

**T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞ YERİNDE YILDIRMA (MOBBING) VE ÖRNEK BİR ÇALIŞMA**

**Bitirme Tezi**

**Ensar ALDIĞ**

**200982023**

**Danışman:Yrd.Doç.Dr. Deniz KANTUR**

**İstanbul, Mart 2011**

## ÖZET

İş hayatında psikolojik yıldırma (mobbing), bir kişiye veya bir gruba yönelik düşmanca tutumları ve davranışları içeren, her türlü yıldırma, sindirme, bastırma ve dışlama süreci şeklinde ele alınmaktadır. İş hayatının aktif çalışanlarını, pasif çalışanlara dönüştürmeyi veya onları yok etmeyi amaçlayan genellikle soyut fakat bazen somut bir saldırı biçimidir. Duygusal saldırı olarak da nitelendirilebilen mobbing, saldırıya hedef olan kişi üzerinde psikolojik bir baskı yaratarak, onun çalışan kimliğini düzenli, sürekli ve ısrarcı saldırılarla ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmada öncelikle çalışmanın amacı ve kapsamı, çalışmanın yöntemi ve kısıtlarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, psikolojik yıldırma kavramının tanımı yapılarak, mobbing terminolojik olarak açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, psikolojik yıldırma( mobbing) süreci ve etkileri incelenerek, psikolojik yıldırmanın(mobbing) aşamaları ve gelişimi anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde, psikolojik yıldırmanın ( mobbing) ailelere, örgüte, toplum ve ülke ekonomisine olan etkileri anlatılarak başa çıkma yolları incelenmiştir. Konu ile ilgili Türkiye’de ve Avrupa’da alınmış mahkeme kararları incelenmiştir.

Beşinci bölümde, iş yerinde psikolojik yıldırma( mobbing) üzerine bir araştırma yer almaktadır. Araştırmanın amacı ve bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca, mobbing ile ilgili bir kamu kuruluşundaki anket çalışması yer almaktadır. Yine, SPSS 16 programı kullanılarak konu analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik yıldırma, psikolojik baskı, çatışma, duygusal taciz, işten çıkarma.

## SUMMARY

Within the business life, mobbing has been approached as all types of intimidation, suppression, depression and exclusion process towards a person or a group of persons. It is generally abstract but sometimes tangible oppression manner which has been aiming to transform the active employees within the business life into passive ones or melt them away. Also described as emotional oppression, mobbing, by creating psychological pressure over the person who has been targeted, has been intending to fade away the person's identity as an employee with regular, continued and insisted oppressions .

In this study, primarily, it has been mentioned about the aim, context, method and constraints of the the dissertation.

In the second section, mobbing has been terminologically explained by identifying the psychological intimidation concept.

In the third section, stages and progress of the psychological intimidation (mobbing) have been explained by analyzing the psychological intimidation (mobbing) process and its effects.

In the forth section, it has been analyzed the ways to cope with mobbing and mentioned about it's importance and its place by explaining the effects over families, organization, society and country's economy. Moreover, the sentences regarding the subject in Turkey and Europe have been analyzed.

In the fifth section, there has been a research about the psychological intimidation (mobbing) in work place. There has been mentioned about the aim and findings of this research. Additionally, there has been a survey study carried out in a public enterprise about mobbing. Besides, the subject has been analyzed by using the SPSS 16 programme.

**Key Words:** Mobbing, psychological pressure, conflict, intimidation, emotional abuse, layoff

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	II
SUMMARY .....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VII
KISALTMALAR.....	VIII
BÖLÜM 1.....	1
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı.....	3
1.2. Çalışmanın Yöntemi.....	4
1.3. Çalışmanın Kısıtları .....	4
BÖLÜM 2.....	5
2. İŞYERİNDE YILDIRMA (MOBBİNG) KAVRAMI .....	5
2.1.İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Tanımı.....	7
2.2.Mobbing'in Tarihçesi.....	10
BÖLÜM 3.....	12
3. İŞ YERİNDE YILDIRMANIN (MOBBİNG'İN) NEDENLERİ BOYUTLARI BELİRTİLERİ .....	12
3.1. Mobbing'in Örgütsel Nedenleri .....	13
3.2.Yıldırma (Mobbing) Sürecinin Boyutları.....	14
3.2.1. İşyerinde Yıldırmanın ( Mobbing) Davranış Boyutu .....	15
3.3. Mobbing' in Belirtileri .....	18
3.3.1 Mobbing' in Davranışsal Belirtileri.....	18
3.3.2. Mobbing' in Fizyolojik Boyuttaki Belirtileri.....	19
3.4.İşyerinde yıldırma (Mobbing) İle İlişkili Kavramlar.....	20

3.4.1.Şiddet.....	20
3.4.2.Stres.....	22
3.4.3. Çatışma.....	23
3.4.4. Yıldırma ( Mobbing) ile Çatışma İlişkisi.....	24
3.5. Mobbing Uygulayıcıları.....	25
3.6. Mobbing Uygulamasından Etkilenenler.....	27
3.7. İşyerinde Yıldırmanın (Mobbing'in) Mağdura Olan Etkileri.....	30
3.7.1. İşyerinde Yıldırmanın (Mobbing' in) Ailelere Olan Etkisi.....	31
3.7.2. İşyerinde Yıldırmanın (Mobbing' in) Örgüte Olan Etkisi.....	31
3.7.3.İşyerinde Yıldırmanın (Mobbing'in) Toplum ve Ülke Ekonomisine Olan Etkileri	33
3.8. İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Çeşitleri.....	34
3.8.1. Dikey Psikolojik Taciz .....	34
3.8.2. Yatay Psikolojik Taciz .....	35
<b>BÖLÜM 4.....</b>	<b>36</b>
<b>4. İŞYERİNDE YILDIRMA (MOBBİNG) İLE MÜCADELE YOLLARI .....</b>	<b>36</b>
4.1. İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ile Başa Çıkma Yolları .....	36
4.1.1. Bireysel Başa Çıkma Yolları .....	37
4.1.2. Örgütsel Başa Çıkma Yolları.....	38
4.1.3. Toplumsal Başa Çıkma Yolları.....	39
4.1.4. Hukuki Mücadele .....	40
4.1.4.1. Manevi Tazminat Davası.....	41
4.1.4.2. Diğer Davalar .....	42
4.1.4.3. Medeni Kanuna İlişkin Hüküm.....	43
4.1.4.4. Avrupa Konseyinin 1996 Tarihli Gözden Geçirilmiş Sosyal Şartı.....	44

BÖLÜM 5.....	45
5. İŞYERİNDE YILDIRMA (MOBBİNG) ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	45
5.1. Araştırmanın Amacı.....	45
5.2. Evren ve Örneklen.....	45
5.3. Verilerin Toplanması.....	45
5.4. Ölçme Aracı.....	46
5.5. Bulgular .....	46
6. SONUÇ .....	65
7.KAYNAKÇA .....	67

## TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa no.
Tablo.1. Mobbing Kelimesinin Türkçe Karşılıkları .....	9
Tablo.2. Çatışma ile Psikolojik Yıldıрма (Mobbing) Etkileşimli Süreci.....	23
Tablo.3. İşyerinde Uygulanan Çatışma ve Mobbing Arasındaki Farklar .....	25
Tablo.4. İşyeri Psikolojik Yıldıрма Mağdurlarının Ortak Özellikleri .....	29
Tablo.5. Cinsiyet Frekans Dağılımı .....	47
Tablo.6. Medeni Hal Frekans Dağılımı. ....	47
Tablo.7. Yaş Frekans Dağılımı .....	48
Tablo.8. Öğrenim Durumu Frekans Dağılımı .....	48
Tablo.9. Çalışma Yaşamı Süresi Frekans Dağılımı.....	49
Tablo.10. Ünvanınız Pozisyon Frekans Dağılımı .....	49
Tablo.11. Gelir Düzeyi Frekans Dağılımı.....	50
Tablo.12. Haftalık Çalışma Saati Frekans Dağılımı.....	50
Tablo.13. Çalıştığı işi Seçme Nedeni Frekans Dağılımı.....	51
Tablo.14. Sosyal Aktivitelere Katılma Sıklığı Frekans Dağılımı.....	51

## **KISALTMALAR**

TSSB (Travma Sonrası Stres Bozukluğu)

LIPT ( Leymann Inventory of Psychological Terros)

RCN ( Royal Collage of Nursing )



# BÖLÜM 1

## 1. GİRİŞ

İş hayatında adı sıkça duyulmaya başlanan psikolojik şiddet (mobbing), bir kişiye veya bir gruba yönelik düşmanca tutumları ve davranışları içeren, her türlü yıldırma, sindirme, bastırma ve dışlama süreci şeklinde ele alınmaktadır. Örgütsel psikolojinin üzerinde önemle durulması gereken bir konusu olan psikolojik şiddet, iş hayatının aktif çalışanlarını, pasif çalışanlara dönüştürmeyi veya onları yok etmeyi amaçlayan genellikle soyut fakat bazen somut bir saldırı biçimidir. Duygusal saldırı olarak da nitelendirilebilen psikolojik şiddet, saldırıya hedef olan kişi üzerinde psikolojik bir baskı yaratarak, onun çalışan kimliğini düzenli, sürekli ve ısrarcı saldırılarla ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır.

Davenport ve diğerlerine göre (1999) “Örgütlerdeki performans düşüklüğünün ve başarısızlığının en önemli nedenlerinden biri olan mobbinge dünyada ve Türkiye’de birçok kamu ve özel kuruluşlarda rastlanmaktadır. Fiil olan Mob kelimesi kitle halinde saldırmak, birinin basına yığılıp toplanmak anlamına gelmektedir.”

Yıldırma davranışları her geçen gün çalışma hayatında yaygınlaşmaktadır. Bu davranışlara maruz kalan çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlık problemleri ile karşı karşıya kaldıkları, bu nedenle istifaların arttığı hatta insanların intihar etmelerine neden olacak kadar büyük ve olumsuz sonuçlar yarattığı araştırmalarla kanıtlanmıştır. Bu nedenle de tüm dünyada yıldırma ile ilgili araştırmalar artmaktadır. Fransa, Almanya, İtalya, İsveç, İspanya, Danimarka ve Norveç gibi bir çok Avrupa ve İskandinav ülkesinde de bu sorun yaşanmaktadır. Yıldırmanın Türkiye’deki yoğunluğu ve etkilerini ortaya koyan yeterli derecede çalışma bulunmasa da konunun önemi gitgide artmakta ve bu alanda her geçen gün yeni araştırmalar yapılmaktadır.

Mobbing kavramının Batı literatürüne yeni giren bir kavram olması nedeniyle, Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamakta ve Türkçe literatürde bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Dolayısıyla Türkiye’de mobbing olgusu açıklanırken, işyerinde

duygusal şiddet,duygusal taciz, duygusal terör, psikolojik şiddet, işyeri travması, işyerinde zorbalık, yıldırma vb. terimler tercih edilmektedir (Çobanoğlu, 2005:20)

İş stresi, işin insan üzerinde oluşturduğu baskıdır ve kişiler için de kurumlar için de sorunlara yol açabilmektedir. Toplumun sağlığını etkileme ihtimali de olan iş stresinin önemi, bireyi olumsuz etkileyerek iş performansının düşmesine, işe yabancılaşmasına, kalitenin azalmasına ve iş kazalarına sebep olmasıdır. Mobbing, karmaşık davranışlarla karakterize edilen ve işyerinde karşılaşılan bir olgu olarak tarif edilebilen, bir bireye karşı uygulanan zararlı davranışlar ve baskılar olarak tarif edilebilir. Mobbing kelimesi daha önceleri olmayan bir İngilizce kelimedir ve ilk defa hayvan bilimci Konrad Lorenz tarafından 1960'larda bazı hayvan hareketlerini tarif etmek için kullanılmıştır. Lorenz bu kavramı "bir grup ya da sürü halindeki küçük hayvanın, tek başına dolaşan büyük bir hayvanı tehdit etmesi"ni tarif için kullanmış, daha sonraları çocukların okullarda birbirlerine karşı hareket tarzını inceleyen bir İsveçli doktor da (Heinemann) aynı terimi "bir grup çocuğun, tek bir çocuğa karşı yıkıcı hareketlerini" açıklamak için 1972'de kullanmıştır. Bu kelimeyi daha sonra 1980'li yılların başında İsveçli çalışma psikoloğu Heinz Leymann iş yaşamında kullanmış, süreklilik arz eden, kişi veya kişilerce bir başka kişiye karşı olarak uygulanan dışlayıcı eylemler şeklinde bir çeşit psikolojik terör olarak tanımlamıştır.

Tüm dünyada milyonlarca çalışanın karşı karşıya olduğu yıldırma olgusu ülkemizde de üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur. Yapılan araştırmalar sonucunda yıldırma olaylarının yoğunluğunun ülkelere, çalışma kesimlerine veya toplumsal özelliklere göre değişiklik arz ettiği kaydedilse de, değişmezliği kesin olan şey yıldırmanın maliyetlerinin sanılandan çok daha fazla olmasıdır.

Yıldırmaya uğrayan kişiler zarar gördüğü gibi, yıldırma sonucunda örgüt ikliminin kirlenmesi de söz konusu olabilir. Bu bakımdan incelendiğinde yıldırmanın bireyler ve gruplar üzerinde psikosomatik, örgütler ve hatta ülkeler üzerinde ise ekonomik etkileri olabileceği ortaya çıkacaktır.

Necati Cemaloğlu ve Abbas Aktürk'e göre (2007) "Yıldırma eylemleri, hem bireyler hem de örgütler üzerinde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bireyler üzerinde meydana gelen

olumsuz sonuçlarla ilgili araştırmalar daha çok, bu eylemlerin kurbanlar üzerinde bıraktığı psikolojik ve psikosomatik bulguların ölçülmesiyle yapılmaktadır. Bu yönde yapılan araştırmalar, örgütlerde yıldırma maruz kalmak ile psikolojik ve psikosomatik sağlık Őikâyetlerinin artması arasında önemli bir ilişki olduğunu saptanmıştır.” Bu olumsuz sonuçlar gelişen zaman içinde daha çok kendini hissettirmektedir.

Genellikle mobbing, yönetim zaafı olan ya da kârlılığı, verimliliği ve disiplini en öncelikli değer olarak gören, ekip çalışmasının yapılamadığı, iletişim kanallarının kapalı olduğu, çatışmaların örtbas edildiği, günah keçisi anlayışının bulunduğu kurumlarda ortaya çıkmaktadır. Mobbing, kültür farkı gözetmeksizin her iş yerinde herkesin basına gelebilecek bir olgudur. Bu nedenle çalışan herkesin mobbing’e uğrama riski vardır. Mobbing, örgütte çalışma kültürünün bozulduğunun bir göstergesidir. Akılcı ve insan kaynağına değer veren yönetimlere sahip Şirketlerde, mobbing hareketine az rastlanmaktadır.

İşyerinde mobbingin tanımlanması, mobbing davranışlarının belirlenmesi, mobbingin nedenlerinin belirlenmesi hem çalışanlar hem de yöneticiler bakımından son derece önemlidir.

### **1.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı**

Yıldırma kavramı işyerlerinde örgütsel sağlığı bozan, çalışanların iş tatmini ve çalışma başarısını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur. Çağdaş bir işyeri ortamının öncelikli özelliklerinden biri çalışanlarına değer vermesi, duygusal açıdan sağlıklı ve güvenli bir ortam sağlamasıdır. Bu araştırma işyerinde yıldırmanın örgütsel etkinliğin önüne geçebilecek ciddiyette bir problem olduğuna dikkat çekmesi ve psikolojik işyeri terörünün örgütler tarafından dikkate alınmasına katkıda bulunmayı amaçlaması açısından önemlidir. Bu bağlamda tezimizde kurumlarda çalışan bireyler son zamanlarda çok sık rastladığı mobbing konusuna, mobbingin türlerini (boyutlarını), organizasyon, aile ve ülke üzerinde ki etkilerini, ne ölçüde etkide bulunduğu, aralarındaki ilişki ve iliŐkinin yönünün belirtilmesi amaçlanmıŐtır. Çalışmamızda bir kamu kuruluşunda çalışanlarla yapılan bir anket te tertip edilerek yorumlanmaktadır. Araştırmanın diğer bir amacıysa, Türkiye’nin

diğer ülkelerle karşılaştırılmasına imkan sağlayacak daha geniş boyutlu araştırmalara örnek olmasıdır.

## **1.2. Çalışmanın Yöntemi**

Çalışmada anket ve yapılan birebir mülakatlarla kişiler ve kurum hakkında ayrıntılı bilgiler elde edilerek sonuçlar analiz edilip anlamlandırılmıştır. Yazılı literatür taraması yapılmıştır. Çeşitli tez, makale, süreli yayından faydalanılmıştır. Bu bağlamda son yıllarda hareketlilik kazanan ve çoğu iş mahkemelerinde ardı ardına mobbing davaları açılması ise literatürde son zamanlarda bir hayli kaynak çeşitliliği olduğu da gözden kaçmamaktadır.

## **1.3. Çalışmanın Kısıtları**

Örgütlerde mobbing ve örgüt iklimiyle ilişkisi konulu bu çalışmada en önemli sınırlılık işletmelerin psikolojik baskı gibi konularda bilgi vermekten kaçınması ve böyle bir çalışmanın olumsuz çıkması korkusu nedeniyle anket çalışmasına izin verme konusunda çekinik kalmalarıdır. Uygulama yapılabilecek bir kuruluşun bulunması ve o kuruluştan izin alınması tezin uygulama aşamasında büyük bir sorun oluşturmuştur.

## BÖLÜM 2

### 2. İŞYERİNDE YILDIRMA (MOBBİNG) KAVRAMI

Örgütlerde, çalışanlar açısından rahatsız edici davranışlarla ortaya çıkan, çözülmediği takdirde iş bırakmaya kadar varabilen sonuçlara neden olan mobbing (psikolojik şiddet) sorununa son dönemlerde sıkça rastlanmaya başlanmıştır. Bu nedenle de, mobbing ile ilgili araştırmalar giderek yaygınlaşmakta ve pek çok çalışmanın da konusunu oluşturmaktadır (Aydın ve Ark.,2007:61).

İş yerinde psikolojik yıldırma , çeşitli aşamaları içeren bir süreçtir ve bu sürece çeşitli psikolojik faktörler eşlik etmektedir. Ayrıca kişilerin ruhsal ve bedensel sağlıklarını olumsuz yönde etki altında bırakmaktadır. Mobbing olgusunun çalışanlar üzerinde nasıl uygulandığı konusunda herhangi bir sınırı bulunmayan yıldırma davranışları, bir örgütsel Psiko-şiddet biçimidir. Bastırma, sindirme, bunaltma, korkutma, tehdit etme gibi taktiklerle uygulanan yıldırma iş tatminsizliğinin, örgütsel çatışma ve verimsizliğin temel kaynağı olarak görülmektedir.

