



**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÇALIŞANLARIN MOBBING ALGISI: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ**

**İzzeddin UÇAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZİRAN 2018**



**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÇALIŞANLARIN MOBBING ALGISI: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ**

**İzzeddin UÇAN**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. Tunay KÖKSAL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZİRAN 2018**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İzzeddin UÇAN tarafından hazırlanan “Çalışanların Mobbing Algısı: Mersin İli Örneği” başlıklı bu çalışma 06/06/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı  
(Danışman)  
Doç. Dr. Tunay KÖKSAL

Jüri Üyesi  
Doç. Dr. Mustafa BEKMEZCİ

Jüri Üyesi  
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Nasih TAÇ  
(Mersin Üniversitesi)

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : 22/06/2018

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

20.../06/2018  
İzzeddin UÇAN

İmza

# ÇALIŞANLARIN MOBBING ALGISI: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

İzzeddin UÇAN

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

2018

ÖZET

İşyerinde çalışanların motivasyonlarının sağlanması işletmenin verimliliğini etkileyen unsurların başında gelmektedir. Buna karşın zaman zaman bazı iş yerlerinde çeşitli nedenlerden dolayı bazı çalışanlar bazen sert bazen ise ahlaki ilkelere aykırı olacak şekilde psikolojik baskılara maruz kalmaktadırlar. Buna genellikle söz konusu mağdur kişinin işletmede bulunan diğer çalışanlardan farklı bir niteliğe sahip olması veya çıkar çatışmasına konu olması neden olarak gösterilebilir.

İşletmenin sürekliliğini ve istikrarını etkilemesi, nitelikli, tecrübe sahibi çalışanlarını kaybetmesi, işletmenin itibari değerinin zedelenmesi şeklinde durumlara neden olmaları bakımından psikolojik taciz, diğer bir ifade ile mobbing, işletme sahipleri için arzu edilmeyen bir durumdur. Bu nedenle genellikle emek yoğun sektörlerde faaliyet gösteren ve çok sayıda çalışanı bulunan kurumsal firmalar psikolojik tacizi önlemeye yönelik tedbirler almakta, buna yönelik kurullar oluşturmaktadırlar. Firmalar gibi kamu nezdinde de kişilik hakları ve çalışan haklarının korunması bakımından çeşitli kanun maddeleri içerisinde bir takım düzenlemeler yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde mobbinge yönelik kavramsal çerçeve, tarihsel gelişim, taraflar, belirti, aşama ve dereceler hususunda açıklamalar yapılacaktır. İkinci bölümde ise mobbing hakkında yasal ve işletme özelinde alınan tedbirlerden söz edilerek üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, bulguların analizi ve son bölümde sonuç ve değerlendirme yapılmıştır. Bu çalışmada çalışanların iş yaşamında mobbinge maruz kalma durumları, işletme özelinde veya hukuk nezdinde haklarının bilincinde olma durumları, yine işletme özelinde veya hukuki olarak mevcut düzenlemelerin yeterliliği amprik bir uygulama ile test edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda konu ile ilgili yapılan çalışma ve uygulamalar gözden geçirilerek, ilgili yayın, belge ve istatistiklerden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edile bulgular ise şu şekildedir:

Elde edilen veriler SPSS 25 paket programı yardımı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler; örnekleme ait demografik özellikler, frekans analizi verileri yüzdeleri ile belirlenmiştir. Ayrıca, betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Farklı sektörlerde çalışan personellerin mobbing algı düzeylerinin farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan kruskal wallis testi sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı  $X^2$  sd=3, N=96)=6,998,  $p>.05$ , çalışan personellerin yaş açısından mobbing algı düzeylerinin farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan kruskal wallis testi sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı  $X^2$  sd=4, N=96)=6,040,  $p>.05$  görülmüştür. Çalışanların cinsiyet açısından mobbing algı düzeylerini belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, çalışanların mobbing algı düzeyi ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (U=1120,000, $p>.05$ ). Çalışan personellerin eğitim durumlarına göre mobbing algı düzeylerinin farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan kruskal wallis testi sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür,  $X^2$  sd=5, N=96)=12,698,  $p>.05$ . Bu sonuca göre çalışan personellerin eğitim durumlarına göre mobbing algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Çalışan personellerin mevcut işyerinde çalışma süreleri açısından mobbing algı düzeylerinin farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan kruskal wallis testi sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür,  $X^2$  sd=3, N=96)=7,733  $p>.05$ . Bu sonuca göre çalışan personellerin mevcut işyerinde çalışma süreleri açısından mobbing algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, işçi, işveren, firma.

# MOBBING SIGNIFICANCE OF EMPLOYEES: MERSIN PROBABILITY

(M. Sc.Thesis)

İzzeddin UÇAN

TOROS UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCE INSTITUTE

2018

## ABSTRACT

Providing the motivation of the employees at work is one of the factors affecting the productivity of the employer. However, from time to time some workplaces are exposed to psychological constraints, for some reasons, some employees are sometimes hard and sometimes violent to moral principles. This is often attributed to the fact that the victim has a different quality from other employees in the business or is the subject of conflict of interest.

Psychological harassment, in other words mobbing, is an undesirable situation for business owners in terms of affecting the continuity and stability of the business, losing qualified and experienced employees, causing the situation of the business's reputation to be damaged. For this reason, institutional firms operating in labor-intensive sectors and having a large number of employees take measures to prevent psychological harassment and form boards for this purpose. Like the companies, in the public sector, a number of regulations have been made within the various legal provisions in order to protect personality rights and employee rights.

In the first part of the work, the conceptual framework, historical development, sides, signs, stages and ratings for MobBing will be explained. In the second part, the legal and business-specific measures about mobbing will be mentioned and the survey work will be expressed in the third and last section.

In this study, employees were tried to be tested in an empathetic application for their mobbing exposure status, whether they were aware of the rights of the enterprise or legal rights, and whether the existing regulations were legal or business specific. In this respect, studies and applications related to the subject have been glanced and benefited from related publications, documents and statistics. Findings obtained within the scope of the research are as follows:

The obtained data were analyzed with the help of SPSS 25 packet program. Analyzes made; demographic characteristics of the sample were determined by the percentage of frequency analysis data. In addition, descriptive statistics are used. In order to determine whether the mobbing perception level of the working staff is different or not, it is necessary to determine whether the mobbing perception level of the working staff is different or not, as a result of the kruskal wallis test to determine whether the mobbing perception level of the personnel working in different sectors is different. The results of the kruskal wallis test showed that the difference was not significant ( $X^2_{sd} = 4, N = 96) = 6,040, p > .05$ . As a result of the Mann Whitney U test to determine the mobbing perception level of the employees in terms of gender, there was no significant difference between the average scores of employees' mobbing perception level ( $U = 1120,000, p > .05$ ). Whether or not the level of mobbing perception, the difference was not statistically significant at the end of the kruskal wallis test, ( $X^2_{sd} = 5, N = 96) = 12,698, p > .05$ . According to this result, there is no significant difference between the levels of mobbing perception according to the educational status of the working staff. The difference in mobbing perceptions was not significant in the kruskal wallis test for the working hours of the working staff in the current work place. ( $X^2_{sd} = 3, N = 96) = 7,733, p > .05$ . According to this result, there is no significant difference between the levels of mobbing perception in terms of working time of working staff in the current workplace.

**Keywords:** Mobbing, worker, boss, firm.

## TEŞEKKÜR

Çalışmamın akademik camiaya ve literatüre mütevazı bir katkı sunması dileğiyle; lisans eğitimimin ardından yüksek lisans çalışmasına teşvik eden, destek olan yaşamın her anında varlıklarıyla zenginlik hissettiğim başta babam Nuri UÇAN ve annem Zekiye UÇAN olmak üzere, kardeőlerim Ezgi ve Süleyman UÇAN'a, hayatıma girdiği günden bu yana her alanda bana destek olan güç veren en özel motivasyon kaynağım kıymetli eőim ve meslektaőım Av.Esra UÇAN'a ve yüksek lisans eğitimim sırasında ders almaktan, birlikte çalışmaktan büyük keyif aldığım, tecrübelerinden istifade ettiğim Toros Üniversitesi'nin kıymetli hocalarına ve enstitü çalışanlarına, danışman hocam olan Sayın Dr.Öğr. Gör. Tunay KÖKSAL hocamın őahsında teşekkür ederim.



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1
Araştırma Modeli .....	2
Araştırmanın Amacı .....	2

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### MOBBİNG

1. MOBBİNG KAVRAMI: TANIMI, TARİHÇESİ.....	3
1.1. Mobbing İle İlişkili Kavramlar .....	5
1.1.1. Şiddet .....	5
1.1.2. Stres .....	6
1.1.3. Zorbalık .....	6
1.1.4. Cinsel taciz .....	7
1.1.5. Çatışma.....	8
1.2. Mobbingin Tarafları .....	8
1.2.1. Mobbinge maruz kalan taraf .....	9
1.2.2. Mobbingi uygulayan taraf.....	10
1.2.3. Mobbingi seyreden taraf .....	13
1.3. Mobbing Türleri .....	15
1.3.1. Dikey(Hiyerarşik) mobbing.....	15
1.3.2. Yatay(Fonksiyonel) mobbing .....	17



<b>1.4. Leymann'ın Mobbing Tipolojisi</b> .....	<b>19</b>
1.4.1. Grup bir: kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme .....	19
1.4.2. Grup iki: sosyal ilişkilere yönelik saldırılar .....	19
1.4.3. Grup üç: itibara saldırılar .....	20
1.4.4. Grup dört: kişinin hayat kalitesi ve meslek durumuna saldırılar .....	20
1.4.5. Grup beş: kişinin sağlığına yönelik doğrudan saldırılar.....	21
<b>1.5. Mobbingi Ortaya Çıkaran Etmenler</b> .....	<b>21</b>
1.5.1. Mobbing mağduru ile ilgili nedenler .....	22
1.5.2. Mobbing uygulayıcıları ile ilgili nedenler .....	22
1.5.3. Örgütsel faktörler .....	26
<b>1.6. Mobbingin Aşamaları</b> .....	<b>27</b>
1.6.1. Anlaşmazlık aşaması.....	28
1.6.2. Saldırgan eylemler .....	28
1.6.3. Yönetimin devreye girmesi .....	28
1.6.4. Yanlış yakıştırma veya tanılarla damgalama .....	28
1.6.5. İşine son verme .....	29
<b>1.7. Mobbingin Belirtileri</b> .....	<b>29</b>
1.7.1. Davranışsal mobbing belirtileri .....	29
1.7.2. Fizyolojik mobbing belirtileri.....	30
<b>1.8. İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Kurbanlar ve İşyeri, Toplum ve Ekonomi Üzerinde Etkileri</b> .....	<b>31</b>
1.8.1. Mağdur üzerinde etkileri.....	31
1.8.2. İşyeri üzerindeki etkileri .....	33
1.8.3. Mobbingin toplum ve ülke ekonomisine etkileri.....	34
1.8.4. Çözüm önerileri.....	35

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE MOBBİNG

<b>2. İŞLETMELERİN MOBBİNG İLE MÜCADELE YOLLARI</b> .....	<b>37</b>
<b>2.1. Mobbing ile Mücadelede Yönetimsel İlkeler</b> .....	<b>37</b>
2.1.1. Örgütsel liderliğin kurumsallaşması .....	38
2.1.2. Örgütsel rolün yeniden tasarımı.....	38
2.1.3. Örgüt kültürü ve ikliminin yeniden tasarımı .....	39
2.1.4. Örgüt sağlığının geliştirilmesi .....	39
2.1.5. Psikolojik şiddete karşı örgütsel empati .....	40
2.1.6. Psikolojik şiddete karşı işletmede açık yönetim anlayışı .....	40
2.1.7. İşin insancillaştırılması .....	41
2.1.8. Örgütsel bütünlüğün sağlanması .....	41
2.1.9. Yönetim etiği oluşturmak .....	42
<b>2.2. Mobbing ile Mücadelede Hukuki İlkeler</b> .....	<b>43</b>
2.2.1. Mobbing ile ilgili anayasal düzenlemeler.....	44
2.2.2. Mobbing ile ilgili medeni kanunda yer alan düzenlemeler .....	45
2.2.3. Mobbing konusunda iş kanunu'nda yer alan düzenlemeler.....	46
2.2.4. Mobbing konusunda türk ceza kanununda yer alan düzenlemeler .....	47
2.2.5. Mobbing konusunda borçlar hukukunda yer alan düzenlemeler.....	48
2.2.6. Mobbing konusunda başbakanlık genelgesi .....	49
<b>2.3. Büyük İşletmeler Örneğinde Etik Davranış Kuralları ve Uygulama</b>	
<b>Prensipeleri</b> .....	<b>50</b>
2.3.1. Koç topluluğu örneği .....	50
2.3.2. H.Ö. sabancı holding örneği .....	52

2.3.3. Vestel elektronik a.ş. örneği .....	58
2.3.4. Vodafone grup şirketleri örneği .....	60
2.3.5. Vakıflar bankası t.a.o. örneği .....	61

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	63
3.1. Araştırmanın Tekniği .....	63
3.2. Evren ve Örneklem .....	63
3.3. Verilerin Toplanması .....	63
3.3.1. Araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlik güvenirlik çalışması .....	64
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	64
3.5. Verilerin Analizi .....	64
3.6. Bulguların Analizi ve Tartışılması.....	65
3.6.1. Demografik özelliklere ilişkin bulgular .....	65
3.6.2. Demografik değişkenlere göre algı ölçeği boyutunda hipotezlerin test edilmesi .....	66
3.6.2.1. Farklı sektörlerde çalışan personellerin mobbing algıları.....	67
3.6.2.2. Çalışanların yaşa göre mobbing algıları.....	67
3.6.2.3. Mobbing algılarının cinsiyete göre değişikliği .....	68
3.6.2.4. Mobbing algısının eğitim durumuna göre değişikliği .....	68
3.6.2.5. Mobbing algısının çalışma süresi göre değişikliği .....	69

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....	70
KAYNAKÇA .....	73
EKLER .....	79
ÖZGEÇMİŞ .....	81



## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.1. Geçerlik güvenirlik analizi .....	64
Çizelge 3.2. Ankete katılanların demografik özellikleri .....	65
Çizelge 3.3. Ankete katılanların çalıştığı sektörler .....	66
Çizelge 3.4. Farklı sektörlerde çalışan personellerin mobbing algı düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis testi sonucu .....	67
Çizelge 3.5. Çalışanların yaş açısından mobbing algı düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis testi sonucu .....	67
Çizelge 3.6. Çalışanların cinsiyet açısından mobbing algı düzeylerine ilişkin Mann Whitney U-testi .....	68
Çizelge 3.7. Çalışanların eğitim durumlarına göre mobbing algı düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis testi sonucu .....	68
Çizelge 3.8. Çalışanların mevcut işyerinde çalışma süreleri açısından mobbing algı düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis testi sonucu .....	69

## GİRİŞ

Mobbing bir işyerinde çalışanların diğer bir kişi veya kişilere karşı rahatsızlık verici, etik olmayan bilinçli söz ve davranışlarda bulunmasıdır. Özellikle hiyerarşik bir organizasyonun söz konusu olduğu platformlarda mobbing, kontrol mekanizmasının zayıf olduğu kurumlarda daha güçlü olanın, altında bulunanlara psikolojik olarak baskı yapması olarak da görülmektedir.

