

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

**TÜRKİYEDE KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN
MOBBİNG ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşe YILDIZ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Özgür ERGÜN

İSTANBUL – 2015

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYEDE KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN
MOBBİNG ALGILARI




YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşe YILDIZ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 30/07/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. İzzet ERGÜN	BAŞARILI	
Yrd. Doç. Dr. Ferit YALIN	BAŞARILI	
Yrd. Doç. Dr. Onur AKPINAR	BAŞARILI	

BEYAN

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

Ayşe YILDIZ

09.07.2015

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Yrd. Doç. Dr. Özgür ERGÜN'e değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Yrd. Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER'e bütün süreç boyunca her anlamda yanımda olmuş, desteğini ve katkılarını esirgememiştir. Savunma sınavı sırasında jüri üyeleri çalışmamın son haline gelmesine değerli katkılar yapmışlardır. Bu vesileyle tüm hocalarıma ve tezimin son okunmasında yardımlarını esirgemeyen yakınlarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme ve aileme şükranlarımı sunarım.

Ayşe YILDIZ

09.07.2015

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iv
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM MOBBİNG KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. MOBBİNG'İN TANIMI VE KAVRAMLARI.....	3
1.2.MOBBİNG KAVRAMLARI	8
1.2.1. Zorbalık (Bullying)	8
1.2.2.Çatışma.....	9
1.2.3.Stres	10
1.2.4.Şiddet.....	12
1.3.MOBBİNG KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	14
1.4.MOBBİNG NEDENLERİ.....	19
1.4.1.Bireysel Nedenler	26
1.4.2.Örgütsel Nedenler	28
1.5.MOBBİNG SÜRECİ.....	31
1.6.PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNDE YER ALANLAR	38
1.6.1.Psikolojik taciz uygulayıcıları	38
1.6.2.Mobbingci Tipleri	40
1.6.3.Psikolojik Taciz Mağdurları	43
1.6.4.Psikolojik Taciz İzleyicileri	44
2.BÖLÜM MOBBİNGİN ETKİLERİ, TÜRLERİ VE BAŞETME YOLLARI.....	48
2.1.MOBBİNGİN ETKİLERİ	48
2.1.1. Mobbing Davranışlarının İş Performansı Üzerindeki Etkileri	49
2.1.2.Mobbing Davranışlarının Çalışan Psikolojisi (Psikososyal-Mental) Üzerindeki Etkileri	50

2.1.3. Mobbing Davranışlarının Çalışanların Fiziksel Sağlığı Üzerindeki Etkileri	53
2.1.4. Mobbingin Kurum Üzerindeki Etkileri	53
2.1.5. MOBBİNGİN Toplum Ve Ülke Ekonomisine Etkileri.....	56
2.2. MOBBİNGİN TÜRLERİ	58
2.2.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing	59
2.2.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing	61
2.3. MOBBİNGLE MÜCADELE ETME YOLLARI.....	61
2.3.1. Birey Olarak Mücadele	64
2.3.2. Örgütsel Mücadele	69
2.4. MOBBİNG ÖNLEMLERİ	74
2.5. HUKUKİ BİLGİLER	75
2.6. MOBBİNG SENDROMU	76
3. BÖLÜM TÜRKİYE’DE AKADEMİK YAZIN VE OLAYLAR.....	78
4. BÖLÜM ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ VE KAVRAMLARI	84
4.1. PROBLEM DURUMU	84
4.2. PROBLEM CÜMLESİ.....	84
4.3. ALT PROBLEMLER.....	84
4.4. ARAŞTIRMANIN AMACI	85
4.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	85
4.6. SAYILTILAR (VARSAYIMLAR)	85
4.7. SINIRLILIKLAR	85
5. BÖLÜM YÖNTEM.....	86
Araştırmanın Modeli	86
Evren ve Örneklem.....	86
Verilerin İstatistiksel Analizi.....	87
6. BÖLÜM BULGULAR VE YORUMLAR	88

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	122
KAYNAKÇA	126
EK-1 ANKET	137
ÖZGEÇMİŞ.....	142

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Cinsiyete Göre Kamu Çalışanı Dağılımı	88
Tablo 2: Yaşa Göre Kamu Çalışanı Dağılımı	88
Tablo 3: Medeni Duruma Göre Kamu Çalışanı Dağılımı	89
Tablo 4: Eğitim Durumuna Göre Kamu Çalışanları Dağılımı	89
Tablo 6: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kamu Çalışanı Dağılımı(Aynı Kurumda Çalışma Süresi)	89
Tablo 7: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kamu Çalışanı Dağılımı(Toplam Çalışma Süresi)	90
Tablo 8: Mobbin Algısına Göre Kamu Çalışanı Dağılımı	90
Tablo 8: Mobbinge Maruz Kalma Değişkenine Göre Kamu Çalışanı Dağılımı.....	90
Tablo 9: Mobbinge Karşılık Verme Değişkenine Göre Kamu Çalışanı Dağılımı	91
Tablo 9: Mobbinge Karşılık Vermenin Sonucu Değişkenine Göre Kamu Çalışanı Dağılımı	91
Tablo 10: Mobbinge Maruz Kalınan Dönemdeki Medeni Duruma Göre Kamu Çalışanı Dağılımı	92
Tablo 11: Mobbinge Maruz Kalınan Dönemdeki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kamu Çalışanı Dağılımı.....	92
Tablo 12: Mobbingci Değişkenine Göre Kamu Çalışanı Dağılımı.....	93
Tablo 13: Mobbingcinin Cinsiyet Dağılımı	93
Tablo 14: Mobbinge Maruz Kalınan Süre Değişkenine Göre Kamu Çalışanı Dağılımı	93
Tablo 15: Mobbingin Mağdura Zarar verme Değişkenine Göre Kamu Çalışanı Dağılımı	94
Tablo16: Kamu Çalışanlarına uygulanan Mobbing Yöntemleri	94
Tablo16: İstifaya Zorlama Düzeyinin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları	95
Tablo17: İletişimin Kesilmesi Düzeyinin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları.....	96
Tablo18: Tehdit Düzeyinin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları.....	96
Tablo19: İş verilmemesi Düzeyinin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları	97
Tablo20: Ceza verilmesi Düzeyinin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları	98

Tablo21: Özel hayatın gizliliği Düzeyinin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları	98
Tablo22: İstifaya Zorlama Düzeyinin Mobbinge Maruz Kalındığı Andaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortalamaları.....	99
Tablo23: İletişim Kesme Düzeyinin Mobbinge Maruz Kalındığı Andaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortalamaları.....	99
Tablo24: Tehdit Düzeyinin Mobbinge Maruz Kalındığı Andaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortalamaları.....	100
Tablo25: İş Vermeme Düzeyinin Mobbinge Maruz Kalındığı Andaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortalamaları.....	100
Tablo26: Ceza Verilmesi Düzeyinin Mobbinge Maruz Kalındığı Andaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortalamaları.....	101
Tablo27: Özel hayat Düzeyinin Mobbinge Maruz Kalındığı Andaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortalamaları.....	102
Tablo28: İstifaya Zorlama Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları	102
Tablo29: İletişim Kesme Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları	103
Tablo30: Tehdit Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları	103
Tablo31: İş Verilmemesi Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları	104
Tablo32: Ceza verilmesi Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları.....	105
Tablo33: Özel Hayat Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları	105
Tablo34: Mobbincinin uyguladığı mobbing yöntemi Puanlarının mobbing algısı Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri.....	106
Tablo35: İletişim Kesme Puanlarının Mobbing algısı Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri.....	106
Tablo36: Tehdit Puanlarının Mobbing algısı Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	107
Tablo37: İş verilmemesi Puanlarının Mobbin algısı Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	107
Tablo38: Ceza Verilmesi Puanlarının Mobbing Algısı Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	108

Tablo39: Özel hayat Puanlarının Mobbing Algısı Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	108
Tablo40: İstifaya zorlama Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	109
Tablo41: İletişim Kesme Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	109
Tablo42: Tehdit Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	110
Tablo 44: İş verilmemesi Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	110
Tablo45: Ceza verilmesi Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	111
Tablo46: Özel hayat Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	111
Tablo47: İstifaya Zorlama Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	112
Tablo48: İletişim Kesme Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	112
Tablo49: Tehdit Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	113
Tablo 50: İş Verilmemesi Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	113
Tablo51: Ceza Verilmesi Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	114
Tablo52: Özel Hayat Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	114

Tablo53: İstifaya Zorlama Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	115
Tablo54: İletişim Kesme Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	116
Tablo55: Tehdit Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	116
Tablo56: İş Verilmemesi Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	117
Tablo57: Ceza verilmesi Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	117
Tablo58: Özel Hayat Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	118
Tablo59: İstifaya zorlama Puanlarının Mobbingcinin Cinsiyet Dağılımına Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	118
Tablo60: İletişim kesme Puanlarının Mobbingcinin Cinsiyet Dağılımı Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	119
Tablo61: Tehdit Puanlarının Mobbingcinin Cinsiyet Dağılımı Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	119
Tablo62: İş verilmemesi Puanlarının Mobbingcinin Cinsiyet Dağılımı Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	120
Tablo63: Ceza verilmesi Puanlarının Mobbingcinin Cinsiyet Dağılımı Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	120
Tablo64: Özel hayat Puanlarının Mobbingcinin Cinsiyet Dağılımı Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri	121

Tezin Başlığı : Türkiyede Kamu Kurumlarında Çalışanların Mobbing Algıları Üzerine Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Ayşe YILDIZ	Danışmanı: Yrd.Doç.Dr Özgür Ergün
Kabul Tarihi: 09 Temmuz 2015	Sayfa Sayısı: ix(ön kısım)+141(tez)
Anabilimdalı: İşletme Yönetimi	Bilimdalı: İşletme Yönetimi
<p>Mobbing çağımızın en büyük işyeri hastalığıdır.Mobbing mağduru,mobbinci,izleyici kitlelerinin oluşturduğu bu hastalık işletmelerin performanslarını düşürmekte ve insan kaynakları politikalarının uygulanmasını imkansızlaştırmaktadır.</p> <p>Mobbingin Kamu sektöründe varlığını tesbit etmek için yaptığımız bu araştırmanın sonuçları genel görünümü ifade etmektedir.Yapmış olduğumuz analizler rasyonel ölçütlerle yorumlanmış olup bireysel kanatlerden çok kişilerin davranışına yönelik tutumlardan oluşmaktadır.</p> <p>Mobbing evreleriyle ,uygulanma biçimiyle modern çağın hasta çocuğudur.Bu çocuk büyümeden önlem alınmalı ve karşı koyma tepkileri topluca oluşturulmalıdır.</p>	
Anahtar Kelimeler; Mobbing, mobbingci, mobbing mağduru, mobbing izleyicisi.	

Title of the Thesis : A Research On Mobbing Perceptions Of Employees İn Public Institutions İn Turkey	
Author : Ayşe YILDIZ	Supervisor : Assist. Prof. Özgür ERGÜN
Date : 09 Temmuz 2015	Nu. Of pages : ix (pre text) + 141 (main body)
Department : Business Management	Subfield : Business Management
<p>Mobbing is the biggest workplace problem of our era. This problem that consists of victim of mobbing, the person who does the mobbing and witnesses of mobbing decreases the performance of businesses and makes human resources policies impossible to be applied. The results of this research, which we have done to determine the presence of mobbing in public sector. The analyses that we have concluded are interpreted with rational criteria and consist of attitudes towards behaviors of persons instead of personal opinions. Mobbing is the sick child of the modern era with its stages and the ways that it is applied. Precautions should be taken before this child grows up and counter reactions should be prepared.</p>	
Keywords: Mobbing, person who does the mobbing, victim of mobbing, witnesses of mobbing	

GİRİŞ

Günümüzde en önemli toplumsal sorunlardan biri olan psikolojik şiddet olgusu çalışma hayatının da gizli tehlikelerinden biridir. İnsanın var olduğu ilk andan bu yana mevcut olan bu konunun kökeni insanlık tarihiyle aynıdır (Güngör, 2008).

Mobbing, son zamanlarda örgüt psikolojisi üzerinde çalışanların sıkça başvurdukları bir kavram yıldırma, bastırma, sindirme, yok sayma, görmemezlikten gelme, bezdirme veya psikolojik şiddet gibi farklı şekilde nitelendirilen mobbing, örgütsel çatışmanın ,iş tatminsizliğinin, motivasyon kaybının hatta işten ayrılmanın başlıca nedenlerinden biridir (Baillien, E. ve De Witte,H. (2009: 348-371). Mobbingin olduğu yerde çalışanları motive eden, mesleki ve örgütsel bağlılık oluşturan, güven sağlayan tüm araçlar ortadan kalkmakta,bunun yerini tatminsizlik ,örgütsel çatışma, işgören devir hızında artış ve genel anlamda verimsizlik almaktadır (Khatibi, A., H. Asadi and M. Hamidi, 2009: 272-278). Sistemli ve sürekli uygulanması durumunda mobbing psikolojik savaşa dönüşmekte ve kurbanların işten ayrılmalarının dışında seçenekleri kalmamaktadır.

Yönetim ve çalışma psikolojisi alanında yapılan çalışmalar işyerinden uzaklaşma nedenleri arasında işyeri bağlantılı psikolojik bir sorun olan mobbing olgusuna önemle işaret etmektedirler. Önceleri küreselleşmenin beraberinde getirdiği rekabet ortamından kaynaklanan ve çalışanlar arasında artan bu rekabet ortamında çalışanların birbirine uyguladığı psikolojik bir baskı olarak düşünülen mobbing, zaman içinde boyutu ve şiddeti genişleyerek artan ve hem işçi hem de örgüt açısından ciddi olumsuz kayıplarla kendisini gösteren bir işyeri terörü olarak karşımıza çıkmıştır (İlhan, 2010: 1175).

Türkiye boyutuna bakıldığında bu olgunun kamuoyunda ilgi çekici olduğu ve mobbing ile ilgili çalışmaların giderek artan bir hızla devam ettiği görülmektedir. Ülkemizde de işyerlerinde mobbing tutum ve davranışlarının yalnızca geleneksel sektörlerde değil, modern sektörlerde de yaygın bir risk faktörü olduğu açıktır (Akgeyik, Delen ve Uşen, 2013).

Rekabetin her geçen gün arttığı globalleşen dünyada, işgörenler bir örgütün sahip olduğu en değerli unsurudur. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynayan insan faktörünün doğru ve verimli bir şekilde yönetilmesi oldukça önemlidir. Bir işyerinde günün neredeyse büyük bölümünü birlikte geçiren işgörenlerin, birbirleriyle iyi ilişkiler kurarak uyum içerisinde örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmeleri beklenmektedir. Ancak, işgörenler arasındaki ilişkilerde bazen olumsuz davranışlar sergilenmekte, bu davranışlar hedef alınan işgöreni işyerinden uzaklaştırmak veya ona psikolojik açıdan zarar vermek için sistematik olarak uygulanmaktadır.

Yasal düzenlemeler nedeniyle özellikle kamu örgütlerinde kaba şiddet kabul edilemez görüldüğü için, psikolojik şiddet yaygınlaşmakta, bu yolla mobing mağdurları (Aguine, K. Ve Thau,S. (2009) bıkırma, yıldırma, dışta bırakma, parantez içine alma, örgütsel bazı olanaklardan mahrum bırakma, örgütsel kaynak ve imkanlardan yararlanma konusunda adaletsizlik, haklarından yararlanmayı engelleme veya geciktirme gibi davranışlara maruz kalmaktadırlar.

Mobingin istisnai bir durum değil aksine örgütlerde insana dair ve genel bir sorun olduğu anlaşılmaktadır. İnsana dair olan hiçbir olayın tek bir nedeni veya boyutu yoktur.

Bu kavramalar çerçesinde tezimiz dört bölümden oluşmaktadır ;

Birinci bölümde mobbing tanımsal ve kavramsal olarak incelemeye alınmıştır.

İkinci bölümde ise mobbingin türleri ve başatme yolları incelemeye dahil edilmiştir.

Üçüncü bölümde mobbing hakkında yazılmış akademik yayınlara değinilmiş ve bazı mahkeme kararları anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde ise anket çalışmamız ve analiz bölümümüz yer almaktadır.

1.BÖLÜM MOBBİNG KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. MOBBİNG'İN TANIMI VE KAVRAMLARI

Psikolojik şiddet (mobbing) kavramı, ingilizce olup “mob” kökünden gelmektedir. “Mob” sözcüğü aşırı şiddetle ilişkili ve yasaya uygun olmayan kalabalığı ifade etmektedir. Ayrıca Mob fiili “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamındadır. “Mob” kökünden türetilen “Mobbing” olarak adlandırılan olgu ise ingilizce’ de çete, serseri grubu, aşırı şiddete yönelmiş kalabalık anlamına gelmektedir (Gündüz ve Yılmaz, 2008: 269). Sözcük, Latince “mobile vulgus” dan türemiştir. “Mobbing” sözlükte, çevresini kuşatma, topluca saldırma ya da sıkıntı verme anlamındadır (Köse ve Uysal, 2010: 263). Türkçe karşılığı saldırma, sataşma, hücum etme olsa da bildiğimiz kaba şiddetten farklı bir durumu içerdiğinden “psikolojik terör”, “ruhsal taciz”, “psikolojik taciz”, “duygusal taciz”, “ psikolojik şiddet” kavramları ile açıklanmaktadır (Yavuz, 2007:11) .Kötü bir anlam içeriğine sahip her türlü davranış, söz ve eylem, kısaca mağdurun kişiliğine, onuruna, fiziksel ya da ruhsal bütünlüğüne zarar veren, çalışma ortamının huzurunu bozan eylemler bütünüdür (<http://www.bc.edu/dam/files>) Mobbing, iş yaşamında geçmişten bu yana yaşanan ancak yeni adlandırılmış bir olgudur. Mobbing kavramı çalışmalarda farklı şekillerde tanımlanmıştır (Tınaz, 2006: 7).

Türkiye’de mobbing olgusu açıklanırken, iş yerinde duygusal şiddet, duygusal taciz, duygusal terör, psikolojik şiddet, iş yeri travması, iş yerinde duygusal saldırı, iş yerinde zorbalık, yıldırma vb. terimler tercih edilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 20).

Mobbing sözcüğü, ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından 1960’lı yıllarda kullanılmıştır. Lorenz bu sözcükle, büyük bir hayvanın tehdidine karşı, daha küçük hayvan gruplarından gelen karşı saldırıları isimlendirmiştir. Daha sonra bu terim, Peter Paul Heinemann tarafından çocuklardan oluşan küçük grupların, yine tek bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici davranışları tanımlamada kullanılmıştır (Tınaz, 2006: 8-9). Leymann, 1984’te İsveç’teki iş yerlerinde mobbing davranışını ilk defa tanımlarken, bu davranışların bir tür iş yeri terörü olduğunu vurgulamıştır (Çobanoğlu, 2005: 26-28) .

Mobbing örgütlerde işgörene yapılan psikolojik saldırı veya psikolojik linç girişimidir. İnsanın psikolojik olarak hırpalanmasına neden olur. Yıldırma, bastırma, sindirme, yok sayma, psiko-terör uygulama gibi anlamlara gelen mobbing, aynı zamanda örgütsel ortamda çatışmanın, verimsizliğin ve motivasyon kaybının nedeni olarak görülmektedir. Mobbing çalışanlarda zayıflık ve güçsüzlük hislerinin ortaya çıkmasına neden olur, kişinin özgüveni zayıflatır, insiyatif kullanma yeteneğini düşürür.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO), mobbbingi, kişi veya gruplara karşı güç kullanarak, söz konusu kişi veya grupların fiziksel, psikolojik, ahlaki ve sosyal gelişimlerine zarar veren tutum ve davranışlar şeklinde tanımlamıştır (Akgeyik. T. Ve diğerleri 2009). Bu tanımlarda mobbbingi niteleyen çeşitli davranış biçimlerine atıf yapmaktadır. Avrupa Birliği İşyerinde Güvenlik, Hijyen ve Sağlığın Korunması ile İlgili Danışma Komitesi (<http://osha.europa.eu/en/pdf>.) mobbbingi, “işyerinde fiziksel saldırı dışında işgöreni rahatsız eden her tür negatif tutum ve davranış” olarak tanımlamaktadır. Bu tür davranışlar amirlerden ve astlardan ya da çalışma arkadaşlarından kaynaklanabilmektedir. Dünya Sağlık Örgütü ve AB'nin tanımı, mobbingin agresif davranışları kapsadığı, bu tür davranışların belli bir periyotta sürme eğilimi gösterdiği ve amacının hedef alınan kişiyi psikolojik açıdan yıpratmak ve yıldırma olduğu anlaşılmaktadır. Bir çok durumda bu tür davranışların kişileri savunmasız kılmakta ve kurban işyerinden uzaklaşmaktadır (Tutar, 2015: 113).

Türk Dil Kurumu, mobbbing kavramının karşılığı olarak “bezdiri” kelimelerini belirlemiş ve bezdiriyi “işyerinde, okullarda vb. toplumlar içinde belirli bir kişiyi (kurban) hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip, huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” olarak tanımlamıştır. Mobbbing çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını bozan onların işten uzaklaşmasına neden olan psiko-şiddet ve her tür kaba muameledir (Zapt, D.Kronz, C. Ve Kulla, M.1996: 215-237).

İngilizce bir terim olan “mobbing”, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19. yüzyılda ilk kez biyologlar tarafından kullanılmıştır (Leymann, 1996: 167).

Lorenz bu tanımı aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanmıştır (Acar ve Dündar, 2008, s.112). Her iki kullanımdaki ortak nokta, bir grup içinde yer alan bireylerin yalnız kalan bireye zarar verme amacında olmalarıdır (Günel, 2011: 39).

Leymann'a göre mobbing, kişiler arası rekabetin yarattığı fiziksel ve psikolojik baskı aracıdır. Ancak Leymann psikolojik tutum ve davranışları işyeri ortamında meydana gelen diğer şiddet davranışlarından özellikle ayırmak gerektiğini belirtir. Mobbing çoğunlukla açık bir amaca uygun olarak belli bir periyotta ve sürekli olarak tekrarlanan kasıtlı tutum ve davranışlardır. Dolayısıyla mobbingin nihai amacı hedef alınan kişi yada kişileri duygusal açıdan yıpratmak, zayıflatmak yıldırarak, kendini sürekli tehdit altında hissetmesini sağlamaktır.

Mobbinge ilgili yukarıdaki tanımlamada altı temel ögenin ön plana çıktığı görülmektedir:

- * Mobbingin , şiddeti yöneten kişinin yetki ve güç kullanma eğilimine bağlı olarak ortaya çıkması
- * Güç veya yetki kullanımının fiziksel veya psikolojik tutum ve davranışları içermesi
- * Mobbing mağdurunun fiziksel ve psikolojik sağlığını etkilemesinin hedeflenmesi
- * Mobbing mağdurunun işe karşı soğuması ve sonuç olarak işyerinden uzaklaşmasının amaçlanmasıdır
- * Mobber ile kurban arasında mobber lehine bir güç dengesizliğinin bulunması
- * Mobbing eylemlerinin hiçbir hukuksal ve ahlaki temelini bulunmaması

Son yıllarda örgüt psikolojisi alanında yapılan çalışmalarda, çalışanların işyerlerinden uzaklaşmalarına neden olabilen işyeri ile ilişkili psikolojik bir sorunun varlığından diğer bir ifadeyle mobbingden sıkça bahsedildiği görülmektedir (Gök ve Karatuna, 2012:62).

İşyerinde bir çalışanın veya çalışan grubunun, diğer bir çalışana yönelttiği olumsuz istenmeyen davranışlarla açıklanan mobbing, günümüzde sıklıkla karşılaşılan ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ciddi tehlike arz eden bir sorundur (Tınaz vd, 2013:40). Kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabileceği gibi cinsiyet farkı gözetmeksizin herkesin de maruz kalabileceği, sonuçları ağır bir durumdur (Tınaz, 2006:13).

Mobbing ile ilgili tanımların sayısı artırılabilir; ancak, genel olarak tanımlar incelendiğinde mobbing kavramının bir takım özellikler tarafından karakterize edildiği görülür. Bu özellikler; tekrarlama, süreklilik, gerginlik, güç eşitsizliği ve niyettir (Tracy vd, 2006:152) .

Mobbing kavramını inceleyen çoğu araştırmacının ortak görüş içerisinde olduğu bazı temel noktalar bulunmaktadır. Her şeyden önce araştırmacılar, mobbingin kurban tarafından olumsuz olarak algılanan agresif ve düşmanca hareketler içerdiği hususunda hemfikirdir. İkinci olarak çoğu araştırmacı, bu davranışların bir defaya mahsus ve birbirinden bağımsız olarak meydana gelen davranışlar değil, belirli bir sıklıkta gerçekleşen ve belirli bir süredir devam eden davranışlar olduğunu vurgular. Son olarak ise, mobbing tanımlanırken taraflar arasında belirgin bir güç dengesizliğinin bulunduğu belirtilir. Bu güç dengesizliği nedeniyle kurban eşit bir platformda kendisini savunamayacağı gibi bir hisse kapılmaktadır (Salin, 2003:10).

İngiliz gazeteci Andrea Adams, 1988’de BBC için hazırladığı programlarda bu olguya kamuoyunun dikkatini çeken ilk isimlerdendir. Daha sonra 1992’de yayınlanan *Bullying at Work: How to Confront and Overcome* (İş Yaşamında Zorbalık: Karşılaşma ve Başa çıkma Yolları) kitabında Adams, “bullying” kavramını, “sürekli kusur bulma” ve “bireyleri küçük düşürme” anlamında kullanmaktadır. Bu eylem biçimlerini ise, genellikle böyle bir ortama sessiz kalan yönetim anlayışının varlığı ile ilişkilendirmektedir (Tınaz, 2011: 15).

Mobbing ve bullying kavramları anlam itibarıyla yakındır; genelde “mobbing” örgütsel yaşamda kullanılan caydırma sindirme kurbanın benlik algısını zayıflatma, çevreden soyutlama gibi anlamlara gelirken, “bullying söz konusu tutum ve davranışların biraz daha kaba, psikolojik olmaktan çok fiziksel olarak uygulanmasıdır.

Bullying daha güçlü bir kişi ya da grup tarafından,daha zayıf kişi veya kişilere yapılan ve süreklilik arz eden fiziksel baskı anlamına gelmektedir (Levis, D.2003: 65-81).

Çoğu yazar aynı olayı açıklamak için mobbing ve bullying kavramlarını birbirinin yerine kullanırlar. Westhues'a göre işyerinde psikolojik şiddeti anlamak için kullanılan mobbing ile bullying birbirinden farklıdır. Mobbingde saldırı bireyden çok bir gruptan gelirken, bullying daha çok bireysel uygulanır. Zorba veya bullying tek başına zalimlik yapar. Zorba, ortalama veya nahoş bir kişiliği vardır ve mağdura yüklenirken gizli yollarla destek bulmaya çalışır (Westhues, K.2006: 15-17).

Değişik tanımların birleştiği temel noktalar, mobbing davranışının kişiye yönelik düşmanca tavırlar sergilenecek oluşması, uzun süreli, sistematik, yıpratıcı ve kişiyi sürekli dışlamaya yönelik olmasıdır(Yılmaz ve ark, 2008). Einarsen (2000) mobbingi, çalışanların ve yönetimin kabul ettiği kaba davranışlarla zaman içinde gelişen bir süreç olarak tanımlamaktadır. Einarsen (2000) aynı zamanda mobbingin, çoğu zaman uzun vadeli bir süreç olduğunu ve bu eylemlerin, bu süreç içinde zamanla düzeyinin arttığını ve eylemlerdeki bu artışı, çoğu kişinin fark etmediğini de belirtmektedir. Mobbing kavramına yönelik yapılan tanımlarda ortak olan üç unsur bulunmaktadır.

Birincisi mobbingi uygulayan kişinin niyetine bakmaksızın gerçekleştirdiği eylemin, mağdurun üzerinde bıraktığı etkilerdir. İkincisi bu etkilerin, olumsuzluğu yani mağdura zarar verip vermediğidir. Üçüncü unsur da mobbing eylemine devam edilmesindeki ısrarlı davranış ise eylemin ne kadar sıklıkla ve ne kadar sürede devam ettiğidir (Çobanoğlu, 2005).

Mobbing bazen cinsel taciz, bazen negatif ayrımcılık, bazen de haklardan ve imkanlardan mahrum bırakma şeklinde olur. Yaklaşık tüm işyerlerinde görülen, çalışanlar üzerinde uygulanış biçimi bakımından herhangi bir sınırı bulunmayan mobbing, çalışma hayatını tehdit eden temel bir örgütsel psikolojik sorundur. Örgütsel açıdan mobbing işyeri devir hızında artış, verimsizlik, tatminsizlik, işe ve yaşam arzusuna karşı isteksizlik gibi psikolojik sorunlara neden olur . Örgütsel psikoloji açısından önemli bir sorun olmasına rağmen “mobbing “ davranışları, genellikle görmezlikten gelinir, yerine göre yönetsel bir politika olarak benimsenir (Tutar, 2015:117).

Mobbing eylemlerinin çeşidi hususunda özele inilerek çok sayıda sınıflama yapılabilir. Ancak burada yalnızca eylemlerin yönü doğrultusunda bir sınıflama yapılacaktır. Bu bağlamda 3 (üç) çeşit mobbing türünden bahsedilebilir. Bunlar (Yaman, 2009: 27):

- Düşey Psiko-şiddet (Mobbing): Eylem yöneticiler tarafından çalışanlara uygulanır. Bu tür yıldırma eylemlerinde, mağdur kendini savunamaz; nedeni ise hiyerarşik yapıdır. Bu tür eylemlerin temelinde, yöneticinin sahip olduğu mevkiyi alttan gelen başarılı bir kişiye bırakmak istememesi etkin rol oynayabilmektedir.
- Dikey Psiko-şiddet: Çalışanların yöneticilere yönelik uyguladığı yıldırma eylemidir. Çok seyrek de olsa, yaşanan bir psiko-şiddet eylemidir.
- Yatay Psiko-şiddet: Eşit konumdaki meslektaşların birbirine uyguladığı yıldırma eylemleridir. Özellikle bu tür eylemlerde, yarışmacı ortamın ortaya çıkarmış olduğu kıskançlık büyük rol oynar. Bir üst unvan için ya da yöneticinin gözüne girme çekişmesi söz konusu olabilmektedir.

1.2.MOBBİNG KAVRAMLARI

1.2.1. Zorbalık (Bullying)

Gücüne güvenerek hükmü altında bulunanlara söz hakkı ve davranış özgürlüğü tanımayan kimsenin ortaya koyduğu eylemlerdir.

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

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

çok tek kişidir. Zorba denilen kişi, tek başına hem fiziksel hem de psikolojik olarak yıpratıcı davranışlarda bulunmaktadır (www.targetedindividuals.com).

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

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

1.2.2.Çatışma

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

Çatışma sırasında kişiler hem fizyolojik hem de sosyo psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntılarında kaynaklanan gerginlik halleri yaşamaktadırlar. Bireyler, farklı amaçlara sahip oldukları için olaylar karşısında davranış ve tutumları değişik olabilir. Bir kişinin amaç ve değerleri diğer kişilerin amaç ve değerlerine ters

düşebilir. Kişiler, farklı kültürlerde değişik şekillerde yetiştikleri, duyguları ve zevkleri farklı olduğu için aynı davranışları sergilemeyebilirler. Bu bağlamda çeşitli duygu, düşünce ve görüş ayrılığı yaşayabilmektedirler (Eren, 2001: 543-551).

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

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

1.2.3.Stres

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

Stres insanların kontrolü dışında gelişen ve bu kontrolsüzlük nedeniyle onun zihinsel ve psikolojik sağlığını olumsuz etkileyen psikolojik durumdur. Stres kaynağı ne olursa olsun, çevresel bir talebe, vücudun gösterdiği belirsiz bir reaksiyondur. Stres kavramı

başarı, başarısızlık veya mutluluk kavramları gibi, farklı insanlar için farklı anlamlara gelir.

Strese, çevresel uyarıcılara karşı yaşanan uyum problemleriyle birlikte ortaya çıkan psikolojik rahatsızlık ve zihinsel dağınıklık durumudur. Buna göre “bireyin fiziksel ve sosyal çevreden gelen etkiler nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı çabayla (Cüceloğlu, 2011: 321) ortaya çıkan psikolojik gerilim durumudur. Bu tanımların ortak yanları birleştirildiğinde stresin şu özelliklerinin olduğu söylenebilir:

- * Stres, kişi ve çevrenin etkileşimi sonucunda oluşur.
- * Kişiyi aşırı bir biçimde gerilime iter.
- * Streste risk ve tehlike algısı yüksektir.
- * Kişi aşırı ölçüde kaygılı ve gergindir.
- * Psikosomatik rahatsızlıklara neden olur.

Mobbing haksız suçlama, küçük düşürme, genel taciz, duygusal eziyet ve psiko-terör uygulama yoluyla kurbanı gerilim altına sokan durumlardır ve bu faktörler aynı zamanda güçlü stres faktörüdür. Uzun süre devam eden psikolojik şiddet mağdurun fizyolojik düzenini etkiler. Aşırı stres ya da kronik kaygı gibi olumsuz duygular bedensel bozukluklara yol açar. Psikosomatik hastalıklarda biri hipertansiyon adı verilen yüksek kan basıncıdır. Hipertansiyon kalp ve damar hastalıklarına ve çeşitli deri hastalıklarına neden olur (Cüceloğlu, 1992: 461). Mağdurun örgütsel ve özel yaşa düzenini olumsuz yönde etkileyen, psikolojik denge durumunu bozan mobbingin neden olduğu strese bağlı olarak çeşitli psikosomatik rahatsızlıklar meydana gelir. Örgütlerde kurbanın psikolojik, fizyolojik ve davranışsal düzenini olumsuz yönde etkileyen aşırı stresin en önemli kaynaklarından biri de mobbingdir; zira mobbing çok güçlü bir stresördür. Farklı etkiler gözlenen stres, süre bakımından kısa süreli engellenmelere bağlı olarak çıkan ve kronik bir hal alan uzun süreli strestir. Mobbingin neden olduğu stres mobbingin süresine bağlı olarak uzun veya kısa süreli olabilir.