Psikolojik Yıldırmanın oluşmasında, genellikle küçük sorunlar bir araya gelir, önemli sorunlara yol açar, bunlar da sinerjik etkileşimi, ekip olmayı zorlaştırır veya imkânsız kılar. Küçük birikimler büyük patlamalara, damlalar sellere sebep olur. Küçük birikimlerin yol açtığı büyük sorunlardan üç tanesinin adını belirtecek olursak şunları sıralayabiliriz: Yıldırma, kurum depresyonu ve işyeri fobisi. Bunlar, birbirlerinden bağımsız olarak ortaya çıkabilecekleri gibi, birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde de görülebilirler.

Mobbing kavramının Batı literatürüne yeni giren bir kavram olması nedeniyle, Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamakta ve Türkçe literatürde bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Dolayısıyla Türkiye’de mobbing olgusu açıklanırken, işyerinde duygusal şiddet, duygusal taciz, duygusal terör, psikolojik şiddet, işyeri travması, işyerinde zorbalık, yıldırma vb. terimler tercih edilmektedir. (Çobanoğlu, 2005:20).

Tüm dünyada mobbingin varlığı kabul edilmektedir. Mobbing üzerinde mutabakata varılmış ortak bir tanıma henüz sahip değildir. Yapılan tanımlar ise, uzmanların bireysel düşünce ve kanılarından ibarettir. Bu düşünce ve kanılara ise mağdurların işyerinde yaşadıkları öykülerinden yola çıkılarak varılmaktadır. İşyerlerinde yaşanan psikolojik tacizin normal sayılması,sıradan bir takım sürtüşme gibi kabul edilmesi,gününbirlik bir kişisel sıkıntı sanılması,üzerinde fazla durulmaması ve ciddiye alınmaması mobbing teşhisinin konulmasında zorluklar yaşanmasına neden olmaktadır.Mobbing olgusunun iyi bilinmemesi,mağdura işyerine ve işletmeye verdiği zararın bilincine varılmamış olması, mobbingle ilgili çalışmalarda yaşanan diğer güçlükler arasında sayılabilir. İşyerlerinde hangi davranışlar mobbing olarak kabul edilecektir?.Emir verenler emir alanlara karşı zaman zaman sert cümleler kurmuşlar ise bunu mobbing olarak sayacak mıyız?. Çalışanlar arasında çeşitli nedenlerle oluşan mesafe koymaların hangileri mobbingtir.Mağdurlardan bir kısmı gerçekten psikolojik hasta olmuş olabilir.Psikolojik hastalığı bulunan insanlar,bu hastalığı nedeniyle İşyerinde yapılan her şeyi,yada diğer çalışanların normal davranışlarını kendine karşı yapılmış bir davranış sayarak alinganlık gösterebilir.Herkesin kendine karşı düşmanlık beslediğini,haklarının gaspedildiğini düşünebilir.Mağdurun yakınmaları üç aydan çok daha uzun sürmüş olabilir.Bunlar mobbing sayılacak mıdır?.Tabiki bu yanlış algılama sonucu oluşan yakınmalar mobbing değildir.Mobbing teşhisini koyarken sınırların çok iyi çizilmiş olması, bununda ancak,uzmanlarca üzerinde kuşkuya yer vermeyecek şekilde ortak bir mobbing tanımı yapılması ile mümkün olacağına şüphe yoktur. Mobbing tanımı yapılırken, şu kriterler göz önünde bulundurulduğunda, mobbing teşhisini koymak daha sağlıklı olacaktır. Bunlar; mağdurun kendisine uygulanan psikolojik şiddeti nasıl algıladığı, yani mağdur üzerindeki etkisi, mağdurda oluşan zararın boyutu, mobbing'in yoğunluğu ve mobbingin süresidir.

İşyerinde psikolojik tacize uğrayan bir çalışan travma sonrası stres bozukluğu denilen bir hastalığa yakalanmaktadır. İşte,bu durum mağdurun hayatını ikiye ayırmakta ve yaşanan travma çok kalıcı marazlar bırakmaktadır.Bu hastalığa maruz kalan çalışanın artık yeniden sağlığına kavuşması hemen hemen imkansız hale gelmektedir.

İşyerinde yönetimin amacı, sağlıklı ve huzurlu bir ortamda insanların emeğinden azami ölçüde faydalanılarak, iş doyumunu içinde, istenilen standartta ya da kalitede mal veya hizmet üretmektir. İnsanın huzuru kaçtığında, motive etmek zorlaşır ve emek verimliliği düşer. İşine, işyerine küstürülen bir insanı daha önceki düzeyde verimli çalıştırmak hemen hemen imkansızdır.

## 2.1. İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Tanımı

Son yıllarda, yapılan araştırmalar neticesinde iş yeri bağlantılı bir stres ve baskı dolayısıyla, kişi veya kişilerle iş tatmininin azalmasına bağlı olarak belirginleşen bir işyerinden uzaklaşma olgusu saplanmıştır. Bu uzaklaşma eğiliminin iş yerinde yaşanan rekabet, ekonomik koşullar ve ağır iş yüküne bağlanabileceği olsa da yaşanan yoğun stres ve baskıya ilintili olarak vuku bulunan ve kişinin psikosomatik tepkiler vermesine neden olan özellikle istifa ile sonuçlanmış işten ayrılmalarındaki psikolojik baskıyı tanımlayan olaya mobbing denir.

Mob” kelimesi, Latince “**möbile vulgus**” "kararsız kalabalık"sözcüklerinden türemiştir ve İngilizcede; düzensiz veya isyan eden insan topluluğu, kanunsuz şiddet uygulayan çete ya da kalabalık vb. anlamlarına gelmektedir. (Webster's College Dictionary, 1997:174) Literatürde kullanılan “Mobbing” ya da “psikolojik şiddet” kavramı ise ilk olarak 1960’lı yıllarda; hayvan davranışlarını inceleyen Avusturalya’lı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından hayvanların bir yabancı hayvanı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanılmıştır. Yaklaşık yirmi yıl sonra, benzer davranışları Profesör Heinz Leymann çalışanlar arasında gözlemleyerek, Mobbing (psikolojik şiddet) terimini işyerinde yetkililer arasındaki grup şiddetini tanımlamak için kullanmıştır. (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:3)

Mobbing,( şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek), “özellikle hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde, gücü elinde bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik baskı uygulaması” şeklinde tanımlanmaktadır.

Uygulanan bir baskının ya da şiddet biçiminin *mobbing* olarak tanımlanması için;

- En az bir kere gerçekleşmiş olması,
- Belli bir hedefi olması (işyerlerinde bu hedef genellikle kişiyi bezdirerek istifaya zorlamak olarak karşımıza çıkar),
- Mağdurun başa çıkmakta zorlanması,
- Sistematik olması yani belirli periyotlarda tekrar etmesi gerekmektedir.

Yeter Demir ve Mustafa Fedai Çavuş'un (2009) araştırmalarına göre "Farklı araştırma grupları, İngilizce'de işyerinde yıkıcı etkinlikler, okulda, okul çocukları arasında ya da askeri organizasyonlarda baskı altında kalan gençlere ilişkin farklı terminoloji veya tanım kullanmışlardır. İngiltere ve Avustralya'da "bullying" kelimesi yukarıda söz edilen her üç topluluk (işyeri, okul ve askeri organizasyonlar) içindeki davranışlarda kullanılırken, ABD ve Avrupa'da ise "bullying" okula ilişkin davranışlarda, "mobbing" ise işyerine ilişkin davranışlarda kullanılmaktadır."

Latince "kararsız kalabalık" anlamına gelen "mobile vulgus" sözcüklerinden türeyen 'mob'sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete anlamına gelmektedir."Mob" kökünün İngilizce eylem biçimi olan "mobbing" ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir. Mobbing kavramı tam olarak Türkçeye çevrilemediği için mobbing kavramı yerine çeşitli kavramlar kullanılmaktadır.

Bu kavramlar (Çobanoğlu,2005:20):

- İşyerinde duygusal linç
- İşyerinde psikolojik terör
- İşyeri travması
- İşyerinde zorbalık
- İşyerinde psikolojik taciz
- İşyerinde duygusal saldırı



- Yıldırma
- Duygusal taciz
- Zorbalık... vb.

Yıldırma işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir(Tınaz,2006: 7-8).

**Tablo 1: Mobbing kelimesinin Türkçe karşılıkları**

İş yerinde psikolojik taciz
İş yerinde psikolojik yıldırma
İşyerinde yıldırma
Duygusal taciz
Psikolojik terror
İşyeri zorbalığı
Yıldırma
İş yerinde psikolojik şiddet

Kaynak: Çobanoğlu, 2005:20

Mobbing literatüre yeni giren bir kavram olduğu için, Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamakta ve bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Mobbing üzerine araştırma yapanlar, bu olguyu tek bir sözcükle ifade etmek yerine kavrama Türkçe karşılık olarak “ iş yerinde psikolojik taciz”, ” iş yerinde psikolojik terör” , “iş yerinde psikolojik şiddet”, “ işyerinde duygusal taciz”, “ iş yerinde moral taciz”, “ iş yerinde manevi taciz”, “duygusal şiddet”, “iş yerinde zorbalık”, “yıldırma”, işyerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı” sözcüklerini kullanmaktadırlar. Kavramın, tek bir sözcük yerine birkaç sözcükle ifade edilmesi doğrudur.

Mobbing olusunun birinci değişmez özeliği işyerinde gerçekleşmesidir. Bu nedenle eylemin muhakkak işyerinde geçtiği belirtilmelidir. Ancak hem eylemi ifade eden hem eylemin işyerinde gerçekleştiğini belirten tek bir sözcüğün türetilmesi diğer dillerde olduğu gibi Türkçede de zor görünmektedir. Türkçede “taciz” sözcüğü, tedirgin etme, canını sıkma şeklinde açılanmaktadır. (Türk Dil Kurumu). Eski dilde acze düşürme; sıkıntı verme açıklaması da yapılabilir. Mobbing olgusundaki taciz, fiziksel bir taciz olmayıp hedef alınan kişiye karşı küçültücü, aşağılayıcı, dışlayıcı, yok sayıcı, iğneleyici, sözlerle veya bu çeşit imalı davranışlarla sergilenen, bir diğer değişle kişinin psikolojinin bozulmasını hedefleyen bir tacizdir. Bu bağlamda psikolojik rahatsızlıkların ardından somatik bozuklukların ortaya çıkması da kaçınılmazdır. Mobbing kavramı ifade edilirken eylemin yerine kullanılması en uygun sözcük “psikolojik taciz” dir.

Mobbing temelde iki farklı bir eylemdir. Güçlü ve yetki sahibi olan tarafın diğer tarafa yıldırma eylemi uygulaması ile gözlenir. Bu eylemi yapan kişi aynı anda yetki sahibi de olduğu için yıldırmanın engellenmesi ve tespit edilmesi oldukça güç olmaktadır.

## 2.2. Mobbing’in Tarihçesi

Mobbing kavramı ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen bir bilim adamı (etolojist) olan Lorenz tarafından, 1960’larda bir grup küçük hayvanın daha büyük, tek bir hayvanı (bir grup kazın bir tilkiyi) korkutmak için yaptıkları saldırıları tanımlamada kullanılmıştır (Davenport vd., 2003:3). 1972’de Heinemann, ders esnasında sınıf arkadaşlarının birbirlerine neler yapabileceğiyle ilgilenmiş ve küçük gruplardaki çocukların genelde tek bir çocuğa karşı yönlendirdikleri yıkıcı, zararlı davranışları tanımlamak için bu terimi kullanmıştır. Heinemann, önlem alınmazsa arkadaşlarınca şiddet gören çocukların sonunun intihara kadar uzanabileceğini vurgulamıştır (Leymann, 1996:166).

Davenport ve diğerleri (2003) ilk kez 1976 yılında Amerikan işletmelerinde yaşanan manevi taciz olgularına ilişkin olarak Carroll Brodsky tarafından “harassed worker” (tacize uğrayan işçi) adlı bir kitap kaleme alınmış olsa da, mobbing (iş yerinde psikolojik taciz ) kavramını dünyada ilk kez sistematik bir şekilde ele alıp açıklayan ilk araştırmacı, Heinz Leyman olduğu kabul etmektedir. Bu kitapta bir kişiye yönelik olarak tekrarlayıcı ve sürekli bir biçimde yapılan küçük düşürücü, umut kırıcı, aşağılayıcı, baskılayıcı, ürkütücü,

sindirici ve rahatsızlık verici davranışları tanımlamak üzere kullanmıştır. Bu tür davranışlar akıl ve beden sağlığına olumsuz yönde etkilediğine ve üretim verimliliğini azalttığına ilişkin görüş belirtmektedir. Yıldırma davranışına maruz kalan kişinin kendisini savunmasız ve çaresiz hissettiğini belirtmiştir.

Daha sonraları 1980'lerin başında Leymann, benzer türde davranışların iş yerlerinde de mevcut olduğunu tespit etmiştir. Leymann, kendisinin bu fenomenle 1984'te tanıştığını, ancak bu fenomenin kesinlikle çok eski ve her kültürde bu kültürlerin başlangıcından beri var olduğunu belirtmiş ve 1982'de başlayan ve 1983'te küçük bir bilimsel raporla sonuçlanan bir araştırmaya kadar sistemli bir biçimde tanımlanmadığını ifade etmiştir (Leymann, 1996:166).

## **BÖLÜM 3**

### **3. İŞ YERİNDE YILDIRMANIN ( MOBBİNG'İN ) NEDENLERİ, BOYUTLARI, BELİRTİLERİ**

Yıldırmaya uğrayan kurbanlar çoğunlukla başlangıçta, işyeri performansı oldukça yüksek kişilerdir ve belirgin bir sorun sergilemezler. Bu kişinin çevresindeki kişiler (yıldırıcılar) zaman içinde kurbanı karşı olumsuz bir tavır takınmaya başlarlar.

İşyerinde psikolojik taciz genelde bir zorba tarafından başlatılır ve çalışma arkadaşlarının ya da yönetimin bu kişinin davranışlarını değiştirmekteki yetersizliği ya da direnci sonucu sadece zorbanın gücü artmakla kalmaz, aynı zamanda bu kişiler de psikolojik tacize ortak olmaya başlarlar (Hartig ve Frosch, 2006).

Leymann mobbing sürecinde beş aşama ve beş farklı boyut belirlemiştir. Mobbing süreçlerinde genelde aşamalar aşağıdaki gibi gelişmektedir:

1.Kritik olaylar: Genelde tetikleyici unsur bir çatışmadır. Ancak çatışmayı mobbinge çeviren unsurun ne olduğu araştırmalarca kesin olarak belirlenememiştir (Leymann, 1996).

2.Saldırgan eylemler: Tek başlarına ya da bir kereye mahsus yapılmış olan olumsuz hareketler her zaman mobbing anlamına gelmeyebilir. Ancak bu psikolojik saldırılar sık ve düzenli hale geldiği zaman ve bir kişiyi psikolojik anlamda ele geçirmeye ve yıldırmaya yönelik olduğu zaman mobbing aktif olarak başlamış demektir (Leymann, 1996).

3.Yönetimin devreye girmesi: Daha önceki aşamalarda konuya dahil olmayan yönetim bu aşamada devreye girer. Ancak bu ana kadar damgalanmış ve örgüt nüfusunun çoğunluğu tarafından farklı, hatalı ve psikolojik sorunları olan kişi olarak yafta yapılmış kişiyi yönetimin de yanlış algılaması çok muhtemel ve kolaydır. Genelde yönetim zorbarların tarafında olur ve konuyu negatif yönden ele alır. Bu da çözümü daha da zorlaştırır (Leymann, 1996).

4.Dışlama. Damgalama: Bu aşamada mobbinge maruz kalan kişi profesyonel yardım almaya başlar. Bu aşama aynı zamanda hastalık izinlerinin ve ilaç kullanımının da başladığı aşamadır. Örgüt içinde bu duyulduğu zaman kişi hakkında 'zor insan', 'ç

paranoyak kişilik' veya 'akıl hastası' gibi tanımlamalar fısıldanmaya başlanır. Bu süreç çok büyük çoğunlukla istifa ya da işten çıkarılma ile sonuçlanır (Leymann, 1996).

5.İşine son verilme: İşyerinden uzaklaştırıldıktan sonra kişiye inanılmaması, başka bir deyişle, kişinin iş yaşamından uzaklaşmasına neden olan olayları önlemekle ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi sonucunda, kişinin yaşadığı duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder, hatta yoğunlaşır. Mobbing süreci sonrasında işyerinden uzaklaştırılan kişi üzerindeki sarsıntı, Travma Sonrası Stres Bozukluğunu (TSSB) tetikler (Tınaz, 2006).

Leymann yapmış olduğu araştırmalarda, kendisinin ve Klaus Niedl'in geliştirmiş olduğu LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror) anket versiyonunun yardımı ile 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamış bunları da 5 ayrı grupta toplamıştır. Bugün mobbing ölçümlerinde bu 5 ayrı boyut temel olarak alınmakta ve ölçülmeye çalışılmaktadır.

Bunlar:

Kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme,

Sosyal ilişkileri etkileme,

Kişinin itibarını etkileme,

Kişinin yaşam kalitesini ve mesleki durumunu etkileme,

Kişinin sağlığını etkileme olarak listelenmiştir (Davenport v.d., 2003; Leymann, 1996; Niedl, 1996)

### **3.1. Mobbing'in Örgütsel Nedenleri**

Bazı araştırmacılar psikolojik tacizin organizasyonda bir rekabet silahı olduğunu kaydetmedirler. Dolayısıyla psikolojik tacizle izlenen örgütsel politika arasında da bir ilişki gözlenmektedir. Finlandiya'da 2003 yılında 385 deneğin katılımı ile gerçekleştirilen bir araştırmada örgütsel politikalarla psikolojik taciz olgusu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Veriler psikolojik tacizin, özellikle rekabetçi bir örgütsel ortamda yeşerebildiğine dikkat çekmektedir. Araştırma bulgularına göre, özellikle rakiplerinin performansını tehdit olarak algılayan çalışanlar birbirlerinin performansını sabote etme yoluna gitmektedir (Salin (a); 2003; 43)

Adams (1992) işyerindeki mobbing'in en çarpıcı kaynağının, kişisel hırs, çekememezlik, kıskançlık vb. duyguların olduğunu vurgulayarak; yetenekli Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Sıddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma ve gelecek vaat eden yöneticilerin tasıdığı riske dikkat çekmektedir. Buna göre temel mobbing nedenlerinin kişisel olduğu söylenebilir. Mobbing uygulayıcılarını mobbing yapmaya iten en önemli unsurun kişilikleri, tutumları ile ilgili nedenler olduğu söylenebilir. Ancak bazı örgütsel faktörlerin de mobbing'e zemin hazırladığı göz ardı edilmemelidir. Mobbing'e neden olan bazı örgütsel nedenler şöyle ifade edilebilir: (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:47)

- Kötü yönetim
- Stresli is Ortamı
- Monotonluk
- Yöneticilerin Mobbing'in varlığına inanmamaları
- Ahlak dışı davranışların çokluğu
- Örgütsel küçülme, yeniden yapılanma vb. gibi olağandışı durumlar

### **3.2. Yıldırma (Mobbing) Sürecinin Boyutları**

İşyerinde psikolojik şiddetin neden olduğu psikolojik gerilimin kişilere, kurumlara ve topluma olan faturasının yüksekliği, psikolojik şiddetle mücadele etmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun için her tür psikolojik şiddeti ortadan kaldırarak, örgütleri iş tatmini, çalışma barışı ve bağlanma hissi sağlayan sosyal yapılar haline getirmek gerekmektedir.