Çalışma yaşamında kişilerarası anlaşmazlıklarla oldukça fazla karşılaşılmaktadır. Bu tür anlaşmazlıklar gerek çalışanlar, gerekse de işletme üzerinde çeşitli olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu ve benzeri çatışma ve psikolojik taciz türlerinden biri olarak, işletmelerde meydana gelen psikolojik şiddet vakaları günden güne artmaktadır.

Bireylerin çalışma hayatlarındaki problemleri konu edinen araştırmalar, bu konuda bir takım teoriler sunmuş ve hukukçuların ilgilerini bu konuya yöneltmiştir. Konunun kişilerin ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklarının yanında, işletmelerin ve ülkelerin ekonomik gelişimi bakımından da önemli olması, ülkelerin bu saldırganlık türü hakkında kanunlar geliştirilmesine yol açmıştır.

Genel olarak vasıflı bireylere karşı vasıfsız otoritenin uyguladığı negatif, arzu edilmeyen bir tutum şeklinde karşılaşılan mobbingin zaman, mekan ve sektörel ayırım olmaksızın tüm sektörlerde görüldüğü fakat hizmet sektöründe fiili olarak bulunan iş alanlarında geniş anlamda var olduğu bilinmektedir.

Yapılan çalışmalar, mobbing mağduru bireylerin iş yaşamlarında dürüstlük, üretkenlik, yaratıcı olma, başarı gibi birçok anlamda olumlu özelliğe sahip duygusal bakımdan zekası gelişmiş bireyler olduklarını göstermektedir. Ayrıca hukuki bir dayanağa sahip olmaması ve yasalarca tanımlanmadığından ötürü, mobbingin ispat edilmesi pek kolay olmayan bir durum olarak kişiyi yalnızlaştırması söz konusu olmaktadır. Mobbing uygulayan bireylerde ise, son derece kontrolcü, ürkek, kendilerinin işletmede buldukları pozisyon bakımından vazgeçilmesinin zor olduğunu düşünen, ayrıcalık sahibi olmayı arzulayan ve iktidar hevesi yaşayan bireyler olarak tanımlanmaktadır.

Her ne biçimde gerçekleşirse gerçekleşsin veya her ne amaca hizmet ederse etsin mobbing, bireyi psikolojik ve ekonomik tahribatlarla dolu bir uçuruma sürüklemekte, hatta intiharlara dahi neden olabilmektedir.

➤ **Araştırma Modeli**

Çalışmanın birinci bölümünde mobbing konusunda kavramsal çerçeve, tarihsel gelişim, taraflar, belirti, aşama ve dereceleri konusunda açıklamalar yapılacaktır. İkinci bölümde ise konu ile ilgili büyük işletme yöneticilerinin yönetim uygulamaları ve hukuksal düzenlemelerden, üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve bulguların analizinden, dördüncü bölümde ise sonuç ve değerlendirmeden söz edilecektir.

➤ **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada, işletmelerde çalışanların psikolojik tacize maruz kalıp kalmadıkları, işletmelerin bunu önlemeye yönelik tedbir alıp almadıkları tarama/anket yöntemi ile test edilmeye çalışılmıştır

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOBBİNG

#### 1. MOBBİNG KAVRAMI: TANIMI, TARİHÇESİ

Latinedeki karşılığı “kararsız kalabalık” olarak bilinen “mobile vulgus” kelimelerinden türetilmiş “mob” ifadesi, İngiliz dilinde yasadışı şekilde şiddete başvuran düzensiz insan kalabalığı ya da “çete” anlamında kullanılmaktadır. “Mob” sözcüğünün kök olarak İngilizce eyleme dönüşmüş şeklini ifade eden “mobbing” kavramı ise; psikolojik şiddet, etraflıca baskı, taciz etme, rahatsızlık verme veya huzursuzluğa sürükleme anlamlarına karşılık gelmektedir (Tınaz, 2011).

Literatüre henüz kazandırılan bir ifade olması mobbingin, Türkçe’deki karşılığı hususunda hali hazırda bir kesinlik olmamakta ve bir etimolojik problem yaşanmaktadır. Mobbing konusunda incelemelerde bulunanlar, bu durumu yalnızca tek sözcük ile ifade etmekten ziyade kelimeye Türkçe bir anlam yüklemek bakımından “ iş yerinde psikolojik taciz” veya “ iş yerinde psikolojik terör” gibi psikolojik olarak saldırıda bulunma huzursuzluk verecek kadar baskıda bulunma anlamlarını çağrıştıracak ifadelerde bulunmuşlardır. Kavramın, bir tek sözcükten ziyade birkaç kelime ile telafuz edilmesi kabul görmektedir (Aldıg, 2011).

Mobbingi terimsel olarak zorbalıktan farklı kılan özellik, mobbingin bir insan grubu tarafından söz konusu olmasıdır. Zorbalıkta ise daha çok saldırılar kişisel olarak gerçekleştirilmektedir. Zorbalık fiziksel saldırı ve tehdit durumunu barındırmaktadır. Zorbalık uygulayan kişi ile bu davranışa maruz kalan kişi arasında güç noktasında bir dengesizlik vardır. Mobbingde her türlü kırıcı ve rencide edici durum söz konusu iken zorbalıkta kaba kelimeler ve davranışlar yer almaktadır. Zorbalığın tam tersine mobbing olgusunda fiziksel şiddet yerine duygusal ya da psikolojik baskı olmakla beraber, sonuçları da psikolojik ve fiziksel yıpratma şeklinde olabilmektedir (Bahçe, 2007).

Leymann’a göre zorbalık ve mobbing kavramlarının kullanıldığı yerlerin uygun belirlenmesi gerekmektedir. Okullarda rastlanan zarar verici fiiller için zorbalık ifadesinin, işyerlerinde tecrübeliler arasında rastlanan düşmanlık duygusu içeren tavır ve tutumlar için ise mobbing ifadesinin kullanılması tavsiye edilmektedir (Tınaz, 2006).

1960’lı yıllarda hayvan davranışları üzerine araştırmalar yapan Konrad Lorenz adındaki bilim insanı, “mobbing” ifadesini, küçük bazı hayvan topluluklarının,



kendilerinden daha güçlü fakat yalnız bulunan bir hayvanı topluca saldırarak püskürtmesi şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca aynı kuluçka geçmişine sahip kuşlarda meydana gelen ve diğer başka kuşların, aralarında bulunan en güçsüz kuşu yiyerek ve su imkanından da uzaklaştırarak dışlaması, bu şekilde epeyce güçsüzleştirilmesi ve nihayetinde de fiziki saldırılar ile katlederek grup dışına itmesi durumunu açıklamak için kullandığı söylenebilmektedir (Tınaz, 2011).

1980'lerin başına gelindiğinde Profesör Helen Cox, başarılı öğrencilerinden birinin yaşanan bir taciz sebebiyle okuldan ayrılmaya karar vermesinden dolayı hemşirelere yönelik olan sözel tacizleri incelemiştir. Ona yakın tarihlerde de, K. H. Sheehan ve çalışma arkadaşları tıp öğrencilerinin maruz kaldığı yıldırma ile ilgili çalışmalarını yayımlamışlardır. Bundan sonraki tarihlerde Amerikalı araştırmacılar pek çok farklı isim ve kaynaktan yer alan düşmanca işyeri davranışlarını açıklamışlardır (Sandvik, 2006).

“Psikolojik yıldırma” ifadesi, günümüzde örgütsel psikoloji konusunda araştırmalarda bulunanların, işyerinde yaşanan psikolojik taciz olayını tanımlamak amacıyla başvurdukları bir kavramdır. Bu ifade bu anlamıyla ilk olarak 1984 yılında “İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık” isimli bir raporda H. Leymann'ın nezdinde İsveç'te ortaya atılmıştır. İşyerinde psikolojik yıldırmanın bu raporun hazırlanmasından çok daha önce yaşanmakta olan bir durum olmasına karşın, 1982 yılına değin literatürde bilimsel olarak kullanılmamıştır (Karavardar, 2009).

Amerika'da bir psikiyatr olan Carroll Brodsky, yaklaşık 1000 kişilik bir personel grubunun tazminat iddialarına dayanan, 1976 yılında Nevada ve Kaliforniya şehirlerinde yaptığı görüşmeler neticesinde, bu anlamda “The Harassed Worker” isimli psikolojik yıldırma ile ilgili öncü kabul edilebilecek incelemelerden biri olan kitabını yayımlamıştır. Ancak kitap basıldığı tarihlerde fazla ilgi görmemiştir. 1990'ların başına gelindiğinde Brodsky'nin çalışması yeniden gözden geçirilmiştir. Fakat o tarihlerde de konu ile ilgili araştırmalar yalnızca İngiltere'de yoğunlaştığı için çalışma nitelik olarak temel seviyelerde kalmıştır. Psikolojik yıldırma kitabında “bir kişinin bir başka kişiye devamlı ve yinelenen bir şekilde eziyet etmesi, yıpratma çabası, hayal kırıklığına uğratma durumu” şeklinde tanımlamıştır. Söz konusu tür tutum ve davranışlar, buna maruz kalan bireyi devamlı bir biçimde provoke edip, baskı altında tutar, korkutur, huzursuzluk verir. Brodsky, birçok mobbinge konu olabilecek olayı incelemeye almıştır. Ancak olaylar arasından psikolojik yıldırma örneği olabilecek bir model tarif edememiştir. Bu kitap, psikolojik yıldırma

olaylarının ilk defa araştırılması açısından önem arz etmektedir. Ancak, Brodsky psikolojik yıldırma olaylarını doğrudan mercek altına almamıştır. Bu olayları uzun çalışma saatleri ve monoton görevlerden dolayı çalışanların maruz kaldığı iş kazaları, psikolojik stres ve tükenmişlikle beraber ele almıştır(Leymann, 1996).

Ülkemizde ise, son dönemlerde bu konuya ilgi artmaktadır. Psikolojik yıldırma konusunda Hasan Tutar (2003), Burhanettin Kaya (2004), Baban Çobanoğlu (2005) ve Pınar Tınaz'ın (2006) kitapları bulunmaktadır.

## **1.1. Mobbing İle İlişkili Kavramlar**

Psikoşiddetin görülmesi için uygun koşulların oluşması gerekmektedir. Örgüt içerisindeki çalışma ortamından, psikoşiddet sürecine etki edenlerin kişilik özelliklerine kadar birçok etken bu durumu şekillendirmektedir. Bu etmenler, psikoşiddetin etki derecesini, etki alanını ve psikoşiddetin nitel davranış kalıplarını da belirler (Taş, 2011).

Psikoşiddet farklı şekillerde tanımlanabilir. Eğer da, esas içeriği ve özelliklerini kavrayabilmek için bazı kavramlarla olan ilişkilerinin açıklanması gerekmektedir (Karyağdı, 2007).

### **1.1.1. Şiddet**

Şiddetin yalnızca insan ile alakalı kısmı dikkate alındığında, insanın bulunduğu her yer ve zamanda şiddete rastlandığını ifade etmek yanlış olmayacaktır. Geçmişin değişmez materyali olan çatışmalar, toplumların temel tehdidi olan terör olayları, kavgalar, çatışmalar, modern yaşamın kendisi ile gelen gerilim ve daha birçok örnek, insanı merkezine alan şiddetin ne denli yayıldığını gösteren önemli misaller olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Vatandaş, 2003).

Şiddetin tanımında olduğu kadar önemli olan bir başka konu da, hangi durumun şiddet kabul edilip edilmeyeceği, diğer bir deyişle “**şiddet algısı**” ile alakalıdır. Buna yakın tutum ve davranışlar, kişilik türleri açısından farklı anlaşılabilir. Bazı kişiler birbirinin aynısı olan tutum ve davranışları şiddet kabul edip onunla mücadele eder iken, diğer bazıları bunu şiddet kabul etmeyip olağan bir durum olarak dikkate almakta, dolayısıyla bu tür tutum ve davranışlara meşruluk kazandırabilmektedir. Bu anlayışa göre, bir çalışma ortamında ne tür davranışların şiddet anlamında kabul olunduğu, çalışanların kültür yapısına, inanç ve değerlerini oluşturan tutumlarına göre çeşitlilik arz etmektedir. Bununla beraber, şiddetin iş alanı ve topluma açık yaşam alanlarında nasıl sergilendiği ve

ne şekilde karşılık bulduğu önemlidir. Şiddet, şayet şiddet mağduru kişiler tarafından kabul edilebilir olarak görülüyorsa, artık şiddet olarak görülmekten çıkarak, bir alışkanlık ve daha da ötesi “töre”ye dönüşmesi söz konusu olabilmektedir. Bundan da önemli olanı şiddetin bir yaşam stili olarak benimsenmesi, problem şeklinde algılanmamakta, bir yönetim metodu gibi kabul görmektedir. Dahası bu ve benzeri bir durumda şiddet, sorunu gidermenin bir yolu olarak görülmektedir (Tutar, 2004).