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

1.2.4.Şiddet

Şiddet, fiziksel veya psikolojik olarak acı veren söz ve davranışlardır .Steinmetz'e göre bir bireyin yaralanmasına, sindirilmesine, öfkelenmesine veya psikolojik baskı altına alınmasına yol açan fiziki veya herhangi bir şekildeki kötü muamele biçimidir.Bir kişinin diğerini rızası dışında zor kullanarak kendi iradesine tabi kılmaya çalışması şiddetin temel amacıdır. İnsan Hakları Evrensel Beyannameşi “herkesin yaşama hakkını, bireyin hür ve güvende oluşunu ve hiç kimsenin şiddet, işkence, insanlık dışı ve aşağılayıcı davranışlara maruz bırakılmayacağını belirtse de” (Yıldırım, Aysel (1998: 25) şiddet bugün ülkeler arasında savaş, toplumlar arasında terör, aile içinde baskı ve eziyet, örgütlerde mobbing şeklinde sürüp gitmektedir..

İnsanlık tarihiyle birlikte ortaya çıkan şiddet olgusu, birçok bireysel ve toplumsal öge ile birlikte karmaşık bir yapı gösterir. İnsanoğlu bu gezegende yürüdüğü günden beri iyilik, kötülük, doğruluk, eğrilik, adalet veya zulüm gibi birbirine zıt durumlarla hep iç içe olmuştur. Bugün yaşananlar öncesiz değildir; yarın da yaşanacak olanların bir benzeridir. Tarih boyunca erdem, onur, soyluluk, erdemsizlik, onursuzluk ve soysuzluk üstüne söylenenlere bakınca bir tarafta düzen, uyum, ölçü ve ahenk varken, diğer tarafta savaş, yıkım, terör ve her tür şiddet sürüp gitmektedir. İyiliğe dair ne varsa düzen, ölçü ve ritim üzerine sürerken, kötülüğe dair olanlar düzensizlik ve ölçüsüzlük tarafından temsil edilmektedir. Düzen ve ölçülülük insanın kendisiyle, doğayla ve diğer insanlarla ilişkilerinde uyum içinde yaşamasını sağlar. Erdem düzenin ritmidir; şiddet, savaş ve çatışma ölçüsüzlüktür.

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

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

Şiddetin insan yaşamındaki yerini, ortaya çıkışının ardında yatan etmenlerin neler olduğunu, şiddetle dolu bir yaşamın olumsuzluklarını, bu olumsuzlukla nasıl baş edileceğini bilmek için şiddetin incelenmesi gerekir. Nitekim mobbing dediğimiz olay bir tür şiddet olduğuna göre mobbingin veya şiddetin önüne geçebilmek, şiddete karşı bir duyarlılık geliştirmek, şiddet konusunda farkındalık düzeyini yükseltmek gerekir. Şiddet olduğu bir yaşam mutsuzluğun, acının, ezilmişliğin, kendini gerçekleştirememenin yaşandığı bir yaşamdır. Böyle bir yaşamda insanlar sağlıklı düşünemez tartışamaz, sorgulayamaz, inançlarını yaşayamaz, gönüllerindeki ve hayallerindeki dünyayı gerçekleştiremezler;(İnam, Ahmet 2001) kısaca kendilerini bir insan olarak inşa edemezler. İlk bakışta olumsuz her şeyi akla getiren şiddetin arkasındaki nedenlerin şiddet kaynaklarının anlaşılması mobbingin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak.

1.3.MOBBİNG KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Alman iş psikologu Harald Ege'ye göre mobbing, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19. Yüzyılda biyologlar tarafından kullanılan İngilizce bir terimdir (Tınaz, 2011:10; Acar ve Dünder, 2008:112; Mimaroglu ve Özgen, 2008:204).

İsveçli doktor Peter Heinmann (1972) mobbing kavramını Lorenz'den ödünç alıp kullanmıştır. Heinemann: bu terimi çocuklar arasındaki sorunun anlatımında kullanmıştır. Heinmann kendi sınıfları içinde tek bir çocuğa karşı küçük grupların yıkıcı ve yıpratıcı davranışlarını anlatmak için kullanmıştır (Heinmann,1972, akt. Leymann, 1996, 167). Heinemann, okul yaşantısında öğrenciler arasında görülen zorbalık ve taciz olaylarını ele aldığı "Çocuklar Arasında Grup Şiddeti" adlı kitabını yayınlamıştır. Dr. Heinemann, psikolojik şiddet (mobbing) sözcüğünü, çocuklar arasında görülen zorbalık ve şiddet hareketinin önü alınmazsa kurbanlarını ümitsizlik ve korku nedeniyle intihara kadar götürebileceğini anlatmak için kullanmıştır (Çobanoğlu, 2005: 26).

Norveç 1983'te üç ergenlik çağındaki gencin intihar etmeleri üzerine hükümet çok geniş çaplı bir araştırma başlatmıştır. Araştırmayı Dan Olweus yürütmüştür. Bu araştırmanın amacı okullardaki zorbalık ve kurbanlarının durumlarını ortaya çıkarmaya çalışmaktır. Bu araştırmada mobbing yerine bullying "zorbalık" terimi kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları dünyada özellikle Avrupa'da yankı uyandırmıştır. Araştırma sonunda çocukları ve gençleri korumak üzere başlatılan programlar 1990 yılından itibaren İngiltere, Almanya ve Amerika Birleşik Devletleri'nde uygulamaya koyulmuştur. İlk ve orta dereceli okullarda okuyan öğrencilerin %15'inden fazlasının, okullarda zorba ya da kurban rolünün içerisinde oldukları saptanmıştır (Olweus,1993, akt. Yavuz, 2007: 7).

1997' de zorbalık kurbanlarına yardım için Andrea Adams'ın adıyla bir vakıf kuruldu. Vakıf, işyerindeki zorbalığın boyutu ve tacizci e-postaların araştırmalarını yürüttü. Vakıf "patlama" olarak adlandırdıkları bir elektronik zorbalık ve sesli mailleri de içeren cinsel ve ırksal tacizleri ortaya çıkardı.

Diğer bir İngiliz yazar olan Tim Field, *Bully in Sight* (Görünürdeki Zorba) adlı kitabını yazdı. İşyerinde zorbalığın nasıl tanımlanacağı ve ele alınacağını anlatan ayrıntılı bir el kitabı olan çalışma 1996’da yayımlandı. Yazar, zorbalığı “diğer kimsenin kendine güveni ve özsaygısına sürekli ve acımasız bir saldırı” olarak tanımlamaktadır. Bu davranışın altında yatan nedenler ise üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etmek arzusudur. Buna ek olarak Field, failin davranışının sonuçlarını inkar etmesini de bu tanıma ilave etmektedir (Field, 1996: 33).

Birleşik Krallık ve İngilizce konuşulan bazı ülkelerde, Leymann’ın mobbing davranışları olarak adlandırıldığı çoğu eylem için zorbalık terimi kullanılmaktadır. Görünen o ki, her iki terim birbirinin yerine kullanılabilir. İngiltere’de bir zorbalık davranışı araştırmacı olan Charlotte Rayner’a göre “Şu anda zorbalık ve mobbing ile ne demek istendiği biraz bulanıktır”(Personal Communication).

1998 ‘de Uluslar arası İş Ofisi (ILO) Duncan Chappell ve Vittorio Di Martmo’nun yazdığı *Violence at Work* (İşyerinde Şiddet başlıklı raporu yayımladı. Bu raporda mobbing ve zorbalık, adam öldürme ve bilinen diğer şiddet hareketleriyle beraber incelenmektedir (Duncan Cahappell ve Vittorio Di Martino, *Violence at Work*, International Labor Office,1998).

Leymann’ın *Mobbing and Psychologic Terror at Workplaces* (İşyerlerinde Mobbing ve Psikiljik Terör) adlı makalesi, 1990’da *Violence and Victims* (Şiddet ve Kurbanları adlı Amerikan dergisinde yayımlandı (*Vialence and Victims* , Vol.5.2. , pp. 1 19-125).

1991’de *Personel Joumal*’da, işyeri travması uzmanı olarak C.Brady Wilson’in, çalışanların gerçekten taciz edilmeleri ya da öyle algılamaları sonucunda milyarlarca dolar iş kaybı olduğunu iddia eden bir makalesi yayımlandı.”Psikoloğların, çalışanların tacizi nedeniyle oluşan duruma verdikleri ad olan işyeri travması, işle ilgili tüm diğer streslerle birleştiğinde, çalışan ve işverenler için köstekleyici ve harap edici bir problem haline gelmektedir (Wilson, Brand C.1991: 47).

Columbia Üniversitesinde sosyal örgütsel bir psikoloğ olan Dr. Harvey Homstein’in *Brutal Bosses and Their Prey:How to Identify and Overcome Abuse in Workplace* (Merhametsiz Patronlar ve Avlan:İşyerinde Tacizi Nasıl Tanımlamalı ve Üstesinden Gelmeli) adlı kitabı 1996’da yayımlandı. Homstein’in deyimiyle merhametsiz patron,

Field ve Adams'ın zorba adını verdikleri şeydi. Her iki terim de fiziksel saldırıyı kastetmektedir.

Son birkaç yıl içinde, birkaç Kuzey Amerikalı akademisyen araştırmalara başladı. 1995'te , Washington Üniversitesi'nde üniversite ombudsmanı olan Lois Price Spratlen *Violence and Victims Includes Misreatment in a University Workplace* (Üniversite Çalışma Ortamında Kötü Davranışları da İçeren Kişiler Arası Anlaşmazlık) adlı bir makale yazdı. Yazar, işyerinde kötü davranış, "muhatapın, hoş karşılanmadığı istenmediği, akılsız olduğu, uygun olmadığı, fazla olduğu veya insan haklarına aykırı olduğu şeklinde algıladığı cinsel ve ırksal yönleri olmayan durumlar veya davranışlar" olarak tanımlamaktadır (Price Spratlen, 1995: 287).

Wayne State Üniversitesi, Kentsel Emek ve Metropolitan Sorunlar Fakültesi, tartışma çözümü konulu mezuniyet programının akademik direktörü Dr. Loreleigh Keashly, işyerinde duygusal taciz terimini kullanır. Kendisinin "başkalarının itaatini sağlamaya yönelik, cinsel ve ırksal içeriği olmayan, düşmanca sözlü ve sözsüz davranışlar" olarak tanımladığı konular ile ilgili olarak, çoğu 80'li ve 90'lı yıllarda yapılmış araştırmaları inceler ve özetler (Loreleigh Keashly, *Emotional Abuse in the Work place: Conceptual and Empirical Issues* :Journal of Emotional Abuse Vol.1(1) 1998,85-117).

1998'de, Kanada Ontario'daki Waterloo Üniversitesi'nde Sosyoloji Profesörü olan Dr. Kenneth Westhues, *Eliminating Professors: A Guide to Dismissal Process* (Profesörleri Safdışı Etmek: Bir İşten Atma Rehberi) adlı , akademik mobbingin dehşeti ile ilgili bir hiciv kitabı yazdı (Westhues, 1998).

Daha popüler literatürde de bu olguyu tanımlayan yayın sayısı giderek artmaktadır. Emily S. Bassmann'ın 1992'de çıkan *Abuse in the Workplace* (İşyerinde Taciz adlı kitabı; Judith ile Chauncey Hare'in 1997'de çıkan *Work Abuse: How to Recognize and Survive It* (İş Tacizi: Nasıl Anlaşılır ve Hayatta Mpinir) adlı kitapları buna örnek olarak verilebilir.

Yazılı ve görsel basında da, bizim artık mobbing olarak adlandırdığımız, tacizeci iş davranışlarına yönelik işyeri zorbalıkları ile ilgili öyküler yer almaktadır. Örneğin, 1998 Kasımında Oprah Winfrey'nin gösterisi Zorba Patronlara ithaf edilmiştir. Programda

çeşitli insanlar herkesin önünde öykülerini anlattılar (24 Kasım 1998, The Oprah Winfrey Show, Bully Bosses).

Artan bilinç, işyeri yardım örgütlerinin ve internet sitelerinin kurulmasını sağladı. Bellingham, WA'daki, çalışmalarını Dr. Ruth ile Dr. Gary Namie'nin yönetiminde sürdüren The Campaign Agains Workplace Bullying (İşyeri Zorbalığına Karşı Kampanya) bu örgütlerden biridir. Örgüt hakkında bilgi ve 1999'da çıkan Bullyproof Yourself at Work! (İşyerinde Kendinizi Zorbalığa Dayanıklı Kılın) adlı kitapları İnternette görülebilir Bir yazar ve sendikalı gazeteci olan Bob Rosner, Working Wounded (Yaralı Çalışmak) adlı İnternet sitesinde hoşnutsuz çalışanlara önerilerde bulunmaktadır.

Çoğu çocuklardaki zorbalık davranışı ile ilgili olsa da, internette bullying ve mobbing sözcükleri bileşik olarak yazılarak binlerce sayfa bulunabilir. Dr. Leymann, yıllar önce bir web sayfası hazırlayarak, mobbingin tanımını, etkilerini ve mobbing ile nasıl başa çıkılacağı konusunda önemli bilgileri bu sayfaya koydu.

Literatürde özellikle son yıllarda, pek çok mobbing tanımı yapılmaktadır. Mobbing kavramı özellikle 10-15 yıldır ilgi çekmeye başlamıştır (Einarsen, 2000). Mobbing kavramı literatüre yeni giren bir kavram olması nedeniyle, Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamakta ve Türkçe literatürde bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Bu nedenle Türkiye'de mobbing olgusu açıklanırken, işyerinde duygusal şiddet, mobbing, duygusal taciz, psikolojik şiddet, işyeri travması, işyerinde zorbalık, mobbing vb. terimler tercih edilmektedir (Çobanoğlu, 2005).

Bu terimler dışında 'İş ya da İş gören Tacizi', 'Kötü Muamele', 'Duygusal Taciz', 'Kurban Etme', 'Gözdağı Verme', 'Sözlü Taciz', 'Yatay Şiddet', 'Psikolojik Terör' ve 'Psikolojik Şiddet' gibi kavramlar da kullanılmaktadır (Tınaz, 2006). Zorbalık kelimesi içinde fiziksel saldırı ve tehdidi de barındırırken (Zapf, 1999; Leymann, 1996), iş yerinde psikolojik taciz kavramı fizikselden daha çok duygusal alanda saldırgan davranışları içermektedir ve bunun sonunda kişi fiziksel ya da ruhsal olarak zarar görmektedir. Türkiye'de 2011 yılında İzmir'de mobbing derneği ve bu konuda çalışanların ve akademisyenlerin düzenlediği İşyerinde Psikolojik Şiddet/Mobbing Sempozyumu Kapanış Bildirgesi'nde işyerinde yaşanan bu olgunun yıldırma olarak

isimlendirilmesi yönünde görüş birliğine varılmıştır (İşyerinde Psikolojik Şiddet/Mobbing Sempozyumu Kapanış Bildirgesi, 2011).

Mobbing üzerine araştırma yapanlar tarafından bu olguyu tek sözcükle ifade etmek yerine;

- İşyerinde Psikolojik Taciz
- İşyerinde Psikolojik-terör
- İşyerinde Moral Taciz
- İşyerinde Manevi Taciz
- Duygusal Şiddet
- İşyerinde Zorbalık
- Yıldırma
- İşyerinde Yıldırmaya Yönelik Psikolojik Saldırı sözcükleri kullanılmaktadır (Tınaz, 2011: 17).

Psikolojik yıldırma kavramı çeşitli şekillerde tanımlamaya çalışılmış ancak ortak bir tanım benimsenemediği görülmektedir. Ancak araştırmacılar psikolojik yıldırmanın süresi ve sıklığı gibi parametrelerde fikir birliğine varmışlardır. Mobbing davranışları belirli bir sıklıkta (en az haftada bir) ve uzun bir süre boyunca (en az altı ay) devam eder. Sıklığı ve uzun sürmesi sebebiyle sonucunda mağdurlarda ciddi zihinsel, psikosomatik ve sosyal tükenmişliğe yol açar (Leymann, www.leymann.se).

Mobbing olgusunda zarar gören kişilerde; uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı, endişe, hareketsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınganlık, ani öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusu kaybı, daha önceleri sevdiği şeylerden doyum almama gibi bir takım davranış ve düşünce değişiklikleri gözlenebilir. Hatta şiddet ve tacizin çok yoğun yaşandığı durumlarda mobbing mağdurunda intihar düşünceleri dahi ortaya çıkabilir. Çalışanlar arasında gittikçe yoğunlaşan kronik endişeler, örgüt bütününe etkisi altına alır. Bu noktada mobbing olgusunun, örgütsel sağlığı tehdit eden bir unsur olarak ele alınması gerekliliği doğmaktadır. Bu anlamda mobbing, son yılların en önemli örgütsel

sorunlarından biri olarak algılanmaktadır. Ancak pek çok örgütte mobbinge bağlı problemlerle karşılaşılmasına rağmen bu problemler görmezden gelinmekte, ilgili önlemler alınmamakta veya iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapılmamaktadır (Tınaz, 2011: 8-9).

1.4.MOBBİNG NEDENLERİ

Çalışanların iş yerlerinde çeşitli nedenlerle yaşadıkları kişisel endişe ve kaygılar, üretim esnasında karşılaşılan güçlükler, kaynakların kıtlığı, iş ve müşterilerle ilişkili sorunların yol açtığı tartışma ve anlaşmazlıklar olumsuz bir diyalog ortamını da beraberinde getirmektedir. Çalışma yaşamı, insanın kendini var etmeye çalıştığı bir süreçtir. Bu süreç, rekabet, çatışma, iletişim, paylaşım, başarı, takım çalışması gibi ilişkileri içinde barındırır (Yıldız ve Kılış, 2010:71).

Örgütlerde çalışanların elde etmek istedikleri çıkarların sınırlı olması çalışanlar arasında çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Bu çatışmalar bazen açık bir şekilde bazen ise örtük bir biçimde kendini göstermektedir. Örgütlerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını zorlaştıran ya da çeşitli şekillerde örgüte maliyet olarak yansıyan bu çatışmaların kontrol edilmesi, kaldırılması ya da faydaya (yeni öğrenme ortamlarına) çevrilerek yönetilmesi son derece önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca çatışmalar örgüt içinde; stres, kırgınlık, dışlanmışlık, güvensizlik ve tedirginlik gibi sonuçlara neden olmaktadır (Şahin vd., 2006: 554).

Savaş (2007) ise işyerinde arabulucu ve karşı bir gücün yokluğunun yıldırma eylemlerinin yaşanmasına neden olabileceğini söylemektedir. Leymann yaptığı araştırmalar sonucunda, Vartia'nın bulgularına benzer 4 özellikten söz etmektedir. Bunlar;

1. Lider Yetersizliği
2. Sosyal açıdan mağdurun yetersizliği
3. İşyerindeki düşük ahlaki standartlar
4. İş tasarımındaki belirsizlikler

Mobbing, zorba bir patron gibi tek bir nedene bağlanamayacak kadar karmaşıktır. Davenport, Schwart, Elliott (2014) bunun, her biri kendi rolünü oynayan, diğerlerini etkileyen, birbirinin etkisini çoğaltan ve birbiri ile etkileşim içinde bulunan beş unsurdan oluştuğunu ileri sürmektedirler. Bunlar; mobbingcilerin psikoloji ve koşulları, organizasyon kültürü ve yapısı, mobbing yapılanın koşulları, kişiliği ve psikolojisi, bir anlaşmazlık gibi tetikleyici unsurlardır.

* Mobbingcilerin Psikolojisi ve Şartları

Mobbingcilerin psikolojisi ile ilgili herhangi bir deneysel araştırma yoktur. Ancak mobbingcilerin eylemlerinin, hayata ve farklılıklara değer vermemelerinden, sahtekarlık ve numaracılıktan, şişirilmiş benlik ağılsı yani kendini büyütme gereksiniminden kaynaklanmaktadır.

Mobbingcilerin kişiliği aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı gibi niteliklerle tanımlanmaktadır. Hareketlerinin çoğu güvensizlik ve korkudan doğan kıskançlık ve hasetten kaynaklanmaktadır. Mobbing ortaya çıkar, çünkü insanlar, yaptıkları kötülüğün farkında olmasalar da kimi zaman şeytanca davranırlar.

Leymann'a göre insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için mobbinge başlarlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birini küçültücü davranmaya itmektedir. Leymann, insanların mobbinge başvurmasında dört temel neden görür.

Kuruluş hiyerarşinin neresinde oldukları bunda pek bir rol oynamaz. Üstleriniz, eşitleriniz veya astlarınız, kişisel hoşnutsuzlukların etkisiyle bu süreci başlatabilir.

Can sıkıntısı içinde zevk arayışı: Bazı sadist ruhlu mobbingcilerin yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Asıl amaçlarının birisinden kurtulmak olması şart olmayabilir.

Önyargıları pekiştirmek. İnsanlar belli sosyal, ırksal veya etnik bir grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kimselere karşı mobbing yapabilirler. ABD'de bu açıkça ayrımcılığa girer ve insanları buna karşı koruyacak yasalar vardır.

Psikiyatrisi M.Scott Peck People of the Lie (Yalan İnsanları) adlı kitabında kötü kişilik teorisini desteklemektedir. Peck'in iddiasına göre kötülük "insanın içinde ya da dışında

bulunan amacı yaşamı ya da canlılığı öldürmek olan bir kuvvettir” Kötü insanlar “ kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için başkalarının ruhsal gelişimini, bu gücü kullanarak yok etmek isterler. Kısacası bu günah keçiliğidir” (Peck,1998: 44).

Peck’in deyişiyle “ İçinde kendilerini her türlü suçlanmanın üstünde götüpleri için, onları suçlayan herhangi birisine saldırmak durumundadırlar. Kusursuz benlik imgelerini korumak için başkalarını feda ederler (Peck,1998: 119).

Ayrıca yükselmeyi hedefleyenlerde genellikle bir iktidar açlığı bulunur. Böyleleri lider değil, lidersidir. Suistimal, onların zayıflık ve gereksizlik duygularını, konumlarının gücünü kullanarak telafî etmeye çalışmalarından kaynaklanır (Wyatt ve Hare, 1988: 102).

Work Abuse kitaplarında Judith Wyatt ve Chauncey Hare şunu söylemekte: Klinik olarak, sosyal özürlü olan ve kendini, korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için elindeki gücü kullanmaya yetkili gören, gerçekten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan; kendini sürekli olarak diğerlerinden üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde narsist kişilik bozukluğu adı verilen zihinsel bir bozukluk vardır (Amerikan Psikiyatri Cemiyeti teşhis el kitabına göre).

İnsanlar genellikle bir başkasını , o kişi kim olduğu için değil, kendilerine neyi temsil ettiğine bakarak rahatsız ederler.Haset , kıskançlık, büyük hedefler ve meydan okumalar mobbingin temel nedenidir. İş arkadaşları, birine, daha iyi çalıştığı, daha iyi bir dış görünüşü olduğu veya daha çok sevildiği için içerleyebilirler. Diğerlerinin yeteneklerinden korkarlar. Çalışanlar yüksek performanslı birini, kendilerine meydan okuyor gibi algılayıp içerleyebilirler, bunun sonucu olarak da mobbinge başlayabilirler. Çünkü performansları, kendilerinden daha iyi ve daha üretken birisinininkiyle kıyaslanacaktır. O kişinin işini elde etme isteği de, eşitlerinin ve ya da astlarının mobbingi başlatmasına neden olabilir. Basamakları kendi performansları ile çıkmak yerine yollarına çıkanı yok, ederek tırmanmaya çalışırlar.

Taciz uluslar arasında olsun, en üst ya da alt sosyoekonomik düzeydeki insanlar arasında olsun, sosyal bir içgüdüdür, içgüdüsel kuş avlama yeteneği olan türden bir köpek veya kemirgen avlamak üzere eğitilmiş bir hayvan, etrafta hiç kuş veya kemirgen

yokken bile nasıl bildiğini okursa, insanlar da ortada hiçbir akılcı neden yokken de taciz davranışına girerler.

Kişisel ya da grup mobbingini geçmişten gelen genetik bir kalıt, yani toplulukların bir düşmanı savuşturma ya da avlanmada işlerini görmüş bir mekanizma olarak açıklayan teori bilimsel olarak göz ardı edilemez. Bununla beraber, toplumsal değerlerin, kültür ve eğitimin de genetik düzeni etkileyebileceği ve değiştirebileceği de aynı derecede doğrudur.

Bazı durumlarda mobbingcilerin çocukluk travmaları kötü ana babaları olması veya başa çıkamadıkları çeşitli olayların kurbanı olmaları da mümkündür. Wyatt ile Hare' in Work Abuse kitabı, tacizcilerin çocukluklarında utanç ve korku duyguları içinde büyüdükleri için, yeni aileleri olan işyerinde bu şekilde davrandıkları teorisi üzerine kurulmuştur. Bu mekanizma, bilinçsiz olarak, fakat uygun ortamlarda onların yetişkin davranışlarını büyük bir güçle etkilemektedir (Wyatt ve Hare. 1998: 100-101).

* Organizasyon Kültürü ve Yapısı

Mobbing her işyerinde ve kuruluştta olabilir. Mobbinge yol açan ve devam etmesine neden olan kötü yönetimin unsurları şunlardır.

- İnsan kaynakları pahasına, aşırı şekilde sonuca yönelik bir yaklaşım
- Fazlasıyla hiyerarşik yapı.
- Açık kapı politikasının saydamlığın olmaması.
- Yetersiz iletişim.
- Yetersiz sorun çözebilme yeteneği ya da etkisiz çatışma yönetimi ve şikayetin yeterli olmaması.
- Zayıf liderlik.
- Yaygın günah keçicilik zihniyeti.
- Ekip çalışmasının yetersiz olması ya da olmaması.
- Farklılık eğitiminin olmaması veya etkisiz olması.

Üretim ve hizmet baskısının yüksek olduğu stresli işyerlerinde, insanlar kendinden bekleneni yerine getiremezse, mobbing her düzeyde olabilir. Yöneticiler, üst yönetimin baskısı nedeniyle astlarına mobbing yapabilirler. Veya alt düzeydekiler, iş yerindeki stresin nedeni olduğuna inandıkları bir üstlerine uygulanan mobbinge katılabilirler.

Mobbinge katkıda bulunan yalnızca yüksek iş stresi değildir; yeni fikirler çıkmayan, devamlı aynı şeylerin tekrarlandığı iş yerlerinde can sıkıntısı da biraz heyecan yaratmak amacıyla mobbinge yol açabilen diğer bir nedendir.

Yöneticilerin işyerinde mobbing olduğuna inanmamaları da mobbingin sürmesine neden olabilir. Mobbingin yaygın bir işyeri sendromu olduğunu bilmedikleri için ne yapmak gerektiğini de bilmezler.

Yatay organizasyonlarda, benlik imgeleri için makam, maddi çıkar ya da yükselmeye gereksinen insanlar, mobbing gibi başkalarının huzurunu bozacak yollara başvurarak kendi şanslarını artırmak isterler.

* Mobbing Yapılanın Kişiliği, Psikolojisi ve Koşulları

Herhangi biri mobbing kurbanı olabilir ve aynı zamanda bazı insanlar da belirli özelliklerinden dolayı seçilebilirler.

Wyatt ve Hera çocukluk izleri teorisine inanıyorlar. Çocuklukta insanın hayatını sürdürme becerileri ve bağışıklık mekanizmalarını geliştirme şekli, gelişme yıllarında utanç ve suistimale direnme yolu, kişinin işyerinde de bu gibi durumlara karşı koyma biçimini etkiler ya da tacizci olmalarına neden olur. Andrea Adams'ın Bullying at Work (İşyerinde Zorbalık) kitabının “ Zorbalık Yapılanın Psikolojisi” bölümünü yazan psikoterapist Neil Crawford da aynı şekilde düşünmektedir.

İnsanlar, kimdir. Kaç yaşındadır. Sadık mıdır, dürüst müdür, yaratıcı mıdır, deneyimli midir, donanımlı mıdır, sorumlu mudur, inisiyatifini ne kadar kullanır, ne kadar ekip oyuncusudur gibi özelliklerine bakılmaksızın kurban olabilirler.

Görevler ile yöntemler, kişilikler ile değerler ve ahlak dışı davranışlar konusundaki çatışmalar çözülmedikçe mobbingeiler büyürler. Diğerlerinin ya da kuruluşun isteksizliği, bir çözüm bulma girişimlerini engeller. Olayların gidişatı bazılarını boyun

eğmeye ve depresyona iterken diğerlerinin de kuruluşun çıkarlarına karşı eylemlere iter. Bu, kurbanların güven duygularını harap edebilir. Kendilerini incinebilir, güçsüzleştirilmiş, kafası karışmış ve zayıf hissederler.

Bunun sonucunda iş arkadaşları ve yöneticilerinin şikayetlerine neden olacak davranışlar ortaya çıkabilir. Diğerleri mobbingci davranışlara başlayınca kurban daha da savunmaya çekilebilir. Kurban böyle yaptıkça mobbingciler davranışlarını daha da sertleştirmek için bahane bulmuş olurlar. Bazen bunun sonu kurbanın paranoyak olmasına ya da işlev bozukluğu göstermesine kadar varabilir. Bu sarmal, sonunda genellikle akli rahatsızlık nedeniyle işten çıkarılmaya neden olabilir. Kurbanın bu dinamiği değiştirmek için yapabileceği çok az şey vardır. Daha doğrusu büyük olasılıkla hiçbir şey yoktur. Mobbingcilerin de davranışlarını değiştirmeyi pek niyetleri yoktur.

İnsanların çözümlenemez gibi görünen çatışmalarla, kişisel saldırılarla ve kurban edilmeye ne kadar başa çıkabileceği, onların kişilikleri karakterleri, yaşam deneyimleri ve hepsinden çok inançları tarafından belirlenir.

Bazı kurbanlar kendilerine olanları inkar eder. Fakat ısrarlı saldırılar zihinsel ve fiziksel sağlıklarını etkiler. Değişirler. Normal işlevlerini sürdüremezler. Bazıları daha az verimli, daha az yaratıcı olurlar. Duygularını içe attıkça daha bastırılmış, takıntılı, sinirli veya saldırgan olurlar. Her durumda sağlıkları etkilenir.

* Tetikleyici Olay Bir Çatışma Haline Gelir

Bir anlaşmazlık ya da çatışma ,mobbing sendromunu harekete geçirir.Aslında çoğunlukla durumla ilgisiz görünen bir olay söz konusudur. Çatışmanın nedeni ister bir anlaşmazlık, isterse iş yöntemiyle ilgili olsun, ister kabalık, rahatsız etmek, yeni bir yönetici , iş arkadaşı ya da kişiliklerin veya değerlerin zıtlaşması olsun, fark etmez.Bir olay mobbingi harekete geçirir.Önemli olan çatışmanın nedeninin belirlenememesi ve bunun üzerine gidilmemesidir.Böylece çatışma kolay kolay yatışmaz, hatta şiddetlenebilir.Çünkü kurban , kuruluş içinde bu çatışmanın adresi olan kişiyi bulamamaktadır. Bu da çatışmayı daha karmaşık hale getirir.

Çatışmaları bastırıcı bir şirket kültürü veya bu gibi konuları işbirliği içinde çözmeye yanaşmayan bir yönetici, mobbing döngüsünü harekete geçiren temel nedendir.Bir

toplumun değerleri ve normları, ekonomik yapısı ve felsefesi, bir kuruluşun kültürünü etkiler. Örneğin başarımın yalnızca ekonomik terimlerle değerlendirilmesi veya şiddete değer verilmesi, çalışan insanları olumsuz etkiler.Şiddetli ekonomik rekabet ve sadece sonuçlara önem veren bir düşünce şekli, çalışanların sarf malzemesi gibi görüldüğü bir felsefenin doğmasına neden olur.”İşgücü “terimi o kadar alışlagelmiştir ki , onu oluşturanın insan olduğu göz ardı edilir. İnsan kaynakları terimi ise biraz daha edebidir. İnsanları para veya teknoloji benzeri bir kaynak olarak görür. Söz konusu olan, bir işi kendi doyumları için yapan yaratıcı insanlar değildir.

Bir neden ve toplumsal değer ve kurallar gibi kuruluş dışı etmenlerdir. Bu unsurlar ve aralarındaki etkileşim iyi bilinirse, çözüm üretmek daha donanımlı olur. Araştırmalar psikoloji, sosyoloji, antropoloji, biyoloji ve işletme teorisi gibi çeşitli bilim dallarının kapsamına girmektedir.

“Günümüzde, yıldırma eylemleri, cinsiyet, hiyerarşi farkı olmaksızın her çalışan üzerinde tüm kültürlerde ve tüm iş yerlerinde gerçekleşen bir kavramdır. Yıldırma eylemleri olgusunda kurban rolü için aday bir kişilik tiplemesi yoktur. Ancak iş ortamının özellikleri ya da çalışanın bazı özellikleri yıldırma eylemlerinin hedefi olmanın kolaylaştırıcıları arasında görülmektedir” (Tınaz, 2006: 93).