İşyerinde psikolojik şiddetin ortadan kaldırılması için öncelikle mobbinge neden olan faktör iyi tespit edilmeli, tanı iyi konulmalıdır. Bundan sonraki aşama, psikolojik şiddetin yapısının ayrıntılı olarak analiz edilmesidir.

### 3.2.1. İşyerinde Yıldırmanın ( Mobbing'in ) Davranış Boyutu

Rayner ve Hoel, psikolojik taciz kavramlarını aşağıdaki şekilde sınıflandırmışlardır; (Rayner ve Hoel, 1997: 183)

- 1- Çalışanın mesleki durumuna karşı tehdit: Kişinin görüşlerini küçümsemek, başkalarının gözü önünde mesleki açıdan aşağılamak, kişiyi yeterince çaba göstermemekle suçlamak vb.
- 2- Kişiliğe yönelik tehditlerde bulunmak: İsim takmak, tedirgin etmek, gururunu kırmak, alay etmek ve yaşına uygun olmayan davranışlarda bulunmak vb.
- 3- Dışlama: Fiziksel ve sosyal dışlama, bilgi sahibi olmalarını engellemek vb.
- 4- Aşırı iş yükleme: Aşırı baskı yapma, gerçekleşmesi mümkün olmayan iş bitirme tarihleri verme, gereksiz engeller koyma vb.
- 5- Dengesizlik: Kişiye hak ettiği değeri vermeme, anlamsız görevler verme, sorumluluklarını değiştirme, hatalarını sürekli hatırlatma, başarısızlığa yol açacak koşulları hazırlamak vb.

Leymann kendi terminolojine göre, bilgiyi saklamak, izolasyon, dedikodu yapmak, eleştirmek, asılsız söylentilerin dolaşımı, alay, bağırma gibi 45 ayrı yıldırma davranışı belirtmektedir. Bu kavramlara maruz kalan kişi fiziksel ve zihinsel olarak acı çeker, bir hastalığa yakalanır ve sosyal ıstırap duyar. Daha sonra bu 45 ayrı davranış niteliğine göre kendi içinde 5 gruba ayrılmıştır. **Leymann'ın Tipolojisi** (Davenport, Schwartz, Elliott,2003:18-19)

## 1. GRUP

### **Kişinin kendini göstermesine ve iletişimine yönelik saldırılar**

- Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarını kısıtlar.
- Sözüünüz sürekli kesilir
- Meslektaşlarımız veya birlikte çalıştığımız kişiler kendinizi gösterme olanaklarımızı kısıtlar.
- Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.
- Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
- Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.
- Sözlü tehditler alırsınız.
- Yazılı tehditler alırsınız.
- Jestler ve bakışlar yolu ile ilişki reddedilir.
- İmalar yolu ile ilişki reddedilir.

## 2.GRUP

### **Sosyal ilişkilere saldırılar**

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- Kimse ile konuşmazsınız başkalarına ulaşmanız engellenir.
- Size diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri verilir.
- Meslektaşlarımızın sizinle konuşması yasaklanır.
- Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.



### 3.GRUP

#### İtibara saldırılar

- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
- Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- Gülünç durumlara düşürülürsünüz.
- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- Psikolojik değerlendirme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- Bir özrünüz ile alay edilir.
- Size gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir.
- Dini veya siyasi görüşünüz ile alay edilir.
- Özel yaşamınız ile alay edilir.
- Milliyetiniz ile alay edilir.
- Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapamaya zorlanırsınız.
- Çabalarınız yanlış ve küçültücü bir şekilde yargılanır.
- Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
- Sözlü ve sözsüz cinsel talepler yöneltilir

### 4.GRUP

#### Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırılar

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

## 5.GRUP

### Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar

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

### 3.3. Mobbing'in Belirtileri

Mobbing'e uğrayan kişilerde bazı belirtiler gözleniyor. Bu belirtilerin etkileri de gerek mağdura, gerekse çalıştığı şirkete olumsuz sonuçlar yaşıyor

#### 3.3.1. Mobbingin Davranışsal Belirtileri;

Etik dışı davranışlar, örgüt içerisinde çeşitli nedenlerle meydana gelen çatışmalar, saldırgan davranışlar ve davranışsal sorunları ifade etmektedir. Hangi nedenlerle ve hangi düzeyde çıkmış olursa olsun etik dışı davranışlar örgütsel yaşamın kalitesini, çalışanların motivasyonunu, performansını, bağlılığını ve tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Ozdevecioğlu ve Aksoy,2005: 96).

- Telefon, bilgisayar ve lamba gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar, birdenbire kaybolur veya bozulur. Yerine yenileri konulmaz.
- Çalışma arkadaşlarıyla aralarında çıkan tartışmalar, her zamankinden çok daha fazla olmaya başlar.
- Kişinin sigara kokusu ve dumandan çok rahatsız olduğunu bile bile yanındaki masaya çok sigara içen biri yerleştirilir.
- Kişi, başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir, konu değiştirilir.
- Kişi, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılır.
- Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır; kulaktan kulağa fısıltılar yayılır.

- Kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.
  - Birey, her yaptığı işin ince ince gözlendiğini hisseder.
  - İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılarıyla kontrol edilmektedir.
  - Birey, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
  - Birey, sözlü veya yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz.
  - Birey, üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır.
  - Birey, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağrılmaz.
  - Bireyin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir.
  - Bireyin işle ilgili tüm önerileri reddedilir.
  - Kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret alır
- Tınaz (2006)

### 3.3.2. Mobbing'in Fizyolojik Boyuttaki Belirtileri :

- Beyinle ilgili: Sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, baş dönmesi. Hafıza kaybı, dikkati toplama-yamama ve uykusuzluk.
  - Deriyle ilgili: Kaşınma, kızarma, pullanma veya döküntü gibi deri hastalıkları.
  - Gözlerle ilgili: Ansızın göz kararması, görmede bulanıklık.
  - Boyun ve sırtla ilgili: Boyun kaslarında ve sırtta ağrı.
  - Kalple ilgili: Hızlı ve düzensiz çarpıntılar, kalp krizi.
  - Eklemlerle ilgili: Titreme, terleme, bacaklarda halsizlik hissetme, kas ağrıları.
  - Sindirim sistemiyle ilgili: Yanma, ekşime, hazım zorluğu gibi mide rahatsızlıkları, ülser.
  - Solunum sistemiyle ilgili: Nefessiz kalma, nefes alamama gibi solunum sorunları.
  - Bağışıklık sistemiyle ilgili: Organizmanın savunma yapılarında zayıflama
- (Tınaz 2006).

### 3.4. Psikolojik Yıldıırma (Mobbing) ile İlişkili Kavramlar

Bu bölümde şiddet, stres ve çatışma kavramlar tanımları verilecek ve mobbing ile ilişkisi incelenerek arasındaki farklılık ve benzerlikler üzerinde durulacaktır.

#### 3.4.1. Şiddet

Şiddetin sadece insanla ilgili olan kısmı ele alınırsa, insanın olduğu her yerde ve her zaman şiddetin görüldüğünü belirtmek yanlış olmayacaktır. Tarihin değişmeyen malzemesi olan savaşlar, toplumların baş düşmanı olan terör olayları, kavgalar, çekişmeler, modern hayatın getirdiği gerilimler ve daha niceleri insan merkezli şiddetin yaygınlığını gösteren önemli örnekler olarak anlam kazanmışlardır (Vatandaş, 2003; 1).

Şiddet, fiziksel güç ya da kuvvetin, bir birey yada grup üzerinde sakatlık, ölüm, psikolojik rahatsızlık, gelişim bozukluğu gibi problemlere yol açabilecek şekilde, bir bireye ya da bir gruba karşı kasıtlı olarak kullanılmasıdır.

Yıldıırma kavramını açıklamakta kullanılan diğer bir ifadenin “psikolojik şiddet“ olması sebebiyle, şiddetin bireye ne şekilde, kimler tarafından ve hangi düzeyde uygulandığı da önemlidir.

Şiddetin tanımı kadar önemli olan bir diğer konu da, neyin şiddet sayılıp sayılmayacağı yani “**şiddet algısı**” ile ilgilidir. Benzer tutum ve davranışlar, kişilik tipleri bakımından farklı algılanabilmektedir. Kimi insanlar aynı tutum ve davranışı şiddet olarak görüp onunla mücadele ederken, kimileri bunu şiddet algılamayarak olağan olarak değerlendirmekte, söz konusu tutum ve davranışlara doğruluk (yasallık) kazandırabilmektedir. Buna göre, bir işyerinde hangi davranışların şiddet olarak kabul edildiği, çalışanların kültürel yapısına, inançlarına, değer yargılarına ve tutumlarına göre farklılık göstermektedir. Buna ek olarak, şiddetin işyerinde ve toplumsal yaşamda nasıl sunulduğu ve nasıl kabul gördüğü önemlidir. Şiddet, eğer şiddete maruz kalanlar tarafından kabul edilebilir olarak algılanıyorsa, şiddet olmaktan çıkarak, bir alışkanlığa, hatta

“*töre*”ye dönüşebilmektedir. Bundan daha da önemlisi şiddet bir yaşam biçimi olarak benimseniyorsa, sorun olarak görülmemekte, bir yönetim tarzı olarak değerlendirilmektedir. Hatta bu gibi durumlarda şiddet, sorun çözmenin bir aracı olarak kabul edilmektedir (Tutar, 2004; 14–15).

İş yerinde uygulanan şiddet, hem birey hem de örgüt üzerinde çok olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Doğrudan doğruya şiddete maruz kalmak veya tanık olmak, bireylerde psikolojik ve somatik semptomlarla kendini gösteren korku tepkilerine neden olur. İş doyumsuzluğu, işe ve örgüte bağlılık düzeyinde düşme, iş den ayrılmaya niyetlenme, iş performansı ve verimliliğinde düşüş gibi olumsuz iş davranışlarına neden olmaktadır.

Mobbing, iş yeri şiddetinin en çok göze batan ve en hızlı büyüyen şeklidir. İş yerinde saldırgan bir bireyin, işini daha iyi yapabilecek yetenek ve güce sahip bir başka bireye veya bir grup bireye karşı, çalışma yaşamını zorlaştıracak bir takım davranışları sergilemesi ile ortaya çıkar.

Örgütsel verimsizliğin en önemli nedenlerinden biri olan mobbing, iş yerlerinde sistemli olarak uygulanması durumunda psikolojik savaşa dönüşmekte ve mağdurların, işten ayrılma dışında başka çarelerinin kalmadığı bir durum haline dönüşmektedir.

Hasan Tutar’a göre (2003) şiddet bir kişiye güç veya baskı uygulayarak, onu iradesinin dışında bir davranışta bulunmaya zorlamaktır. Burada şiddet uygulama eylemleri zorlama, saldırı, kaba kuvvet, bedensel veya psikolojik acı çektirme ya da işkence şeklinde olabileceğine kısaca “bireyin fiziksel ve ruhsal psikolojik olarak acı çekmesine neden olabilecek fiziksel ve ruhsal yönden ona zarar veren her davranışın şiddet anlamına geldiğini vurgulamıştır.

### 3.4.2. Stres

Stres, insanın fizyolojik ve psikolojik sağlığını tehdit eden; zaman zaman örgütlere zarar veren bir unsur olarak algılansa da bir ölçüde stres doğaldır. İş yaşamında bir miktar stres, asla sağlıksız bir durum olarak algılanmamalıdır. Olumlu stres , bireyi motive eder, başarı duygusunu güçlendirir, iş tatminini yükseltir. Ancak bireyin başarısı için gerekli olan bu stresin yoğunluk ve şiddetini kontrol altında tutmak gerekir. Yoğunluk ve şiddet aşırı olduğunda bireyde tükenme meydana gelebileceğinden performansta hızlı bir düşüş meydana gelir. Bireysel faktörler, çalışanların iş ortamında yaşadıkları stresin şiddetini önemli ölçüde etkiler. Her stres yaratıcı faktör, her bireyi aynı şekilde etkilemez. Çalışma ortamında bir bireyin sağlığını etkileyecek düzeydeki bir stres kaynağı, aynı ortamda bulunan başka bir birey üzerinde etkili olmayabilir (Tımaz, 2005: 37)

Stres, tanımlanması pek kolay olmayan, günümüzün karmaşık kavramlarından biri, çağımızın da hastalığıdır. Basit bir anlatımla bireyin kendisinden ve çevresinden kaynaklanan bedenselde ruhsal gerilim, baskı, endişe, kısaca kişiye rahatsızlık veren bir durumdur. Stresi, bazı olaylara verdiğimiz tepki olarak tanımlayabiliriz. Aslında bu konudaki araştırmalara ve kavramsal literatüre bakıldığında stresin tanımını yapmak zor görünmektedir. Çalışma hayatında ortaya çıkan stres faktörlerini daha da genelleştirmek mümkündür. Özellikle teknolojinin katkısı nedeniyle çalışma hayatındaki tekno-stres oluşumunu, gelir yetersizliği, aşırı iş yükü, adaletsiz veya yetersiz performans değerlendirme, adaletsiz ödeme,eşitsizlik, keyfi ve belirsiz politikalar, aşırı idealist iş tanımları, merkezlik, kararlara katılmada yetersizlik, temsil sorumluluklarında güçlük, sınırlı gelişme imkânları, ayrımcılık, zorlu yarışma vb. durumları da iş yerinde stres oluşumunda etken faktörler olarak değerlendirilebilir.

Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisinin olmaması durumunda rol belirsizliği görülür. Eğer işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa , birey ne yapacağını bilemiyorsa stres kaçınılmaz olacaktır. İşini kaybetme korkusu bireyin benlik duygusunun azalmasına yol

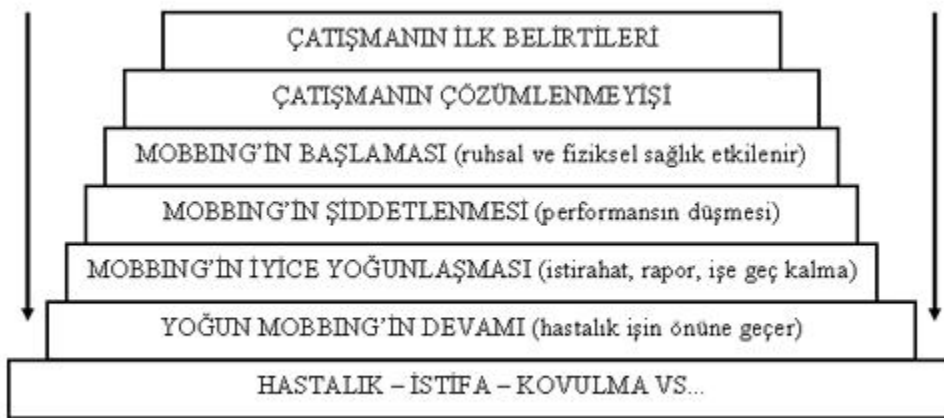
açabilmektedir. Özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı downsizing gibi örgütsel değişimlerde çalışanlar yoğun stres yaşamaktadırlar.(Cam, 2004: 3-5).

İşyerinde mobbing sürecinde en büyük zararı gören mağdur bireydir. Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan mobbingin etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkar. Mobbing sürecinin birey üzerinde ekonomik ve sosyal yönden önemli zararları vardır. Bozulan ruhsal ve fiziksel sağlığın tedavisi için yapılan harcamalar ve bireyin işten ayrılması sonucunda düzenli bir kazancın yok olması, uğranılan zararların ekonomik boyutudur. (Tetik, 2010:86)

### 3.4.3. Çatışma

Mobbing (psikolojik yıldırma)'de artan baskı belli bir süreç sonra çatışmaya dönüşür. basitten karmaşığa doğru giden bir süreçtir. Bu süreçte bireyin hissettiği baskı giderek artmakta ve dayanılmaz bir hal almaktadır. Çobanoğlu (2005) bu süreci aşağıdaki şekilde ortaya koymuştur.

**Tablo 2: Çatışma ile Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Etkileşimli Süreci**



Kaynak: Çobanoğlu (2005)

Örgütsel ve sosyal yaşamın bir gerçeği olarak görülen çatışma, hem bireylerin hem de grupların kendi içlerinde veya birbirleriyle olan ilişkilerinde; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların olduğu ya da zıtlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan bir kavramdır. Çatışma tanımı bir çok farklı anlama gelmesine rağmen ortak bazı tanımlar geliştirilmeye çalışılmıştır. Her şeyden önce çatışmanın olup olmadığı kişilerden tarafından algılanmasına bağlıdır. Kirel'e göre eğer bir kimse çatışmanın farkında değilse, aslında bir çatışma olmadığını ve varsa da bunun belirtileri aşağıdaki şekildedir. (Kirel, 1997: 477).

Bu bağlamda bazı belirtileri şunlardır;

- Hastalık nedeniyle işe gelmeme ve rapor alma olaylarında artış,
- Bireyler arasındaki görüş ayrılıkları karşısında aşırı tepkiler vermeler,
- Verimliliğin devamlı düşmesi,
- Bazı çalışanların haksız yere eleştirilmesi,
- Birimler veya bölümler arasında acımasız rekabet,
- Çalışanlar arasında aşırı biçimsel ilişki,
- Ortada hiçbir neden olmadan sinirlenmek,
- Çalışanların diğer çalışanlara karşı katı ve duyarsız davranmaları,
- Farklı pozisyonlarda, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlar arasında veya birimler ya da bölümler arasında yaşanan iletişim problemleri.