### **1.1.2. Stres**

Günümüzün hastalığı olarak kabul edilen stresi tanımlamak oldukça güçtür. Stres çağdaş insanın hayatına negatif yönde etki eden bir rahatsızlıktır. Tanımlamak gerekirse; kişinin bireysel olarak benliği ve başarısı konusunda duygusunu kapsayan, etkinliğini ve profesyonel yaşamında başarı sınırlarını daraltan, kişinin kendisinden, işletme ve toplumsal olgulardan kaynaklanan güçlerinin bir bütünü şeklinde tanımlanabilmektedir (Balcı, 2000).

Psikoşiddet ve stres birbiri ile ilişkili kavramlardır. Psikoşiddetin mi şiddete neden olduğu yoksa, şiddetin mi psikoşiddete yol açtığı ayrımını yapma konusunda bir netlik söz konusu değildir. Strese etki eden faktörler gün içerisinde ve az veya çok meydana gelirken psikoşiddet, operasyonel tanımdan yola çıkarak, sistematik ve süreklilik arz etmektedir. Bunlarla beraber, stres organizasyondaki eşit kabul edilen ya da eşit kabul edilmeyen güç dengesinden doğarken, aynı şekilde psikoşiddet, biraz daha eşit görülmeyen güç yapısından ortaya çıkmaktadır. Stresi ortaya çıkaran etmenler bir organizasyondaki tüm personelleri etkileyebilirken psikoşiddet sadece belirli bir çalışanı hedefine almaktadır (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006).

### **1.1.3. Zorbalık**

Zorbalık kavramı İsveçli bir araştırmacı bilim insanı olan P. Paul Heinemann'ın bir çocuk topluluğunun genellikle tek başına olan ve zayıf bir çocuğu hedef alan zarar verici fiilleri üzerindeki araştırmalarında kullanılmıştır. Ayrıca diğer bir araştırmacı bilim adamı Dan Olweus'un okula giden çocuklar nezdindeki çalışmalarında güçsüz olan tarafın daha güçlü tarafından devamlı şekilde aşağılanma, huzursuz verilmesi, psikolojik ve fiziki olarak şiddete maruz bırakılma, küçük düşürülme, tahrik ve taciz edilme durumlarına maruz kalınmasını belirtmek adına kullanılmıştır. Zorbalık durumunda fiziki saldırı ve tehdit öne çıkarken psikolojik olarak yıldırma ise bununla daha nadir karşılaşılmakta ve zorbalık konusunda bir güç anlamında bir dengesizlik durumu söz konusu olmaktadır. Bu

tür bir güç dengesizliği ciddi bir biçimde şiddetli fiziki zararlara neden olabilmektedir. Zorbalık esnasında kullanılan kaba ifadeler kişiyi psikolojik açıdan da tahrip etmektedir (Çelenk, 2015).

1996 yılında ortaya koyduğu çalışmasında Leymann, psikolojik yıldırma ve zorbalık terimlerini ayrı ayrı kullanmıştır. Zorbalık ifadesini genellikle okullarda gerçekleşen fiziki saldırılar olarak ifade eder iken psikolojik yıldırma bir çalışma alanındaki yetişkinlerin birbirlerine karşı meydana gelen olumsuz davranışlar olarak ifade etmektedir (Leymann, 1996).

#### **1.1.4. Cinsel taciz**

Bir psikiyatr ve aynı zamanda antropolog olan Dr. Carroll Brodsky, 1970’li yıllarda ABD’de “Taciz Edilen Çalışan” adlı eser yayımlamıştır. Eserinde taciz terimini; bir başka kişiyi yıpratıcı fiillerde bulunmak, o kişiye eziyet vermek, kişiden gelişimine engel olmak veya kişiden tepki çekmek amacı ile tekrarlı ve sürekli bir şekilde yapılan girişimler, tahrik edici davranışlar ile kişide baskı hissi uyandıran, onu korkutan, vazgeçiren veya da onun huzurunu zedeleyen davranışlar göstermek anlamında kullanmıştır. Bu nedenle bu açıdan taciz kavramı psikolojik yıldırma kavramı ile benzeşmektedir (Davenport vd. 2003). Bunun yanı sıra iş alanında meydana gelen her nevi olumsuz davranışları da cinsel taciz şeklinde belirtmek yanlış olacaktır. Bir davranışın cinsel taciz kabul edilebilmesi için davranışın iş ile alakalı bir ortamda yaşanması, davranışın cinsellik ile veya cinselliği çağrıştıran konular ile alakalı olması ve bireyin arzusu olmaksızın yapılması, çalışanın çalışma şartlarını veya çalışma alanını etkilemesi ve süreklilik göstermesi gerekmektedir. Bir tek davranış bazen cinsel taciz olarak görülebilirken bazen de bir davranışın süreklilik taşıması cinsel taciz olarak görülmektedir (Yeşiltaş, 2005).

Kavram, tanım, sınırları, meydana geliş nedenleri ve kişiler nezdinde etkileri bakımından cinsel taciz ile psikolojik taciz birbirleri ile benzerlikleri bulunan bir fiil olarak görülmektedir. Fakat ikisi arasında önemli farklılıklar söz konusudur. Cinsel tacizi oluşturan taraflar çoğunlukla iki kişiden oluşurken, psikolojik yıldırma genel olarak bir grubun hedefine koyduğu belirli bir kişiye karşı bilinçli ve devamlı olarak uyguladığı fiillerdir. Bu boyutu itibariyle cinsel taciz küçük ve basit görülen bir fiil çeşidi iken, psikolojik yıldırma olgusu uzun bir zaman diliminde uygulanan kapsamlı bir fiiller silsilesidir. Arzu edilmeyen cinsellik ile ilgili bir davranış yalnızca bir defa sergilense bile cinsel taciz şeklinde değerlendirilebilmektedir. Psikolojik yıldırma durumu olarak

değerlendirilebilmesi için ise bir takım davranışların yaklaşık altı ay boyunca ve haftada birkaç kez meydana gelmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Cinsel tacize maruz kalanların daha genel ifadesi ile kadınların, heterojen bir kesim olduğu, psikolojik yıldırma mağduru kişilerin ise niteliği daha belli kişilik özelliklerine sahip olduğu söylenebilmektedir. (Özler ve Mercan, 2009).

### **1.1.5. Çatışma**

İşletme hayatı ve sosyal hayatın bir parçası olarak kabul edilen çatışma olgusu, hem kişiler arası hem de toplulukların kendi içlerinde ya da birbirlerine karşı olan ilişkilerinde; amaç ve duygu, düşünce gibi bir takım inançlarında uyumsuzlukların yaşandığı neredeyse tüm durumlarda karşılaşılan bir ifadedir. Çatışma kavramının birçok farklı anlama karşılık gelmesine karşın ortak bir takım tanımların ortaya konulmasına çaba gösterilmiştir. Bunlardan da önce çatışmanın söz konusu olup olmadığı, bunun kişilerce de algılanmasına bağlıdır (Kırel, 1997).

Çatışma olabilmesi için kişinin çatışmanın farkında olması, bunu hissetmesi gerekmektedir. Eğer kişi çatışmanın farkında değilse, esasında ortada bir çatışma olmadığı kabul edilmektedir. Psikoşiddet kavramı içeriği bakımından çatışma kavramı ile kimi zaman karıştırılabilmektedir. Ancak çatışmada, psikoşiddette söz konusu olan davranışlardaki süreklilik söz konusu değildir. Psikoşiddetin çatışmanın ileri bir boyutu olduğu söylenebilmektedir (Taş, 2011).

Çatışma, örgütler için olumlu ve itici bir güç olarak görülebilmektedir. Bununla beraber amaçlara ulaşılmasına engel olan ve ciddi olumsuz sonuçların meydana gelmesine neden olan bir süreç gibi de görülebilmektedir (Çakır, 2006).

### **1.2. Mobbingin Tarafları**

Psikolojik taciz (mobbing), kültürel farklılık gözetmeksizin bütün işyerlerinde ortaya çıkabilen bir durumdur. Bundan dolayı iş yaşamında yer alan tüm bireyler, çalışma yaşamında psikolojik taciz sürecine maruz kalmaya adaydır denilebilir. Psikolojik taciz, işyerinde psikolojik bir şiddet silahıyla meydana gelen bir çatışma ortamı olarak kabul edilmiştir. Her durumda saldırganın arzusu doğrultusunda seçilen bir kurbanın mevcut olmasından dolayı bu savaşta yer alan tarafların koşulları kesinlikle eşit değildir. Şartları eşit olmayan bu tarafları üç başlık altında toplamak mümkündür (Durdağ, 2010). Bunlar;

- Mobbinge maruz kalan taraf (kurbanlar, hedefler),

- Mobbingi uygulayan taraf (saldırganlar, tacizciler, zorbalar),
- Mobbing izleyicileri,

### 1.2.1. Mobbinge maruz kalan taraf

Bir işyerinde psikolojik taciz (mobbing) mağduru olmanın ön şartı, çalışan olmaktır. Psikolojik taciz (mobbing) bütün işyerleri ve kültürler için söz konusudur. Çalışan sıfatına sahip olunması gerekli olmakla beraber, bu tek başına yeterli değildir. Cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin her türlü çalışma alanında psikolojik taciz (mobbing) durumu görülebilmektedir. Psikolojik taciz (mobbing); her ne kadar kıdem, cinsiyet, kültür, eğitim, yaş gibi özelliklerden bağımsız olsa da, bu ve benzeri unsurlar, çalışan için ayırt edici özellik taşıdığı takdirde psikolojik taciz (mobbing) riskini arttıran unsurlar olacağı kabul edilmelidir(Sağun, 2015).

Psikolojik taciz içeren davranışlar ile personelin deneyimi arasındaki ilişki araştırıldığında, bu konuda yürütülen araştırmalar, psikolojik tacize mağdur kişilerin yaklaşık 1/3'ünün henüz çalışmaya başladıkları işletmede çalışmanın ilk altı aylık kısmı içerisinde psikolojik taciz mağduru oldukları durumunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan psikolojik olarak taciz davranışları, personellerin yaklaşık olarak 1/4'ünde deneyimlerinin ilk beş yılını aşan dönemlerde görülmektedir. Bu durumdan şu neticeye ulaşmak mümkündür: İşletmelerde çalışanların büyük bir kısmı psikolojik taciz davranışlarına ilk olarak henüz bir işe başladıktan sonra çok kısa bir zaman dilimi içerisinde maruz kalmaktadırlar. Zapf bireyin işte çalışmaya başlamasını, işyerinde çalışan diğer personellerin söz konusu kademe için beklentilerinin yok olmasına ve o kişinin işyerinde istenmeyen biri olarak gösterilmesine neden olmakta ve böylesi bir durum bireyin psikolojik olarak taciz mağduru bir çalışan olması sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Zapf, 1999).

Çalışma alanlarına göre dört tip kişi mağdur olma durumu ile karşı karşıyadır (Sağun, 2015):

- **Yalnız kişi:** Burada kişi erkeklerin yoğun olarak var olduğu bir çalışma ortamında çalışan bir kadın ya da kadınların yoğun olduğu bir çalışma ortamında çalışan bir erkek şeklinde olabilmektedir.

- **Farklı kişi:** Herhangi bir biçimde diğerler çalışanlardan farklı olarak ve başkaları ile kaynaşmaktan uzak bir birey olma durumudur. Bu, farklı bir stil giyim tercihi olan bir

birey, engel durumu olan ya da yabancı uyruklu veya yabancı kültürlü bir birey de olabilir. Başka bir açıdan bakılırsa, genellikle evli kişilerin var olduğu bir ofiste bir bekar ya da yalnızca bekarların var olduğu bir ofiste tek evli çalışan olmak, bu tür mağduriyet durumuna sahip olmaya yeterli sebep teşkil etmektedir. Az sayıda bir gruba mensup bireylerin psikolojik yıldırımaya maruz kalma olasılıkları oldukça fazladır.

- **Başarılı kişi:** Dikkate değer bir başarı performansı olan, üstlerinin ya da direkt olarak yönetimin takdirine mazhar olmuş ya da bir müşterinin iltifatlarını almış bir çalışan, rahatlıkla mesai arkadaşlarınca göze bataabilir. Birey ile alakalı gerçekliği olmayan söylentiler ortaya çıkarılabilir, arkasından çeşitli senaryolar düzenlenir, kişinin performansı sabote ettirilir.

- **Yeni kişi:** İlgili pozisyonda daha önce istihdam olunan kişinin çalışanlarca sevilen biri olması ya da yeni gelen kişinin, işletmede diğer çalışanların üstünde birtakım niteliklere sahip olması, bu tür bir mağduriyet yaşama riskini artırmaktadır.

Mobbing süreci, klasik anlamda bir oynanan senaryo olarak dikkate alınır, burada zararı en çok gören rol, kurban olmaktadır. Bu anlamda mobbing olgusunda bu rolü oynamaya aday bir karakter tipi mevcut değildir. Bu oyununun ilkeleri, mağdur rolü tarafından değil, baskıyı uygulayanlarca belirlenir. Psikolojik taciz mağduru, bir başına herhangi bir kuralı değiştirmeye ehil değildir, kabul edici durumundadır. Burada kurban, kuralları başkaları tarafından belirlenen bir senaryo içinde kendisine biçilen rolü kabullenmek mecburiyetindedir (Tınaz, 2006).

