, duygu durum bozuklukları, sosyal fobi, sosyal ortamdaki uzaklaşma, konsantrasyon bozukluğu, depresyon, çaresizlik ve sinirlilik gibi psikolojik problemler de meydana gelebilmektedir. Yıldırmaya maruz kalmadan önce, hayat ya da ölümle ilgili herhangi sorunları olmayan bireylerde ölüm ve hayat arasında tercih

yapacak seviyede psikolojik sorunlar görülür ve mağdur bireyler kendilerini buldukları çevreden soyutlarlar (Tutar 2010: 56-57).

Yıldırma süreci mağduru çalıştığı yere ve işe karşı isteksiz hale getirerek çalışma arzusunu azaltmaktadır. Söz konusu süreç, bireyin işine karşı bağlılığı olumsuz etkilemekte olup bireyde bıkkınlık, performans düşüklüğü ve çalışanın hayatında işinden daha fazlasını kaybetmesine sebep olan bir iş yeri terörü haline gelmektedir (Özdemir ve Açıkgöz 2007: 914).

Bir başka açıdan çalışan üzerinde yaratılan psikolojik baskı inkar edilemez bir biçimde belirgin hale geldiğinde ve yöneticiler bu konunun önemi üzerinde durmayıp, mağdur olan çalışana başından savma ve onu uzaklaştırma yoluna gittiği zaman mağdurun yardım alması oldukça güç hale gelmektedir. Örgüt yönetimi, mağduru sorunlu bir birey olarak gördüğü takdirde mağdurun kurtulma şansı ortadan kalkmaktadır. Yönetimin de arkasında olduğu kanaatine varan saldırgan yıldırma davranışlarını arttırarak devam etme eğilimine girmektedir (Yavuz 2007: 29).

#### 1.4.2. Yıldırma Uygulayıcıları

Saldırgan kişiler bu durumu bir alışkanlık haline getirdikleri için yıldırma uygulayacakları kişileri seçmekte ve bulmakta zorluk çekmezler. Saldırgan için yıldırma uygulama nedeninin küçük ya da büyük olması bir önem taşımamakta olup, önemli olan yara almış olan egosunu tatmin etmektir. Bu nedenden dolayı saldırgan, önemsenmeyecek sebepleri büyük meseleler haline getirmeye her daim hazırdır (Tutar 2010: 41).

Diğer insanlar üzerinde yıldırma uygulayan saldırgan birey, psikolojik ve sinirsel sorunlara sahip, çoğu zaman özgüvensiz bireyler olup, büyük zorluklarla kazandıkları işlerini ve buldukları pozisyonları kaybetme korkusuna da sahiptirler. Alıngan, kinci, şüpheli ve sinirli yapıya sahip olan bu bireylerin, algıları devamlı açık



olup diğer insanları suçlayıcı bir tavır içinde fırsat kollamaktadırlar (Çobanoğlu 2005: 35).

Saldırgan tavırlar gösteren bireyler şu şekilde gruplandırılmaktadır (Davenport vd. 2003: 39-42; Tınaz 2008: 70-85):

- **Kötü Kişilik:** Kötü kişiler, şahsi psikolojik kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve devamını sağlamak için diğer insanların ruhsal gelişimini, bu gücü kullanarak yok etmeyi arzu etmekte olup, kendilerini kollamak ve garantiye almak için başkalarını tehlikeye atarlar.
- **İlahi Hak:** Saldırgan bireyler içinde özellikle lider pozisyonunda bulunanlar, güçlerini arzu ettikleri biçimde kullanabileceklerini ve buna hakları olduklarını düşünürler. Bu hakka dayanarak baskıcı tavırlar sergilemeye başlarlar.
- **Tehdit Altındaki Ben Merkezilik:** Yıldırma, şişirilmiş bir benlik olgusuna sahip ise hoşuna gitmeyen bir durum olduğunda aşırı tepki gösterebilir. Onun benmerkezliği tepkisini arttırabilir.
- **Narsist Kişilik:** Narsist kişilik, klinik olarak sosyal özürlü olarak değerlendirilen ve korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için güç kullanan, kendini diğer insanlardan sürekli üstün gören bir tutum ve davranış bozukluğudur.
- **Antipatik Kişilik:** Aşırı denetleyici, korkak ve sinirlidirler. Her zaman güçlü olmak isterler. İtibarlarını yükseltmek ve hırsları için kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler.
- **Korku ve güvensizliklerini bir başkasına güç kullanarak yenmeye çalışır.** Daima güçlü olmak ister. Yaşadıkları toplumda hep “günah keçisi” arayışı içindedir.
- **Önyargılı ve Duygusal Yıldırma:** Yıldırma uygulayanların sergiledikleri davranışların rasyonel bir açıklaması yoktur. Mağdurun yıldırmaya maruz kalması, dinsel, sosyal, etnik bir nedene bağlı olabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, terfi veya ödül de onu yıldırmaya kurban edebilmektedir.

- Sadist Kişilik: Yıldırmaçı eğer sadist bir kişiliğe sahipse, yaptıklarından zevk duyar. Mağdurun acı çekmesi, üzülmesi ve rahatsızlanması onu mutlu eder.
- İki Yüzlü Yıldırmaçı: İkiyüzlü kişiliğe sahip yıldırmaçıları, mağduru hiç rahat bırakmazlar. Onu sürekli stres altında tutmaya çalışırlar. Tüm bunları yaparken de yalan söylemekten çekinmezler, hatta suçlu olmadıklarını karşılarındakine inandırmak için ellerinden geleni yaparlar.
- Pusuda Bekleyen Yıldırmaçı: Bu gruba giren yıldırmaçıları görünürde seyirci konumundadırlar. Mağdurla doğrudan teması girmezler. Çatışmaların içinde bulunmazlar. Mağdura yapılan haksız davranışlara ve yıldırma uygulamasına bile bile karışmadıkları için yıldırma uygulayanla eşdeğerdedirler.
- Zorba Yıldırmaçı: Zorba kişiliğe sahip olanlar, acımasızca ve zalimce davranışlar sergilerler. Kendilerini herkesten üstün görürler ve yıldırma uyguladıkları kişilere köle gibi davranmaktan çekinmezler.
- Hiddetli ve Bağırğan Yıldırmaçı: Bu tip kişiler, korkutarak kontrol sağlamaya çalışırlar. Sebepsiz yere bağırıp, çağırıp, küfür ve beddua ederler. Tüm bu bağırıştan sonrada bir şey olmamış gibi işlerine devam ederler.
- Megaloman Yıldırmaçı: Megaloman kişiliğe sahip bireyler; kişisel farklılıklara, başkalarının yetenek ve başarılarına önem vermezler. Kendilerini büyük görürler. Hedef seçtikleri kişilere kendi üstünlüklerini kabul ettirmeye çalışırlar.

Saldırğan tavırlar sergileyen bireyler incelendiğinde, kendilerinde eksik buldukları özelliklere başkaları sahip olduğunda sinirlendikleri görülmektedir. Bu bireylerin şahsi eksiklikleri, onları rahatsız etmekte ve bu durumun hıncını başkalarından çıkarmaya çalışma yöntemine gitmektedirler. Kendisi dışında herhangi birinin mutsuz olması, onlara mutluluk vermekte olup, acı vermekten, nefretle dolmaktan, kin gütmekten tuhaf bir biçimde zevk almaktadırlar. Kurbanlar altında kaldıkları stres sonucu bozulmuş psikolojileriyle sağlıklarını koruma veya yeniden kazanma çabası sarf ederken, onlar hiçbir şey yokmuş gibi yaşamlarını sürdürürler.

Mağdur olan birey, hasta ve rahatsız olarak algılanırken yıldırmacı normal olarak algılanmaktadır (Çingirler 2014: 20).

#### 1.4.3. Yıldırma İzleyicileri

İşyerinde psikolojik tacizde; psikolojik tacizi uygulayan kadar buna seyirci kalan iş arkadaşları, amirler veya ast konumda çalışanlar ile gücü ve yetkisi olmasına rağmen müdahalede bulunmayanlar da suçludur. Dolaylı yıldırmacıların en belirgin ortak özelliği ikiyüzlü olmalarıdır. Dolaylı yıldırmacılar üç grupta incelenebilir (Tınaz vd. 2008: 49):

- Yıldırma Ortakları: Yıldırma uygulayan kişilerin işbirlikçileri olarak da adlandırılırlar. Bunların tipik özellikleri yarıdakçı, meraklı ve sahte masum görünümlü olmalarıdır.
- İlgisizler: Bunlar etrafında yaşanan olaylara duyarsız kalarak taraf olmaktan imtina ederler. Ancak böyle yaparak yıldırma uygulayan kişilere göz yummuş ve yıldırma çanak tutmuş olurlar.
- Karşıtlar: Bunlar yıldırmanın faili ve mağduru arasında aracılık yaparak gerginliğin sona ermesi için çözüm arayışında olan kişilerdir. Diplomatik bir rol üstlenirler. Genelde mağdurlar tarafından sevilirken, failer tarafından hedef tahtasına konulması muhtemel kişilerdir.

Yukarıdaki açıklamalar da dikkate alındığında yıldırma sadece faille kurban arasında yaşanan bir olay değildir. İşyerindeki bütün diğer taraflarında dâhil olduğu örgütsel bir patolojidir.

#### 1.5. Çalışma Yaşamında Yıldırma Çeşitleri

Yıldırma hiyerarşik (dikey) ve fonksiyonel (yatay) yıldırma şeklinde ikiye ayırmak mümkündür. Bununla birlikte bu iki çeşitte meydana gelen yıldırma durumu, sıfır yıldırma, çifte yıldırma ve stratejik yıldırma şeklinde oluşabilir.

### 1.5.1. Dikey (Hiyerarşik) Yıldırma

Üst yönetimden astlara doğru (müdür veya amir tarafından çalışana uygulanan) veya daha az görülse de astlardan üstlere doğru (yani çalışanlar tarafından amir veya yöneticilere) yıldırma uygulanması durumu dikey yıldırma şeklinde tanımlanmaktadır. Genel olarak bu iki tür yıldırmaya yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı yıldırma denilmektedir (Tınaz 2006).

Yetki ve sorumluluk dağılımı baz alınarak yukarıdan aşağı doğru sıralanmış olan birey ve gruplar arasındaki ilişkiler örgütün dikey yapısıyla temsil edilir. Bütün ilişkiler dikey boyutta örgütlerde mevcut yetki ve sorumluluk düzenine göre gelişmektedir. Eşit yetkide bulunan birimlerden oluşan yatay yapılanmadaysa dikey boyuttan farklı şekilde işlevlerin farklı ancak yetki ve sorumlulukların eşit olduğu görülür. Hiyerarşi bu iki farklı yapılanmadan ilkinde yüksek, diğerindeyse düşük olmaktadır. Bu yetki ve güç ayrılıklarının doğurduğu ilişkiler örgütlerde oluşan yıldırmanın yönünü belirler (Yüçetürk 2005: 97-108).

Dikey veya “hiyerarşik yıldırma” duygusal zekâsı yetersiz yöneticilerin yönettiği kurumlarda kaçınılmazdır. Yıldırmacıların yalnızca bilişsel zekâları bulunan yöneticileri, yönlendirmeleri ve kontrol altına almaları kolay olmaktadır. Yönetici eğer narsist ruh yapısına sahipse, övgü ve itibarın kaybedilmemesi adına kendisini övenlere sürekli hizmet etme zorunluluğuyla karşı karşıyadır. Kendisi fark etmese dahi bu özelliklerini yıldırmacılar kolay bir şekilde kullanmaktadır (Laleoğlu 2012: 32-33).

Aşağıdan yukarı doğru yöneltilen yıldırmada, azda olsa çalışanların kendi aralarında birlik olmaları suretiyle amirlerine karşı yıldırma uygulamaları da söz konusudur. Dedikodu yapılması, yapılan olumlu işlerin üst düzeye iletilmemesi, sürekli verilen olumsuz geri bildirimler, işlerin geciktirilmesi ve bazı işlerin sabote edilmesi şeklinde aşağıdan yukarıya doğru yıldırma uygulanabilmektedir. Örgütsel verimliliğin artırılmasına; bu gibi durumlar karşısında üst yönetim tarafından koruyucu önlemler

alınarak, çalışanların güvende olduğunun hissettirilmesi, örgütsel psikolojik sağlığı koruyucu tedbirlerin alınmasının katkıları önemlidir (Shain 2003: 38-47).

Örgütte bir amirin yetkisinin, astlarca tartışılır hale gelmesi durumunda aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz oluşmaktadır. Genellikle aşağıdan yukarıya doğru yıldırma olgusunda birden fazla yıldırma uygulayıcısı söz konusudur. Öyle ki bazı zamanlar bir bölümdeki tüm çalışanlar tarafından, istemedikleri amirleri karşısında, adeta bir ayaklanmaymışçasına yıldırma uygulanabilir. Bu yüzden, özellikle işsizliğin oldukça yüksek olduğu ve insanlar tarafından işini kaybetme korkusu ile yaşanan bir ortamda bahsi geçen yıldırma çeşidini doğrudan uygulamaları pek mümkün değildir (Tınaz 2011: 116).

İskandinav ülkelerinde yapılan bir araştırmada yöneticiler tarafından çalışanların %81'ine yıldırma uygulandığı, yöneticilerin yıldırma aktörü olmaları halinde, çalışanlar tarafından daha çok olumsuz duygu yaşandığı tespit edilmiştir. İngiltere, Avusturya ve Almanya'da yapılmış olan araştırmalarda, çalışanlara üstlerinin şiddet uygulama oranı %70 ile %80 arasında bulunmuş ve üstlerin yıldırma uyguladığı çalışanların daha çok zarar aldığı görülmüştür (Akt. Kök 2006: 168).

Dikey yıldırmanın en yaygın ve bilinen nedenlerini Bulut (2007: 7) şu şekilde derlemiştir:

- Sosyal imajın tehdidi; amirin konumu, amirinden daha çok çalışan ve daha yaratıcı bir astın var olmasından dolayı tehlikeye düştüğünden üst tarafından astına yıldırma uygulanır. Ast tarafından yapılan başarılı işler kendisi yapmış gibi gösterilir.
- Yaş farkı; yine üstün konumu astın üstten daha genç olmasından dolayı tehlikeye girdiğinden üst, kurumda halen kendisine ihtiyaç olduğunu kanıtlama çabasıyla yıldırma uygulamaktadır. Bazı durumlarda üst genç, ast yaşlı olabilmektedir ve bu defa üstün kendini yetersiz ve deneyimsiz hissetmesi dolayısıyla yıldırma uygulayarak bu açığı kapama çabası gözlenir.

- Kayıрма: arkasındaki güce dayanıp asta veya üste karşı bu gücü kaybetmeden kendinde her gücü bularak yıldırma uygulayabilir.
- Politik nedenler: üstün astına yıldırma uygulaması açısından, belirgin şekilde farklı görüş ve inanışların olması, ast ve üst tarafından bunun açık bir biçimde ifade edilmesi yeterli bir sebep olabilmektedir.

Dikey yıldırma neden olan unsurlara bakıldığında, sosyal durum, yaş, kayırma ve politik nedenlerin etkili olduğu görülmektedir.

#### 1.5.2. Yatay (Eşitler Arası) Yıldırma

Yatay yıldırma fonksiyonel yıldırma şeklinde de ifade edilmekte olup bu türde genel olarak birkaç kişinin bir araya gelmesiyle bir kişiye yıldırma uygulanmaktadır. Bundan dolayı birbirleri ile eşit statüdeki, fonksiyonel ilişkileri olan kişiler tarafından birbirlerine uygulanan yıldırma çeşididir (Kurt 2010: 23).

Örgütlerde dikey veya “hiyerarşik yıldırma” üst kademelerden alt kademelere veya alt kademelerden üst kademelere doğru yapılmaktayken, “yatay yıldırma” eşit statüdekiler arasında görülen yıldırma türü olan yatay yıldırma, kıskançlık, rekabet, çekememe gibi sebeplerden doğmaktadır. Örgüt yönetimi tarafından yatay yıldırma “taraf” olunması halinde, yıldırma örgüt politikasına dönüşmüş olur. Mağdur burada eşit statüdekilerin yanında yönetim “erk”i ile de mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Mağdurun örgütsel izolasyonunun hızlanmasına sebep olan bu durum aynı zamanda örgütsel süreçler karşısında yabancılaşmasına neden olmaktadır (Güngör 2010).

Alt kademe, orta kademe ve üst kademe, klasik hiyerarşik örgütlenme biçimidir. Hiyerarşik veya dikey örgüt modeli şeklinde tanımlanan örgüt yapısı genellikle kamu kurumlarınca esas alınmaktadır. Bundan dolayı kamu kurumlarında, yatay yıldırmanın

yaygın olmamasıyla beraber, mevki ve makam edinme endişeleri ve kariyer programları sebebiyle dikey yıldırımaya yaygın şekilde rastlanır (Tınaz 2006).

Özellikle bir iş yerine yeni alınmış, atanmış veya terfi edip çalışmaya yeni başlamış bireye karşı geliştirilmiş bir olgu şeklinde yatay yıldırma ortaya çıkmaktadır. Bireysel özellikleri veya yetenekleri dolayısıyla bu yeni çalışanın içerisine girmiş olduğu grubun bilinen ve kabul edilen iç dengelerini alt üst etmesi buradaki en önemli sebeptir. Genel olarak belli bir düzende yetke ve işlerin dağıtıldığı geleneksel yapıya sahip bir örgütte rastlanır. Çalışan bunun gibi bir örgütün üyesi olduğunda kalıplaşmış, köklü hiyerarşik düzenini tehdit eden unsur şeklinde görülür. Kendisiyle aynı düzeydekilerin de kıskançlık ve nefretini üzerine çekmesiyle içinden çıkılmaz bir döngüye girer. Bu süreç içinde bu döngüden kurtulma çabasındaki birey yoğun acılar ile karşı karşıya kalacaktır (Tan 2015).

Bazı durumlarda örgüte yeni katılmış olan çalışanın, grubun diğer üyelerinden farklı özelliklerde olması yatay yıldırmaı tetikleyebilir. Yeni çalışana karşı yıldırma uygulanmasını tetikleyen unsurlar arasında onun fiziksel veya zihinsel engelini bulunması, farklı bir din cinsiyet ya da ırkta bulunması veya iş dışındaki zevklerinin farklı olması bulunmaktadır. Yıldırma mağdurları bazı durumlarda taşıdıkları bir hastalıktan dolayı (AIDS, verem, egzama vb.), cinsel tercihleri veya madde bağımlılıklarından dolayı da yıldırmaı maruz kalabilmektedirler. Yatay yıldırmanın en belirgin sebepleri aşağıda verilmiştir (Güngör 2010):

- Kıskançlık ve çekememe,
- Rekabet ve çatışmanın varlığı,
- Bireysel olarak haz etmeme,
- Farklı bir ülke veya aynı ülkede farklı bir bölgeden gelme,
- Irk ve politik sebepler,
- Diğerlerine nazaran yeni üyenin daha yetenekli ve başarılı olması,
- Grubun diğer üyelerine göre farklı özelliklerinin bulunması olarak sıralanabilir.

Sıfır yıldırma, çifte yıldırma ve stratejik yıldırma durumunun yatay ve dikey çeşitte ortaya çıkması mümkündür. Sıfır yıldırma durumu, neredeyse örgüt içinde görülen günlük ve doğal iş yaşantısını yansıtır (Çobanoğlu 2005):

- Normal ve anlaşılabilir yıldırmanın görülmesi mümkündür.
- Genel olarak herkes herkese karşı olduğundan olaylar bir şahsa indirgenmiş değildir.
- Küçük görüş ayrılıklarına, tartışmalara, hafif suçlamalara rastlanır. Burada ruhsal ve psikolojik yapı olarak birini tahrip etmekten ziyade, üstün görünmeye çalışılır.

Çifte yıldırma, yıldırmanın yıkıcı enerjisinin yıldırma mağduru tarafından ailesine yansıtılması veya yıldırma mağdurundan ailesinin de dolaylı şekilde olumsuz etkilenmesinden doğar. Yıldırma mağdurunun, aile açısından aile bütünlüğünü ve sağlığını tehdit edici bir unsur halini almasının ardından ailelerin çabalarının da işe yaramamasıyla birlikte çaresizlik, ümitsizlik ve tükenmişlik tüm ailede yaşanacak ve kriz bir şekilde tüm aileye yayılacaktır. Böylelikle yıldırma aile bireylerini de etkileyecek ve bu hastalıktan dolayı ailenin birlik ve bütünlüğü tehlikeye girecektir. Çalışan eşlerin biri işyerinde baskı altında iken aynı sıkıntılar ile aile bireyleri, çocuklar, eşler, kardeşler anne ve baba da karşı karşıya kalmakta genellikle sorunların iş yaşamından aile ortamına taşınmasıyla çift yönlü bir saldırıya dönüşmektedir. Bu durum oldukça tehlikelidir (Ferrari 2004, [www.surrey.ac.uk/politics/cse/daphne-reports.Htm](http://www.surrey.ac.uk/politics/cse/daphne-reports.Htm), 16 Ocak 2017'de erişildi ).

Stratejik yıldırma, planlanmış psikolojik eziyet ve baskı olup kurum veya yönetimdekilerce, yıldırma amacıyla hedef seçilmiş bireyin istifa etmesine sebep olacak davranışlar tasarlanır. Genel olarak yükselmeye aday veya belli bir statüdeki yöneticilere veya çalışanlara karşı tasarlanan bu davranışlar uygulanmaktadır (Pehlivan, 2008). Bu durum genellikle örgütlerin istemediği kişileri işten çıkarma amacıyla kullanılmakta olan stratejik bir yıldırma durumudur.



## 1.6. Çalışma Yaşamında Karşılaşılan Yıldırmanın Etkileri

### 1.6.1. Mağdura Olan Etkileri

Yıldırma mağduru olan birey tartışmasız işyerlerinde psikolojik tacizden en büyük zararı görmektedir. Birey üzerinde yıldırma ekonomik ve sosyal yönde etki etmektedir. Bununla birlikte fiziksel ve ruhsal sağlığı da etkilemektedir. Birey, bozulan ruhsal ve fiziksel sağlığın tedavisi amacıyla yapılan harcamaları, işten ayrılması ile ortaya çıkan sosyal imaj sorunları ile kendisi uğraşır (Çobanoğlu 2005).

Yıldırım (2008) tarafından yıldırmanın, insanın mesleki bütünlük ve benlik duygusuna zarar verdiği, kişinin kendisine yönelik kuşkusunu arttırdığı, kafa karışıklığı ve paranoyanın sebebi olduğu, kurbanın kendine güven duygusunu yitirdiği, kendisini yalıtılabildiği, huzursuzluk, korku, utanç, öfke ve endişe duygularını yaşayabildiği belirtilmektedir. Uyku bozuklukları, ağlama, depresyon, panik atak, yüksek tansiyon, kalp krizine kadar giden sağlık sorunları ve travma sonrası stres bozukluğunun sebebi yıldırma olabilmektedir.

### 1.6.2. Örgüte Olan Etkileri

Leymann (2008) tarafından yıldırma sürecinin örgüt üzerinde yaptığı etkinin, örgütün tümünü en tepeden en aşağı kadar etkileyeceği ve pek çok huzursuzluğun, çatışmanın ve karışıklığın oluşmasına yol açacağı belirtilmektedir (<http://www.leymann.se/English/1110E.HTM>, 30 Aralık 2016'da erişildi). Yıldırma süreci boyunca etkilenen yalnızca hedefler değil aynı zamanda çalışma gruplarıdır. Bahsedilen bu durumun iş arkadaşlarını da etkilemesiyle performanslarında düşüşler, yaratıcılıklarında kısıtlanmalar görülmektedir. Diğer çalışanlar tarafından kendilerinin de bir gün bu olaya maruz kalacaklarının düşünülmesi güvensiz bir ortamın oluşmasına sebep olacaktır. Mağdurlar tarafından açılacak davalar da işyerine diğer bir etkisidir. Çalışanların tazminat taleplerinin olabilmesiyle birlikte çalışanı psikolojik açıdan kötü

etkilemekten de dava açılabilir. İşyerinin bu durumda ekonomisinin ve itibarının zarar görmesi muhtemeldir (Yılmaz 2009: 53)

Yıldırma yaşanan örgütte görülen ekonomik etkinin ardından, en iyi eleman kaybedilebilir, işgücü devir oranında artış görülür, çalışanlar moral bozukluğu yaşar, çalışanların örgüt karşısında güvenilirlikleri yitirilir (Dündar 2010: 26-28). İşyeri, yıldırma mağdurlarının, bu durumu kanıtlama, haklarını geri alma amacıyla yaptığı hukuki mücadelelerden ekonomik olarak etkilenir. Örgütlere yıldırmanın, getirdiği psikolojik ve ekonomik maliyetlerin bazılarını aşağıda yer verilmiştir. Yıldırmanın kaynaklı psikolojik maliyetler (Tınaz 2008: 162);

- Bireylerin arasındaki anlaşmazlık ve çatışmalar,
- Örgüt ikliminin olumsuzluğu,
- Örgüt kültürünün değerlerinde çökme,
- Ortamın güvensizliği,
- Genel saygı duygularının azalması,
- İsteksizlikten dolayı çalışanların yaratıcılığının kısıtlanmasıdır.