#### **3.4.4. Yıldırma ( Mobbing ) ile Çatışma ilişkisi**

Örgütlerde ortaya çıkan ve adaletli, tüm çalışanların benimseyebilecekleri bir çözüme ulaşmamış bir çatışma, kendi dinamiklerini yaratır. Böylece Mobbing tetiklenmiş olur, Mobbingin uygulanmış olduğu işyerlerinde örgüt iklimi karanlık ilişkiler belirsiz ve davranışlar düşmancadır.

Çatışma bir yanlış anlamadan doğar. Zayıf iletişim kanalları nedeniyle artan yanlış anlama yorumları da, kütü biçimde olacaktır



Yüz ifadeleri, ses tonu, beden dili gibi önemli iletişim gereçleri, teknolojik gelişmeler sayesinde yeni iletişim araçları eklenebilmekte ve teknolojilerin eksiklikleri bir şekilde giderilmeye çalışılmaktadır.

Leyman, çatışma ve Mobbing kavramlarının birbirinden farklılığının, olayın ne olduğu veya nasıl olduğu değil, olayların sıklığı, süresi ve olayların etkisi ile açık bir şekilde ortaya çıkan psikolojik, psikosomatik ve patolojik sonuçlar olduğu belirtilmektedir. Belirli bir düzeydeki çatışma, günlük yaşam içerisinde normal ve hatta yararlıdır. Ancak işyerinde psikolojik taciz, ahlak dışıdır ve büyük zararlara yol açacak riskleri vardır.

**Tablo 3: İş yerinde uygulanan Çatışma ve mobbing arasındaki farklar**

SAĞLIKLI ÇALIŞMA ORTAMI	YILDIRMA ORTAMI
Roller ve iş tanımları açıktır.	Roller belirsizdir.
İşbirlikçi ilişkiler vardır.	İşbirlikçi olmayan ilişkiler hakimdir.
Hedefler ortak ve paylaşılmıştır.	İleri görmek imkansızdır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.
Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır.	Örgütsel aksaklıklar vardır.
Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir.	Uzun süreli, etik olmayan tepkiler gözlemlenir
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir, gizlenir.
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı ve baştan savma iletişim vardır.

### 3.5. Mobbing Uygulayıcıları

Freud'a göre insanoğlunun doğuştan getirdiği iki temel eğilimi vardır. Bunlar cinsellik ve saldırganlıktır. Bu iki temel eğilimin güçlü olması, insanoğlunun toplum içinde uyumlu yaşamasını kolaylaştırır. Mobbing uygulayanlar doğuştan getirdiği bu iki dürtüden saldırganlık dürtüsünün etkisini daha fazla hissederler (Tutar,2004: 39).

Araştırmalar, psikolojik tacize eğilimli olan kişilerin bazı ortak kişilik özelliklerini ortaya koymaktadır. Her şeyden önce psikolojik taciz davranışı gösterenlerin sadece % 4'unun kişilik yapısı psikopat olarak tanımlanan kategoriye girmektedir. Taciz eğilimi olanların çoğunlukla bu tür davranışları bir strateji olarak benimsedikleri ve temelde rakip olarak algıladıkları kişilere psikolojik acıdan zarar vererek başarısız kılma çabası içinde oldukları anlaşılmaktadır. Nitekim, psikolojik taciz davranışlarının müsamaha ile karşılanmadığı hatta cezalandırıldığı şirketlerde psikolojik taciz vakalarının sıklığı belirgin biçimde gerileyebilmektedir. Ayrıca daha önce taciz davranışları gösteren kişilerin de bu tür davranış ve tutumlarını terk etme eğilimine girdikleri görülmektedir (Namie; 2002; 3).

Hem kadınlar hem de erkekler mobbing mağduru veya uygulayıcısı olabilir. İşyeri Mobbingi ve Travma Enstitüsü'nün 2003 yılında yaptığı araştırmaya göre mobbing uygulayıcıları havuzunun % 58'ini kadınlar, % 42'sini ise erkekler oluşturmaktadır. Mobbing mağdurunun ya da hedefinin bir kadın olduğu durumlarda, mobbing olaylarının % 63'ünün kadınlarca yapıldığı, mobbing mağduru yada hedefinin erkek olduğu durumlarda ise mobbing olaylarının %62'sinin erkekler tarafından yapıldığı saptanmıştır. Çoğu mobbing vakası aynı cinsin aynı cinse uyguladığı bir taciz şekli olarak ortaya çıkmaktadır. Kadınlar mobbing vakalarının çoğunda mağdur pozisyonunda yer almaktadırlar (Namie ve Namie, 2003: 2).

Leyman'a (1996) göre, mobbing uygulayanlar, kendi eksikliklerinin telafisi için, mobbinge başvururlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik, onları başka birini küçültücü davranışlar sergilemeye iter. Bu açıdan mobbing eylemi şüphesiz bir kompleksli kişilik sorunudur. Gerçek mobbingciler, hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla uygun değildirler. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür (Tınaz, 2006a:57).

En sık rastlanan mobbingci tipleri (Tezcan vd., 2009):

- Fesat mobbingci: Yeni kötülükler arayan bir kişidir. İftiralarla başkalarını yaralamaya çalışır.
- Hiddetli mobbingci: Karakter özelliği nedeniyle fevridir. Sürekli bağırma, beddua etme modundadır.

- Sınır ve huysuzluk krizleriyle işyerini çekilmez yapar. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılarlar.
- Megaloman mobbingci: Kendisini herkesten üstün görür. Kendine olan güvensizliği başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık olarak yansıtır. Bu kişiye göre tüm kaynakların kontrolü kendisindedir. Uydurduğu kurallara herkes uymak zorundadır.
- Sadist mobbingci: Başkalarını köşeye sıkıştırmaktan, mahvetmekten büyük zevk duyar. Bu kişi 'sapkın narsist' olarak da tanımlanabilir. Hiyerarşi kademelerde yükselebilmek için her yola başvurabilir.
- Dalkavuk mobbingci: Yöneticilerinin gözüne girmek için yaranma halindedir ve her şeyi yapmaya hazırdır. Yöneticinin dalkavuşu gibidir.
- Zorba mobbingci: Sadist mobbingciye benzer. Son derece acımasız ve zalimdir. İnsanlara köle gibi davranır.
- Korkak mobbingci: Bir başkasının daha başarılı olacağı, yükseleceğini düşünerek paniğe kapılır. Kendini korumak için mobbing uygulamayı seçer.
- Eleştirici mobbingci: Başkalarının yaptığı işten hiç memnun kalmaz, sürekli eleştirir. İşyerinde memnuniyetsizlik ve gerginlik dolu bir iklimin oluşmasına sebebiyet verir.
- Hayal kırıklığına uğramış mobbingci: Çalışma yaşamı dışında yaşanan tüm olumsuz duygular, tüm yeterliksizlikler veya kötü deneyimler, bu mobbingciler tarafından işyerinde başkalarına yansıtılır. Daima başkalarına karşı kıskançlık ve haset duyguları mevcuttur.

### 3.6. Mobbing Uygulamasından Etkilenenler

Yıldırma araştırmalarından elde edilen bulgulara göre, yıldırma mağdurlarının ayırt edici özellikleri yoktur, yıldırma herkesin başına gelebilir (Leymann ve Gustavsson, 1996, s.251-275). Bununla birlikte araştırmacıların bir kısmı yıldırmanın ortaya çıkışında mağdurun karakter ve psikolojik yapısının etkili olduğunu belirtmektedir. Özellikle klinik psikologları mağdurların yüksek korku ve endişe düzeyleri olduğunu altını çizmektedirler (Tayler, Wood, Lichtman,1983) (Aquino, Byron, 2002, s.70) Mobbing ile ilgili yapılan araştırmalar, mobbingin mobbing mağdurlarını farklı yönde etkilediğini göstermektedir. Mobbing mağdurların duygusal, fiziksel, zihinsel ve iş/mesleki

sağlığını olumsuz etkilemekle kalmaz ayrıca mağdurun is yaşantısı dışındaki kişisel iliksilerinde de yıkıcı etki yaratır. Mobbing mağdurlarının öz benlik, özsaygı, özgüvenlerinin yıkımına, zihinsel süreçlerinde tahribata, duygusal yorgunluğa ve yoğun çaresizlik duygularının neden olabileceği alkol, uyuşturucu bağımlılığı riskinin artmasına neden olabilmektedir. Mobbingin mağdura verdiği ekonomik kayıplar ise oldukça fazladır.

Mağdur tiplerinden bazılarının karakteristik özellikleri:

- \*Dalgın: Etrafında olan bitenin farkında değildir.
- \*Neşeli: Arkadaşlarını eğlendirir, güldürür. Devamlı neşelidir.
- \* Gerçek dost: Herkesle iyi geçinir, içten duygularla yaklaşır. Popülerliği kıskançlığa neden olur.
- \* Günah keçisi: Grup içinde her türlü suç üzerine atılır. Eleştirilerin değişmez hedefi odur.
- \* Kendini beğenmiş: Kendisini herkesten üstün görme eğilimi vardır. Çok önemli biri olduğuna inanır. Çoğu kez böyle olmadığını göstermek isteyenlerin tacizine uğrar.
- \*Uşak: Her zaman amirini mutlu etmek ister. Bu tarz davranışlar diğer çalışanların tacizde bulunmaları için ortam yaratır.
- \* Dürüst iş arkadaşı: Çok dürüst ve doğrudur. Ancak dürüstlüğü nedeniyle açıkça her problemin üstüne gitmesi rahatsızlık yaratır. Dürüstlüğü birtakım kişilerin işine gelmediği için mobbing kurbanı olmaya adaydır.
- \* Hipokondriyak: Hastalık hastası olarak tanımlanan bu kişi, sürekli şikayet eder. Bu yakınmalar sıkıntı vermeye başladığı için hedef haline gelir.

Cinsiyet ve mobbing arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını belirtmektedir (DiMartino ve diğerleri, 2003: 35). Kadın çalışanların is yaşamında çoğunlukla yönetilen, erkek çalışanların ise yönetici pozisyonda olmalarının mobbing davranışının oluşumunda cinsiyetler arası farklılığın oluşumunu tetiklediği sonucuna varan araştırmalar da vardır. Salin, kadınların farklı bakış açılarına ve yeteneklere sahip oldukları, işyerlerindeki sorunları evlerine taşıdıkları ve kadınlar arasındaki rekabetin erkek çalışanlardan daha yoğun yaşanmasını mobbing davranışlarının kaynağı olarak açıklamaktadır (Salin, 2003: 40; 2005: 5).

Bu oran erkeklerde % 62,2, kadınlarda ise % 37,3'tür. Kadınların % 30,4'ü erkekler tarafından mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmelerine karşın erkeklerin kadınlar tarafından mobbinge maruz kalma oranları % 9,3 olarak belirlenmiştir. Erkek ve kadınların hem erkek hem de kadın mobbing uygulayıcıları tarafından mobbinge maruz kalma oranları yaklaşık olarak aynı bulunmuştur. Bu oran erkeklerde % 28,5 iken kadınlarda % 32,3'tür. Aynı cins tarafından mobbinge maruz kalma özellikle işçilerde ve amirlerde yaygındır. Bu gruptaki erkeklerin üçte ikisi (% 67,7'si iş gören ve % 66,7'si ustabaşı/amir) diğer erkekler tarafından, kadınlar ise (% 46,8'i iş gören, % 33,3'ü amirler) yine kadınlar tarafından mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir (Hoel ve diğerleri, 2001: 450).

**Tablo 4: İş yeri Psikolojik Saldırı Mağdurlarının Ortak Özellikleri**

1. İşini çok iyi, hatta mükemmel yapan,
2. İlişkileri olumlu ve çevresindekilerle sevilen,
3. Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen,
4. Dürüst, güvenilir, çalıştığı örgütte sadık,
5. Bağımsız ve yaratıcı,
6. Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan
7. Bazen de işyerinde sessiz, iletişim kuramayan işçilere yönelebiliyor.
8. Zorbanın genel özellikleri ise (Leyman) aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı

### 3.7. İşyerinde Yıldırmanın ( Mobbing'in ) Mağdura Olan Etkileri

Psikolojik taciz, bu tür tutum ve davranışlara uğrayan kişiler üzerinde fiziksel ve psikolojik acıdan çeşitli sonuçlar yaratır. Ortaya çıkan yaygın etkiler arasında stres, kaygı, endişe ve gerilim, işyerinde sosyal dışlanma hissi, güven kaybı ve saygınlık kaybı, kişisel iliksilerin bozulması veya kaybolması, bas ağrıları, sırt ağrıları, karın ağrıları, depresyon, iş performansının bozulması öncelikli olanlarıdır (Fleck; 2002; 12).

Bireysel acıdan psikolojik tacizin özellikle anti-sosyal davranışlara yol açtığı, aile ve arkadaşlık ilişkilerini olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir. Bir çok durumda mağdur isini kaybetmektedir. Sınırlı da olsa mağdurun intihar girişimi içeren eylemlerde bulunduğu kaydedilmektedir. Buna ilave olarak psikolojik tacize uğrayan çalışanların yetki kullanamamak, öfke, sinirlilik, konsantrasyon bozukluğu, güven kaybı, panik atak, stres kaynaklı psikolojik travmalar gibi sonuçlar gözlenmiştir (Noring; 2000; 216).

Pek çok işyerinde mobbinge bağlı sağlık sorunlarıyla karşılaşmaktadır. Mobbing direk olarak bireyi etkiler. Bu etki en temel sağlık sorunları ile kendini göstermektedir. Bunlar fiziksel ve ruhsal olarak iki kısımdır. Mobbinge uğrayan kişilerde, uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı, endişe, hareketsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınganlık, aniden öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önce sevdiği şeylerden zevk alamama gibi çeşitli semptomlar gözükmektedir. Bu süreç aniden ağlama ile başlamaktadır. Daha sonra hemen hemen her şeye sinirlenme şeklinde devam eder. Daha sonra ise stresin şiddeti artar ve panik atak, şizofren davranışlar ve yalnız kalmak gibi ileri boyutlar gözlemlenir. En ileri dönemleri ise intihar ve anormal yönelimler olarak görülür.

Bunun dışında mağdur, sosyal ilişkilerini ya da aktivitelerini kaybeder ya da dengeleyemez. Özellikle aile içindeki görevlerini tam anlamıyla yerine getiremez.

### 3.7.1. İşyerinde Yıldırmanın ( Mobbing'in ) Ailelere Olan Etkisi

Mobbing bireye verdiği tahribe rağmen en çok aileye vermektedir. Bunun nedeni sosyal yaşamda herkes bir aile üyesidir. Aile bireyleri birbirlerini sıkı takip ederler. Herhangi bir davranış bozukluğu görüldüğünde bunun temelde ki sebebi araştırılmak ve çözülmek gerektirir. Mağdur için bu bir imaj meselesidir.

Yaşam kalitesi herkesin istediği bir olgudur. Özellikle günümüz dünyası yaşam kalitesini ön planda tutmakta ve rekabetin boyutlarını genişletmektedir.

Mobbing'in yaşam kalitesine yönelik etkilerine bakıldığında, bireyin her alanda kendine olan güvenini kaybettiği; bunun etkilerini de ailesinde, sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde yaşamaya başladığı görülür. Birey şaşkınlaşır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlar. Bu durum sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de devam eder (Toker Gökçe, 2010:8).

Mobbinge maruz kalan bireylerde, uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı, endişe, halsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınganlık, ani öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önce sevdiği şeylerden doyum almama gibi bir takım davranış ve düşünce değişiklikleri gözlenebilir. Hatta şiddet ve tacizin çok yoğun yaşandığı durumlarda mobbing mağdurunda intihar düşünceleri bile ortaya çıkabilmektedir (Çobanoğlu, 2005).

### 3.7.2. İşyerinde Yıldırmanın ( Mobbing'in ) Örgüte Olan Ekileri

Mobbing, tabandan tavana kadar örgütün bütününe etkiler ve adı konulamayan birçok huzursuzluğun, çatışmanın ve karmaşanın oluşumuna yol açar. Yöneticilerin liderlik davranışı, örgütte rol belirsizliği, sosyal iklimin yetersizliği gibi faktörler mobbing nedeni olan örgütsel faktörlerdir. Önceleri bir veya birkaç kişinin, birine düşmanlığı biçiminde gelişen örgütsel mobbing sonucunda;

Mağdur yaşadığı psikolojik yıldırma davranışlarını örgüt dışında anlattığı takdirde örgüt imajı zedelenecek, örgüt içinde ise takım ruhu bozulacak, çalışanların örgüte duydukları güven azalacaktır. Yıldırmanın örgüte psikolojik maliyeti, çalışanlar arasında çatışma, örgüt kültüründe değişim, olumsuz örgüt iklimi, saygı kurallarının bozulması ve yaratıcılığın engellenmesi olarak görülmektedir. Çalışanın örgüte bağlılığını sağlamakta mesai kavramı olmamakta, fakat yıldırma sadakati kaldırıp güvensizlik oluşturmaktadır. Örgütteki profesyonel iş ve başarı çalışanın isteği ve çabası ile sağlanmaktadır, çalışan bunu istemedikçe örgüt başarısı sağlanamayacaktır, yıldırma sayesinde bunlar engellenmektedir (Gregory, 2005:41).

İş doyumunun düşüklüğü sebebiyle bireylerde oluşan işe karşı isteksizlik yaratıcılığı kısıtlar. İşyerinde yaşanan mobbing sonucunda çalışanların dikkati, örgütün amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır. Yalnız mobbing'e maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da, bir gün kendilerinin de mobbinge maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler (Royal College of Nursing (RCN), 2002:3; Tınaz, 2006:19).Gelişen olayların doğal sonucu olarak örgüte bağlılık ve işe bağlılık tutumlarında önemli ölçüde bir düşüş yaşanır. Çalışanlar arasındaki uyum bozulurken, tam bir güvensizlik ortamı oluşur.

- Çalışanların şikâyeti artar.
- Moral bozukluğu örgütte kanser gibi yayılır. Çalışanların motivasyonu kalmaz, gayretleri azalır.
- Çalışanların iş tatmini kalmaz. İnisiyatif kullanmaları sekteye uğrar, yaratıcılıkları ölür.
- Çalışanların işle ilgili tüm istekleri kaybolur.
- Çalışanlar mobbing'e maruz kalmamak için dikkatlerini şirketin hedeflerinden ve kendi görevlerinden çekip ayakta kalma taktiklerine ve manevralarına verdikleri için iş verimi düşer.
- İş arkadaşları arasında güven ve saygı azalır. Çalışmalar arasındaki ilişkiler gevşer, takım çalışması bozulur, biz siz anlayışı yaygınlaşır.
- İş atmosferi bozulur.