Özetle, “mobbing mağduru” olarak tanımlanmak için olmazsa olmaz şartlar bulunmamaktadır. Ancak yukarıda sözü edilen belirli bazı nitelikler, bu riski artırmaktadır. Sonuç olarak denilebilir ki; mobbinge maruz kalmak veya mobbing mağduru olarak tanımlanmak için, çalışma ortamında herhangi bir nedenle bir farklılığa sahip olmak yeterli olabilmektedir.

### **1.2.2. Mobbingi uygulayan taraf**

Yapılan çalışmalarda psikolojik taciz uygulayan tarafların ruhi durum ve fiilleri baz olarak alınmakta ve genel olarak bu bireylerin kişisel aksaklıklarını gizlemek maksadıyla diğer çalışanları mobbinge maruz bıraktıkları görülmektedir (Tınaz ve Diğerleri, 2008).

Üç çeşit psikolojik taciz uygulayıcısından söz edilebilir. İlk türü “diğerleri her şeyi bilir, ben hiçbir şey bilmem” fikrinde olup kendilerine güvenleri zayıf olan kimselerdir. Bu

tipte bir psikolojik taciz uygulayıcısı karşı tarafa acı çektirerek kendini muhtemel tehlikelerden koruduğuna inanır. İkinci tip uygulayıcılar, kendilerine aşırı güveni olan, mağdur kişiyi sürekli eleştiren kişiler olarak tanımlanabilir. Üçüncü tip ise geçmiş iş deneyiminde aşırı yumuşak davranmasından ötürü muzdarip olan yönetici modelidir. Geçmişteki yumuşak yaklaşımlarından dolayı zarar görmüş olan bu tip yöneticiler kendini geçmişteki gibi yumuşak davranmamaya şartlandırmışlardır (Peyton, 2003).

Walter'e göre psikolojik yıldırmanın aktörleri (Walter, 1993);

- İki tercih arasından davranış olarak en saldırgan olanı seçen,
- Herhangi bir şekilde mobbing ortamını elde ettiklerinde, çatışma durumunun süreklilik kazanması için elinden gelen her şeyi yapan,
- Mobbingin, karşı tarafta bulunan kişide meydana getireceği negatif sonuçlara duyarız şekilde kalan, neticeyi bilen ve bunu beyan eden,
- Herhangi bir şekilde suçluluk duygusunu üzerinde hissetmeyen,
- Suçlarını kabul etmemek bir yana, bunun yanı sıra iyi bir fiilde bulduklarını da düşünen,
- Sürekli suçu başkalarına aktaran; bu durumunu da kışkırtıcı durumlara karşı tepkili olmak maksadı ile böyle davrandığını düşünen kişilerdir.

Gerçek anlamda mobbing aktörleri, bilinen karakter özelliklerinin sınırlarını aşan bireylerdir. Çünkü bu tür bireylerin tutumlarının bir anda değişebildiği ve diğer herhangi bir kişilik kategorisine tam manası ile dahil olamadıkları bilinmektedir. Buna karşın çevrelerinde ortaya koydukları davranışlarla tespit edilmeleri olasıdır (Sağun, 2015).

Konuyla ilgilenen araştırmacılar en çok rastlanan altı tür psikolojik yıldırma aktör tipini şu şekilde sıralamıştır (Tınaz, 2006):

**Narsist:** Bu tip karakterler, üstünlük duygusu yaşayan kişiliklerdir. Beğenilme ihtiyacı duyarlar. Ayrıca empati kurma yeteneğinden yoksun olmanın getirdiği bir yapı söz konusudur. Kendilerinin çok önemli oldukları duygusunu taşırlar. Sergiledikleri başarı ve sahip oldukları nitelikleri sıradışı gibi görüp bunu da gerçek dışı derecede ifade ederler. Gözle görülür bir başarı gerçekleştirememekle beraber, diğer kişilerin kendisini nitelikli bir kişi, saygın bir karakter olarak kabul etmelerini umarlar. Mağdur kişilere karşı acımasızdırlar. Kendini beğenmiş davranış veya tutumlar ortaya koyarken doyumсузduurlar. Hiyerarşik kademelerde ilerlemek için her tip yola başvurmaları mümkündür.



**Hiddetli:** Bunlar da tipik psikolojik yıldırma aktörleridir. Karşı tarafa korku verip yıldırarak kontrolü elde etmeye çalışırlar. Ortada hiçbir neden olmaksızın etraftaki kişilere şiddetle bağırırlar. Argo ifadeler ile hakaretlerde bulunurlar. Devamında da hiçbir şey yaşanmamışçasına tekrar işlerine koyulup geçip çalışırlar. Yetkili kişinin kendisi olduğunu sürekli dile getirerek yapılanların ve işleyişin kendi istediği biçimde yapılmasını isterler.

**İkiyüzlü:** Bu tip psikolojik yıldırma aktörleri sürekli olarak yeni kötülüklerin peşindedirler. Mağdurları hiç rahat bırakmazlar. Sergiledikleri her fiilin gayet farkındadırlar. Başkasının üzerine rahatlıkla suçu atacak kadar pişkinlerdir. Bununla beraber masumiyet konusunda, anında yemine başvurmaya da hazırlardır. Bu tarz kişilikler, başkalarının arkasından iş çevirirken bile, iyi adam rolünü oynamaya devam ederler. Saldırganlıklarının üzerini örtmek için sürekli gülümser görünürler. Arada bir de sembolik olarak iyilik yapar görünürler. Başkalarına kendilerini iyi betimlerken, hedef olarak belirledikleri mağdurlara karşı devamlı olarak kaba tutumlarda ve hoş olmayan ithamlarda bulunurlar. Başarı gösterenlerin ardından iş çevirmekle meşgul olup başkalarının yaptığı iyi işleri de çalarlar.

**Megaloman:** Bu bireyler, kişiler arasında bulunan nitelik farklılıklarına, diğer başka kişilerin bilgi ve becerilerini, hünerlerini önemsemezler. Benliklerini ön plana çıkarma ihtiyacı ve çeşitli oyunlara başvurma güdüsü karakterlerinin en önde gelen niteliklerindedir. Hedef olarak belirledikleri kişilere sürekli olarak kendilerinin üst olduğunu ikna ettirme gereği duyarlar. Hedeflerine sessiz bir şekilde işkence yaparlar. Ani bir şekilde tüm irtibatlarını sonlandırır, toplantılara katılımları zora sokmaya çalışır, verilen bilgileri çarpıtır ve aramaları yanıtsız bırakırlar. Mağdurun duyamayacağı şekilde alçak bir ses tonu ile konuşurlar veya yorumlanması güç olan yanıtlarla mağdur kişinin aklını bulandırır. Şartlara göre yeni kurallar ortaya koyup, kendileri dışında kalan herkesin bu kurallara riayet etmesini beklerler. Böylece, özellikle işyerindeki başarılarıyla kariyer yolları açık olan, hedef olarak seçtikleri mağdur kişilerin kariyer yollarını kapatmaya çalışırlar.

**Eleştirici:** Sürekli olarak olumsuzlardır. Hata aramakla meşguldürler. Devamlı konuşur, noksanlık ararlar. Etraflarında bulunan çalışanları, şikayetler ile usandırır. Bu tip kişiler eleştirileri ile diğer çalışanlar üzerinde çalışmaya yönelik verimlilik oluşturduklarını hissettirdikleri için idarecilerince sevilirler.

**Hayal kırıklığına uğramış:** Psikolojik yıldırma aktörünün, çalışma hayatı dışında kalan kendi özel yaşamında karşılaştığı problemler veya çatışmalar, genel olarak kişide telafisi zor bir düş kırıklığına neden olur. Fakat, bu çatışmalar genellikle, esas çizgilerinden taşıp iş alanına geçer ve herhangi bir biçimde çalışma arkadaşlarına aksettirilir. Bu tip kişinin gözünde diğer insanlar, yakın problemleri ve negatif hisleri yaşamadıklarından dolayı onun düşmanıdırlar(Sağun, 2015).

### **1.2.3. Mobbingi seyreden taraf**

Mobbingin üçüncü tarafı seyircilerdir. Çalışma alanında mobbing uygulayan kişiler ve mağdur haricinde kalanları içermektedir. Böylesi kişiler iş alanında meydana gelen mobbing durumunun bilincine ulaştıkları anda izleyici diye değerlendirilirler. Bu kişiler direkt olarak mobbingin içerisinde bulunmamakla birlikte, mobbingin bilincinde olmalarından dolayı bir şekilde mobbinge dahil olmakta, idrak etmekte ve bunun etkilerinden mağduriyet yaşamaktadırlar. İzleyiciler mobbinge karşı tutumlarına bağlı olarak iş alanında psikolojik taciz durumunu sonlandırabilecekleri gibi bu durumun daha fazla şiddet kazanmasına da neden olabilirler. Bundan dolayı izleyicilerin tutumu iş alanının mobbing saldırılarının gelecekteki durumunu da şekillendirmektedir. Süreç içerisinde bazı izleyiciler etkin bir rol üstlenirken diğer bazıları etkinliği zayıf bir biçimde süreçte yer almaktadırlar. Etkinliği zayıf izleyiciler genel olarak duruma duyarsız ve kayıtsız kalmakta ve mobbing uygulayıcı pozisyonda bulunan kişilerle diyaloglarını devam ettirmektedirler. Etkili birey gücünü bazen hayır diyerek anlayabilmektedir. Anın esintisi etkisi altında kalmadan, doğru kabul ettiğini dile getirmektir. Doğru gördüğü yolda şaşmadan, engellere takılmadan, şikayetsiz ilerlemektir. Otorite ve iktidarın emrivaki çağrılarını karşısında dik durarak, sundukları imkanlar karşısında ihtirasa kapılmadan var olabilmektedir. Onaylanmama, takdir edilme beklentisi genel olarak kişilerin zihnine öylesine konuşlanmıştır ki, topluluktan ayrılmaktansa ahlaki ilkeleri göz ardı etmek o an için makul gelmektedir. (Sayar, 2014).

Psikolojik taciz esnasında seyirci rolünde olan kişiler, çalışma arkadaşları ve idareciler gibi sürece direkt olarak dâhil olmayan fakat bir yoluyla süreci hisseden, zaman zaman dahil olan bireylerdir.

Seyirci tipleri, ortaya koydukları davranış biçimlerine göre aşağıdaki şekilde gruplanabilmektedir (Kocaoğlu, 2007);

- **Diplomatik Seyirci:** Herhangi bir psikoloji taciz durumunda her daim anlaşmadan taraf olandır. Genellikle orta yolu bulma rolü oynamalarından dolayı diğer başkalarınca takdir gören ya da hoş görülmeyen bir karakterdir. Böylesi tip bir seyirci, organizasyonda karşılaştığı tepkiler neticesinde ilerleyen zamanlarda mobbing mağduru durumuna gelme tehdidine yakındır.
- **Yardakçı Seyirci:** Böylesi izleyici tipi, mobbingciye sadakatli görünen fakat bu niteliğinin fark edilmesinden yana olmayan, her ne kadar güven duyulan biri olarak görünse de mobbingciyi desteklemekten geri durmayan kişidir.
- **Fazla İlgili Seyirci:** Kendisinden başka herkes ile ilgilenen, gerek iş gerekse de özel hayata dair herkesin durum ve sorunlarını sorup kurcalayan, hatta zamanla mağdur kişinin ikinci bir mobbing olarak gördüğü seyirci tipidir.
- **Nötr Seyirci:** Meydanda var olmaktan ve bir şeye etki etmektan hiç bir şekilde haz etmeyen, olan bitenlerden uzak kalmaya çabalayarak; konu ile alakalı herhangi bir düşünce açıklamayan, mobbing uygulayan kişiye destek olmamakla beraber, mobbing mağduriyetine karşı da tamamıyla kayıtsız olan seyirci profilidir.
- **İkiyüzlü Seyirci:** İlk bakışta herhangi bir şeye dahil olmayan bir çalışan görüntüsü verse de, esasında belirli bir fikir ve amaca çalışan seyirci tipidir. Böylesi bir seyirci, neticede mobbing uygulayıcıya katkı sağlar ya da kendisine de mobbing uygulanacağı endişesi ile mağdura destek olmayı geri çevirir.

Psikolojik taciz sürecine etki eden bu karakterler, geçmiş yaşantıları ve kişilik özellikleriyle mobbing yaratan, mobbinge maruz kalan ve bunlardan etkilenen kişiler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Sahip oldukları kişilik özelliklerine göre olaylara yön verme durumundadırlar.

Seyirci karakter tiplerinden yola çıkarak, psikolojik taciz mağdurları gibi seyircilerinde üç kategoride değerlendirilmesi söz konusu olabilmektedir(Zora, 2012).

1. *Mobbing ortakları:* Bu grupta yer alanları “pasif mobbingciler” olarak değerlendirmek mümkündür. Mobbing uygulayan kişiye çeşitli şekillerde destek vermeleri söz konusu olan kişilerdir. Yardım ve yataklık yapan, yalancı masum ve ilgili izleyici tipleri bu grupta yer alır.

2. *Mobbinge İlgisizler:* Bu zararlı sürece sessiz kalmayı tercih ederler ve devamında uygulanmasına göz yumarlar. Engelleme imkanları varsa buna karşın hiç bir şey yapmamayı tercih ediyorlarsa, bu durumda failin tarafında oldukları da düşünülebilir.

3. *Mobbing Karşıtları*: İşyerindeki gergin havadan haz etmeyen bu profilde ki izleyiciler, soruna bir çözüm getirmek için çabalarlar. Diplomatik izleyicileri bu gruptan kabul etmek mümkündür.

Özellikle belirtilmelidir ki, izleyici konumundaki bireyler, tacize engel olması mümkün veya problemleri çözümlenebilecek yetkiye sahip işveren, yönetici veya amir ise, ancak herhangi bir çabada bulunmuyorsa, bu kişileri de mobbing uygulayıcıları ile aynı safta değerlendirmek gerekmektedir(Tınaz ve ark, 2008).