Yıldırmanın kaynaklanan ekonomik maliyetler (Tınaz 2008: 162);

- Artan hastalık izinleri,
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılması,
- İşten ayrılmaların artmasından dolayı yeni çalışan alımından kaynaklanan maliyet,
- İşten ayrılmaların artmasından dolayı etkinliklerinin maliyeti,
- Genel performansın düşük olması,
- İş kalitesinin düşüklüğü,
- Çalışanların tazminat ödemelerinin yapılması,
- İşsizlik maliyetleri,
- Yasal işlem ve / veya mahkeme masrafları,
- Erken emeklilik ödemeleridir.

### 1.6.3. Ailelere Olan Etkileri

Mağdurun maruz kaldığı yıldırmanın neticesinde meydana gelen sorunlar yalnızca bireyi etkilemekle kalmayıp bireyin ailesini, dostlarını, arkadaşlarını gibi yakın çevresini de etkiler. Çünkü psikolojik yıldırma neticesinde birey yaşadığı sıkıntıdan dolayı nasıl davranacağı ve davranışlarını nasıl kontrol edebileceğini bilemeyip inişli çıkışlı bir hal içerisinde. Aile, dost ve arkadaşları tarafından da bu durum karşısında mağdura nasıl davranılacağı kestirilememektedir. Bu stres ile baş etme hususunda yıldırma sürecinde etkilenen kişinin karşılaştığı sorunlar ciddi olacak, bazen sorununu nasıl davranacağını bilemediğinden eve getirecek ve aile bireylerine sıkıntısını yansıtacaktır. Bunun sonucunda aile içi sıkıntılar yaşanabilecektir (Ekiz 2010: 54).

Ayrıca bireyin başka yöntemlerle avunmaya çalışması sıkıntısının azalacağını umut ettiği yollara (içki, uyuşturucu, vb.) başvurmasıyla aile içi sıkıntıyla maddi sıkıntı birlikte gelecektir. Birey bütün bu yıpranma süreci içinde zaman geçtikçe kontrolünü kaybederek, kabalaşıp evdeki bireylere dış kaynaklı sıkıntıyı yansıtmakta ve şiddet uygulayabilmektedir. Bunun sonuçları aile için boşanmaya kadar gidebilmektedir. Dolayısıyla parçalanmış ailelerin yoğun olduğu toplumlarda iş yerindeki yıldırmanın sebep olduğu boşanma durumları da ciddi bir yüke neden olacaktır. Boşanmış aile tetikçisi olan bu süreç bunun yanında, evli olmayıp ailesiyle yaşayan yıldırma mağdurları da evden ayrılıp yalnızlaşacaklardır (Mavi 2015: 119).

Bu süreçlere bakıldığında yıldırma mağdurunun etkilenip yıpranması daha ağır bir biçimde ailesi için yük ve tahrip sebebidir. Bireyin kişiliği ve onuru açısından saldırı şeklinde kabul edilen yıldırma davranışından bireyin kişiliği zedelenip benlik saygısı aşağıya çekilmektedir. Yalnızca uygulandığı süreçte değil, ardından da yıldırma etkisi ciddi biçimde bireyin ve dolaylı şekilde de ailenin üzerinde görülmektedir. Engelleyici önlemlerin alınması bundan dolayı bir zorunluluktur (Ekiz 2010: 55).

#### 1.6.4. Toplum ve Ülke Ekonomisine Olan Etkileri

Şimşek (1993:3) tarafından; yıldırma ile alakalı araştırmaların yeni olmasından ve kullanılabilir verilerin yetersizliğinden dolayı sürecin ekonomi üzerindeki etkisinin net şekilde söylenemeyeceği belirtilmektedir. Fakat National Safe Workplace Institute'in (Ulusal İşyeri Güvenliği Enstitüsü) uzman raporu, ABD'de örgütlerde yıldırmanın çalışanlara toplam maliyetinin, 1992'de 4 milyar doların üzerinde olduğunu göstermektedir. Almanya'da 2008'de yapılan araştırmada, yıldırma uygulamalarının çok yaygın olduğu ve bu tür uygulamaların hem mağdur olan birey hem de örgüt üzerinde olumsuz sonuçlar yarattığı tespit edilmiştir. Araştırmalarda, 1,5 milyon çalışanın yıldırma maruz kaldığı, yıldırmanın Alman ekonomisine yaklaşık 13 milyar Euro'luk bir zarar verdiği ifade edilmektedir. Alman Federal Çalışma Bakanlığı verilerine göre ise, çalışanların %2,7'si somut olarak yıldırma maruz kalmaktadır. Hatta intiharların %10'unun yıldırma nedeniyle gerçekleştiği belirtilmektedir. Bir başka araştırmaya göre, 2008'de İsveç'te 55 yaş ve üzerindeki tüm işgücünün % 25'lik bir bölümünün yıldırma nedeniyle erken emekliye ayrıldığı bulgusuna ulaşılmıştır (Solmuş 2008: 383).

2017 yılında yapılan açıklamalara bakıldığında ise Mobbing Eğitim Yardım ve Araştırma Derneği (MEYAD) Başkanı İsmail Akgün, Amerika Birleşik Devletleri ekonomisinin 2017 yılında yıldırma nedeniyle yaklaşık olarak 4 milyar dolar, İngiliz ekonomisinin ise yaklaşık olarak 8 milyar sterlin zarara uğradığını ifade etmektedir. Aynı zamanda Uluslararası Çalışma Örgütü verilerine bakıldığında dünyada her sene 8 milyon iş gücü kaybının yaşandığı ifade edilmektedir. Türkiye'de ise net bir şekilde ekonomi üzerindeki etkinin henüz analiz edilemediğini ifade eden Akgün, yıldırma karşısında kararlı bir şekilde mücadele etmeye devam edileceğini ifade etmiştir.

Tüm toplumun katlanması gereken ekonomik maliyet olarak genellikle yaşanan sağlık problemlerinden dolayı yapılan sağlık harcamalarındaki artış, sigorta masraflarının artışı, devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması, işsizlik, nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmasından kaynaklanan vergi kayıpları ve erken emeklilik oranındaki artış belirtilebilir (Yılmaz 2009: 57).

## 1.7. Çalışma Yaşamında Yıldırma ile Mücadele Yolları

İşyerinde yaşanan yıldırma örgütsel morali bozma, birey ve grupları kutuplaştırma, işbirliğini engelleme, güvensizlik yaratma ve verimliliği düşürmeye sebep olur. Bireyler ve gruplar tarafından yıldırmanın olduğu ortamda kendi çıkarlarına odaklanılmaktadır. Ekip çalışması yerini karşı koymalara bırakır ve zamanla personel devir hızının arttığı görülür. Git gide bir kısır döngüye dönüşen sürecin sonucunda örgüt ve çalışanlar zarar görür. Yıldırmanın önlenmesinin önemi bundan dolayı büyüktür (Tutar 2004: 22).

Bireysel, sosyal çevre ve örgüt bağlamında alınabilecek bazı önlemler ile veya bazı yollara başvurularak yıldırma ile başa çıkılabilir. Bundan dolayı öncelikle bireysel sonrasında da örgüt bağlamında başa çıkma yolları ele alınacaktır (Dündar 2010: 32).

### 1.7.1. Bireysel Başa Çıkma Yolları

Psikolojik yıldırma ile karşılaşmış kişi açısından uygulanacak bireysel mücadele politikası bağlamında, ilk olarak mağdur tarafından kendi kişiliğini geliştirecek, ayakta kalmayı güçlendirecek çabalar gösterilmelidir. Bu bağlamda izlenebilecek bazı adımlara aşağıda yer verilmiştir (Davenport ve ark. 2003: 255; Karakaş 2010: 134; Zonp 2012: 43):

- Mağdur tarafından yıldırma maruz kalma sebepleri üzerinde düşünülmeli ve konunun farkına varılmalıdır.
- Psikolojik yıldırma ile alakalı her türlü bilgiye ulaşılarak bu konu üzerinde okunmalı ve konu tamamen anlaşılmalıdır.
- Yardım isteme konusunda çekimser olunmamalı bu konunun utanılacak bir davranış olmadığı bilinmelidir.
- Psikolojik yıldırma sürecinde her şeyin günlüğü tutulmalıdır. Bu durumu yıldırma uygulayan kişi tarafından reddedilme olasılığına karşı kayıt oluşturulmalıdır.

- Psikolojik yıldırma uygulayan kişiye karşı, maruz kalınan baskıya itiraz edildiği açık şekilde belirtilmelidir. Bu süreç içinde herhangi bir konu sebebiyle endişe duyulmamalı, güvenli olunmalı ve saldırgan bir tavırda bulunulmamalıdır.
- Yıldırma mağduru olan kişi tarafından güvenilen ve gerekli olduğunda kendisine tanıklık edebilecek bir iş arkadaşı edinilmelidir.
- Ailesi ve arkadaşlarıyla yakın ilişki kurularak destek alınmalıdır.
- Farklı sosyal çevrelere girilerek özgüveni geliştirebilecek durumlara yönelinmelidir.
- Yıldırma mağdurunun kendisini ortamdaki soyutlamaması gerekir.
- Kişinin psikolojik yıldırma süresince özgüvenini koruyabilmenin yollarını araması, kabiliyet ve deneyimlere olan güvenini sağlaması gerekmektedir.
- Vakit kaybedilmeden yaşanan durum ve yıldırma uygulayanların yetkili kişilere bildirmesi gerekir.
- Tıbbi ve psikolojik yardımın alınmasından çekinilmemelidir.
- Güvenilen çalışma arkadaşlarıyla yaşanan durumun paylaşılmasından çekinilmemelidir. Bireyin diğer arkadaşları ile paylaşmasıyla aynı durumda olan başkaları da varsa onlar ile yıldırma uygulayanın karşısında birlik olup mücadele süreci içinde şansını arttırabilir.
- Hukuksal süreç içinde mücadele amacıyla yeterli malzemenin toplanması gerekir.

Mağdurun, olayları, verilen anlamsız emir ve uygulamaları yazılı olarak kaydetmesi, yıldırma sürecinde kanıt gösterme gücünü tamamen olmasa da kısmen ortadan kaldırabilir. Böylece daha sonra gerekebilecek yasal uygulamalarda kanıt göstermek, olayları belgelendirmek kolay olabilecektir. Ayrıca mağdurlar yıldırma ile karşılaştıklarında bunu üst yönetime bildirmeli ve önlem alınmasını talep etmelidirler. Stresle başa çıkma yol ve yöntemleri hakkında bilgi edinerek, stresli ortamı kendi ihtiyaçları doğrultusunda dönüştürmeye çalışmak, mağdurların çalışma yaşamları ve sosyal yaşamlarının en az düzeyde etkilenmesini sağlayacaktır. Bununla birlikte yasal

yollara başvurmaktan ve psikolojik destek almaktan çekinmemelidirler (Davenport vd. 2002; Namie ve Namie 2009).

### 1.7.2. Örgütsel Başa Çıkma Yolları

Örgütte çalışanların görev tanımlarının açıkça yapılması ve sorumlulukların belirlenmesi, iletişim ve problem çözme becerilerinin geliştirilmesine ve çalışma hayatında etik değerlere ilişkin eğitimlerin sağlanması, yıldırma davranışlarına hoşgörü gösterilmeyeceği (Maull vd. 2001: 302-326), hangi davranışların yıldırma sayılacağı veya sayılmayacağına bir taslağının oluşturulması, resmi ve gayri resmi şikayet işlemlerini açıklanması, işe alım süreçlerinde iş ortamında sorun çıkaracak kişilik özellikleri olup olmadığına dikkat edilmesi, yıldırmanın süreci ve sonuçları hakkında eğitimler verilmesi örgütlerin yıldırma ortaya çıkmadan alabilecekleri önlemlerdir (Matthiesen 2006).

İçinde birden çok kişi bulunan örgütsel düzenlerde psikolojik yıldırmanın yayılımı hızlı olmaktadır. Psikolojik yıldırmanın boyutlarının, engelleyici önlemlerin alınmaması durumunda ilerleme göstererek artması ve toplumun tamamına etki edebilecek hal alması kaçınılmazdır. Psikolojik yıldırma ile mücadelede durumun farkında olunup göz ardı edilmemesi örgütler tarafından yapılması gereken en önemli şeydir. Psikolojik yıldırmanın gözlenmesinin minimuma indirilmesine, çalışanların tümünün birbirine karşı saygılı olduğu bir işyeri kültürünün oluşumunun sağlanması yardım edecektir. Kurumlar tarafından da psikolojik yıldırma engelleyici çeşitli çalışmalarda bulunulabilir (Tınaz 2011: 250).

Bu çalışmalar şu şekildedir (Davenport ve ark. 2003: 253; Atasoy 2010: 166; Tınaz 2011: 250-251);

- Yönetenler ve yönetilenlerin arasında psikolojik yıldırma ile alakalı, anlaşma sağlanacak yazılı bir politikanın oluşturulması ve bu politikanın uygulanabilirliğin denetlenmesi gerekir.

- Bahsi geçen politikanın uygulanmasını sağlayabilecek ve denetleyebilecek sorumlu bir üst kurul yaratılmalıdır.
- Politika bilincinin ve teşvik stratejisinin geliştirilmesi gerekmektedir.
- Yapılan politikanın, psikolojik yıldırma şekillerinin, davranışların hangilerinin yıldırma olarak sayılacağı belirlenmesi, çalışanlar tarafından kendilerine yardım edileceğinin ve çekinmeden şikayetlerini dile getirebileceklerinin bilinmesi sağlanmalıdır.
- Kesin olarak örgütün vizyon ve misyonu belirlenip herkesin bilmesi sağlanmalıdır.
- Yıldırma mağdurlarını koruyucu tedbirlerin alınması gerekmektedir.
- Kesin ve net bir şekilde görev ve sorumlulukların tespit edilmesi, iş tanımlarının açık şekilde yapılması önemlidir.
- Olabildiğine hızlı ve objektif bir biçimde disiplinsizliğe sebep olan durumlar ortadan kaldırılmalıdır.
- Personellerin katılımlarına karar alınırken fırsat verilmelidir.
- Duygusal zekâ, iletişim ve etik değerler benzeri konularda da teknik eğitimler ile birlikte eğitimler verilmelidir.
- İletişim ortamının dürüst, net ve zamanında yürütülüyor olması sağlanmalıdır.
- Kısa sürede kişilerin depresyon durumlarının, davranışsal bozukluklarının ve intihar eğilimlerinin belirlenmesini sağlayacak Çalışanlara Yardım Programı (ÇYP) kurumların tamamında bulunmalıdır.

Örgüt içerisinde yöneticiler, çalışma ortamlarındaki psikolojik yıldırmaya karşı oluşturulacak stratejinin öncüsü olmalıdır. Yöneticiler, psikolojik yıldırmanın çözülmesinde proaktif bir yaklaşımda olmalıdır.

### 1.7.3. Toplumsal Başa Çıkma Yolları

Yıldırma ile alakalı, toplum üyeleri tarafından sergilenebilecek tutum ve davranışlara aşağıda yer verilmiştir (Davenport ve ark. 2014: 103):



- Çalışana aile üyeleri tarafından koşulsuz destek verilmelidir.
- Aile üyelerinin konuyla alakalı yorum yapmadan sadece dinleyici konumda bulunmaları gerekir.
- Evin stresten uzak huzurlu ve mutlu bir yer olması sağlanmalıdır.
- Sosyal çevrenin, psikolojik yıldırma ile herkesin karşılaşılabileceği bilincinde olması gerekmektedir.
- Yıldırma kurbanıyla etkili iletişimde bulunulmalıdır. Kullanılan dilin çalışanın özgüvenini geliştirici nitelikte olması önemlidir.
- Yıldırma kurbanı özgüven geliştirici roller üstlenmelidir.
- Psikolojik yıldırma mağdurunun, güçlü özelliklerinin, karakterinin, cesaretinin ve başarılarının tasvip edilmesi gerekir.
- Psikolojik yıldırma mağdurunun çevresindekiler onu sevdiklerini gösteren tutum ve davranışlarda bulunmalıdırlar.
- Destek görüldüğü belli edilmelidir.
- Psikolojik yıldırma mağduru dinlenmelidir.
- Arayış göstermesi ve seçeneklere hazırlanması açısından kişi şu gibi sorulardan etkilenebilmektedir: “Bu halde daha ne kadar süre yaşayabileceğini düşünüyorsun? Bugün işten ayrılma kararı versen yaşamın nasıl olur? Ne kadar değişirdin? Ne değişirdi?”
- Psikolojik yıldırma kavramının tanımlanması konusunda yardımcı olunmalıdır.
- Terapistten yardım alınmalıdır.
- Doktora başvurması önerilebilir, tıbbın yardımının mümkün olduğu hatırlatılmalıdır.
- Yasal açıdan hak aramaya gidilebilir, mağdur kişi için avukat isimlerinin tespit edilmesiyle randevu alınması mümkündür.
- Ekonomik durumu kontrol altında tutabilecek yolların uygulanmasına gidilebilir.

- Bulunduğu ortamdan uzaklaşıp başka iş fırsatlarını değerlendirmesi önerilebilir.
- Özgeçmişinin hazırlanması konusunda yardım edilerek iş olanaklarının bulunmasıyla tavsiyeler sunulabilir.
- Yemeğe, sinemaya gidilmesi, yürüyüşe çıkılması benzeri ortak sosyal etkinliklerde bulunulabilir.
- Psikolojik yıldırma mağduru aranmalı, kart ya da çiçek gönderilmelidir.
- Psikolojik gelişimi için yardımı olacak kitaplar sunulabilir.
- Yanında olunarak yardım sanatı uygulanmalıdır.

Bireysel ve örgütsel başa çıkma yollarında olduğu gibi toplumsal başa çıkma yolları da genel olarak aynı şeylerden bahsetmektedir. Yıldırma mağduru bu durumun altında ezilmek yerine sesini çıkarmalı ya da yardım istemelidir. Aynı şekilde yıldırma izleyicileri de yıldırmaya maruz kalan kişiye destek olmalıdır. Bu durumdan destekleriyle mağduru, mağduriyetten uzaklaştırabilirler. Mağdur çevresindeki insanlar, desteklerini sürekli hissettirmeli, yalnız olmadığını bilmesini sağlamalıdır.

#### 1.7.4. Hukuki Mücadele

Yıldırma davranışı hemen hemen her ülkede cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mekan ve hiyerarşik oluşumlar dikkate alınmadan sürekli olarak devam eden hem sosyal hem toplumsal hem ekonomik hem de ahlaki bir işyeri problemi olarak görülmektedir (Tınaz 2012: 30). Yıldırma olgusunun devam ettiği ilerleyen aşamalarda hukuki yollara başvurulması ve yıldırma faaliyetlerinin yasal yollarla çözümlenmesi gerekmektedir. Tınaz ve diğerlerine (2008) göre yıldırma faaliyetine maruz kalan bireyler mutlaka bunu yasal bir tabakaya oturtup çözüme yönelik gerekli mercilere başvurularını yapmalı, konu ile ilişkili olan uzman kişilerden görüşler almalıdırlar.

Yıldırma ile mücadelede için 1990'lı yıllardan itibaren birçok ülkede yasal girişimler başlatılmış, yıldırmanın yasal tanımları yapılarak, şikayet birimleri oluşturulmuştur. Yıldırma açısından dünyada birçok ülkenin herhangi bir yaptırımının

olmamasına karşın birebir bu durum için bazı ülkelerde yasal düzenlemelere gidilmiştir, bu ülkelerin içinde ABD, İtalya, Almanya ve Avustralya gibi ülkeler bulunmaktadır. Bu ülkeler psikolojik taciz şeklinde tanımlanan yıldırma sürecini suç şeklinde görmektedir.

Diğer ülkelere de bir örnek teşkil eden İsveç'te yıldırmanın suç olarak değerlendirilmeye başladığı yıl 1933 yılıdır. İsveç'in erken yıllarda yıldırma'yı bir suç unsuru olarak görmesi şaşırtıcı bir durum değildir. Çünkü İsveç bilindiği üzere, kalkınma başarısı, çalışan memnuniyeti açısından önemli bir seviye kat etmiştir (Saunders vd. 2007: 340-354 ; Heiskanen 2007).

1997 yılında Almanya Federal Meclisi petition Komisyonu 175. Oturumunda yıldırma karşısında hukuki düzenlemelerin yeterli miktarda olmadığı ve bu yüzden kanunla net bir şekilde yasaklanması gerektiği yönünde verilen öneri, yasal olarak gerekli düzenlemelerin varolduğu gerekçesi ile reddedilmiştir.

Fransa'da ise "Sosyal Modernizasyon Yasası" 2002 yılından beri yürürlükte olan bir kanundur. Bununla birlikte Fransız İş Kanunu'nun içeriğine ayrı bir düzenleme ile "mobbinge mücadele" başlıklı bir bölüm de eklenmiştir. İş Kanunu'nun içeriğine eklenen yeni başlıkta mobbing; çalışanların hem hakları üzerinde hem de onurları üzerinde zedeleyici davranışlar içeren, bireylerin çalışma koşullarında olumsuz etkiler yaratan ya da sona ermesine sebebiyet veren, psikolojik sağlık ve fiziksel sağlık üzerinde olumsuz etkileri barındıran ve bireylerin kariyerlerini tehlikeli bir konuma sürükleyen sistematik davranışlar olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte işverenlerin yıldırma faaliyetlerinin en aza indirgenmesi için bütün önlemleri önceden alması aksi takdirde bir arabulucu aracılığıyla uzlaştırma sürecinin başlatılacağı da kanunda öngörülmüştür. Yine aynı şekilde kanun kapsamında yıldırma faaliyetlerine maruz kalan kişilerin hem ceza hem de iş mahkemelerinde yasal yollardan haklarını savunmak için dava açabilecekleri de belirtilmiştir.

Türk hukukuna bakıldığında ise yıldırma henüz yeni bir kavram olarak karşımıza çıktığı için direk olarak herhangi bir kanun bulunmamaktadır. Fakat diğer kanunlarda yer alan bazı düzenlemeler yıldırma açısından kaynak teşkil edebilmektedir.

Mevzuatımızda işyerinde psikolojik yıldırma terimine açıkça yer veren ilk düzenleme işyerinde psikolojik yıldırmanın önlenmesi amacıyla çıkarılan 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesidir<sup>1</sup>. Genelge çerçevesinde 26 Nisan 2011 tarihinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Genel Müdürlüğü bünyesinde, ilgili kamu kurumları ve sosyal taraflarla yapılan ilk toplantıyla Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu hazırlık çalışmaları başlamıştır. 21.5.2012 tarihli Bakanlık Oluru ile “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” oluşturulmuştur (Karlıoğlu 2015: 83).

Yıldırma, hedef olarak görülen birey ya da bireylerin hem onurlarına hem de kişilik haklarına yapılan bir saldırı niteliğindedir. Bu durum Türkiye Cumhuriyeti 1982 Anayasası’nda temel hak ve hürriyetlere ilişkin hükümlerle birlikte koruma altındadır. Yıldırma, Türkiye Cumhuriyeti Anayasa’sı 12. Maddesi “Herkesin kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahip olduğu” açıklamasına ve yine “Herkesin yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahip olduğunu” düzenleyen 17. Madde açıklamalarına uygun düşmemektedir<sup>2</sup>.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda da direk yıldırma adı altında olmasa da bazı düzenlemeler mevcuttur. İlgili kanunun 10. maddesi üstlerin astlarına eşit davranmalarını gerektiğini yine 21. Madde memurların kendilerine karşı yapılan işlem ve idari eylemler kapsamında şikayet etme haklarının olduğunu, hukuki yollara başvurabileceklerini ifade etmektedir<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi 19.03.2011 tarihinde ve 27879 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır.

<sup>2</sup> **Türkiye Cumhuriyeti Anayasası 12. Madde:** Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilemez, vazgeçilemez temel hak ve hürriyetlere sahiptir. Temel hak ve hürriyetler, kişinin topluma, ailesine ve diğer kişilere karşı ödev ve sorumluluklarını da ihtiva eder.

**17. Madde:** Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir. Tıbbi zorunluluklar ve kanunda yazılı haller dışında, kişinin vücut bütünlüğüne dokunulamaz; rızası olmadan bilimsel ve tıbbi deneylere tabi tutulamaz. Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz.

<sup>3</sup> **657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu 10. Madde:** Devlet memurları amiri oldukları kuruluş ve hizmet birimlerinde kanun, tüzük ve yönetmeliklerle belirlenen görevleri zamanında ve eksiksiz olarak yapmaktan ve yaptırmaktan, maiyetindeki memurlarını yetiştirmekten, hal ve hareketlerini takip ve kontrol etmekten görevli sorumludurlar. Amir, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Amirlik yetkisini kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içinde kullanır. Amir, maiyetindeki memurlara kanunlara aykırı emir veremez ve maiyetindeki memurdan hususi bir menfaat temin edecek bir talepte bulunamaz, hediyesini kabul edemez ve borç alamaz.