Leymann ve Gustafsson (1996) yaptıkları araştırmalarında doğruluk, dürüstlük, sadakat, onurlu olma gibi bazı kişilik özellikleri dışında, mağdura ilişkin ayırt edici bir özellik bulamamışlardır. Yıldırma işyerinde herkesin başına gelebilmektedir. Görüşükleri kişilerin ortak özelliğinin, çalıştıkları yere olan bağlılıkları, özgür ruha sahip olmaları ve yaptıkları işle özdeşleşmiş olmaları olarak tespit etmişlerdir. Huber’a (1994) göre, mağdurun belirli bir kişilik tiplemesi olmadığı, ama işyerlerindeki dört farklı kişilik yapısının yıldırma tehdidi ile karşılaşabileceğini belirtmiştir:

1. Yalnız bir kişi: Erkek ya da kadınların fazla olduğu bir işyerinde çalışan karşı cinsten biri olabilir.
2. Acayip bir kişi: Bir yönüyle diğerlerinden farklı ve diğer çalışanlarla arasında sınır olan biri olabilir.

3. Başarılı bir kişi: Çalışmalarında başarıya ulaşmış, amirinin ilgi ve takdirini kazanmış biri iş arkadaşları tarafından kıskanılabilir.

4. Yeni gelen kişi: Çok sevilen birinin yerine işe alınması veya diğer çalışanlardan daha yetenekli olması (Tınaz, 2006: 96-97).

Yıldırma mağdurları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre; mağdurlar yıldırma davranışlarına maruz kalmalarındaki en büyük neden olarak mobingi uygulayan kişiyi öne sürmektedirler. Ayrıca mağdurlara göre; örgüt iklimi, yüksek stres, örgütsel sorunlar, sosyal grubun kendilerinden hoşlanmaması, kurallara adapte olamamaları, farklı olmaları, performanslarının düşük olması yıldırma davranışlarına maruz kalmalarının nedenleri arasındadır (Güngör, 2008: 39).

1.4.1. Bireysel Nedenler

Örgütlerde yıldırmanın nedeni genellikle kişisel kıskançlıklardır. Bu tür durumlarda yıldırma mağduru genelde saldırganın sahip olmadığı niteliklere sahiptir ve saldırgan, mağdura kendisinin sahip olmadığı nitelikleri gördükçe kıskançlık duyar (Gökçe, 2008a: 34).

Çobanoğlu (2005)'na göre ise yıldırma davranışına maruz kalan çalışanın; parlak bir kariyere sahip olma, farklı bir inanca sahip olma, üstün bir duygusal zekâyâ sahip olma, farklı bir ırktan ya da kökenden geliyor olma, farklı bir dili konuşuyor olma, genç olma gibi özellikleri bu davranışlara maruz kalmasına neden olmaktadır. Bazı araştırmacılar, mağdurların bu durumu yaşama sebebini, özgüvenlerinin yüksek olmasına, çevresindekiler tarafından ulaşılamayacak kişiymiş gibi algılanmasına bağlamaktadırlar (Randall, 1997; Akt. Jennifer Cowie ve Ananiadou, 2003: 490).

Mağdurun sinirli, depresif ve saplantılı davranışları, birlikte çalıştığı grup üzerinde olumsuz etki yaratarak, grup üyelerinin bir süre sonra bu davranışlara olumsuz tepki vermesine, dolayısıyla yıldırmaya maruz kalmasına neden olabilir (Zapf, 1999: 71).

İş yaşamında bireylerin kişilik yapılarını anlayabilmek birçok örgütsel sorunun nedenini ve yarattığı sonuçları kavrayabilmek açısından oldukça gereklidir. Çünkü birey davranışlarına yön veren kişilik özellikleridir. Diğer bir deyişle; bireyler kişilik özelliklerine bağlı olarak bazı davranışları sergilemekte ya da sergilememektedir.

Örneğin; bazı bireyler yaradılışları gereği sakin ve sabırlı bir yapıya sahipken; bazıları sürekli kızgın ve gergindir (Günel, 2010: 48).

İşyerinde, birinin herhangi bir özelliğinden hoşlanmayan başka biri, eğer örgüt içinde bir ağırlığı varsa, diğerlerini de hoşlanmadığı kişiye karşı olumsuz yönde etkileyebilir. Böyle bir durumda ortada bir neden olması da gerekmez. Hatta çalışanlar aralarından birini hiçbir neden olmadan sırf sevmedikleri için, yıldırım isteyebilirler (Gökçe, 2008: 3).

Tutar (2004)' a göre, mobbing saldırganları genel olarak; ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı ihtiyaç duyan siliik karakterli insanlardır. Suçlayıcı ve yargılayıcıdır; bu sebeple sürekli olumsuz senaryolar kurarlar. Bu senaryonun oyuncusunu bulmakta zorluk çekmezler. Tacizciler, kendilerini fazla tanımazlar; kendileriyle birlikte hareket edenlerin güçlerine göre kendilerini güçlü hissedebildikleri gibi, bunların olmaması durumunda kendilerini aşırı zayıf ve savunmasız hissedebilirler. Saldırganların bu kişilik özelliklerine temel teşkil eden çeşitli psikolojik rahatsızlıklar ve karakteristikleri tanımlanmıştır (Psikiyatrist net 2008).

- Paranoid Kişilik Bozukluğu
- Obsesif Kişilik Bozukluğu
- Narsistik Kişilik Bozukluğu
- Anti-Sosyal Kişilik Bozukluğu

Paranoid Kişilik Bozukluğuna sahip kişiler genelde geçinmesi zor insanlardır. Birebir ilişkilerinde çoğunlukla sorunlar yaşarlar, kuşkuları nedeniyle uzak dururlar, soğuk görünebilirler, sevgi göstermeyebilirler. Obsesif Kişilik Bozukluğu görülen insanlar ise aşırı dengeli, ölçülü ve yaptıklarını tekrarlamaya meyilli kişilerdir. Yanlış yapmamak için defalarca kontrol eder, kontrolün kontrolünü yaparlar. Narsistik Kişilik Bozukluğuna sahip olanlar kendilerinin çok önemli, vazgeçilemez oldukları şeklinde bir düşünceye sahiptirler. Halk arasında " Büyük dağları ben yarattım" denen tavırlar içindedirler, gösterişçi ve kendini metheden konuşma ve davranışlar içindedirler. Anti-Sosyal Kişilik Bozukluğu görülen insanlar ise sadece kendilerine inanırlar ve

çevrelerinde zarar verecek ya da küçümseyecek kimse olmadığında en rahat hissederler (Psikiyatrist.net, 2008).

Paranoid, obsesif, narsistik, anti-sosyal kişilik bozukluklarını taşıyan kimseler de günlük yaşantılarında ve iş ortamlarında psikolojik taciz yapmaya yatkın yapıda kişilerdir (Çobanoğlu, 2005: 39).

Psikiyatrist Peck de kişilik bozukluklarının mobbing davranışını tetiklediğinden bahsetmekte ve kötü kişiliği şu şekilde tanımlamaktadır Peck (1998)'e göre "Kötülük, insanın içinde var olan ve amacı yaşamı ya da canlılığı öldürmek olan bir kuvvettir". Kötü insanlar, kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için, ayrıca kendilerini her türlü suçlamanın üstünde görmeleri nedeniyle başkalarına saldırır ve onları feda ederler (Akt. Arsan, 2008: 49).

1.4.2.Örgütsel Nedenler

İnsanın kendi seçmediği kişilerle sürekli aynı mekanı ve iş ilişkilerini paylaşma zorunluluğu mobbinge kaynaklık eder.(Appelbaum, S.H. , Semerjian, G. ,& Mohan, K. 2012). Hiyerarşik ilişkiler veya kişisel sürtüşmeler, özel en ufak bir yaşam sayılabilecek hiçbir şeye imkan tanımayan bir mekana sıkıştırılmış olmak insanın iyi veya kötü olmalarının ötesinde sadece varlıklarını bile rahatsız edici şiddet içeren bir durumdur.Bütün bu elverişsiz çalışma koşullarına bir de mobbing gibi sistematik kötü muamele eklendiği zaman, hem iş yaşamı hem de onun yansıdığı özel yaşam katlanılmaz hale gelebilir.

Kurumlardaki hiyerarşik bir örgüt yapısı çoğu zaman otoriter bir yönetim tarzını da beraberinde getirmekte ve bu durum psikolojik taciz için uygun bir ortam hazırlamaktadır. Diğer taraftan, hiyerarşik örgütlenme, mobbing failinin kendisini saklaması açısından da elverişli bir zemin oluşturmaktadır. Böylece uzun dönemde psikolojik taciz, yönetim biçiminin bir parçası haline gelebilmektedir (Güngör, 2008: 1)

Yıldırma davranışlarının örgütsel nedenlerini; örgütün yapısından kaynaklanan nedenler, yönetimin yapısından kaynaklanan nedenler, örgütün ikliminden kaynaklanan nedenler şeklinde üç başlık altında inceleyebiliriz (Gökçe, 2008a: 30–33).

1.4.2.1. Örgütün Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Örgüt yapısı, yıldırma üzerinde önemli rol oynar. Örgütün büyüklüğü, hiyerarşik yapısı, örgüt iklimi yıldırmanın önemli birer faktörüdür. Crawford (1997)'e göre katı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde yıldırma ortaya çıkaracak bir kültürel yapı mevcuttur. Böyle örgütlerde çalışanlardan salt itaat beklentisi, ilişkilerdeki samimiyetsizlik yıldırma zemin hazırlamaktadır.

Einarsen ve Skogstadd (1996)'a göre ise geniş örgütlerde, küçük olanlara göre daha sık yıldırma yaşanmaktadır. Ayrıca işin yetersiz örgütlendiği ve iş tatmini olmayan bir örgütte yıldırıcı eylemler daha büyük olasılıkla karşımıza çıkmaktadır (Cassitto, 2003; Akt. Gökçe 2008a: 30).

Leymann(1996)'a göre pek çok psikolojik taciz vakasının altında yatan neden araştırıldığında, bunun kötü organize edilmiş üretim süreçleri ve hatalı çalışma yöntemleri ile zayıf ve ilgisiz yönetim olduğunun ortaya çıkacağını belirtmiştir. Hiyerarşinin belirsiz veya ikili bir yapıda olduğu, karar merciinin veya karar verme ve uygulama süreçlerinin belirsiz olduğu kurumlarda kolaylıkla çatışmalar çıkabilmektedir. Yöneticilerin ise çatışmayı çözmek yerine taraflardan birini desteklemeleri halinde çatışma daha da derinleşmektedir. Mevcut grup dinamikleri, grubun diğer üyelerini de bir taraf tutmaya yönlendirmektedir. Yöneticilerin sergiledikleri bir başka davranış tarzı ise mevcut çatışmayı yok saymaktır. Her iki davranış tarzı da çatışmayı ortadan kaldırmadığından, devam eden çatışma daha da derinleşmekte ve belirli bir süre sonra psikolojik tacize dönüşmektedir (Akt. Güngör, 2007: 22).

1.4.2.2. Yönetimin Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Örgüt yönetiminin yapısı, örgüt iklimini olumsuz etkileyebilmektedir. Birçok iş yeri, verimliliğe, maliyet düşürmeye ve rekabet ortamında üstün olmaya önem vermektedir. Bütün bunlar, başarı için önemli hedefler olmasına rağmen, aşırı derecede sonuca odaklanarak, ahlak ilkesinin göz ardı edilmesine neden olabilmektedir (Korkmaz, 2012: 23). Devenport (2008: 78)'a göre kötü yönetim şeklini nitelendiren bir takım unsurlar şöyledir;

- İnsan kaynakları pahasına aşırı derecede sonuca odaklanan yönetim anlayışı

- Fazlasıyla hiyerarşik bir yapı
- Açık kapı politikasının olmayışı
- Yetersiz iletişim
- Yetersiz sorun çözme yeteneği ve şikâyet prosedürlerinin olmayış
- Zayıf liderlik
- Yaygın günah keçiliği zihniyeti
- Ekip çalışmasının yetersiz olması veya hiç olmaması
- Farklılık eğitiminin olmaması veya etkisiz olması

1.4.2.3. Örgütün İklminden Kaynaklanan Nedenler

Yıldırma hem örgüt üyeleri arasındaki iletişim hem de örgütün sosyal iklimi ile ilişkilidir. Otoriter tutum, zayıf bilgi akışı, görev ve amaçların karşılıklı tartışılmaması yıldırmaı artırabilmektedir. Böyle çalışma şartlarına sahip bir işyerinde, sadece kurban değil yıldırmaı tanık olan diğer çalışanlarda etkilenir (Vartia, 1996: 203).

İşyerinde psikolojik tacize yol açan diğer örgütsel ve yönetsel nedenlerse şu şekilde sayılabilir (Dunn, 2002, <http://topten.org/public/AE/AE472.html>):

- Tacizin, örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve bununla bağlantılı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması
- İnsan kaynaklarına yapılan harcamaların aşırı ölçüde azaltılması
- Aşırı hiyerarşik yapı
- Kapalı kapı politikasının uygulanması
- Örgüt içi iletişim kanallarının zayıflığı
- Çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve etkisizliği ya da şikâyetlerin yeterince ciddiye alınmaması
- Zayıf liderlik

- Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması
- Örgüt içi rotasyona gereken önemin verilmemesi

Örgütün değerleri, normları, hedefleri, politikaları, iş yürütme şekilleri örgütün kültürünü oluşturan unsurlardır. Şüphesiz ki örgüt kültürü, içinde bulunulan ulusal kültürün de etkisiyle oluşacaktır. İşe alma kararları, ödül sistemi, yönetim ve sahiplik yapısı, risk alma stratejisi, fiziksel-sosyal ortam örgüt kültürünün bileşenleri olarak firmanın yapısını, özelliklerini, uygulamalarını doğrudan etkileyecektir (Çobanoğlu, 2005: 41-44).

Bir örgütte yüksek düzeyde örgütsel sorunlar varsa ve yüksek düzeyde belirsizlik yaşanılıyorsa, o zaman böyle örgütlerde herhangi bir çalışana mobbing uygulamak çok kolay olmaktadır. Bu tür iş ortamları, bireyi iş yönünden çeşitli hatalara götürür ki, bu durum bireyin aleyhine kullanılmaktadır. Örgütlerde bir gerilimin olması, mobbing olayını daha çok desteklemektedir. Bu durum, bireyi her olumsuzluğun nedeni haline getirebilmektedir (Cemaloğlu, 2007: 113-114).

1.5.MOBBİNG SÜRECİ

Mobbing duygusal bir saldırdır. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışının hedefi olmasıyla başlar. Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma , ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkarmaya zorlamasıdır.

Bu eylemler giderek korkutucu davranışlara ve açık suistimale dönüşür. Kişinin çalıştığı kuruluş bu davranışları sona erdirmeyecek, hatta bunları planlayıp hoş görecektir olursa kurban kendini giderek daha çaresiz durumda bulur.

Sonuçta kişi, giderek artan sıkıntı, hastalık ve sosyal sorunlar yaşamaya başlar. Verim sıklıkla düşer. Kişi, üzerindeki baskı ve eziyeti dengelemek ve azaltmak için hastalık raporu kullanmaya başlar. Kazalar olabilir ve kişi deprasyona girebilir. Bunları da istifa, işine son verme, erken emeklilik ya da anlaşmalı veya anlaşmasız işten çıkarılma izler.

Kurban için mobbingin sonu hastalık veya intihar yoluyla ölüm bile olabilir. Örgütler için mobbing kanser gibidir. Hücreden başlayarak örgütün tüm yaşamsal organlarına hızla sızar, iyileştirici önlemler bir an önce alınmalıdır.

Mobbing, kişiye yönelik kişinin yaşı, ırkı, cinsiyeti, dini, uyruğu, sakatlığı veya hamileliği gibi herhangi bir nedene dayalı belirgin bir ayrımcılık olmaktan çok, taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılır.

Bu davranışlar pasif ve aktif saldırganlık olarak ikiye ayrılabilir. Saldırmanın incelmışliği oranında bunlardan herhangi biri uygulanabilir. Pasif saldırganlar fırsat buldukça kötü davranışlarını örtmek için nazik ve düşünceli davranışlar da sergileyeceklerinden onlarla başa çıkmak daha zordur.

Mobbingin psikoloji sonucu hastalanma değil, zarar görme sözüyle ifade edilmektedir. Bu şekilde, çekilen acının nedeni, bilinçli olarak zarar veren kimseye yüklenebilir (Davenport, Schwart, Elliott. 2014 : 33-34).

Mobbing çeşitli aşamaları içeren bir süreç şeklinde uygulanır; süreç üç aşamada somutlaşır. İlk aşamada mağdurla iletişimin bozulmasına yol açan tutum ve davranışlarla mağdura istenmediği hissettirilir. Azarlama, iş veya özel yaşamıyla ilgili sürekli eleştiri, iletişimden kaçınma ve mağduru görmezden gelme bu aşamadaki mobbing örnekleridir. İkinci aşamada mağdurun saygınlığını zedelemeye, benlik saygısını yok etmeye yönelik davranışlar gösterilir: dedikodu, hakaret, fiziksel görünümü veya düşünceleriyle dalga geçme, aşağılama gibi eylemler bu aşamadaki mobbing örnekleridir. Mobbing sürecinin ikinci aşamasında kurban; küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişimle ve kontrollü bir “ gerilim strateji” siyle, kronik kaygı ve endişe içinde bırakılmaya çalışılır. Kurbanın çalışmasını engellemeye dönük girişimler son aşamayı oluşturur. Mobbingin son aşamasında kurban artık bellidir ve tanımlanmıştır; sıra bilinen ve tanımlanan kurbanı ortadan kaldırmaya gelmiştir.

Mobbing uygulayan hedefe koyduğu kişiyle mücadelede ilk adımın, onu kabul edilemez bir kimlikle tanımlamakla atılacağını bilir. Thomas. Aquino'nun dediği gibi “ yok etmek için, insanlar aleminde tanımlama hayvanlar aleminde yeme kuralı

geçerlidir.” Mobbingin bu aşamasında kurbanın kendini savunmak için daha fazla çaba göstermek durumunda bırakılır; bu aşamada kurbanı ortadan kaldırmak amacıyla uygun bir zemin oluşturulmaya çalışılır. Gerçekte her üç aşamaya giren davranış biçimleri çoğu işyerinde günlük normal işleyiş içinde veya tesadüfen oluşmuş bir tartışmayla ortaya çıkabilir (Tutar, 2015: 136-137).

Kişilerin iş hayatından başlayıp gittikçe özel hayatına doğru negatif etkiler göstermeye başlayan bu davranışlar, kurbanları hortum gibi içine çektikçe kurtulması o derece zorlaşır (Davenport v.d. 2003, s.20). Ancak mobbing eylemi devam etmesi izin verildiği kadar sürdürülür ve hedef bireyin tepkisine göre bu sürecin herhangi bir aşamasında son bulabilir (Tınaz, 2006a: 53).

Dr. Heinz Leymann, 45 ayrı mobbing davranışı tanımladı ve bunları davranışın özelliğine göre 5 grupta topladı. Ayrıca her mobbing durumunda bunların hepsinin bulunması şart değildir (Leymann 1993: 33-34).

Tek tek ele aldığımızda bu davranışlar alçakça, uygarlık dışı ve kabul edilemez bulunabilir. Aynı zamanda bunlar bir kez için hoş görülebilir şeyler olarak ya da davranışı yapanın o gün kötü bir gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilecek şeyler de olabilir. Hangimize olmaz ki. Fakat bu davranışlar sürekli olarak ve değişik şekillerde yapılırsa kasıtlı tacize dönüşür ve terör yaratır.

ABD’de üçüncü gruptaki ayrımcı davranışların bazıları ile beşinci gruptaki fiziksel saldırı davranışlarının tümü yasa dışıdır ve 50 eyalette yasaklanmıştır. Birinci, ikinci ve dördüncü gruptaki davranışlar genellikle işverenin inisiyatifinde olarak görülür. Çoğunluğunun uygulanması da yasal bir durum yaratmaya yeterli değildir. Sözlü ve yazılı tehditler ile iş arkadaşlarınızın sizinle konuşmasının yasaklanması ise istisnaidir. Size yapmanız için çok anlamsız ya da sizin niteliklerinizin çok altında işler verilmesi ise yine işverenin inisiyatifi olarak yorumlanır.

Leymann’ın Tanımladığı Mobbing Davranışları

Birinci Grup - Kendini Göstermeye ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

- Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar

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

İkinci Grup – Sosyal İlişkilere Saldırıları

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

Üçüncü Grup – İtibarınıza Saldırıları

- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur, asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- Gülünç duruma düşürülürsünüz, akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- Bir özrünüze alay edilir, sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz, sesiniz taklit edilir.

- Dini veya siyasi görüşünüz ve özel yaşamınız ile alay edilir.
- Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız, kararlarınız sürekli sorgulanır, alçaltıcı isimlerle anılırsınız.

Dördüncü Grup – Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları

- Sizin için hiçbir özel görev yoktur, size verilen işler geri alınır, kendinize yeni iş bile yaratamazsınız, sürdürmeniz için anlamsız işler verilir.
- İşiniz sürekli değiştirilir, itibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur, evinize ya da işyerinize zarar verilir.

Beşinci Grup – Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız, fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- Fiziksel zarar, doğrudan cinsel taciz.

Vurgulanması gereken nokta, mobbingin zaman geçtikçe acı veren rahatsız edici davranışlar süreci olarak meydana geldiğidir. Sinsice başlar ama öyle hızlı ilerler ki geri dönülmez noktaya erişiverir. Olaylar bir hortum gibi sarmal biçimde hız kazanır.

Leymann'ın mobbing sürecinin beş aşamalı modeli aşağıda gösterilmiştir (Leymann, 15 Kasım 2012):

1. Kritik bir olayla başlayan anlaşmazlık, her an mobbinge dönüşmeye hazırdır.
2. Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini göstermektedir. Tınaz'a (2006a: 54) göre bu aşamada, mağdur zamanla kendini beceriksiz ve başarısız hissetmeye başlar ve psikolojik rahatsızlıklar oluşur.

3. İşletme yönetimi ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da bu aşamada, negatif yönde yani mobbing davranışlarını açıkça olmasa da destekleyici şekilde işin içine girer (Davenport, 2003: 20).

4. Bu aşamada kişiye “zor insan” ya da “paranoyak kişilik” gibi yakıştırmalar yapılır. Yönetimin yanlış yargısı ve sağlık uzmanları bu negatif döngüyü hızlandırır.

5. Ardı ardına devam eden gelişmeler ve huzursuz iş yeri ortamı, kişinin ruhsal ve fiziksel sağlığını bozmuştur. İşe son verilme gerçekleşir. Kovulmadan sonra da bu sağlık sıkıntıları artarak devam edebilir (Davenport, 2003: 20).

Başka bir araştırmada da Sandvik yine Leymann’ın çalışmaları temelinde farklı bir model ortaya koymuştur. Bu modelde süreç aşamaları şu şekildedir:

1. Başlangıç olayı (döngü başlangıcı): Hedef negatif baskılara maruz kalmaya başlar.
2. Devam eden uygulamalar: Örgüt çeşitli yasal dayanaklar ile baskılarını artırır.
3. Dönüm noktası: Hedefe özel tekrarlanan negatif uygulamalar yapılır. Hedef bu aşamada destek ve işbirliği arar.
4. Örgütsel ikilem: Mobbingin durdurulması ve hedefin işine daha rahat yönelmesi ya da hedefin işinden daha fazla kopmasına neden olacak üst yöneticilerin müdahil olduğu aşamadır.
5. İzole olma ve sessiz kalma: İş ve aile çevresinden destek azalır. Hedef ve iş arkadaşları sessiz kalmaya başlar.
6. Ayrılma: Hedef işten ayrılır, çıkartılır ya da başka bir yere transfer edilir.

Sıra diğer hedeflere gelir Harald Ege ise Leymann’ın çalışmalarını değerlendirerek, İskandinav ve Alman temelli hazırlanan bu çalışmanın kendi coğrafyasında yetersiz kaldığı sonucuna varmıştır. Mevcut modeli başta kendi ülkesi İtalya olmak üzere, Akdeniz ülkelerinde uygulanabilecek bir model haline dönüştürmüştür. Bu model aşağıda belirtilmiştir (Ege, 05 Mart 2010; Ege, 2002: 18-25; Tınaz, 2008: 33).

1. Sıfır Durumu

Bu noktada işyeri ortamı henüz mobbing niteliği kazanmamıştır. Ancak tartışmalar, suçlamalar, iç çekişmeler, birinin arkasında kazılan kuyular v.b. davranışlar üstün gelme çabası için devam etmektedir

2. Birinci Aşama

Artık hedef birey seçilir. Yapılan davranışlar üstün gelme endişesi ile değil, kurbanı mahvetme düşüncesiyle yapılmaktadır. Hem iş hem de özel hayatına karşı negatif davranışlar sergilenir (Tınaz, 2008: 34).

3. İkinci Aşama

Kurban bireyde psikosomatik etkiler henüz ortaya çıkmamıştır. Ancak mağdur işyeri ortamındaki değişiklikleri algılamaya başlar.

4. Üçüncü Aşama

Uykusuzluk, baş ağrısı, sindirim bozuklukları, endişe, gerginlik ve güvensizlik gibi ilk psikosomatik etkiler kendini göstermeye başlar.

5. Dördüncü Aşama

Kurban kişinin rahatsızlıkları, işe geç gelmesi v.b. gibi durumlar, insan kaynakları bölümü tarafından yanlış değerlendirilir.

6. Beşinci Aşama

Kurban birey kendinde daha fazla rahatsızlık hisseder. İlaçlarda çare aramasına karşın, sorunun bu şekilde çözülmesi imkânsızdır. Mobbing konusundan bihaber olan insan kaynakları bölümünün yaptığı uyarılar ve kişinin kendinde suçu araması ile durum daha vahim bir hal alır.

7. Altıncı Aşama

Mobbing öyküsünün son aşamasıdır. Kendi isteğiyle uzaklaştırılmayla, erken emeklilikle ya da hatta bazen psikolojik rahatsızlıklar veya ölümle neticelenen sebeplerden dolayı kişinin işiyle ilişkisi kesilir.

1.6.PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNDE YER ALANLAR

Psikolojik taciz süreci, iş yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır ve tüm işyerlerinde kültür farkı gözetmeksizin ortaya çıkabilen bir olgudur. Bu süreç içerisinde kendilerine ait rolleri oynayan üç grup insandan bahsedilebilir. Bunlar:

- Psikolojik taciz uygulayanlar(tacizciler, saldırganlar ve mobberler)
- Psikolojik taciz mağdurları(kurbanlar)
- Psikolojik taciz izleyicileri

1.6.1.Psikolojik taciz uygulayıcıları

Thomas Hobbe' göre insanın dogasında onu kavgaya sürükleyen üç özellik vardır. Bunlar; rekabet, güvensizlik, ve şöhrettir. Bu üç özellik mobberin kişiliğinde baskın bir şekilde kendini gösterir.Bu özellikler nedeniyle mobber mantık ölçülerinden uzak, kışkırtıcı bir dil kullanır; çatışmadan hoşlanır (Lewis, D. 2003: 65-81). Mobberler genel olarak ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı ihtiyaç duyarlar. Suçlayıcı ve yargılayıcıdırlar; sürekli olumsuz senaryolar üretirler. Düşmanlık duyguları yüksek, kindar ve husumet duyguları güçlüdür. Düşman üretmede mahirdirler ve düşmanlarını alt ettikten sonra başka düşman bulmada zorlanmazlar (Fitzgerald, L. F. And Shullman, S.L. 1993: 5-27). Bunlar yalanla beslendikleri için propagandaya başvurma gereği duyarlar. Hedef seçtiği insanlarda kusur, hata veya suç varsa bunları abartır, bunların olmaması durumunda ise, varmış gibi göstermek için yalana başvururlar.

Mobberler özgüvenleri düşük ahlak, değer ve ilke yoksulu insanlardır. Özgüvenleri düşüktür. Kendileriyle birlikte hareket edenlerin güçlerine göre kendilerini güçlü hissedebildikleri gibi, bunların olmaması durumunda kendilerini aşırı zayıf ve savunmasız hissederler. Başkalarının haklarına saygısız, şişirilmiş “benlik ağlısı” olan insanlardır. Mobberin kişiliğinde aşırı kontrolcü, korkak, nevroitik ve iktidar açlığı özellikler baskındır. Davranışlarına güvensizlik, kıskançlık ve nefret egemendir. Kendi eksikliklerinin telafisi için mobbinge başvururlar (Leymann, 1996: 165). Konumları adına duydukları korku ve güvensizlik, onları mobbinge iter. Kendilerini olduğundan

üstün göstermek isteyen mobberlerin davranışlarına iki yüzlülük, üstlerine karşı aşırı yaranmacı, onursuz ve sahtekarca bir tavır egemendir.

Mobberlerin güçlerinin kaynağı ne becerileri ne yetenekleri ne de kuramsal sadakatleridir; güçlerinin bir tek kaynağı vardır oda üstlerine gösterdikleri sahtekarca ve abartılı saygıdır. Bunlar insana saygı göstermezler. Yapıp ettiklerinde haklı olmadıkları için üstlerine karşı abartılı saygıyı kendilerini güven içinde görme ihtiyaçlarını karşılamak içindir. Mobber kendi yaralı egosunu tatmin etmek için, küçük nedenlerden büyük kavgalar çıkarabilmek için üstlerine yakın olmak durumundadırlar. Onun karakterinde zayıfın ve haklının yanında yer almak yoktur. Bu nedenle kendi yanlışları üzerine düşünmezler. Kendileri dışında herkesi suçlarlar. Onların zannınca kendileri için iyi olan, örgüt için de iyi, kendileri için kötü olan örgüt içinde kötüdür.

Mobber kendiliğinden harekete geçmez; dıştan denetimli kişilerdir. Hiçbir değere bağlı olmadıkları gibi ahlaki olgunluğa da sahip değillerdir. Ahlak ilkelerine ve akla uygun karar verebilecek kadar gelişmemişlerdir. Ahlaki zafiyeti mobberi kendisinden zayıflara karşı zalim, kendisinden güçlülerin istek ve emirlerine karyı aşırı itaatkar kılar. Bunlar çevreleriyle barışık olmadığı gibi kendileriyle de barışık değillerdir. Önüne geçemedikleri iç sıkıntısının pençesinde kıvranırlar. Bu durum sinir ve kas tepkilerinin durması veya düşünce zincirinin kopması şeklinde ortaya çıkar duygusal tıkanmaya neden olur (Tutar, 2015. 184-185).

Mobberler mağdurlar gibi aşırı stres altındadırlar. Çevrelerine güven vermedikleri için kendileri de güven içinde değillerdir. Astlarına karşı baskıcı, zalim, üstlerine karşı cesaretsiz, korkak ve riyakardırlar. Onlara karşı oldukça nazik ve diplomatik davranırlar. Zayıf bir karakter ve karmaşık kişilik yapısı gösterirler (www.bulliesdownunder.com). Çok çalışıyormuş ve örgüt için çok yararlı oluyormuş pozlarına rağmen, aslında mobberlerin en sevmediği şey örgütteki diğer insanların başarısıdır.Çalışanların yetenekleri onları korkutur.Başarılı bir astın varlığına içerleyebilirler hatta bu durum mobbingi başlatabilir.

Ege (05 Mart 2010) bir masala gönderme yaparak mobbing uygulayıcılarını sivri dişleri, uzun kulakları ve kocaman ağzı olan kurda benzetmiştir. Saldırganların özellikleri

hakkında geniş çalışmalar yapan Namie (2003: 2), şu sözlerle konunun önemini aktarmaktadır:

“Hedef bireyi verimsiz ve başarısız kılmak için yapılan mobbing davranışlarını teşvik eden, ne sözlü saldırılar ne de stratejik hareketlerdir. Asıl teşvik unsuru, saldırganın, hedefi kontrol etme arzudur (Matthiesen ve Einarsen’in 2007: 748) .

Norveç’te 2200 çalışan ile yaptıkları bir araştırmaya göre, kendilerini mobbing uygulayıcısı olarak tanımlayan kişilerde saldırganlık ve kendine güvensizlik olduğunu ortaya koymuştur. Finne v.d. (2011: 282-283) ise mobbinge uğrayan kişilerin yaşadıkları mental stres sonucu sonraki yıllarda mobbing uygulayıcısına dönüşebildiklerine ilişkin bulgular ortaya koymuştur. Literatürde tartışılan diğer bir etken ise kişilik tipleri çerçevesinde olmaktadır. A ve B kişilik tiplerinin Friedman ve Roseman (1974, akt. Batıgün ve Şahin, 2006: 33) tarafından ilk defa ortaya konulduğu belirtilmektedir. A tipi kişilikler, işkolik, yüksek verimlilik ve performans takıntılı, gecikmeyi sevmeyen ve çalışma arkadaşlarıyla sürekli bir rekabet durumunda olduklarını hisseden kişilerdir. B tipi kişiler ise A’nın tam tersine rahat ve uyumlu, saldırganlığın ve rekabetçiliğin çok az olduğu kişilerdir (Day ve Bedeian, 1991: 41).

1) İşyerlerinde psikolojik taciz uygulayan kişi için “işyerinde psikolojik taciz uygulayıcısı, tacizci ya da zorba” ifadeleri kullanılmaktadır.

2) İşyerlerinde psikolojik taciz uygulayıcısının kişilik özelliklerini belirleyen sistematik bir çalışma bulunmamasına rağmen bazı araştırma sonuçlarında tacizcilerin ortak bazı kişilik özellikleri ortaya çıkarılmıştır.

3) Bu kişilerin ortak özelliklerini genellikle ilgi görmek isteyen, zayıf kişilikli, övgüye aşırı ihtiyaç duyan, silik karakterli, suçlayıcı, yargılayıcı, güçten hoşlanan, çalışanları motive edemedikleri için onları kontrol altına almaya çalışan kişiler olarak tanımlama mümkündür (www.csgb.gov.tr).