### **1.3. Mobbing Türleri**

Eğer bir çalışan, örgüt içinde güçlü bir makamdaysa ve bu gücü merhametsiz bir biçimde kullanmaya meyilli ise, bu çalışanın etkin bir mobbing uygulayıcı olması ihtimali yüksektir. Yıldırma sadece yönetici sınıfının astlarına uyguladıkları fiiller değildir. Hakikatte güç ilişkisinden kaynaklanmakta ve örgütün her aşamasında rastlanmaktadır. Bu nedenle örgütte yıldırma, astlar, üstler ve aynı seviyedeki iş arkadaşları arasında da görülebilmektedir. Bu bakımdan üstün astına ve astın üstüne yaptığı yıldırma türüne “dikey” veya “hiyerarşik yıldırma” denilirken aynı statüde çalışanların birbirlerine uyguladıkları yıldırma türüne “yatay” ya da “fonksiyonel yıldırma” adı verilmektedir (Zonp, 2012).

#### **1.3.1. Dikey(Hiyerarşik) mobbing**

Dikey yıldırma, üstten astına doğru “yukarıdan aşağıya” ve tam tersi olarak asttan üstüne doğru “aşağıdan yukarıya” olabilmektedir. Bu kavramlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- ***Yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbing***

Dikey yıldırma bir takım nedenlerden ötürü yönetici tarafından direkt olarak mağdura uygulanan son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışlardır. Bir üstün, mesleki konumunun gücünden istifade ederek aşırı uç tutumlarla, altlarında çalışanlara yönelik yıldırma politikası uygulayabilmektedir. Her ne kadar sert mizaçlı bir yöneticinin bu tür davranışlara eğilimi olacağı akla gelse de, altlarında çalışanlara arkadaşça yaklaşan bir yöneticinin de bu tür davranışlarda bulunabileceğini görmek düşünülmelidir. Yıldırma, her tür durumda ve her çeşit mizaçtaki kişi tarafından her an uygulanabilmektedir. Buna, kişinin sevilmemesi, ona karşı hissedilen kıskançlık ve çekememezlik gibi çok çeşitli duygular yol açabilir.

Yukarıdan aşağıya doğru uygulanan psikolojik yıldırmanın en yaygın nedenleri şunlardır(Doğru, 2015);

➤ **Sosyal imajın tehdit edilmesi:**

Yöneticinin kendisinden çok çalışıp dikkat çeken, daha çok başarı gösteren olan alt çalışanların olması durumunda söz konusudur. Astın çalışmasını ve çalışmalarındaki etkinliğini kısıtlamaya çaba gösterir. Yönetici mağdur kişiye daha fazla iş yükleyerek onu tembel ve yavaş olmakla itham edebilir ya da duyduğu kıskançlık ve çekememezlik nedeniyle hain planlar kurar, alt çalışanların yaptıklarını sahiplenerek, kendi başarısınımişçasına gösterebilir.

➤ **Yaş farkı**

Daha genç bir çalışanın varlığını kendisine tehdit unsuru olarak gören yönetici, bu endişe ile örgüt içerisinde kendi üstünlüğünü ve vazgeçilmezliğini korumak ve ispatlama amacıyla, genç astına yıldırma uygulayabilir. Bunun aksi olarak, genç yönetici kendini deneyimsiz ve yetersiz görerek komplekse kapılabilir ve açığını kapamak, üstünlüğünü kanıtlamak amacıyla yaşlı astına karşı zor beğenen, katı bir tutum sergileyebilir.

➤ **Kayıрма**

Kayırlan kişi ast ya da üst konumda olabilir. Kayırılan kişi yönetici ise arkasında kendisini destekleyenlerin olduğundan emin olarak gücüne güvenir ve istediklerini uygulamakta kendisini özgür hisseder. Yıldırma sürecini başlatırken kurnazlık yaparak, astını koruyucusuna karşı düşmanca bir tutuma yönlendirir ve ikisi arasında hiçbir olmadığı görüntüsü yaratır. Bazen de kayırılan çalışan alt konumdaki kişi olabilmektedir. Böyle bir durumda mobbing uygulamak için gerekçesi hazır olan yönetici, astın bu konum için yetersiz olduğunu ve bu iş için henüz hazır olmadığını gösterecek tüm davranışları ortaya koyar.

➤ **Politik nedenler**

Politik fikirler yıldırma ortamının şekillenmesi için geçerli bir zemin hazırlar. İdareci ve alt konumda çalışanlar birbirlerine ters düşen politik fikirlerini ortaya koymuşlar ise, yıldırma durumunun söz konusu olması kaçınılmazdır.

- ***Aşağıdan yukarı doğru uygulanan mobbing***

Aşağıdan yukarı doğru uygulanan psikolojik taciz durumunda, çalışan kişiler kendi aralarında birliktelik sağlayarak, idarecilerine mobbing uygulamaktadırlar. Böylesi tip mobbing durumunda yetkili idarecinin otoritesi alt çalışanlarca tartışılmaya başlanması durumunda söz konusu olmaktadır. Bu şekilde bir mobbing durumunda saldırganlar genellikle birden fazladır (Tınaz, 2011). Alt personelin idareciyi kabullenmemesi, önceki idareciye karşı hissedilen özlem, çekememezlik gibi durumlar buna örnek olarak gösterilebilir (Atman, 2012).

Aşağıdan yukarı doğru söz konusu olan psikolojik taciz, asılsız söylemlerin dolaşmaya devam etmesi, gerçekleşen pozitif işleri idareci makama bildirmeme, sürekli negatif geridönüşler sağlama, görevleri aksatma, şeklinde cereyan etmektedir (Tutar, 2007).

Tacizciler, mağdur kişiyi organizasyonun idare makamı nezdinde kötü duruma düşürmek maksadıyla başlarındaki yetkililerin verdiği görevlere aldırış etmezler, bilinçli bir şekilde yanlışlıklara neden olurlar, yetkili amirleri hakkında asılsız söylemler çıkartırlar. Görevin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan ve kendilerince bilinen gerekli bir bilgiyi yetkililerine aktarmazlar. Direktiflerin gelmesi ve bu konuda alınan bilginin aktarılmasının zaruri olması durumlarında hiyerarşiye uymayarak, yetkililerinin organizasyon içerisinde pasifize ettirildiğini hissettirmek maksadı ile kendisini aşarak bir üst makama giderler (Tınaz, 2011).

İdareci makamın bu nevi durumlar karşısında bir takım tedbirler alarak, personelin kendilerini güven altında bulunduğunu düşünmesi, organizasyonun psikolojik olarak sağlığı açısından bir takım önlemler alınması, organizasyonun motivasyonunun sağlanmasında ciddi bir etki doğuracaktır (Tutar, 2004).

### **1.3.2. Yatay(Fonksiyonel) mobbing**

Örgütlerde aynı pozisyonda çalışanlar içinde yaşanan mobbinge, “yatay psikolojik şiddet” denilmektedir. Yatay psikolojik şiddet, birbirleri arasında fonksiyonel olarak ilişkilerden kaynaklanan durumlarda aynı statüdeki kişiler arasında ortaya çıkan şiddet türüdür. Mobbing uygulayan ve mobbinge maruz kalan taraf, görev ve imkan olarak aynı veya benzer durumlara sahip, aynı pozisyonda bulunan iki çalışma arkadaşı olabilmektedir. Psikolojik taciz çeşitli durumlarda eşit derecelerde çalışan personeller

arasında var olan mücadelenin bir yolu olarak kullanılabilir. Personel arasında gerçekleşen çekişmenin sebebi yetkililik ya da sorumlulukların çatışmasından kaynaklanabileceği veya nispeten çalışkan personele caza verme arzusu da olabilmektedir. Daha çok sert bürokratik anlayışı benimseyen işletmelerde organizasyon kültürü daha tecrübeli personellerin çalışma arkadaşları nezdinde mobbinge konu olacak tutumlar ortaya koymasına ortam oluşturabilmektedir(Tutar, 2007).

Yatay mobbinge yol açan belli başlı nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir(Yılmaz, 2013):

- İşletme organizasyonunun yatay şiddete onay vermesi ve görmezlikten gelmesi,
- Çalışanlar arasındaki var olan mücadele duygusu,
- İşletmede henüz çalışmaya başlayan bireyde, çalışan diğer personellerden farklı nitelikler olması,
- İşyerinde çalışanlar arasında birbirini çekememezlik ve kıskançlık söz konusu olması,
- Çalışanların birbirlerine karşı kişisel özellik ve karakter bakımından hoşnutsuzluk olması,
- Çalışanlar arasında ırk ve politik gerekçelerle ile ayırım yapılması,
- İşe yeni başlamış çalışanın daha eski çalışanlardan daha becerikli ve çalışkan görünmesi,
- Çalışanlar arasında farklı bir millet, farklı bir bölge veya farklı kültürden gelenlerin olması,

Yatay seviyedeki mobbinge konu olan davranışlar yetkili kişiden doğan mobbing davranışlarına nazaran daha fazla saldırgan durumuna gelebilmektedir. Bu durumun ana sebebi söz konusu tarafları arasında gerçekleşen mücadelenin sembolikten çok şekilsel olmayan bir ortamda meydana gelmesidir. Bir kesim bilim adamlarına göre, daha çok işçi piyasasında olan mücadelenin yoğunluk kazandığı ve istihdam imkanlarının kısıtlı olduğu zamanlarda psikolojik taciz durumu daha yaygın mobbing durumu biraz daha olasılıklı bir tehdit eğilimine girmektedir(Ferrari, 2004).

#### **1.4. Leymann'ın Mobbing Tipolojisi**

Dr. Heinz Leymann, ayrı ayrı kırk beş mobbinge konu olan tavırları tanımsal olarak sınıflandırmış, sonra da bu davranışları niteliklerine bakılarak beş ayrı şekilde kategorize etmiştir (Leyman, 1996). Her mobbing yaşandığı durumda bunların hepsinin olmasının gerekli olmadığını belirtmiştir(Çobanoğlu, 2005).

##### **1.4.1. Grup Bir: kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme**

- 1-Üst yetkili potansiyelinizi gösterme imkanlarınızı sürekli sınırlar.
- 2-Sürekli cümleleriniz kesintiye uğrar ve kendinizi ifade edemezsiniz.
- 3-Aynı sektörde çalışan meslektaşlar ya da beraber çalıştığınız mesai arkadaşlarınız potansiyelinizi gösterme imkanlarınızı sınırlar.
- 4-Yüzünüze karşı, yüksek ses tonu ile hakarete uğrarsınız.
- 5-Ortaya koyduğunuz performans daima eleştiriye tabi olur.
- 6-Kişisel hayatınız sık sık eleştiriye tabi olur
- 7-Telefon ile sürekli huzursuzluğa uğratılırsınız.
- 8-Söz ile tehditlere maruz kalırsınız.
- 9-Yazı ile tehditlere maruz kalırsınız.
- 10-Jest ve mimikler kanalıyla ilişkiler zedelenir.
- 11-İma etme şekliyle ilişkiler redde uğrar.

##### **1.4.2. Grup İki: sosyal ilişkilere yönelik saldırılar**

- 1-Çevrenizde bulunan şahıslar sizinle diyalog kurmazlar.
- 2-Fazla diğer kimselerle konuşma imkanınız kısıtlanır, diğer bireylerle iletişim kurmanız engellemeye çalışılır.
- 3-Diğer çalışanlardan farklı bir iş veya iş alanı size verilir.
- 4-Aynı mesleği yapan kişilerin sizinle temasa geçilmesi kısıtlanır.
- 5-Çalışma alanında yokmuşsunuz gibi size yaklaşılır.



### **1.4.3. Grup Üç: İtibara Saldırılar**

1. Bireyler aranızdan kaba ifadeler kullanırlar.
2. Aslı olmayan dedikodular ortalıkta gezer.
3. Komik durumlarla karşı karşıya bırakılırsınız.
4. Akli rahatsızlığınız varmışçasına muamele görürsünüz.
5. Psikoloji tedavisi görmenize yönelik ifadelerle karşılaşsınız.
6. Bir kusurunuz ile dalga geçilir.
7. Sizi komik hale getirmek için adımlarınız, jest, mimik veya ses tonunuz taklide konu olur.
8. Siyasi ya da dini düşünceniz ile dalga geçilir.
9. Kişisel yaşamınız ile ilgili dalga geçilir.
10. Milliyetiniz ile ilgili dalga geçilir.
11. Kendinize duyduğunuz güveni negatif etkileyecek işlere itilirsiniz.
12. Gayretleriniz hoş olmayan biçimde yadırganır.
13. Aldığınız kararlar devamlı yargılanır.
14. Küçük düşürücü sıfatlarla çağrılırsınız

### **1.4.4. Grup Dört: kişinin hayat kalitesi ve meslek durumuna saldırılar**

- 1- Size has herhangi bir vazife söz konusu değildir.
- 2- Verilen görevler tekrar iptal edilir ve şahsınıza yeni bir iş alanı oluşturamazsınız.
- 3- Oyalanmanız için size gerekli olmayan vazifeler verilir.
- 4- Potansiyel hünelerinizden daha az gayret isteyen vazifeler tarafınıza verilerek pasifize edirsiniz.
- 5- Uğraşmanız sık sık revize edilir.
- 6- Öz güveninizi zedeleyecek vazifeler yüklenir.

7-Prestijinizi yıpratcak biçimde, özelliklerinizin dışında kalann vazifeler tarafınıza yüklenir.

8-Mali külfet oluşturarak zararlara neden oluşturulur.

9- Ev veya işyeriniz zarara uğratılır.

#### **1.4.5. Grup Beş: kişinin sağlığına yönelik doğrudan saldırılar**

1-Fiziki olarak zor işlere maruz bırakılırsınız,

2-Fiziki şiddete yönelik tehditler uygulanır.

3-Gözünüze korku vermek adına hafifte olsa şiddet söz konusu olur.

4-Fiziki olarak zarar görürsünüz.