**Madde 21:** Devlet memurları kurumlarıyla ilgili resmi ve şahsi işlerinden dolayı müracaat; amirleri veya kurumları tarafından kendilerine uygulanan idari eylem ve işlemlerden dolayı şikayet ve dava açma hakkına sahiptirler. Müracaat ve şikayetler söz veya yazı ile en yakın amirden başlayarak silsile

161 Sayılı İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin Sözleşme iş sağlığı ve güvenliği bağlamında işyerinde şiddetin önlenmesi ile ilişkili bir ILO Sözleşmesidir. İş ile alakalı en uygun fiziksel ve zihinsel sağlık koşullarının karşılanacağı biçimde güvenli ve sağlıklı bir iş ortamı sağlanması ve işçilerin fiziksel ve zihinsel sağlık durumlarının dikkate alınacağı biçimde, işin onların yeteneklerine uygun olarak uyarlanması Türkiye'nin 2004'te onayladığı sözleşmenin amaçları arasındadır<sup>4</sup>. Sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı yaratılması için hükümetler, işverenler ve işçiler sözleşmeye göre ortak görevlere sahiptir. Katılımcı bir yönteminse sorunların tespiti ve çözümünde izlenmesi, yani işçi ve işveren örgütlerinin ya da temsilcilerinin süreç içerisine aktif katılımının sağlanması gerekmektedir. 111 ve 155 sayılı sözleşmeler ile birlikte 161 sayılı sözleşmeyle de işyerinde yıldırmanın engellenmesi amacıyla koruyucu önlemlerin alınıp düzenlemelerin yapılması bakımından devletlere sorumluluk yüklenmektedir (Ağtaş 2013: 83).

En temel insan ve çalışma hakkı ihlali şeklinde işyerinde yıldırma olgusu ele alınmaktadır. Bunun yanında iş sağlığı ve güvenliği kapsamında da dikkate alınıp yeni gelişmekte olan mesleki risklerin altında ele alınmaktadır. Bu bağlamda, 155 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşme işyerinde yıldırmanın engellenmesiyle alakalı bulunan ve 1981 yılında ILO tarafından kabul edilen başka bir sözleşmedir. İşyerinde yıldırmanın önüne geçilmesi de, işyerinde çalışanların sağlıklı ve güvenli iş ortamlarında, stresten uzak çalışabilmeleri amacıyla gerekli ön koşullardan birisidir. Türkiye tarafından 2004 tarihinde onaylanan 155 Sayılı Sözleşme'nin bu

---

yolu ile şikayet edilen amirler atlanarak yapılır. Müracaat ve şikayetler incelenerek en kısa zamanda ilgiliye bildirilir. Müracaat ve şikayetlerle ilgili esas ve usuller Başbakanlıkça hazırlanacak bir yönetmelikle düzenlenir.

<sup>4</sup> **İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin 161 Sayılı Sözleşmenin Onaylanmasının Uygun Bulunduğu Hakkında Kanun 1. Madde:** Bu sözleşmenin amacı bakımından:

- a) "İş Sağlığı Hizmetleri" terimi esas olarak önleyici işlemlere sahip olan ve işletmedeki işveren, işçiler ve onların temsilcilerine;
  - (i) İşle ilgili en uygun fiziksel ve zihinsel sağlık koşullarını karşılayacak düzeyde, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak ve bunu sürdürmek için gereksinimler,
  - (ii) İşin, işçilerin fiziksel ve zihinsel sağlık durumlarını dikkate alacak şekilde, onların yeteneklerine uygun biçimde uyarlanması,
- konularında tavsiyede bulunma sorumluluğu olan hizmetlerdir.
- b) "İşçilerin işyerindeki temsilcileri terimi", ulusal mevzuat veya uygulamaya göre bu şekilde tanımlanan kişileri ifade eder.

bağlamda önemli bir yeri bulunmaktadır. Sözleşme, iş güvenliği, iş sağlığı ve çalışma ortamına ilişkin her üye ülkenin ulusal koşulları dikkate alınıp işçi ve işveren örgütlerine danışılarak tutarlı bir ulusal politika geliştirilmesi ve uygulanması yükümlülüğünün bulunduğunu belirtmektedir<sup>5</sup>. İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması üzerine sözleşme kapsamında belirtilen sağlıklı ve güvenli iş ortamlarının oluşturulması için geliştirilecek ulusal politikalar çerçevesinde, gereken istatistiklerin tutulması, denetimlerin yapılması, eğitimlerin verilmesi ve tedbirlerin alınması öngörülmektedir (Risk Med Akademi 2012).

Psikolojik yıldırmanın da suç olarak tanımlanarak yok edilmesi açısından mücadelenin sadece bireye bırakılmaması ve hukuki mücadelenin sonuç vermesi bunun sebebi olarak gösterilebilir. İşverenin üzerinde bulunan en temel yükümlülüklerden biri genellikle çalışma ortamlarının varlığıyla meydana gelen işçi, işveren gibi oluşumlarda işçinin gözetilmesi borcudur. Daha önce de belirtildiği üzere birebir yıldırma açısından yasal düzenlemenin ülkemizde bulunmamasına karşın iş hukukunu ilgilendiren bazı maddeler mevcuttur. Medeni Kanun'un 23. maddesiyle 2011 yılında yürürlüğe giren 6098 Borçlar Kanun'unun 49. ve 417. maddeleri buna örnek verilebilmektedir<sup>6</sup>. İşçinin kişiliğine saygı gösterilmesinin, işçinin kişiliğinin korunmasının da bu bağlamda değerlendirilen ve işverenin yükümlülüğündeki işçiyi gözetme borcu kapsamında

<sup>5</sup> **155 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşme 4. Madde:** Her üye, ulusal koşullar ve uygulamaya göre ve en fazla temsil kabiliyetine sahip işçi ve işveren kuruluşlarına danışarak iş güvenliği, iş sağlığı ve çalışma ortamına ilişkin tutarlı bir ulusal politika geliştirecek, uygulayacak ve periyodik olarak gözden geçirecektir. Bu politikanın amacı, işle bağlantılı olan veya işin yürütümü sırasında ortaya çıkan kaza ve yaralanmaları, çalışma ortamında bulunan tehlike nedenlerini mümkün olduğu ölçüde asgariye indirerek önlemek olacaktır.

<sup>6</sup> **8049 Sayılı Türk Medeni Kanunu 23. Madde:** Kimse, hak ve fiil ehliyetlerinden kısmen de olsa vazgeçemez. Kimse özgürlüklerinden vazgeçemez veya onları hukuka ya da ahlâka aykırı olarak sınırlayamaz. Yazılı rıza üzerine insan kökenli biyolojik maddelerin alınması, aşılması ve nakli mümkündür. Ancak, biyolojik Madde verme borcu altına girmiş olandan edimini yerine getirmesi istenemez; maddî ve manevî tazminat isteminde bulunulamaz.

**6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu 49. Madde:** Kusurlu ve hukuka aykırı bir fiille başkasına zarar veren, bu zararı gidermekle yükümlüdür. Zarar verici fiili yasaklayan bir hukuk kuralı bulunmasa bile, ahlaka aykırı bir fiille başkasına kasten zarar veren de, bu zararı gidermekle yükümlüdür.

**6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu 417. Madde:** 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 bulundurmamak; 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.

gösterilmesi ve değerlendirilmesi mümkündür. Bunun yanında yıldırma uygulayanların arasında yapılmış olan çalışmalarda görülen yoğunluklu grubu işverenlerin oluşturmasıyla yaptırımların düzenlenmesi daha da önemli bir hal almıştır (TBMM 2010: 21-28).

Yıldırma ile ilişkili açık bir düzenleme 2003'te yürürlüğe giren "4857 sayılı İş Kanunu" çerçevesinde mevcut olmamasına rağmen, bu konu genel temayüllere göre iş sağlığı ve güvenliğinin kapsamında değerlendirilip, bu hükümler bağlamında ele alınabilir. Bir diğer yandan, çalışanların bilgilerinin gizli tutulması<sup>7</sup> ve özel hayatın korunması benzeri, çeşitli yıldırma davranışlarını karşılamakta olan çeşitli hükümler de yer almaktadır. İşverenin fesih hakkını sınırlandırmış olan bir yapılanmaya gidilmesini sağlayan İş Kanunu, işçinin kişilik haklarının korunmasını gündeme getirmiştir (Çokgüler 2014: 7-12).

Ayrımcılığa ilişkin düzenlemeler de yasa kapsamında ele alınabilecek diğer bir konudur. İşyerinde işverenin adına hareket etme ve karar alma yetkisini elinde bulunduran işveren vekilleri açısından da bu düzenlemeler ile belirlenmiş olan işverene ait yükümlülükler geçerli olmaktadır. 30.06.2012 tarihli resmi gazeteyle yürürlüğe girmiş olan 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun öncesinde, geniş bir yelpazede 4857 sayılı İş Kanunu iş sağlığı ve güvenliğiyle alakalı hususların düzenlenmesiyle beraber bu başlıkta bulunan maddelerin genel olarak işçinin fiziksel sağlığının üzerinde yoğunlaşmasına karşın mülga 77. maddede "işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması amacıyla işverenler gerekli her türlü önlem almakla yükümlüdür", ibaresi yer almaktaydı. Bu maddeyle iş sağlığı ve güvenliğinin yalnızca fiziksel değil bunun yanında psikolojik riskleri de kapsamakta olduğu yönünde bir yorumda bulunulmuştur. Bundan dolayı bu madde kapsamında yıldırma de

<sup>7</sup> **4857 Sayılı İş Kanunu 75. Madde:** - İşveren çalıştırdığı her işçi için bir özlük dosyası düzenler. İşveren bu dosyada, işçinin kimlik bilgilerinin yanında, bu Kanun ve diğer kanunlar uyarınca düzenlemek zorunda olduğu her türlü belge ve kayıtları saklamak ve bunları istendiği zaman yetkili memur ve mercilere göstermek zorundadır. İşveren, işçi hakkında edindiği bilgileri dürüstlük kuralları ve hukuka uygun olarak kullanmak ve gizli kalmasında işçinin haklı çıkarı bulunan bilgileri açıklamamakla yükümlüdür.

değerlendirilip işverenin işçiyi gözetme borcunun olduğu belirtilebilir (Özkan 2011: 78-79).

İş kanunu dâhilinde değerlendirilebilmesi mümkün olan diğer bir noktaysa, yıldırma sürecinde görülen davranış tipleri arasında çalışanın özel yaşamına dönük saldırı ve ihlallerin bulunması dolayısıyla, özel hayatın korunması ile alakalı düzenlemelerdir. Yasa koyucu tarafından işçi, işverenlerden gelebilecek bu tür saldırılara karşı 75. madde ile kısmen korunmaktadır. Bu madde kapsamında işveren, her bir işçi için, içerisinde işçi ile alakalı belgelerin ve kayıtların bulunduğu özlük dosyasındaki bilgileri gizli tutmak zorundadır. Yine yasa işverenin, işçi ile ilgili edindiği bilgileri dürüstlük kuralları kapsamında ve hukuka uygun şekilde kullanmak ve gizli kalmasında işçinin haklı çıkarı mevcut olan bilgileri açıklamamak ile yükümlü olduğunu belirtmektedir. Aktif ya da pasif biçimde gelişebilen eşit davranmama durumu da sıklıkla rastlanan yıldırma eylemleri arasındadır. İş Kanunu'nun 5. maddesi çerçevesinde bu gibi durumlar değerlendirilebilmekte olup bu maddede; "iş ilişkisinde cinsiyet, ırk, dil, felsefi inanç, siyasal düşünce, din ve mezhep ve benzeri nedenlere dayalı ayırım yapılamaz" hükmü yer almaktadır<sup>8</sup>. İş Kanunu hükümleriyle aynı ya da eşit değerdeki bir iş açısından cinsiyetten dolayı daha düşük ücretin kararlaştırılması da yasaklanmıştır. İşçinin cinsiyetinden dolayı özel koruyucu hükümlerin uygulanmasının, daha düşük bir ücretin uygulanabilmesini haklı kılması mümkün değildir (Risk Med Akademi 2012).

<sup>8</sup> **4857 Sayılı İş Kanunu 5. Madde:** İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmi süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerdeki bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz. İş ilişkisinde veya sona ermesinde yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davranıldığında işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebilir. 2821 sayılı Sendikalar Kanununun 31 inci maddesi hükümleri saklıdır. 20 nci madde hükümleri saklı kalmak üzere işverenin yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davrandığını işçi ispat etmekle yükümlüdür. Ancak, işçi bir ihlalin varlığı ihtimalini güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyduğunda, işveren böyle bir ihlalin mevcut olmadığını ispat etmekle yükümlü olur.





İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 13. maddesi<sup>11</sup> uyarınca, ciddi ve yakın bir tehlikenin varlığı halinde çalışanların aşağıda izah edilecek koşullarla çalışmaktan

hesabında bu Kanunun 66 ncı maddesindeki süreler dikkate alınır. Özellikle aşağıdaki hususlar fesih için geçerli bir sebep oluşturmaz: a) Sendika üyeliği veya çalışma saatleri dışında veya işverenin rızası ile çalışma saatleri içinde sendikal faaliyetlere katılmak. b) İşyeri sendika temsilciliği yapmak. c) Mevzuattan veya sözleşmeden doğan haklarını takip veya yükümlülüklerini yerine getirmek için işveren aleyhine idari veya adli makamlara başvurmak veya bu hususta başlatılmış sürece katılmak.(1) d) Irk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi görüş ve benzeri nedenler. e) 74 üncü maddede öngörülen ve kadın işçilerin çalıştırılmasının yasak olduğu sürelerde işe gelmemek. f) Hastalık veya kaza nedeniyle 25 inci maddenin (I) numaralı bendinin (b) alt bendinde öngörülen bekleme süresinde işe geçici devamsızlık. İşçinin altı aylık kıdemi, aynı işverenin bir veya değişik işyerlerinde geçen süreler birleştirilerek hesap edilir. İşverenin aynı işkolunda birden fazla işyerinin bulunması halinde, işyerinde çalışan işçi sayısı, bu işyerlerinde çalışan toplam işçi sayısına göre belirlenir. İşletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcıları ile işyerinin bütününe sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri hakkında bu madde, 19 ve 21 inci maddeler ile 25 inci maddenin son fıkrası uygulanmaz.

**Madde 21:** İşverence geçerli sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli olmadığı mahkemece veya özel hakem tarafından tespit edilerek feshin geçersizliğine karar verildiğinde, işveren, işçiyi bir ay içinde işe başlatmak zorundadır. İşçiyi başvurusu üzerine işveren bir ay içinde işe başlatmaz ise, işçiye en az dört aylık ve en çok sekiz aylık ücreti tutarında tazminat ödemekle yükümlü olur. Mahkeme veya özel hakem feshin geçersizliğine karar verdiğinde, işçinin işe başlatılmaması halinde ödenecek tazminat miktarını da belirler. Kararın kesinleşmesine kadar çalıştırılmadığı süre için işçiye en çok dört aya kadar doğmuş bulunan ücret ve diğer hakları ödenir. (Ek fıkra: 12/10/2017-7036/12 md.) Mahkeme veya özel hakem, ikinci fıkrada düzenlenen tazminat ile üçüncü fıkrada düzenlenen ücret ve diğer hakları, dava tarihindeki ücreti esas alarak parasal olarak belirler. 8431 İşçi işe başlatılırsa, peşin olarak ödenen bildirim süresine ait ücret ile kıdem tazminatı, yukarıdaki fıkra hükümlerine göre yapılacak ödemeden mahsup edilir. İşe başlatılmayan işçiye bildirim süresi verilmemiş veya bildirim süresine ait ücret peşin ödenmemişse, bu süreler ait ücret tutarı ayrıca ödenir. İşçi kesinleşen mahkeme veya özel hakem kararının tebliğinden itibaren on işgünü içinde işe başlamak için işverene başvuruda bulunmak zorundadır. İşçi bu süre içinde başvuruda bulunmaz ise, işverence yapılmış olan fesih geçerli bir fesih sayılır ve işveren sadece bunun hukuki sonuçları ile sorumlu olur. (Ek fıkra: 12/10/2017-7036/12 md.) Arabuluculuk faaliyeti sonunda tarafların, işçinin işe başlatılması konusunda anlaşmaları hâlinde; a) İşe başlatma tarihini, b) Üçüncü fıkrada düzenlenen ücret ve diğer hakların parasal miktarını, c) İşçinin işe başlatılmaması durumunda ikinci fıkrada düzenlenen tazminatın parasal miktarını, belirlemeleri zorunludur. Aksi takdirde anlaşma sağlanamamış sayılır ve son tutanak buna göre düzenlenir. İşçinin kararlaştırılan tarihte işe başlamaması hâlinde fesih geçerli hâle gelir ve işveren sadece bunun hukuki sonuçları ile sorumlu olur. Bu maddenin birinci, ikinci ve üçüncü fıkra hükümleri sözleşmeler ile hiçbir suretle değiştirilemez; aksi yönde sözleşme hükümleri geçersizdir.

**Madde 22:** İşveren, iş sözleşmesiyle veya iş sözleşmesinin eki niteliğindeki personel yönetmeliği ve benzeri kaynaklar ya da işyeri uygulamasıyla oluşan çalışma koşullarında esaslı bir değişikliği ancak durumu işçiye yazılı olarak bildirmek suretiyle yapabilir. Bu şekilde uygun olarak yapılmayan ve işçi tarafından altı işgünü içinde yazılı olarak kabul edilmeyen değişiklikler işçiyi bağlamaz. İşçi değişiklik önerisini bu süre içinde kabul etmezse, işveren değişikliğin geçerli bir nedene dayandığını veya fesih için başka bir geçerli nedenin bulunduğunu yazılı olarak açıklamak ve bildirim süresine uymak suretiyle iş sözleşmesini feshedebilir. İşçi bu durumda 17 ila 21 inci madde hükümlerine göre dava açabilir. Taraflar aralarında anlaşarak çalışma koşullarını her zaman değiştirebilir. Çalışma koşullarında değişiklik geçmişe etkili olarak yürürlüğe konulamaz.

<sup>11</sup> **İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu 13. Madde:** (1) Ciddi ve yakın tehlike ile karşı karşıya kalan çalışanlar kurula, kurulun bulunmadığı işyerlerinde ise işverene başvurarak durumun tespit edilmesini ve gerekli tedbirlerin alınmasına karar verilmesini talep edebilir. Kurul acilen toplanarak, işveren ise derhâl kararını verir ve durumu tutanakla tespit eder. Karar, çalışana ve çalışan temsilcisine yazılı olarak bildirilir. (2) Kurul veya işverenin çalışanın talebi yönünde karar vermesi hâlinde çalışan, gerekli tedbirler alınmaya kadar çalışmaktan kaçınabilir. Çalışanların çalışmaktan kaçındığı dönemdeki ücreti ile kanunlardan ve iş sözleşmesinden doğan diğer hakları saklıdır. (3) Çalışanlar ciddi ve yakın tehlikenin önlenemez olduğu durumlarda birinci fıkradaki usule uymak zorunda olmaksızın işyerini veya tehlikeli bölgeyi terk ederek belirlenen güvenli yere gider. Çalışanların bu hareketlerinden dolayı hakları kısıtlanamaz. 11654 (4) İş sözleşmesiyle çalışanlar, talep etmelerine rağmen gerekli tedbirlerin alınmadığı durumlarda, tabii oldukları kanun hükümlerine göre iş sözleşmelerini feshedebilir. Toplu sözleşme veya toplu iş sözleşmesi ile çalışan

kaçınma hakkını kullanabilmesi söz konusu olur. Tehlikenin ciddi olması ölçütü, tehlikenin önemli ölçüde zarar veya hasar verme potansiyelini ifade etmek için; tehlikenin yakın olması ölçütü ise tehlikenin henüz gerçekleşmemiş, ancak çok yakında gerçekleşebileceğini anlatmak için kullanılır (Sarıbay 2015: 69).

Anılan maddenin 1. fıkrasında, ciddi ve yakın tehlike ile karşı karşıya kalan çalışanların kurula, kurulun bulunmadığı işyerlerinde ise işverene başvurarak durumun tespit edilmesini ve gerekli tedbirlerin alınmasına karar verilmesini talep edebileceği, bu halde kurulun acilen toplanarak<sup>12</sup>, kurulun bulunmadığı durumlarda ise işveren tarafından derhal kararın verilerek durumun tutanakla tespit edileceği, kararın işçi veya işçi temsilcisine yazılı bir şekilde bildirileceği hüküm altına alınmıştır. Dolayısıyla çalışanın iş görmekten kaçınma hakkının kullanabilmesi için ilk şart ciddi ve yakın bir tehlikedir. Diğer yandan, Kurulun ciddi ve yakın bir tehlikeyi saptaması yeterli olup, ayrıca işverenin bu kapsamda gerekli ve yeterli önlemleri alıp almadığının beklenmesi gerekmez alınmalıdır (Özdemir 2014: 422).

Yakın ve ciddi tehlikenin varlığı belirlenirken çalışan işçinin subjektif durumu diğer bir deyişle, mesleği, yaşı, kıdemi, sağlığı gibi kişisel özellikleri de göz önüne alınmalıdır. Çalışanların da Kanundan doğan haklarını kötüye kullanmamaları gerekir. Öğretide, kaçınma hakkının aralarında psikolojik yıldırma durumunda da söz konusu olabileceği, bahse konu tehlike söz konusu ise Kanundaki usulün işletilebileceği belirtilir (Süzek 2015: 916).

Psikolojik yıldırma olarak nitelendirilebilecek olan bazı davranışlar 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda yer alan suçlara konu eylemler arasında yer alabilmektedir. İlgili kanunda psikolojik yıldırma ile bağdaştırılabilecek olan bazı suçlar; Tehdit, Eziyet, Cinsel Taciz, Şantaj, İş ve Çalışma Hürriyetinin İhlali, Hakaret, Ayrımcılık, Haberleşmenin Engellenmesi, Kişilerin Huzur ve Sükununu Bozma, Haberleşmenin

---

kamu personeli, bu maddeye göre çalışmadığı dönemde fiilen çalışmış sayılır. (5) Bu Kanunun 25 inci maddesine göre işyerinde işin durdurulması hâlinde, bu madde hükümleri uygulanmaz  
<sup>12</sup> Kurulun karar süresi ile ilgili olarak ise 4857 sayılı yasada "aynı gün" karar vermesi öngörülmüşken, bu yeni Kanunda aynı gün ibaresi çıkarılmış ve acilen karar vermesi öngörülmüştür.

Gizliliği, Özel Hayatın Gizliliğini İhlal, Kişiler Arasındaki Konuşmaların Dinlenmesi ve Kayda Alınması, Kişisel Verilerin Kaydedilmesidir.

2016 yılında kabul edilen Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu ile birlikte “İşyerinde Yıldırma” ve “Taciz” kavramları özel olarak belirtilmiş ve ayrımcılık kapsamı altında değerlendirilmiştir. Kanuna göre yıldırma; cinsel ve psikolojik türler de dahil edilerek, insan onurunu kırıcı, utandırıcı ve aşağılayıcı nitelikte olan ve bu amacı taşıyan ya da bu amacı taşımasa da sonucu doğuran davranışlar olarak tanımlanmıştır<sup>13</sup>. Kanun kapsamında yıldırma faaliyetleri bir tür ayrımcılık olarak nitelendirilmiştir. Kanuna aykırı davranışların ise 1000 ila 15000 Türk Lirası para cezası ile cezalandırılacağı da belirtilmiştir<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> **Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu Madde 2 (j):** 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, ....

<sup>14</sup> **Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu 25. Madde:** (1) Ayrımcılık yasağının ihlali hâlinde, bu ihlalin etki ve sonuçlarının ağırlığı, failin ekonomik durumu ve çoklu ayrımcılığın ağırlaştırıcı etkisi dikkate alınarak ihlalden sorumlu olan kamu kurum ve kuruluşları, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, gerçek kişiler ve özel hukuk tüzel kişileri hakkında bin Türk lirasından on beş bin Türk lirasına kadar idari para cezası uygulanır.

(2) Birinci fıkrada belirtilen idari para cezasının kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları hakkında uygulanması hâlinde, ödenen idari para cezası, cezaya esas ayrımcı uygulamaya kusuruyla sebebiyet veren kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan memurlar ve diğer kamu görevlileri ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarında görev yapanlara rücu edilir.

(3) 19 uncu maddede öngörülen yükümlülöklere, uyarıya rağmen haklı bir neden olmaksızın belirtilen sürede uymayan birinci fıkrada kapsamındaki kişi ve kuruluşlar hakkında beş yüz Türk lirasından iki bin Türk lirasına kadar idari para cezası uygulanır. Bu fıkrada düzenlenen idari para cezaları hakkında da ikinci fıkrada hükümü uygulanır.

(4) Kurul, verdiği idari para cezasını bir defaya mahsus olmak üzere uyarı cezasına dönüştürebilir. Hakkında uyarı cezası verilen kişi veya kurumun ayrımcı fiilinin tekrarı hâlinde alacağı ceza yüzde elli oranında artırılır. Bu artış ceza üst sınırını aşamaz.

(5) Bu Kanuna göre verilen idari para cezaları tebliğinden itibaren bir ay içinde ödenir.

(6) Bu Kanunda hüküm bulunmayan hâllerde idari yaptırımlara ilişkin olarak 30/3/2005 tarihli ve 5326 sayılı Kabahatler Kanunu hükümleri uygulanır.

## II. BÖLÜM

### 2. ÇALIŞMA YAŞAMINDA YILDIRMA DAVRANIŞINA MARUZ KALANLAR ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde araştırmanın önemi ve amacı belirtilecek, araştırmanın kapsamı ve sınırları anlatılacak, araştırmanın yöntemine ve araştırma bulgularına yer verilecektir.

#### 2.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Yıldırma kavramı, işyerlerinde bir grup ya da kişinin çalışanların iş yaşamlarından uzaklaşmalarını sağlamak amacıyla uygulamaya koydukları sistematik, uzun vadeli ve olumsuz davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. Yıldırmanın mahiyeti, çalışma koşullarına, uygulayıcının bulunduğu hiyerarşik konuma ve bu davranışın sıklık derecesine göre de değişiklik gösterebilmektedir.