- Huzursuzluk ve çatışmalardan kaçınmak, daha iyi çalışma atmosferi sunan kurumlara/şirketlere geçmek için arayışlar başlar.
- İyi elemanlar yoğun bir şekilde işten ayrılırlar, beyin göçü başlar, işgücü devri çok yükselir.
- Yetişmiş elemanların ayrılmaları ile şirketteki bilgi ve tecrübe birikimi erir, know-how kaybolur.
- Mobbing nedeniyle oluşan karmaşa ve huzursuzluklar kurumun imajına yansır ve zarar verir.

### **3.7.3. İşyerinde Yıldırmanın (Mobbing'in) Toplum ve Ülke Ekonomisine Olan Etkileri**

İşyeri şiddeti çalışanlar arası ilişkilerde, işyerlerinde ve tüm is çevrelerinde önemli ve sıklıkla uzun dönemli bozulmalara neden olmaktadır. İşyeri şiddetinin doğrudan maliyeti çalışanların katlandığı is kaybı ve güvenlik boyutunda iken, dolaylı maliyeti işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinde düşme, firma imaj kaybı ve müşteri sayısında düşmedir (Tan, 2005: 58).

Devletlerde işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia Workers Compensation Board'a göre Kanada'da işyeri şiddeti ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesiyle 1985'den itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davaları %88 artış göstermiştir. Almanya'da psikolojik şiddetin 1000 çalışanlı bir girişime direkt maliyeti 112.000\$ bunun yanında dolaylı maliyeti ise 56.000\$ olarak hesaplanmıştır (Chappell ve Martino,1998: 6).

Gözlemlenen diğer maliyetler :

- Mağdurun sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması,
- Sigorta masraflarında artış,
- İşsizlik,

- Nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları,
- Devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması
- Erken emeklilik oranının artması,
- İşyerlerinde uygulanan psikolojik taciz sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşta gezdiği bir toplum
- Mağdurun kaba ve şiddet kullanan bir birey haline gelmesi sonucunda boşanmış ve parçalanmış ailelerin bulunduğu toplum
- Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı

### **3.8. İşyerinde Yıldırmanın ( Mobbing'in ) Çeşitleri**

#### **3.8.1. Dikey Psikolojik Taciz**

Psikolojik taciz vakaları ağırlıklı olarak dikey hiyerarşik ilişki çerçevesinde gerçekleşir. Bu ilişkide taraflardan biri amir konumunda iken diğer ona bağlı bir ast konumundadır. Amir–Ast ilişkisi sürecinde psikolojik taciz davranışı yukarıdan aşağı (amirden asta) bir şekilde gerçekleşebileceği gibi nadiren de olsa taciz eğilimi aşağıdan yukarı (asttan amire) doğru da yönlendirilebilir. Veriler taciz davranışının ağırlıklı olarak amirlerden kaynaklandığını göstermektedir (De Falco vd, 2003:25).

Hiyerarşik düzen tüm organizasyonlar için geçerlidir. Üst-ast ilişkisi rekabet toplumlarında daha ön planda bir başka rekabetin yaşanmasını sağlar. Genellikle baskın taraf amirlerdir. Çok nadir olarak da bir alt tabakadan bir takım ettik dışı hareketlere rastlanmaktadır. Geçmişten farklı olarak günümüzde üst-ast ilişkisi ve bunlarla ilgili davranışlar çok fazla ön plandadır. Hatta gitgide medya tikleşmektedir. Bunun sebebi, işten çok işverenin tutumu söz konusu olmaktadır.

### 3.8.2. Yatay Psikolojik Taciz

Psikolojik taciz bir çok durumda aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki çekişme veya rekabetin bir aracı olarak kullanılabilir. Çalışanlar arasındaki çekişme nedeni yetki veya sorumluluk çatışmasına olabileceği gibi daha başarılı çalışanların cezalandırılması isteği de olabilir. Özellikle katı bürokrasi bir kültürüne sahip şirketlerde örgütsel kültür daha kıdemli çalışanların iş arkadaşları üzerinde psikolojik taciz davranışı sergilemesine zemin hazırlayabilmektedir (Riguzzi, 2001:28).

Yatay düzeydeki kıskançlıklar, dedikodular, çatışmalar, rekabet ve kişisel antipatiler gibi psikolojik taciz davranışları amirden kaynaklanan taciz davranışına karşı çok daha agresif olabilmektedir. Bunun temel nedeni taraflar arasındaki çekişmenin formel olmaktan ziyade enformel bir zeminde gerçekleşmesidir. Bazı araştırmacılara göre, özellikle işgücü piyasasındaki rekabetin yoğunlaştığı ve iş bulma olanaklarının sınırlandığı dönemlerde psikolojik taciz davranışı daha yaygın bir risk olma eğilimindedir (Ferrari , 2004:6).

Çoğu durumlarda psikolojik tacize hedef olan kişinin sosyal imajına zarar verir. Bu durumlar çoğunlukla ast kişinin üstüne istemeyerek de olsa ters düşmesi, yaşadığı çatışma nedeniyle yanlış kararlar verme ve alaya alınma şekline dönüşür. Tacizin sınırı belli olmadığından alaya alınabilecek her şey konu olabilir. Örneğin fiziksel görünüş, etnik kimlik vb. Ayrıca bu sebeplerden dolayı da asılsız iddialar oluşabilir.

Durumun yönetime bildirilmesi çoğu zaman gecikmelidir. Çünkü organizasyon gücünü elinde bulunduran amir, astları arasındaki bu tarz bir tacizin bir üst komutaya bildirilmesi hoş bir şey olmadığı gibi bunun bir cesaret gerektiren bir konu olduğu ve işin ucunda bu bildirim yaptığını için işten atılmayı göz önüne alma gerektirdiği bilinmektedir. Ayrıca bilinmektedir ki bir çok kurum yada kuruluşta kayırcılık, ayrımcılık, rüşvet vb. Etik olmayan davranışlar yaygındır. Bu da mobbinde davetiye çıkaran en büyük güçtür.

## **BÖLÜM 4**

### **4. İŞYERİNDE YILDIRMA (MOBBİNG) İLE MÜCADELE YOLLARI**

İşyerinde psikolojik taciz sürecinde en büyük zarar gören bireydir. Mobbing'in birey üzerinde ekonomik, sosyal etkilerinin yanı sıra fiziksel ve ruhsal sağlığına da etkileri oluyor. Bozulan fiziksel ve ruhsal sağlığın tedavisi için yapılan harcamalar ve bireyin işten ayrılmasıyla kaybolan ekonomik gelir kaybı ve zedelenen sosyal imajla karşı karşıya kalıyor. Tüm bunlar da fiziksel ve ruhsal sağlığın bozulmasına yol açıyor.

#### **4.1. İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ile Başa Çıkma Yolları**

İşyerinde mobbingle mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde kabul edilmesidir. Bir şeyle mücadele etmek için, önce onun ne olduğunu öğrenmek gerekir.

Bu noktada konuyla ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığının artırılmasına çalışılmalıdır. Bireyin, bilinmez ve çare-sizliğin karşısında duyduğu korku ve endişeyle kendi içinde, tek başına mücadele edebilmesi çok güçtür. İnsanlar, bir olguyu tanımayı öğrendikleri takdirde, önceden yaşamış oldukları veya şu anda yaşadıkları deneyimlerini çok daha gerçekçi bir bakışla değerlendirebilirler. Ayrıca bir olgudan ve bu olgunun yarattığı zararlardan kaynaklanan korkunun şiddeti de, karşılaşılan şeyin ne olduğu bilindiği takdirde büyük ölçüde azalacaktır.

Mobbingin nedenleri arasında yer alan kıskançlık, her ne kadar mobbing uygulayanın kişilik problemlerinden kaynaklanmış olsa da, işletmeler ücret, yetki, terfi gibi çalışanlar arasında çatışma yaratacak konularda adil ve dikkatli davranarak bu konuda politikalar geliştirmelidir. Her işletmenin kendi bünyesinde etik kodları bulunmalı ve disiplin

kurallarının her çalışana aynı şekilde uygulanmasında hassas davranılmalıdır (Tengilimoğlu, Akdemir 2009).

İşyerinde psikolojik şiddetin neden olduğu psikolojik gerilimin kişilere, kurumlara ve topluma olan faturasının yüksekliği, psikolojik şiddetle mücadele etmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun için her tür psikolojik şiddeti ortadan kaldırarak, örgütleri iş tatmini, çalışma barışı ve bağlanma hissi sağlayan sosyal yapılar haline getirmek gerekmektedir.

İşyerinde psikolojik şiddetin ortadan kaldırılması için öncelikle mobbinge neden olan faktör iyi tespit edilmeli, tanı iyi konulmalıdır. Bundan sonraki aşama, psikolojik şiddetin yapısının ayrıntılı olarak analiz edilmesidir. Bu analizlerde şu soruların cevabı aranır Psikolojik şiddet nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir, anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir ve mobbing nasıl bir gelişme göstermiştir.

#### **4.1.1. Bireysel Başa Çıkma Yolları**

Psikolojik şiddete maruz kalan kişinin yaptığı en büyük hata, kendine acımadır. Durumu kabullenme ve kederlenme süreci mutlaka olacaktır. Mağdurun buna hazırlıklı olması gerekmektedir. Kişinin, sessiz bir yerde oturup kendini dinlemesi, yapıcı bakış açısı geliştirmesi ve en önemlisi de cesur olması önerilmektedir. Davenport, Schwartz ve Eliot (2003; 78),

Mobbinge başa çıkmak için bir takım yollar geliştirilebilir. Bunların başında mobbing meydana geldiği andan itibaren durumu bir üst bölüme şikayet etmek olmalıdır. Bu aynı zamanda daha sonra gelişebilecek ve önüne geçilemez hal durumuna dönüşmesini sağlayacaktır.

Arpacioğlu (2003)'e göre mağdurun Mobbinge başa çıkması için yapması gereken eylemler şunlardır;

- Tacizciyi ikaz ederek, tacizciden rahatsız edici söz ve davranışlarını durdurmasını istemek.

- Olayları, verilen anlamsız emirleri ve talimatları yazılı olarak kaydetmek.
- Duygusal tacizciyi ilk fırsatta yetkili birisine rapor etmek.
- Gerekiyorsa, tıbbi ve psikolojik yardım almak.
- Şikayet hakkında örgüt içinde ne yapıldığını araştırmak.
- İş arkadaşları da aynı şekilde rahatsız olduklarında, grupça şikayetlerini bildirmek.
- Eğer duygusal taciz katlanılamayacak boyutlarda ise sağlığı korumak için istifa etmek.

#### 4.1.2. Örgütsel Başa Çıkma Yolları

Duygusal taciz örgütlerde yeni bir olgu olmamakla birlikte, örgütün yaşanan probleme bir isim koyması bu problemin önlenmesinde önemli bir role sahip olmaktadır. Örgütteki üst yönetimin durumdan haberdar olması ve bunun yanında eylemi zaman geçirmeden durduracak çözüm süreçlerini başlatacak yeterlikte olması gerekmektedir. (Davenport, Schwartz ve Elliott 2003: 116), Örgüt yönetiminin duygusal taciz sendrom'unu önleyebilmek için, uyulması gereken on iki ilke önermiştir:

- 1) Örgütün amaçlarını ve iş görenlere nasıl davranacağını açıklayan bir hedef saptaması gerekmektedir. Örgüt bütün iş görenlere aynı değeri veren bir görüşe ve değerler sistemine sahip olmalıdır.
- 2) Örgütün yapısında açıkça tanımlanmış raporlama düzeyleri olmalıdır.
- 3) Örgütün iş tanımları görev ve sorumluluklar şeklinde tanımlanmış olmalıdır.
- 4) Örgütün personel politikaları beklenen davranışları ve ahlak standartlarını da içeren, kapsamlı, kalıcı ve yasal olmalıdır.
- 5) Örgütün disiplin konuları hızlı, tarafsız ve kalıcı nitelikte olmalıdır.
- 6) İş görenler de örgütün hedef ve amaçlarını benimsemiş ve bu hedeflere ulaşmadaki rolleri konusunda eğitilmiş olmalıdırlar. İş görenlerin duygusal taciz sürecinin ilk belirtilerini anlayabilmeleri için bu duruma karşı duyarlı hale getirilmeleri ve eğitilmeleri gerekmektedir.
- 7) Örgütün işe alım politikasında, işe yeni girenler sadece teknik özelliklerine göre değil, çeşitli durumlarla başa çıkabilme, sorun çözebilme ve kendi kendini yöneten bir ekip

içinde çalışabilme gibi niteliklerle duygusal zekaları da göz önüne alınarak seçilmiş olmalıdır.

8) İş eğitimi ve personel gelişimi örgüt içindeki bütün iş görenler için çok önemli ve değerlidir. Eğitimde teknik bilgiler ile birlikte insan ilişkilerine de önem verilmelidir.

9) Örgütün iletişimi açık, dürüst ve zamanında olmalıdır. İyi işleyen bir iletişim için dürüstlük ilkesi temel değer olarak kabul edilmeli, herkesin bilgi ve düşüncelerini ortaya koyabileceği bir ortam hazırlanmalıdır. Örgütte liderlerle uygulamacılar arasında doğrudan iletişim sağlanmalıdır.

10) Örgüt, hedeflerine ulaşmasında personel katılımını mümkün olan en üst düzeye çıkaracak yapılara sahip olmalıdır.

11) Örgüt, her düzeydeki sorunu çözebilecek bir mekanizmaya sahip olmalıdır. Sorunun gerçekten çözümlenip çözülmediği örgüt tarafından takip edilmelidir. Henüz çözülmemiş sorunların duygusal taciz'e dönüşmesi böylece engellenmiş olur.

12) Örgütte iş görenlere yardım programı olmalıdır. Duygusal tacizi önlemek, duygusal taciz ile mücadele etmenin, yönetimin en önemli sorumluluklarından biri olduğu söylenebilir. Doğru seçilen bir yöntem ile duygusal taciz'in üstesinden gelmek mümkün olabilmektedir.

#### **4.1.3. Toplumsal Başa Çıkma Yolları**

Psikolojik şiddet, tek bir kişiye uygulanıyormuş gibi görünse de, aslında kelebek etkisi halinde yayılarak, aileler, kuruluşlar ve tüm toplum üzerinde negatif bir dalgalanma yaratmakta, içine aldığı herkes için duygusal sorunlara neden olmaktadır. Toplum, aylar ve hatta yıllar süren bir zaman boyunca, geçmişte yaşadığı olayların etkisini üzerinden atmaya çalışan ve kendisine eskisi kadar katkıda bulunamayan psikolojik şiddet kurbanlarının yaratıcılık ve üretkenliğini kaybetmektedir. Bu durumda bir toplumda yaygın olarak psikolojik şiddet yaşıyorsa, bunun bedelinin toplumun tamamınca ödeneceği söylenebilir. (Davenport v.d, 2003; 145).

Psikolojik şiddetin topluma maliyeti herkesin anlayabileceği biçimde, yazılı ve görsel kitle iletişim araçlarıyla tüm insanlara açıklanmalı ve böylelikle toplumda, psikolojik şiddet olaylarına karşı bir bilinç yaratılmalıdır

#### 4.1.4. Hukuki Mücadele

Psikolojik tacizle mücadelede önerilen çözüm stratejilerinden biri de hukuki mevzuatın uyumlaştırılmasıdır. Buna karşılık mevzuatın uyumlaştırılması çoğunlukla ağır işlemektedir. Ayrıca bir çok ülkede mevcut yasal düzenlemelerin psikolojik tacizle mücadelede yeterli olmadığı da bilinmektedir (Sheehan; 2004; 7).

Buna karşılık özel yasal düzenlemelerin çeşitli sınırlamaları içerebileceği de ileri sürülmektedir. İlk olarak, mevzuat değişikliği davranışlarda değişikliklerin değişmesini gerektirebilir ancak bu davranış değişikliği garanti edilemez. İkinci olarak, mevzuatta işyerinde psikolojik davranışlara genellikle cezalandırma yaklaşımı hakimdir. Oysa böyle bir yaklaşım çatışmanın yönetilemediği bir ortamda hasma ne bir ortam yaracaktır. Üçüncü olarak, mevzuat genellikle konuyu insan kaynakları departmana transfer etmektedir. Oysa konu tüm örgütü ilgilendiren genel bir problemdir. Dolayısıyla reaktif olmaktan ziyade proaktif bir çözümler üretilmelidir (Sheehan; 2004; 8).

Mağdur olan kişi bütün mücadele yöntemlerine rağmen kendisine yapılan manevi tacizi durduramıyorsa hukuksal olarak mücadele son aşlamadır. Dünyada ABD, Almanya, İtalya ve Avustralya gibi birçok ülkede manevi taciz suç olarak kabul edilmektedir; İsveç'te mobbing 1933'ten beri suç kapsamında değerlendirilmektedir. (Hirigoyen 2000: 195-196).

Alınmış Karar: Ankara 8. İş Mahkemesi 2006/19 E ve 2006/625 K no'lu kararı

“İşyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb. davranışları içermektedir.”

İşverenin en temel yükümlülüklerinden biri olan işçiyi gözetme borcudur. Medeni Kanun'un 23.üncü maddesi ile Borçlar Kanun'unun 49. uncu maddelerinin iş hukukuna bir yansımadır. İşçiyi gözetme borcu işçinin kişiliğine saygı gösterme ve işçinin kişiliğini koruma borcunu da içerir.



İşyerinde dışlanma, diğer çalışanlarla insani ilişkisini koparmaya yönelik her türlü işveren davranışı ve işlemleri de kişilik haklarına saygısızlık olarak değerlendirilmelidir.

#### **4.1.4.1. Manevi Tazminat Davası**

Psikolojik taciz sürecinde esas zarar manevi zarardır, taciz süreci maddi bir zarara yol açmadığı halde sadece manevi zarara yol açmış olabilir.

Manevi tazminat genel olarak B.K.nün 49/3. madde hükmüne uyarınca hâkim tazminatın ödenmesi yerine, diğer bir tazmin yöntemi ikame ve ilave edebileceği gibi tecavüzü kınayan bir karar vermekle yetinebilir ve kararın basın yolu ile yayımlanmasına karar verebilir.

Manevi tazminatın miktarını hâkim takdir eder. B.K.nün 49/2.maddesi hükmü uyarınca hâkim manevi tazminatın miktarını tayin ederken, tarafların sıfatını, işgal ettikleri makamı ve diğer sosyal ve ekonomik durumlarını da dikkate alır. Bu hüküm belirsiz ve

yetersiz bir hükümdür. Hâkim bu takdir hakkını kullanırken ayrıca mağdur işçinin duyduğu acı ve elemi, işverenin kusur derecesini, mağdur işçinin müterafik kusuru varsa bunun derecesi gibi hususları da dikkate alır. Ancak takdir ettiği tazminat, mağdur işçinin talep ettiği miktardan fazla olduğu takdirde, işçinin talep ettiği miktardan fazlasının ödenmesine karar veremez.