5-Direkt olarak cinsel anlamda mobbinge maruz bırakılırsınız.

#### **1.5. Mobbingi Ortaya Çıkaran Etmenler**

Psikolojik tacizin ortaya çıkaran etmenler hususunda çeşitli fikir ayrılıkları söz konusudur. Esasında yıldırmanın sebeplerini ayrıntılı bir şekilde sunan araştırmalar eksik kalmaktadır. Çünkü böyle sebepleri sunacak herhangi metod bulunmamaktadır. Konu ile alakalı yapılan çalışmalar genellikle ikili diyaloglar neticesinde ulaşılan sayısal niteliği olmayan verilerden ortaya oluşmaktadır. Psikolojik yıldırma tek bir neden ile değerlendirmek yanlış olur. Bunun nedeni yıldırma durumunun, birçok sebebin eşanlı olarak gerçekleşmesi durumunda söz konusu olmasıdır(Gökçe, 2006).

Güngör mobbing durumunun meydana gelişini çok karışık ve birçok etmenin içerisinde bulunduğu süreç olarak ele alınması gerektiğini ifade eder ve psikolojik tacizi tek bir gerekçeye bağlamanın zorluğuna işaret eder(Güngör, 2008).

Psikolojik taciz problemine makro açıdan bakıldığında, işsizliğin arttığı ve işten çıkarma durumlarının günden güne arttığı iktisadi kriz zamanlarında, mobbing durumlarının sistematik biçimde fazlaştığı, çalışanın sözleşmesinin feshi yolunda çabalarının arttığı dikkat çekmektedir. Bunların yanında 1990'lı yıllarda mobbing durumunu arttıran etkenlerden biridir. Firma veya işletmesel ölçekte ise kısmi zamanlı olmayan çalışanların işyerinden çıkarılması konusunda karşılaşılan problemler, çalışanın çalıştığı birimin üzerine geçmek ya da arzu edilmeyen çalışanları elekten geçirmek adına

kurallarda yeri olmayan davranışlara başvurması mobbing durumuna sebep olmaktadır.(Yıldız ve Kılış, 2010)

### **1.5.1. Mobbing mağduru ile ilgili nedenler**

Mobbinge maruz olma olasılığı, neredeyse tüm işyeri ve işletme kültürlerinde bireylerin özelliklerine bakılmaksızın söz konusu olmaktadır. Ancak kişisel niteliklerinden ötürü bazı personeller de özellikle mobbinge mağdur kişi şeklinde seçilebilirler. Kuruma yeni katılıp, enerjisi ile yeni fikirler türetebilen, konulara farklı perspektiften yaklaşabilen, dünyayı yorumlayabilen insanlar, eğitim, dış profil bakımından, bilgi birikim bakımından ışıltılı elemanlar, yönetimin övgüsüne mazhar olmuş çalışkan kişiler mobbing mağduru olabilmektedirler. Kurumda farklı stilde giyinen veya azınlık bir gruba mensup olan kişiler mücadeleci, bencil ve kıskanç niteliklere sahip kimseler için kolay hedef olabilmektedirler(Saraç, 2011).

Çobanoğlu ülkemizde bankacılık ve eğitim gibi sektörlerde istihdam edilen çalışanlar nezdindeki araştırmalarında, mobbing mağduru olan birçok çalışanın hem fiziki hem de entelektüel anlamda nitelikli bireylerden oluştuğunu, bunlarla beraber prestijli bir iş yaşamları, üst düzey anlama, kavrama ve sezme becerilerinin varlığını vurgulamıştır. Dünya ve yaşanan olayları spesifik bakış açısı ile ele alıp değerlendiren kişiler olduklarını ifade etmiştir. Çobanoğlu mobbing uygulanan bireylerin %80'inin üstünde bir oranın duygusal zeka bakımından kendini yetiştirmiş kişiler olduğunu ayrıca dile getirmiştir. Bununla beraber bu tür tacize maruz kalanların yüzde 70 gibi yüksek bir oranının duygusal ve hissi olarak dünyasının zengin bayanlardan meydana geldiğini de belirtmektedir(Çobanoğlu, 2005).

### **1.5.2. Mobbing uygulayıcıları ile ilgili nedenler**

Psikolojik tacizin ikinci basamağını oluşturan, olgunun ortaya çıkarıcısı olan kişilerin neden bunu uygulayıcı duruma geldikleri veya neden uygulayıcı oldukları konusunda “mobbing” kavramı ile beraber en fazla merak edilen konulardan biri olmuştur(Özdemir, 2014).

Örneğin, İrlanda’da yapılan bir araştırmada, 30 psikolojik tacize maruz kalmış kişi ile yüz yüze görüşülmüştür. Söz konusu araştırmada, görüşülen bireyler saldırganları zor kişilik özellikleri ile ifade etmişlerdir. Aynı araştırmada, psikolojik taciz olaylarında, saldırganların mağdur olan kişiden daha iyi bir makama gelmek arzusunu da ortaya

koymuştur. İlgili araştırmada psikolojik tacize maruz kalan her üç mağdurdan ikisi saldırganın kendisini kıskandığını ifade etmiştir(Gökçe, 2006).

Psikolojik taciz çalışma ortamında mağdur kişinin fiziki ve ruhi sıhhatine, gururuna, bireysel hakkına, iş ile alakalı bilgi talep etme hakkına, iş alanındaki iletişim yollarının sürekliliğinde problem ortaya çıkarmak gayesi ile gayesiyle belirli periyotlarla ve bilinçli bir şekilde uygulanan ahlaki olmayan tutumlarla ortaya konulan bir mücadeledir. Tıpkı hakiki savaşlarda yaşandığı gibi, işyerinde yaşanan psikolojik taciz çabalarında da gaye, mağdur kişiyi önceleri yaşadıklarından daha acı, karşı konulamaz ve biçare bir hale getirmektir(Tınaz vd, 2008).

Freud'a göre cinsellik" ve "saldırganlık" olmak üzere insanoğlunun doğuştan sahip olduğu iki ana eğilim söz konusudur. Eğilimlerin kuvvetli olması, insanın grup arasında problemsiz var olmasını zorlaştırmaktadır. Psikolojik taciz uygulayıcıları, doğum ile gelen bu içgüdülerden kaynaklanan saldırganlığı etki olarak daha çok hissetmektedirler. Düşmani hisleri aşırı olan kişilerdirler. Benliklerine kolayca düşmen bulabilirler. Sistematik bir şekilde gerilim politikası uyguladıklarından dolayı, rakiplerinin güçlenmesini arzu etmezler. Bundan dolayı, güçlü rakiplerini düşürmek ve ortadan kaldırmak adına her şeyi yaparlar, ancak düşman sahibi olmadan da yapamazlar(Tutar, 2004).

Mobbing uygulayıcılar genel olarak aşırı disiplinli, korkak, iktidar hırslı olan kişi tipler, olarak söz edilebilir. Bununla beraber mobbing uygulayan kişi; şişirilmiş bencil, narsist, hırslı, o işletme adına vazgeçilmez bir durumda olduğunu düşünen, ayrıcalık sahibi olmayı arzulayan, özgüveni zayıf, başkaları üzerinde baskıya yol açarak, kendisini bulunduğu yere karşı otoriter hissetmeye ihtiyaç duyan, düzensiz aile hayatına sahip, duygusal zekadan uzaktır. Ruh sağlığı açısından problemlili görülen bu kişiler aşağıda özetlenen davranış bozuklukları örnekleri ile ifade edilmeye çalışılmıştır.

- ***Paranoid Kişilik Bozukluğu***

Paranoid bozukluğa, sık bir şekilde çocukluk çağlarında baskı altında tutulup, ezilen ve şiddet ile karşılaşan kişilerde rastlanılmaktadır. Paranoid kişiler genel olarak anlaşılması zor insanlardır. Şüphelerinden dolayı çevrelerindeki diğer insanlar ile iletişimlerinde mesafeli dururlar, soğuk bir tavır sergilerler, sevgi göstermezler, kişisel beklentileri çok yüksektir.

Paranoid bozukluğu yaşayan mobbing uygulayıcıları başkalarının niyetlerinden aşırı derecede kuşkulandırmaları, etkileşimde buldukları bireyleri devamlı baskı altında tutma, ötesi, devamlı insanların kendi aleyhinde komplo düşüncesine sahip oldukları yönünde kuşku hissederler. Kendileri için tasarlandığını sandıkları komplolarla mücadele etmek için, genel olarak gergindirler ve zihinlerinde sürekli karşı bir komplo girişimi, uğraşı içindedirler.

Paranoid kişiler; olmadık durumlardan olmadık sonuçlar çıkarırlar, olaylar arasında mantıkdışı bağlantılar kurarlar. Her olayı dost düşman şeklinde değerlendirirler. İstihbari fikirlere sahiptirler, komplo teorileri üretir, sürekli tehdit altında olma düşüncesi ile yaşarlar. Tartışmadan hoşlanırlar, sadakati denerler, güveni sürekli başkalarının tavır ve davranışlarında ararlar. Sürekli ipucu arayışındadırlar (Tarhan, 2008).

- ***Obsesif Kişilik Bozukluğu***

Obsesif kişilik bozukluğuna sahip kişiler, gelişme çağında bireylerde başlayan, aşırı titizlik, içsel ve dışsal kontrol üzerine aşırı yoğunlaşma şeklinde söz konusu olan bir ruhsal rahatsızlıktır. Bu kişilik bozukluğuna sahip kişilerin sahip olduğu abartılı düzen, nizam gibi kişilik özellikler ile beraber endişe, gerginlik ve dikkat dağınıklığı, aşırı korku işaretleri, tedirginlik, telaş, hatırlama güçlüğü, dengesiz tavırlar, sinir gerilmesi, ruhsal çöküntü, yorgunluk ve uzun süren gerginlik belirtileri söz konusu olmaktadır.

Bu tip kişilik bozukluğunda ise birey ayrıntılar içerisinde boğularak mükemmeliyetçi olma yönünde karşısına çıkabilecek her engeli yok etmeyi arzular. Her şeyin en mükemmeliğini yapmak istedikleri için sürekli stres durumundadırlar ve aslında kolaylıkla yapılabilecek bir iş bile içinden çıkılamayacak bir hale gelir. Diğer bireyler onun fikirlerini paylaşmadığı sürece ortak herhangi bir işe kalkışmaz. İlke ve kurallarına sıkı sıkıya bağlı olup çok inatçıdırlar. Sahip oldukları ve hiç kimse için ilerleyen zamanlarda gerekli olabilir fikri hakimdir. Parayı yaşamını idame ettirecek bir araç olarak değil, kötü günlerde ihtiyat amacıyla gerekli bir sigorta gibi görür. Bütün davranışları en ince detayına kadar planlanmıştır. Daima kendi kararlarının en doğru karar olduğuna inanırlar (Çobanoğlu, 2005).

- ***Narsist Kişilik Bozukluğu***

Narsist ruh ve karakter yapısına sahip olan kişiler, etnisite, dini ve kişilik anlamında üstünlüklerine inanmaktadırlar. Narsist bireyler sınırsız başarı, zenginlik ve güç elde etme

arzusu ve aşırı bir derecede hissettikleri öz güven hissini muhafaza edebilmek için her zaman takdir edilmeyi ve kendine hayranlık duyulmasını isterler.

Narsist kişilerde tatmin duygusu zayıftır. Küçük bir düzensizliği ve yanlışı büyük bir tehdit gibi kabul ederler. Kendilerinden ve çevrelerinden beklentileri çok yüksektir. Başkalarının başarılarını küçümserler. Sürekli sinirli, öfkeli ve doyumszdurlar. Dirayetli ve dikkat çekici karakter yapısı ve parlak bir kariyeri olan kimseler, narsist karaktere sahip kişilerin yakınında pek barınamazlar. Çünkü narsislerin yaşam dünyasını güç, başarı, şöhret, para, güzellik ve zenginlik gibi konular oluşturur.

- ***Sadist Kişilik Bozukluğu***

Sadist ruha sahip mobbing uygulayıcıları, sergiledikleri düşmanlıktan, eziyetten haz duyarlar. Mobbing uygulayıcılar genel olarak sadist kişilik tipine sahiptirler. Kişisel ve toplumsal çevrelerinde ötekileştirildikleri için, kurumsal olarak sahiplendikleri kimliklerini kullanarak, astlarına ve bazen aynı statüdeki çalışanlara karşı saygısız, kaba ve saldırgan davranırlar. Bu tip kişilerin kurumsal kimliklerinden başka başka kimlikleri olmadığı için, kurumsal kimliklerini kaybettiklerinde derin bir yalnızlıkta bulurlar kendilerini (Tutar, 2004).

- ***Anti-Sosyal Kişilik Bozukluğu***

Anti-Sosyal kişilik bozukluğu rastlanan bireyler yaşadığımız dünyayı tehlikelerle dolu ve hayal kırıklıkları taşıyan bir yer olarak değerlendirirler. Bundan dolayı sürekli kötü niyetli insanların kendisini kullanmasından, suistimal etmesinden ve sahip olduğu her şeyi alıp yoksun bırakmasına karşı kendisini korumak zorunda hisseder. Diğer bireyleri daima zarar vermeyi arzulayan varlıklar olarak kabul eder. Bu kişiler diğer tüm insanların ellerindeki gücün alınması gerektiğine inanırlar, bu şekilde olunca hiç kimse bu gücü kendisine zarar vermek amacıyla kullanamaz. Diğer taraftan idareci olmayan ya da kontrol etmeyen insanları kullanılmaya açık, zayıf ve savunmasız olarak görürler (Berksun, 2010).

Toplumsal kurallara uymayan, beraber yaşama anlayışına sahip olmayan, dünyayı yalnızca kendi bakış açısı ile gören ve utanmaz, sıkılmaz tavırlar sergileyen kişilerdir. Bu kişiler yanlışılarından ders çıkarmazlar. Özel yaşantıları çalkantılıdır. Genellikle alkol, sigara ve uyuşturucu bağımlılıkları bulunur. Arzuladıklarını elde etme konusunda sınır bilmezler. Kurallara uymayı aptallık olarak kabule ederler (Çobanoğlu, 2005).