1.6.2.Mobbingci Tipleri

Gerçek mobbingciler, hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla oturmamaktadır. Çünkü bu kişiler aniden değişebilmektedirler. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla

tanımlanabilmeleri mümkündür (Tınaz, 2006: 58). En sık rastlanan mobbingci tipleri ve özellikleri şunlardır:

1.6.2.1.Narsisist Mobbingciler

Klinik psikolojide narsist kişilikler, kendi gözündeki yerinin mükemmelliği, sınırsız başarı hayalleri, başkalarının hayranlığına bağlılıkları, aşırı egoları ve empati yoksunlukları ile karakterize edilir. Narsist kişilik, gerçekten ziyade gösterişli bir hayal dünyasında yaşayan, kendine abartılı derecede hayran olan, kendini sürekli diğer insanlardan üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kişilerde görülen zihinsel bozukluk halidir (Tutar, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojiksiddet/sureci.htm>).

Başkaları onları hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa; aşırı bir öfke, öç alma duygusu ve kızgınlık duyarlar (Tınaz, 2006: 60).

1.6.2.2.Hiddetli, Bağırğan Mobbingciler

Korku verip yıldırarak kontrol sağlamaya çalışır, duygularını kontrol edemez, hiçbir sebep yokken etraflarındakilere bağırır, çağırır, kaba sözler sarf eder ve beddua ederler. Sonrasında hiçbir şey olmamış gibi işlerinin başına dönüp çalışabilirler Hedef aldıkları kişileri, işlerini kaybetmek veya değiştirmekle tehdit ederler (Tınaz, 2006: 60-61).

1.6.2.3.Herkese Yakın Davranan Mobbingciler

Kurbanlarının yüzüne başka, arkalarından başka konuşurlar. Bu, küçük bir sözden büyük bir yalana uzanan geniş bir yelpazede gerçekleşebilir (Field, 1996: 55). Kurbanlarını hiç rahat bırakmazlar, devamlı yeni kötülüklerin peşindedirler. Mobbing yapmaktan büyük zevk duyarlar. Karşısındakini strese sokmak ve mahvetmek için devamlı yeni yollar ararlar. Yaptıkları her şeyin çok iyi bilincindedirler (Tınaz, 2006 : 61-62).

Çıkarı olan konularda kurbanlarını adeta maşa gibi kullanırlar. Başkalarını kötülüklerine alet edebilirler. Bunu yaparken suçu çok rahat başkasının üzerine atabilecekleri gibi, masum olduklarına dair hemen yemin etmeye de hazırdırlar (Tınaz, 2006: 62).

1.6.2.4.Megaloman Mobbingciler

Megaloman bireyler, kendilerini olduğundan büyük gören ve gösteren, kendisine hayran, başkalarını küçümseyen, onların niteliklerini önemsemeyen bireylerdir. Bunun temelinde yatan etken özgüven ve özsaygılarının eksikliğidir (Field, 1996: 51). Sürekli amirin kendisi olduğunu hatırlatır, her türlü işlem için kendisinden onay alınmasını, kontrolü daima ellerinde tutmayı isterler. Hedefleri ve kuralları sürekli değiştirir, yeni kurallar uydurur, bu uydurdukları kurallara ise kendileri dışında herkesin uymasını beklerler (Field, 1996: 59-60).

Tınaz (2006)' in ifade ettiği gibi,

"Hedeflerine sessizce işkence yaparlar. Aniden tüm ilişkilerini keser, toplantılara katılımı engeller, verdikleri bilgileri değiştirir ve çağrılara cevap vermezler. Mağdurun duyamayacağı kadar alçak sesle konuşurlar veya yorumlanması güç yanıtlarla mağdurun aklını karıştırırlar."

1.6.2.5.Eleştirci Mobbingciler

Sürekli hata arayan, söylenen, hiçbir şeyden memnun olmayan bir halleri vardır. Her şeyi olumsuz tarafından ele alır, yapılan işlerdeki en ufak bir hatayı ya da eksikliği abartır, bütün çalışmayı değersiz gösterirler. Bireylerin çalışma arzularını kırmakta üstlerine yoktur. Bu kişileri tatmin etmek, övgülerini kazanmak mümkün değildir. İletişimi becerileri gelişmemiştir, iletişimi diktatörce yönetir, karşısındakine söz hakkı tanımazlar (Field, 1996: 56).

Etraflarındaki kişileri şikâyetleri ile bıktırırlar ancak diğer çalışanları sürekli çalışmaya ittikleri için yöneticileri tarafından sevilirler (Tınaz, 2006: 78).

1.6.2.6.Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler

Özel hayatında mutsuz, huzursuz ve başarısız olan kişiler bu mutsuzluğu ve saldırganlığı iş yerine taşıdıklarında; yaşanan olumsuz duygular, yetersizlikler ya da kötü tecrübeler başkalarına yansıtılmaktadır. Bu kişiler diğer bireylerin yaşadıkları olumsuzlukları yaşamadıkları için düşman olarak görmekte; onlara karşı kıskançlık, çekememezlik ve haset duyguları beslemektedirler (Özcan, 2011: 32).

Ege(1999)'ye göre işyerlerinde uygulanan psikolojik tacize ilişkin yaptığı araştırmalarla tanınan Ege, bu tür mobbingciler arasında kadınların daha sık yer aldığını gözlediğini belirtmektedir (Akt. Tınaz, 2006: 79).

Yukarıda sayılan mobbingci tiplerine ek olarak fesat, tesadüfi, pusuda bekleyen, dalkavuk, zorba, korkak, kıskanç, hırslı mobbingci tiplerinden de bahsedilebilir (Tınaz, 2008: 84-85).

1.6.3.Psikolojik Taciz Mağdurları

Leymann (1996)' a göre işyerinde psikolojik taciz, işyerinde birinin veya nadir olarak birkaç kişinin, bir veya daha fazla kişi tarafından her gün ve birkaç ay süreyle sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılmasıdır. İşyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalan birey yardımsız ve savunmasız bir durumda bırakılır (Akt. Gökçe, 2008: 17).

Çeşitli araştırmacıların tanımladığı farklı mobbing mağduru profillerinden yola çıkılarak, dalgın, neşeli, gerçek dost, günah keçisi, korkak, alingan, kendini beğenmiş, paranoyak, tutsak, uşak, katı, kendine güvenen, acı çeken, dürüst iş arkadaşı, içe dönük, hırslı, hipokondriyak olmak üzere toplam on sekiz mağdur tiplemesinin yer aldığı bir liste oluşturulmuştur (Tınaz, Bayram ve Ergin,2008: 50).

İşyerinde psikolojik tacize hedef olan kişilerle yapılan görüşmeler, bu kişilerin üstün özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Zeki, yetenekli, yaratıcı, başarı yönelimli, dürüst, güvenilir, kendilerini işine adanmış bu kişilerin mesleki kariyerleri pek çok olumlu özellik taşımaktadır. Politik davranamayan bu kişilerin, örgütlerine aidiyet duyguları ileri derecede gelişmiştir ve işleriyle özdeşleşmişlerdir (Yüçetürk, 2005: 28).

Mobbing mağdurları davranışlarını gözden geçiren ve yanlış yaptıklarını gördüklerinde, bunu düzeltmek için gerekli duygusal olgunluğu gösterebilirler. Genellikle ilkeli, başkaları tarafından değil, kendi kendilerini yönlendiren kişilerdir. Bununla birlikte mobbing kurbanları genellikle aşırı endişeli, ihtiyatlı, sözlerinin yanlış anlaşılma ve kötü niyetle çarpıtılma endişesini daha fazla duyarlar. Tek güvenceleri dürüstlükleri ve iyi niyetleridir. Mağdurların iyi niyetleri ve kendi sınırları içinde yaşamaları, mobberleri

cesaretlendirir. Kavgadan uzak durmaları, iyi niyetleri ve sabırları “zaaf” olarak algılanır.

Mobbing kurbanları duyarlı, haksızlığa dayanamayan, ama kendi hakları konusunda kolayca fedekarlıkta bulunabilen, idealist, kendini sürekli geliştiren, onurlu insanlardır. Başkalarını olduğu gibi kabul eder, yaşamın gitirdiği olaylara gerektiği kadar önem verirler. Kendiliğinden hareket eder, başkasının kontrolünde değildirler, kendini eleştirebilir, insanlığa değer verir ve onun sorunlarını ciddiye alır. Gelişmiş kamu vicdanları vardır. Birkaç dostu ve derinlikli dostları olan insanlardır.

Kant, insanın baskı ve risk altında bir ömür sürmesinin suçunu, yine insanın kendinde görür. İnsan kötülüğe karşı mücadele etmek için güç toplamalıdır. Kant bu belirlenmelerin ardından “ama nasıl?” sorusunun geldiği vurgular. “İnsan kendini riske atan ve kendini baskı altında tutan nedenleri görürse, bu tehlikelerin kendi ham doğasından değil, ilişkide olduğu insanlardan kaynaklanıyor olduğunu da görür. Bu iyi ilkenin teşvikiyle değil, insanın bünyesinde taşıdığı iyiye olan eğilimiyle olur. İnsanın içindeki eğilim iyiye yönelmişse bu bir onurdur. Böyle bir yönelimle yaşayan insanın ihtiyaçları azdır, dengeli ve dingindirler (Cogito: 493).

İşyerlerinde hem çalışan hem de yönetici düzeyinde, erkeklerin kadınlardan daha yüksek oranda psikolojik tacize maruz kaldıklarını gösteren (Hoel, Cooper ve Faragher; Quine, 1999) bir kısım araştırmalar da var olmakla birlikte genel olarak işyerlerinde kadın çalışanların erkeklerden daha fazla oranda psikolojik tacize maruz kaldıkları ve psikolojik tacizin etkilerini de daha yoğun biçimde yaşadıkları görülmektedir (Björkvist, Österman ve Lagerspetz, 1994: 31; Salin, 2001: 435).

Mağdurların gösterdikleri tepkilerin de cinsiyetler arasında farklılık göstereceği varsayılmalıdır. Stres yaşayan veya mobbing baskısı altında kalan bir kadın, etkinliğini arttırarak tepki gösterirken, erkek aksine etkinliğini azaltır (Tınaz, 2006: 106).

1.6.4. Psikolojik Taciz İzleyicileri

İzleyici tarafında iki model mevcuttur; pasif izleyiciler ve aktif izleyiciler. Pasif izleyiciler, psikolojik taciz saldırganı ile ilişki içindedirler, ilgisiz görünse bile aslında psikolojik tacizde saldırganın tarafındadır aslında sessiz kaldığında da dolaylı olarak

taraf tutmuş sayılır. Aktif izleyiciler ise açıkça saldırganın tarafında yer alır. Aktif izleyiciler, doğrudan doğruya saldırganı destek verdiği için müttefik olarak da adlandırılmaktadır (Güngör, 2008: 17).

"Yapı olarak bir grup izleyici kurbanlara; bir grup izleyici ise mobbingcilere benzer. İzleyicilerin kurbanlardan ve mobbingcilerden farkı, konumları gereği etkinliklerindeki farklılıkta yatmaktadır. İzleyici tipleri üç ana grupta toplanabilir" (Tınaz, 2006: 109):

- Mobbing ortakları; verdikleri destek ve işbirliği ile mobbingciye yardım eder, saldırılarına ortak olurlar.
- İlgisizler; mobbingcinin, kurbanı aşağılayıcı ve yıpratıcı davranışları karşısında sessiz kalarak mobbing sürecinin devamına göz yumarlar.
- Karşıtlar; işyerindeki gergin havadan hoşlanmayan izleyiciler, kurbanı yardım etmeye veya en azından bir çözüm üretip süreci sonlandırmaya çalışırlar.

"Mobbing ortakları" grubunda yer alanlar, kurban üzerinde yaptıkları etkinin korkunç sonuçlarının bilincinde dahi değillerdir. Çaresiz kurban, herkesin ona karşı cephe aldığını ve dışlandığını hissetmekte, yalnızlığa itilmektedir (Tınaz, 2006: 109).

Tınaz (2006a:110-111) işyerinde yaşanan mobbing olaylarına kayıtsız kalan izleyicilerin sergiledikleri davranışlara göre farklı kategorilere ayırmıştır. Bunlar;

1. Diplomatik izleyici: Örgüt içindeki bir çatışma durumunda aracı rolündedir ve uzlaşmadan yanadır.
2. Yardakçı izleyici: Mobbing uygulayıcısının yanından ayrılmaz ve yeri geldiğinde onun maşası olur. Ancak bunun bilinmemesinden yanadır.
3. Fazla ilgili izleyici: Başkalarının sorunlarıyla fazla ilgili olan bu kişiler zamanla yardımcı olmaya çalıştıkları kişilerin özel hayatlarına fazla girdikleri için onlara ayrı bir sıkıntı daha yaratırlar.

4. Bir şeye karışmayan izleyici: Başkalarının da kendilerinden şüphe edeceği düşüncesiyle gelişen olaylara karışmazlar. Ne mobbing uygulayıcısına ne de hedefteki kişiye yardım ederler. İlgisiz ve duyarsızdırlar.

5. İkiyüzlü yılan izleyici: Görünüşte hiçbir şeye karışmaz. Ancak kendi çıkarları doğrultusunda mobbing uygulayıcısına ya da hedefteki kişiye destek çıkar. Kendini sağlama almak için yalan söyleyebilir.

Namie ve Namie (2009: 86-93) ise mağdur ile aynı ortamda çalışanların neden mağdurlara yardım etmediklerini ve bu konudaki çekincelerini beş dinamik ile açıklamıştır.

1. Abilene İkilemi: İletişimi ön plana çıkaran söz konusu ikilem, Teksas'ın Abilene şehrine yolculuk eden bir ailenin, kendi içerisinde istenmeyen gelişmelere karşı babaya tepki koymaması ve fikirlerini beyan etmemesi sonucu meydana gelen olumsuz olaylar dizisini olarak anlatmaktadır. Burada anlatılan, insanlar arasındaki yetersiz iletişim ve düşüncelerin paylaşılmamasının istenmeyen olayların gelişmesine sebep olabileceği fikridir.

2. Beraber olma: Mağdur dışındaki kişiler birbirlerine sıkıca bağlıdır. Gelişmelerin sadece bir yönünü izlerler ve yönetici ya da liderleri tarafından kolayca yönlendirilirler. Çünkü bu kişiler buldukları pozisyondan memnundurlar.

3. Uyumsuzluk: İşyerlerinde benzer kötü durumlara düşmelerine rağmen kişilerin, başkasının mobbing vakasını görmezden geldiği ve hatta zalimden yana olduğu durumlarıdır. Özellikle mağdur, mobbing davranışlarından somut olarak etkilenmeye başladığında, etrafındaymış gibi görünen arkadaşları kaybolur.

4. Zalim ile bir hareket eden ikiyüzlü çalışanlar: Dördüncü dinamik, mağdur iş yerinde iken, onun yanında gözükp, o gittiğinde arkasından konuşan kişileri kapsar. Bu davranış o kişilerin, kendilerinin de mağdur ile benzer duruma düşme korkusuyla kendilerini koruma hareketidir. Zorba, iş arkadaşlarının, mağdura yardım etmelerini ve sosyal olarak görüşmelerini engeller.

5. Kazanan zorba, kaybeden hedef: Denk olamayan güçlerin karşılaşmasında, haklı olmak bir sonuç getirmez ve haliyle burada güçsüz olan mağdurun şansı yoktur. Burada

mağdurun çalışma arkadaşları için ‘başarı’ kelimesi yüksek performans değil, zorbaya ‘en yakın’ olmaktır. Değerli olan onun oturduğu koltuk ve elindeki güçtür.

2.BÖLÜM MOBBİNGİN ETKİLERİ, TÜRLERİ VE BAŞETME YOLLARI

2.1.MOBBİNGİN ETKİLERİ

Mobbing sonucunda sadece o kişi değil, onun çevresi, ailesi, örgüt ve hatta sosyal yaşam zarar görür. Leymann (1990:122-123) mobbingin meydana getirdiği etkileri kategoriler halinde ortaya koymuştur. Söz konusu etkiler; sosyal (sosyalleşememe, gönüllü işsizlik), sosyo-psikolojik (sosyal statü kaybı dolayısıyla yaşanan etkiler), psikolojik (depresyon, çaresizlik ve yalnızlık hissi), psikosomatik (fiziksel rahatsızlıklar), psikiyatrik (depresyon ve sonucunda cinayet, intihar ve akıl sağlığının bozulması gibi sonuçlar), örgüt ve toplum için ekonomik etkiler, şeklindedir. Di Martino (2002: 5-6) ise mobbingin etkilerini direkt ve dolaylı olarak ikiye ayırmıştır. Direkt etkiler, kişinin devamsızlığı, kazalar, hastalıklar ve hatta ölümdür. Dolaylı etkiler ise kalite, performans ve fonksiyonellikte düşüştür.

Walter (1993, akt. Tınaz, 2006a: 95)'da süreç içerisinde kişinin, hastalanıp, stres ve depresyon yaşayacağını, kendine güveni kaybolup kendisinin sorumlu olduğunu dahi düşünebileceğini belirtmiştir. Davenport v.d. (2003:146-148) mobbingin çok geniş bir alanda negatif etki edeceğini savunmuştur.

Davenport,Schwartz,Elliott (2014:115-116) mobbing kurbanlarının karakterlerine uymayan davranışlar sergilediği görülebilir.Bu davranışlar devam ederse mobbing belirtisi olma olasılığı vardır. Bu değişen davranışlar aşağıda belirtilmiştir.

- İşi ile ilgili hikayeleri tekrar tekrar anlatması veya işyerindeki insanların davranışları ile ilgili takıntıları.
- Sessizleşmek veya daha az konuşmak.
- Aşırı olumsuzluk, korku hali, endişe, şaşkınlık, ağlama krizleri, alınganlık.
- Kontrolsüz öfke göstermek, saklanma, kendini yalıtma.
- Duygularını gizlemeye çalışmak, yardımı reddetmek, destek aramak, ihtiyaç içinde olmak, konsantrasyon kaybı, uzun süre okuyamamak.
- Unutkanlık, yılgınlık, sürekli fiziksel hareket, yavaş konuşmak ve hareket etmek.

- Ya çok fazla ya da hiç idman yapmamak, değişen yemek alışkanlıkları; çok fazla veya az yemek, fazla sigara içmek, uyuma güçlükleri.
- Aşırı alışveriş, aşırı temizlik gibi takıntılı davranışlar sergilemek.
- Odalarında, mutfakta evde aşırı karışıklık, faturaları ödememek
- Dış görünüşte (giyim, temizlik gibi) değişiklik ifade de değişiklik, tekinsiz görünmek.
- Kaza ve yaralanmalara eğilim, potansiyel olarak ağır tıbbi sorunlar oluşturmak.

Kurbanlar mesleki itibarlarını kaybettiklerini hissederler ve bir anlamda benlik ölümü yaşarlar. Mobbing , alışılmış benlik imgelerini sarsmıştır.

Sıklıkla kedere kapılır, kayıpları ile belirsiz geleceklerini düşünerek öfke, korku, inkar, uzlaşma ve kabullenme gibi yoğun keder tepkileri verirler. Yaşadıkları, zaman gerektiren bir süreçtir, sessizliğe bürünür ve kendilerini yalıtma gereği duyarlar. Bazıları ise her işe karışarak bir şeyler üzerinde kontrol kurabilmek için yoğun çaba harcarlar.

2.1.1. Mobbing Davranışlarının İş Performansı Üzerindeki Etkileri

Mobbing davranışlarının mağdur üzerinde yarattığı etkiler içerisinde en önde gelenlerinden birisi performansa olan etkisidir. Süreç içerisinde kurbanlar kendilerini genelde yalnız ve çaresiz hissederler (Davenport v.d., 2003: 63). Böylelikle sağlık sorunları oluşur, performansları ve iş tatminleri düşer kendilerine güvenleri negatif yönde etkilenir ve hatta kişinin kariyer planlaması değişebilir (Namie ve Namie, 2009a, s.30, Gün, 2009, s.89-95, Mathisen v.d., 2011, s.639, Lewis, 2006, s.128, Bentley v.d. 2012, s.357-358, Skorek, 2009, s. 81). Bu kişiler daha sonraları performansları düşük olduğu için mobbing davranışlarına tekrar maruz kalabileceği gibi (Matthiesen, Einarsen, 2010: 212), sonunda işlerinden ayrılmayı düşünebilir (Einarsen v.d., 2009:36).

Gün (2009: 86) ise konuya ilişkin kitabında, her ne kadar bilgi, beceri ve tecrübesi olsa da mobbing mağdurunun yaptığı işe kendini veremeyeceği, dalgın, unutkan ve huzursuz olacağı ve bunun da kişisel performansını etkileyeceğini ifade etmiştir.

Einarsen ve Raknes'in (1997: 748) 2200 çalışan ve yönetici üzerinde yaptıkları araştırma ise mobbinge maruz kalan kişilerin, artan mobbing davranışlarıyla ters

oraantılı olarak iş tatminlerinin ve dolayısıyla performanslarının azalacağını belirtmiştir. Salin (2001, s.433), Bentley v.d. (2012, s.356) ile Blando'nun (2008, s.81- 82) yaptığı araştırmalar ise “gerekli bilgilerin saklı tutularak mağdurun performansının düşmesi” maddesini en sık görülen mobbing davranışları arasında göstermiştir. Mobbing davranışları sadece mağdurun değil, bu olaylara tanık olan mağdurun çalışma arkadaşlarının da performansını düşürerek, devamsızlıklarına neden olmaktadır (Salin, 2003a: 3; Tınaz, 2006a : 160).

“Extent and Effects of Workplace Bullying” isimli çalışmada (19 Ekim 2012) mobbing davranışlarına maruz kalanların %50-70 oranında, maruz kalanlar ile aynı çalışma ortamını paylaşanların ise %10-40 oranında üretkenliklerinin düştüğü belirlenmiştir. Eğitim sektöründe mobbinge uğrayan ile aynı ortamda çalışanların %14 oranında negatif etkilendikleri ve genel olarak bu kişilerin %20 oranında işyerlerinden ayrılmaya karar verdikleri gözlemlenmiştir (Mayhew v.d., 2004: 120-126).

2.1.2.Mobbing Davranışlarının Çalışan Psikolojisi (Psikososyal-Mental) Üzerindeki Etkileri

Mobbingin, mağdurda oluşturduğu manevi etkilerinin yanında, sosyal çevre ile ilişkisini sağlayan mesleğine, özsaygısına, özgüvenine, psikofizik ve sosyal bütünlüğüne yönelik ağır bir saldırı olduğu unutulmamalıdır (Tınaz, 2008: 11).

Bireysel olarak mobbing son derecede yıkıcıdır. Bu durumda çalışanın neden işyerinden ayrılmadığını merak edilebilir. Fakat kişi olgunlaşmaya başladıkça yeni bir iş bulma yeteneği azalır (<http://www.leymann.se>, 2012). Mobbinge maruz kalanların istifaya zorlandıklarını kanıtlamaları ve haklarını elde etmek için girişecekleri yasal mücadeleler hem mağdur hem de örgüt için ek maliyetlerdir (Tınaz, 2008: 161).

Mobbing davranışlarının mağdur ve izleyenler üstündeki önemli sonuçlarından olan psikolojik etkiler, endişe ve depresyon gibi ruhsal bozulmalar ile karşımıza çıkmaktadır. Depresyon, uyum bozukluğu, hatta travma sonrası stres bozukluğu (PTSD), psikiyatri uzmanları tarafından konulan teşhisler arasında yer almaktadır (Ege, 2010: 235).

Mobbing mağdurları mobbing şiddetine bağlı olarak korunma güdüsünü harekete geçirir. Bunun işe yaramaması durumunda derin bir ruhsal yaralanma söz konusu olur.

Kırılgan ruhsal özellikleri sahip kişiler, psikolojik şiddetten daha fazla yara alır. Mobbing travmalarının şiddetine bağlı olarak kalıcı psikolojik yaralanmalar gözlenir. Mobbingin neden olduğu strese bağlı olarak kişilerde; uykusuzluk, sinir bozukluğu semptomları, melankoli, duygusuzluk, sosyal fobi, sosyal izolasyon, konsantrasyon bozukluğu kendini küçümseme, hor görme, intibaksızlık, depresyon, umutsuzluk ve çaresizlik hissi, sinirlilik, öfke, huzursuzluk ve derin keder hali gibi psikolojik sorunlara neden olur (Leymann,1990: 119-126) .

Mobbinge maruz kalan mağdurlarda “panik atak” ve kalıcı korku gibi psikolojik rahatsızlıklar gözlenir. Zaman uzadıkça korkunun şiddeti artar. Daha önce hayatta kalmak ve ölmek gibi bir sorunu olmayan kişi, bu ikisi arasında tercih yapmaya varacak kadar yaşama karşı soğur. Mobbing nedeniyle özgürlüğü kısıtlanan kişiler, hareket alanını gittikçe daraltarak yalnızlığa ve yalıtılmışlığa itilir. İnsanlardan uzak içe kapalı bir yaşam sürme ihtiyaçlarının çok altında toplumsal ilişki kurar. Mobbingin yol açtığı aşırı stres ve buna bağlı olarak ortaya çıkan depresyon sonucunda ilgi kaybı, kendini üzgün ve hüzünlü hissetme, uykusuz, suçlu hissetme, konsantrasyon bozukluğu, enerjide azalma hissi mağdurun genel ruh haline egemen olur (<http://www.sciencedirect.com>).

Mobbingle birlikte ortaya çıkan psikolojik rahatsızlık bir süreci izleyerek kurbanı etkiler.Sürecin ilk aşamasında şok devresi vardır. Mağdur önce psikolojik şok yaşar; şaşkın sersemlemiş, donakalmıştır,duygusal hissizlik gösterir. Zaman, yer, kişi kavramları anlamını kaybeder, bellek kaybı ve bilinç zedelenmesi yaşar. Psikolojik yaralanmanın ikinci evresinde güç kaybı ve dirençte düşüşle birlikte pasifleşme evresine girilir. Mağdur telkine açık ve edildir.Yardıma gelenlerin önerilerini dinler, yapmaya çalışır fakat sonuç alamaz. Ruhsal yaralanmanın üçüncü evresinde, kurbanın kaygı düzeyi yükselir, telaşlı ve heyecanlı olur. Olayı düşüncelerinde ve rüyasında yaşar.

Mobbingin derecesi olduğu gibi, mobbingten etkilenmenin de derecesi farklıdır. İnsanların psikolojik yapıları, direnç düzeyleri, mücadele azimleri, cesaretleri ve kişilik tipleri mobbingden etkilenmelerinde belirleyici olmaktadır. Mağdur mobbingden birinci derece etkilendi ise, öfke hali ve aşırı duygusallık gösterebilir. Mobbingden ikinci derece etkilenen kişi genellikle mobbinge direnemez, geçici ya da uzun süren zihinsel rahatsızlıklar yaşar; işe gitmekte zorlanır. Mobbingten üçüncü derece etkilenenler

psikolojik ve fiziksel sağlığını önemli ölçüde kaybederler. Fiziksel ve ruhsal zarar görme rehabilitasyonla düzeltilemeyecek derecede ilerler. Üçüncü kişilere karşı şiddetin baş gösterdiği aşamada kişi psikolojik tükenmiş durumundadır. Benliğin ölümünün gerçekleştiği bu aşamada kişi hem kendisine, hem de çevresine zarar verebilecek bir psikolojiye sahiptir. Mağdur bu aşamada mobberin hilelerine ve tuzaklarına açık hale gelir (Tutar, 2015: 164-165-166).

Mobbinge uğradığı belirlenmiş 64 kişi içinde yapılan çalışmada, PTSD (Post Traumatic Stres Disorder)'nin çeşitli kriterleri oluşturulmuştur. Bu kriterler aşağıdaki başlıklar altında toplanmaktadır (United States Department of Veterans Affairs, 03 Şubat 2013; Leymann ve Gustafsson, 1996a: 254-255).

1. Travmatik bir olaya maruz kalma.
2. Tekrar tekrar bu olay ve benzerlerini yaşama.
3. Yaşanan olayı hatırlatan nesne ya da ortamlardan ve düşüncesinden uzak durma çabası.
4. Kişinin günlük hayatını etkileyen, uyku düzeninin bozulması, konsantrasyon kaybı ve aşırı stresli olma halleri.
5. İki, üç ve dört numaralı kriterlerinin 1 ay ve daha fazla sürmesi.
6. Kişinin özel ve iş hayatında önemli bozulmalar olması.

Mobbing mağdurlarında görülen sağlık problemlerini inceleyen bir araştırma (WBI, 01 Ocak 2013, s.5), mağdurların %62'sine iş kaynaklı belirtilerden dolayı psikiyatrik müdahale yapıldığı tespit etmiştir. Araştırmanın ortaya koyduğu en çok görünen beş semptom ise aşağıdaki sırayla gerçekleşmektedir.

- Mobbing olayının devam edeceği beklentisi (%82,7)
- Aşırı edişe duyma (%79,6)
- Uyku düzensizliği (%76,7)
- Konsantrasyon ve hafıza kaybı (%75,6)

□ Kontrol edilemeyen, değişken ruh hali (%70,3)

WBI 2012 (01 Ocak 2013) yılında yaptığı çalışmada da benzer sonuçlara rastlanmıştır. En fazla rastlanılan psikososyal rahatsızlıklar ise sırasıyla endişe (%80), panik atak (%52), depresyon (%49) ve PTSD'dir (%30). Çeşitli araştırmalar, kurbanların yanı sıra, çalışma arkadaşlarının da yapılan mobbing davranışlarından negatif etkilendiklerini, iş tatminlerinin olmadığını ve aşırı stres yaşadıklarını belirtmiştir (Einarsen v.d., 1994; Jennifer, 2000: 197; Hoel v.d., 2010. 453-468; Hague, 2010: 36, 48).

2.1.3.Mobbing Davranışlarının Çalışanların Fiziksel Sağlığı Üzerindeki Etkileri

Mobbing hakkında ilk araştırmaları yapan Leymann, yaptığı analizler ve görüşmeler neticesinde bu davranışların mağdurlar üzerindeki etkilerini beş grupta toplamıştır (Leymann, 1996b:170). Bunların arasında beşinci etki olarak sağlık üzerindeki etkilerinden bahsetmektedir. Mobbing kurbanları çoğunlukla düzensiz uyku, hafıza ve konsantrasyon kaybı, sindirim problemleri, cinsel sorunlar gibi fiziksel sorunlar yaşadıklarını rapor etmektedirler. Bu çoğunlukla uzmanları depresyon, uyum bozukluğu ve hatta travma sonrası stres bozukluğu (PTSD) teşhislerini yapmalarına neden olur (Ege, 2010: 235).

Tekrarlayan duygusal saldırıların zararları tekil ve bir seferde patlayıp biten zararlar değil, yavaş yavaş oluşan birikimli zararlardır.

Mobbinge uğrayan kişide oluşabilecek sağlık sorunlarına yönelik yapılan araştırmada (WBI, 01 Ocak 2013: 5), mağdurların %71'ine iş kaynaklı belirtilerden dolayı hekim müdahalesi yapıldığı tespit edilmişti

2.1.4.Mobbingin Kurum Üzerindeki Etkileri

Mobbing olgusunun birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de olumsuz etkileri vardır. Mobbingin örgütlerde çıkardığı ilk sonuç kurban açısından aşırı örgütsel stresli iklimdir. İş ortamında aşırı stres kurban üzerinde baskı, bitkinlik ve yılgınlığa neden olur. Mobbing nedeniyle kurban örgüte karşı bağlılık ve sadakat duygularını kaybeder. Motivasyonu ve verimliliği düşer, işten ayrılma niyeti artar. Üst yönetim saygınlığını kaybeder. Emir-komuta ilişkileri işlememeye başlar ve eşgüdüm sorunu doğar.

Bir kuruluş mobbing darbesi yediğinde, bunun verimlilik, moral, zarar gören insanlar ve elbette parasal olarak maliyeti fazla olabilir, insanlar, dikkatlerini şirketin amaçları ve kendi görevlerinden çekip hayatta kalma taktikleri ve manevralar yapmaya verdikleri için ekip çalışması zorlaşacaktır. İskambilden evler nasıl en küçük bir dokunmayla yıkılırsa, kuruluşlar da mobbing olması durumunda benzeri bir çözünme yaşarlar. Mobbing sona erdikten sonra bile düzeltmek çok zordur. Yankıları en alt düzeylere dek yayılır (Davenport v. d.2014: 125-131).

Zulmü ebedileştirmek olanaklı olmadığı gibi, mobbingi örgüt politikası haline getirip onu sürekli kılmak da mümkün değildir. Başlangıçta sinsice uygulanan ve örgüt iklimi haline dönüşen mobbing, bir gün taşınamayacak hale gelir ve büyük bir örgütsel çatışmaya dönüşür. Örgütsel çatışmanın kazanan tarafı yoktur; ancak ilk kaybedeni örgütün kendisidir. Mobber nedeniyle örgütten önce nitelikli insanlar ayrılır; zira mobbingden ilk rahatsızlık duyanlar onlardır ve nitelikli oldukları için kahır çekmeleri gerekmez. Bu nedenle bu kişiler, potansiyel mobbing kurbanlarıdır. Zira niteliksiz olanlar itaatkar olur ve mobberin onlarla uğraşması zaten gerekmez.