Maddi tazminat istenebilmesi için gereken şartlar manevi tazminat isteminde de aranacaktır. Yine aynı şekilde kusurun ispatı da maddi tazminat davalarında kusurun ispatı kuralları çerçevesinde yapılacaktır.

Manevi tazminat davalarında zaman aşımı süresi 10 yıldır. M.K. nün 25.maddesine göre manevi tazminat istemi karşı tarafça kabul edilmedikçe devredilemez, miras bırakan tarafından ileri sürülmedikçe mirasçılara geçmez.

#### 4.1.4.2. Diğer Davalar

İşçi kanunu madde 5/1 uyarınca ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. Bu ayırım yapıldığı takdirde işçi, 4 aya kadar ücreti tutarındaki tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını talep edebilir. İspat hakkı işçiye aittir. İşverenin eşit davranma hükümlülüğüne uymaması kişinin kişilik hakkı kapsamındaki eşit işlem görme hakkını da ihlal edeceğinden, ayrıma muhatap olan işçi M.K. nün 25.maddesinde yer alan kişilik hakkını koruyucu davalara olayın özelliklerinin elverdiği ölçülerde başvurabilir. Ayrıca kişi maddi ve manevi tazminat davası açma hakkına da sahiptir.

İşverenin eşit davranma hükmüne uymaması ve keyfi ayrımlara gitmesi, diğer müeyyidelerle birlikte işçiye iş sözleşmesinin haklı nedene dayanılarak derhal fesih imkânı verir. İşçi kanunu madde 2.Eşit davranma hükümlülüğüne aykırı bir biçimde iş sözleşmesi feshedilen işçinin bu uygulamada başvurma imkânı kalmamıştır.

Eşit davranma borcu Anayasanın kanun önünde eşitliği sağlayan 10.maddesi uyarınca dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri nedenlerle bir ayırım gözetmeksizin herkesin kanun önünde eşit olduğunu belirtmektedir. Hiç bir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa ayrıcalık yapılamayacağını vurgulamış ve devlet organına da bu ilkeye uygun hareket etme hükümlülüğü yüklemiştir. Ayrıca Anayasanın ücrette adaleti sağlamaya ilişkin 55.madde hükmü de eşit davranma borcunun da eşit işe eşit ücret boyutunun Anayasal dayanağını teşkil etmektedir.

Türk Medeni Kanununun 2. maddesi uyarınca herkes haklarını kullarırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kuralına uymak zorundadır. Bir hakkın açıkça kötüye kullanılmasını hukuk düzeni korumaz. Güven ilkesi uyarınca hiç kimse haklı beklentilerinde hayal kırıklığına uğratılamaz. Bir kişi karşısındaki kişinin kendisinde beklediği şeyi düşünerek hareket etmeli ve bu düşünceye göre davranışlarını yönlendirmelidir.

Psikolojik yıldırma niteliğindeki işveren davranışları, dürüstlük kurallarını ihlali ile aynı anlama gelmektedir. Bu durumda ki işveren iş sözleşmesinde kaynaklanan yönetim hakkının ve talimat verme yetkisini kullanırken ve gözetme borcunu ifa ederken, genel ahlaka, örf ve adet kurallarına ve doğruluk ilkelerine aykırı davranmakla; işçinin nezdinde varlığı normal olan güven duygusunu zedelemektedir.

#### **4.1.4.3. Medeni Kanun'a İlişkin Hüküm**

Medeni Kanunun dürüst davranmak başlıklı 2.maddesine göre “herkesin haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kuralını uymak zorunda olduğunu, bir hakkın açıkça kötüyü kullanılmasını hukuk düzeninin koruyamayacağını “iyi niyet başlıklı 3.maddesinde ise ; “kanunun iyi niyeti hukuki bir sonuç bağladığı durumlarda aslı olan iyi niyetin varlığı olduğu “ ifade edilmektedir. Buradan anlaşılmaktadır ki, eğer kurum çalışanları (işçi, işveren, şef, müdür vb.) etik olmayan bir şekilde davranırlarsa ve bu durum işçi tarafından ispat edilebilirse, işçi tazminatı için dava açabilir.

#### **4.1.4.4. Avrupa Konseyinin 1996 Tarihli Gözden Geçirilmiş Sosyal Şartı**

##### **26. maddesi onurlu çalışma hakkını düzenlemektedir.**

Onurlu çalışma hakkı

Çalışanların birey olarak işyerinde ya da işle bağlantılı olarak maruz kaldıkları kınanılacak ya da açıkça olumsuz ya da suç oluşturan, yinelenen eylemler konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunların engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı; taahhüt ederler.”

22 Mart 2007 tarihinde Türkiye tarafından onaylanmıştır (5547 sayılı -Gözden geçirilmiş- Avrupa Sosyal Şartının Onaylanmasının Uygun Bulduğuna Dair Kanun)

Avrupa Konseyinin 1996 tarihli gözden geçirilmiş sosyal şartının 26. maddesi ve 5 Temmuz 2006 tarihli istihdam ve iş yaşamında kadınlar ve erkekler arasında fırsat

eşitliği ve eşit davranma ilkesi başlığını taşıyan Avrupa birliği yönergesi ülkemizde de kabul edilmiştir ve bağlayıcılığı vardır.

Benzer davaların Türkiye’de de açılmasının sağlanması, mobbing konusunda bir bilinç oluşturulması ve işverenin keyfi davranışlarının sınırlandırılması ve son aşamada ortadan kaldırılması, odaların/sendikaların bu konuda etkinliklerinin artırılması mobbingin azaltılması yönünde önemli bir adım olacaktır.

Türk Hukuku Mobbing’e karşı duyarsız olmamalıdır.

## BÖLÜM 5

### 5. İŞYERİNDE YILDIRMA (MOBBİNG) ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 5.1.Araştırmanın Amacı;

Bu çalışma ile kamu sektörü çalışanlarının psikolojik yıldırma (mobbing)'nin ne gibi sonuçlara yol açacağını belirlenmeyi amaçlanmaktadır.

#### 5.2.Evren ve Örneklen;

Çalışmanın evrenini bir kamu kuruluşu çalışanları oluşturmaktadır. Kamu kuruluşu Ankara merkezli , İstanbul'da bölge müdürlüğü olan kurumdur. Anket, ilk aşamada belirlenen 250 kişiye dağıtılmıştır. İki hafta sonra geri dönen anket sayısının (148) olduğu görülmüştür. Örneklem seçilirken rastgele düşünülmüş ve herhangi bir departman ya da grup seçilmemiştir. Bu bakımdan geçerlilik ve güvenilirliği vardır.

#### 5.3.Verilerin Toplanması;

Anketimiz için kamu kuruluşunda çalışan personelin kolayca cevap vermesi açısından sorular basitleştirilerek hazırlanmıştır. Soruların bir kısmı daha önce psikolojik yıldırma (mobbing) üzerine yapılmış anketlerden de yararlanılmıştır. Kullanıma hazır hale getirilen anket çoğaltılarak araştırmacı tarafından bizzat dağıtılmıştır. Anketlere konulan yönergede belirtilmiş olmakla birlikte anketlerin dağıtılması sırasında araştırmacının kim olduğu, neden böyle bir çalışma yapması gerektiği personele bir kez daha açıklanarak, ankete verdikleri tepkilerin gizli tutulacağı belirtilmiş ve kendilerinden anketleri iki hafta içinde geri döndürmeleri istenmiştir. Bu süreçte, anketi yanıtlamak üzere seçilen çalışanların bir kısmı seçilme nedenlerini merak etmiş, bir kısmı sorulara bakarak anketi rahatlıkla yanıtlamayacaklarını belirtmiş, kendilerine anket dağıtılmayanların bir kısmı ise bunun nedenini öğrenmek istemişlerdir. Anketimiz katılımına istekliler tarafından

tamamlanmıştır. İstekli katılımcılar, verilen süre öncesinde ve içerisinde teslim etmişleridir. Veriler toplandıktan sonra, değerler SPSS 16 programına girilerek aşağıdaki tablo halinde sunulmuştur. Anket soruları katılımcıların demografik özelliklerini ve yıldırma davranışlarıyla karşılaşma durumlarını ölçecek nitelikte hazırlanarak elden verilmiştir.

#### **5.4.Ölçme Aracı;**

Anketin hazırlanmasında Leymann'ın 45 maddeden oluşan mobbing ölçeğinden ve demografik sorulardan faydalanılmıştır, soru adedi değerlendirme yapılırken 35'e düşürülmüş anket formunda beşli likert ölçeği kullanılmıştır. 1–5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Her sorunun cevabı için “Kesinlikle katılmıyorum 1 puan, Katılmıyorum 2 puan, Ne katılıyorum ne katılmıyorum 3 puan, Katılıyorum 4 puan, Kesinlikle katılıyorum 5 puan” olarak değerlendirilir. Davranışı tanımlayan anket maddelerinin kendi içinde güvenilirliği için faktör analizi yapılmıştır.

#### **5.5.Bulgular**

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre değerlendirilmesi cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, unvan, gelir, çalışma saati, işin seçilme nedeni ve sosyal aktiviteler ile ilgili demografik değişkenlere ait frekans dağılımları tabloları gösterilmektedir

**Tablo 5 Cinsiyet Frekans Dağılımı;**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Birikimli Yüzde (%)</b>
<b>Erkek</b>	130	87.8	87.8
<b>Kadın</b>	18	12.2	12.2
<b>Toplam</b>	148	100,00	100.00

Tablo'da görüldüğü üzere anket çalışmasına katılanların % 87.8'ü erkek, % 12.2'si ise kadındır. Çalışmanın yapıldığı kamu kurumunun özelliğinden dolayı kadın çalışan sayısı erkek çalışan sayısından daha düşüktür. Yıldırmanın belirlenmesi açısından kadın çalışan sayısı yeterli olmakla birlikte, daha açık ve gerçekçi sonuçlara ulaşmak için oranın birbirine daha yakın olması gerektiği değerlendirilmektedir.

**Tablo 6 Medeni Hal Frekans Dağılımı;**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Birikimli Yüzde (%)</b>
<b>Evli</b>	146	98.6	98.6
<b>Bekâr</b>	2	1.4	1.4
<b>Boşanmış</b>	-	-	
<b>Toplam</b>	148	100,00	100,00

Ankete katılanların medeni durumlarını belirten yukarıdaki tabloya göre; katılımcıların %98.6'lük kesimi evli olup en büyük çoğunluğu evliler oluşturmaktadır. Buna karşılık bekâr oranı %1.4, boşanmış oranı % 0' dır.

**Tablo 7 Yaş Frekans Dağılımı;**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Birikimli Yüzde (%)</b>
<b>16-25 Yaş</b>	1	0.7	0.7
<b>26-35 Yaş</b>	20	13.5	13.5
<b>36-45 Yaş</b>	127	85.8	85.8
<b>Toplam</b>	148	100,00	148

Tablo'da görüldüğü üzere 16-25 yaş arasındaki katılımcılar örneklerin %0.7'dir. Çalışanlar arasında genç olarak kabul ettiğimiz bu yaş grubundaki yoğunluk dikkat çekicidir. Ancak yaş frekans dağılımında en büyük payı %85,8 ile 36-45 yaş grubu çalışanlar almaktadır. 26-35 yaş arası çalışanların oranı %13.5'dir.

**Tablo 8 Öğrenim durumunuz?**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Birikimli Yüzde (%)</b>
lise	141	95,3	95,3
önlisans	6	4,1	4,1
lisans	1,7	,7	
Toplam	148	100,0	100,0

Ankete katılanların öğrenim durumlarını belirten yukarıdaki tabloya göre; katılımcıların % 95,3'lük kesimi lise mezunu olup en büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Buna karşılık önlisans oranı % 4,1, lisans oranı % 0,7 dir.



**Tablo 9 Kaç yıldır çalışma yaşamı içindesiniz?**

	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
11-15 yıl	3	2,0	2,0
16 yıl veya üstü	145	98,0	98,0
Toplam	148	100,0	100,0

Ankete katılanların % 2'lik kısmı 11-15 yıldır, yukarıdaki tabloya göre; katılımcıların % 98'lik kesimi 16 yıl veya üstü olup çoğunluğu oluşturmaktadır.

**Tablo 10 Çalıştığınız sektördeki ünvanınız pozisyonunuz nedir?**

	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Valid orta düzey yönetici	2	1,4	1,4
memur/işçi	146	98,6	98,6
Total	148	100,0	100,0

Ankete katılanların % 1.4'lük kısmı orta düzey, yukarıdaki tabloya göre; katılımcıların % 98,6'lık kesimi memur işçi olup en büyük çoğunluğu oluşturmaktadır.

**Tablo 11 Gelir düzeyiniz?**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Birikimli Yüzde (%)</b>
1001-1500	92	62,2	62,2
1501-2500	56	37,8	37,8
Total	148	100,0	100,0

Ankete katılanların % 37.8 'lik kısmı 1501-2500 TL gelir elde etmektedir, yukarıdaki tabloya göre; katılımcıların % 62,2'lik 1001-1500 kesimi çoğunluğu oluşturmaktadır.

**Tablo 12 Haftalık kaç saat çalışıyorsunuz?**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Birikimli Yüzde (%)</b>
40	84	56,8	56,8
45	64	43,2	43,2
Total	148	100,0	100,0

Ankete katılanların % 43,2 'lik kısmı 45 saat çalışmakta, yukarıdaki tabloya göre; katılımcıların % 56.8'lik kısmı 40 saat çalışmakta ve çoğunluğu oluşturmaktadır

**Tablo 13 Çalışmakta olduğunuz işi seçme nedeniniz?**

	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
güvence	136	91,9	91,9
mecburiyet	12	8,1	8,1
Total	148	100,0	100,0

Ankete katılanların % 8,1 'lik kısmı işini seçme nedenini mecburiyet , yukarıdaki tabloya göre; katılımcıların % 91,9'luk kesimi ise güvence olarak beyan etmekte çoğunluğu oluşturmaktadır

**Tablo 14 Hangi sosyal aktivitelere katılıyorsunuz ve katılma sıklığınız nedir?**

	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
haftada 1	6	4,1	4,1
2 haftada 1	12	8,1	8,1
ayda 1	130	87,8	87,8
Total	148	100,0	100,0

Ankete katılanların % 4,1 'lik kısmı sosyal aktivitelere haftada 1 , % 8,1 lik kısmı 2 haftada 1 ,katılımcıların % 87,8'lik kesimi ise ayda 1 sosyal aktivitelere katıldığını beyan etmekte ve çoğunluğu oluşturmaktadır

### Factor Analysis

Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere KMO testi %71,4 ( ,714 )'dür.  $71,4 > 0,50$  olduğu için veri setimizin faktör Analizi için uygun olduğunu söyleyebiliriz. İkinci bakacağımız test Bartlett tablodaki gibi anlamlıdır (Sig). Bu sonuçlara göre değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur, veri setimiz faktör analizi için uygundur.

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,714
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4,760E3
	df	595
	Sig.	,000

Aşağıdaki tabloda özdeğer istatistiğine bağlı faktör sayısı ve açıklanan varyans yüzdeleri verilmiştir. Beş faktör toplam varyansın % 58,708'ni açıklamaktadır.

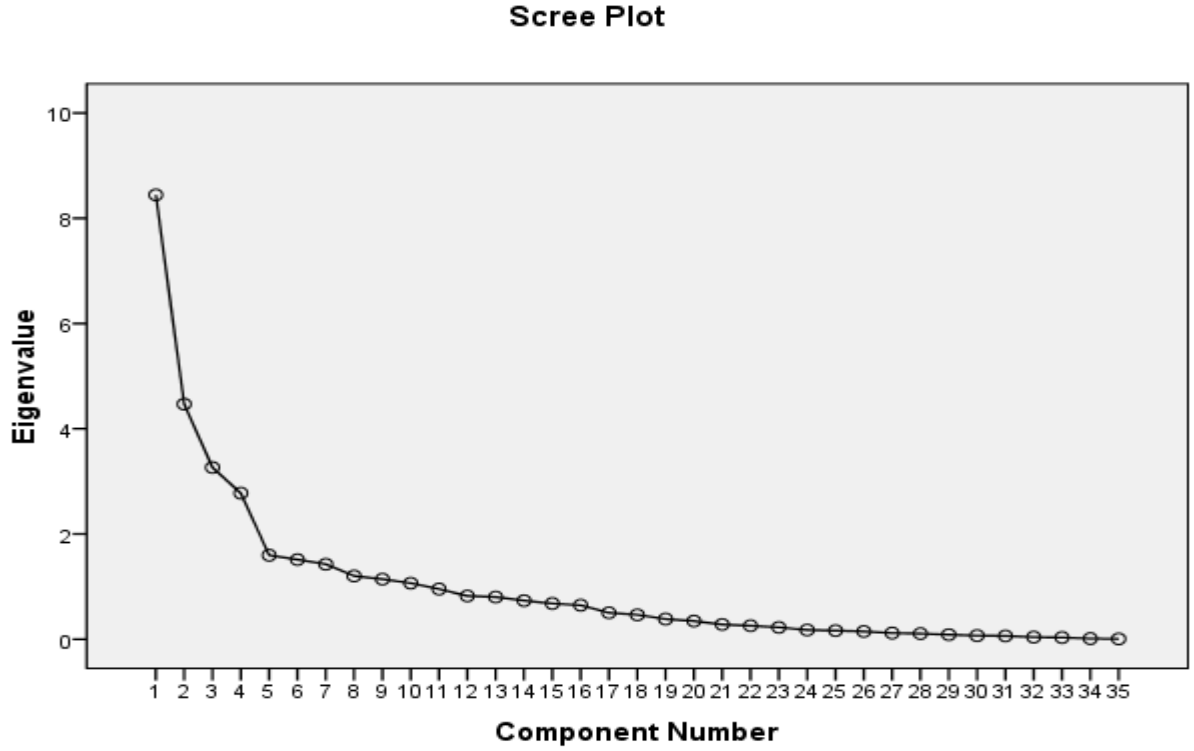
#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,444	24,127	24,127	8,444	24,127	24,127	7,007	20,019	20,019
2	4,469	12,767	36,894	4,469	12,767	36,894	4,582	13,090	33,109
3	3,263	9,324	46,218	3,263	9,324	46,218	4,333	12,380	45,489
4	2,776	7,931	54,149	2,776	7,931	54,149	2,846	8,132	53,620
5	1,595	4,558	58,708	1,595	4,558	58,708	1,781	5,087	58,708

6	1,513	4,322	63,030					
7	1,425	4,072	67,101					
8	1,201	3,433	70,534					
9	1,140	3,258	73,792					
10	1,065	3,044	76,835					
11	,954	2,725	79,560					
12	,822	2,348	81,908					
13	,802	2,290	84,198					
14	,734	2,097	86,295					
15	,678	1,937	88,233					
16	,646	1,846	90,079					
17	,502	1,434	91,513					
18	,463	1,324	92,837					
19	,384	1,096	93,934					
20	,346	,988	94,922					
21	,281	,802	95,724					
22	,256	,731	96,456					
23	,225	,643	97,098					
24	,175	,499	97,597					
25	,163	,467	98,064					
26	,148	,422	98,486					
27	,117	,334	98,820					
28	,106	,302	99,122					
29	,087	,249	99,371					
30	,068	,195	99,565					
31	,062	,178	99,743					
32	,040	,113	99,857					
33	,032	,091	99,948					
34	,012	,033	99,981					
35	,007	,019	100,000					

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

Aşağıdaki grafikte rotasyona tabi olacak faktör sayısını belirlerken faktör analizi çizgi grafiğinde beşinci faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmeye başlamıştır. Bu nedenle faktör sayısını 5 faktör ile sınırlayabiliriz.