Yıldırma davranışı yalnızca belirli sektörlerde değil neredeyse tüm sektörlerde karşı karşıya kalınan bir olgudur. Ortaya çıkan mağduriyet her zaman çalışandan daha üst bir konumda olan kişi ya da gruplardan gelmeyip kimi zaman aynı konumdaki çalışma arkadaşlarından kimi zaman da astlarından kaynaklanabilmektedir. Günümüz koşulları da göz önünde bulundurulduğunda her geçen gün zorlaşan iş hayatı, yıldırma davranışlarının da giderek artmasıyla birlikte daha da zorlayıcı bir hal alabilmektedir. Bu durum hem birey üzerinde hem de kurumda çalışanların verimleri üzerinde oldukça olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bireylerin ve kurumların yıldırma davranışı neticesinde verimli bir çalışma ortamından uzak kalması ortaya çıkan zararın ya da negatif etkinin iki taraflı olmasına neden olmaktadır.

Her kültürde ve her sektörde görülmesi muhtemel olan yıldırma kavramı evrensel olmakla birlikte aynı zamanda özel bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır. Özel bir kavram olmasının sebebi de kültürden kültüre farklılık arz etmesidir. Çok eski zamanlardan beri süregelen bir davranış olmasıyla birlikte son yıllarda yıldırma olarak adlandırılan bu kavramın etki alanı da oldukça geniştir.

Tarihsel süreç içerisinde kadınların ve erkeklerin toplum içerisindeki konumlandırılmasına bakıldığında Türk toplumlarının ataerkil bir yapı içerisinde yer aldığı görülmektedir. Toplumu oluşturan en küçük yapı taşı olan aile içerisinde de erkeğin egemen olduğu görüşü tüm toplumsal yapı taşları içerisinde de etkisini göstermektedir. Bu durum, hem fiziksel hem de psikolojik yıldırma mağdurlarında kadınların sayısının erkeklere nazaran daha fazla olmasına neden olmaktadır. Toplumsal tabaka içerisinde kadınların bir nevi ikinci sınıf olarak görülmesi ya da ötekileştirilmesi yıldırma davranışının da kadınlara yönelik gerçekleşmesine taban hazırlamaktadır.

Yıldırma kavramının iyi analiz edilip, sebeplerinden sonuçlarına kadar ortaya konulması, hem etkilerinin hem de yoğunluğunun azalmasına ortam hazırlayabilmektedir. Keza çift yönlü bir olumsuz etki yaratan yıldırma, hem bireylerin psikolojik sağlıkları hem de çalışanların örgüte sağladıkları faydalar üzerinde etkili olmaktadır. Huzurlu ve verimli bir çalışma ortamının sağlanması hem bireysel anlamda hem de örgütsel anlamda daha sağlıklı bir iş yaşamının ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda araştırmada yıldırmanın sebeplerinin, şiddetinin ve sonuçlarının açık bir şekilde ortaya konulmasının, konu ile ilişkili olarak yapılacak diğer çalışmalara da rehberlik edeceği umulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, İstanbul ve Ankara’da yaşayan ve farklı sektörlerde görev yapan yıldırma davranışına maruz kalan ve dava açan kadın çalışanların kim/kimler tarafından ve ne şekilde yıldırma davranışına maruz kaldıklarının, yıldırma davranışı sonucunda neler hissettiklerinin, nasıl etkilendiklerinin ve bununla nasıl başa çıktıklarının araştırılmasıdır.

## 2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmanın kapsamı, İstanbul ve Ankara illerinde yaşayan, farklı sektörlerde (kamu ve özel) çalışan yıldırma davranışına maruz kaldıkları için dava açan kadınlardan oluşmaktadır. Araştırma için İstanbul ve Ankara gibi büyük kentlerinin seçilmesinin nedeni yıldırma davranışına maruz kalan kişilerden dava açanların sayısının fazla olması ve aynı şehirde olmaları nedeniyle araştırmacının kişilere ulaşımının kolay olmasıdır. Kadın çalışanların seçilme nedeni ise çalışma yaşamında kadınların yıldırma davranışına daha fazla maruz kaldıklarına ilişkin çalışmaların bulunmasıdır (TBMM 2011: 3). Bunun yanı sıra araştırma esnasında kartopu yöntemi sayesinde ulaşılması başarılı olan mağdur erkek sayısı, kadın sayısına oranla çok yetersiz kalmış ve ulaşılan erkek mağdurlar görüşmeyi kabul etmelerine rağmen konuşmakta çekimser davranıp, sorulara gerekli bilgileri verememişlerdir. Dolayısıyla araştırma sadece çalışma yaşamındaki yıldırma mağduru kadınlarla yapılmıştır. Çalışma, katılımcı bulmanın zorluğu nedeniyle tek bir sektörle sınırlandırılmamıştır. Çalışma, Nisan 2016-Ocak 2017 tarihleri arasında İstanbul ve Ankara'da yaşları otuz ve elli arasında değişen yıldırma maruz kaldıkları için dava açan 24 kişinin gönüllü katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma, bu kişilerin verdikleri kişisel bilgiler ve yaşadıkları tecrübeler ile sınırlıdır.

## 2.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmaya katılan kişilere kartopu yöntemi ile ulaşılmıştır. İsminden de anlaşılacağı üzere bir kartopu ıslak ve karlı bir zeminde nasıl yuvarlandıkça büyürse, aynı şekilde bir yöntem olarak da düşünülebilmektedir. İlk etapta araştırılmak istenen birbirine benzer olaylar gittikçe genişleyerek araştırmacının daha fazla ve istenenin üzerinde olaylar örgüsüne ulaştırabilmektedir. Kartopu örneklem, araştırma süresi sonlanmamışken, ilave edilen olaylar ya da çeşitli deneklerden meydana gelmektedir. Örneklemin başlangıcı ulaşılması mümkün olan ve bilinen birkaç olay ve deneklerden oluşmaktadır. Örneklemin kullanım alanı alışılmış şekilde birbirlerini etkileyen bireylerin olduğu alt kültürlerin analiz edilmesi için de kullanılmaktadır. Kartopu

yöntemi, örnekleme duyarlı olan konuların araştırılmasında kullanılan bir yöntemdir. Eğer kişiler daha önce yaşadıkları olayları herhangi bir baskı altında hissetmeden, samimi bir şekilde araştırmacıya aktarabilirlerse, diğer kişilerin de aynı şekilde araştırmacıyla dialog halinde olmalarını sağlayabilmektedirler (Punch 1998).

Kartopu örnekleme, birbirini etkileyen örnekleme olarak da ifade edilebilmektedir. Bunun nedeni ise; genel olarak sosyal araştırmacılar, insanların doğal ortamda sergiledikleri davranışlar ile diğer kişileri etkilediklerini düşünmektedirler (Monette, Sullivan ve Dejong 1990).

Seçilen kişilerin yıldırma davranışına maruz kaldığı için dava açan kişilerden seçilmesinin nedeni görüşme formunda yer alan sorulara dava açmalarının getirdiği rahatlıkla çekinmeden ve hızlı yanıt vermeleridir. Bunun yanısıra dava açan kişilerin dava sürecinde kendilerine benzer sorunları yaşayan kişilerle tanışıyor olmaları nedeniyle diğer katılımcılara ulaşmak kolaylaşmaktadır.

Çalışmada katılımcılardan daha ayrıntılı bilgiler almak adına nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Nitel araştırma 20. Yüzyılın başlarında ortaya çıkmıştır. Nitel çalışmaların çıkış noktaları ilk olarak sosyoloji ve antropoloji alanlarında insan yaşamının doğal ortamlarda incelendiği çalışmalar olmuştur (Denzin ve Lincoln 1998: 18).

Strauss ve Corbin (1990)'e göre nitel araştırma, bireylerin davranışlarını, hikayelerini, örgütsel bir çerçeve içerisindeki yapısal unsurları ve toplumsal dönüşümü idrak etmeye yönelik bir süreçtir. Nitel çalışmalar, istatistik verilerin analiz edilmesine dayalı bir yöntem değildir. Bireylerin yaşamış oldukları olayları duygusal bağlamda nasıl anlamlandırdıkları ya da nitelendirdiklerini araştırmaktadır (Dey 1993: 23). Creswell (1998) nitel araştırmayı, insanların ve sosyal yaşamın kapsandığı bazı sorunların kendine özgü yöntemlerle sorgulanarak bir anlam yükleme süreci olarak tanımlamaktadır. Bu süreçte katılımcıların doğal ortamlarında inceleme yapılarak gerekli raporlar kullanılır ve analizler gerçekleşir.



Yapılan literatür taraması sonucunda yapılan çalışmalar incelenmiş ve açık uçlu görüşme formu hazırlanmıştır. Bu görüşme formu hazırlanırken konu ile ilişkili olarak daha önce yapılmış olan çalışmalar incelenmiş ve özgün bir form oluşturulmuştur (Yılmaz 2017; Elkıran 2017; Tutar 2017). Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yaş, yaşadığı şehir, çalıştığı sektör, eğitim durumu, pozisyonu, çalıştığı süre ve medeni durumu bilgilerini içeren demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölüm açık uçlu yapılandırılmış 22 sorudan oluşmaktadır. Bu 22 soru daha önce yapılmış olan çalışmalardan “Olumsuz Davranışlar Ölçeği”, “Leymann’ın Davranış Tipolojisi” ve “Yıldırma (Mobbing) Ölçeği” incelenerek hazırlanmıştır. Görüşmeye başlanmadan önce soru formu pilot araştırmaya tabi tutulmuş ve 2 kişi ile görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerden sonra sorulara son şekli verilmiştir (EK 1). Görüşülen kişiler gerek ortak avukatları yoluyla, gerekse ortak arkadaşları yoluyla kendileri ile benzer durumda olan kadın mağdurlara ulaşılmasında destek vermişlerdir.

Alan araştırmasının tamamı araştırmacı tarafından yapılmıştır. Araştırmaya katılan yıldırma mağdurlarının dava açan kişilerden oluşması çekingenlik ve bilgi vermeme riskini ortadan kaldırmaktadır. Araştırmaya katılan tüm kadın mağdurlar araştırmaya katıldıklarında çalıştıkları işten istifa etmişlerdir. Araştırmacı, mağdurlarla birebir görüşmüş ve soruları kendisi sormuş ve not almıştır. Görüşmeler en az bir saat, en fazla iki saat sürmüştür.

Yapılan çalışmanın araştırma bölümünde kartopu yöntemi sayesinde birçok kadın ve erkek mağdura ulaşılmıştır. Fakat erkek mağdurlarla yapılan görüşmeler esnasında erkeklerin çekimser davranmaları, sorulara yeterli cevaplar verememeleri ve sayıca kadın mağdurlara oranla yetersiz kalmaları sebebiyle, araştırmaya yıldırma davranışına maruz kalan ve bu nedenle dava açan kadınlarla derinlemesine görüşmeler yaparak devam edilmesine karar verilmiştir.

Yapılan görüşmeler ulaşılan kadın mağdurların da isteği üzerine, onların seçmiş oldukları bir kafe ortamında gerçekleştirilmiştir. Girilen ortamda sessiz ve köşede olan bir masa tercih etmişlerdir. Öncesinde hazırlanmış açık uçlu form sorularımıza verilen cevaplar görüşmeler esnasında eğer müsaade etmişlerse ses kayıt cihazına alınarak, not

tutularak ve bazen de kendi istekleri üzerine onların yazmalarına müsaade edilerek kayda geçilmiştir.

Derinlemesine görüşmelerde gözden kaçmayan önemli detaylardan biri de kadın mağdurların başlangıçta çekimsiz bir davranış sergilemelerine rağmen, sonrasında oldukça cömert bir şekilde başlarından geçen birçok olay hakkında uzun uzadıya detay verme isteklerinin bulunmasıdır. Kişilere yöneltilen sorularda bazı anlarda verilen cevaplar esnasında bir elini diğer eline kitlediklerini, bir yerden destek alma ihtiyacı duydukları, bol bol su içtikleri, bazen göz göze gelmekten sakındıkları, sanki o anları tekrar yaşıyormuş gibi heyecanlandıkları, zaman zaman ses tonlarında değişiklik olduğu gözlenmiştir. Tüm görüşme boyunca masadan ayrılma gereksinimi duymamışlar fakat bazen sanki uzun bir yol yürüyüşü yapıpta yorulmuşçasına derin derin nefes alıp vermeyi ve sessiz kalmayı tercih etmişlerdir. Sigara kullanan mağdurların bir sigarayı söndürüp vakit kaybetmeden diğerini yaktığı görülmüştür. Zaman zaman çok fazla insan olmamasına rağmen etrafa göz gezdirmeyi ihmal etmedikleri, bu esnada ses tonlarını kısmaaya çalıştıkları gözlenmiştir.

Görüşülen kişilerin isimleri onlarla da paylaşıldığı üzere saklı kalacaktır. Yazıda geçen isimler gerçek değildir.

#### 2.4. Araştırma Bulguları

Araştırmaya katılan katılımcılara ilişkin demografik bilgiler şu şekildedir:

**Tablo 2.1:** Mağdur listesi

Mağdur İsimleri	Yaş	Şehir	Sektör	Eğitim	Pozisyon	Süre	Medeni Hali
Kübra	41	İstanbul	Özel	Doktora	Akademisyen	9,5 Yıl	Evli
Seda	32	Ankara	Kamu	Lisans	Hemşire	4,5 Yıl	Evli
Hande	50	Ankara	Özel	Lisans	Bankacı	23 Yıl	Evli
Dila	37	İstanbul	Özel	Lisans	İnsan Kaynakları	13 Yıl	Evli
Gizem	36	Ankara	Özel	Yüksek Lisans	Çevre ve Güvenlik Şefi	7 Yıl	Evli
Hülya	32	İstanbul	Özel	Lise	Satış Danışmanı	5 Yıl	Boşanmış
İlayda	32	Ankara	Özel	Lisans	Şirket Çalışanı	2 Yıl	Bekar
Badegül	30	İstanbul	Özel	Lisans	Muhasebe Yetkilisi	3 Yıl	Evli
Damla	38	İstanbul	Kamu	Lisans	Yönetici	3 Yıl 10 Ay	Evli
Mine	36	Ankara	Özel	Lisans	Yönetmen Yardımcısı	2 Yıl 1 Ay	Bekar
Yaren	30	Ankara	Kamu	Lisans	Anasınıfı Öğretmeni	2 Yıl	Evli
Sanem	38	İstanbul	Kamu	Lisans	Kadın Doğum Hemşiresi	5 Yıl	Boşanmış
Tuğçe	38	Ankara	Kamu	Lisans	Tıbbi Teknolog	4 Yıl	Evli
Aylin	39	Ankara	Özel	Lise	Şirket Çalışanı	17 Yıl 8 Ay	Bekar
Nazan	38	Ankara	Kamu	Lisans	Diyabet Hemşiresi	4 Yıl 7 Ay	Evli
Nazik	35	İstanbul	Kamu	Yüksek Lisans	Bankacı	3 Yıl	Evli
Hande	37	İstanbul	Kamu	Lisans	İnfaz Koruma Memuru	1 Yıl 5 Ay	Bekar
Huriye	46	Ankara	Kamu	Lisans	Öğretmen	6 Yıl	Evli
Fatma	36	İstanbul	Özel	Lisans	Sağlık Personeli	1 Yıl 4 Ay	Bekar
Sibel	31	İstanbul	Özel	Lisans	Müşteri Temsilcisi	1 Yıl 7 Ay	Bekar
Esra	42	İstanbul	Kamu	Doktora	Doçent (Akademisyen)	3 Yıl	Evli
Gülsevrim	34	Ankara	Kamu	Lisans	Sağlık Teknisyeni	6 Yıl	Evli
Meryem	36	İstanbul	Özel	Lisans	Satış Operasyon Uzmanı	7 Yıl	Evli
Fusun	41	İstanbul	Kamu	Lisans	Ofis Çalışanı	14 Yıl	Bekar

Araştırmaya katılan kadın mağdurların yaşları 30 ile 50 arasında değişmektedir. 24 mağdur kadından 5 tanesi 40 yaş üzerinde olup kalanların tamamı 30-40 yaş arasındadır. 15'i evli, 7'si bekar, 2'si ise boşanmıştır. 12'si kamu sektöründe, 12'si özel sektörde çalışmaktadır. Katılımcıların yalnızca 2 tanesi lise mezunu olup geri kalanların tamamı lisans ve üzeri eğitim düzeyindedir. Mağdurlardan 2 tanesi doktora eğitimini tamamlamış olup akademisyen olarak görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan mağdurların 7 tanesi hem üstleri hem de çalışma arkadaşları tarafından yıldırımaya maruz kaldıklarını ifade ederken kalan 17 mağdurun yalnızca üstleri tarafından yıldırımaya maruz kaldığı görülmektedir. Yıldırma faaliyetinde bulunanların çoğunluğunun erkek olduğu (20) azınlık da olsa kadın yıldırımacıların da bulunduğu (4) araştırma sonucunda göze çarpmaktadır. Araştırmaya katılan mağdurların büyük çoğunluğu 2 yıl ve üzeri bir zaman dilimi boyunca yıldırımaya maruz kaldığını ifade etmektedir.

Çalışmada mağdurların verdikleri bilgiler ve literatürde yıldırımaya ilişkin yapılan tanımlar, nedenler, sonuçlar göz önünde bulundurularak yıldırma

faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde analiz edilebilmesi için çeşitli temalar oluşturulmuştur. Bunlar:

- Yıldırma Uygulayıcıları,
- Yıldırma Sebepleri,
- Fiziksel Şiddet, Tehdite Maruz Kalma Durumu ve İş Motivasyonu,
- Aşağılayıcı, Onur Kırıcı ya da Alay Edici Davranışlar
- Gizli Kontrol Mekanizması
- Özel Hayata Müdahale
- Rencide Edici İş Bölümü Uygulamaları
- İşten Ayrılmaya Zorlama
- Engelleyici ve Zarar Verici Davranışlar
- Mobbing'in Zaman Dilimi ve Sağlık Sorunları

Katılımcıların verdikleri bilgiler değerlendirilerek her temaya uygun olan alıntılar hiç değiştirilmeden paylaşılmıştır.

#### 2.4.1. Yıldırma Uygulayıcıları

Yıldırma davranışına maruz kalanlar açısından en önemli ve büyük noktalardan bir tanesi bu davranışı gerçekleştiren kişiler ya da gruplardır. Yıldırma davranışını gerçekleştiren kişiler ya da gruplar genel olarak mağdurlardan daha üst mertebede görev yapan kişilerdir.

Araştırma sürecinde mağdurlara yöneltilen sorulardan bir tanesi “Kimler tarafından bu duruma maruz kaldınız?” olmuştur. Verilen cevaplar incelendiğinde özel sektör çalışanları olsun kamu sektörü çalışanları olsun 22 tanesi kendilerinden daha üst kademedeki yer alan müdür, genel müdür, yönetmen ve buna benzer yönetim kadrosu tarafından bu duruma maruz kaldıklarını belirtirlerken kalan 2 tanesi hiyerarşik olarak kendisiyle aynı konumda bulunan meslektaşları tarafından bu duruma maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 2.2:** Yıldırma mağdurları ve uygulayıcıları

<b>Mağdurlar</b>	<b>Mobbing Uygulayıcıları</b>
Kübra	Rektör
Seda	Doçent Doktor
Hande	Saha Müdürü
Dila	Müdür
Gizem	Finans Müdürü
Hülya	Bölge Sorumlusu
İlayda	Müdür
Badegül	Yönetmen
Damla	Rektör
Mine	İnsan Kaynakları Grup Müdürü
Yaren	Okul Müdürü
Sanem	Doğum Acil Sorumlu Hemşiresi
Tuğçe	Başhekim Yardımcısı
Aylin	İşveren
Nazan	Hemşire
Nazik	Genel Müdür Yardımcısı
Hande	Koruma Memuru
Huriye	Öğretmen
Fatma	Müdür
Sibel	Proje Müdürü
Esra	Başhekim
Gülsevim	Acil Bölüm Şefi
Meryem	Genel Müdür
Fusun	Grup Müdürü

#### 2.4.2. Yıldırma Sebepleri

Yıldırma davranışını gerçekleştirmenin altında birçok neden aranabilmektedir. Yıldırma faaliyetini gerçekleştiren kişilerin kıskançlığı, kendi eksikliklerini giderme isteği, yönetici olduğundan dolayı bunu kendine hak görmesi, geçmiş yaşantıları, kötü kişilik özellikleri gibi sebepler sayılabilir.

Bu çalışmada yıldırma davranışına maruz kalan bireylere yıldırma davranışına maruz kalma nedenleri sorulduğunda aşağıdaki yanıtlar alınmıştır.

Bu hususta yöneltile soruya üniversitede görev yapan akademisyen Kübra şu cevapları vermiştir:

“Özel sektörle ilişkileri olan başarılı bir iş kadını olmam,  
Adıma iktisat bölümü’nün “işletmeye giriş” dersinin açılması,  
SPK lisansları olan tek akademisyen olmam,

Tübitak doktora sonrası araştırma bursu alabilen ve ABD’de postdoktora yapan tek akademisyen olmam,  
 Finans alanında ingilizce yabancı bir yayınevi tarafından yazılmış kitabı olan tek akademisyen olmam,  
 Sivil toplum kuruluşları ile projeler yapan tek akademisyen olmam,  
 AB, UNDP, ISTKA projelerinde çalışmış tek akademisyen olmam,  
 Hemen her ay bir ekonomi dergi, gazete veya tv haberinde görüşleri yayınlanan tek akademisyen olmam,  
 Kendileri 10 seneden fazladır doktoralarını tamamlayamazken, 15 yıldır Yrd. Doç. kadrosunda rahat yaşarken 5 senede doktorasını bitiren ve doçentliğe başvurmayı isteyen tek akademisyen olmam,  
 Akademik kadromun bilgim ve iznim dışında MYO’ya alınması ve bana yapılan işlemlerin tamamını YÖK’e şikayet edeceğimi beyan etmiş olmam.” (Kübra, 41, Akademisyen, Özel)

Kübra’nın verdiği yanıtta güçlü bir kariyere sahip olduğunu ve yapmış olduğu işlerde başarılı olduğunu, bu nedenle de yöneticinin kendisini kışkırdığı için yıldırma davranışını uyguladığını söylemek mümkündür.

Diğer bir yıldırma mağduru olan Dila ise şu yanıtı vermiştir.

“Benden başka ellerinde eleman yok. Her türlü işi yaptığım oluyor. Sürekli bir iş bitmeden yenisi isteniyor. Bu yüzden de işler tam kontrol edilmeden verildiğinden hatalar oluyor. Yazdım dediği şeyleri yazmıyor. Ben yazmıştım sen yazmamışsın diyor. Sanki benim hatammış gibi dışarıya yansıtıyor.” (Dila, 37, İnsan Kaynakları, Özel)

Dila’ya yıldırma uygulayan yöneticinin kendi eksiklerini gidermek için yıldırma davranışı uyguladığı görülmektedir.

“Mobbinge maruz kalacak bir sebep bulamıyorum. Sadece benimle çalışmak istemediklerini bunun ya istifa ile son bulmasını ya da bizim tarafımızdan işten çıkarma ile olacağını bildirdiler. Ben de istifa etmeyeceğimi bildirdim.

Performans karne notları 100 puanlama üzerinden 6 ay boyunca 80'dir. Verilen bir mevduat hedefi bulunmakta bu hedefin üzerinde bir gerçekleştirme mevcut olup; buna rağmen kötü olduğum her defasında verim toplantısı, telefon görüşmeleri ve şubeye yaptıkları ziyarette bildiriliyor. Ben de verilen hedefin üstünde bir ortalama yaptığımı ancak hala daha neden tarafıma baskı yapıldığını anlayamadığımı bildirdim. Bundan dolayı olabilir.” (Mine, 36, Yönetmen Yardımcısı, Özel)

Mine'nin durumunda verilen hedefi tuttursa bile yöneticinin yönetici olmaktan dolayı bunu hak görmesi, kıskançlığı yıldırmanın sebebi olabilir.

“İşverenin kafayı takacak her zaman bir şeyi olurdu, ortakları varken onlardan yana oluyorsun diyordu, onlar öldükten/ayrıldıktan sonra emekli olmaya yakın bazı hakedişlerimi istemem, yani bana kafayı takmıştı denebilir, bilemiyorum da açıkçası defalarca sorsam da cevap alamadım.” (Aylin, 39, Şirket Çalışanı, Özel)  
Aylin'in örneğinde kişilik özellikleri yıldırma nedeni olarak söylenebilir.

“Bana söylenen sen kendini diğerlerinden yüksek görüyorsun. Öyle bir düşüncem hiç olmadı. Benim yüksek lisansım var, belgelerimde var ama ben sadece yeteneklerime göre hakkım olan işleri istedim. Hep engellendim. Diğerlerine verilen özenin bana da gösterilmesini istedim sadece ama sürekli bir çatışmanın ortasına itildim. Konan kurallar bir tek benim uyulmam için kurulmuş gibi diğerleri uymuyor ama sorun olmuyor, ben bir kere uymasam olay çok büyütülüyor...” (Nazik, 35, Bankacı, Kamu)

Nazik'in örneğinde aldığı eğitimi de göz önünde bulundurarak işinde daha başarılı biri olmak istemesinden dolayı dikkat çekmesi, kıskançlıkla karşılaşmasına neden olmuş olabilir, bunun yanısıra kişilik farklılıkları yıldırma nedeni olarak görülebilir.