Mobbingle birlikte örgütsel maliyetler yükselir. Sağlık giderleri artar, işçi tazminat talepleri yükselir. Örgütlerde düşük verimlilik, işe devamsızlık, çalışanların artan sabotajları, örgütsel itibar zedelenmesi, artan yargılama giderleri mobbingi örgütsel zararları konusunda ilk akla gelenlerdir. Mobbing nedeniyle örgüte aşırı stresli ve gerilimli bir iklim egemen olur. Nitelikli ve onurlu olanlar öncelikle tasfiye edilir. Mobberin algısına göre bunlar “ tehlikeli”dir. Zira mobbingin “ çıplak” olduğunu ilk gören onlardır. Bu nedenle önce onlar gitmelidir; böylece mobberin ayıplarını gören olmasın. Tasfiye sürecinin sonunda niteliksiz olanlar ve mobberin suç ortakları örgütte kalır. Hatta bu niteliksizlerden kimileri hak etmedikleri işleri yapmaya başlar. Ne var ki, niteliksizliği egemen kılmak mümkün olmadığı ve kaybetmiş bir örgütün kazananı alamayacağı için, mobbing nedeniyle herkes kaybetmiş olur.

Örgütte mobbingin önünü açan dirayetsiz ve duygusal zekadan yoksun yöneticilerdir. Bunların basiretsizliği ve liderlik vasıflarından yoksun oluşları, mobberler için elverişli bir iklim yaratır. Mobbinge fırsat veren yöneticilerin sorunları görmezden gelmesi, hatta inkar etmesidir. Sorunlara çözüm arama yerine onları inkar etme veya yok saymak daha kolaydır.

Mobbingin örgütsel etkileri, öncelikle ekonomik niteliktedir. Deneyimli çalışanların işten ayrılmaları nedeniyle yeni işe alma ve eğitim harcamaları artar. Sık sık hastalık izinlerinin alındığı görülür. İşten ve işyerinden kaçışın en bilinen şekli olan hastalık izinleri maliyetleri artar, verimliliği düşürür. Mobbinge maruz kalanların istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadele de, örgüte mali yük getirir. Diğer taraftan örgütlerin ödemesi gereken tazminatın yanında sosyal bedellerin maliyeti örgütü çok zor durumda bırakır.

Mobbing nedeniyle çalışanların dikkati örgütsel amaçlardan uzaklaşır; yalnız mobbinge maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olanlar da, bir gün kendilerinin de mobbinge maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler (Royal College of Nursing (RCN) 2002). Gelişen olayların doğal sonucu olarak örgüte bağlılık ve işe bağlılık tutumlarında önemli ölçüde düşüş yaşanır. Çalışanlar arasındaki uyum bozulurken, tam bir güvensizlik ortamı örgüte egemen olur.

Çalışma hayatında yıldırmanın hem bireysel hem de örgütsel sonuçlara yol açtığı bilinmektedir. Çalışma barışına ve çalışma hayatının kalitesine etki eden mobbing moral düşüklüğü, iş tatminsizliği ve bunların yol açtığı devamsızlıklar, iş değişiklikleri ve yarattığı stres nedeniyle örgütsel performans ve verimlilik olumsuz etkilenir (Zapf, D.1999: 70-85). Mobbing yüksek işgücü devir oranlarının, verimsizliğinin, örgütsel imajın zarar görmesinin, erken emekliliklerinin ve tazminat taleplerinin artmasına neden olur. Norveç'te 7 işçi sendikası tarafından yapılan bir çalışmada deneklerin %27'si mobbing vakalarının daha yoğun olduğu işyerlerinde verimlilik oranlarının düştüğünü kaydetmiştir. Araştırmada kaydedilen diğer sonuçlar arasında devamsızlık, yüksek işgücü devri ve iş tatminsizliği ön plana çıkmaktadır (<http://agency.osha.eu.int>).

Bu nedenle mobbingin örgüte ne denli zarar vereceği yönetim tarafından bilinmesi doğacak ekonomik ve sosyal sonuçların mücadelesi ve etkilerinin sonuçlarını giderme de elinden geleni yapacaktır. Örgüt çalışanları psikolojik tacize uğruyor veya çalıştığı ortamda mutlu değilse yaşadıklarını anlatması muhtemeldir. Ekip çalışmasının ve takım ruhunun bozulması sonucunda başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmaması durumunda örgütün saygınlığının ve adının lekelenmesi kaçınılmazdır (Tınaz, 2008: 159-160).

Tınaz (2008:162), mobbingin örgütlere getirdiği psikolojik ve ekonomik maliyetlerinden bazılarını şu şekilde açıklamıştır.

Mobbing'in Örgütlere Psikolojik Maliyetleri

1. Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar
2. Olumsuz örgüt ikliminin oluşması
3. Örgüt kültürü değerlerinde çöküş
4. Örgüte duyulan güvenin azalması ya da güvenin tamamen yok olması
5. Saygı duygularında azalma
6. Çalışanlarda isteksizlik ve bu sebeple yaratıcılığın azalması
7. Zayıf çalışma ilişkileri

Mobbingin Örgütlere Ekonomik Maliyetleri

1. Hastalık izinlerinin artması
2. Nitelikli elemanların işten ayrılmaları
3. İşten ayrılmalar sonucu yeni çalışan alımının getirdiği maliyet (Eğitim vb.)
4. Çalışanlarda performans düşüklüğü
5. İş verimliliğinde ve kalitesinde düşüklük
6. Çalışanlara ödenen tazminatlar
7. İşsizlik maliyetleri
8. Yasal işlem, mahkeme masrafları gibi masraflar
9. Erken emeklilik ödemeleri

2.1.5. MOBBİNGİN Toplum Ve Ülke Ekonomisine Etkileri

Mobbing, içine aldığı herkes için duygusal sorun yaratır.

Sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın en önemli girdilerinden olan insan kaynağına ve dolayısıyla örgütün verimliliğine ve karlılığına zarar veren bu durum; sadece birey ve örgütsel baz da değil aynı zamanda toplumsal ve ülke ekonomisinde kayıplara neden olmaktadır. Toplumlar, aylar veya yıllar süren zaman dilimleri boyunca, zihni geçmişte yaşadığı olaylarla meşgul olduğu için topluma eskisi gibi katkıda bulunamayan mobbing kurbanlarının yaratıcılık ve üretkenliğini kaybeder. Mobbing yaşandığında bedelini herkes öder. Örneğin İngiltere’de yıllık olarak çalışanların yaklaşık yarısı mobbing nedeniyle işe devam etmemektedir. Bu da ekonomik olarak yılda 22 milyar dolar kayıp anlamına gelmektedir. Almanya’da ise 800 binden daha fazla çalışanın mobbing kurbanı olması nedeniyle bu kayıp 1.58 milyar dolar olarak belirlenmiştir. Mobbing sendromunun ekonomik ve sosyal etkilerinin nicel olarak ölçümü ABD’de henüz yapılmamıştır. ABD’nde yaklaşık 20 milyon çalışanın işyerindeki günlük olaylarda istismar ya da mobbing ile karşı karşıya kaldığı tahmin edilmektedir (Özmete, 2011: 41).

Bu maliyetleri kanıtlayacak bir araştırma olmasa da Bureau of National Affairs (Ulusal Sorunlar Dairesi) 1990 yılında işyerinde gerçekten olmuş taciz veya taciz olarak algılanan davranışların neden olduğu yıllık kaybın yaklaşık değerlerle 5-6 milyar dolar olduğunu belirtmiştir.

İsveç’in ulusal bütçesini mobbingin parasal yükünden korumak amacıyla 1994’te Mesleki Rehabilitasyon Yasası yürürlüğe kondu. Bu yasaya göre bir iş görenin bir kerede ay boyu veya bir yılda on kez hastalık izni alması halinde, İşveren Sosyal Sigorta İdaresine bir mesleki rehabilitasyon planı sunmakla yükümlü oluyor. Yasanın amacı, rehabilitasyonun maliyetini, kaynağına, yani mobbingin duygusal zarar görmenin görüldüğü işyerine devretmektir.

İsveç’ten gelen diğer veriler, ciddi bir biçimde tacize uğrayan çalışanların erken emekliliğe eğilimi olduğunu göstermektedir.

Leymann’ın tahminine göre, İsveç’teki intihar olaylarının %10-15’i işyeri mobbingine bağlanabilir. Bu rakam kesin olmasa ve gerçek verileri elde etmek neredeyse imkansız

olsa da, araştırmacılar da araştırmalarındaki kurbanların yaklaşık yarısının intiharı dūřındūđunu belirterek bunu onaylamışlardır.

ABD’de yılda 30.000’den fazla intihar vakası olmaktadır. Bu, her 100.000 kişiden 12’inin ve her 17 dakikada bir kişinin intihar etmesi demektir. İsveç’teki %10 oranını ABD’ye uyarlarsak, bu, yılda 3.000 intiharın doğrudan işyerlerine bağlanabileceği anlamına gelmektedir.

İşyeri cinayetleri ele alındığı zaman, her yıl işveren veya iş gorenler, para, mal veya diğer nedenlerle çıkan tartışmalar nedeniyle öldürölmektedir. Medyaya sık sık, hoşnutsuz çalışmaların ateşli silahlar kullandığı haberleri yer alırken, bu trajedilerin perde arkası hakkında pek az araştırma vardır (Davenport v.d.2014: 166-167).

Kurban yaşadığı stres, baskı, ümitsizlik, çaresizlik durumlarında sadece kendisi değil aile bireyleri de bu durumdan etkilenmektedir. Toplumunu oluşturan en küçük yapı birimi aile olduğundan bu durum mutsuz ve parçalanmış ailelerin sayısında artışlara neden olmakta, toplumun barış ve huzurun sağlanması için ekonomik gerek sağlık bakımından geniş ölçüde etkilemektedir. Kurbanın bu süreçte tek başına baş edememesi onu aile içi şiddet başta olmak üzere birçok olumsuz alışkanlıklara yöneltecektir. Toplumunu oluşturan bireyler arasında giderek sevgisizlik gibi birçok olumsuz duygular yaygınlaşmakta sosyal ilişkileri negatif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda toplumun bu olgu nedeniyle katlanmak zorunda olduğu maliyet küçümsenmeyecek kadar önemlidir (Yeniçeri ve Demirel, 2011: 241-242).

Amerikalı araştırmacı Michael H. Harrison tarafından yakın zamanda ABD’de 9 bin kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada da, kadın çalışanların yüzde 42’sinin, erkek çalışanların ise yüzde 15’inin son iki yılda zorbalığa uğradığı, bunun kayıp zaman ve verimlilik açısından ABD bütçesine 180 milyon dolara mal olduğu hesaplandığı raporda verilen bilgiler arasında bulunuyor (<http://www.aktuelsikoloji.com>, 2012).

2.2. MOBBİNGİN TÜRLERİ

Mobbing, örgütsel yapıda dikey veya yatay olarak uygulanır. Dikey veya “hiyerarşik mobbing”de üstler astlarına veya astlar üstlerine mobbing uygular. Yatay veya “fonksiyonel mobbing”de ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler

birbirine mobbing uygular. Bu mobbing türünde genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye mobbing uygularlar (Tutar, 2004 (a):91).

Araştırmalar mobbing davranışının ağırlıklı olarak amirlerden kaynaklandığını ve mobbingi gerçekleştiren kişinin % 71 oranında bu tür davranışlara maruz kalan kişilerden daha üst bir konumda olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan bir diğer araştırma ise, çalışanların % 81'inin yöneticileri tarafından, % 58'inin ise, iş arkadaşları tarafından mobbinge maruz kaldıklarını göstermiştir (Aktaran: Baş ve Oral, 2012:12).

Davenport ve arkadaşlarına göre mobbingin yatay veya dikey olarak hüküm sürmesi, örgütün kültürü ve seçtiği hiyerarşik yapı ile ilişkilidir. Hiyerarşi fazla ise, mobbing çoğunlukla dikey, hiyerarşi daha az ise çoğunlukla yatay olur (Aktaran: Sönmezışık, 2011: 15).

2.2.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing

Örgütlerde alt kademelerden üst kademelere veya tam tersi üst kademelerden alt kademelere uygulanan mobbinge hiyerarşik veya dikey mobbing denir. Araştırmalar, örgütlerde dikey mobbingin yatay mobbingden daha yoğun yaşandığını ve genellikle üstten asta doğru ve yöneticiler tarafından gerçekleştiğini göstermektedir (Acar, 2013:9).

2.2.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing

Yukarıdan aşağıya doğru mobbing, en yaygın olarak karşılaşılan mobbing türüdür. Bu tür mobbingde, bir amir, üst ya da yöneticinin mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak astlarına doğru uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur (Turan, 2006:11).

Yukarıdan aşağıya doğru mobbingin en yaygın ve bilinen nedenleri şunlardır (Tınaz, 2011:126-133):

□ Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi: Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı olan bir astın varlığı halinde ortaya çıkan durumdur. Amir, her türlü şekilde astın çalışmasını engellemeye, etkinliğini azaltmaya çalışır.

□ Yaş Farkı: Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde amir, astını kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayabilir. Bu nedenle amir, örgütü için hala değerli ve vazgeçilmez olduğunu göstermek amacıyla genç astına karşı mobbing sürecini başlatabilir. Benzer durum amirin genç, astın yaşlı olması durumunda da gerçekleşebilir. Bu durumda amir, astı karşısında kendini deneyimsiz hissederek komplekse kapılıp mobbing sürecini başlatabilir.

□ Kayırma: Kayırılan kişi üst veya ast olabilir. Kayırılan kişi amir ise, onu koruyan birilerinin olduğundan emindir. Gücüne güvenir ve istediği her şeyi yapmakta özgür olduğuna inanır. Kayırılan kişinin ast olması durumunda ise, mobbing uygulamanın bahanesi zaten hazırdır. Astının, bu konum için yeterli olmadığını veya bu işi hak etmediğini gösterecek tüm davranışları ardı ardına sergileyecektir.

□ Politik Nedenler: Ast ve üst, birbirlerine karşıt veya düşmanca olan politik görüşlerini açıkça belirtmişlerse, mobbing ortamının oluşması son derece doğaldır. Kimi yöneticiler baskı ve olumsuz davranışları yönetim biçimi olarak benimsemişlerdir. Otokratik yönetim tarzının benimsendiği kurumlarda yukarıdan aşağıya doğru mobbingin daha fazla görüldüğü belirlenmiştir (Aktaran: Ertek, 2009:34).

2.1.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing

Aşağıdan yukarıya doğru uygulanan psikolojik şiddette; çalışanların kendi aralarında kenetlenerek, amirlerine psikolojik şiddet uygulamaları çok nadir olsa da mümkün olabilmektedir. Bu durum genellikle dedikodu, yapılan olumlu işleri üst düzeyde iletişimini sağlamama, sürekli olumsuz geri bildirimler verme, işleri geciktirme ve sabote etme şeklinde olabilmektedir. Üst yönetimlerin bu tür durumlara karşı koruyucu önlemler almaları, çalışanların güvende olduklarını hissettirmeleri gerekmektedir (Tutar, 2004: 92- 93).

Yıldırma uygulayanlar, mağduru örgütün üst yönetimi karşısında zor duruma düşürmek amacıyla, yıldırmanın en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejisiyle birlikte kullanırlar. Amirlerinin talimatlarına uymazlar, daha sonra amirlerini üst yönetime ihbar etmek amacıyla bile bile yanlışlar yaparlar, arkasından konuşarak onları asılsız suçlamalarla hedef haline getirirler. Mağdur amir, günden güne daha fazla dışlanır ve tükenir. Kendini haklı çıkarmak için çeşitli girişimlerde bulunsa

da hiçbir sonuç alamaz. Bu yıldırma türü ise daha az karşılaşılan bir olgudur (Tınaz, 2008).

2.2.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing

Bir örgütte aynı düzeydeki işgörenler arasında meydana gelen mobbinge, yatay mobbing denir. İşe yeni başlayan daha nitelikli kişiyi veya kendi aralarında çalışkanlığı ve başarısıyla sıvrılan, yeni eğitimler alarak kendini geliştiren, ayrı bir zam alan veya farklı özellikleri olan kişinin kıskanılması, rakip olarak görülmesinden doğan bir mobbing türüdür (Ertek, 2009:34).

Yatay mobbingin çeşitli nedenleri; çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenlerdir (Tınaz, 2011:141). Örgütte eşit pozisyonda bulunan işgörenlerin kaynaklar bakımından birbirine bağımlı olması da öncelikle çatışmayı meydana getirmekte, çözümlenmeyen, örtbas edilen çatışma daha sonra işgörenler arasında mobbingin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Doğan, 2009: 29).

Eşit statüde olanlar genellikle uyguladıkları mobbingi kabul etmez, bunu işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak görürler. Mobbing uyguladıklarını reddederek, bunu kurbanın iyiliği için, onu uyarmak için yaptıklarını söylerler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliği artırmak gibi “ulvi” bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerek, mobbing uygulamalarını haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışırlar (Tutar, 2004 (a):94).

2.3.MOBBİNGLE MÜCADELE ETME YOLLARI

Tarihsel bir açıdan Batı Uygarlığındaki, özellikle ABD’deki çalışma kültürünün kayda değer bir şekilde geliştiğini kabul etmeliyiz. Son 150 yılda kölelikten, çalışanları koruyan yasalara ve onlara yarar sağlayan şirketlere geldik.

Ancak bunlar bugün artık yeterli değil. Günümüz iş kültürü aynı zamanda doyurucu bir ortam yaratmak anlamına da gelmektedir (Davenport v.d. 2014: 179).

Örgütlerde zaman zaman anlaşmazlıklar olabilir; insanın olduğu her yerde sorun vardır. Zira insanlar bir arada yaşadıkları sürece ne kadar anlayışlı olurlarsa olsunlar, farklı çıkarları temsil etmeleri nedeniyle bazı anlaşmazlıkların olması kaçınılmazdır. Ancak

anlaşmazlık nedeniyle insanların birbirine hasım olması, birbirine karşı kin ve nefret duymaları doğal değildir.Çözülmemiş, ihmal edilmiş ve dirençle karşılaşmamış her tür mobbing kanserli hücre gibi kendi iç dinamiklerini çoğaltır.Her mobbing faktörü, eylem ve tepkilerle karmaşık bir soruna dönüşür. Bu süreç içinde ilk mobbing faktörünün ne olduğu unutulur. Asıl kaynak göz ardı edilerek tali faktörlere yönelmek, mobbingin yayılmasına neden olur.

Psikolojik yıldırma ile mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Ancak bir şeyle mücadele etmek için, önce onun ne olduğunu öğrenmek gerekmektedir. Bu noktada konuyla ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığının artırılması için yapılacak çalışmalar önem kazanmaktadır. İşyerlerinde uygulanan psikolojik terörün önlenmesi ve/veya ortadan kaldırılması için yapılacak girişimlerin alanı, sadece örgütlerle sınırlı bırakılmamalı, konuyla ilgili toplumun, tüm organlarıyla bilgilendirilmesine çalışılmalıdır (Tınaz, 2011:189-190).

İşyerinde psikolojik yıldırmanın ortadan kaldırılması için psikolojik yıldırmaya neden olan faktörlerin iyi tespit edilmesi gereklidir. Bundan sonraki aşama, psikolojik yıldırmanın yapısının ayrıntılı olarak analiz edilmesidir. Bu analizlerde şu soruların cevabı aranır (Tutar, 2004: 130):

- Psikolojik yıldırma nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
- Anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir?
- Psikolojik yıldırma nasıl bir gelişme göstermiştir?
- Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren görünürde olmayan gizli kişiler kim ve faktörler nelerdir?
- Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
- Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise, buna ne gibi hususlar sebep olmuştur?
- Muhtemel çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir?
- Birden fazla çözüm var mıdır?

- Anlaşmayı kökünden çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?
- Örgüt çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir?
- Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemleri için uygundur?

Böyle bir iş ortamında liderler, çalışanları güçlü kılar, onaylar ve takdir eder. Yaratıcılığı, işbirliğini, ekip çalışmasını, güveni, sorunların çözülmesini, açık ve dürüst iletişimi ve anlaşmazlık yönetimini desteklerler. Çalışanlara kendilerini geliştirme olanakları sağlar, duygusal bakımdan sağlıklı ve psikolojik olarak güvenli bir işyeri sunarlar. Böyle yerlerde çalışanlar, verilen kararlara katılır, takdir edildiğini hisseder ve bir ait olma duygusu yaşarlar.

Bunu yapan örgütler, gelişmek için yaparlar. Bu yaygın olarak kabul edilmiş, araştırılmış ve karlı olduğu kanıtlanmış bir tavidir.

Bu, şüphesiz iş kültürünün, bütün bireylere değer verilen ve saygılı davranılan bir toplum kültürünün yansıması haline gelebileceğinin önemli bir göstergesidir. Bütün insanlar, saygınlık ve onurlarının güvencede olması için, kendilerine saygılı ve onurlarının güvencede olması için, kendilerine saygılı ve yardımcı şekilde davranılması hakkına sahiptirler.

Uygarlık denen şey budur. Böyle bir ortamda mobbing olması pek olası değildir; olsa bile yayılmadan önüne geçilecektir. Böyle bir ortamda insanlar, yüksek çıkarlar ya da birkaç kişinin yüksek çıkarları için feda edilmezler.

Mobbing konusunda bilinçlendikçe, insanlar alçaltıcı davranışları bir işin doğal parçasıymış gibi kabul etmeye istekli olmayacaklardır. Çalışanlar, kendilerine adil, dürüst ve saygılı davranılmasını bekleyeceklerdir. Tıpkı kar planları, farklılığa saygılı ve cinsel tacizin olmadığı bir işyeri beklentisi içinde olmaları gibi, mobbingin de olmadığı bir ortam talep edeceklerdir.

Ayrımcılığı yasa dışı ilan edebiliyorsak mobbingi de edebiliriz. Uygar bir işyeri geliştirmek, toplumun ve bireylerinde uygarlığını olumlu bir şekilde etkileyecektir (Davenport v.d. 2014: 180-181).

2.3.1.Birey Olarak Mücadele

Öncelikle mobbinge mücadelede mobbingi görmezlikten gelmek veya ona uyum göstermek yoluna asla gidilmemelidir. Mobbinge uyum, karanlığa uyum gibidir.

Mağdur başlangıçta kendisine uygulanan mobbingin amacını tam olarak kavrayamaz; mobbinge karşı tepkisi üzülme ibaret kalır. Bu durumda mağdur kendini yargılar, kendini yadsır. Bu tür bir tutum ve davranış tam da mobberin istediği bir şeydir. Oysa kurban mobber karşısında kendini yeniden kurgulayarak, dedikoduların neden olduğu izolasyonları ortadan kaldırarak mobberin taktiklerini boşa çıkaracak stratejiler geliştirmeli, verdiği mücadelenin boşuna olduğu hissine kapılmamalıdır (Tutar, 2015: 195-196).

Mobbingi engelleyebilmek için ilk adım, örgüt bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında belirleyebilmek ve mobbing sürecinin durdurulması için müdahale edilmesinde kurumun olguya yönelik farkındalık düzeyi ve yaklaşımı çok önemlidir. Mağdur süreci durdurmak adına aktif veya pasif stratejiler geliştirmiş olsa da bu stratejilerin etkinliği, tacizin şiddeti, tacizcinin pozisyonu gibi durumlara ve en önemlisi kurumun yaklaşımına bağlı olarak değişebilir (Karatuna, 2013:113). Bunun için de yöneticiler, mobbing davranışları ile ilgili olarak erken uyarı belirtilerini izlemeli ve gereken önlemleri almalıdırlar. Aşağıda verilen sorulara çoğunlukla evet cevabı alınıyorsa, örgütlerde mobbinge ilişkin önlem alınmasına ihtiyaç vardır (Kırel, 2007:322-323):

- Örgütte bir sorun çıktığında, sorumluluk hep aynı kişiye mi yükleniyor?
- Önemli görevleri üstlenen işgörenlerde ani işten ayrılmalar var mı?
- Genel olarak işgücü devir hızı yüksek mi?
- İşgörenler sık sık izin kullanıyorlar mı?
- Örgütte işgörenlerde genel olarak bir mutsuzluk gözleniyor mu?
- Bugün sorun çıkardığı düşünülen işgörenin daha önceki performansı yüksek miydi?
- Özellikle yöneticiler buldukları mevki için yeteneksiz ve deneyimsiz mi?
- İşgörenler arasında iletişim ve işbirliği eksikliği var mı?

Mobbingle başa çıkma yöntemlerinin etkinliği, kurbanın kişilik özelliklerine, karşısındaki saldırgana, örgütün kültürüne, hukuk sistemine ve mobbingin hangi aşamada olduğuna bağlı olarak değişir. Bir kurban için etkili olan çözüm, bir diğeri için hayatı zorlaştırabilir. Bu nedenle, mobbingle mücadele kapsamında hazır bir reçete verme imkanı yoktur (Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009:75).

Literatürdeki genel yaklaşım iki temel mücadele yöntemi olduğuna ilişkindir. Birincisi; “problemi direk çözmeye odaklı bir mücadele yöntemi”dir ve daha çok direkt müdahale yöntemi olarak geçmektedir, bir de, “olumsuz duyguları bastırmak yöntemi ile mücadele” bulunmaktadır ve bu da daha çok pasif birtakım mücadele yöntemleri olarak ifade edilmektedir. Örnek verilecek olursa; problemi çözmek odaklı olan yöntemde, bizzat gidip davranışları uygulayan kişi ile konuşmak, yüz yüze konuşmak, şikâyetle bulunmak veya bunları nasıl çözebilirim diye ciddi anlamda 36 planlar yapmak, ve bu planları gündeme getirmek yer almaktadır. Duyguları bastırmak odaklı, daha çok pasif birtakım yöntemlerin ise kaçınmak, öyle bir ortamda, stresli ortamda veyahut da rahatsız olduğu ortamdan uzaklaşmak veya diğerleriyle paylaşarak kendini telkin etmek, diğerlerinin duygusal anlamda desteğini almak gibi birtakım yöntemler tercih edilmektedir (1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, 2013).

Kederlenmek kaçınılmaz ve gerekli bir süreçtir. Fakat kültürümüzde pek izin verilmez. Sürekli daha kötü durumlar örnek verilerek insanların şükretmesi istenir. Ne kültürümüz ne de çevremiz üzüntüyü olduğu gibi kabul eder. Yoğun duyguların dışa vurulması karşısında sıkılır ve karmaşa yaşarız. Bu da insanların duygularını rahatça yaşamasını ve çevresindekilerin de açıkça ve rahatça ona yardım edebilmelerini engeller. Mobbing kurbanlarının kendilerine zaman ayırmaları gerekmektedir. Açığa vurulmayan ve uzun süren keder, hayatınızı etkileyecek başka bir stres şeklidir.

Kurban rolünü üstlenenler yalnız olduklarını, kimsenin onları dinlemediğini, yapabilecekleri hiçbir şey olmadığını düşünerek güçsüz düşerler. Kendilerini yenilmiş hissettikleri için , neler olduğunu da kavrayamayacak ve mobbing sürecini aşmaları kolay olmayacaktır.

Psikolojik şiddet sürecinde erkek ve kadınlar birbirlerinden farklı tepkiler ortaya koymaktadırlar. Kadınlar konuşarak ve yazarak erkeklere oranla daha olumlu şeylerle kendilerini ifade ederken, erkekler doğalarının gereği öfke, şiddet, bağırıp çağırma, bazen saldırganlık yoluyla tepkilerini açığa vurur. Şiddeti yaşayan kimselerin endişe ve çöküntü içinde olmaları pek doğaldır fakat ömürlerinin sonuna kadar böyle yaşayamazlar (Çobanoğlu, 2005: 105).

Tutar, (2004, 138-140) psikolojik şiddetle başa çıkmak için: Özgüven ve özsaygıyı yükseltmek, öğrenilmiş acizlik ve siniklik içinde olmamak gerektiğini söylemiştir. Araştırmacılar psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalan kişilerin, en az düzeyde zarar görmeleri için aşağıdaki önerilerde bulunmaktadır (Arpacıoğlu, 2004, akt. Tokat ve diğ., 2011: 61-62).

-Psikolojik şiddete karşı açıkça itiraz edilmeli ve taciz edici söz ve davranışların önüne geçilmelidir. İlgili iş görenlerin yanına güvенеbileceği ve gerekirse tanıklık edebileceği bir iş arkadaşı verilmelidir.

-Olaylar, verilen anlamsız emirler ve uygulamalar yazılı olarak kaydedilmelidir.

-İlk fırsatta zorbalı yetkili üstlere bildirilmeli, eşit konumda ya da üst ise yönetim kurulu ya da insan kaynaklarına durum rapor edilmelidir. Yüksek sesle psikolojik şiddet açığa çıkartılmalıdır.

-Gerekirse tıbbi yardım alınmalı ve bu önlem kanıt olarak gösterilmelidir.

-İş gören iş arkadaşlarıyla durumu paylaşmalıdır. Çünkü onlar da aynı şekilde rahatsız olabilirler. Böylece grupça başvuru daha da etkili olur.

-İş gören kendine güvenmeli ve değişimin değerine inanmalıdır.

-İş görene stresle başa çıkma yolları öğretilmeli ve yardımcı olunmalıdır. İyi ilişkiler psikolojik şiddet için önemli bir önlem olabilir. Meditasyon, yoga, gevşeme ve nefes tekniklerinden yararlanılmalıdır.

-Zorbalı konuşurken iş görene rahat olabilmeleri için duyarlılık eğitimi verilmelidir. Kendine güven gerektiğinde hak arayabilme ve hayır diyebilme gücünü geliştirmek ancak bu tür eğitimlerle mümkün olabilmektedir.

Mobbingin oluştuğu psiko- terör ortamında kurbanın yaşamı, yaşanılır kılmak için; kendine göre uygun bir bakış açısı geliştirmesi, risk almaktan korkmaması, güçlü ve yetenekli olduğu alanlara yönelmesi, rekabetçi duygulardan ve kendisiyle yaşışmaktan vaz geçmesi, aşırı zihinsel ve psikolojik yük getirecek faaliyetlerden uzak durması, güçlü inançlar idealler geliştirmesi, kişiliğini daha güçlü bir şekilde inşa etmesi, mobbingle bireysel başa çıkmada takip edilecek diğer taktiklerden bazılarıdır.

Mobberin taktiklerinden biri de, kurbanı yalnızlığa itmek olduğu için, bu gibi durumlarda sosyal desteğin önemi artar. Sosyal destek, bireyin ait olma, sevgi, takdir gibi ihtiyaçlarının, başka bireylerle kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesini sağlar ve onu yalnızlıktan kurtarır. Yeterli sosyal desteğe sahip olmak, mobbing mağduruna “güven hissi” verir. şurası belirtilmelidir ki, izole edilmiş bir yalnızlık arzu edilen bir durum olmasa da, kişinin kendi seğimi sonucu yaşadığı yalnızlık, kendine yönelmesi, kendi güvenlik bölgelerini oluşturmaktan bakımından yararlı bir stratejidir.

Mobbingle bireysel mücadelede geriye dönme davranışı göstermek yanlış bir stratejidir. Geriye dönük kişi, önceden programlanmış kararlara ve alışkanlıklara tutucu biçimde bağlanır. Kendini geçmişte başarılı kılan değerleri ve kuralları temel veri olarak kabul eder. Geriye dönük kişilerin sosyal görüşü geriye dönüktür ve geçmişteki düzene isterik bir bağlılık gösterirler. Oysa onu mobbing baskısından kurtaracak olan bir zamanlar gösterdiği başarısı değil, bugün gösterebileceği başarısıdır.

Mağdur mobbingle mücadele ederken asla engellenme ve yıldınlık hissine kapılmamalıdır. Engellenme hissiyle hayal dünyasına kaçararak kendine hayali bir dünya yaratmamalıdır. Ara sıra hayal dünyasına kaçış gerginliği gidererek günlük yaşamdaki sorunlarla daha etkin biçimde uğraşmaya yardımcı olsa da, bu bir yöntem olarak seğilmemelidir. Aksi halde kişinin gerçekte ilgisini koparır, hayal dünyasıyla gerçekte dünya birbirine karışır.

Mobbingle mücadelede bir başka yanlışlık da, olayları aşırı basite indirgemektir. Basite indirgeyen kişi için genellemeler geçerlidir. Belli bir durumun, her yerde herkes için geçerli olduğunu düşünmeye başlar. Genelleme yapan kişiler bütün ile parça arasındaki farklılığı gözden kaçıırılar (Dökmen, 1999: 87). Ağaca bakar ormanı göremez. Genellemeci kişilik tipine sahip olanlar esnek tutum ve davranış gösteremedikleri için

“herkes”, “ her zaman”, “daima”, “ asla”, gibi kesin kavramlarla konuşurlar. Genellemeci yaklaşım sadece gerçeğin saptırılmasına yarar. Oysa olaylar ne “her zaman”, ne de “hiçbir zaman” meydana gelir. Genelleme kişinin seçici algısını öldürür ve farkındalığını ortadan kaldırır. Ayırt etme, genellemenin karşıtıdır. Genelleme benzerliklere yapılan bir tepkidir; ayırt etme ise varlıklara yapılan tepkidir.

En uç noktadaki, toplama kampı, işkence, zorunlu izolasyon, durumlara katlanan ve hayatta kalan insanlar zihinsel kalkanlarına sığınanlar ve bu koşulların düzeleceğine olan umutlarını hiçbir zaman yitirmeyenler olmuştur.

Mobbing pek çok değişik görünüm alabilen bir insanlık dramıdır. Bu dramla mücadelede hayatta kalma stratejileri geliştirmek gerekir. Bunlar üzüntüyü bilinçli bir şekilde yaşamak, değişimin değerine inanmak, arkadaş ve aileden destek almak, evcil bir hayvan edinmek, sevilen şeylerden kuvvet alınması: Çiçekler, müzik, resim veya taşlar, güzel mücevherler gibi küçük uğurlar, insanlarla bir arada bulunarak özgüveni geliştirecek şeyler yapılmasıdır. Yeni bir beceri edinmek, kontrolün kendinizde olduğuna ve seçeneklerin olduğuna inanmak, işyeriyle aranızda bir mesafe koyup, geniş bir bakış açısı edinmek, plan yapmak ve inançlı olmaktır.