### 1.5.3. Örgütsel faktörler

İşletmenin çalışma ortamı, yönetim tipi, stresli çalışma ortamı, örgüt kültürü ve iklimi, çatışmalara ve psikolojik tacize neden olan işletmesel etkenler olarak belirtilebilir. Bu etkenlerin bir kısmı aşağıda ifade edildiği gibidir (Harvey, 2006):

- İşin organize edilmesindeki eksiklikler; yöneticinin, ihtiyaç halinde çalışanın eksikliği, söz konusu işin zamanında bitirilmemesi
- Lider davranışları; Profesyonel yöneticinin olmaması, psikolojik taciz tavırlarının belirlenmesinde ve engellenmesinde yöneticilerin eksik kalması
- Mağdur kişinin sosyal statsü; yönetici kişilerin astlarında çalışanlara karşı gücü suistima ederek kötüye kullanması.
- İşletmede ahlaki ölçülerin zayıflamış olması; Örgüt iklim ve kültürünün zamanla benimsenmesi, olumsuz davranışların zamanla kabullenilmesi, işletmenin denetim mekanizmasının olmaması, psikolojik tacize başvuran işletme yöneticilerinin hızla artabileceği, tasnif edilmeyecek davranışların normal davranışlarmış gibi görülebileceği ifade edilmiştir.

Örgütler sürekli değişimlerle yüz yüzedir ve rekabeti sürdürmek için değişimlere ayak uydurmaları gereklidir. Ancak değişimler kaçınılmaz biçimde örgütsel problemleri de beraberlerinde getirirler. Örgütsel değişimlerin psikolojik taciz ile direkt olarak ilgisi olmadığı ifade edilse de, işyerinde çalışanların değişmesi, örgüte karşı güvensizlik oluşmasına ve örgütte adaletsizlik olduğu algısının gelişmesine neden olmaktadır. Örgütteki huzursuzluğun artması ve örgütsel bağlılığın azalması, çalışanların devamsızlığına, çalışanların kendilerini ifade edememelerine ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde dengesizlikler oluşmasına yol açar. Örgütün yeniden yapılanması stratejik bir durumdur. Bu strateji uygulanırken işten çıkarmaların artması, kalan çalışanlardan beklentilerin yükselmesi, çalışma planında eksikliklerin olması, çalışanların kendilerini güvende hissetmemeleri gibi nedenlerle psikolojik tacize uygun ortamlar meydana gelir. Yönetimin, finansal sorunların üstesinden gelmek için veya küçülme stratejilerini uygulamak uğruna, bazen kıdemli çalışanların yerine daha tecrübesiz ve eğitimsiz çalışanları getirmesi, istemedikleri çalışanı işten çıkarmak için bilinçli olarak planlanmış stratejileri uygulamaları da psikolojik tacize neden olmaktadır (Durdağ, 2010).

Psikolojik tacize yol açan iki farklı yönetim şekli söz edilir. İlk olarak “otoriter/zorlayıcı” modelden söz edilebilir. Bu modelde çalışanlarda motivasyon sağlamak

amacıyla psikolojik taciz uygulandığı düşünülebilir. Diğer model ise “bırakınız yapsınlar” modelidir. Bırakınız yapsınlar modelinde yönetici kişi, psikolojik mağduru kişiyi koruyamaz, çalışma ortamında yaşanan olumsuz süreci engelleyemez (Sandvik ve Namie, 2009).

Stresin yoğun olarak görüldüğü işletmelerde, çalışanlar kendilerinden istenenleri görevleri yerine getiremezse psikolojik tacize maruz kalabilir. Bununla birlikte yeni görüşlerin oluşmadığı, devamlı olarak aynı işlerin birbirini tekrarladığı işletmelerde, can sıkıntısının varlığı da psikolojik tacizin bir kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ve buna benzer durumlarda işletme liderlerinin, kendilerinden isteneni karşılayamayan çalışanlarına karşı baskı uyguladığı ya da alt kademede çalışanların, stres kaynağı olarak gördükleri üst kademedeki bir idareciye uygulanan psikolojik tacizi desteklediği ifade edilmiştir.(Davenport ve ark, 2003). Ashforth, idarecilerin sert tutum davranışlarının çalışan kişilerin iş anlamında motivasyonlarını zayıflatacağını ve birbirleri ile olan münasebetlerinde anlaşmazlığa yol açacağını ifade ederek bu durumun çalışanların iş ile alakalı endişelerini arttıracak ve psikolojik tacize neden olan davranışların ortaya çıkmasını kolaylaştıracağını belirtmiştir (Ashforth, 1994).

Yukarıdaki değerlendirmelerden de görülebileceği gibi psikolojik tacizin ortaya çıkış sürecinde; uygulayan ve mağdur kişinin karakteristik özelliklerinin yanında; işletmesel faktörlerin etkisi de çok önemlidir. Örgütsel etkenlerin (iş tasarımı, liderlik tarzı, örgütün hiyerarşik yapısı, örgüt iklimi vb.) genel olarak yetersiz ya da olumsuz pozisyonda olması psikolojik taciz sürecinin ortaya çıkmasına ortam oluşturmakta ve bazen de bu süreci hızlandıran bir mekanizmaya dönüşmektedir. İşletmeler psikolojik taciz engellemek için öncelikle tacizi ortaya çıkaran işletmesel etkenleri belirlemeli ve iyileştirme odaklı çözümler ortaya koymalıdır. Şayet çözüm bulunamaz ise psikolojik taciz yayılabilir ve bu durum önüne geçilemeyecek bir hale gelebilir.

### **1.6. Mobbingin Aşamaları**

Mobbing süreci birtakım aşamalar yolu ile oluşmakta ve süre gitmektedir. Günden güne aşamalar gittikçe ağırlaşmaktadır. İşleyişin seri bir şekilde devam etmesi de mağdur olan kişiyi içinden çıkılması zor bir duruma itmektedir.

Leymann, mobbing sürecinde modelini Kuzey Avrupa’da bulunan ülkelere uygun gelen 5 aşama belirlemektedir (Davenport ve ark, 2003):



### **1.6.1. Anlaşmazlık aşaması**

Durum bu aşamada henüz mobbing değildir, ancak mobbinge dönüşebilmektedir. Burada mobbinge maruz kalmış kişi hala herhangi bir fiziksel ya da psikolojik huzursuzluk duymamaktadır. Ufak bir sürtüşme ya da bir hususta anlaşamama konu olmaktadır. Durumun mobbinge olarak kabul edilip edilmeyeceğini zaman ve davranışların niteliği belirleyecektir (Karakale, 2011).

### **1.6.2. Saldırgan eylemler**

Bu aşamada saldırgan tutumlar açıkça yapılmaya başlanır. Taciz edici rahatsızlık verici davranışlar ile neredeyse her gün karşılaşmaya başlanır ve mağduru topluluk içerisinde yalnız bırakmaya yönelik fiillere dönüşebilir. Mağdurun karakterindeki zaafiyetleri doğrudan hedef alır. Mağdur ile ilgili yönetime doğruluk payı olmayan şikâyetler gitmeye başlar. Mağdur kişi örgüt için bir problemmiş gibi aksettirilmeye başlanır (Öğretmen, 2013).

Bu aşamada uygulanan davranışlar aktif ve pasif saldırganlık olarak ikiye ayrılır. Aktif saldırganlar durumunda olanlar amaçlarını mağdura açıkça hissettirirler ve saldırgan davranışları net bir şekilde anlaşılır niteliktedir. Bu nedenle aktif saldırganların farkına varmak ve mücadele etmek bir nebze daha basittir. Ancak pasif pozisyonda olan saldırganlar amaçlarını saklamak için mağdura yardım ediyormuş izlenimi verebilir, nazik ve kibar bir görüntü çizebilirler. Bundan dolayı pasif saldırganların farkına varmak, niyetlerini anlamak ve onlarla mücadele etmek daha zordur (Gökçe, 2006).

### **1.6.3. Yönetimin devreye girmesi**

Bu aşamada, bir önceki aşamada değinilen yönetime giden aslı olmayan söylentiler ya da abartılmış durumlara yönetimin itibar etmesi ya da gereğince araştırmadan konuyu sorun olarak görmesi söz konusu olmaktadır. Yönetim ve mesai arkadaşları mağdur kişinin işteki yetenekleri ile değil, karakteristik özellikleri ile ilgili zaafılar bulmakla ilgilenirler (Şentürk, 2014)

### **1.6.4. Yanlış yakıştırma veya tanılarla damgalama**

Önemli bir aşamadır. Mağdurlar “zorlu” veya “ruh hastası” şeklinde nitelenir. Mağdurun psikolojik destek almasını örgüttekiler farklı yorumlayarak, aleyhine kullanabilirler. Sonunda işten kovulma veya zorunlu istifa vardır (Akpınar, 2016)

Mağdur bu aşamada psikolojik destek ihtiyacı duymaya başlar. Bu durum iş arkadaşları tarafından fark edilmeye başlandığında onun hakkında hoş olmayan yorumlar ifade edilmeye başlanır. Bunun neticesinde kişiye, hak etmemesine rağmen, kötü damgalamalar yapılır. Bu duruma yönetimin mekanizmasının yanlış yaklaşımı ile beraber mobbing ile ilgili makul seviyede bilgiden yoksun sağlık personelinin doğru olmayan teşhisleri de eklendiğinde olumsuz döngü daha hızlı olacaktır. Bireyin aldığı yardımlar ile yeniden işine gelmesi umulurken, genellikle uzun süren hastalığa dayalı izinler yolu ile iş hayatından uzaklaştırılması arzulanır (Özcan, 2011).

### **1.6.5. İşine son verme**

İşten ayrılma durumu, mobbing sürecinin en son aşamasıdır. Bu aşamada mobbinge yönelik davranışlar tahammül edilemeyecek bir dereceye gelmiştir. Mağdur örgütün baskısı ile ya da kendi tercihi ile işinden ayrılma durumuna gelmiştir. Yönetim, uygulanan mobbing davranışlarını engellemeye yönelik tedbirler almadığı takdirde, çalışanların verimliliği de bu durumdan etkilenmeye başlayacaktır. Bunun neticesi olarak işten ayrılma, işine nokta koyulması, erkenden emekli etme, arzu edilerek veya mecbur bırakılarak işten ayrılma şeklinde neticelerle karşılaşılır (Elmas, 2012).

Bu aşamada, mağdur çalıştığı işletme tarafından işten ayrılması yönünde baskı görebilir veya kendisini psikolojik ve fiziksel anlamda daha da zarar görmemek adına işi bırakmak zorunda olması konusunda ikna etmiş olabilir. Hatta kimi olaylarda, mağdur maruz kaldığı mobbingden dolayı işinden ayrıldığında, yeniden çalışmaktan zevk duymaya başlaması zaman almakta, hatta beş yıl gibi bir zamanı dahi bulabilmektedir (Field, 1996).

### **1.7. Mobbingin Belirtileri**

Bir işletmede mobbing yaşandığına dair belirtiler, davranışsal ve fizyolojik düzeyde olmak üzere, iki grup ile tasnif edilmektedir. (Tınaz, 2006):

#### **1.7.1. Davranışsal mobbing belirtileri**

Bir işletmede mobbingin varlığına dair davranışlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Atabey, 2012):

- İşyerinde çalışma esnasında ihtiyaç duyulan materyallerin kaybolması ve bozulması sonucunda yerine yenisinin konulmaması,
- Çalışma arkadaşları arasında meydana gelen tartışmaların sıklaşması,

- Sigara kokusundan rahatsız olduğu bilinen çalışanın yakınındaki masaya sigara kullanan birinin yerleştirilmesi,
- Kişinin diğer başka çalışanların odasına girdiği esnada konuşmaların aniden kesilmesi veya konunun değiştirilmesi,
- Kişinin, iş ile alakalı önem arzeden gelişmelerden habersiz bırakılması, haberin gizlenmesi
- Kişi hakkında dedikoduların çıkarılması, bunların kulaktan kulağa yayılması
- Kişiye uzmanlık ve yeteneğinin dışında kalan işlerin verilmesi ve bu konularda sorumluluk altına alınması,
- Çalışanın yaptığı işlerin izlenmesi ve denetlenmesi ve çalışanın bunu hissetmesi
- Kişinin mola vakitleri, işe giriş çıkış saatleri, telefon konuşmaları ve mail yazışmalarının takip altına alınması
- Kişinin diğer çalışan veya idareciler tarafından sürekli eleştirilip, küçük düşürülmeye çalışılması,
- Kişinin sözlü veya yazılı sorularına yanıt verilmemesi
- Kişinin idareci veya iş arkadaşlarınınca tahrik edilip, kontrolsüzlüğe ve hata yapmaya sürüklenmesi,
- Kişinin şirketin sosyal ve benzeri etkinliklerine çağırılmaması, haber verilmemesi,
- Kişinin giyim tarzı veya fiziksel özelliklerinin alay konusu edilmesi
- Kişinin iş ile alakalı fikirlerinin önemsenmemesi ve bunun kişiye hissettirilmesi
- Kişinin kendisinden daha alt düzeyde çalışanlardan daha düşük miktarda ücret ile çalışması.

Bu şartların tamamının mobbingi tespit etmek adına işletmede bulunması gerekmez. Ancak ve benzeri davranışların süreklilik göstermesi, tekrarlanması mobbingin varlığını hissettirmesine ve çalışanın iş yaşamından uzaklaşmasına neden olur.