“Öğrenciye uyguladığı şiddetin tanığı olmam, öğrencilerin istismara ve şiddete maruz kaldıklarını bana anlatmış olmaları bir öğretmenin öğrenciye şiddet

uygulamasının yanlış olduğu düşüncesine sahip olmam ve bu düşüncemin arkasında durmam.” (Huriye, 46, Öğretmen, Kamu)

Huriye'nin kişilik özelliklerine göre yaşanmış olan bir olaya karşı verilen tepkinin çalışma arkadaşı ile uyuşmaması bir neden olarak söylenebilir.

#### 2.4.3. Fiziksel Şiddet, Tehdite Maruz Kalma Durumu ve İş Motivasyonu

Yıldırma faaliyetinin doğrudan etkide bulunduğu bir unsur da iş motivasyonudur. Mağdurlara karşı yöneltilen sözlü ve fiziksel şiddetler mağdurun işe bağlılığını, motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Mağdurlara yöneltilen “Fiziksel şiddete maruz kaldınız mı? Evetse örneklendirebilir misiniz?” sorusuna genel bağlamda olumsuz yanıtlar verilmiştir. Bir nevi psikolojik şiddet içeriğine sahip olan yıldırma, ileri seviyelere ulaşır fiziksel olarak da bir müdahale ile büyük oranda sonuçlanmamıştır. Daha çok yıldırma uygulayıcılarının fiziksel şiddetten ziyade mağdurlara özellikle gözlerinin içine bakarak korkutmaya çalıştıkları belirtilmiştir.

Bir hastanede görev yapan GülsevİM yöneltilen soruya şu şekilde cevap vermiştir:

“ 4.olarak gönderilmiş olduğum acil bölümünün şefi bana elini kaldırdı.” (GülsevİM, 34, Sağlık Teknisyeni, Kamu)

Sözlü, yazılı ve fiziksel tehdit olarak üç ana grupta kategorize edilen “Tehdite maruz kaldınız mı? Evetse bu tehditleri, anlatabilir misiniz?” sorusuna ise verilen cevaplardan bazıları şunlardır;

“Erkek meslektaşım tarafından tehdit edildim; “Ben 5 başbakan eskittim, seni mi gönderemeyeceğim, sende buradan gidicisin” diyerekten beni tehdit etti. Kadın meslektaşım; “Burası bizim yerimiz sana burayı yedirmeyeceğiz” (Farklı bir şekilde başka bir çalışma arkadaşımıza da söylemiştir.)” (Esra, 42, Doçent (Akademisyen), Kamu)



“Tabi, birim değişikliği yapılmakla, hakkımda soruşturma açmakla ilgili tehdit edildi. Fakat bu sözlü tehditlerin hiçbirisi sözde kalmadı, hepsini uygulamaya geçirdiler” (Sanem, 38, Kadın Doğum Hemşiresi, Kamu)

En çok sözlü tehdit alındığı veya gereksiz yere yazılı uyarılar alındığı yönünde cevaplar verilmiştir. Bu cevapların ardından ise en çok işten atılma tehditi ile karşı karşıya kalındığı belirtilmiştir.

Mağdurlara yaşanan olaylar neticesinde “İş ile ilgili performans, motivasyon ve işe bağlılığımızın azaldığını hissediyor musunuz? Evetse nasıl azaldığını anlatabilir misiniz?” şeklinde yöneltilen soruya hepsi “Evet” cevabını vermiştir.

Mağdurların verdiği cevaplardan örnekler verilmiştir:

“İşim üzerinde çalışırken beni küçümseyerek, sürekli haksız yere eleştirilerde bulunarak, çalıştığım halde çalışmamakla suçlayarak, yalan söylemekle itham ederek mesleki bütünlük üzerinden kişiliğime yapılmış açık bir saldırıdır ve ben tüm bunlar neticesinde ne yapacağımı şaşırılmış bir vaziyete düştüm. Sürekli tezat isteklerde bulunarak işim için ne yapmam gerektiğine karar veremez hale geldim. Unutkanlık, dalgınlık, dikkatsizlik gibi semptomlar ortaya çıktı ve bu doğrultuda basit hatalar yapmaya başladım.” (Gizem, 36, Çevre ve Güvenlik Şefi, Özel)

“Karar vermekte zorlanmaya başladım. Her kararımdan kuşku duyarak onaylatma gereği duyuyorum. Her an, benzer olaylar ya da nesnelere duyduğumda ya da gördüğümde, zorbayı gördüğümde, zorba ile aynı mekanda olduğumda hep olup bitenleri hatırlıyorum, hiçbir şeye adapte olamıyorum.” (Huriye, 46, Öğretmen, Kamu)

Mağdurlar karşılaştıkları yıldırma davranışları sonucunda günlük yapmış oldukları rutin işlerde bile tereddüte düştüklerini, kendilerine olan güvenlerini

kaybettiklerini ve bu durumun motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

#### 2.4.4. Aşağılayıcı, Onur Kırıcı ya da Alay Edici Davranışlar

Leymann (1993)'ın yıldırmaya yönelik 45 farklı tipolojisinin sınıflandırmasında da üzerinde durduğu mağdurlara karşı alay edici ya da aşağılayıcı davranışlar yıldırmanın bir unsurunu teşkil etmektedir. Özellikle örgüt içerisinde diğer çalışanların bulunduğu ortamda mağdura karşı yöneltilen onur kırıcı davranışlar ve alay edici davranışlar psikolojik olarak mağdurları olumsuz yönde etkilemektedir.

Mağdurlara yöneltilen “Başkalarının yanında sizinle aşağılayıcı ve onur kırıcı konuşmalar gerçekleştirildi mi? Evetse anlatabilir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

“Dahili telefon çaldı, şube arkadaşlarımdan biri zannederek, telefonu açarken “brek brek” dediğim için “çalışma arkadaşlarına karşı tavır, tutum ve davranışlarımda profesyonellikten uzak bir yaklaşım tarzı benimsediğim” suçlaması ile 03.09.2011 tarihinde savunmam alındı ancak benden bu savunmayı isteyen ve bana mobbing yapan şube müdürüm savunma yazısını teslim alırken “kışın yediğin hurmalar ... tırmalar” ifadesini kullandı. Disiplin işlemleri gizlilik gerektirirken benim savunmam şube otomatik faksının ekranına yüklenerek herkesin görmesi sağlandı ve bu durum beni fazlasıyla rencide etti.” (Hande, 50, Bankacı, Özel).

“Aldığım kilolar ile alay edildi.” (Dila, 37, İnsan Kaynakları, Özel)

“Tüm bu yaşananlar sürecinde ve sonrasında, üstümün nöbet aldığım veya teslim ettiğim esnalarda sürekli olarak bana karşı takındığı, son derece itici, rahatsız edici hal, tavır, mimik ve davranışları pek çok çalışanın dikkatinden kaçmamıştır.” (Sanem, 38, Kadın Doğum Hemşiresi, Kamu)

Çoğunlukla azarlanarak yüzlerine bağırıldıkları cevabı alınmıştır. Mağdurlar, arkalarından söylentilerin çıkarıldığını, kötü konuşulduğunu, yaptıkları işlerin sürekli olarak eleştirildiğini, topluluk içerisinde rencide edici cümleler ve hareketlerle de karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

Mağdurların komik bir duruma düşmesi için yürüyüşleri, jestleri veya sesleri ile alay edilip edilmediği sorularına karşılık olarak genelde olumsuz yanıtlar alınsa da yadsımayacak derecede davranışların taklit edildiği, belirli imalar yolu ile mağdurların suçlandıkları ya da bakışlarla küçümsemelere maruz kaldıkları ifade edilmiştir.

#### 2.4.5. Gizli Kontrol Mekanizması

Yıldırma davranışını uygulayıcılarının başvurduğu yöntemlerden bir tanesi de mağdur üzerinde bir kontrol mekanizması geliştirerek onu baskı altına almalarıdır. Yaptıkları işlerin sürekli olarak sorgulanması, yanlışlar aranması ve netice itibari ile de mağdura onur kırıcı davranışlar sergilenmesi yıldıрма uygulayıcılarının izledikleri yöntemlerdir.

Mağdurlara yöneltilen “Sizin ve yaptığınız işin hissettirilmeden kontrol edildiğini düşündünüz mü? Evetse nasıl açıklayabilir misiniz?” sorusuna genel olarak kararların sorgulandığı cevabı alınmıştır. Akabinde ise verilen kararların ve çabaların mağdurları küçük düşürecek şekilde sorgulandığı ya da yargılandığı belirtilmiştir.

Yöneticilerin mağdurların işlerini takip ederken kendi işlerinde meydana gelen aksaklıkları da mağdurların üzerine yıktıkları ifade edilmektedir:

“Evet müdürümün kendinden kaynaklı hataları da benim üzerime kaldı, ben yapamıyormuşum gibi gösterildi.” (Dila, 37, İnsan Kaynakları, Özel)

Müdürün mağdur üzerinde meydana getirdiği psikolojik baskının, yalnızca mağdurla kendi arasını değil aynı zamanda çalışma arkadaşı ile de arasını bozmasına neden olduğu bir başka mağdur tarafından ifade edilmiştir:

“Finans müdürü aynı odada çalıştığım mesai arkadaşlarımla da aramda sorun çıkmasına neden olmuştur. Adeta beni mercek altına alıp, psikolojik taciz yapmadığı tek bir gün olmamıştır.” (Gizem, 36, Aşçı, Özel)

Mağdurun kendisinin nerede ne yapacağını bilmesine rağmen kullanacağı kelimelerden eşyalarını nereye koyacaklarına kadar incelenip müdahale edildiği de bir başka mağdur tarafından açıklanmaktadır:

“Toplantılarda kendimi ifade etmem engellendi, görevim kapsamında iştirak ettiğim çeşitli şirketlerle yaptığım toplantılarda, oturduğum yere, hangi dosyayı ne zaman hangi kelimelerle masa üzerine koymam gerektiğine dahi karışıldı. Beceri veya yetenek gerektirmeyen işlerime bile müdahale edildi. Toplantılar ve temsil görevi sebebiyle normalde çıkış saatim 17:30 olmasına rağmen her akşam 22:00-24:00 saatleri arasında çıktığım bir hafta, işe giriş saati olan 8:30’dan sadece 10 dk geç kalarak 8:40 da geldiğim için hemen masumca görünen bir maille uyarıldım, mailde “8:30 başlangıç saatine özellikle ortak ofise geçince dikkat edersen sevinirim. Biliyorum 17:30’da çıkmıyorsun daha da kalıyorsun, ama bu 8:30 biraz hassas” yazıyordu.” (Selda, 30, Muhasebe Yetkilisi, Özel)

“Zaman zaman HBYS (Hasta Bilgi Yönetim Sistemi) sisteminden kaynaklı bazı hastaların, poliklinik defterinde kayıtları olduğu halde, sistemde sorgulandığında isimlerine ulaşamamaktadır. Sema hanım bu isimlere ulaşmakta pek çok kez kendisi de zorlanmıştır. Zaman zaman bir-iki hastanın şu veya bu sebepten gözlemlerinde eksiklik olması ve sonrasında mutlaka tamamlanması herkesin yaşadığı ancak yalnızca bende sorun edilen bir olaydır. Sonuç olarak hakkımda başhekimliğe bildirilen tutanak ile ilgili olarak tarafıma ne sözlü nede resmi bir tebliğ yapılarak savunmanın alınmamış olması, ayrıca da yazılı olarak uyarılmamış olmam hastanemiz idaresinin normal şartlarda, böyle durumlarda izlediği yolu, şahsımla alakalı olan mevcut iddiada izlememiş olduğunun iyi niyetle bağdaşmadığımı açıkça göstermektedir.” (Sanem, 38, Kadın Doğum Hemşiresi, Kamu)

Yöneticilerin mağdurlar üzerinde oluşturdukları kontrol mekanizmasını kendi işlerinde uygulamaya geçirmedikleri ve bildikleri yöntemden şaşmadıkları da yine ifade edilen unsurlar arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra mağdurlar kendilerinin ve yaptıkları işlerin hissettirilmeden kontrol edilmesinden ziyade gözler önüne serilerek bu kontrolü sağlamaya çalıştıklarından şikayet etmişlerdir. Hem birebir görüşmelerde, hem de diğer çalışma arkadaşlarının yanında hiç çekinilmeden bu hususta uyarılar aldıklarını, yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

#### 2.4.6. Özel Hayata Müdahale

Çalışma hayatı ile özel yaşamın iç içe geçirilerek mağdurlar üzerinde baskının yaratılması diğer bir yıldırma faaliyeti arasında yer almaktadır. Mağdurların özel yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar, eksiklikler ya da tercihler iş hayatına taşınarak rencide edici uygulamalara başvurulmaktadır.

Mağdurlara sorulan “Özel yaşamınız hakkında sürekli soru soruldu mu? Evetse neler soruldu örneklendirebilir misiniz?” sorusuna genel bağlamda olumsuz yanıtlar verilse de yadsınamaz derecede alay konusu olduğu cevapları da alınmıştır.

“Ailemle ilgili sorular soruldu fakat özel yaşantım ile ilgili konuşmalardan sakındım.” (Dila, 37, İnsan Kaynakları, Özel)

“Çocuğumun ve benim rahatsızlığım hakkında konuşuldu, bunları bahane ederek izin kullanmaya çalıştığımı düşündürüldü.” (Gizem, 36, Aşçı, Özel)

“Haricen ve çok güvenilir bir kaynaktan (mahkemede şahitlik edecektir) aldığım bir bilgi ise bu kişilerin (hiç tanımadığım hemşireler) ifadelerinde namusuma dil uzatacak kadar ileri gittikleri yönündeydi.” (Sanem, 38, Kadın Doğum Hemşiresi, Kamu)

Özel hayata müdahale kapsamında mağdurların özel yaşamları hakkında konuşulmasının yanısıra, kişilerin namus algılarına yönelik büyük iftiraların da atıldığı verilen cevaplar arasında dikkat çekmektedir.

#### 2.4.7. Rencide Edici İş Bölümü Uygulamaları

Mağdurların kendi yeteneklerini ve özelliklerini rahatlıkla ortaya çıkarabilecekleri iş alanları dışında, kendi görev alanına girmeyen daha basit ve rencide edici iş alanlarına yönlendirilerek köreltilmeleri yıldırmanın diğer bir yüzünü yansıtmaktadır. Bu durum hem mağdur üzerinde bir körelmeye, iş motivasyonunu yitirmeye neden olurken aynı zamanda örgüt için de verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.

Yıldırma mağdurlarının genel çerçevede karşılaştıkları sorunlardan bir tanesi de iş bölümü uygulamalarında farklı görevlerde ya da kendilerini rencide edici görevlerde bulundurulmalarıdır.

Analiz kapsamında mağdurlara yöneltilen “Size verilen işlerin geri alınması, daha düşük pozisyondaki kişilere o işlerin verilmesi ve kendinize yeni iş yaratılmaması gibi durumlarla karşılaştınız mı? Evetse örneklendirebilir misiniz?” sorusuna verilen cevaplardan birkaç örnek:

“İş tanımında belirlenen asli sorumlulukların yerine getirilmemesi, bankamız hedefleri doğrultusunda performansın yeterli düzeyde olmaması” iddiası ile 30.11.2010 tarihinde yine savunmam istendi, bu suçlamanın da hilafı hakikat olduğunu, performans veya banka hedeflerine ulaşmakla bir ilişkisinin bulunmadığını, diğer çalışanlarla ortaklaşa yapılan ve yöneticilerinde onayının gerektirdiği bazı işlemlerde küçük aksamalar olabildiğini, kaldı ki benim şubede bulunmadığım bir tarihte bir çekin arkasının yazıldığını ve sistem hatası nedeniyle de başka bir çekin arkasının yazıldığını, bu hatayı yapanın da ben olmadığını, diğer personelin savunmasının alınmadığını üstelik orta yerde bir zararda olmadığını, benim çekleri TCMB’ye bildirmemle suçlandığımı, ancak bu işlemlerin günlük rutin işlemler olduğunu kasıtlı olarak bu bildirim

yapmamamın söz konusu olmadığını, zararda söz konusu olmadığını bildirimim her zaman yapılabileceğini bu konuda tek sorumlunun da ben olmadığını defaen söyledim. (Hande, 50, Bankacı, Özel)

“El birliği ile beni hastanemizde hiçbir hemşirenin gitmek istemediği bir birim olan sezeryan servisine göndererek, kendi yaptırım güçlerini diğer tüm çalışanlara da ibret olacak şekilde göstermeye çalışırken, benim hakkımı savunmak için 20’den fazla kişinin başhekimlik makamına yazılı başvuru yapabileceğini hiç hesaba katmamışlardı. Tüm idareciler birlikte hareket ederek çalışanları baskı altına alarak sindirme girişiminde bulunmuşlardır.

Yüz kızartıcı bir suç işlemişim gibi alel acele ayrılışımın yapılmasının ardından, benim yerime nöbet tutacak eleman temin edemeyerek, sabah nöbetten çıkan hemşire Şükran’ın, 8 saat aradan sonra, üstelikte bu uygulama hastanemizde çalışanlar kendileri dahi talep etse reddedilen bir uygulama olduğu halde, neden aynı akşam tekrar nöbete çekilerek mağdur edilmiştir.” (Sanem, 38, Kadın Doğum Hemşiresi, Kamu)

Genel bağlamda “İş verilmedi” cevabı alınmış yine büyük çoğunluk kapasitesinin altında işlerin verildiğini, hiyerarşik olarak eşit seviyede buldukları kişilerle eşit muamele görmediklerini, projelerinin engellendiğini ifade etmişlerdir.

Mağdurların hak ettikleri görevlendirmelerde bulundurulmadığı gibi kendi hiyerarşileri içerisinde çalıştırılması gereken elemanlardan da mahrum bırakıldıkları ifade edilmiştir:

“2011 yılında Türk Anestezi ve Reanimasyon Kongresi’ne (TARK) “6” poster çalışması ile başvurduğum. Çalışmalarım kabul edilmesine rağmen hiç çalışması olmayan diğer uzmanlar kongreye gönderildi.

2012 yılında TARK 5 poster, 3 sözlü sunu, 1 poster yarışması olmak üzere toplam “9” çalışmam kabul edildi. Çalışmalarımın kabul edilmesine rağmen hiç çalışması olmayan eğlenme ve oyun oynama ihtiyacı olduğu tarafıma söylenen diğer uzmanlar kongreye gönderildi.

Bu durumu şimdiki başhekime sözel ve yazılı olarak ilettim ancak bana çözüm yolu göstermedi. Başasistan ve uzmansız çalıştırıldım ve halen çalışıyorum.

Çalıştığım hastanede diğer branşlar dahil olmak üzere asistansız, uzmansız ve başasistansız çalıştırılan tek eğitim görevlisi idim.

Listelerde asistan doktor benimle çalıştırılıyormuş gibi gösterilirken ya gösterilen kişi izinli, raporlu idi ya da benim bilgim dışında başka yerlerde görevlendirildi. Son dönem ancak tarafıma asistan doktor verildi.” (Esra, 42, Doçent (Akademisyen), Kamu)

“Müdür yardımcımız ile acil bölüm şefimiz Utku Bey çok yakın arkadaş oldukları için kendi yakın arkadaşlarını benim yerime getirebilmek amacıyla beni göndermeye kalktılar, ben de hastanemiz genel sekreterliğine dilekçe verdim, o günden sonra bana ısrarla yer göstermeyi bıraktılar, ancak her ikisi de mobbing uygulamaya, beni pes ettirmeye hızla devam ettiler.” (Gülsevim, 34, Sağlık Teknisyeni, Kamu)

Mağdurların buldukları konulardan feragat etmeleri için çalışma şartlarının zorlaştırıldığı, hatta ihtiyaç duydukları çalışma arkadaşlarından ve ortamından mahrum bırakıldıkları görülmektedir.

Mağdurlara yöneltilen “Niteliklerinizin dışında işlerle görevlendirildiniz mi? Evetse örneklendirebilir misiniz?” sorusuna en çok “Özgüvenimi olumsuz etkileyen işler yapmaya zorlandım” cevabı alınmıştır. Aynı zamanda mağdurların itibarlarını da negatif yönde etkileyen işlerin kendilerine yüklendiği verilen cevaplar arasındadır.

“Şirkette yaklaşık 6 sayfadan oluşan bir iş tanımı ile çalışmaktayım. Fakat bana hali hazırdaki uzmanlık alanları olan iş sağlığı ve güvenliği, çevre ve güvenlik sertifikasyonları konularının yanı sıra, idari satın alma ve şirket tesis bakımı/onarımı gibi konularda da sorumluluk verildi. Bana verilen ve kendi işim dışındaki kalan işleri de geri çevirmedim ve iki kişinin yapacağı işleri bile tek başıma özveri ile elimden geldiğince yapmaya çalıştım.” (Gizem, 36, Aşçı, Özel)



“Anlamsız ve uzmanlık alanı, yetenek, beceri ve özelliklerimin çok altında işler verildi. Konumuma göre basit işler vererek değersizleştirildim.” (Selda, 30, Muhasebe Yetkilisi, Özel)

“Bana itibarımı düşürecek, sıradanlaştıracak şekilde davranıldı. Önceleri eğitim görevlisi değil de sıradan uzman gibi salonum diğer uzmanlar gibi sürekli değiştirildi.

Klinikte “3” eğitim görevlisi olmasına rağmen hakkaniyet ve eşitlik ilkesinde klinik iş bölümü yapıp klinik “3” e bölünmedi.

“Yoğun Bakım” ve diğer dış görevlendirmeler ve “10 ameliyat salonu” 2 eğitim görevlisi tarafından paylaşılır ve performans puanları kendilerinin başta olmak üzere hep yüksek olacak şekilde düzenlendi.

Bana 11 ameliyat salonundan önceleri 2 salon veya daha fazlası verildi ancak performans puanları verilmedi. Sözel olarak itiraz edince performans puanlarımı düşürmek amacıyla yalnızca çalışma salonum 1’e düşürüldü.” (Esra, 42, Doçent (Akademisyen), Kamu)

Aldıkları eğitime uygun olmayan, buldukları konumdan düşük seviyedeki insanların yapabileceği işleri yapmaları mecbur bırakılmış ve bu durumun kendilerini eşitleri arasında kötü hissetmelerine neden olduğunu söylemişlerdir.

Mağdurlara yöneltilen “Herkesten uzak bir odada çalışmanız ya da ortamdan izole edilmeniz istendi mi? Evetse nasıl anlatabilir misiniz? ” sorusuna en çok “İş arkadaşlarımdan soyutlanmış iş alanlarında çalıştırıldım” cevabı alınmıştır. Akabinde ise başkalarına ulaşmanın engellendiği ve kimseyle konuşulmadıkları ifade edilmiştir.