Mobbingin önlenmesi, pek çok işyerinde ortaya çıkan mobbingin kabul ve fark edilmesini gerektirir. Mobbing davranışları konusunda bilgilendikten sonra, işyerinde uzlaşma mobbingin etkili bir şekilde önlenmesinde yöneticilerin atacağı önemli bir adımdır (Reichert, 2003). Yöneticilerin bilinçli olması ve kurumdaki etik iklimin normal olması çok önemlidir (Leymann, 1996).

19 Mart 2011 tarih ve 27879 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “İşyerlerinde Mobbingin önlenmesi Başbakanlık Genelgesinin dördüncü, beşinci ve sekizinci maddelerinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına açıkça görevler yüklenmektedir. ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanması, Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulunun oluşturulması ile eğitim ve bilgilendirme toplantıları düzenlenmesi, Bakanlığın başlıca sorumluluk alanları olarak belirlenmiştir. Söz konusu Genelge kapsamında, psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek amacıyla, öncelikle Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İletişim Hattı olan ALO 170 üzerinden Mobbing konusunda çağrılar alınmaya başlanmıştır. Alınan bu çağrılara cevap vermek

üzere psikologlar konu hakkında eğitilmiş ve hattı arayanlara yardımcı olmak üzere görevlendirilmiştir. Söz konusu psikologlar hattı arayanları konu hakkında bilgilendirme, işyerinde mobbinge uğradığını düşünenlere psikolojik destek verme, onları yönlendirme, şikayetleri dinleme görevlerini yerine getirmeye başlamışlardır. 21/5/2012 tarihli Bakanlık Oluru ile “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” oluşturulmuştur. Söz konusu Kurul, “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Genelgesi Uygulama Eylem Planı (2012-2014)” hazırlayarak çalışmalarına başlamıştır (İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi, 2013). Örgütlerde bu konulara önem verilirse duygusal saldırı, dışlama ve ayrımcılık gibi durumlar önlenecektir (Mimaroğlu ve Özgen, 2007).

2.3.2.Örgütsel Mücadele

Mobbing, örgütlerde ve kurumlarda çok eski dönemlerden beri yaşandığı için yeni bir olgu değildir. Kurumlarda yapılması gereken ise yaşanan probleme bir isim koyulması ve problemin çözülmesi için önlemler alınmasıdır. Böylece hem tacizi hazırlayan ya da besleyen faktörlere yönelik hem de taciz başladıktan sonra sürecinin durdurulmasına yönelik olarak yapılması gerekenler belirlenebilir (Gök, 2013:35).

Mobbing her türden kuruluş veya sektörde olabilir. Kuruluşlar, ekip çalışması, yetkilendirme, güven, dürüstlük, açık ve sık iletişim, personel geliştirme gibi alanlarda mükemmele ulaşmaya çalıştıkça, şikayet ve anlaşmazlık çözümü konularında etkinlikte buldukça mobbingin önlenmesi ihtimali artacaktır.

Kurum yönetiminin yıldırmaı önleyebilecek bir ortam hazırlaması için Davenport, Schwartz ve Elliott (2003) tarafından aşağıda 12 ilke belirtilmektedir:

1. Öncelikle her kurumun bir hedefi olması gerekmektedir. Kurum çalışanlar arasında ayırım yapmamalı hepsine aynı değeri vermeli ve adil davranmalıdır.
2. Kurum içinde iş açıkça tanımlanmış raporlama düzeyleri olmalıdır.
3. Kurumun ve kurum çalışanlarının iş tanımları yapılmalı, görev ve sorumlulukları hiçbir soru işaretine sebep olmayacak şekilde net olmalıdır.

4. Kurumun çalışma politikaları; yapılması istenen davranışları ve ahlak standartlarını da içeren, eşitlikçi, kapsamlı, kalıcı, uygulanabilir ve yasal olmalıdır.
5. Kurumun disiplin ile ilgili konularda tavrı tarafsız, hızlı kararlar alabilen ve kalıcı nitelikte olmalıdır.
6. Çalışanların da kurumun amaçlarını benimsemiş ve bu amaçlara ulaşmada üstüne düşeni yapma konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Çalışanların yıldırma ile ilgili eğitimler verilmelidir.
7. Kurumun personel seçiminde, işe yeni başlayan çalışanların sadece teknik bilgilerine değil, karşılaşacakları olumsuzluklarla baş etme stratejilerine, sorunlara çözüm üretebilme becerilerine ve kendini yöneten ekiple çalışabilme niteliklerine bakılmalıdır.
8. Çalışanların kendilerini geliştirmeye açık olmaları ve iş ile ilgili eğitimler almaları çok önemlidir. Bu konuda çalışmalar yapılmalı ve çeşitli eğitimler ile çalışanlar bilgilendirilmelidir.
9. Kurum içi iletişim net, yalansız ve çikarsız olmalıdır. Herkesin bilgi ve düşüncelerini ortaya koyabileceği bir ortam hazırlanmalıdır.
10. Kurum, hedefe ulaşmada tüm çalışanların birlikte hareket etmesini sağlamalıdır.
11. Kurum, karşılaşılabilecek her çeşit sorunun üstesinden gelebilecek bir yapıya sahip olmalıdır. Sorunun çözülüp çözülmediği üzerinde durulmalı ve takibi sağlanmalıdır.
12. Kurumda çalışan personel için bir Yardım Programı hazırlanmalıdır.

Bir kurumda mobbingin oluşma ihtimalinin olup olmayacağını veya döngünün herhangi bir yerde kesilip kesilmeyeceğini o kuruluşun kültürü belirler. Bir anlaşmazlık olduğunda onu tanımlamanın değişik yolları vardır. Büyüklüğüne ve yaptığı işe bakılmaksızın her kuruluş veya örgütün kendi kültürüne uygun mekanizma ve politikaları olabilir. Çatışma yönetimi için aşağıda sıralanan yapısal stratejiler, mobbingin erken dönemde durdurulmasında veya zarar gören tarafın hakkının iadesinde yardımcı olabilir.

- Açık kapı politikası uygulamak.

- Kurum prosedürleri olmalıdır.
- Personel arasında seçilenlere veya daha da iyisi tüm personele çatışma yönetimi veya arabuluculuk konusunda eğitim verilmesi.
- Kurum içinde bir arabuluculuk merkezi kurulmalı.
- Gizliliğin korunabilmesi için dışarıdan ücretli bir arabulucu tutulması.
- Yaşanan yerdeki bir arabuluculuk merkezi ile temasa geçilmesi.

Yönetimin örgütsel psikolojik yıldırma ortadan kaldırmak için atması gereken bazı adımlar vardır. Söz konusu adımları aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür (Tutar, 2004:131-132):

- Kaçınma: Bu yöntemde yönetici psikolojik yıldırma, örgütsel politika haline getirmeye çalışan herhangi saldırgan her hangi bir destek sağlamadığı gibi, onu engelleyici bir tutum içinde de olmaz. Yöneticinin bu tavrı psikolojik yıldırma engellemez; ancak bu tutumla saldırgan, örgütsel bir destek bulamaz ve kendi gücüyle yetinmek durumunda kalır. Bu tutum aynı zamanda psikolojik yıldırma görmezden gelmek demek olduğu için, bir bakıma onu desteklemek, sürmesinden yana tavır takınmak anlamına gelir. Dolayısıyla psikolojik yıldırma yönetimi için etkili bir yöntem değildir.

-Dondurma: Bu yöntemde belli bir zaman geçmesi beklenir, daha sonra saldırgan ve kurban arasında ilişkilerde biraz yumuşatma yoluna gidilir. Böylece, taraflar arasındaki farklılıklar azaltılarak, ortak menfaatler vurgulanmaya çalışılır veya daha üst düzey amaçlar belirlenerek, çatışan tarafların arasındaki farklılıkları unutup, daha önemli ve kapsamlı amaçlar için birleşmeleri ve yardımlaşmaları yoluna gitmeleri sağlanır.

- Psikolojik yıldırma çözme yaklaşımı: Bu yöntemde psikolojik yıldırmanın üzerine cesurca gidilir. Psikolojik yıldırmanın yayılıp örgüt iklimini ve örgüt kültürünü etkilemesine izin verilmez. Yönetici, tarafları yüz yüze getirerek, sorunların açık olarak ve ayrıntılı biçimde tartışılmasını sağlar. Özellikle iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan psikolojik yıldırma bu yöntem etkilidir.

- Güç ve otorite kullanma: Bu yöntemde, yönetici gücünü, yetkisini ve otoritesini kullanarak, psikolojik yıldırma ortadan kaldırmaya çalışır. Bu otorite taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir ama psikolojik yıldırma durdurur. Yönetici bu yolu sık kullanırsa, astların morali ve motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapar.

- Ödün verme: Psikolojik yıldırmanın kaynağı konusunda taraflar, kendi amaçlarından özveride bulunarak, ortak bir zeminde buluşurlar. Böylece anlaşmanın bir galibi olmaz. Her iki taraf bazı tavizler vererek anlaşma sağlar.

- Kişileri değiştirme: Psikolojik yıldırma neden olan ve bunun kurbanı olan kişiler, örgüt içinde başka birimlere ya da yerlere tayin edilerek, psikolojik yıldırmanın önlenmesine çalışılır. Etkili bir yol olmasına rağmen, herkes bir nedenle bulunduğu yere alındığı için uygulaması kolay değildir.

- Cezalandırma: Psikolojik yıldırmanın kişilere ve kuruma zarar verdiği noktada, buna sebep olanlara disiplin yöntemlerini uygulamak ve onları cezalandırmak, örgüt çıkarı bakımından bir zorunluluk halini alır.

- İşbirliği: Psikolojik yıldırma çözmeye istekli olmak, farklılıklarla yüz yüze gelmek ve görüş alış verişinde bulunmak, bütünleştirici çözümler aramak, herkesin kazançlı çıkacağı durumlar bulmak (kazan-kazan), sorunlara ve psikolojik yıldırma meydana okumak, işbirliği yapmanın yollarıdır.

Yukarıda belirtilen adımlar doğrultusunda işletmelerin yapısal olarak gerçekleştirebileceği çeşitli başa çıkma yöntemleri ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Turan, 2006: 44-50);

- Örgütsel liderliğin kurumsallaştırılması,
- Örgütsel rolün yeniden tasarımı,
- Örgütsel kültür ve iklimin yeniden tasarımı,
- Örgütsel sağlığın geliştirilmesi,
- Psikolojik şiddete karşı örgütsel empati,
- Psikolojik yıldırma karşı açık yönetim,

- İşin insancıllaştırılması,
- Örgütsel bütünleşmenin sağlanmasıdır

Mobbinge mücadelede halen var olan ve iyi örnekler oluşturan sistemler vardır. Mobbing karşıtı verilen örneklerden yola çıkılarak.

Victimization at Work (İşyerinde Kurban Edilme) adındaki, İngilizcesi de bulunan kitapçıkta, İsveç Mesleki Sağlık ve Güvenlik Kurulu, işverenlerin mobbingi engellemek için alabilecekleri önlemlerden örnekler vermektedir. Bu düzenlemeye göre, bu saldırgan tavırlar, kendilerini büyük bir saygısızlık ve onurlu ve ahlaklı davranış ilkelerine yapılan saldırılarla ortaya koyarlar. Bu eylemler gerek kişiler gerek çalışma grubu üzerinde kısa ve uzun vadeli olumsuz etkiler bırakır. Kurul örneğinde aşağıdaki noktalar gözetilmektedir.

- 1.Kurumun niyetlerini, amaçlarını ve çalışanlara karşı tavrını belirten bir İş Ortamı Politikası.
- 2.İyi bir psikolojik ve sosyal çalışma ortamını güvence altına alacak prosedürler.
- 3.İnsanları , kurumda olumsuz tepkiyle karşılaşmaktan koruyacak önlemler (işyerinde saygılı ve arkadaşça bir ortamı destekleyecek normlar yaratmak gibi). Kurum ve temsilcileri örnek oluşturmalıdır.
- 4.Yönetici konumundaki personele iş hukuku, değişik çalışma koşullarının etkileri, grup içi etkileşim ve çatışma riskleri, stres ve kriz dönemlerinde insanlara hızla karşılık verebilme becerilerini geliştirme gibi konularda eğitim ve rehberlik verilmesi.
- 5.Çalışma grubuna uyum sağlayabilmesi için çalışanlara işyeri kurallarının açıkça anlatılması.
- 6.Her bir çalışana, hedefleri ve yapacakları çalışmalar ile ilgili olarak mümkün olan en iyi şekilde bilgi verilmesi. Düzenli bilgilendirme ve toplantılar buna yardımcı olur.
- 7.Kurbanlaştırmanın önlenmesi için üzerinde anlaşılan önlemler hakkında çalışanlara bilgi verilmesi ve paylaşım.

8.Verilen görevlerin somut ve anlamlı olduğundan ve çalışanların bilgi ve kapasitesinin tam olarak kullanıldığından emin olmaya çalışmak.

9.Çalışanların bilgilerini artırmasına ve işlerini geliştirmelerine olanak tanınması. Çalışanların bu konuda teşvik edilmesi.

10.Saldırgan davranışlara ve kötü muameleye, yapan ve hedef olan kim olursa olsun izin verilmemesi.

11.İşverenin örnek oluşturması ve hiçbir çalışanın (gücün kötüye kullanımı ya da kasıtlı hareket, aşırı eleştirel tutum, alay, düşmanca davranış, çalışanın bilgisi dışında ve kötü niyetle denetlenmesi gibi kabul edilemez davranışlar ve karşılıklar ile) kurbanlaştırılmasına hiçbir şekilde izin verilmemesi.

12.İkili diyalog, iletişim ve problemleri çözmek için samimi bir istek yaratacak güvenilir bir zemin sağlamak (Davenport v. d. 2014: 139-140).

Örgütler, psikolojik yıldırmanı uygulayan kişi veya kişilerle yüzleşmek ve daha sonra bu kişiye veya kişilere psikolojik istismarın yarattığı ekonomik ve yasal etkileri açıklamak zorundadırlar. Sorumlu kişilere davranış değişikliği kazandıracak eğitimler de verilmelidir (Sheehan, 1999: 64).

Psikolojik yıldırmanın çözümünde yardımcı olabilecek kişi ve kurumlar ise işverenler, insan kaynakları uzmanları, sendikalar, sağlık koruma sistemleri, psikologlar ve doktorlar olabilmektedir. Bunların dışında işyerinde bulunan veya bireysel ve örgütsel düzeyde yardımcı olabilecek hukuki danışmanlar da sorunun çözümünde katkıda bulunabilirler (Yıldız ve Kılış, 2010: 81).

2.4.MOBBİNG ÖNLEMLERİ

*Psikolojik yıldırma maruz kalan çalışanın, Mobbing uygulayan kişiye taciz edici söz ve davranışlarını durdurmasını açıkça söylemesi ve bu konuşmayı yaparken gerekirse tanıklık edebilecek bir kişinin tanıklık etmesini sağlaması,

* Çalıştığı kurum yetkilileri ile bu durumu paylaşması,

* Yaşadığı olayları, verilen anlamsız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydetmesi,

* Durumu bağı olduğu sendikanın işyeri temsilcisine ya da sendika yönetimine bildirmesi,

* Hem yardımcı olması hem de kanıt oluşturması bakımından gerekiyorsa tıbbi ve psikolojik yardım alması faydalı olacaktır.

2.5. HUKUKİ BİLGİLER

Anayasamızda psikolojik tacizi doğrudan içeren bir hüküm bulunmamaktadır. Ancak psikolojik tacizin ulusal ve uluslararası hukukta kişilik hakları temelinde değerlendirildiği dikkate alınarak Anayasa'daki bu haklara ilişkin düzenlemelerin bazıları;

Anayasamızın “*Devletin Temel Amaç ve Görevleri*” başlıklı 5’inci maddesinde; “*kişinin temel hak ve hürriyetlerini, sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmak, insanın maddî ve manevî varlığının gelişmesi için gerekli şartları sağlamak*” devletin görevleri arasında sayılmıştır.

10’uncu maddede, “*Kanun Önünde Eşitlik*” ilkesine yer verilmiş ve devletin bu eşitliği sağlamak üzere gerekli tedbirleri alacağına vurgu yapılmıştır. “*Herkesin kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilemez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahip olduğu*” 12’inci maddede düzenlenmiş ve yine “*herkesin yaşama, maddî ve manevî varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahip olduğu*” 17’inci maddede vurgulanmıştır.

İş Kanunu hükümlerinde doğrudan psikolojik taciz kavramına yer verilmemiş olmakla birlikte; Eşit davranma ilkesi (Madde 5), Çalışma koşullarında değişiklik ve iş sözleşmesinin feshi (Madde 22), İşverenlerin ve işçilerin yükümlülükleri (İş sağlığı ve güvenliği konusunda) (Madde 77), kapsamında konunun değerlendirilmesi mümkün görünmektedir.

Mevzuatımıza ilk kez Türk Borçlar Kanunu ile giren psikolojik taciz ifadesi “*İşçinin kişiliğinin korunması*” başlığı altında düzenlenmiştir. Bu hükümle işçinin işyerindeki psikolojik tacizlere karşı hukukî güvence altına alınması konusunda önemli bir adım atılmıştır. İşverenin bu maddeye aykırı davranışları sonucu ortaya çıkan zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tâbi tutulmuştur.

Psikolojik taciz, Türk Medenî Kanunu'nda açıkça düzenlenmemiş olmakla birlikte; “*Dürüst Davranma*” başlıklı 2’inci maddesindeki “*Herkes, haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kurallarına uymak zorundadır*” şeklindeki temel ilkedden başlayarak; kişiliği vazgeçme ve aşırı sınırlamaya karşı koruyan 23’üncü madde, saldırılara karşı koruyan 24’üncü madde ve bu konuda açılacak davaları düzenleyen “*Davalar*” başlıklı 25’inci madde kapsamında ele alınabilmektedir.

Türk Ceza Kanunu’nun amaçları arasında yer alan “*kişi hak ve özgürlüklerinin korunması*” kapsamında, psikolojik tacize konu eylemlerin işleniş biçimleri ve sonuçlarına göre her biri ayrı ayrı değerlendirilmek üzere 96. maddesindeki Eziyet, 105. maddesindeki Cinsel Taciz,

106. maddesindeki Tehdit, 107. maddesindeki Şantaj, 117. Maddesindeki İş ve çalışma hürriyetinin ihlali, 122. maddesindeki Ayrımcılık, 125. maddesindeki Hakaret, 123.maddesindeki Kişilerin huzur ve sükûnunu bozma, 124. maddesindeki Haberleşmenin engellenmesi, 132. Maddesindeki Haberleşmenin gizliliğini ihlal, 133. maddesindeki Kişiler arasındaki konuşmaların dinlenmesi ve kayda alınması, 134. Maddesindeki Özel hayatın gizliliğini ihlal, 135. maddesindeki Kişisel verilerin kaydedilmesi TCK’da suç olarak sayılan fiiller arasında yer almaktadır.

2.6. MOBBİNG SENDROMU

Mobbing sendromu; haksız suçlama, küçük düşürme, genel taciz, duygusal eziyet ve/veya psiko-terör uygulamak yoluyla, bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan, kötü niyetli davranışlardan oluşan bir süreçtir (Davenport,2003; Tutar, 2004).

Mobbing sendromu genel olarak; çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliğine saldırıyla başlar. Mobbing Sendromunun On Anahtar Etmeni, mobbing sendromu, çeşitli bileşenlerle, sistemli ve sıklıkla gerçekleşen on ayırt edici etmen içerir. Bu etmenlerin mobbing mağduru üzerindeki etkisi, mobbing sendromunun temel unsuru haline gelir. Bu unsurlar,

1. Çalışanların onuru, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar.
2. Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim.
3. Doğrudan veya dolaylı, gizli veya açıkça yapılması.

4. Bir veya birkaç saldırgan tarafından yapılması: “akbabalık”
5. Sürekli, çoklu ve sistemli bir biçimde zaman içinde yapılması.
6. Hatanın kurbandaymış gibi gösterilmesi.
7. Kurbanın itibarını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, onu yalıtıma yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması.
8. Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması.
9. İşyerinden ayrılmasının kurbanın tercihiymiş gibi göstermesi.
10. Örgüt yönetimi tarafından anlaşılabilmesi, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi, hatta kışkırtılmasıdır.

Bu on etmenin birlikte bulunması, kişinin duygusal ve fiziksel sağlığını derinden etkiler ve hastalık, kaza ve intihar sonucu ölümle sonuçlanabilir.

3. BÖLÜM TÜRKİYE’DE AKADEMİK YAZIN VE OLAYLAR

Ülkemizde de çalışanların aralarında veya ast-üst arasında yıldırma yaşandığı dile getirilmeye başlanmıştır. Eskiden beri örgütlerde karşılaşılan zorbaca davranışlar da günümüzde 'yıldırma' olarak ifade edilmeye başlanmıştır (Baltaş, 2002; CNBCE-e 2005). Türkiye’de de Tan (2005), Dikmen (2005), Çalışkan (2005) ve Tanoğlu (2006) işletmelerde yıldırma tanımlamaya çalışmışlardır. Eğitim alanında ise Ertürk (2005) yıldırma olarak adlandırmıştır. Ayrıca, zaman içerisinde iş yerinde mobbingin önemi fark edilmiştir. Yıldırma ile başa çıkmada destek olmak amacıyla web siteleri açılmış (<http://mobbingyardim.wordpress.com>); ve Mobbing İle Mücadele Derneği (www.mobbing.org.tr). Son olarak Başbakanlık, "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi" konulu bir genelge yayımlayarak (Resmi gazete, 2011), iş yerinde yıldırma resmen tanımış ve bu yönde önlemler almıştır (Gökçe, 2012: 274).

Yapılan çalışmalara ek olarak: Mobbing Genelgesinin üçüncü maddesinde belirtilen toplu iş sözleşmelerinde mobbinge karşı koruyucu hükümler konması ile ilgili hüküm uygulanmaya başlamıştır. Anadolu Ajansı, Türkiye Gazeteciler Sendikası (TGS) arasında imzalanan Toplu İş Sözleşmesi’nde ilk kez kötü muamele ve psikolojik baskı olarak bilinen mobbing uygulaması da sözleşme hükümleri arasında yer almıştır (<http://www.tgs.org.tr>, 2012).

Türkiye’de mobbing üzerine yapılmış araştırmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Ancak yine de yapılan araştırmalar sınırlı sayıda kalmaktadır. Bu araştırmalardan biri Human Resource Management’ın yenibiris.com üzerinden gerçekleştirdiği anket çalışmasıdır. Bu çalışmanın sonucunda katılımcıların %81’inin iş hayatında mobbinge maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır (Human Source Management, 18 Mart 2010).

Konu ile ilgili Türkiye’de yapılan ilk panel 2006 yılı Mart ayında gerçekleşmiştir. Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi İş Hukuk ve Sosyal Güvenlik Ana Bilim Dalı’nın ev sahipliğini yaptığı panelde, “işyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve cinsel taciz” başlığı altında mobbing akademik platformda tartışılmaya başlanmıştır (Tınaz, 2008: 60).

Hacettepe Üniversitesinde yapılan çalışmada ise önemli sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada akademisyenlerin yüzde 29'unun mobbinge maruz kaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, mobbinge maruz kalanların yüzde 63,8'ini kadın, yüzde 36,2'sini ise erkek akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırma görevlileri yüzde 61,1 oranında mobbing davranışlarına maruz kalmaktadır. Mobbing davranışlarına maruz kalanların yaşayanların yaş aralığına bakıldığında ise yüzde 40,8'i, 20-29 yaş aralığındaki genç akademisyenler oluşturmaktadır. Mobbing davranışlarına maruz kalanları yüzde 40'ı eğitim fakültelerinde, yüzde 35,1'i iktisadi ve idari bilimler fakültelerinde görev yapmaktadır (Çevik, 2011: 81).

Mobbing ilk defa, kendi adıyla bir suç olarak İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yasası kapsamında 1993'te İsveç'te yasalaştırılmıştır. 2000 yılının başlarında Finlandiya, Hollanda, Fransa, Danimarka, Norveç gibi diğer Avrupa ülkeleri de işyerinde mobbingi suç olarak kabul etmişlerdir (Ulusoy, 2013: 150).

Türk Hukukunda cinsel tacize ilişkin olarak kişilik değerlerine yapılan hukuka aykırı davranışların yaptırımı bağlandığı genel hükümler Borçlar Kanununda, Medeni Kanun 24 ve 25. Maddeleri ve İş hukukunda ise 4857 sayılı kanun 24/II-d maddeleridir.

İşçinin kişiliğinin korunmasına yönelik önemli bir düzenlemede Borçlar Kanununda bulunmaktadır.

“MADDE 417- İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

İşveren, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür. İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir.”

657 sayılı Devlet memurları Kanunu'nun 125/A-a maddesinde "Verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımında kayıtsızlık göstermek veya düzensiz davranmak" (t) fıkrasında" Görevine veya iş sahiplerine karşı kayıtsızlık göstermek veya ilgisiz kalmak" fiillerinin uyarı, 25/8-a maddesinde" Verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımından kusurlu davranmak" ve (j) fıkrasında "Verilen emirlere itiraz etmek," fiillerinin kınama cezası ile cezalandırılacağı yine aynı maddenin son fıkralarında "Disiplin cezası verilmesine sebep olmuş; bir fiil veya halin cezaların sicilden silinmesine ilişkin süre içinde tekerrüründe bir derece ağır ceza uygulanır. Aynı derecede cezayı gerektiren fakat ayrı fiil veya haller nedeniyle verilen disiplin cezalarının üçüncü uygulamasında bir derece ağır ceza verilir. Geçmiş hizmetleri sırasındaki çalışmalarını olumlu olan ve iyi veya çok iyi derecede sicil alan memurlar için verilecek cezalarda bir derece hafif olanı uygulanabilir."

Anayasanın 12.maddesinde; herkesin, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahip olduğu, 17.maddesinde; herkesin, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahip olduğu,56. maddesinde; Devletin, herkesin hayatını, beden ve ruh sağlığı içinde sürdürmesini sağlamak, olduğu kurala bağlanmıştır.

Manevi zarar, kişinin fizik yapısını zedeleyen, yaşama gücünü azaltan olaylar nedeniyle duyulan acıyı, ıstırabı veya kişilik haklarının zedelenmesi nedeniyle şeref ve haysiyetin rencide edilmesini ifade ettiği gibi; günlük yaşamı zorlaştıran belli ağırlıktaki her türlü üzüntü ve sıkıntıyı da kapsamaktadır. Ancak kişinin kendi tutum ve davranışları nedeniyle duyduğu üzüntü ve acı nedeniyle idarece tazmini gereken manevi zararın doğduğundan söz edilemeyeceği de açıktır.

Manevi tazminat, patrimuanda meydana gelen bir eksilmeyi karşılamaya yönelik bir tazmin aracı değil, tatmin aracıdır. Olay nedeniyle duyulan elem ve ızdırabı kısmen de olsa hafifletmeyi amaçlar.

Tam yargı davalarında, öncelikle zarara yol açtığı öne sürülen idari işlem veya eylemin hukuka uygunluğunun denetlenmesi esas alındığından, olayın oluşumu ve zararın niteliği irdelenip, idarenin hizmet kusuru olup olmadığının araştırılması, hizmet kusuru yoksa kusursuz sorumluluk ilkelerinin uygulanıp uygulanmayacağına incelenmesi, tazminata hükmedilirken de her halde sorumluluk sebebinin açıkça belirtilmesi gerekmektedir.

Bu durumda, davalı idarenin disiplin cezaları ve geçici görevlendirmeler ile davacının kişilik haklarının ve manevi bütünlüğünü zarara uğrattığı sonucuna varıldığından davalı idare tarafından davacıya takdiren 5.000.- TL manevi tazminat ödenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.”

“Davacıya karşı yürütülen psikolojik tacizin (mobbing)manevi yapısını olumsuz olarak etkileyecek ağırlıkta bulunduğu anlaşılmıştır; idarenin, hukuka aykırı eylem ve işlemleri nedeniyle üzüntü ve sıkıntı yaşayan davacının zararını tazmini gerekir. Erzurum Valiliği İl İnsan Hakları Kurulunca yapılan inceleme sonucu düzenlenen rapor, yargı kararları ve davacı hakkında tesis edilen işlemlerin incelenmesinden, davacının haksız bir takım uygulamalara maruz kaldığı ve bu uygulamaların manevi yapısını olumsuz olarak etkileyecek ağırlıkta bulunduğu anlaşıldığından, idarenin hukuka aykırı eylem ve işlemleri nedeniyle üzüntü ve sıkıntı yaşayan davacının zararının tazmini gerektiği gerekçesiyle davanın kısmen kabulü ile 5.000,00 TL'nin dava tarihinden itibaren işleyecek yasal faiziyle birlikte davacıya ödenmesine”

“Dava, disiplin cezalarının kaldırılması ve işyerinde *duygusal* taciz (mobbing) nedeniyle istenen manevi tazminat talebine ilişkindir. İşveren kişisel nedenlerle davacı işçinin yanında çalışmasını istememekte olup, kendisinden bir yıl içinde 5 kez yazılı savunma talep etmiştir. İşveren işçisini gözetme yükümlülüğüne uymayarak davacıyı iş arkadaşları önünde sürekli olarak küçük düşürmüş, bağırması ve işleri beceremediğini ifade etmiştir. Davacı mesai sonrası ağlama krizleri geçirmiş, psikolojik tedavi görmüştür. Mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb., davranışları içermektedir. Açıklanan olaylar ışığında davacının davasının kabulü gerekir.”

“Dava, disiplin cezalarının kaldırılması ve işyerinde duygusal taciz (mobbing) nedeniyle istenen manevi tazminat talebine ilişkindir. Taraflar delillerini bildirmiş, tanıkların beyanları da alınmıştır. Davacıdan son dönemde 5 kez savunma istenmiş, 02.02.2005 tarihinde uyarı, 23.11.2005 tarihinde de kınama cezaları verilmiştir. İlgili TİS ekinde işten çıkarmayı gerektirir koşullar başlığında "Bir yıl içinde aynı disiplin suçundan 3 kez kınama cezası almak" hükmü mevcuttur. Mahkememizce yargılama sürerken, açıklanan koşulun oluşması nedeniyle davacının iş akdi fesh edilmiş, davacı işe iade davası açmış, işe iade davası halen devam etmektedir. MK 2. maddesine ilişkin iyiniyet kuralları, 4857 sayılı yasanın işverenin çalışanlara eşit davranmasına ilişkin olgular birlikte değerlendirildiğinde işverenin işçisini koruma-gözetme sorumluluğunun bulunduğu açıktır. Oysa dava konusu disiplin cezalarının verilmesine neden olan ve davacının kusuru bulunduğu iddia edilen olayların bir kısmında davacının sorumluluğunun olmadığı, bir kısmında ise izinli olduğu dönemlerde yapılması gereken işlerin yerine getirilmemesinden-aksamasından sorumlu tutulduğu görülmüştür.

Davacı, kendisi ile ilgili problem çıkmasını önlemek adına bir alt görevde çalışmayı kabul ederek görevini yerine getirirken, tanık beyanlarından da anlaşılacağı üzere işyerinde amirlerinin uzaktan, yüksek sesle bağırarak, iş yapmasını söylemelerine, telefonla konuşurken, konuşmasına aldırılmadan emir ve görev vermelerine, yüksek sesle bağrılarak "sen bu işi beceremiyorsun" gibi sözlü saldırılara, hakaretlere maruz kalmıştır. Kişilik hakları çiğnenmiş, çalışma arkadaşları arasında küçük düşürülmüştür. Bu davranışlar mahkememizce işçiyi yıldırmaya, psikolojik baskı uygulayıp genellikle de işten ayrılmasını sağlamaya yönelik davranışlar olarak değerlendirilmiştir. Yine tanık beyanıyla doğrulanan, davacının mesai sonrasında ağlama krizine girmesi, psikolojik tedavi görmesi, rapor alması da bu kanaati kuvvetlendirmektedir. (Mobbing) kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb., davranışları içermektedir. Toplanan delillerden davacıya üstleri tarafından kötü muamele yapıp aşağılanarak psikolojik taciz uygulandığı, verilen haksız disiplin cezaları sonucu TİS'de yapılan düzenlemeye göre de iş akdinin feshi sonucuna kadar varıldığı dolayısıyla geçimini emeğiyle çalışarak kazanan davacı işçinin maddi ve manevi kayba uğratıldığı kanaatine varılmıştır. Davacının üzüntüsünü bir ölçüde hafifletebilmek amacı ile davacı

lehine 1000,00 YTL manevi tazminata hükmedilerek aşağıdaki şekilde karar verilmiştir.”

“Davacı, amiri tarafından cinsel ilişki teklif edildiğini, kabul edilmeyince performans notunun düşürüldüğünü, işyerinde olayın duyulması neticesinde bunalıma girerek çalışamaz hale gelmesi nedeniyle iş akdini sonlandırmak zorunda kaldığını iddia etmiş, iş akdini haklı nedenle feshederek kıdem tazminatı ile yıllık izin alacaklarının ödenmesine karar verilmesini istemiştir. Mevcut delillerin ve tanık anlatımlarının bütünlük içinde değerlendirilmesi neticesinde; davacının olayları yer ve zaman belirterek ayrıntılı biçimde anlatarak kendi iffetini herhangi bir sebep yokken ortaya koyması yaşamın olağan akışına aykırıdır. Taciz olayının etki ve sonuçları temadi etmekte olup sonuçları itibariyle bir nevi mobbinge dönüşen eylemler karşısında 6 günlük hak düşürücü sürede fesih hakkının kullanılmadığından da bahsedilemez. Akdin davacı kadın işçi tarafından feshi haklı olup kıdem tazminatının hüküm altına alınması gerekir.”Hükümlerini vermiştir.