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
Çalışmakta olduğum kurumda kararlarım sürekli olarak eleştiriliyor.	,904	-,112	,098	,038	,021
Çalışmakta olduğum kurumda konuşma davranış ve hareketlerim sorgulanıyor.	,885	,276	-,172	-,103	-,015
Çalışmakta olduğum kurumda işimi tam ve eksiksiz yaptığım halde olumsuz tenkit alıyorum.	,849	-,224	,050	-,188	-,004

Çalışmakta olduğum kurumda görmezden geliniyorum.	,784		-,368,054		-,095	-,134
Çalışmakta olduğum kurumda yaptığım işler diğer çalışanlar tarafından sürekli olarak eleştiriliyor.	,753	,402	,369	,016	,001	
Çalışmakta olduğum kurumda özel yaşantım eleştiriliyor.	,694	,249	,121	,289	,089	
Çalışmakta olduğum kurumda tarafıma sürekli olarak yeni görevler veriliyor.	,684	,418		-,316	-,047	-,023
Çalışmakta olduğum kurumda üst yönetim tarafından yaptığım işler sürekli eleştiriliyor.	,672	,619		-,303	-,016	-,011
Çalışmakta olduğum kurumda yazılı tehditler alıyorum.		-,636,542	,032	,430	,034	
Çalışmakta olduğum kurumda sürekli olarak konuşurum konuşulmuyorum.	,621		-,400,143		-,130	-,241
Çalışmakta olduğum kurumda üstlerim kendimi ifade etmemde engeller koyuyorlar	,619		-,219,037		-,076,030	
Çalışmakta olduğum kurumda sürekli olarak konuşurken sözüm kesiliyor.	,572		-,225,201	,191		-,111
Çalışmakta olduğum kurumda kişisel eşyalarım /özel mülküm zarar veriliyor.	,549		-,268,074	,200	,158	
Çalışmakta olduğum kurumda sürekli olarak yetkimin üstünde sorumluluklar yükleniyor.	,540		-,160,222	,320	,291	
Çalışmakta olduğum kurumda masraf artırıcı zorlamalar yapılıyor.		-,515	-,265,356	,499		-,002
Çalışmakta olduğum kurumda özel yaşantım alay konusu oluyor.	,329	,761	,471	,091	,017	

Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak iş verilmediği için boşa geçirdiğim vakitler oluyor.	-,027	,678		-,418	-,028	-,020
Çalışmakta olduğum kurumda sözlü tehditler alıyorum.	-,406	,601	,320	,011		-,091
Çalışmakta olduğum kurumda görmezden gelindiğim ve yokmuşum gibi davranıldığı oluyor.	,406	,561	,462	,034		-,143
Çalışmakta olduğum kurumda düzenlenen organizasyonlara davet edilmiyorum.	,388		-,478	-,264	,173	-,076
Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak kapasitem altında işler veriliyor.	-,335		-,034	,794	,062	-,067
Çalışmakta olduğum kurumda fiziksel olarak saldırıya uğradım.	-,151	,454		-,680	,363	-,076
Çalışmakta olduğum kurumda sorumlu olmadığım konularda tenkit ediliyorum.	,480	,224		-,597	,242	-,129
Çalışmakta olduğum kurumda cinsel tacize maruz kalabilirim.	-,085	,045	,178		-,018	-,125
Çalışmakta olduğum kurumda diğer çalışanlardan bilinçli olarak izole ediliyorum.	,043		-,389	-,190	,720	-,218
Çalışmakta olduğum kurumda iş arkadaşlarım benimle yüz yüze gelmekten kaçınıyorlar.	,252	,241	,274	,685		-,036
Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak aşağılayıcı ve küçük düşürücü işler yapmak zorunda kalıyorum.	-,185		-,357	-,407	,485	-,071
Çalışmakta olduğum kurumda özgüvenimi olumsuz etkileyecek bir iş yapmaya zorlanıyorum.	,036	,180	,079	,429	,426	
Çalışmakta olduğum kurumda cinsel imalarda bulunuluyor.	,250		-,109	,209	,405	-,226



Çalışmakta olduğum kurumda iş yerinde çalışma arkadaşlarımla görüşmem engelleniyor.	,038		-,171	,079	,341		-,277
Çalışmakta olduğum kurumda sağlığımı veya hayatımı tehlikeye sokacak işleri yapmak zorunda bırakılıyorum.		-,094	-,071		-,134	,160	,081
Çalışmakta olduğum kurumda meslektaşlarım veya birlikte çalıştığım kişiler kendimi ifade etmemde engeller koyuyorlar	,067		-,069		-,101	,141	,005
Çalışmakta olduğum kurumda politik görüş,dini inancımın dolaylı eleştiriliyorum.	,047		-,005		-,062	,165	,721
Çalışmakta olduğum kurumda arkadaşlarım bilinçli olarak benimle iletişim kurmak istemiyorlar.	,183		-,253		-,021		-,048
Çalışmakta olduğum kurumda rahatsız edici telefonlar alıyorum.	,073		-,068	,039		,017	,228

Rotated Component Matrix değerlendirilmesi :

Anket çalışmasında 35 değişken kullanılmış,

Birinci faktör altında dokuz değişken diğerlerine yüksek ağırlığa sahiptir.

İkinci faktör altında dokuz değişken diğerlerine yüksek ağırlığa sahiptir.

Üçüncü faktör altında altı değişken diğerlerine göre yüksek ağırlığa sahiptir.

Dördüncü faktör altında yedi değişken göre yüksek yüksek ağırlığa sahiptir.

Beşinci faktör altında dört değişken diğerlerine göre yüksek ağırlığa sahiptir.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component				
	1	2	3	4	5
Çalışmakta olduğum kurumda yazılı tehditler alıyorum.	-,885	,234	-,031	,212	,001
Çalışmakta olduğum kurumda görmezden geliniyorum.	,870	,078	,105	,067	-,021
Çalışmakta olduğum kurumda işimi tam ve eksiksiz yaptığım halde olumsuz tenkit alıyorum.	,853	,169	,197	-,088	,078
Çalışmakta olduğum kurumda kararlarım sürekli olarak eleştiriliyor.	,798	,349	,233	,079	,149
Çalışmakta olduğum kurumda sürekli olarak konuşurulumuyorum.	,783	,039	-,045	,054	-,149
Çalışmakta olduğum kurumda üstlerim kendimi ifade etmemde engeller koyuyorlar	,635	,100	,118	,000	,107
Çalışmakta olduğum kurumda sözlü tehditler alıyorum.	-,598	,432	-,147	-,185	-,190

Çalışmakta olduğum kurumda sürekli olarak konuşurken sözüm kesiliyor.	,582	,245		-,030	,260	,026	
Çalışmakta olduğum kurumda kişisel eşyalarım /özel mülküm zarar veriliyor.	,539	,124	,042		,229	,289	
Çalışmakta olduğum kurumda düzenlenen organizasyonlara davet edilmiyorum.	,507		-,271	,155	,354	,058	
Çalışmakta olduğum kurumda sürekli olarak yetkimin üstünde sorumluluklar yükleniyor.	,455	,303		-,032	,259	,433	
Çalışmakta olduğum kurumda özel yaşantım alay konusu oluyor.		-,091	,933	,097		-,176	,004
Çalışmakta olduğum kurumda görmezden gelindiğim ve yokmuşum gibi davranıldığı oluyor.	,103	,816	,046			-,130	-,133
Çalışmakta olduğum kurumda yaptığım işler diğer çalışanlar tarafından sürekli olarak eleştiriliyor.	,447	,784	,186			-,115	,057
Çalışmakta olduğum kurumda iş arkadaşlarım benimle yüz yüze gelmekten kaçınıyorlar.		-,019	,591	,000	,549	,127	
Çalışmakta olduğum kurumda özel yaşantım eleştiriliyor.	,385	,579	,295		,185	,211	
Çalışmakta olduğum kurumda üst yönetim tarafından yaptığım işler sürekli eleştiriliyor.	,197	,502	,789			-,123	,008
Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak kapasitem altında işler veriliyor.		-,169	,322		-,782	-,023	-,087
Çalışmakta olduğum kurumda sorumlu olmadığım konularda tenkit ediliyor.	,173	,061	,774		,280		-,033
Çalışmakta olduğum kurumda tarafıma sürekli olarak yeni görevler veriliyor.	,318	,358	,713			-,093	,010

Çalışmakta olduğum kurumda fiziksel olarak saldırıya uğradım.	-,501	-,056	,692	,305	-,053
Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak iş verilmediği için boşa geçirdiğim vakitler oluyor.	-,414	,195	,627	-,158	-,093
Çalışmakta olduğum kurumda konuşma davranış ve hareketlerim sorgulanıyor.	,582	,411	,614	-,117	,043
Çalışmakta olduğum kurumda masraf artırıcı zorlamalar yapılıyor.	-,341	-,051	-,603	,473	,074
Çalışmakta olduğum kurumda cinsel tacize maruz kalabilirim.	-,055	,100	-,156	-,023	-,139
Çalışmakta olduğum kurumda diğer çalışanlardan bilinçli olarak izole ediliyorum.	,095	-,164	,006	,848	-,006
Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak aşağılayıcı ve küçük düşürücü işler yapmak zorunda kalıyorum.	-,102	-,423	,098	,605	,052
Çalışmakta olduğum kurumda cinsel imalarda bulunuluyor.	,229	,257	-,108	,442	-,085
Çalışmakta olduğum kurumda iş yerinde çalışma arkadaşlarımla ile görüşmem engelleniyor.	,090	,043	-,118	,421	-,169
Çalışmakta olduğum kurumda meslektaşlarım veya birlikte çalıştığım kişiler kendimi ifade etmemde engeller koyuyorlar	,050	-,043	,078	,162	,052
Çalışmakta olduğum kurumda sağlığımı veya hayatımı tehlikeye sokacak işleri yapmak zorunda bırakılıyorum.	-,096	-,126	,039	,159	,109
Çalışmakta olduğum kurumda politik görüş,dini inancımın dolaylı eleştiriliyor.	-,077	-,010	,062	-,016	,736
Çalışmakta olduğum kurumda arkadaşlarım bilinçli olarak benimle iletişim kurmak istemiyorlar.	,223	-,146	-,030	-,115	,619

Çalışmakta olduğum kurumda özgüvenimi olumsuz etkileyecek bir iş yapmaya zorlanıyorum.					
		-,185	,269	,034	,232
Çalışmakta olduğum kurumda rahatsız edici telefonlar alıyorum.	,072		,000		
				-,035	-,024
					,494
					,239

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 12 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3	4	5
1	,817	,396	,400	,034	,121
2	-,518	,668	,448	-,275	-,095
3	,116	,577	-,799	-,120	,000
4	-,198	,249	,013	,921	,225
5	-,107	-,043	-,009	-,246	,962

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

### Değerlendirme :

Faktör analizinin kullanıldığı bu çalışmada toplam 35 değişken kullanılmış yapılan analiz sonucunda bu değişkenler 5 faktör altında toplanmış ve değerlendirilmiştir.

İlk faktör toplam varyansın.....	20,019'nu
İkinci faktör.....	13,090'nı
Üçüncü faktör.....	12,380'ni
Dördüncü faktör.....	8,132'ni
Beşinci faktör.....	5,087'ni

Özdeğerlerin açıkladıkları birikimli varyans miktarı ise toplam varyans'ın % 58,708'ni oluşturmaktadır.

Bu çalışmada iş yerinde yıldırma ( mobbing ) üzerine bir araştırma yapılmış elde edilen bulgular ise aşağıda sıralanmıştır.

İlk faktör altında kişinin kendini göstermesine ve iletişimine yönelik yıldırma olduğuna dair dokuz değişken diğer değişkenlere göre, ilk faktör altında yüksek değerler almıştır. Bu değişkenler Çalışmakta olduğum kurumda görmezden geliniyorum, Çalışmakta olduğum kurumda işimi tam ve eksiksiz yaptığım halde olumsuz tenkit alıyorum, Çalışmakta olduğum kurumda kararlarım sürekli olarak eleştiriliyor, Çalışmakta olduğum kurumda sürekli olarak konuşulmuyorum, Çalışmakta olduğum kurumda üstlerim kendimi ifade etmemde engeller koyuyorlar, Çalışmakta olduğum kurumda sürekli olarak konuşurken sözüm kesiliyor, Çalışmakta olduğum kurumda kişisel eşyalarım /özel mülküm zarar veriliyor, Çalışmakta olduğum kurumda düzenlenen organizasyonlara davet edilmiyorum, Çalışmakta olduğum kurumda sürekli olarak yetkimin üstünde sorumluluklar yükleniyor olarak sıralanmıştır birinci factor altındaki bu yoğun sıralamadan çıkarılabilecek sonuç kişinin kendini göstermesine ve iletişimine yönelik yıldırmanın bu kurumda ilk sırada yer aldığıdır.

İkinci faktör altında kişinin itibarına yönelik yıldırma olduğuna dair dokuz değişken diğer değişkenlere göre, ikinci faktör altında yüksek değerler almıştır. Bu değişkenler, Çalışmakta olduğum kurumda yazılı tehditler alıyorum, Çalışmakta olduğum kurumda

sözlü tehditler alıyorum, Çalışmakta olduğum kurumda özel yaşantım alay konusu oluyor, Çalışmakta olduğum kurumda görmezden gelindiğim ve yokmuşum gibi davranıldığı oluyor, Çalışmakta olduğum kurumda yaptığım işler diğer çalışanlar tarafından sürekli olarak eleştiriliyor, Çalışmakta olduğum kurumda iş arkadaşlarım benimle yüz yüze gelmekten kaçınıyorlar, Çalışmakta olduğum kurumda özel yaşantım eleştiriliyor, Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak kapasitem altında işler veriliyor, Çalışmakta olduğum kurumda cinsel tacize maruz kalabilirim olarak sıralanmıştır. İkinci factor altındaki sıralamadan çıkarılabilecek sonuç kişinin kişinin itibarına yönelik yıldırmanın bu kurumda ikinci sırada yer aldığıdır.

Üçüncü faktör altında kişinin sosyal ilişkilerine yönelik yıldırmanın üçüncü faktör altında altı değişken diğer değişkenlere göre, yüksek değerler almıştır, bu değişkenler Çalışmakta olduğum kurumda üst yönetim tarafından yaptığım işler sürekli eleştiriliyor, Çalışmakta olduğum kurumda sorumlu olmadığım konularda tenkit ediliyorum, Çalışmakta olduğum kurumda tarafıma sürekli olarak yeni görevler veriliyor, Çalışmakta olduğum kurumda fiziksel olarak saldırıya uğradım, Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak iş verilmediği için boşa geçirdiğim vakitler oluyor, Çalışmakta olduğum kurumda konuşma davranış ve hareketlerim sorgulanıyor olarak sıralanmıştır üçüncü factor altındaki sıralamadan çıkarılabilecek sonuç kişinin sosyal ilişkilerine yönelik yıldırmanın bu kurumda üçüncü sırada yer aldığıdır.

Dördüncü faktör altında kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna yönelik yıldırmanın dördüncü faktör altında yedi değişken diğer değişkenlere göre, yüksek değerler almıştır, bu değişkenler ,Çalışmakta olduğum kurumda masraf artırıcı zorlamalar yapılıyor, Çalışmakta olduğum kurumda diğer çalışanlardan bilinçli olarak izole ediliyorum, Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak aşağılayıcı ve küçük düşürücü işler yapmak zorunda kalıyorum, Çalışmakta olduğum kurumda cinsel imalarda bulunuluyor, Çalışmakta olduğum kurumda iş yerinde çalışma arkadaşlarımla ile görüşmem engelleniyor, Çalışmakta olduğum kurumda meslektaşlarım veya birlikte çalıştığım kişiler kendimi ifade etmemde engeller koyuyorlar, Çalışmakta olduğum kurumda sağlığımı veya hayatımı tehlikeye sokacak işleri yapmak zorunda bırakılıyorum olarak sıralanmıştır dördüncü factor altındaki sıralamadan çıkarılabilecek sonuç kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna yönelik yıldırmanın bu kurumda dördüncü sırada yer aldığıdır.

Beşinci faktör altında kişinin sağlığına yönelik dört değişken, diğer değişkenlere göre yüksek değerler almıştır, bu değişkenler, Çalışmakta olduğum kurumda politik görüş,dini inancımdan dolayı eleştiriliyorum, Çalışmakta olduğum kurumda arkadaşlarım bilinçli olarak benimle iletişim kurmak istemiyorlar, Çalışmakta olduğum kurumda özgüvenimi olumsuz etkileyecek bir iş yapmaya zorlanıyorum, Çalışmakta olduğum kurumda rahatsız edici telefonlar alıyorum olarak sıralanmıştır, kişinin sağlığına yönelik yıldırma bu kurumda son sırada yer almaktadır.

Yıldırma (mobbing) uygulamasının bu sıralama ve değerlendirme sonucunda, Faktörlerdeki değişken maddelerin taşıdıkları anlam dikkate alınarak anket çalışmasının yapıldığı bu kurumda yıldırma ( mobbing ) uygulamasının bu analizde faktör yüklerine göre sıralandığında ,yöneticiler tarafından düşük şiddette astlarına ve diğer çalışanlara karşı, öncelikle kişinin kendini göstermesine ve iletişimine, daha sonra kişinin itibarına yönelik bir sonraki aşamada kişinin yaşam kalitesine ve mesleki konumuna, sosyal ilişkilerine son olarakda kişinin sağlığına yönelik uygulandığı tespit edilmiştir.