“Şirket tarafından tüm çalışanlara mesaj yoluyla iletişim kurmaları için verilen cep telefonundan defalarca mesaj atmama rağmen finans müdürü hiçbir mesajıma karşılık vermemiş, beni yok saymıştır. Diğer çalışan arkadaşlarımı bana karşı kışkırtmaya çalıştılar. İş yerinde herkese açık olan bazı bölümlere girme yasağı getirdiler bana.” (Gizem, 36, Aşçı, Özel)

“İletişim kurmaya çalıştığımda sürekli sözüm kesildi, dinlenmedim ve yokmuşum gibi davranıldı. Görmezden gelindim. Ayrımcılığa maruz kaldım. Bana muhatap alınmadığımı gösterdiler. Rahatsız edici odalarda oturmaya zorlandım. Ötekilerin adamı olarak damgalandırıldım. Etkili bir şekilde dinlenilmedim.” (Selda, 30, Muhasebe Yetkilisi, Özel)

“Doğum acilde görev yapan tüm doktorları temsilen, konuyu görüşmek ve haksızlığa uğradığımı düşündüklerini bildirerek başhekim hanımla görüşmeye giden çalışma arkadaşım, başhekim hanım tarafından son derece sinirli bir üslupla karşılanmış ve kendisi, bu işe karışmaması konusunda uyarılarak, benim hakkımda bilmediği çok şey olduğunu ve benim dosyamda daha pek çok disiplin cezamin olduğunu söylemek suretiyle çalışma arkadaşlarımla zihinlerinde benimle alakalı soru işaretleri oluşturarak, benden uzaklaşmalarını sağlamaya yönelik bir tavır sergilemiştir.” (Sanem, 38, Kadın Doğum Hemşiresi, Kamu)

“Çalışma arkadaşlarımla bana yardım etmesine mani oldular, yardım edenlere psikolojik baskı uyguladılar, muhatap olmalarını engellediler, sözde odam varmış gibi gösterdiler ama yoktu.” (Esra, 42, Doçent (Akademisyen), Kamu)

Yıldırma mağdurlarının iş ortamında diğer çalışanlardan daha uzak bir alanda kendi başlarına çalıştırılmaya zorlandıkları görülmektedir. Bu durum genel olarak alanda değil de ofis ortamında çalışan bireylerin maruz kaldıkları bir uygulama olarak ortaya çıkmaktadır. Ofisteki birlik ve bütünlük ortamından izole edilerek hem örgüt ikliminden hem de arkadaş ortamından uzaklaştırılan mağdurların bu mobbing uygulaması ile iş performanslarının da düştüğü genel bir yargı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mağdurlara yöneltilen “Meslektaşlarınızın sizinle konuşmasına herhangi bir yasak ya da sınırlama konuldu mu? Evetse nasıl anlatabilir misiniz? ” sorusuna verilen cevaplardan örneklerden bazıları:

“Bir arkadaşımızdan kötü performans gösterdiğime, işlerimi aksattığıma dair bir yazı yazmasını istemiş fakat arkadaşımızın cevabı ise benim bu süreçte görevimi

iyi yaptığım, aktif ve özverili çalıştığımı ancak ortaya çıkan bazı olumsuzların/karışıklıkların kaynağının finans müdürümüzün kendisi olduğu ve bu sebeple de şirket güvenlik koordinatörü olan finans müdürümüzün daha fazla işin içerisine girmesi gerektiğini kendisine daha önce bildirdiğini belirten bir yazı verebileceğini belirtmiştir.” (Gizem, 36, Aşçı, Özel)

“Kadınlar gününde ekip arkadaşlarıma ruj, vs gibi hediyeler vererek beni kötü bir duruma düşürmüşlerdir.” (Damla, 38, Yönetici, Kamu)

“Bir nöbetimin bitiminde, yakın bir arkadaşımın doğumunda bulunmak üzere kısa süreliğine doğumhanede bulunmuş olmam ve mesaide olan hemşire arkadaşların nezaketen hastamla ilgilenmeleri ve onlarla bir süre sohbet etmiş olmam, o dönemki başhemşire muavini Dilan hanıma acilen iletilmiş, Dilan hanım da hiç zaman kaybetmeden benimle sohbet eden bir arkadaşı doğumhaneye gidip yanına çağırarak “Sen Sanem hemşireyi nerden tanıyorsun, bak o çok tehlikeli ve muhatap olunmaması gereken bir insan, sana zarar verir onunla arkadaşlık etme, sakın onunla birlik olmaya kalkışma” gibi gıyabımda pek çok itham ve hakarete bulunmuş. Bu konuşmaları yaptığı Sultan hemşire çok huzursuz olmuş. Yine doğumhanede benimle 1 günlüğüne nöbet tutan hemşire Gül konuyu gelip bana sordu: “Neden beni seninle muhatap olmamam gerektiği konusunda uyarma gereği duydu peki?. Önceleri içime attım, umursamamaya çalıştım ama bu olaya o kadar içerledim ki ruh sağlığım bozulmaya başladı. Konuyu başhekimliğe dilekçe ile bildirdim ve bu davranış idarecilik vasıflarının hangisiyle bağdaştırılarak sergilenmiştir sorusuna kendimce cevap aradım. Başhekimlik tarafından bu konuyla ilgili olarak soruşturma başlatıldı.” (Sanem, 38, Kadın Doğum Hemşiresi, Kamu)

“Hayır böyle bir şey olmadı ama çalışan diğer arkadaşlar da patronumun bana olan davranışları yüzünden tavırlarını değiştirdiler ve onlar da bu mobbinge ortak oldular. Sözlü ve fiziksel şiddete maruz kaldım.” (Aylin, 39, Şirket Çalışanı, Özel)

“Servis sorumlusu hemşire başkalarının benimle konuşmasını kesinlikle yasakladı, hatta benimle konuşan diğer çalışma arkadaşlarımı zor duruma düşürecek işler verdi, hatta onlara da yıldırma uyguladı. Çalışma arkadaşlarım bu durumdan korkularına benimle görüşemediler bile.” (Nazan, 38, Diyabet Hemşiresi, Kamu)

“İş arkadaşlarımın benim yardımına gelmesi yasaklandı. Anestezi ve reanimasyon branşında öngörülemeyen riskli durumlar olabilmektedir. Sıkıntılı bir durum olduğunda yardım etmek için çalıştığım ameliyat salonuna gelen çalışma arkadaşıma benim çalıştığım ameliyat salonuna girmemesi, yardım etmemesi konusunda “1. disiplin amiri sıfatı” olduğunu söyleyen erkek meslektaşım tarafından defalarca uyarıldı, hatta uyarılar yüksek sesli ve hakaret tarzında idi.” (Esra, 42, Doçent (Akademisyen), Kamu)

“Kan bankasında çalışmaya başladığımda gruplarından dışladılar, benim giydiklerimi, yediklerimi konu ettiler. İş dışında her şeyimle uğraşıp beni bezdirdiler.” (Gülsevrim, 34, Sağlık Teknisyeni, Kamu)

Mağdurların en çok karşılaştığı sorunlardan bir diğerinin de çalışma arkadaşları ile yaşadıkları iletişim problemleri ya da çalışma arkadaşlarının kendilerine karşı kışkırtılması olarak görülmektedir. Sorulan soruya en çok “Çevremdekiler benimle konuşmadı.” cevabı alınmakla birlikte çalışma arkadaşlarının kendileri ile konuşmasının yasaklandığı, bazı imalar ile iletişim kurmalarının engellendiği ve çalışma arkadaşlarının kendilerine karşı kışkırtıldığı da alınan cevaplar arasındadır.

#### 2.4.8. İşten Ayrılmaya Zorlama

Yıldırma mağdurlarının en çok karşılaştıkları sorunlardan diğeri iş yaşamından uzaklaştırılmaya çalışılmalarıdır. Hiyerarşik olarak üst tabakada yer alan müdürler ya da diğer görevliler genel olarak mağdurlar üzerinde büyük bir baskı unsuru oluşturarak onları istifaya zorlamaktadır.

Mağdurlara yöneltilen “İşten ayrılmanız ya da işinizde yer değişikliği yapmanız için baskı yapıldı mı? Evetse nasıl anlatabilir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar:

“Emekli olmaya hak kazanınca yöneticilerim tarafından emekli olmaya bunu yapmazsam da istifa etmeye zorlandım. Performansım düşük olduğu bahane edilerek sürekli sözlü ve yazılı uyarılarda bulunuldu, sırf iş akdimin feshinden sonra yargıyı etkilemek maksadıyla çeşitli bahanelerle uyarı yazıları yazıldı, bu uyarılarda da beni rencide eden ifadeler mevcuttu. Son olarak şube müdürü Zülfikar Dağdeviren hakkımda idari soruşturma açıldığını söyleyerek derhal izne ayrılmam istendiğini belirtti, ben de zorlanarak izne ayrıldım, 43 gün boyunca bana bilgi verilmedi. Bana haber verilmeden işyerinde kullandığım bilgisayarına erişimim engellendi. Nihayetinde banka çalışanlarının şaşkın bakışları altında 23 yıl hizmet verdiğim bankadan kovuldum, kişisel eşyalarımı bile aldirtmak istemediler. Hakkımda soruşturma açılıp açılmadığını bile bilmiyordum ancak 43 gün sonra noterlik kanalı ile iş akdimin sona erdirildiğini tebliğ ettiler.” (Hande, 50, Bankacı, Özel)

“Üç yıldır bu şirkette çalışıyorum, iki yıl önce bu bölüme geçtim. Yüksek lisans yaptım, işimle ilgili bütün belgelere sahibim ama hak ettiğim işler verilmediği gibi, sürekli kavgacı durumuna düşürüldüm. Benimle ilgili her şey de olay en üst kademelere kadar iletildi. Şu anda terfi sürem doldu ama önceden yapılan bir hata nedeniyle müşteri şikayeti olmamasına rağmen, mesleki açıdan yetersiz gösterilmeye çalışılarak istifa etmeye zorlanmaktayım. Bilgisayarımın şifresi değiştirildi, sicilime işlenmekle tehdit ediliyorum, kabul etmeme rağmen süreyi uzattılar. Hatayı yapmama sebep de yetkilimin bir önceki gün bana yaptığı konuşmadır. Benim terfi ettirilmeyeceğimi, iş aramam gerektiğini söylemesidir. (Nazik, 35, Bankacı, Kamu)

“Ben durum buraya kadar gelmesin diye elimden geleni yaptım, bu tarz bir davranışın muhatabı olmama anlam veremiyorum fakat istifa etmem için ellerinden geleni yaptılar.” (Mine, 36, Yönetmen Yardımcısı, Özel)

“Performans değerlendirme mevzuatı olmasına rağmen finans müdürü keyfe keder performans notumu düşürmüştür, beni böylece başarısız ilan etmeye çalışmıştır. Bir performans değerlendirme toplantısında insanlık hallerini bile göz ardı ederek çocuğumun sık sık hastalandığını bu yüzden zaman zaman izin talep ettiğimi söyleyecek kadar ileri girmiş ve bana “çocuğunun hastalığı beni ilgilendirmez, git komşuya bırak istiyorsan” beyanında dahi bulunmuştur.” (Gizem, 36, Aşçı, Özel)

“Değişen ekiple çalışmaya başladıktan sonra yetkin olmayan çalışan damgası vurulmaya çalışıldı ve bu kapsamda yaptığım işler sürekli eleştirilmeye başlandı. İş yerinde başkalarının kolayca elde ettiği imkan ve fırsatları vermediler bana, taleplerimi yazılı olarak istemeye zorladılar. Çalıştığım halde çalışmıyor gibi gösterildim. Sürekli hedef değiştirdiler, faaliyetlerimi kısıtladılar. Sık sık işimi değiştirdiler. “ben olsam iş akdimi sonlandırırđım” diyerek psikolojik baskı uygulandı.” (Damla, 38, Yönetici, Kamu)

“Yerime birinin bulunamayacağını söylemelerine rağmen, istifa edene kadar yapmadıkları kalmadı, istifa ettikten sonra ki gün de anında yerime yeni birini koydular.” (Tuğçe, 38, Tıbbi Teknolog, Kamu)

“Önce etrafımdaki insanların benimle iletişim kurmasına mani oldular, sonrasında beni başka bir bölüme atadılar, zamanla etrafımdaki diğer çalışma arkadaşlarım uygulanan mobbinge dayanamayıp işten ya da bölümden ayrılınca tek çalışmak zorunda kaldım belirli bir süre, yanıma bir çalışma arkadaşı talep ettiğimde ise önce bir müddet tek çalıştırdılar sonrasında da benim yerimi değiştirdiler, oradan oraya sürüklenmiş oldum.” (Nazan, 38, Diyabet Hemşiresi, Kamu)

Mağdurların vermiş olduğu cevaplardan en çok “İstifa et yoksa katlanırsın” cevabının alındığı görülmektedir. Akabinde ise mağdurların hakkında sürekli tutanakların tutulduğu, sürekli geçici işlerde görevlendirildikleri ve sicil notlarının haksız yere düşürüldüğü cevapları alınmıştır.

#### 2.4.9. Engelleyici ve Zarar Verici Davranışlar

Mobbing davranışına maruz kalan mağdurların karşılaştıkları bir diğer problem de işleri gereği yapmaları gereken faaliyetlerin bir şekilde engellenmesi ya da onları zarara uğratacak davranışların sergilenmesidir. Bunlara örnek olarak mağdurlara verilen görevlerin yerine getirilme aşamasında engellenmesi, gerekli tarihlerin ya da yapılması gerekenlerin bilgilerinin ulaştırılmaması ve başarısız izlenimi çizilmesi verilebilmektedir.

Mağdurlara yöneltilen “Bazı kişilerin sizinle ve işinizle ilgili önemli bilgileri elinde tutması ve paylaşmaması oldu mu? Evetse örneklendirebilir misiniz?” şeklindeki soruya verilen “Hayır” cevaplarının ardından en çok “Çalışma arkadaşlarım kendimi göstermemi kısıtladı” cevabı verilmiştir.

“Görevim ile ilgili konularda elzem olan bilgileri almamı maksatlı olarak engellemiştir. İletişimi keserek dışlanmış ve aşağılamıştır, mesajlarım cevap vermek yerine başka çalışanlar aracılığı ile bana mesaj attırmış, bana çözüm odaklı olmam yönünde önerilerde bulunmuştur.” (Gizem, 36, Çevre ve Güvenlik Şefi, Özel)

“Hayır ama kendi işimle alakalı olsa bile geleceğe dair planlara dahil edilmediğimi düşündürecek şekilde toplantılara ya da gerekli olduğundan emin olduğum ortamlara dahil edilmedim.” (Damla, 38, Yönetici, Kamu)

“Kendi kurmuş olduğumuz sendikamızın yapmış olduğu toplantı tarihlerini ve saatlerini bildirmiyorlardı sorumlu olan ben ya da diğer arkadaşıma.” (Sanem, 38, Kadın Doğum Hemşiresi, Kamu)

Çalışma şartlarını zora sokacak birtakım bilinmesi gereken bilgilerin çalışma arkadaşları tarafından mağdurlara ulaşmasının engellendiği görülmektedir. Bu durum mağdurların işlerinde kendilerini göstermelerini engellerken, örgüt ortamından da dışlanmalarına sebep olmuştur.

Aynı şekilde şahsi eşyalarına zarar verilip verilmediği sorulduğunda ise çoğu kişi bu tarz bir durumla karşılaşmadığını dile getirirken, bir kısım mağdur özel eşyalarına zararlar verildiğini, mali olarak kendilerini bir yükün altına sokacak durumlarla karşılaştıklarını dile getirmişlerdir.

#### 2.4.10. Yıldırma'nın Zaman Dilimi ve Sağlık Sonuçları

Çalışmada kavramsal çerçevenin çizildiği ilk bölümlerde yıldırma kavramının tanımı yapılırken dikkat çeken unsurlardan bir tanesi de süreklilik arz etmesiydi (Castellon 2011; Minton ve Minton 2004: 233). Süreklilik arz etmeyen veya bir defaya mahsus olarak kişiler üzerinde uygulanan psikolojik davranışların yıldırma olarak tanımlanması mümkün olmamaktadır. Ve bu davranışların doğal sonucu olarak da mağdurlarda sağlık problemlerinin görülme sıklığı oldukça fazladır. Yıldırma davranışının mağdurlar üzerinde yarattığı en büyük ve olumsuz sonuç sağlık problemleri olarak görülebilmektedir.

Mağdurlara yöneltilen “ Maruz kaldığınız davranışların ilk başlangıç tarihi ve sürekliliği ne sıklıktaydı?” şeklinde yöneltilen soruya verilen cevaplar şu şekildedir:

“İlk 2008 yılında başlayan davranışlar, 2012 yılının ağustos ayından itibaren çok daha farklı işlemlerle devam etmiş ve 31.12.2014 tarihinde ilişkiyi kesmeme rağmen bitmemiştir.” (Kübra, 41, Yrd. Doç. Dr., Özel)

“2010 başından itibaren, sürekli ve devamlı bir şekilde meydana geldi.” (Seda, 32, Hemşire, Kamu)

“Emekli olmaya hak kazandığım 30.10.2011 tarihinden itibaren bana sürekli emekli olmam için baskı yapıldı.” (Hande, 50, Bankacı, Özel)

“Özellikle son 1-1.5 yıldır yıldırılmaya maruz kalıyorum, süreklilik arz ediyor.” (Dila, 37, İnsan Kaynakları, Özel)

“2011 yılı kasım ayı ve her an.” (Gizem, 36, Çevre ve Güvenlik Şefi, Özel)



“2012 yılından itibaren 2 yıl boyunca yıldırma davranışlarına her an maruz kaldım.” (Badegül, 30, Muhasebe Yetkilisi, Özel)

“1 Eylül 2009 tarihinde gerçekleşen rektör değişimi sonrasında, işletme enstitüsü direktör ve direktör yardımcısı pozisyonundaki kişilerin görevlerine 2010 yılı şubat ayında son verilmiştir. Akabinde işletme enstitüsü yeni direktör olarak başka birini atamıştır. Sonrasında 2012 yılı ocak ayından itibaren yönetici direktör ismi ile yeni bir pozisyon oluşturmuş ve bu pozisyona bir başkasını atamışlardır. Bu atanmalardan sonra ben yeni enstitü direktörü ve yönetici direktör ile çalışmaya başladım. Bu ekip içerisinde çalışmaya başladıktan sonra yetkin olmayan çalışan damgası vurulmaya çalışılmış ve yıldırma davranışları uygulanmaya başlanmıştır. Yani 2012 yılı başından iş akdinin feshedildiği 17.08.2012 tarihine kadar devam etmiştir.” (Damla, 38, Yönetici, Kamu)

“15.06.2015 ilk yıldırma maruz kaldığım tarihtir ve her gün devam etmiştir.” (Mine, 36, Yönetmen Yardımcısı, Özel)

“01.09.2012 yılından itibaren ve sürekli yıldırma davranışlarına maruz kaldım.” (Yaren, 30, Anasınıfı Öğretmeni, Kamu)

“Tarihini hatırlamıyorum, Sema hanımın yeni sorumlu olarak acile geldiği dönemlerden başlamıştı. (Sanem, 38, Kadın Doğum Hemşiresi, Kamu)

“Şubat 2011 ve sürekli.” (Tuğçe, 38, Tıbbi Teknolog, Kamu)

“2002 yılından bu yana fakat 2007 yılından bu yana daha çok arttı.” (Aylin, 39, Şirket Çalışanı, Özel)

“2013 yılından itibaren, yaklaşık 2 yıl boyunca ve 15 günde 1 sıklıkla.” (Nazan, 38, Diyabet Hemşiresi, Kamu)

“Üç yıldır bu şirketle çalışıyorum. Bir yıl İzmit’te çalıştım. Orası kapanınca İstanbul’a geldim. Ordaki arkadaşlarda sorun yaşamıştım ama hep ben

suçlandım. Buraya geldikten kısa bir süre sonra bu olaylar başladı. Sürekli oluyor bu sorunlar. Her zaman benim normal ihtiyaçlarım birden çok büyütülüyor. Bir bakmışım olay tepe noktaya ulaşmış. Genelde sessizim kimseye karışmıyorum, konuşmuyorum, yemeğe tek çıkıyorum. Hep bir ayrımcılık vardı.” (Nazik, 35, Bankacı, Kamu)

“2012 Haziran – 2013 yılı arası.” (Hande, 37, İnfaz Koruma Memuru, Kamu)

“24.01.2015 tarihi itibari ile başladı ,haftada bir/ haftada birden fazla sıklıkla 10 ay boyunca yıldırımaya maruz kaldım.” (Huriye, 46, Öğretmen, Kamu)

“29.06.2013 tarihinden itibaren ve gün boyu.” (Fatma, 36, Sağlık Personeli, Özel)

“Şubat 2014 tarihinde başladı, neredeyse çalıştığım tüm bu zaman zarfında yıldırımaya maruz kaldım. Sürekliydi.” (Canan, 31, Müşteri Temsilcisi, Özel)

“Son 3 yıldır yıldırımaya sürekli olarak maruz kaldım.” (Esra, 42, Doçent (Akademisyen), Kamu)

“Başlangıç tarihini hatırlayamıyorum ama sürekliydi.” (Gülsevim, 34, Sağlık Teknisyeni, Kamu)

“2012 yılının sonlarında, 1,5 yıl boyunca heran bu davranışlara maruz kaldım.” (Meryem, 36, Satış Operasyon Uzmanı, Özel)

“Başlangıç için net bir tarih söyleyemem fakat her daim gördüm.” (Füsun, 41, Ofis Çalışanı, Kamu)

Araştırmaya dahil olan mağdurlarımızın en az 1,5 yıl ve üzerinde yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları görülmektedir. Bazıları başlangıç tarihinin içinde bulunduğu durumu anladığından daha önce başladığını, bazıları ise ne zaman

başladığını hatırlamadığını söylemektedir. Fakat tüm mağduriyet süresi boyunca istikrarlı bir şekilde bu duruma maruz kaldıklarını özellikle belirtmişlerdir.

Yıldırma davranışının kişiler üzerinde yarattığı en büyük sorunların başında sağlık sorunları gelmektedir. Yalnızca psikolojik bağlamda etkiler yaratmakla kalmayan yıldırma uygulamaları, aynı zamanda kişilerde fiziksel sorunlara da yol açmaktadır.

Mağdurlara yöneltilen “ kendinize olan güveniniz ve sağlığınızın (Yemek yeme alışkanlığında değişiklik, sigara-alkol kullanımı, baş ağrısı, mide ağrısı vb. gibi) üzerinde ne gibi etkileri olduğunu düşünüyorsunuz? Örneklendirebilir misiniz?” şeklindeki soruya verilen cevaplar:

“Çene ağrım daha da artınca “emosyonel stres (duygu yoğunluğu nedeniyle oluşan stres)” kaynaklı teşhisi konularak tedavi başlatıldı.” (Hande, 50, Bankacı, Özel)

“Elden ayaktan düştüğümde bile kendime olan güvenimi asla kaybetmedim ama tabiki sağlığım çok bozuldu, bir şeye çok fazla odaklanıp hiç odaklanamadığım zamanlarım oldu. 30 yaşına kadar hiç terlediğimi bilmem ama bu yaşananlardan sonra markette kasada elimde poşetlerle beklerken daha fazla dayanamadığım için utancımın poşetleri bırakıp, marketi öylece terk ettiğimi bilirim. O zaman artık doktora gitmeyi düşündüm, çünkü tek başıma üstesinden gelemeyeceğime karar verdim. Şiddetli baş ağrılarım oldu, yüksek tansiyon çıktı ve 1 ayda 15 kilo verdim, eşim de doktor olunca onun da yardımları sayesinde doktora gittim. 3-4 gün boyunca yataktan kalkmadan uyuyan biri haline geldim. Sadece üzerimi değiştirip, yeniden uykuya dönüyordum. Tek başıma kaldığımda sürekli ağlıyordum. Konuşmak içimden gelmediği için sürekli yazı yazmaya başlamıştım, elimden kalem defter düşmez olmuştu.” (Sanem, 38, Kadın Doğum Hemşiresi, Kamu)

“Şube müdürü Zülfikar bana karşı düşmanlığını belli edecek tarzda davrandı, sesini yükselterek konuştu, asgari nezaket kurallarına dahi uymadı, bu yüzden

psikolojim bozuldu, severek yaptığım işten soğuduğum için her yolu denedim ve “orta depresif” tanısı ile ilaç tedavisine başladım.

“Erken emekli edilerek ekonomik olarak ve mesnetsiz suçlamalara maruz kaldığım için de psikolojik olarak zarar gördüm.” (Hande, 50, Bankacı, Özel)

“Evde eşimle problemler yaşamaya başladım.” (Gizem, 36, Çevre ve Güvenlik Şefi, Özel)

“Ben üzerime düşen tüm görevleri layığıyla yerine getirdim, bir kişinin yapabileceğinden çok daha fazla iş yükü yüklenmesine rağmen hem de. Buna rağmen takdir göreceğime, hep bir sorunla ve dışlanma ile karşılaştım. Neticesinde de beliren sağlık sorunlarımla baş etmek zorunda kaldım. Şimdi psikolojik tedavi görüyorum ve bu durum sosyal yaşantımı da fazlasıyla etkiliyor, ilaç kullanıyorum.” (Damla, 38, Yönetici, Kamu)

“Gerekirse Sağlık Bakanlığı’nın önünde üzerime benzin döküp yakıcam ama bu yapılanlar onların yanına kar kalmayacak, bir Sanem gidecek belki ama bir başkası benim yaşadıklarımı yaşamak zorunda kalmayacak.’ dediğim sözler çok büyütülmüş ve bu artık bu raddeye gelmiş, delirmiş denilmişti benim için. Daha önce hiç intiharı düşünmemiştim ama bu sözleri söylediğimi fark edince ben de durumun kötü olduğunu, bilinçaltımda olduğunu anladım. Eğer işler daha da uzasaydı hala daha düşündüğümde bu sözleri yapabileceğime inanıyorum. Ayaklarım geri geri giderdi bazı zamanlar, fakat işe her gidişimde güçlü ve işine dört elle sarılan biri oldum.” (Sanem, 38, Kadın Doğum Hemşiresi, Kamu)

“Mağduru olduğum bu yıldırma davranışları benim psikolojimi bozmuştur, özel yaşantımda sorunlara neden olmuştur. Çok sevdiğim ve yıllarca bilgi birikimiyle kendimi donatıp çabaladığım işimden beni mahrum bırakmışlardır. Şu anda atandığım görevimi isteyerek ve keyif alarak yapamıyorum, bu durum da beni çok üzüyor.” (Nazan, 38, Diyabet Hemşiresi, Kamu)

“Beni bezdirdiler, gerçekten gruplaşmış insanların içine giremezsiniz. Onlarla istesenez de arkadaşlık kuramazsınız, en önemlisi de sen bizden değilsiniz diye mezhep ayrılığıyla beni aralarına almadılar. Her şeye rağmen sadece işimi yaptım ama işini yapmak yetmiyor ya da ben beceremedim, en sonunda da bölüm şefi Nuçin hanım bana iftira attı.” (Gülsevım, 34, Sağlık Teknisyeni, Kamu)

Alınan cevaplar incelendiğinde en çok psikomatik yakınmalar (sebepsiz baş ve mide ağrıları) görüldüğü, akabinde ise uyku bozukluklarının yaşandığı görülmüştür. Sigara kullanımının artması, iştah azalmasının yaşanması ve bunun doğal sonucu olarak kilo kayıplarının yaşanması da mağdurlar üzerinde görülen sağlık sorunları arasındadır.

Mağdurlara yaşadıkları sağlık problemleri nedeniyle herhangi bir psikolojik danışmanlık hizmeti alıp almadıkları da sorulmuştur.