4.BÖLÜM ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ VE KAVRAMLARI

4.1.PROBLEM DURUMU

Mobbing olgusu günümüzde birçok işletmede ve kamu sektöründe görülmektedir. Mobbing işletmelerin performansını düşürmekte ve çalışan bağlılığını azaltmaktadır. Mobbing çalışanların performansını düşürmekte ve işletmenin saygınlığını azaltmaktadır.

Mobbing önlem alınması ve önlenmesi gereken bir durumdur bu durumun etkisi ve maliyeti teknik çerçevede azımsanmayacak düzeyde artış göstermektedir.

TÜRKİYEDE KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN MOBBİNG ALGILARI konu başlıklı tezimizde İstanbul'da faaliyet gösteren kamu kurumlarında mobbing unsurunun nasıl oluştuğu araştırmamızın çevresini oluşturmaktadır.

4.2.PROBLEM CÜMLESİ

Kamu sektöründe mobbing uygulanmaktadır?

4.3.ALT PROBLEMLER

1. Kamu çalışanlarının görüşlerine göre mobbing ne düzeydedir?

Kamu çalışanlarının psikolojik yıldırmaya ilişkin görüşlerinde;

- a. Cinsiyet,
- b. Yaş
- c. Medeni durum,
- d. Hizmet yılı,
- e. Eğitim durumu,

değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4.4.ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı kamu sektöründe mobbingin uygulanıp uygulanmadığını tesbit etmek ve bu konu hakkında sağduyu uyandırmaktır.

4.5.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Mobbing önlem alınması ve bilinçlenilmesi gereken bir durumdur.Yasalarında söylediği gibi herkesin eşit ve adil şartlarda çalışma hakkı vardır.Bunu kısıtlayan kişiler kanunen suç işlemiş sayılırlar.Şu da bilinmelidir ki her mobbinci ceza almış olsaydı bugün mobbing denilen bir kavram oluşmazdı.

Araştırmamız şu açıdan önem taşımaktadır mobbingi engellemede bireysel çabalar çok etkin değildir lakin örgüt bilinci oluşturulup izleyiciler denilen kişiler savaşa dahil edile bilirse mobbing etkisini kaybeder.

4.6.SAYILTILAR (VARSAYIMLAR)

1. Araştırma kapsamında yer alan kamu görevlileri ölçme araçlarına tarafsız, içten ve samimi cevaplar vermişlerdir.
- 2.Araştırmada kullanılan ölçeğimiz mobbingi belirlemede ve etkisini ölçmede etkindir.

4.7.SINIRLILIKLAR

- 1.Araştırmamız dahilinde sadece İstanbul genelinde çalışan kamu görevlileri örneklem olarak belirlenmiştir.

5.BÖLÜM YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modeli ile tasarlanmıştır. Araştırmada Mobbing algısı katılımcıların görüşleri doğrultusunda rasyonel veriler kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evren ve örneklemini , araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve bu örneğe dair elde ettiği sonuçları genelleştirebileceği gruptur (Altunışık, vd., 2012: 123).Bu araştırmanın evrenini Türkiye’de kamu sektöründe çalışan tüm bireyler oluşturmaktadır.Türkiye’de kamuda çalışan bu personel sayısına ulaşmak mümkünse de konunun hassasiyeti de göz önünde bulundurulduğunda söz konusu kurumlardan resmi izin almanın mümkün olmaması ayrıca araştırma evrenine ulaşılması zaman, maliyet, kontrol ve enerji açısından oldukça güç olması sebebiyle tam sayım yapılmamış ve örnekleme yoluna başvurulmuştur (Ekiz, 2009: 103).

Örnekleme araştırma için seçildikleri büyük grubu (evren) temsil edebilecek şekilde, grup içerisinde belli sayıda elemandan (denek) oluşan, bir alt elemanlar grubu oluşturulması süreci olup araştırmacıya evren hakkında genellemeler yapabileceği gerekli bilgiyi sağlar (Altunışık, vd.,2012: 133). Bu bağlamda örnekleme tekniği olarak; örnekleme çevresinin belirlenemediği ve anakütleyi oluşturan her bir elemanın seçilme şansının bilinemediği durumlarda tercih edilen (Gegez, 2010: 216) tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme tercih edilmiştir.Kolayda örnekleme yönteminin tercih edilme sebebi ise; (1) örneğe seçilecek bireylerden sadece ulaşılabilir olanların örnek kapsamına dahil edilmesi (2) zaman ve bütçe darlığının söz konusu olması (3) internet ortamında gerçekleştirilen ve giderek yaygınlaşan anketlerde bu yöntemin uygulanması şeklinde sıralanabilir (Geger, 2010:217). Buradan yola çıkarak araştırmamızın örneklemini İstanbul’da faaliyet gösteren kamu kurum çalışanları oluşturmaktadır.Örneklem çevresindeki kamu kurum çalışanlarının oluşturduğu ana kütlenin İstanbul’daki çalışanlar grubu ve bu grubun yaşadığı çevrenin Türkiye’nin en yoğun metropolinde olması örneklem kütlesinin üzerindeki baskıyı bir kat daha artırmakta ve bunun üzerine işyerinde uygulanan mobbing uygulamalarının da

eklenmesi sonucunda örneklerdeki tahribatların tek tek veya topluca incelendiğinde klinik aşamalarına kadar varmak olduğunda görülmüştür.

Bu çerçevede anket soruları İstanbul genelinde çalışan 250 kamu görevlisine sorulmuş 229 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Sonuç olarak araştırma bulgularının % 95 güven aralığında, \pm % 5 örnekleme hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel teknikleri (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasında istatistiksel fark olup olmadığını belirlemek için t-testi, ikiden fazla grup olması durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (Oneway) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

6.BÖLÜM BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan kamu memurlarının ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Tablo 1.Cinsiyete Göre Kamu Çalışanı Dağılımı

Cinsiyet	F	%
Kadın	85	37,1
Erkek	144	62,9
Toplam	229	100,0

Kamu çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre 85'i (%37,1) kadın, 144'ü (%62,9) erkek olarak dağılmaktadır.

Tablo 2. Yaşa Göre Kamu Çalışanı Dağılımı

Yaş	F	%
25 Yaş Ve Altı	78	34,1
26-30 Yaş	66	28,8
31-35 Yaş	54	23,6
36-40 Yaş	31	13,5
Toplam	229	100,0

Kamu Çalışanlarının yaş değişkenine göre 78'i (%34,1) 25 yaş ve altı, 66'sı (%28,8) 26-30 yaş, 54'ü (%23,6) 31-35 yaş, 31'i (%13,5) 36-40 yaş olarak dağılmaktadır.

Tablo 3. Medeni Duruma Göre Kamu Çalışanı Dağılımı

Medeni Durum	F	%
Evli	154	67,2
Bekar	75	32,8
Toplam	229	100,0

Kamu Çalışanlarının medeni durum değişkenine göre 154'ü (%67,2) evli, 75'i (%32,8) bekar olarak dağılmaktadır.

Tablo 4. Eğitim Durumuna Göre Kamu Çalışanları Dağılımı

Eğitim Durumu	F	%
Üniversite Mezunu	181	79,0
Lisansüstü/Doktora	48	21,0
Toplam	229	100,0

Kamu Çalışanlarının eğitim durumu değişkenine göre 181'i (%79,0) lisans, 48'i (%21,0) lisansüstü/Doktora olarak dağılmaktadır.

Tablo 6. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kamu Çalışanı Dağılımı(Aynı Kurumda Çalışma Süresi)

Mesleki Kıdem	F	%
1-5 Yıl	90	39,3
5-10 Yıl	50	21,8
10-15 Yıl	42	18,3
15-20 Yıl	47	20,5
Toplam	229	100,0

Kamu Çalışanlarının mesleki kıdem değişkenine göre 90'ı (%39,3) 1-5 yıl , 50'si (%21,8) 5-10 yıl, 42'si (%18,3) 10-15 yıl, 47'si (%20,5) 15-20 yıl olarak dağılmaktadır.

Tablo 7. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kamu Çalışanı Dağılımı(Toplam Çalışma Süresi)

Mesleki Kıdem	F	%
1-5 Yıl	101	44,10
5-10 Yıl	52	22,70
10-15 Yıl	45	19,70
15-20 Yıl	31	13,50
Toplam	229	100,0

Kamu Çalışanlarının mesleki kıdem değişkenine göre 101'i (%44,10) 1-5 yıl , 52'si (%22,70) 5-10 yıl, 45'i (%19,70) 10-15 yıl, 31'i (%13,50) 15-20 yıl olarak dağılmaktadır.

Tablo 8.Mobbin Algısına Göre Kamu Çalışanı Dağılımı

Mobbingin Anlamı	F	%
Evet	175	76,4
Hayır	54	23,6
Toplam	229	100,0

Kamu çalışanlarının Mobbingin anlamını bilmesi değişkenine göre 175'i (%76,4) Evet, 54'ü (%23,6) Hayır olarak dağılmaktadır.

Tablo 8.Mobbinge Maruz Kalma Değişkenine göre Göre Kamu Çalışanı Dağılımı

Mobbingin Anlamı	F	%
Evet	130	56,80
Hayır	99	43,20
Toplam	229	100,0

Kamu çalışanlarının Mobbinge Maruz Kalmasıyla ilgili 130'u (%56,80) Evet, 54'ü (%43,20) Hayır olarak dağılmaktadır.

Tablo 9. Mobbinge Karşılık Verme Değişkenine Göre Kamu Çalışanı Dağılımı

Mobbinge Karşılık Verme	F	%
Bir şey yapmadım	82	63,10
Arkadaşlarımla Dertleştim	23	17,7
Başka bir yere Tayin istedim	17	13,10
Sendikaya Başvurdum	8	6,2
Toplam	130	100,0

Kamu Çalışanlarının Mobbinge Karşılık Verme değişkenine göre 82'si (%63,10) Bir şey Yapmamıştır , 23'ü (%17,70) Arkadaşlarıyla Dertleşmiştir, 17'si (%13,10) Başka Bir yere Tayin İstemiştir , 8'i (%6,2) Sendikaya Başvurmuştur olarak dağılmaktadır.

Tablo 9. Mobbinge Karşılık Vermenin Sonucu Değişkenine Göre Kamu Çalışanı Dağılımı

Mobbinge Karşılık Verme Sonucu	F	%
Çaresizim Elimden Bir şey gelmez	85	65,40
Şikayet ettim sonuç Alamadım	35	26,90
Dava Açtım Mobbingi Durdurdum	10	7,70
Toplam	130	100,0

Kamu Çalışanlarının Mobbinge Karşılık Verme Sonucu değişkenine göre 85'i (%65,40) Çaresiz olduğunu düşünmektedir , 35'i (%26,90) Şikayet edip sonuç alamamıştır, 10'u (%7,70) Dava açıp Mobbingi durdurmuştur.

Tablo 10. Mobbinge Maruz Kalınan Dönemdeki Medeni Duruma Göre Kamu Çalışanı Dağılımı

Medeni Durum	F	%
Evli	54	41,50
Bekar	68	52,30
Dul	8	6,20
Toplam	130	100,0

Kamu Çalışanlarının Mobbinge maruz kaldığı medeni durum değişkenine göre 54'ü (%41,50) evli, 68'i (%52,30) bekar ve 8 'i(%6,20) Dul olarak olarak dağılmaktadır.

Tablo 11.Mobbinge Maruz Kalınan Dönemdeki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kamu Çalışanı Dağılımı

Mesleki Kıdem	F	%
1-5 Yıl	91	70
6-10 Yıl	22	16,90
11-15 Yıl	17	13,10
Toplam	130	100,0

Kamu Çalışanlarının Mobbinge Maruz Kaldığı dönemdeki mesleki kıdem değişkenine göre 91'i (%70) 1-5 yıl , 22'si (%16,90) 6-10 yıl, 17'si (%13,10) 11-15 yıl, olarak dağılmaktadır.

Tablo 12.Mobbingci Değişkenine Göre Kamu Çalışanı Dağılımı

	Mobbingci	F	%
	Yönetici/Üstler	116	89,20
	Eşim/Mesai	14	10,80
	Arkadaşım		
	Toplam	130	100,0

Kamu çalışanlarının Mobbingci ile ilgili soruya verdiği cevapların dağılımı ;116'sı (%89,20) Yönetici/Üstler, 14'ü (%10,80) Eşim/MesaiArkadaşım olarak şeklindedir

Tablo 13.Mobbincinin Cinsiyet Dağılımı

	Cinsiyet	F	%
	Kadın	74	56,90
	Erkek	56	43,10
	Toplam	130	100,0

Mobbingcinin cinsiyet değişkenine göre 74'ü (%56,90) kadın, 56'sı (%43,10) erkek olarak dağılmaktadır.

Tablo 14.Mobbinge Maruz Kalınan Süre Değişkenine Göre Kamu Çalışanı Dağılımı

	Mobbig Süresi	F	%
	9-12 Ay	49	37,70
	13-24 Ay	27	20,80
	24 ve Üstü Ay	54	41,50
	Toplam	130	100,0

Kamu Çalışanlarının Mobbinge Maruz Kaldığı süre değişkenine göre 49'u (%37,70) 9-12 ay , 27'si (%20,8) 13-24 ay, 54'ü (%41,50) 24 ay ve üstü , olarak dağılmaktadır.

Tablo 15. Mobbingin Mağdura Zarar verme Değişkenine Göre Kamu Çalışanı Dağılımı

	Mobbingin Mağdura Zarar Vermesi	F	%
	Evet	130	100
	Toplam	130	100,0

Kamu çalışanlarının Hepsi Mobbingin mağdura zarar verdiğini Düşünmektedir.

Tablo16. Kamu Çalışanlarına uygulanan Mobbing Yöntemleri

	N	Ort	Ss
İstifaya Zorlama	130	4,211	0,438
İletişim Kesilmesi	130	2,427	0,704
Tehdit	130	1,860	0,724
İş verilmemesi	130	1,969	0,691
Ceza verilmesi	130	3,059	0,805
Özel hayatın gizliliği	130	2,284	0,515

Araştırmaya katılan Kamu çalışanlarına uygulanan mobbing yöntemleri “İstifaya Zorlama” düzeyi güçlü (4,21) ; “İletişim Kesilmesi” düzeyi zayıf (2,42); “Tehdit ” düzeyi zayıf (1,86); “İş verilmemesi” düzeyi zayıf (1,96); “Ceza verilmesi” düzeyi orta (3,05); “Özel hayatın gizliliği” düzeyi zayıf (2,28); olarak saptanmıştır.

Tablo16. İstifaya Zorlama Düzeyinin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları

ANOVA Sonuçları										
Puan	Grup	N	\bar{x}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
İstifaya Zorlama	5 Yıl Ve Daha Az	90	4,118	0,426	G. Arası	2,242	3	0,747		
	5-10 Yıl	50	4,162	0,437	G. İçi	41,460	225	0,184	4,055	0,008
	10-15 Yıl	42	4,354	0,386	Toplam	43,702	228	0,000		
	15-20 Yıl	47	4,312	0,463						

Araştırmaya katılan Kamu personellerinin istifaya zorlanma puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,055$; $p=0,008<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdem 10-15 yıl olanların İstifaya Zorlanma puanları ($4,354 \pm 0,386$), mesleki kıdem 5 yıl ve daha az olanların İstifaya Zorlanma puanlarından ($4,118 \pm 0,426$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 15-20 yıl olanların İstifaya zorlanma puanları ($4,312 \pm 0,463$), mesleki kıdem i 5 yıl ve daha az olanların istifaya zorlanma puanlarından ($4,118 \pm 0,426$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem i 10-15 yıl olanların istifaya zorlanma puanları ($4,354 \pm 0,386$), mesleki kıdem i 5-10 yıl olanların istifaya zorlanma puanlarından ($4,162 \pm 0,437$) yüksek bulunmuştur.

Tablo17.İletişimin Kesilmesi Düzeyinin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>							
Puan	Grup	N	X	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
İletişimin Kesilmesi	5 Yıl Ve Daha Az	90	2,467	0,732	G. Arası	0,253	3	0,084		
	5-10 Yıl	50	2,390	0,704	G. İçi	112,600	225	0,500	0,168	0,918
	10-15 Yıl	42	2,419	0,528	Toplam	112,852	228	0,000		
	15-20 Yıl	47	2,398	0,797						

Araştırmaya katılan Kamu personellerinin iletişim kesilmesi puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır(F=0,168; p=0,918>0.05).

Tablo18. Tehdit Düzeyinin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>							
Puan	Grup	N	X	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Tehdit	5 Yıl Ve Daha Az	90	1,829	0,711	G. Arası	0,951	3	0,317		
	5-10 Yıl	50	1,778	0,694	G. İçi	118,558	225	0,527	0,601	0,615
	10-15 Yıl	42	1,938	0,629	Toplam	119,509	228	0,000		
	15-20 Yıl	47	1,936	0,856						

Araştırmaya katılan Kamu çalışanlarının tehdit puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,601$; $p=0,615>0.05$).

Tablo19. İş verilmemesi Düzeyinin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>							
<i>Puan</i>	<i>Grup</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>	<i>Var. K.</i>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İş verilmemesi	5 Yıl Ve Daha Az	90	1,822	0,630	G. Arası	4,040	3	1,347		
	5-10 Yıl	50	2,088	0,716	G. İçi	104,926	225	0,466	2,888	0,036
	10-15 Yıl	42	1,952	0,638	Toplam	108,966	228	0,000		
	15-20 Yıl	47	2,140	0,778						

Araştırmaya katılan kamu personellerinin iş verilmemesi puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,888$; $p=0.036<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdem 5-10 yıl olanların iş verilmemesi puanları ($2,088 \pm 0,716$), mesleki kıdem 5 yıl ve daha az olanların iş verilememesi puanlarından ($1,822 \pm 0,630$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 15 -20 yıl olanların mesleki kıdem puanları ($2,140 \pm 0,778$), mesleki kıdem 5 yıl ve daha az olanların iş verilmemesi puanlarından ($1,822 \pm 0,630$) yüksek bulunmuştur.

Tablo20. Ceza verilmesi Düzeyinin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>							
Puan	Grup	N	X	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Ceza verilmesi	5 Yıl Ve Daha Az	90	3,125	0,734	G. Arası	3,688	3	1,229		
	5-10 Yıl	50	2,963	0,843	G. İçi	144,140	225	0,641	1,919	0,127
	10-15 Yıl	42	3,235	0,776	Toplam	147,828	228	0,000		
	15-20 Yıl	47	2,878	0,893						

Araştırmaya katılan kamu personellerinin ceza verilmesi puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır(F=1,919; p=0,127>0.05).

Tablo21. Özel hayatın gizliliği Düzeyinin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>							
Puan	Grup	N	X	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Özel hayatın gizliliği	5 Yıl Ve Daha Az	90	2,266	0,490	G. Arası	0,125	3	0,042		
	5-10 Yıl	50	2,268	0,496	G. İçi	60,323	225	0,268	0,156	0,926
	10-15 Yıl	42	2,326	0,383	Toplam	60,448	228	0,000		
	15-20 Yıl	47	2,298	0,674						

Araştırmaya katılan kamu personellerinin özel hayatın gizliliği puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,156$; $p=0,926>0.05$).

Tablo22. İstifaya Zorlama Düzeyinin Mobbinge Maruz Kalındığı Andaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>			ANOVA Sonuçları							
Puan	Grup	N	X	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
	1-5 Yıl	91	4,223	0,446	G. Arası	0,087	2	0,044		
İstifaya Zorlama	6-10 Yıl	22	4,207	0,459	G. İçi	43,614	226	0,193	0,226	0,798
	11-15 Yıl	17	4,161	0,335	Toplam	43,702	228	0,000		

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin istifaya zorlama puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,226$; $p=0,798>0.05$).

Tablo23. İletişim Kesme Düzeyinin Mobbinge Maruz Kalındığı Andaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>			ANOVA Sonuçları							
Puan	Grup	N	X	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
	1-5 Yıl	91	2,433	0,688	G. Arası	0,099	2	0,050		
İletişim kesme	6-10 Yıl	22	2,437	0,750	G. İçi	112,753	226	0,499	0,099	0,905
	11-15 Yıl	17	2,370	0,666	Toplam	112,852	228	0,000		

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin iletişim kesme puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,099$; $p=0,905 > 0,05$).

Tablo24. Tehdit Düzeyinin Mobbinge Maruz Kalındığı Andaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>				<i>ANOVA Sonuçları</i>						
Puan	Grup	N	X	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
	1-5 Yıl	91	1,896	0,718	G. Arası	0,397	2	0,199		
Tehdit	6-10 Yıl	22	1,825	0,762	G. İçi	119,112	226	0,527	0,377	0,686
	11-15 Yıl	17	1,787	0,655	Toplam	119,509	228	0,000		

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin tehdit puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,377$; $p=0,686 > 0,05$).

Tablo25. İş Vermeme Düzeyinin Mobbinge Maruz Kalındığı Andaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>				<i>ANOVA Sonuçları</i>						
Puan	Grup	N	X	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
	1-5 Yıl	91	2,004	0,689	G. Arası	0,633	2	0,317		
İş vermeme	6-10 Yıl	22	1,959	0,715	G. İçi	108,333	226	0,479	0,660	0,518
	11-15 Yıl	17	1,837	0,645	Toplam	108,966	228	0,000		

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin iş vermeme puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,660$; $p=0,518>0,05$).

Tablo26. Ceza Verilmesi Düzeyinin Mobbinge Maruz Kalındığı Andaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>				<i>ANOVA Sonuçları</i>						
Puan	Grup	N	X	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
	1-5 Yıl	91	3,170	0,819	G. Arası	4,121	2	2,060		
Ceza Verme	6-10 Yıl	22	2,874	0,775	G. İçi	143,708	226	0,636	3,240	0,041
	11-15 Yıl	17	3,053	0,754	Toplam	147,828	228	0,000		

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin ceza verilmesi puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,240$; $p=0,041<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdemi 1-5 Yıl olanların ceza verilmesi puanları ($3,170 \pm 0,819$), mesleki kıdemi 6-10 yıl olanların okula yabancılaşma puanlarından ($2,874 \pm 0,775$) yüksek bulunmuştur.

Tablo27. Özel Hayat Düzeyinin Mobbinge Maruz Kalındığı Andaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>							
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	1-5 Yıl	91	2,330	0,486	G. Arası	0,599	2	0,300		
Özel hayat	6-10 Yıl	22	2,237	0,561	G. İçi	59,849	226	0,265	1,131	0,324
	11-15 Yıl	17	2,205	0,510	Toplam	60,448	228	0,000		

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin Özel hayat puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,131$; $p=0,324 > 0,05$).

Tablo28. İstifaya Zorlama Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>							
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	25- Yaş Ve Altı	78	4,138	0,436	G. Arası	0,941	3	0,314		
İstifaya zorlama	26-30 Yaş	66	4,200	0,382	G. İçi	42,760	225	0,190	1,651	0,178
	31-35 Yaş	54	4,269	0,463	Toplam	43,702	228	0,000		
	36-40 Yaş	31	4,315	0,493						

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin istifaya zorlama puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($F=1,651$; $p=0,178>0.05$).

Tablo29.İletişim Kesme Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>							
<i>Puan</i>	<i>Grup</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>	<i>Var. K.</i>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İletişim kesme	25 Yaş Ve Altı	78	2,405	0,735	G. Arası	0,344	3	0,115		
	26-30 Yaş	66	2,450	0,651	G. İçi	112,508	225	0,500	0,229	0,876
	31-35 Yaş	54	2,472	0,649	Toplam	112,852	228	0,000		
	36-40 Yaş	31	2,355	0,839						

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin iletişim puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($F=0,229$; $p=0,876>0.05$).

Tablo30. Tehdit Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>							
<i>Puan</i>	<i>Grup</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>	<i>Var. K.</i>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Tehdit	25 Yaş Ve Altı	78	1,797	0,729	G. Arası	1,626	3	0,542		
	26-30 Yaş	66	1,796	0,622	G. İçi	117,883	225	0,524	1,034	0,378
	31-35 Yaş	54	1,949	0,707	Toplam	119,509	228	0,000		
	36-40 Yaş	31	2,000	0,919						

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin tehdit puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($F=1,034$; $p=0,378>0.05$).

Tablo31.İş Verilmemesi Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>							
<i>Puan</i>	<i>Grup</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>	<i>Var. K.</i>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İş verilmemesi	25 Yaş Ve Altı	78	1,841	0,623	G. Arası	2,442	3	0,814		
	26-30 Yaş	66	1,971	0,629	G. İçi	106,524	225	0,473	1,719	0,164
	31-35 Yaş	54	2,082	0,776	Toplam	108,966	228	0,000		
	36-40 Yaş	31	2,094	0,796						

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin iş verilmemesi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($F=1,719$; $p=0,164>0.05$).

Tablo32. Ceza verilmesi Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>							
Puan	Grup	N	X	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Ceza verilmesi	25 Yaş Ve Altı	78	3,055	0,806	G. Arası	6,354	3	2,118		
	26-30 Yaş	66	3,009	0,754	G. İçi	141,474	225	0,629	3,368	0,019
	31-35 Yaş	54	3,304	0,776	Toplam	147,828	228	0,000		
	36-40 Yaş	31	2,751	0,868						

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin ceza verilmesi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,368$; $p=0.019<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşa 31-35 yaş olanların ceza verilmesi puanları ($3,304 \pm 0,776$), yaşa 26-30 yaş olanların ceza verilmesi puanlarından ($3,009 \pm 0,754$) yüksek bulunmuştur. Yaşa 31-35 yaş olanların okula yabancılaşıma puanları ($3,304 \pm 0,776$), yaşa 36-40 yaş olanların okula yabancılaşıma puanlarından ($2,751 \pm 0,868$) yüksek bulunmuştur.

Tablo33. Özel Hayat Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>							
Puan	Grup	N	X	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Özel hayat	25 Yaş Ve Altı	78	2,231	0,489	G. Arası	1,049	3	0,350		
	26-30 Yaş	66	2,262	0,454	G. İçi	59,400	225	0,264	1,324	0,267
	31-35 Yaş	54	2,404	0,473	Toplam	60,448	228	0,000		
	36-40 Yaş	31	2,257	0,724						

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin özel hayat puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,324$; $p=0,267>0.05$).

Tablo34. Mobbinin uyguladığı mobbing yöntemi Puanlarının mobbing algısı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	X	Ss	T-Testi		
					T	Sd	P
İstifaya zorlama	EVET	175	4,230	0,419	1,180	227	0,239
	HAYIR	54	4,149	0,493			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin istifaya zorlama ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında mobbing algısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=1,180$; $p=0,239>0,05$).

Tablo35. İletişim Kesme Puanlarının Mobbing algısı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	T-Testi		
					T	Sd	P
İletişim kesme	Evet	175	2,419	0,668	-0,318	227	0,751
	Hayır	54	2,454	0,814			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin iletişim kesme ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında mobbing algısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=-0,318$; $p=0,751>0,05$).

Tablo36. Tehdit Puanlarının Mobbing algısı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	X	Ss	T-Testi		
					T	Sd	p
Tehdit	Evet	175	1,858	0,683	-0,070	227	0,944
	Hayır	54	1,866	0,851			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin tehdit ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında mobbing algısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=-0,070$; $p=0,944>0,05$).

Tablo37. İş verilmemesi Puanlarının Mobbin algısı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	T-Testi		
					T	Sd	P
İş verilmemesi	Evet	175	1,938	0,670	-1,229	227	0,220
	Hayır	54	2,070	0,753			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin iş verilmemesi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında mobbing algısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=-1,229$; $p=0,220>0,05$).

Tablo38. Ceza Verilmesi Puanlarının Mobbing Algısı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	T-Testi		
					T	Sd	P
Ceza verilmesi	Evet	175	3,019	0,779	-1,372	227	0,171
	Hayır	54	3,191	0,879			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin ceza verilmesi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında mobbing algısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=-1,372$; $p=0,171>0,05$).

Tablo39. Özel hayat Puanlarının Mobbing Algısı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	X	Ss	Shx	T-Testi		
						T	Sd	P
Özel hayat	Evet	175	2,266	0,490	0,037	-0,989	227	0,323
	Hayır	54	2,345	0,590	0,080			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin özel hayat ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında mobbing algısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=-0,989$; $p=0,323>0,05$).

Tablo40. İstifaya zorlama Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	T-Testi		
					T	Sd	P
İstifaya zorlama	Kadın	85	4,163	0,416	-1,277	227	0,203
	Erkek	144	4,239	0,449			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin istifaya zorlama ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=-1,277$; $p=0,203>0,05$).

Tablo41. İletişim Kesme Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	T-Testi		
					T	Sd	P
İletişim Kesme	Kadın	85	2,519	0,755	1,521	227	0,130
	Erkek	144	2,373	0,668			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin iletişim kesme ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=1,521$; $p=0,130>0,05$).

Tablo42. Tehdit Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	X	Ss	T-Testi		
					T	Sd	p
Tehdit	Kadın	85	1,879	0,777	0,316	227	0,753
	Erkek	144	1,848	0,694			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin tehdit ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=0,316$; $p=0,753>0,05$).

Tablo 44. İş verilmemesi Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	X	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	P
İş verilmemesi	Kadın	85	1,948	0,665	0,072	-0,356	227	0,722
	Erkek	144	1,982	0,708	0,059			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin iş verilmemesi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=-0,356$; $p=0,722>0,05$).

Tablo45. Ceza verilmesi Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	P
Ceza verilmesi	Kadın	85	3,079	0,826	0,090	0,284	227	0,776
	Erkek	144	3,048	0,796	0,066			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin ceza verilmesi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=0,284$; $p=0,776>0,05$).

Tablo46. Özel hayat Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	X	Ss	Shx	T-Testi		
						T	Sd	P
Özel hayat	Kadın	85	2,325	0,519	0,056	0,911	227	0,363
	Erkek	144	2,261	0,513	0,043			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin özel hayat ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,911$; $p=0,363>0,05$)

Tablo47. İstifaya Zorlama Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	X	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
İstifaya zorlama	Üniversite	181	4,221	0,462	0,034	0,716	227	0,389
	Lisansüstü/Doktora	48	4,170	0,332	0,048			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin istifaya zorlama ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,716$; $p=0,389>0,05$).

Tablo48. İletişim Kesme Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						T	Sd	p
İletişim kesme	Üniversite	181	2,402	0,698	0,052	-1,039	227	0,300
	Lisansüstü/Doktora	48	2,521	0,723	0,104			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin iletişim kesme ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=-1,039$; $p=0,300>0,05$).

Tablo49. Tehdit Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
					t	Sd	P
Üniversite	181	1,881	0,749	0,056			
Tehdit					0,844	227	0,400
Lisansüstü/Doktora	48	1,781	0,621	0,090			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin tehdit ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=0,844$; $p=0,400>0,05$).

Tablo 50. İş Verilmemesi Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
İş verilmemesi	Üniversite	181	1,974	0,707	0,053			
	Lisansüstü/Doktora	48	1,952	0,636	0,092	0,195	227	0,845

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin iş verilmemesi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=0,195$; $p=0,845>0,05$).

Tablo51. Ceza Verilmesi Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Ceza verilmesi	Üniversite	181	3,054	0,831	0,062	-0,204	227	0,839
	Lisansüstü/Doktora	48	3,080	0,708	0,102			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin ceza verilmesi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=-0,204$; $p=0,839>0,05$).

Tablo52. Özel Hayat Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						T	Sd	p
Özel hayat	Üniversite	181	2,285	0,517	0,038	0,040	227	0,968
	Lisansüstü/Doktora	48	2,282	0,511	0,074			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin özel hayat ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=0,040$; $p=0,968>0,05$).

Tablo53. İstifaya Zorlama Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	P
İstifaya zorlama	Evli	154	4,266	0,393	0,032	2,775	227	0,012
	Bekar	75	4,097	0,502	0,058			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin istifaya zorlama ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur($t=2,775$; $p=0,012<0,05$). Söz konusu farklılık Evlilerin lehine gerçekleşmiştir. Yani Evlilerin istifaya zorlama ölçeğinden aldıkları puan bekarlara göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Tablo54. İletişim Kesme Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	X	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	P
İletişim Kesme	Evli	154	2,388	0,681	0,055	-1,216	227	0,225
	Bekar	75	2,508	0,746	0,086			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin iletişim kesme ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında medeni durum değişkenine göre anlamli bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamli bulunmamıştır($t=-1,216$; $p=0,225>0,05$).

Tablo55. Tehdit Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	T-Testi		
					T	Sd	p
Tehdit	Evli	154	1,813	0,696	-1,417	227	0,158
	Bekar	75	1,957	0,774			

Araştırmaya kamu görevlilerinin tehdit ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında medeni durum değişkenine göre anlamli bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamli bulunmamıştır($t=-1,417$; $p=0,158>0,05$).

Tablo56. İş Verilmemesi Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	X	Ss	Shx	T-Testi		
						T	Sd	P
İş verilmemesi	Evli	154	1,981	0,682	0,055	0,367	227	0,714
	Bekar	75	1,945	0,715	0,083			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin iş verilmemesi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=0,367$; $p=0,714>0,05$).

Tablo57. Ceza verilmesi Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	P
Ceza verilmesi	Evli	154	3,048	0,833	0,067	-0,296	227	0,767
	Bekar	75	3,082	0,750	0,087			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin ceza verilmesi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=-0,296$; $p=0,767>0,05$).