## 6. SONUÇ

Ankete katılan bireyler, sorulara cevap vermekte zorlanmamış, genelde net cevap vermeye çalışmışlardır. Bunun nedeni, anketimizin fazla uzun sürmeden tarafımıza geri dönmesidir. Kurumsal anlamda bir çekiniklik gözlemlenmiştir.

Kamu sektöründe çalışanların düşük düzeydeki mobbing'in daha alt düzeye çekilebilmesi için, öncelikle mobbing'in nedenlerine (dedikodu, iftira, tehdit, tenkit, taciz vb.) odaklanılmalıdır. Bu doğrultuda araştırmaların yapılması gereklidir. Bununla birlikte, çalışanların daha etik davranışlar sergilemesi için işe ilişkin koşullarda yeni düzenlemeler ve personel işe alımı sırasında gerekli bilinçlendirilme yapılarak bu tür davranışlarla karşılaşıldığında iş hukukuna göre gerekenin yapılacağına karşı tarafa bildirilmesine gerek vardır. Bu noktada çalışanın kendini işyerinin bir parçası olarak hissedip işe ilişkin etik konulara son derece dikkat edilmesi ve eşitlik sisteminin kullanılması gereklidir.

Her sektörde yaşanabilen yıldırma davranışları bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçlar doğurmaktadır. Yıldırmanın uygulandığı kurumlar örgütler büyük problemlerle karşılaşmakta çalışanlar çalışma verimlerini kaybetmekte, verimlilik ve başarı azalmaktadır. Bunun sonucunda üretim ve hizmette kalite kaybı yaşanmakta, örgüt yapısında bozulmalar başlamakta, hastalık izinleri, personel devri gibi sebeplerle örgütler ekonomik sıkıntılar yaşamaya başlamaktadırlar.

Günümüz teknolojisi ve şartları hızla değişmektedir. Değişimi oluşturan da insandır. İnsan faktörü, üretimi gerçekleştirmede ve diğer bütün alanlarda en önemli etkiye sahiptir. Teknolojinin gelişmesi ile rahatlayan hayata rağmen bir takım sıkıntılar başgöstermektedir. Bu sıkıntıların en başında ve son yıllarda gittikçe artan trendi ile psikolojik yıldırma (mobbing) gelmektedir. Teknolojiyi geliştiren ve kullanan insan hemen hemen günümüzde bütün kurumları sarmış mobbing ile başa çıkmanın yollarını düşünmeye ve gerekli önlemleri almaya çalışmaktadır. Nedeni her ne olursa olsun, hiç kimsenin bunu yapmaya hakkı olamamasının bilinmesine ve insanlar tarafından günlük hayatta sıkça karşılaşıp son derece eleştirilmesine rağmen mobbing engellenemez bir hızla devam etmektedir. Özellikle varlığı özel kurumlar gibi rekabete dayalı bir ortamda sıklıkla görülen mobbing, devlet kurumlarında özel kurumlarda olduğu kadar rastlanılmamaktadır. Görülen mobbing davranışları ise daha çok yönetici konumunda olan

personel tarafından alt kademedeki personele düşük seviyede uygulanmaktadır. Özellikle özel kurumlarda mobbing'e dayalı bir çok dava şu an mahkemelerde görülmekte ve dava sayıları hızla artmaktadır.

Türk insanı iş yerlerinde sergilenen mobbing tarzı davranışları, son yıllarda mahkemelere taşımaktadır. Bunun yanında özellikle özel sektördeki işten ayrılmaların bir çoğu mobbing yüzünden olduğu ve özel kurumlardaki personel sirkülasyonunun çok fazla olduğu uzmanlar tarafından belirtilmektedir.

Mobbingi engellemenin bir diğer önemli adımı işyerindeki kişisel ilişkilerin geliştirilmesi, bireylerin kendini ifade etmesini engelleyen baskı ortamının çözülmesi, çalışma ortamındaki gelişmelerin neden/sonuç ilişkileriyle açıklanarak yanlış anlamaların engellenmesi, olumsuz tavırlara karşılık verme anlayışının değil, olaylara soğukkanlı ve rasyonel bakabilmenin sağlanması, ikili ilişkilerde kendini karşıdakinin yerine koyabilme yetisinin (empati) geliştirilmesidir. Böyle büyük çaplı bir kültürel ve psikolojik değişim uzun ve yorucu bir süreçtir. Bu süreçte mobbinge karşı mücadele edebilmek için , örgüt içerisinde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri güçlendirmek, çalışanların sosyal konumunu iyileştirmek, başkalarının özgürlüklerine saygı duymanın önemini vurgulayacak tavırlar geliştirmek gerekir. Bir işyerindeki herkes psikolojik tacize karşı duyarlı olmalı, çalışanlar için çok zararlı olan bu durumu üretebilecek tüm mekanizmaları ısrarla ortadan kaldırmak için yoğun çaba gösterilmelidir.

Sonuç olarak, mobbing kavramı ülkemiz için yeni bir kavramdır. İşletmelerde mobbing uygulamaları adı telaffuz edilmemede geçmişten günümüze devam ede gelmektedir. Bu uygulamaların, iş yaşamında çalışanlar üzerinde ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerinde ağır geri dönülmez sonuçlar oluşmadan, hem bireysel hem de örgütsel bir bilinçlenme ile bu olgunun önüne geçilmeli ve daha sağlıklı çalışma ortamları yaratılmalıdır.

## 7.KAYNAKÇA

- Adams, A., (1992), *Bullying at Work. How to Confront and Overcome it*, London,: Virago Press.
- Arpacioğlu, G., (2003) “İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz”, *Hr Dergi*, Kasım-Aralık
- Aguino K. ve Byron K. (2002). „Dominating Interpersonal Behavior and Perceived Victimization in Groups: Evidende for a Curvilinear Relationship““, *Journal of Management*, 28(1),69-87
- Baş, T., (2008), *Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir?*, 5. Baskı Ankara,: Seçkin Yayınları.
- Chappell, D., ve Di Martino V., (1998), *Violence At Work*, ILO Report
- Çobanoğlu, Ş., (2005), *Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*,İstanbul,: Timaş Yayınları.
- Davenport,N., Distler S.R. and Eliot G., (1999), *Mobbing emotional abuse in theAmerican workplace*. Ames,Iowa, :Civil Society Pub.
- Davenport, N, R.D. Schwartz, G. P. Elliott, (2003), *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, Çev., Osman Cem ÖnerToy, İstanbul,:1. Baskı, Sistem Yayıncılık.
- De Falco, G. & Messineo, A. & Messineo, F.; (2003) “*Mobbing: Diagnosi, Prevenzione E Tutela Legale*”; Roma,: Epc Libri.
- Di Martino, V., Hoel, H., Cooper, C, C., (2003), ” Preventing Violence and Harassment in the Workplace”
- Erdem, C. (2004)., “ Çalışma Yasamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”,*Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Issn: 1303-5134, , s.11
- Ferrari, E., (2004), “ Raising Awareness on Mobbing AN EU Perspektive”, *Daphne Programme, European Comission*, April.
- Fleck, Fiane;(2002), “In Europe, Groups Seek to Attack Problem of Workplace Bullying”; *Wall Street Journal*; Dec.; pp. 12.
- Gregory, J. (2005). “Bully for you, Firewalk Technology”, *Works Management*, April.
- Hartig, K., J. Frosch, (2006), “ Workplace Mobbing Syndrome: The Silent and Unseen” Occupational Hazard, Our Work”...*Our Lives: National Conference on Women and Industrial Relations, Brisbane: Griffith University*. 66

Hirigoyen , M.F.; (2000), *Manevi Taciz Gunumuzde Sapkın Şiddet* ( Cev.: Heval Bucak).İstanbul,: Guncel Yayıncılık.

Hoel, H., Cary L. C., ve Brian F., (2001), „“The Experience of Bullying in Great Britain: the Impact of Organizational Status””, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4)

Kırel Ç., “Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, S:1-2, 1997, s.477

Leymann, H. and Gustafsson, A. (1996). „“ Mobbing at Work the Development of Post-traumatic Stress Disorders””. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2),251-275

Leymann, H., (1996), “ The Content and Development of Bullying at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:5, No:2.

Namie, G., (2002)" Workplace Bullying: Escalated Incivility"; *Ivey Business November December*; pp. 1–6.

Namie, G, ve Ruth N., (2003), Workplace Bullying: Introduction to the “Silent Epidemic”, *The Workplace Bullying & Trauma Institute*.

*Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Haziran 2009, Cilt:2, Sayı: 1, 13-23.

Noring, S., (2000), Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace”; *American Journal of Public Health*; V. 90/4; Apr.; pp. 636

Niedl, K. (1996), “ Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications”” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2),239-249

Özdevecioğlu M. ve Aksoy, M. S., (2005), “ Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri,Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C:6, S:1, 95-109.

Royal College of Nursing (RCN). (2002). “ *Working Well Initiative, Bullying and Harassment at Work:A Good Practice Guide for RCN Negotiators and Health Care Managers*”,London.

Tan, B, U., (2005), İş Yerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İş Yerinden Uzaklaştırma ( Mobbing), Marmara Üniversitesi Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Tezcan, P., Bayram, F. ve Ergin, H. (2009). “ İşyerinde Mobbingci ve Kurban Tipler” İstanbul,:Beta Yayınları 67

- Tınaz, P., (2006), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul,: Beta Basım Yayım.
- Tınaz, P., (2005), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, İstanbul,: Beta Basım Yayım.
- Tutar, H., (2004), *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, İstanbul,: 1.Baskı, Platin Yayınları.*Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Bahar* (2007), 5(2), 345-362
- Toker Gökçe, A. (2010). "Mobbing: İşyerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve"  
<http://www.universite-toplum.org>,(Haziran 2009)
- Riguzzi, S.; (2001), "*Di Mobbing: Violenze Morali e Persecuzioni Psicologiche Sullavoro*" Roma,:Edizioni Cierre;
- Rayner, C., ve Hoel, H., (1997), " A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying", *Journal of Community & Applied Social Psychology*.
- Sheehan, M., (2004), " Workplace Mobbing : A Proactive Response"; *Paper presented at the Workplace Mobbing Conference*; Australia; pp. 1-11
- Salin, D ve Hoel H, ,(2003) „Organizational Antecedents of Workplace Bullying in Bullying and Emotional Abuse in the Workplace „, London,: Taylor&Francis
- Şahin, N., Uzun, D., (2007), " Örgütlerde Yaşanan Psikolojik Şiddet Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi",*Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.16, S. 2, s.61-74.
- Vatandaş, C., (2003); „Aile ve Şiddet"", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No: 58*, Afyon.

**EK: Uygulanan Anket Formu**

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Doğuş Üniversitesi İşletme Bölümü yüksek lisans programı düzeyinde yürütölen bir tezin önemli bir parçasıdır.

Amacımız “ Bu çalışma ile psikolojik yıldırmanın (mobbing)’in kamu sektörü çalışanları üzerinde ne gibi sonuçlara yol açacağı ve etkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.”

Bu çalışmada elde edilecek veriler sadece akademik amaçlı kullanılıp gizli tutulacaktır. Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi, yardım ve ayırdığınız zamandan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Ensar Aldığ

İletişim bilgileri

Cep Tel: 05367226099

Sorularınız için:

e-posta:aldig@mynet.com

## I. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki sorulara size uygun seçeneği yanındaki boşluğu işaretleyerek cevaplayınız.

- 1 Cinsiyetiniz ?  
Kadın \_\_\_\_\_  
Erkek \_\_\_\_\_
- 2 Yaşınız ?  
16-25 \_\_\_\_\_  
26-35 \_\_\_\_\_  
36-45 \_\_\_\_\_  
46- \_\_\_\_\_
- 3 Medeni haliniz ?  
Evli \_\_\_\_\_  
Bekar \_\_\_\_\_  
Diğer \_\_\_\_\_
- 4 Öğrenim durumunuz ?  
İlk öğretim \_\_\_\_\_  
Lise \_\_\_\_\_  
Lisans \_\_\_\_\_  
Önlisans \_\_\_\_\_  
Yüksek Lisans \_\_\_\_\_  
Doktora \_\_\_\_\_
- 5 Kaç yıldır çalışma yaşamı içindesiniz?  
0-2 yıl \_\_\_\_\_  
3-10 yıl \_\_\_\_\_  
11-15 yıl \_\_\_\_\_  
16 yıl ve üstü \_\_\_\_\_
- 6 Çalıştığınız sektördeki ünvanınız / pozisyonunuz nedir ?  
Üst düzey yönetici \_\_\_\_\_  
Orta düzey yönetici \_\_\_\_\_  
Stajyer / Öğrenci \_\_\_\_\_  
Memur / işçi \_\_\_\_\_  
Diğer \_\_\_\_\_

7 Gelir düzeyiniz ?  
0-1000 \_\_\_\_\_  
1001-1500 \_\_\_\_\_  
1501-2500 \_\_\_\_\_  
2501 ve \_\_\_\_\_  
üstü \_\_\_\_\_

8 Haftalık kaç saat çalışıyorsunuz? \_\_\_\_\_

9 Çalışmakta olduğunuz işi seçme nedeniniz ?  
\_\_\_\_\_

10 Hangi sosyal aktivitelere katılıyorsunuz ve katılma sıklığınız nedir?  
\_\_\_\_\_

**Ankete göstermiş olduğunuz ilgi ve destek için teşekkürler**



## 2. BÖLÜM

Aşağıdaki iş yeriniz ile ilgili duygu ve tutumlarınızı yansıtan ifadelere ne derece katıldığınızı lütfen belirtiniz. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) Puan olarak değerlendirecektir.

	1	2	3	4	5
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışmakta olduğum kurumda meslektaşlarım veya birlikte çalıştığım kişiler kendimi ifade etmemde engeller koyuyorlar.					
2. Çalışmakta olduğum kurumda üstelerim kendimi ifade etmede engeller koyuyorlar.					
3. Çalışmakta olduğum kurumda diğer çalışanlar yanında bilinçli olarak aşağılanıyorum.					
4. Çalışmakta olduğum kurumda üst yönetim tarafından yaptığım işler sürekli eleştiriliyor.					
5. Çalışmakta olduğum kurumda yaptığım işler diğer çalışanlar tarafından sürekli olarak eleştiriliyor.					
6. Çalışmakta olduğum kurumda özel yaşantım eleştiriliyor.					
7. Çalışmakta olduğum kurumda sözlü tehditler alıyorum					
8. Çalışmakta olduğum kurumda yazılı tehditler alıyorum.					
9. Çalışmakta olduğum kurumda İş arkadaşlarım benimle yüz yüze gelmekten kaçınıyorlar.					

10. Çalışmakta olduğum kurumda arkadaşlarım bilinçli olarak benimle iletişim kurmak istemiyorlar.					
11. Çalışmakta olduğum kurumda iş yerinde çalışma arkadaşlarımla ile görüşmem yönetim tarafından engelleniyor.					
12. Çalışmakta olduğum kurumda diğer çalışanlardan bilinçli olarak izole ediliyorum.					
13. Çalışmakta olduğum kurumda görmezden geliniyorum.					
14. Çalışmakta olduğum kurumda hakkımda asılsız dedikodular üretiliyor.					
15. Çalışmakta olduğum kurumda bana İftira atılıyor.					
16. Çalışmakta olduğum kurumda gülünç duruma düşürülüyorum.					
17. Çalışmakta olduğum kurumda akıl hastası olduğum ima ediliyor.					
18. Çalışmakta olduğum kurumda Psikolojik tedavi görmem için baskı yapılıyor.					
19. Çalışmakta olduğum kurumda Fiziksel övrünüz ile dalga geçiliyor.					
20. Çalışmakta olduğum kurumda konuşma, davranış ve hareketlerim sorgulanıyor.					
21. Çalışmakta olduğum kurumda Politik görüş, dini inancımdan dolayı eleştiriliyor.					
22. Çalışmakta olduğum kurumda özel yaşantım alay konusu oluyor.					
23. Çalışmakta olduğum kurumda Etnik kökenimden dolayı eleştiriliyor.					
24. Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak aşağılayıcı ve küçük düşürücü işler yapmak zorunda bırakılıyorum.					

26. Çalışmakta olduğum kurumda üstlerim veya diğer çalışanlar tarafından küçük düşürücü isimler veriliyor					
27. Çalışmakta olduğum kurumda cinsel imalarda bulunuyor .					
28. Çalışmakta olduğum kurumda tarafıma sürekli olarak yeni görevler veriliyor.					
29. Çalışmakta olduğum kurumda sürekli olarak yetkimin üstünde sorumluluklar yükleniliyor.					
30. Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak kapasitemin altında işler veriliyor.					
31. Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak iş verilmediği için boşa geçirdiğim vakitler oluyor.					
32. Çalışmakta olduğum kurumda kişisel eşyalarım / özel mülküm zarar veriyor.					
33. Çalışmakta olduğum kurumda kararlarım sürekli olarak eleştiriliyor.					
34. Çalışmakta olduğum kurumda sürekli konuşturulmuyorum.					
35. Çalışmakta olduğum kurumda Fiziksel olarak saldırıya uğradım.					
36. Çalışmakta olduğum kurumda cinsel tacize maruz kalabilirim.					
37. Çalışmakta olduğum kurumda rahatsız edici telefonlar alıyorum.					
38. Çalışmakta olduğum kurumda Sağlığımı veya hayatımı tehlikeye sokacak işleri yapmak zorunda bırakılıyorum.					
39. Çalışmakta olduğum kurumda Masraf arttırıcı zorlamalar yapılıyor.					
40. Çalışmakta olduğum kurumda bana güvenilmediği için iş verilmediği oluyor.					

41. Çalışmakta olduğum kurumda görmezden gelindiğim ve yokmuşum gibi davranıldığı oluyor					
42. Özgüveninizi olumsuz etkileyecek bir işi yapmaya zorlandığınız oluyor mu?					
43. Çalışmakta olduğum kurumda sürekli olarak konuşurken sözüm kesiliyor.					
44. Çalışmakta olduğum kurumda sorumlu olmadığım konularda tenkit ediliyorum.					
45. Çalışmakta olduğum kurumda düzenlenen organizasyonlara davet edilmiyorum.					

**Ankete göstermiş olduğunuz ilgi ve destek için teşekkürler**

## **ÖZGEÇMİŞ**

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

Adı Soyadı : Ensar ALDIĞ

Doğum Yeri/Yılı : Çıldır/ 1970

Medeni Hali : Bekar

### **EĞİTİM DURUMU**

Lisans : Anadolu Üniversitesi- İktisat

Lise : Üsküdar Cumhuriyet Lisesi

Orta Okul : A.Hisar Orta Okulu

İlk Okul : M.E.Pulat Konak

### **İŞ DENEYİMİ**

Ulaştırma Bakanlığı / Devam