“Yaşadıklarımın dolayısıyla daha fazla dayanamayınca Ankara’da bir hastanenin acil servisine kaldırıldım, bu hastanede psikiyatri servisi olmaması sebebiyle başka bir hastanenin psikiyatri servisinde tedavi edildim, konunun uzmanı olan hekimler işyerinde yaşadığım sorunlar nedeniyle “anksiyeteli depresyon” teşhisi koyarak istirahat raporu verdi.” (Gizem, 36, Çevre ve Güvenlik Şefi, Özel)

“Evet aldım. Özel bir hastaneden uzman psikiyatrist doktorundan aldım, işyerinde yaşadığım sorunlar nedeni ile sürekli ağlıyordum, içime kapanıyordum, kimseyle konuşmak bile istemiyordum. Beni azarladığında ona hiçbir şey diyemiyordum, susup kalıyordum, haklıda olsam haksız konuma düşürülüyordum, sessiz kalıyordum. Doktorum bu yaşadıkların mobbing, buna bağlı olarak majör depresyon tanısı koydu, 4 ay kadar gittim, ilaç kullanmaya başladım.” (Badegül, 30, Muhasebe Yetkilisi, Özel)

“Yaşadıklarımın sonra İstanbul’da bir hastane tarafından anksiyete bozukluğu teşhisi konuldu ve bu doğrultuda ilaç tedavisine başlandı. Sonrasında İstanbul’da başka bir merkez tarafından da anksiyete bozukluğu teşhisi konuldu, ilaç

tedavisi öngörüldü. Bir devlet hastanesi tarafından düzenlenen raporda majör depresyon teşhisi konuldu ve ilaç tedavisi öngörüldü.

Başka bir özel hastane tarafından düzenlenen raporda depresyon teşhisi konuldu ve ilaç tedavisi öngörüldü. Ayrıca ilk psikiyatrik incelemesinde psikologlar tarafından psikolojik destek sağlanmıştır. Ayrıca bir üniversitenin tıp fakültesinin adli tıp anabilim dalı tarafından verilen raporda uygulanan tüm davranışların yıldırma olgusunu oluşturduğunu açıkça kabul etmişlerdir.” (Damla, 38, Yönetici, Kamu)

“Aile hekimine başvurdum, bunun yanısıra psikiyatri uzmanı ile irtibata geçip görüşme sağladım. Aile hekimi ile aynı kanaate varmış olan psikiyatri uzmanı 2 gün daha istirahatimi uzatmıştır. Yaşanan sıkıntılar her geçen gün herkesin gözleri önünde sağlığımı daha fazla bozmuş olduğundan, üçüncü kez daha donanımlı farklı bir psikiyatri kliniğinde durumum değerlendirilmiş, yine aynı tanı konularak, kullandığım ilaçların etkileri ve dozları artırılmak suretiyle ilaç tedavim yenilenmiş ve bitiminde kontrole gitmem gerektiği belirtilerek, 10 gün daha istirahatim uygun görülmüştür. Kaldı ki raporun aile hekimince verilmesi ve talep ettiğim tarihleri kapsıyor olması işleyişi aksatan sebepler olmadığına ve defalarca belirttiğim üzere hakem hastanece onanmasının sağlanması idarenin insiyatifinde olmasına rağmen, ne sebeple bu ceza bildiriminde belirtilme ihtiyacı hissedilmiştir?” (Sanem, 38, Kadın Doğum Hemşiresi, Kamu)

“Evet hastanemizden nöroloji doktoruna gittim çünkü sürekli baş ağrıları ve boyun ağrıları çekiyordum. Beyin MR’si çekildi, tectikler yapıldı hepsi normal çıktı. Ağrılarımın stresten kaynaklandığını söyleyip antidepresan başlattılar ve yaklaşık 1 yıl kullandım.” (Tuğçe, 38, Tıbbi Teknolog, Kamu)

Araştırmaya katılan tüm mağdur çalışan kadınlarımız karşılaştıkları yıldırma davranışları ile tek başlarına baş edemeyeceklerini ve etraflarında destek almaya çalıştıkları kişilerin artık yeterli gelmediğini anladıkları andan itibaren psikolojik danışman desteği almaya başladıklarını söylemişlerdir. Üstelik alınan psikolojik

yardımın, durum ileri boyuta taşınır ve dava sürecine girilirse kendilerine yardımcı dokunacağı düşünülerek yapıldığı da verilen cevaplar arasındadır.

Mağdurlara “Uğradığınız mobbing hakkında sorular haricinde başka aktarmak istedikleriniz var mı?” şeklinde soruyan soruya verilen cevaplar şu şekildedir:

“Akşamları geç saatlere kadar fazla mesai yaptım, hafta sonları dahi işyerine giderek yetişmeyen işleri tamamladım ancak şube müdürüm ve saha müdürüm başarı ve çabalarımı görmezden gelerek takdir etmedikleri gibi sürekli, planlı, kurgulu, yoğun ve sistematik bir şekilde bana psikolojik yıldırma yaptılar. Banka şubesine gönderdiğim ihtarından sonra şube müdürü Zülfikar benim hakkımda suç uydurma ve uydurduğu suça delil oluşturma çabasına girmiştir. Güvenlik kamerası ile çekilmiş fotoğraflarımı e-posta yaparak “ banka dışına evrak çıkarmakla” suçlayan bir maili banka yöneticilerine ve bankanın hukuk ve diğer birimlerinde çalışan personele göndermiş, sehven bana da göndermiştir. Sürekli olarak performans düşüklüğü ile suçlanarak savunmam alınmıştır, ben de savunmamda gerçekleri yazmak için bankanın istatistik verilerine baktım, performansımın düşük olup olmadığını banka hedefleri ile karşılaştırdım, bankadan evrakı dışarı çıkarmadığımı, bunun güvenlik kamerası kayıtlarından da görüldüğünü ancak iftira atılarak suçlandığımı belirttim.” (Hande, 50, Bankacı, Özel)

Finans müdürümüzden kızımın rahatsızlığı için yasal izin hakkımı kullanmayı talep ettiğimde, kendi ve çocuğumun sağlığını bahane ederek izin kullanmaya çalıştığımı söylemiş, aynı iş yerinde çalıştığım eşim kızımıza zatürre teşhisi konulduğunu söyleyince şifaen izin kullandırmıştır, sonrasında bunu bile dillendirmiştir.” (Gizem, 36, Çevre ve Güvenlik Şefi, Özel)

“İşime haksız surette ve kötü niyetle son verilmesinden hemen sonra, son dönemde sorumluluğuma verilen ve yalnız başıma hiç kimseden destek almadan yürütmem istenilen işleri ifşa etmek üzere bir yönetici, iki koordinatör ve bir uzmandan oluşan dört kişilik bir ekip kurulmuş ve bu ekibe yine idari asistanların destek vermesi de sağlanmıştır. Bu durum benim aşırı yük verilerek

ve yalnız bırakılarak başarısız olarak damgalanmak istediğimin en açık kanıtıdır. Çalıştığım zamanlarda benimle birlikte çalışması için göreve yeni alınacak olan çalışanların iş görüşmesine alınmadım, bana bilgi dahi verilmedi. Beni yok saydılar ve gelecek ile ilgili planlara özellikle dahil edilmeyerek dışarıda bırakıldığımı görmek bir profesyonel yönetici olarak beni oldukça rencide etti. Benim tarafımdan yapılmayan bir hata, üst yönetici konumunda olan meslektaşım tarafından cep telefonuma mesaj atılarak üzerime yüklenmiştir. Hatayı benim yapmadığımı belirtmeme rağmen benden özür dahi dilenmemiştir.” (Damla, 38, Yönetici, Kamu)

“Bir bayram öncesi dönemde, bayram nöbetlerimizin üst üste üçer gün şeklinde olması, hastanedeki hemşire eksikliği nedeniyle, her iki bayramda da nöbet tutmak zorunda kalıyor olmamız ve benim bir ay öncesinden sınavlarım olduğunu belirterek talep ettiğim senelik izinimin verilmemesi nedeniyle, kendisi o gün erken çıktığından görüşemeyince, bir anlık panikle başhemşireliğe çıkarak sıkıntılarımızı anlatmış olmamın ardından, Semra hanım, Yeliz hanımın da başhemşire muavini sıfatıyla katıldığı, beni sindirmeye yönelik bir toplantı tertip etmiştir. Yeliz hemşire hanım, birileri tarafından öncesinde ciddi şekilde hakkımda negatif fikirlerle bilenmiş olduğu son derece açık bir tavırla, nöbet listeleriyle ilgili başhemşireliğe çıkmış olmamı, silsile atlamak suretiyle, kendisinin hem şahsını, hemde makamını saymadığım ve tanımadığımı göstermek için yaptığımı düşündüğünü söyledi. Sema hemşire hanım o anda orda olmadığından, ayın son günü olması ve mesainin bitmesine de çok az bir zaman kalmış olmasından kaynaklı, bir anlık kararla başhemşire hanımın yanına çıktığımı, kendisinin böyle düşünmekte haklı olduğunu, davranışımın hatalı olduğunu kabul ettiğimi, ancak asla kendisine saygısızlık yapmak niyetiyle yapmış olduğum kurgulu bir davranış olmadığını izzah etmeye çalıştım. Ancak açıklamalarım inandırıcı ve yeterli gelmedi. (Sanem, 38, Kadın Doğum Hemşiresi, Kamu)

“ 2011 yılındaki başhekimle birlikte sürekli olarak bize baskı yapmaktaydılar. Daha öncesinde de odaya girdiğinde bana ve şu anda odada çalışmayan bir



arkadaşıma pislikmişiz gibi davranmakta ve bizi görmemiş gibi davranışlar da sergilemekteydi. Kalite ve akreditasyon dairesi başkanlığının Antalya’da düzenlediği 2. HKS okuluna kalite çalışanı olarak gitmek istediğimizi arkadaşımınla beraber söyledik. O zamanki başhekim ve başhekim yardımcısı bizi göndermeyip (ilkinde de göndermediler) hiç kalite ile ilgisi olmayan kişileri gönderdiler. Arkadaşla beraber neden bizim kalite çalışanı olarak gönderilmediğimizin sebebini dilekçe yazarak sorduk. Dilekçemizi başhekim yardımcısı görünce çılgına döndü. Arkadaşla beni çağırttı. Bizi tek tek odaya aldı önce dilekçeleri önümüze atarak bağıra bağıra “bunun hesabını vereceksiniz” diyerek bizi tehdit etti. (Tuğçe, 38, Tıbbi Teknolog, Kamu)

“Yeni gelen elemanlardan 2 kişinin 1’inden ağıza alınmayacak küfürler duydum, 2. kişiden servis aracında saldırıya uğradım. Benzer olaylar ya da nesnelere duyduğumda ya da gördüğümde sürekli başıma gelen mobbingi hatırlıyorum. Ağlama nöbetleri geçirdiğim zamanlar oldu.” (Aylin, 39, Şirket Çalışanı, Özel)

“Yaşadıklarımın aile yaşantıma ve çocuklarıma zarar verdiğini düşünüyorum.” (Huriye, 46, Öğretmen, Kamu)

“Bölüm şefi Hayriye Hanım bana attığı iftirada benim çalışmadığımı, kan bankasından alınmam gerektiğini söyledi ve müdürlük beni kan bankasından çekti 2011 yılında. Müdürlük bu sefer kardiyo bölümünde çalışmam için bölüm başkanına yalvardı ve zorla kardiyo da çalışmaya başladım orada da aynı sorunlar. Bu sefer hastanede 3. yer de çalışıyordum, meslektaşlarım bana vebalı muamelesi yapmaya başlamıştı.” (Gülsevim, 34, Sağlık Teknisyeni, Kamu)

“Ailemin bu durumu öğrenmesinden ve işyerindekilerin durumu anlayarak beni de suçlamalarından tedirgin olduğum için işten istifa ettim.” (Meryem, 36, Satış Operasyon Uzmanı, Özel)

“Sık sık kâbuslar görerek uyanıyorum, çok fazla tedirginim ve artık bir yerde çalışmaya korkuyorum. Yalnız başıma evimde kalamıyorum, bütün sevincimi

yaşama ümidimi kaybettim, çok korkuyorum. Aklıma hep bu olaylar geldiğinde kendime kızıyorum.” (Seçil, 31, Sekreter, Özel)

Mağdurların süreç bittikten sonra dahi hala aynı psikolojinin ağırlığını üzerlerinde hissettikleri, yaşananların neden olduğu hem fiziksel hem de psikolojik sağlık problemlerinin devam etmekte olduğu görülmektedir. Aile hayatlarının ve sosyal çevrelerinin yaşananlardan fazlasıyla olumsuz etkilendiği belirtilmektedir.



## III. BÖLÜM

### 3. SONUÇ

Bu çalışma, çalışma yaşamında yıldırma davranışına maruz kalan kadın çalışanların süreçte neler yaşadıklarını, yıldırma davranışının ne gibi etkileri olduğunu ve başa çıkma davranışlarını belirlemek üzere hazırlanmış bir tez çalışmasıdır. Bu amaçla çalışmanın ilk bölümünde gerekli literatür taraması yapılarak yıldırma davranışının tarihçesi, tanımı ve önemi anlatılmış, ortaya çıkış ve devam etme nedenleri açıklanmış, yıldırmanın tarafları ve çeşitleri hakkında bilgi verilmiş ve mücadele yolları anlatılmıştır. İkinci bölümde ise yıldırma davranışına maruz kalan kadın çalışanlar üzerinde nitel bir araştırma yapılmıştır.

Yıldırma konusunda yapılan çalışmalarda kadınların erkeklere göre daha fazla yıldırma davranışına maruz kaldıklarını tespit eden çalışmalar bulunmaktadır (Kılıç, Çiftçi ve Şener 2016; Topkaya Sevinç 2011), “Dördüncü Avrupa Çalışma Koşulları Araştırması” sonuçlarına göre de kadınların erkeklere nazaran 3 kat daha fazla mobbinge maruz kaldıkları belirtilmektedir (Fourth European Working Conditions Survey 2007).

Yapılan çalışmanın araştırma bölümünde kartopu yöntemi sayesinde birçok kadın ve erkek mağdura ulaşılmıştır. Fakat erkek mağdurlarla yapılan görüşmeler esnasında erkeklerin çekimser davranışları, sorulara yeterli cevaplar verememeleri ve sayıca kadın mağdurlara oranla yetersiz kalmaları sebebiyle, araştırmaya yıldırma davranışına maruz kalan ve bu nedenle dava açan kadınlarla derinlemesine görüşmeler yaparak devam edilmesine karar verilmiştir.

Yapılan görüşmeler ulaşılan kadın mağdurların da isteği üzerine, onların seçmiş oldukları bir kafe ortamında gerçekleştirilmiştir. Girilen ortamda sessiz ve kōşede olan bir masa tercih etmişlerdir. Öncesinde hazırlanmış açık uçlu form sorularımıza verilen cevaplar görüşmeler esnasında eğer müsaade etmişlerse ses kayıt cihazına alınarak, not tutularak ve bazen de kendi istekleri üzerine onların yazmalarına müsaade edilerek kayda geçilmiştir.

Derinlemesine görüşmelerde gözden kaçmayan önemli detaylardan biri de kadın mağdurların başlangıçta çekimser bir davranış sergilemelerine rağmen, sonrasında oldukça cōmert bir şekilde başlarından geçen birçok olay hakkında uzun uzadıya detay verme isteklerinin bulunmasıdır. Kişilere yōneltelen sorularda bazı anlarda verilen cevaplar esnasında bir elini diğer eline kitlediklerini, bir yerden destek alma ihtiyacı duydukları, bol bol su içtikleri, bazen göz göze gelmekten sakındıkları, sanki o anları tekrar yaşıyormuş gibi heyecanlandıkları, zaman zaman ses tonlarında değişiklik olduğu gözlenmiştir. Tüm görüşme boyunca masadan ayrılma gereksinimi duymamışlar fakat bazen sanki uzun bir yol yürüyüşü yapıpta yorulmuşçasına derin derin nefes alıp vermeyi ve sessiz kalmayı tercih etmişlerdir. Sigara kullanan mağdurların bir sigarayı söndürüp vakit kaybetmeden diğerini yaktığı görölmüştür. Zaman zaman çok fazla insan olmamasına rağmen etrafa göz gezdirmeyi ihmal etmedikleri, bu esnada ses tonlarını kısmaaya çalıştıkları gözlenmiştir.

Araştırmaya gönüllü olarak katılan 24 kişiye de kartopu yöntemiyle ulaşılmıştır. Yaşları 30 ile 50 arasında değişmektedir. Araştırmaya katılan kadın mağdurların büyük çoğunluğunu lisans mezunları oluşturmaktadır. Kılıç, ifti ve şener (2016)'in yapmış oldukları çalışmada genel olarak lisans mezunlarının daha fazla mobbinge maruz kaldıkları saptanmıştır. Sezerel (2007)'in yapmış olduğu çalışmada ise önlisans mezunlarının daha fazla mobbinge maruz kaldıkları belirtilmektedir.

Yapılan literatür araştırması neticesinde genel olarak yazarların yıldırmaayı; çalışanlara üstleri, astları veya hiyerarşik olarak kendileri ile eşit konumda bulunan çalışma arkadaşları tarafından sistematik bir biçimde uygulanan, uzun süreli baskı, tehdit, şiddet ve aşağılama davranışları olarak tanımladıkları görölmektedir (obanoğlu

2005: 21-22; Baykal 2005: 7; Tutar 2004: 11). Araştırmaya katılan mağdurların büyük çoğunluğu üstlerinin kendilerine psikolojik tacizde bulduklarını belirtmişlerdir.

Yıldırma davranışına maruz kalan mağdurlar hem yöneticiler hem de diğer çalışma arkadaşları tarafından potansiyel birer tehdit olarak algılandıkları kıskanıldıkları ve netice itibari ile yıldırma faaliyetlerine maruz bırakıldıklarını ifade etmektedir. Aynı zamanda mobbing uygulayıcılarının da genel olarak hiyerarşik düzende üst tabakada yer aldıkları görülmektedir. Aynı şekilde Çelebi ve Kaya (2014)'ün "Öğretmenlerin Maruz Kaldığı Mobbing (Yıldırma): Nitel Bir Araştırma" isimli çalışmalarının bulgularında da genel olarak mobbing uygulayıcılarının kıskançlık ve çekememezlik gibi nedenlerle bu yola başvurdukları aynı zamanda da hiyerarşik olarak üst tabakada yer aldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldırma faaliyetini gerçekleştirirde kişisel nedenlerin yanısıra, yıldırma tetikleyen örgütsel nedenler de bulunmaktadır. İnsani değerlerin geri planda kaldığı katı hiyerarşik yapının hüküm sürdüğü örgütlerde yıldırma faaliyetleri daha çok görülmektedir. Büyük örgütlerde, küçük örgütlere nazaran yıldırma faaliyetinin gözlemlenmesi daha zor olduğu için küçük örgütlerde yıldırma faaliyetinin tespit edilmesi ve gereğinin yapılması daha kolay olmaktadır. Buna benzer olarak yoğun rekabet ortamının olduğu örgütlerde yıldırma faaliyetlerinin daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Sağlık kurumları, bankalar ve eğitim kurumları buna örnek olarak gösterilmektedir. Araştırma da yıldırma mağdurlarının sağlık, banka ve eğitim kurumlarında çalıştıkları görülmektedir.

Yıldırma faaliyetlerinin kişisel ve örgütsel nedenlerinin yanı sıra toplumsal nedenlerinin de olduğu görülmektedir. Toplumların ekonomik, sosyal, ahlaki değerleri aynı şekilde işletmelerin örgüt yapısına, işgörenlerin ve işverenlerin tutumuna direkt veya dolaylı bir biçimde etki etmektedir. Toplumsal değerlerin zaman içinde değişim göstermesi aynı şekilde sosyal yaşamda ve örgüt hayatında da değişimlere yol açmaktadır. Bu değişimlerin yıldırma faaliyetlerinin niteliğine, sıklığına ve kapsamına doğrudan ya da dolaylı bir biçimde etki görülmektedir. Örneğin ekonomik krizle birlikte

rekabetin arttığı dönemlerde örgüt yaşamında yıldırma faaliyetlerinin arttığı gözlemlenebilmektedir (Yılmaz 2009: 57).

Araştırmaya katılan mağdurların büyük bir bölümü fiziksel olarak olmasa da sözlü olarak yoğun bir tehdite ve baskıya maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda yaşamış oldukları tehdit ve baskıların iş motivasyonları üzerinde olumsuz etkiler yarattıklarını da belirtmişlerdir. Leymann'ın 45 farklı tipoloji çerçevesinde kategorize ettiği yıldırma davranışları içerisinde de “Hem yazılı hem de sözlü şekilde tehdite maruz kalma” durumu belirtilmiştir (Leymann 1993: 34-35). Yıldırma mağduru kişiler başkalarının yanında azarlandıkları, yüzlerine bağrıldığı, başkalarının yanında alay edildiklerini ifade etmişlerdir.

Yıldırma mağdurları yaptıkları işlerin, gösterdikleri çabaların sürekli sorgulandığını ve ortaya çıkan tüm aksaklıkların kendi üzerlerine yıkıldığını belirtmişlerdir.

Mağdurlara karşı uygulanan yıldırma davranışları yalnızca çalışma hayatı kapsamında kalmayıp özel yaşamlarına da tesir etmiştir. Bir kısım mağdurların ailelerine ve namuslarına dil uzatacak raddede yıldırma davranışlarının uygulandığı mağdurlar tarafından ifade edilmektedir. Türkeli (2015)'de yıldırma davranışlarının mağdurların sosyal yaşantısını etkileyebilecek davranışları kapsamakta olduğunu, söz konusu süreçte mağdurların tespit edildiğini, fiziksel ve psikolojik baskı altında bırakılmaya çalışıldığını, bu duruma örnek olarak bireyi azarlamak, bireyin iş ve özel hayatı ile ilgili yıkıcı eleştirilerde bulunmak gibi tutumlar verilebildiğini ifade etmektedir.

Araştırma neticesinde kadın mağdurların genel olarak kendi işleri dışında küçük düşürücü ve aşağılayıcı görevlerle görevlendirildikleri görülmektedir. Gültekin ve Deniz (2016)'in yapmış olduğu “İşyerinde Mobbing: Çalışanlar Üzerine Yapılan Bir Araştırma” isimli çalışma sonucunda katılımcıların %53'ünün mantıklı olmayan görevlerle görevlendirildikleri belirtilmiştir.

Mağdurlarla yapılan görüşmeler neticesinde çoğu katılımcı günlük görevlerini yerine getirmekte zorlandıklarını belirtmiştir. Bu zorlukların da bilinçli ve sistematik bir şekilde, mağdurların işten ayrılmaları için yapıldığı katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Nitekim Pehlivan (2008) Stratejik yıldırma; planlanmış psikolojik eziyet ve baskı olup, kurum veya yönetimdekilerce, yıldırma amacıyla hedef seçilmiş bireyin istifa etmesine sebep olacak davranışların tasarlanması olarak tanımlamaktadır.

Araştırmaya katılan kadın mağdurlardan alınan cevaplar incelendiğinde genel olarak mağdurların yaşadıkları psikolojik taciz nedeniyle sağlıklarının bozulduğu, uyku düzenlerinin olumsuz etkilendiği ve yaptıkları işleri doğru bir şekilde yerine getirseler de kasıtlı olarak eleştirilere maruz kaldıkları belirlenmiştir. Bassman (1992)'da aynı şekilde mücadele etmeyi seçen ve mücadeleden vazgeçmeyen mağdurların gün geçtikçe psikolojik anlamda yıprandıklarını ve sağlıklarını kontrol altında tutmakta güçlük çektiğini ifade etmektedir. Koçak ve Hayran (2011)'in yapmış oldukları “Çalışma Hayatında Kadına Yönelik Taciz (Mobbing): Kocaeli Körfez İlçesi Örneği” isimli çalışmada da benzer bulgular elde edilmiştir.

Yıldırma faaliyetine maruz kalan kişilerin bazı özellikleri ortak olsa da kişilik özelliklerine bağlı olarak yıldırma karşı verdikleri tepkiler farklılık arz etmektedir. Bazı bireyler kötü davranış ve tutumlara karşı çok daha tahammül gösterirken bazıları da tahammül edemeyip bu davranışlara karşı mücadele etme eğilimine girmektedirler. Genel olarak mağdurlar mücadele etmekten vazgeçerek boyun eğmektedirler. Bireylerin bu davranışlarının sonucu olarak da psikolojik sorunlar yaşadıkları, işlerinin ve sağlıklarını kaybetme riskleriyle karşı karşıya kaldıkları görülmektedir (Leymann 1990). Nitekim bu çalışmada da mağdurların büyük bir kısmının psikomatik yakınmalar, uyku bozuklukları iştah azalması ve buna bağlı olarak kilo kaybı, boyun, baş ve mide ağrısı gibi sorunlar yaşadıkları görülmüştür. Aynı şekilde Cevher ve Öztürk (2015)'ün, Şahin ve Türk (2009)'ün ve Topkaya Sevinç (2011)'in yaptığı çalışmalar sonucunda da çalışanlarda motivasyon kaybı, stres ve ruhsal hastalıkların görülme sıklığının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Görüşmelerin sonunda şuan ki çalışma hayatlarının ne durumda olduğu hakkında konuşma fırsatı bulunulduğunda bazılarının yeni bir işe başladıkları, bazılarının ise hala çalışmadıkları öğrenilmiştir.

Yeni bir işe başlayan kadın mağdurların hepsinin şikayetlerinin aynı olduğu görülmektedir. Her gün işe giderken ayaklarının geri geri gittiği, yeniden aynı sorunlarla karşılaşma ihtimali korkusu ile fazlasıyla sessiz, sakin ve pasif bir çalışma hayatlarının oldukları, çalışma arkadaşları ile iletişim kurmakta çekindikleri, daha önce yaşamış oldukları yıldırma davranışlarının bilinmesini istemedikleri ve bazı benzer durumlarla karşılaştıkları anlarda psikomotik yakınmaların baş gösterdiği, dolayısıyla yeniden aynı şeyleri hatırladıkları öğrenilmiştir.