Tablo58. Özel Hayat Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						T	Sd	P
	Evli	154	2,262	0,516	0,042			
Özel hayat						-0,931	227	0,353
	Bekar	75	2,330	0,513	0,059			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin özel hayat ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında medeni durum değişkenine göre anlamli bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamli bulunmamıştır($t=-0,931$; $p=0,353>0,05$).

Tablo59. İstifaya zorlama Puanlarının Mobbingcinin Cinsiyet Dağılımına Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
	Kadın	74	4,217	0,435	0,029			
İstifaya zorlama						1,724	227	0,086
	Erkek	56	3,838	0,502	0,251			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin istifaya zorlama ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında Mobbingcinin cinsiyeti değişkenine göre anlamli bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamli bulunmamıştır($t=1,724$; $p=0,086>0,05$).

Tablo60.. İletişim kesme Puanlarının Mobbincinin Cinsiyet Dağılımı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						T	Sd	P
İletişim kesme	Kadın	74	2,420	0,691	0,046	-1,214	227	0,226
	Erkek	56	2,850	1,313	0,656			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin iletişim kesme ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında mobbingcinin cinsiyeti değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=-1,214$; $p=0,226>0,05$).

Tablo61. Tehdit Puanlarının Mobbincinin Cinsiyet Dağılımı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	X	Ss	Shx	T-Testi		
						T	Sd	p
Tehdit	Kadın	74	1,848	0,708	0,047	-1,793	227	0,074
	Erkek	56	2,500	1,350	0,675			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin tehdit ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında mobbingcinin cinsiyeti değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi

sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=-1,793$; $p=0,074>0,05$).

Tablo62. İş verilmemesi Puanlarının Mobbincinin Cinsiyet Dağılımı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
İş verilmemesi	Kadın	74	1,965	0,672	0,045	-0,672	227	0,786
	Erkek	56	2,200	1,577	0,788			

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının iş verilmemesi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında mobbinginin cinsiyeti değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=-0,672$; $p=0,786>0,05$).

Tablo63. Ceza verilmesi Puanlarının Mobbincinin Cinsiyet Dağılımı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Ceza verilmesi	Kadın	74	3,068	0,799	0,053	1,224	227	0,222
	Erkek	56	2,571	1,113	0,556			

Araştırmaya katılan kamu görevlilerinin ceza verilmesi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında mobbinginin cinsiyeti değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup

t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=1,224$; $p=0,222>0,05$).

Tablo64. Özel hayat Puanlarının Mobbingcinin Cinsiyet Dağılımı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						T	Sd	p
Özel hayat	Kadın	74	2,279	0,499	0,033	-1,103	227	0,668
	Erkek	56	2,566	1,209	0,604			

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının özel hayat ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında mobbingcinin cinsiyeti değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır($t=-1,103$; $p=0,668>0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Mobbing kamu veya özel kesimde her türlü kurum veya kuruluşta yaygın bir şekilde rastlanan bir örgütsel sorundur; her kademedeki, her inançtan, her kültürden, her anlayıştan insanların yaşadıkları onları bıktıran, yıldırarak, iş ve yaşam doyumlarını ortadan kaldıran kötü muamele bir örgütsel hastalık halindedir. Örgütsel sağlık genel olarak, çalışanların kendilerini esenlik içinde hissettikleri, çatışma ve mobbing algılarından uzak bir çalışma ortamı iken, mobbingin olduğu örgütler çalışanların huzur ve tatmin bulamadığı hastalıklı örgütlerdir.

Mobbing örgüt kültürünü ve iklimini işgörenlerin fiziki ve psikolojik sağlıklarını, işgören-işveren, yöneten-yönetilen arasındaki uyum ve işbirliğini bozarak, örgütsel verimliliği ve işgören performansını düşüren örgütsel sorundur. Mobbing örgütsel sağlığın zorunlu koşulları olan; örgütsel uyum, çalışanlar arasında işbirliği, çalışanlarının kendilerini çatışmadan uzak güven içinde hissettikleri bir çalışma ortamının ortaya çıkmasını engelleyen sorunlar yumağıdır. Mobbing esasen yetersiz liderlik ve yetersiz yönetimden, stresli örgüt ikliminden ve örgütsel çatışmayı çözme becerisi gösterememekten ve çatışmanın geleneğe dönüşmesinden kaynaklanmaktadır.

Mobbingin bir politika olarak uygulandığı örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıkları, motivasyonları ve performansları düşer; işten ayrılma niyetleri ve işe gelmeme eğilimleri güçleşir. Mobbingin neden olduğu örgütsel sağlıksızlık, örgütsel verimsizliğe, örgütte sinerji kültürünün kaybolmasına, gerilimli, stresli ve hastalıklı bir iklimin ortaya çıkmasına neden olur. Bu durumun örgütün insan kaynakları üzerindeki etkisi çalışanlarda güven motivasyon ve performans kaybıdır. Mobbingin yaşandığı hastalıklı örgütler enerjilerini örgütsel gelişme, değişim, yenileşme gibi örgütsel performans artırıcı alanlara ayırmak yerine, çatışma çözme, verimsizliği ortadan kaldırma gibi örgütsel enerjinin israfına neden olan faaliyetlere harcar (Tutar. 2014: 148).

Çok boyutlu bir sorun olan mobbing olgusunu önleme ve mücadele etmek için bireysel planda farkındalık ve bilinç artırma bireysel planda alınabilecek tedbirlerin başında gelir.

İşyerinde mobbinge mücadelede mağdurlara, işverenlere, amirlere, devlete, topluma ve sendikalara önemli görevler düşmektedir. Psikolojik tacizle mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; yöneticiler, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından olduğu aynı önemde sağlanmış olmalıdır. Yaşanan her tür olumsuz tecrübenin adının konması, önlem alınması ve işyerinde mobbinge ilgili farkındalığın artırılması önemli bir husustur (Tınaz, Pınar, 2006:11-27).

Mobbinge mücadele için mobbing uygulayanların faillerini ve bunların sorumluluğunu düzenleyen özel yasalara ihtiyaç vardır. Mağdurları bıktıran, yıldırır, taciz eden ve nihayet örgütsel ortamdaki uzaklaşmasına neden olan her tür kötü muamele karşısında direnç gösterilmesi ve yüksek bir farkındalık gösterilmesi gerekmektedir (Jordan, 2010: 152).

Mobbing, mobber, kurban, hedef, taktik, strateji, başa çıkma, gibi kavramlar sanki savaşı anlatıyor, insan bu kavramlar üzerinde düşünürken, kendini iş yerinde değil savaş ortamında olduğu kanaatine varıyor. Oysa bunun yerine; barış, sevgi dostluk, destek, güven, esenlik, özveri, dayanışma, sinerji, örgütsel bağlılık kısaca insanı daha çok insanlaştıran ve yaptıklarına pişmanlık duyacağı tutum ve davranışlar ortaya koymak da mümkün. Bütün bunlardan sonra diyebiliriz ki aslında insanın hangi işi yapmış olduğunun önemi yoktur; bütün sorun yapılan işin sonunda ölümler kitabında bahsedildiği gibi “temizim” diye haykırabilmektir (Tutar, 2014: 226).

Araştırmada kamu görevlilerinin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

-Araştırmaya genç denilebilecek kesimden kamu görevlileri erkin bir şekilde katılmıştır. Büyük çoğunluğu evli ve lisans mezunudur. Yani mesleğe yeni girmiş ve fazla tecrübeye sahip kişiler değillerdir. Daha önce bahsettiğimiz gibi mobbingcilerin sevdiği kitlelerdir.

-%76 sı mobbingin tanımını bildiğini ve %57 si mobbinge maruz kaldığını belirtmektedir. Bu oran mobbingin kamu kurumlarında hafife alınmayacak düzeyde uygulanmaktadır.

-Katılımcıların büyük çoğunluğu mobbing karşısında susmayı veya sadece arkadaşlarıyla paylaşmayı tercih etmiştir. Yada tayin istemişlerdir. Korkuları yüzünden yasal haklarını araştırmamışlardır.

Mobbingcinin tutumu yüzünden korkan ve iş kaybetme korkusu duyan mağdurlar kendisini tükenmiş hissetme ve zamana bırakma eğilimine girmişlerdir.

-Çaresizlik içindeki mağdurlar psikolojik açıdan zaafa uğramaya elverişlidir.Fiziksel ve psikolojik zararlardan söz edile bilmektedir.

-Mobbing uygulayıcılarının büyük çoğunluğu üstlerden oluşmaktadır.Ve demografik özelliklerine bakıldığında çoğunluğu kadındır.

-Mobbing uygulama süresi 9-12 ay arasında değişmektedir.

-Mobbinge maruz kalanların hepsi mobbingin mağdura zarar verdiği konusunda hem fikirdir.

-Mobbingci yöntemlerine bakıldığı zaman etkileri nazarında şu sonuçlara ulaşılmıştır.;

-İSTİFAYA ZORLAMA.....YÜKSEK

-İLETİŞİM KESME.....ZAYIF

-TEHDİT.....ZAYIF

-İŞVERMEME.....ZAYIF

-CEZAVERME.....ORTA

-ÖZELHAYATIN GİZLİLİĞİ...ZAYIF

Şeklindedir.

Sonuçta mobbing zararlı ve işletmelere zehir misali yayılan bir kavramdır kimisi anlamını ve yasal prosedürünü bilerek; kimisi ise bilmeyerek mobbinge maruz kalmakta veya mobbingci statüsünde tanımlanmaktadır.

Öneriler açıktır; Başlıktaki gibi MOBBİNG

-Mağduru yalnız bırakmama ve onu bilinçlendirme

-Oyuna maruz kalan mobbing mağduruna taktikler verme tabi ki hizmet içi eğitimler düzeyinde

-Benimsetme; işe yeni başlayan bireylerin işini ve iş yerini benimsemesi için onlara yardımcı olma

-Birliktelik; Mobbinge karşı bireye topluca destek olma ve izleyiciler kitlesini mobbing savaşçıları konumuna getirme

-İstifanın ve bir şey yapmamının mobbingi engellemeyeceğini mağdurlara anlatmak ve onları psikolojik baskıdan kurtarmak

-Nasıl; Mobbing mağduruna baş etme yöntemlerinin nasıl uygulanacağını göstermek.

-Gerekli görüldüğü durumda mobbinciye ceza vermek hatta iş ahdini bitirmek.

KAYNAKÇA

ACAR. B., Dündar G. (2008), ‘İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’ İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Sayı 2 ss.111- 120.

ACAR, Emine (2013). "Duygusal Taciz Ve İlkokul-Ortaokul Öğretmenlerinin Motivasyonlarına Etkisine Yönelik Bir Alan Araştırması". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

AKGEYİK, Delen, Uşen, (2013), Çalışma Yaşamında Psikolojik Taciz, ÇASGEM,Ankara

AKGEYİK, Tekin, Meltem Güngör, Şelale Uşan ve Umut Omay (2007). “İşyerinde Psikolojik Taciz Fenomeni: Uluslararası Deneyimler ve Perspektifler”. Sosyal Siyaset Konferansları Prof. Dr. Haşmet Başar’a Armağan Özel Sayısı, 53. Kitap, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları

AKGEYİK, T.ve diğerleri (2009).”İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Bstratejisi”, Sosyal Siyaset Konferansları 56. kitap, İstanbul Üniversitesi yayın no: 4806

APPELBAUM, S.H. , Semerjian, G., & Mohan, K. (2012). Workplace Bullying: Consequences, Causes and Controls. Industrial and Commercial Training, 44,4

AGUİNO, K. & Thau, S.(2009) Workplace victimization: Aggression from the target’s perspective. Annual Review of Psychology, 60

ARPACIOĞLU, Gülcan (2005). “Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi”, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayıncılık, İstanbul

ARSLAN, F. (2007). İşletmelerde duygusal zorbalık ve Ankara’da bankacılık sektöründe duygusal zorbalığın varlığına ilişkin bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

AYDIN, Şule ve Emrah Özkul (2007). "İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği". Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 169-186.

BAİLLIEN, E.ve De Witte, H. (2009). Why Is Organizational Change Related To Workplace Bullying? Role Conflict And Job Insecurity As Mediators, Economic and Industrial Democracy 30,

BALTAŞ, Acar (2002). "Adı yeni konmuş bir olgu: İş yerinde yıldırma". Activeline Gazetesi, No:30. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=1797

BAŞ, N., & Oral, E. T. (2012). Mobbing davranışı ve kişilik özellikleriyle ilişkisi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(21/1), 11-24.

BENTLEY, Trevor (2003). İnsanları Motive Etme, Hayat Yayınları, Çeviri: Onur Yıldırım, İstanbul

BJÖRKQVİST, Kaj, Karin Österman ve Monika Hjelt-Bäck (1994). "Aggression Among University Employees". Aggressive Behavior, 20, 173-184.

Bullying in your Workplace. www.bulliesdownunder.com. Erişim.27.04.2004

CASSİTTO, M. G. (2003). Raising awareness of psychological harassment at work. Albany, NY: World Health Organization.

CEMALOĞLU, Necati (2007b). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (33), 79

CEMALOĞLU, Necati. (2007a). "Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma", Bilig Dergisi, 42, 111- 126

COWIE, H. , Naylor, P. , Pivers, I., Smith P. K. , & Pereira B. 2002. " Measuring Workplace Bullying. Agression and Violent Behavior, " Volume:7, Issue:1, January-February:33-51. ([http:// www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com),25.04.2004

CÜCELOĞLU, Doğan (2011). İnsan ve Davranışı, 22. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK EĞİTİM ARAŞTIRMA MERKEZİ, 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, 2013, s. 330

ÇEVİK, Sibel Konaş, (2011), Üniversitelerde Öğretim Elemanlarının Yıldırma (Mobbing) Davranışlarına Maruz Kalma Düzeyi, Hacettepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Ankara

ÇOBANOĞLU, Ş. (2005) ‘Mobbing/ İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri’ Timaş Yayınları, İstanbul, 2005.

ÇOBANOĞLU, Şaban (2005). Psikolojik Şiddet: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

DAVENPORT, Noa, R.D. Schwartz ve G. Elliot (2003). Mobbing-İşyerinde Duygusal Taciz. (Çev. Osman Cem ÖnerToy). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

DAVENPORT, Nao, R.D.Schwartz ve D.Elliot (2014). Mobbing - İşyerinde Psikolojik Taciz , Ray Yayıncılık, İstanbul.

DEMİREL, Yavuz (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), 115-132.

DÖKMEN, Üstün (1999) . İlietişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul: Sistem Yayınları.

Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino, Violence at Work, International Labor Office,1998.

DR. NİCOLE Rafter’in konuyu derinlemesine ele alan çok sayıda mülakatı bulunmaktadır.

EGE, Harald, (2010), Different Typologies of Workplace Conflict and Their Connections With Post Traumatic Embitterment Disorder (Pted), Health, C. 2, No: 3, ss.234-236.

EGE, Harald, (ed.) Angeli, Franco, (2002), Conoscerlo Per Vincerlo, 2. Baskı.

EİNARSEN, S. (2000). Harrasment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Agression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.

EİNARSEN, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence & Victims*, 12(3), 247-263.

EİNARSEN, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An explatory study. *European Work And Organizational Psychologist*, 4(4), 381-401.

EİNARSEN, Stale ve Skokstad, Anders (1996). "Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organisations", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2)

EİNARSEN, Stale ; " Bulling at Work"; European Agency for Safety ard Health at Work; <http://agency.asha.eu.int>;29.03.2004.

EREN, E. (2001). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta.

ERTEK, Seyhan Şimşek (2009). "Yıldırma Ve Yıldırma Mağduru Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

FİELD, Tim. 1996 *Bully in Singnt. Hoxu to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying. Overco-ming the Silence and Denial by which Abuse Thrives.* Oxfordshire: Success Unlimited.

FİTZGERALD, L.F. and Shullman, S.L. (1993). "Sexual Harassment: A research Analysis And Agenda For The 1990s". *Journal of Vocational Behavior* 42

FRIEDMAN, Gabrielle S., (2004), *Global Perspective on Workplace Harassment Law: Proceedings of The 2004 Annual Meeting, Association of American Law Schools 81 Section on Labor Relations and Employment Law, Employee Rights and Employment PolicyJournal,C.8,No:1,ss.151-194*

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1025621

GÖK, Sibel ve Işıl Karatuna (2012). "Yükseköğretimde Psikolojik Taciz Olgusuna İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi". (Ed.) Emine Sonal. 2012 Uluslararası İşyerinde Psikolojik Taciz Kongresi. İzmir: Bilinder Yayınları:61-83.

GÖK, S., "İşyerinde Psikolojik Taciz: Tarafları, Aşamaları ve Etkileri", 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing Paneli ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, ÇASGEM, 2013, s.35

GÜN, Hüseyin, (2009), Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz (Mobbing), Lazer Yayınları, Ankara.

GÜNDÜZ, H. B., & Yılmaz, Ö. (2008). Ortaöğretim kurumlarında mobbing (yıldıрма) davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri (Düzce ili örneği). Milli Eğitim Dergisi, 37(179), 269-282.

GÜNER, Ö. D. (2011), 'İşletmelerde Yıldıрма Olgusu ve Yıldıрма Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma' Sayı 3, ss.37- 65.

GÜNEL, Ö.Devrim (2010). "İşletmelerde Yıldıрма Olgusu Ve Yıldıрма Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(3), 37-65

GÜNGÖR, M. (2008), 'Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz' Derin Yayınevi Yayın No 125 İstanbul.

<https://osha.europa.eu/en/pdf.erişim.18.01.2015>

HOEL, Helge; FARAGHER, Brian; COOPER, Cary (2004). "Bullying is Detrimental to Health, But All bullying Behaviours Are Not Necessarily Equally Damaging". British Journal of Guidance & Councelling, Vol. 32, No.3. 367-387

JENNİFER, D. Cowie, H., & Ananiadou, K. (2003). Perception and experience of workplace bullying in five different working populations. Aggressive Behavior, 2, 489-496.

KAPLAN, Jordan (2010). "Help Is On The Way: A Recent Case Shed Light on Workplace Bullying". Houston Law Review, Cilt:47.Sayı:1,

KARATUNA, I. “İşyerinde Psikolojik Tacizle Mücadele Yöntemleri”, 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing Paneli ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, ÇASGEM, 2013, s.113

KHATİBİ, A. , H. Asadi and M. Hamidi, (2009). The, relationship between job stres and organizational commitment in National Olympic and Paralympic Acadeky. World Journal of Sport Sci. , 2(4):

KIREL, Çiğdem (2007). “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici Ve Risk Azaltıcı Öneriler”. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 317-334.

KORKMAZ, H., 2012. “Kamu Kurumlarında Yıldırma (Mobing) Etkisi: Kahramanmaraş İl Merkezinde Bir İnceleme”, Sütçü imam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

KÖSE, S. UYSAL Ş. (2010), ‘Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği’ Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, ss.261-276.

LEWİS, D.(2003). “ Voices in The Social Construction Of Bullying at Work: Exploring Multiple Realities in Further and Higher Education” International Journal Management and Decision Making, Vol.4, N o.1

LEYMANN, H. (1996), ‘The Content and Development of Mobbing at Work’ European Journal of Work and Organizational Psychology, Yıl:1996, Cilt:5 Sayı:2, pp.165-184.

LEYMANN, H., Gustaffson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post traumatic stress disorders, European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 251-275.101

LEYMANN, Heinz (End.).1995. Der neue Mobbing Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsan-gebote. Humburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

LEYMANN, Heinz.1993. Mobbing .Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

LEYMANN, H, "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces Violence and Victims 5 (2), 1990, ss. 119-126 ayrıca bkz. Introduction To The Concept Of Mobbing. <http://www.leymann.se/English/frame.html>.

LORALEIGH KEASHLY, Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues: Journal of Emotional Abuse Vol.1(1) 1998,85-117.

MATTHIESEN, Stig Berge ve Einarsen, Stale, (2007), Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences, Springer Publishing Company, Violence and Victims, C. 22, No: 6, ss.735-753.

MARÍA ISABEL S. Guarrero, " The Development Of Moral Harrassment (Mobbing) Law in Sweden and France As a Step Towards EU Legislation", [http://www.bc.edu/dam](http://www.bc.edu/dam/files/erişim) /files/erişim 25.01.2015),

MAYHEW, Claire ve McCarthy, Paul ve Chappell, Duncan ve Quinlan, Michael ve Barker, Michelle ve Sheehan, Michael, (2004), Measuring The Extent of Impact from Occupational Violence and Bullying on Traumatized Workers, Employee Responsibilities and Rights Journal, C. 16, No. 3, ss.117-134.

MİMAROĞLU, Hande ve Hüseyin ÖZGEN (2008). "Örgütlerde Güncel Bir Sorun "Mobbing". Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8(15), 201-226.

MİMAROĞLU, Hande ve Hüseyin ÖZGEN (2008). "Örgütlerde Güncel Bir Sorun "Mobbing". Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8(15), 201-226.

MİNİBAŞ-POUSSARD, Jale ve Meltem İdiğ-Çamuroğlu (2009). Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kabus. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

NAİME, G.:(2003), "Workplace Bullying: Escalated Incivility. Ivey Business Journal", November/December, 68 (2), 1-6

ÖZCAN, N. (2011), 'Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama', Yüksek Lisans Tezi.

ÖZGENER, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008). İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: Örgütsel sinizm. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (Der.), Örgütsel Davranışta Seçme Konular (ss. 53-72). Ankara: İlke.104

ÖZKUL, B., & Çarıkçı, İ. H. (2010). Mobbing ve Türk hukuku açısından değerlendirilmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 481-499.

PECK, M. Scott.1998. People of the Lie. The Hop efor Healing Human Evil. New York: Touchstone.

Personal Communication.

PREMEAUX S. F., BEDEIAN A. G., ‘Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace’ , Journal of Management Studies 40:6 September 0022-2380, pp.1537-1562

PRICE SPRATLEN, Luis. 1995. Interpersonel Conflict Whicch Includes Mistreatment in a University Workplace. Violence and Victims, C.10, S.4, 1995, 285-297.

RANDALL, D., M., 1997. “Commitment And Organization: The Organization Man Revisited Academy Of Management Review”, 12(1), ss. 460-471.

REİCHERS, A. E., Wanous, J. ve Austin, T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. Academy of Management Executive, 11 (1), 48-59.

ROYAL COLLEGE OF NURSİNG (RCN). (2002). “ Working Well İnitiativ, Bullying and Harassment at Work: A Good Practice Guide for RCN N egotiatırs and Health Care Managers”, London.

SAVAŞ, Fatma Burcu (2007). İşyerinde Manevi Taciz, Beta Basım Yayın dağıtım A.Ş, İstanbul

SEÇKİN, Z. (2011). Örgütsel bağlılık. Ö. Yeniçeri ve Y. Demirel (Der.), Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar (ss. 345-360). Bursa: Ekin.

SEÇKİN, Z. (2011). Psikolojik yıldırma. Ö. Yeniçeri ve Y. Demirel (Der.), Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar (ss. 225-245). Bursa: Ekin.105

SÖNMEZİŞİK, Selen (2011). "Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Psikolojik Yıldırma İlişkin Algıları". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

ŞAHİN, Ali; Filiz Tufan EMİNİ ve Ömer ÜNSAL; (2006), "Çatışma Yöntemi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama," Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15, ss.553–568.

TANOĞLU, S., 2006. "İşletmelerde Yıldırmanın Değerlendirilmesi ve Bir Yükseköğrenim Kurumunda Uygulama (Mobbing Research in Administrations and An Application)", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.

The Oprah Winfrey Show, Bully Bosses.24.Kasım 1998.

The Campaign Against Workplace Bullying (C.A. W.B.)

The Mobbing Encyclopedia.

TINAZ, Pınar (2008) 'İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)' Beta Basım A.Ş 2. Baskı İstanbul.

TINAZ, Pınar (2006). "İşyerinde Psikolojik Taciz". Çalışma ve Toplum, 2006/4, 13-28

TINAZ, Pınar (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Psikolojik Şiddet), Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

TINAZ, Pınar (2006). "İşyerinde Psikolojik Taciz". Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı 11.

TINAZ, Pınar (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

TINAZ, Pınar (2012). "Mobbing Nedir? Ne Değildir?". (Ed.) Emine Sonal. 2012 Uluslararası İşyerinde Psikolojik Taciz Kongresi. İzmir: Bilimler Yayınları:12-18.

TINAZ, Pınar, Sibel Gök ve Işıl Karatuna (2013). "Sosyal Güvenlik Kurumu Çalışanlarının İşyerinde Psikolojik Taciz Algıları: Yaygınlık, Türler, Nedenler ve Bireysel Mücadele Yöntemleri". Çalışma İlişkileri Dergisi, 4(1), 39-53.

TOKER, Gökçe, A. (2008), 'Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri' Pegem Yayınevi 1.Baskı Ankara.

TOKER, Gökçe, A. (2012). Mobbing: İş yerinde yıldırma. Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 18, 272-286.

TRACY, Sarah J., Pamela Lutgen-Sandvik ve Jess K. Alberts (2006). Nightmares, demons, and slaves: Exploring the painful metaphors of workplace bullying. Management Communication Quarterly, 20(2), 148-185.

TURAN, Fikrettin (2006). " İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu Ve Konuya İlişkin Bir Araştırma". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

TUTAR, Hasan (2004) 'İşyerinde Psikolojik Şiddet' Platin Yayınevi 3. Baskı Ankara.

TUTAR, Hasan (2004a). İşyerlerinde Psikolojik Şiddet. Ankara: Platin Yayınları.

TUTAR, Hasan (2004b). "İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri Ve Sonuçları". Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2), 101-128.

TUTAR, Hasan (2014). Sosyal Psikoloji, 2. Bsk, Seçkin Yayıncılık, Ankara

TUTAR, Hasan, (2015) . Mobbing, Detay Yayıncılık 1. Baskı Ankara

ULUSOY, Zeynep Duygu, (2013), Mobbing Suç Tipi İçin Bir Analiz Denemesi, Türkiye Barolar Birliği Dergisi, Sayı 105, ss.129-170.

WESTHUES, K. (2006). Ten choices in the study of workplace mobbing or bullying. Paper presented at the 5th international conference on Workplace Bullying." Journal of Adolescent Health, 41(6):

WESTHUES, Kennath. 1998. Eliminating Professors. A. Guide to the Dismissal Process. Queenston, Kanada: Kempner Collegium Publications.

WILSON, Brady, C. 1991. U.S. Businesses Suffer from Work place Trauma. Personel Journal. Temmuz, s.47-50.

WYATT VE HARE, 1988:102, 1998:100,101.

Violence and Victims, Vol.5.2. , pp.1 19-125.

YAMAN, E.: (2009), “Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet –Mobbing-“ Nobel Yayınları, Ankara, Türkiye.

YAMAN, Erkan. (2009). Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing. Ankara: Nobel Yayınları

YAVUZ, H. (2007), ‘Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma’ Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

YILDIZ,, Selver; İlknur Kalkış (2010), “Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış”, Çalışma İlişkileri Dergisi, 1(1), 71–93.

YILDIRIM, Aysel (1998). Sıradan Şiddet, İstanbul: Boyut Kitapları.

YILMAZ, M.: (2008), " Kamu Kurumlarında Yıldırımaya Yol Açan Eylemler: Iğdır ili Kamu Kurumlarında Bir Uygulama", Yayınlanmış yüksek lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.

ZAPF, D.(1999). Organizational, “ Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing/Bullying at Work “ International Journal of Manpower, 20(1/2),

ZAPF, D. , Knorz, C. ve Kulla, M.(1996). On The Relationship Between Mobbing Factors And Job Content, Social Work Environment, And Health Outcomes. European Journal of Work and Organizational Psychology,5

EK-1 ANKET

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG)

DEĞERLENDİRME ANKETİ

Değerli Çalışanlar;

Çalışma ortamında karşılaştığınız muhtemel olan *psikolojik tacize (mobbing)* yönelik oluşturduğumuz anketimize hoş geldiniz. Ankete vereceğiniz cevaplar ile çalışma ortamında yaşanan *psikolojik taciz (mobbing)* olaylarına ışık tutmamıza ve mobbing mağdurlarına yardımcı olacaksınız.

Anket kapsamında çoktan seçmeli ve tekten seçmeli sorular yer almaktadır. Çoktan seçmeli sorularda size uygun gelen birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz. Mobbing olaylarının doğru bir şekilde anlaşılması ve değerlendirilmesi maksadıyla, cevapların olayları olduğu gibi yansıtması önem arz etmektedir. Anketten elde edilecek bulguların ve bulgulardan çıkartılacak sonuçlarının güvenilirliği, göstereceğiniz dikkat ve samimiyetinize bağlıdır.

Anket kapsamında özel/kişisel bir bilgi paylaşımı yapılmamaktadır. Ankette yer alan bilgiler ise *mobbing* vakalarını ölçümlemek ve birinci basamak kamu kurumlarında yaşanan mobbing düzeyini belirlemek amacıyla kullanılacaktır.

Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

KİŞİSEL BİLGİLER

(Size uygun seçeneğin başındaki kutunun içerisine “X” işaretini koyunuz.)

1. **Cinsiyetiniz :** () Kadın () Erkek

2. **Yaşınız :** ()25’den küçük ()26–30 ()31–35 ()36–40 () 41–45 ()45’den büyük

3. **Eğitim Seviyeniz :** () İlkokul Mezunu () Yüksekokul Mezunu

() Ortaokul Mezunu () Üniversite Mezunu

() Lise Mezun () Yüksek Lisans / Doktora

4. **Ne kadar süredir aynı kurumda çalışmaktasınız?**

() 1-5 yıl () 5-10 yıl ()10-15 yıl ()15-20 yıl ()20 yıl ve üstü

5. **) Toplam çalışma süreniz ?**

() 1-5 yıl () 5-10 yıl ()10-15 yıl ()15-20 yıl ()20 yıl ve üstü

6. **Daha önce mobbing ya da psikolojik taciz sözcüklerini duydunuz mu?**

Psikolojik Taciz (Mobbing): Bir işyerinde; bir kişi veya bir grup tarafından, muhtelif nedenlerle; hedef seçilen kişi yada kişilere yönelik olarak, belirli bir süre doğrudan veya dolaylı olarak, insan onuru ile bağdaşmayan, sistematik veya tekrarlanan eylem ve işlemlerle yapılan; hedef seçilen kişi yada kişilerin psikolojik, sosyal ve/veya ekonomik durumunda olumsuzluklara neden olan olayların bütünüdür.

() Evet () Hayır

7. Yukarıdaki tanımı dikkate alarak çalıştığınız ortamda psikolojik tacize(mobbinge) maruz kalmış olduğunuzu düşünüyor musunuz?

Evet Kısmen Hayır

8. 7. soruda cevabınız "evet" ise bu duruma nasıl tepki verdiniz?

Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.

- Bir şey yapmadım.
- Kurum/Kuruluş içinde şikayet ettim.
- Arkadaşlarımla dertleştim.
- Başka yere/kuruma tayin istedim.
- Dava açtım.
- İstifa ettim.
- Bir uzmandan destek aldım.
- Psikolojik taciz yapanlara fiziksel ve/veya psikolojik saldırıda bulundum.
- Sendikama başvurdum.
- Mobbing ile Mücadele Derneğine Başvurdum.
- SABİM/BİMER'e şikayet ettim.
- Alo 170 hattımı aradım.

9. Size karşı yapılan psikolojik tacize karşı verdiğiniz tepkiden sonuç alıp alamadığınızı belirtiniz.

- Dava açtım - psikolojik tacizi durdurdum
- Dava açtım - sonuç alamadım
- Şikayet ettim - psikolojik tacizi durdurdum

- Şikayet ettim - sonuç alamadım
- Dava veya şikayet sürecim devam etmektedir
- Dava veya şikayet etmek istiyorum
- Çaresizim, elimden bir şey gelmez
- Bir şey yapmak istemiyorum

10. Psikolojik tacize maruz kaldığınız dönemdeki medeni durumunuz nedir?

- Evli Bekar Boşanmış Dul (Vefat)

11. Psikolojik tacize maruz kaldığınız dönemdeki hizmet yılınız?

- 1-5 6-10 11-15 16-20 21-25
- 26-30 31-35 36-40 40+

12. Kimler tarafından psikolojik tacize maruz kaldınız?

Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.

- Yöneticilerim/Üstlerim Eşitim/Mesai Arkadaşlarım Astlarım

13. Size psikolojik taciz (mobbing) uygulayan kişinin cinsiyeti nedir?

Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.

- Kadın Erkek

14. Size yapılan psikolojik (mobbing) taciz ne kadar sürdü?

1-3 Ay 4-8 Ay 9-12 Ay 13-24 Ay 24 Aydan Fazla

15. Size uygulanan psikolojik taciz sonucunda aşağıdakilerden hangisi gerçekleşti?

Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.

- İstifaya zorlama
- İş yapmasına engel olma
- Ceza verilmesi
- İletişim Kesilmesi
- Tehdit
- İş akdinin Sonlandırılması
- İş verilmemesi
- Özel hayatın gizliliği

16. Psikolojik tacizin mağdura zarar verdiğini düşünüyor musunuz?

Evet Kısmen Hayır

Katılımınız için teşekkürler.

ÖZGEÇMİŞ

Ayşe YILDIZ, 1965’de Karaman’da doğdu ilk ve orta öğrenimini aynı şehirde tamamladı; Karaman Lisesin’den mezun olduktan sonra 1982 yılında Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, İş İdaresi Bölümüne girdi; 1986-1987 öğretim yılında mezun olduktan sonra, 1989 yılında, İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığında memur olarak göreve başladı; halen Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans programını sürdürmektedir.

Yüksek Lisans öğrenimi kendisi için bir çok avantajı beraberinde getirmekle birlikte, en önemli avantajlarının bilgi görgü seviyesindeki artış, bilimsel bilgi ve araştırma yöntemlerinden sağlanan kazanımlar olarak belirtilebilir.