Çalışma yaşamına dahil olmayan kadın mağdurların ortak şikayetlerinin ise yeniden aynı sorunlarla karşılaşma ihtimalinin onları sağlıklı kararlar almalarına mani olduğu görülmektedir. Henüz kendilerini toparlayamadıkları ve çalışma hayatına ayak uyduracak gücü kendilerinde bulamadıkları söylenmiştir.

Her iki tarafında ortak payda da buldukları fikir tüm bu yaşananlar son bulmuş gibi görünsede etkilerinin yeniden başladıkları hayatlarında devam ettikleri yönündedir. Yıldırma davranışlarına maruz kalan kadın çalışanların herbiri ilaç tedavilerine ve psikolojik danışman desteklerine devam etmektedir.

Yapılan görüşmeler neticesinde çalışma hayatında bulunan kadın çalışanların buna benzer yıldırma davranışına maruz kalmaları sonucunda, öncelikle bu alanla ilgili bu ve buna benzer daha önce yapılmış olan çalışmalardan yararlanarak konuya hakim olmaları gerektiği düşünülmektedir. Konuyla ilgili yasal haklarının ve kendisinden önce bu hususta birçok mağdur tarafından kazanılan davaların mevcut olduğunu bilmesi gerekmektedir.

Tek başına üstesinden gelmeye çalışmamalı, iş arkadaşları da içinde olmak üzere mağduru olduğu durum ile ilgili görüşebileceği yakın bulduğu herkesle iletişime çekinmeden geçebilmelidir. Yıldırma uygulayıcılarına karşı kendilerini güçlü



hissetmeli, gerekirse bu duruma maruz kalan başka çalışma arkadaşları varsa onlarla birlik olmayı denemelidir.

Kendisinden yazılı yollarla iş istenmesini talep etmeye çekinmemeli, bir sonraki aşamaya kadar durum devam ederse yasal haklarını arama yoluna gittiğinde bu yazılı belgeleri delil olarak kullanabileceğini gözardı etmemelidir.

Sosyal hayatından uzaklaşmamalı, aksine onu rahatsız eden bu duruma hapsolmemek için dış yaşamla ilişkisini kesmemelidir. Bunlar için örneğin; spor yapmaları, aile bağlarını güçlü tutmaları, sohbetten kaçınmamaları, arkadaşlarıyla dışarıda vakit geçirmeleri ya da bir takım grup aktivitelerine dahil olmaları önerilebilir. Tek başlarına baş edemedikleri bir durumda olduklarını düşünüyorlarsa psikolojik yardımdan çekinmemelidirler.

Araştırmaya katılan kadın çalışanlarla derinlemesine görüşmelerin yapıldığı dönemde dava süreçleri devam etmekteydi. Bundan sonraki çalışmalarda dava sonucunda verilen kararların mağdurların özel ve çalışma yaşamı üzerindeki etkilerini ölçen bir çalışma planlanabilir.

## KAYNAKLAR

- Adams, Andrea (1992). *Bullying at Work. How to Confront and Overcome it*. Virago Press, London.
- Agervold, Mogens (2007). Bullying at work: A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 161-172.
- Agtaş, Ö. Berber (2013). *İşyerinde Şiddetin Önlenmesi ve ILO Standartları, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı*, Özyurt Matbaacılık, 83.
- Aldığ, Ensar (2011). *İş Yerinde Yıldırma (Mobbing) ve Örnek Bir Çalışma*, Doğuş Üniversitesi SBE, YYLT, İstanbul.
- Altunay, Esen; Oral, Gülşin ve Yalçınkaya, Münevver (2014). Eğitim kurumlarında yıldırma uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), 62-80.
- Asunakutlu, Tuncer ve Safran, Barış (2006). Örgütlerde yıldırma uygulamaları (mobbing) ve çatışma arasındaki ilişki, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 111-129.
- Atasoy, Işık (2010). *"Sağlık Sektöründe Mobbing: Sakarya İlinde Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Ebe ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma"*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Aykal, A. Nur (2005). *Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Yıldırmandan Günümüze*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Aytaç, Serpil ve Dursun, Salih (2013). Çalışma hayatında kadına yönelik şiddet: Sağlık sektöründe bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 71(1), 67-78.
- Bassman, S. Emily (1992). *Abuse in the Workplace: Management remedies and bottom line impact*. Westerpotr C.T. Quorum Books
- Bebekoğlu, Gözdem ve Wasti, S. Arzu (2002). “Çalışan Kadınlara Yönelik Cinsiyet Temelli Düşmanca Davranışların Sebepleri Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”.
- Boydak, Bahar ve Hancı, Hamit (2010). Yıldırma, İşyerinde Psikolojik Şiddet Sempozyumu İzmir.
- Brodsky, M. Carroll (1976). *The harrassed worker*. Lexington, MA: Lexington Books, 30.
- Bulut, H.U. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Şiddet Düzeyi (Mobbing)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Castellón, A. M. Dois (2011). Occupational Violence in Nursing: Explanations and Coping Strategies, 19 (1), 156-63.
- Cemaloğlu, Necati (2007). "Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma", *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*; 42: 111-126.
- Cemaloğlu, Necati ve Ertürk, Abbas (2007). “Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi” *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 5, 345–362.
- Cevher, Ezgi ve Öztürk, Umut Can (2015), İş Yaşamında Kadınların Kadınlara Yaptığı Mobbing Üzerine Bir Araştırma, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 4

- Cowie, Helen; Naylor, Paul; Rivers, B. Ian; Smith, K. Peter, & Pereira, Beatriz (2002). Measuring Workplace Bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 7 (1), 33-51.
- Crawford, Neil (1997). Bullying At Work: A Psychoanalytic Perspective. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 219–225.
- Creswell, John W. (1998). *Qualitative Inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Çabuk, Çağlar (2010). “Sıfıra Sıfır Elde Var Yıldırma “İş Yaşamının Çağdaş Hastalığında İlk Yardım”, Ankara.
- Çakır, G. (2015). *İş Sağlığı ve Güvenliğinde Psiko-Sosyal Faktör Olarak Mobbing: Ofis Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çelebi, Nurhayat ve Kaya, Gülşah (2014). Öğretmenlerin Maruz Kaldığı Mobbing (Yıldırma): Nitel Bir Araştırma, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*.
- Çingirler, Özlem (2014). *Yıldırmaya Neden Olan Etmenler ve Yıldırmayla Başa Çıkma Yöntemleri: Adana İlçeleri Kamu Hastanelerinde Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Çobanoğlu, Şaban (2005). *Yıldırma ve Başa Çıkma Yöntemleri*, Timaş Yayıncılık: İstanbul.
- Çokgüler, Aslı (2014). Onurlu Çalışma Hakkı. *Psikart Dergisi*, Sayı:36: 7-12.
- ÇSGB, (2014). *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*. Ankara: Özel Matbaası.

- Davenport, Noa; Distler, R. Schwartz & Elliott, G. Pursell (2002). *Yıldırma, Emotional Abuse in the American Workplace*. Iowa: Civil Society Publishing.
- Davenport, Noa; Distler, R. Schwartz ve Elliot, G. Pursell (2003). *Mobbing-İş Yerinde Duygusal Taciz*, Sistem Yayıncılık, I. Baskı, Çeviren: Osman Cem ÖnerToy, İstanbul.
- Davenport, Noa; Distler, R. Schwartz ve Elliott, G. Pursell (2003). “*Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*”, Çev.: Osman Cem ÖnerToy, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 22.
- Davenport, Noa; Elliot, G. Pursell ve Distler, R. Schwartz (2014). *Yıldırma, İşyerinde Psikolojik Taciz*. İstanbul, Ray Yayıncılık, 2014.
- Demir, Mahmut (2011). “İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 761-784, <http://www.InsanBilimleri.com>, (07 Şubat 2011’de erişildi).
- Denzin, Norman K. ve Lincoln, Yvonna S. (1998). *The landscape of qualitative research: Theories and issues*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Dey, Ian (1993). *Qualitative Data Analysis: A User-Friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge Publications.
- Dündar, Tuğba (2010). “*Sağlık Çalışanlarının Yıldırma Maruz Kalmalarında Hastane Etik İklimi İle Sosyo-Demografik Özelliklerinin Rolü: Bolu İli Hastanelerinde Bir Uygulama*”. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Programı, Ankara, 26-28.
- Einarsen, Stale (1999). The nature and causes of bullying at work, *International Journal of Manpower*, 20 (1/2) , 16-27.
- Ekiz, Volkan (2010). *İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Ertürk, Abbas (2011). *İlköğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilere yönelik duygusal yıldırma davranışlarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Eurofound (2015). *Violence and harassment in European workplaces: Causes, impacts and policies*, Dublin.

Eurofound (2016). *Sixth European working conditions survey – Overview report*, Avrupa Birliği Yayın Ofisi, Luxemburg.

Ferrari, Elena (2004). Raising Awareness on Mobbing an EU Perspective. Daphne Programme, European Commission, Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women, Erişim: [[www.surrey.ac.uk/politics/cse/daphne-reports.htm](http://www.surrey.ac.uk/politics/cse/daphne-reports.htm)]. (16 Ocak 2017’de erişildi)

Fourth European Working Conditions Survey (2007). Preventing Violence and Harassment in the Workplace, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Gökçe, T. Asiye (2008). *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği*, Ankara.

Gökçe, T. Asiye (2010). *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği*, Öğreti Yayınları, İstanbul.

Gregory, F. Raymond (2001). *Women and Workplace Discrimination: Overcoming*

Gültekin, Nevin T. ve Deniz, Zahide (2016). İş Yerinde Mobbing: Çalışanlar Üzerine Yapılan Bir Araştırma, *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:1 Sayı:1

Gün, Hüseyin (2009). *Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz*, Lazer Yayıncılık, Ankara.

Güngör, Meltem (2010). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*, İstanbul: Derin Yayınları.

- Heiskanen, Markku (2007). Violence at Work in Finland; Trends, Contents and Preventio.
- İlhan, Ümit (2010). İşyerinde Psikolojik Tacizin Tarihsel Arka Planı ve Türk hukuk Sisteminde Yeri, Ege Akademik Bakış, 10(4), 1175-1186.
- İzmir, Gökalp ve Fazlıoğlu, Aygöl (2013). "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu". <http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/index.htm>, 15 Kasım 2016'da erişildi).
- Karakaş, Yusuf (2010). "Çalışma Hayatında Mobbing", Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Karavardar, Gülşah (2009). *İş Yaşamında Psikolojik Yıldırma ve Psikolojik Yıldırmaya Direnç Gösteren Kişilik Özellikleri ile İlişkisi*, Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Karşlıoğlu, Y. Güldane. (2015). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, <http://webservice.turkmetal.org.tr/AsyaWebXmlService/file.do?id=46523>, (10 Ocak 2018'de erişildi).
- Kılıç, Taşkın; Çiftçi, Fatma ve Şener, Şeyma (2016). Sağlık Çalışanlarında Mobbing ve İlişkili Faktörler, *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*. Cilt:3, Sayı: 2.
- Koçak, Orhan ve Hayran, Nihal (2011). *Çalışma Hayatında Kadına Yönelik Taciz (Mobbing): Kocaeli Körfez İlçesi Örneği*, Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri Saraybosna.
- Koçak, Orhan ve Hayran, Nihal (2011). *Çalışma hayatında kadına yönelik taciz (mobbing): Kocaeli- Körfez ilçesi örneği*, Sözlü Bildiri, Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 23-25 Haziran, Saraybosna, Bosna Hersek.

- Konaklı, Tuğba (2011). *Üniversitelerde yıldırma ve kültürel değerlerin yıldırma ile başa çıkma yaklaşımlarına etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kök, S. Bayrak (2006). *İş yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma*, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Atatürk Üniversitesi, Erzurum: 161-170.
- Kurt, N. Bağcı (2010). *Yıldırma ve Psikosomatik Belirtiler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşu Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Laleoğlu, Ayşegül (2012). *İnsani Hizmet Örgütlerinde Yıldırma Davranışlarının Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Türkiye Cumhuriyeti Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara: 32-33.
- Leymann, Heinz & Gustafsson, Annelie (1996). Mobbing and the Development of Post Traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5 (2), 251-276.
- Leymann, Heinz (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5 (2).
- Leymann, Heinz (1997). *Identification of Mobbing. The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/english/11120e.htm> adresinden (23 Aralık 2016'da erişildi).
- Leymann, Heinz (2008). "Introduction to the Concept of Mobbing". <http://www.leymann.se/English/1110E.HTM>, (30 Aralık 2016'da erişildi).
- Lokmanoğlu, Yunus Salim (2017). *İşyerinde Psikolojik Taciz Mobbing*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.



- Lorenz, Konrad (1971). *Sobre la agresión: el pretendido mal*. México: Siglo XXI. Publicado originalmente en 1963.
- Lutgen-Sandvick, Pamela; Tracy, J. Sarah & Alberts, K. Jess (2007). Burned By Bullying in The American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and Impact. *Journal of Management Studies*, 44 (6), 837-862.
- Matthiesen, S. Berge (2006). *Bullying at Work Antecedents and Outcomes*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Bergen, Norway.
- Mauil, Roger; Brown, Paul & Cliffe, R. (2001). Organizational Culture and Quality Improvement. *International Journal of Operations and Production Management*, 21 (3), 302-326
- Mavi, Neşe (2015). *Sağlık Yönetimi Açısından Çalışma Hayatında Mobbing*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Milutinović, Dragana; Prokes, Bela; Gavrilov-Jerković, Vesna, and Filipović, Danka (2009). Mobbing--special reference to the nursing profession. *Medicinski Pregled* 2009;62(11-12):529-33.
- Minton, S. James, Minton, P. John (2004). The Application of Certain Phenomenological / Existential Perspectives in Understanding the Bully-Victim Cycle. *Exist Anal J Soc* 2004; 15 (2):230-242
- Monetle, R. Duane; Sullivan, Thomas & De Jong, C. R. (1990). *Applied Social Research*. New York: Harcourt Broce Jovanovich, Inc.
- Namie, Gary & Namie, Ruth (2009). *The Bully at Work: What You Can do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job*. Naperville, II: Sourcebooks.
- Özdemir, Erdem (2014). *İş Sağlığı ve Güvenliği Hukuku*, İstanbul.

- Özdemir, Muhsin ve Açıkgöz, Betül (2007). “*Mobbing'e Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü*” Sakarya Üniversitesi XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Sakarya.
- Özkan, G. Vural (2011). *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve İş Doyumu İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, 78-79.
- Pedro, Mariano Meseguer de vd (2008). “Workplace Mobbing and Effects on Workers' Health”, *The Spanish Journal of Psychology*, Cilt 11, Sayı 1, s. 219-227.
- Pehlivan, İnanet (2008). *İş Yaşamında Stres*, 3. Baskı. Pegema Yayıncılık, Ankara
- Punch, Keith (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. London: Sage.
- Risk Med Akademi (2012). *Yeni Mevzuat Işığında İş Sağlığı ve Güvenliği Temel Bilgileri*. Ankara, Risk Med Akademi Yayınları.
- Salin, Denise (2001) Prevalence and forms of bullying among business professionals: a comparison of two different strategies for measuring bullying. *Eur J Work Org Psychol*; 10(4): 425–441
- Sarıbay, Ö. Gizem (2015). *İş Sağlığı ve Güvenliği Yükümlülüklerinin Yerine Getirilmemesinin Hukuki, İdari ve Cezai Sorumlulukları*, İstanbul.
- Saunders, Paula, Huynh, Amy & Goodman-Delahunty, Jane (2007). Defining Workplace Bullying Behaviour Professional Lay Definitions of Workplace Bullying. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30, 340-354.
- Savaş, F. Burcu (2010). *İşyerinde Manevi Taciz*, GSÜ, SBE, YYLT, İstanbul.

Scott, W. Joan (2005). *Kadın İşçi, Kadınların Tarihi- Devrimden Dünya Savaşına Feminizmin Ortaya Çıkışı-*, Editörler: Georges Duby, Michelle Perrot, Bölüm Editörleri: Geneviève Fraisse Michelle Perrot, Çeviren: Ahmet Fethi, Türkiye İş Bankası Yayınları, Cilt: IV, İstanbul.

Seçer, Barış (2009). “Kadınların Sendikalara Yönelik Tutumları ile Cinsiyet Ayrımcılığı Algularının Sendika Üyesi Olma İsteğine Etkisi”, 27-59.

Shain, Martin (2003). Stress and Satisfaction Occupational, *Health and Safety Canada Journal* 15: 38 - 47

Soares, Angello (2002). *Bullying: When Work Becomes Indecent*. Montreal.

Solmuş, Tarık (2005). “İş yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)”, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 7, S. 2, Haziran

Solmuş, Tarık (2008), *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, Epsilon Yayınları, İstanbul.

Spratlen, P. Lois (1995). Interpersonal Conflict which Includes Mistreatment in a University Workplace. *Violence and Victims*, Volume 10, Number 4, pp. 285-297.

Strauss, Anselm, Corbin, Juliet (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. New Delhi: SAGE Publications.

Süzek, Sarper (2015). *İş Hukuku*, 10. B., İstanbul.

Şahin, Serap ve Türk, Murat (2009). Psikolojik Şiddet Algılaması ve Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1

- Şimşek, Birgül (1999). Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: .3.
- Tan, B. Ufuk (2015). *İş yerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İş Yerinden Uzaklaştırma (Mobbing)*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Tan, Mine, Ecevit, Yıldız, Üşür, Serpil ve Acuner, Selma (2008). *Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri-Kadın-Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset Raporunun Güncellemesi*, Yayın No. TÜSİAD-T/2008-07/468, Yayın No. KAGİDER-001.
- TBMM (2011), *İşyerinde Psikolojik Taciz ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları No:6
- TBMM (2010). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*. Ankara: Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları.
- Temel, Ayşen (2004). Çalışan Kadının İmajı Ve Rol Serüveni, Kadın Çalışmalarında Disiplinler Arası Buluşma, *Yeditepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Yayını*, Cilt:2, 227-233.
- Tınaz, Pınar (2006). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3.
- Tınaz, Pınar (2008). *İş yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul.
- Tınaz, Pınar (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)* (3.Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul.

- Tınaz, Pınar, Bayram, Fuat ve Ergin, Hediye (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)* (1.Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul.
- Topkaya, Sevinç E. (2011). *Mobbing with a gender perspective: How women perceive, experience and are affected from it?* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tunçer, Mehmet (2010), “*Mobbing (Yıldırma)*”, [www.kadinhanlilarplatformu.com/?menu=yazaroku.phb-nosu=99](http://www.kadinhanlilarplatformu.com/?menu=yazaroku.phb-nosu=99), (19 Ekim 2017’de erişildi).
- Tutar, Hasan (2004). *İşyerlerinde Psikolojik Şiddet*, 3. Baskı, Platin Yayıncılık: Ankara.
- Tutar, Hasan (2010). *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*, Ankara, 2010
- Türel, Nesrin Ş. ve Dolmacı, Nilgün (2013). İş Yaşamında Kadın Çalışana Yönelik Ayrımcı Bakış Açısı ve Yıldırma Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 83-104.
- Türkeli, Hatice A. (2015). *Yıldırma ve Yıldırmanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Westhues, Kenneth (1998). *Eliminating Professors: A Guide to the Dismissal Process*. Lewiston, New York: Edwin Mellen Press.
- Wilson, B. Christopher (1991). “U.S. Businesses Suffer From Workplace Trauma”. *Personel Journal* (July): 47-50.
- Wyatt, Judith ve Hare, Chauncey (1997). *Work Abuse: How to Recognize and Survive it*. Rochester, Vermont: Schenkman Books: 1-14.

- Yavaş, Elif (2008). *İş Yerinde Kabus: “Mobbing”*, <http://epsikoloji.com/forum/showthread.php?3996-%DD%FE-YerindeKabus%91Mobbing%92-> (25 Kasım 2016’da erişildi).
- Yavuz, Hüseyin (2007). *Çalışanlarda Yıldırma (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 9. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, Tülin (2008). *Yıldırma Nedir? Türkiye “de Yıldırma Davaları”*, [http://www.sendika.org/yazi.php?yazi\\_no=8405](http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=8405), (30 Aralık 2016’da erişildi).
- Yılmaz, N. (2009). *Çalışma İlişkilerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Özel Sektörde Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama*. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Yüçetürk, Elif (2005). Türkiye’de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing), *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 20: 97 – 108
- Zapf, Dieter (1999). Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work, *International Journal of Manpower*, (20:1-2), 70-85.
- Zonp, Zeynep (2012). *Psikiyatri Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Yıldırma Algıları ve İlişkili Faktörler*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.



**EKLER**

## EK 1: Görüşme Formu

### Demografik Sorular

- Yaşınız:
- İkamet ettiğiniz şehir:
- Çalıştığınız sektör:
- Eğitim durumu:
- Pozisyonu:
- Çalıştığı süre:
- Medeni durumu:

### Yapılandırılmış Açık Uçlu Sorular

1. Başkalarının yanında sizinle aşağılayıcı ve onur kırıcı konuşmalar gerçekleştirildi mi? Evetse anlatabilir misiniz?
2. Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüş, jestleriniz veya sesinizle alay edildi mi? Evetse örneklendirebilir misiniz?
3. Bu süreçte tehdite maruz kaldınız mı? Evetse ne gibi tehditlerdi, anlatabilir misiniz?
4. Bu süreçte fiziksel şiddete maruz kaldınız mı? Evetse örneklendirebilir misiniz?
5. Sizin ve yaptığınız işin hissettirilmeden kontrol edildiğini düşündünüz mü? Evetse nasıl açıklayabilir misiniz?
6. Şahsi eşyalarınıza zarar verildiği oldu mu? Evetse nasıl anlatabilir misiniz?
7. Özel yaşamınız hakkında sürekli soru soruldu mu? Evetse neler soruldu örneklendirebilir misiniz?
8. Size verilen işlerin geri alınması, daha düşük pozisyondaki kişilere o işlerin verilmesi ve kendinize yeni iş yaratılmaması gibi durumlarla karşılaştınız mı? Evetse örneklendirebilir misiniz?
9. Niteliklerinizin dışında işlerle görevlendirildiniz mi? Evetse örneklendirebilir misiniz?
10. Herkesten uzak bir odada çalışmanız veya ortamdan izole edilmeniz istendi mi? Evetse nasıl anlatabilir misiniz?
11. İşten ayrılmanız veya işinizde yer değişikliği yapmanız için baskı yapıldı mı? Evetse nasıl anlatabilir misiniz?
12. Bazı kişilerin sizinle ve işinizle ilgili önemli bilgileri elinde tutması ve paylaşmaması oldu mu? Evetse örneklendirebilir misiniz?
13. Meslektaşlarınızın sizinle konuşmasına herhangi bir yasak ya da sınırlama konulmuş muydu? Evetse nasıl anlatabilir misiniz?
14. Kimler tarafından bu duruma maruz kaldınız?
15. Maruz kaldığınız davranışların ilk başlangıç tarihini ve sürekliliği ne sıklıktaydı söyleyebilir misiniz?



16. Kendinizi yalnız, suçlu ve/veya ihanete uğramış hissediyor musunuz? Nedenini anlatabilir misiniz?
17. Kendinize olan güveniniz ve sağlığınızın (yemek yeme alışkanlığınızda değişiklik, madde (sigara, alkol) kullanımı, baş ağrısı, mide ağrısı, vb. gibi) üzerinde ne gibi etkileri olduğunu düşünüyorsunuz? Örneklendirebilir misiniz?
18. Kendinizde şahit olduğunuz olumsuz yönde başka duygusal değişimler meydana geldi mi? Anlatabilir misiniz?
19. Uğradığınız mobbing hakkında sorular haricinde başka aktarmak istedikleriniz var mı?
20. Size göre bu tarz bir davranışa maruz kalmanıza neden olan sebepler nelerdir?
21. Maruz kaldığınız davranışlar nedeniyle bir psikolojik danışman desteği aldınız mı? Anlatabilir misiniz?
22. İş ile ilgili performans, motivasyon ve işe bağlılığınızın azaldığını hissediyor musunuz? Evetse nasıl anlatabilir misiniz?

## ÖZ GEÇMİŞ

**Adı ve Soyadı** : Mürüvet Şaziye KALKAN

**Doğum Tarihi** : 26.06.1989

**Doğum Yeri** : Ordu/Ünye

**Eğitim Durumu** : 2013-2019 **Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Eğitimi**

2007-2012 **Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Lisans Eğitimi**

2003-2007 **Ünye Anadolu Lisesi (Ordu/Ünye)**

1996-2003 **Kaledere İlköğretim Okulu (Ordu/Ünye)**

**Sertifikaları** : Temel Oyunculuk Kurs Programı (Radyo Televizyon)

Milli Eğitim Bakanlığı

KOSGEB Girişimcilik Okulu

Diksiyon

Etkili İletişim Teknikleri

Sözsüz İletişim (Beden Dili)

İletişim Teknikleri

Doğuştan Liderlik

Bireysel Kariyer Yönetimi

İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi

E-Learning (E-Öğrenme)

Bankacılık Temel Eğitimi

Bankacılıkta Kariyer Yönetimi

İşe Alım Stratejileri

**Aldığı Özel Dersler:** Diksiyon Eğitimi

Kompozisyon ve Şiir Yazma Eğitimi

Tenis Eğitimi

Latin Dans Eğitimi (Salsa, Bachata)

Başlangıç Atış Eğitimi  
At Binme Eğitimi  
Combat Eğitimi  
Dublörlük Başlangıç Eğitimi