### **1.7.2. Fizyolojik mobbing belirtileri**

Fizyolojik belirtiler daha çok mobbinge maruz kalan kişinin üzerinde yaşadığı sağlıksal problemler olarak kendini göstermektedir. Tınaz bunu aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Tınaz, 2006)

- Beyin ile alakalı; Panik atak yaşanması sıkıntı hissi oluşması, depresif belirtiler, hafif baş ağrısı yaşamak, uykusuzluk, hafıza zayıflaması, dikkatin toplanamaması
- Deri ile alakalı: Kaşıntı, kızarıklık, deride dökülme,

- Gözler ile alakalı: Gözlerde kararma, görmede bulanıklıkların başlaması
- Boyun ve sırt ile alakalı: Boynun kas kısımlarında ve sırtta ağrılar hissedilmesi
- Kalp ile alakalı: Hızlı ve düzensiz yaşanan çarpıntılar, kalp krizi
- Eklemler ile alakalı: Titremeler, terlemeler, ayaklarda halsizlik hisleri, kas kasılmaları,
- Sindirim sistemi ile alakalı: Yanmalar, mide ekşimesi, hazmetmede zorlanma, ülser,
- Solunum sistemi ile alakalı: Nefesin tıkanması, nefesin kesilmesi gibi solunum problemleri yaşama, daralma,
- Bağışıklık sistemi ile alakalı: Hastalıklara daha kolay yakalanma, vücudun direncinin ve bağışıklık sisteminin zayıflaması.

## **1.8. İşyerlerinde Psikolojik tacizin Kurbanlar ve İşyeri, Toplum ve Ekonomi Üzerinde Etkileri**

Psikolojik tacizin gerek kurban üzerine gerekse de çalışılan işyeri üzerine bir takım olumsuz etkileri olmaktadır.

### **1.8.1. Mağdur üzerinde etkileri**

Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik yıldırmanın kurban üzerinde psikosomatik ve sosyal bozukluklara neden olduğu görülmektedir. Psikolojik yıldırmanın neden olduğu sağlık sorunlarının başında depresyon gelmektedir.

Duygusal olarak ihtiyacı giderecek ve sosyal destek bulunabilecek bir ortamdan uzak kalınması, kişide güvensiz bir hissin oluşmasına neden olmaktadır. Kişisel özgüven zayıflığı, saygının azalması, düşük motivasyonlu çalışma, işten ayrılma fikrine neden olabilmektedir. İşyerlerindeki psikolojik taciz kimi zaman intihar ya da cinayet gibi korkunç sonuçlara da neden olabilmektedir.

#### **• Psikomatik Sorunlar**

Psikolojik tacizin kurbanı olan çalışanlarda karşılaşılan psikosomatik ve psikiyatrik sorunlar temel olarak şiddetli depresyon, hiperaktivite ve psikomatik hastalıklar şeklinde cereyan etmektedir (Turan, 2006).

Quine, İngiltere’de gerçekleştirilen bir çalışmaya dayanarak psikolojik taciz mağduru kişilerin benzer bir davranış ile karşılaşmayan kişilere nispeten önemli derecede daha çok

linik seviyesinde korku, endişe ve depresif sorunlarından şikâyetçi olduğunu belirtmiştir(Quine, 2001). Benzer bir çalışmada da Niedl, psikolojik taciz mağduru kişilerin, böyle bir davranış ile karşılaşmayan kişilere oranla daha büyük derecede depresif belirtilere sahip olduğunu saptamıştır (Niedl, 1996).

- **Sosyal Sorunlar**

Psikolojik taciz mağduru çalışanların karşılaştığı sosyal problemler sosyal izolasyon, damgalanmak ve kişinin kendi iradesi ile kaçınma davranışında bulunmasıdır.

- **Psikolojik Sorunlar**

Psikolojik taciz mağduru kişilerde karşılaşılan psikolojik problemler çaresizlik hissi, umutsuzluk ve endişenin ortaya çıkması şeklinde ifade edilebilir.

Kaye psikolojik taciz sonucunda oluşan stres ile mağdurlarda baş ağrısı, mide bulantısı ve kilo kaybı gibi durumlar görülmektedir(Kaye, 1996). Sistematik bir şekilde uygulanan psikolojik tacizin mağdur üzerinde bırakmış olduğu etkilerin kabul edilemez sonuçları gün geçtikçe kendini belirginleştirerek göstermektedir. Depresyon, panik atak seansları biçiminde tezahür eden anlamsız korku ve stresler, yüksek ölçekli tansiyon, dikkatin toplanamaması, ellerin titremeye başlaması ve terleme emaresi göstermesi, ansızın sıcaklık basması veya üşüme hissi, titreme, boğazda sıkıma hissetme, baş ağrıları, baş bölgesinde ağırlık hissetme, sırt ağrısı, bağışıklık sisteminde zayıflama, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, terk edilmişlik düşüncesi, iştahın azalması, zayıflama, deri üzerinde meydana döküntü ve kaşıntıların ortaya çıkması, vb. son derece ağır belirtiler ile kendini gösteren bir sağlık çizelgesunun, bireyi etkisi altına alması kaçınılmaz hale gelmektedir (Tınaz, 2006).

Psikolojik taciz mağduru olan çalışanlarda travmatik bir stres durumu ortaya çıkmaktadır(Field, 1996). Mağdurlarda görülen travmatik stres belirtilerinin tecavüze uğramış kişilerde görülen ile benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir (Leyman, 1996).

Mağdurların, psikolojik tacize maruz kaldıkça, bu taciz ve baskı durumunun kendilerinden doğduğunu düşünmeye başladıkları anlaşılmaktadır. Psikolojik atakların arka planında örgütsel bir takım faktörlerin varlığının mağdurlar tarafından fark edilmesi ile bu düşüncenin giderilebileceği, en azından mağdurların kendilerini daha az oranda suçlama yoluna girecekleri söylenebilir (Solmuş, 2005). Mağdurlarda meydana gelen bu farkındalık kişilerin özgüvenlerini tamamen kaybetmelerini ortadan kaldıracaktır.

## 1.8.2. İşyeri üzerindeki etkileri

Psikolojik tacizin işyerleri nezdinde en olumsuz etkisi, mağduru tüm işletmesel kural ve süreçlere karşı ötekileştirmesidir (Tolan, 1981). Psikolojik taciz yalnızca mağduru değil, psikolojik tacize şahit olan diğer personelleri de etkiler. Kuşkusuz şahit olan diğer personeller bir gün kendilerinin de böyle bir psikolojik şiddet davranışına maruz kalabileceklerini düşünürler. Özetle psikolojik taciz hem psikolojik tacize maruz kalan çalışanları hem de bu duruma şahit olan kişileri önemli oranda etkilemektedir.

Psikolojik tacizin işletmeler üzerindeki etkileri temel olarak; işe devamsızlığın başlaması, İşten ayrılma düşüncesinin ortaya çıkması, ayrılanlara ödenecek tazminatların yükü, kurumun saygınlığı ve işyerinde verimliliğin azalması şeklinde olmaktadır.

- ***Devamsızlığın Başlaması***

Psikolojik tacizin işletme anlamında sonuçlarından birini mağdurda işe gelmeme devamsızlığın görülmesi ve işe geç gelmesi oluşturmaktadır(Turan, 2006). Mağdurun işe geç kalma tavırları geri çekilmenin bir yolu olarak görülebilir. Kişinin gecikme davranışlarının artması sonucu sorumluluğunda bulunan işler aksayabilir bu da diğer çalışanların iş hadlerinin artmasına sebep olabilecektir. Diğer çalışanların iş yüklerinin fazlalaşması, mağdur ile problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Psikolojik tacizin mağdurlar nezdinde sebep olduğu bir takım sağlık problemleri mağdur kişilerin çok sık hastalık için izin kullanmalarına yol açmaktadır. Bundan dolayı mağduriyet yaşayan kişinin sorumluluğunda olan işler zamanında bitirilememekte ve diğer çalışan kişilerin işleri üzerinde de birbirini etkileyecek şekilde bir verim azalmasına sebep olmaktadır.

- ***İşten Ayrılma Düşüncesi***

Psikolojik taciz mağduru kişi kuşkusuz işinden ayrılma düşüncesine yönelmektedir. İşten ayrılma düşüncesi, kişinin çalıştığı işletmede çalışmaya devam etmeme eğiliminin derecesini gösterir. Psikolojik tacizin yaşandığı ortaya işletmede iş gücü devir hızı yükselir, giderek fazlalaşan huzursuzluk ortamından uzaklaşmak adına durumlar sözkonusu olmaya başlar. Kişilerin, işlerine ve çalıştıkları işletmeye aidiyet duyguları zayıflar, daha iyi bir çalışma ortamı olan başka işletmelere geçiş için fırsat ararlar. Deneyimli kişilerin işletmeden ayrılması ile işletmede elden edilen tecrübe kaybedilir ve bunun sonucunda da eğitim maliyetlerinde bir artış meydana gelir (Yüçetürk, 2006). Yüksek

oranda iş gücü devir hızına sebep olacak işten ayrılmalar işletmeler adına ciddi bir işgücü maliyetine yol açacaktır.

İşletmeler, psikolojik taciz neticesinde önemli nitelikteki çalışanlarını kaybederler ve çalışanların motivasyonlarında kayıp yaşarlar. İşinden ayrılan bir çalışanın yerine yeni bir personel bulunması maksadıyla iş ilanına çıkılması, işe yeni başlayacak olan söz konusu kişiye eğitim sağlanması ve harcanan zaman v.b. işletme için ek maliyetler ortaya çıkaracaktır.

- ***Ayrılanlara Ödenen Tazminatlar***

Psikolojik taciz mağduru kişilerin haksız bir şekilde işten çıkarılmaları durumunda çalıştıkları şirketten bir miktar tazminat alma hakları doğmaktadır. İşletmelerin ödediği tazminat veya mağdurların işletmeye dava açmaları sonucunda doğan maddi giderler işletmenin zararına sebep olabilmektedir.

- ***Kurum Prestiji***

Çalışanların mağduriyetlerini, yaşadıkları olumsuzlukları işletme dışında anlatmaları firmanın prestiji bakımından olumsuz bir takım sonuçlara ve işletme hakkında ön yargılara neden olabilecektir. Bu durum işletmenin yeni bir çalışan bulmasında dışarıda işletme hakkında duyulan referans olaylardan dolayı personel bulmakta zorluk yaşamasına neden olacaktır.

- ***Verimliliğin Azalması***

Psikolojik tacizin verimlilik üzerinde meydana getirdiği etkiler mağdurların verimliliği azaltıcı nitelikte davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır. Psikolojik taciz sonucunda mağdurun örgüt karşısında güven duygusu zayıflar. Güven hissinin oluşturulması işletme başarısının artırılması, etkinlik ve verimlilik ortaya konması bakımından ciddi önem arz etmektedir. Güven ortamının etkinlik gösterdiği bir işyerinde verimlilik ve kalite artışının söz konusu olması daha kolay gerçekleşecektir (Safran, 2006).

### **1.8.3. Mobbingin toplum ve ülke ekonomisine etkileri**

Mobbingin birey ve örgüte olduğu gibi toplum ve ülke üzerinde de etkileri görülmektedir. Bu etkiler aşağıdaki şekilde özetlenebilir(Tınaz, 2006)

- Mağdurun yaşadıkları nedeniyle mevcut sağlık harcamalarında artış meydana gelmesi,

- Sigorta masraflarında artışlar meydana gelmesi,
- İşsizlik ve işsizlik ile doğan işsizlik maaşının külfeti
- Nitelik ve yetenek olarak verimli olunacak yerde çalışamamanın getirdiği üretim ve dolayısıyla vergi kayıpları
- Devletin yardım programlarına olan talebin artışlar göstermesi,
- Erken emeklilik oranlarında artışlar meydana gelmesi,
- Yaşanan Mobbing nedeniyle mesleki yeterliliğinde yıpranma meydana gelmiş kişilerin, psikolojik olarak yitirilmiş bireyler olarak boşta gezmeleri, çalışma arzularının yitirilmesi ile ulusal üretim çarkında yer alabilecek iken burada bulunmamasından doğan kayıp,
- Kişinin iş yerinde yaşadığı problemleri eve yansıtması neticesinde boşanma oranlarında artışlara neden olması,
- Kişilerin mutsuz olması ve çalışma arzusunun bulunmadığı bir iş yaşamı, iş çevresinin bu durumdan etkilenmesi.

#### **1.8.4. Çözüm önerileri**

Mobbing sürecinde mağdurun yaşadığı problemler karşısında başvurabileceği yollar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Mobbing konusuna hakim uzman kiilerden destek alınabilir
- Mobbing durumundan kurtulabilmek adına işten ayrılma ve mobbing ile mücadele etme konusunda mukayese edilerek sağlıklı karar verip o yönde hareket edilebilir,
- Tüm çalışanlar mobbing yaşanması konusunda bilinçlendirilip, mobbinge maruz kalan kişilerin üst idareye rapor ile bildirilmesi sağlanabilir,
- Mobbinge maruz kalan kişi kendi içine çekilmemeli, konu ile ilgili kişi çalıştığı iletmenin ilgili birimine başvurmalı,
- İşverene mobbing yaşanması durumu bildirildiğinde uygulayan ve uygulanmasına izin verenlere ciddi bedellerinin olabileceği belirtilmeli, bu konuda uyarı yapılmalıdır,
- Yasal yollara başvurulacağı takdirde yeterli ve somut delillere özen gösterilmelidir, tanıkların bulunması zaruriyeti sürekli hatırdta tutulmalıdır,
- Sakin ve sükünet içinde olunmalı, kontrolün kaybedilebileceği tahrik edici tartımlar içine girilmemelidir, ihtiyaç duyulması halinde hastalık ve rahatsızlık ile alakalı rapor alınmalı,
- Mobbingi uygulayan kişi ile aynı ortamda yalnız kalmaktan kaçınmaya özen gösterilmeli, tacizci kii ile yaşanması muhtemel olaylara diğer çalışanların tanık olabileceği ortamlarda bir araya gelinmelidir.



Bunlarla beraber kişi, kurum işi veya m¼mk¼nse kurumlar arası nakil talebinde bulunabilmeli, birim veya b¼l¼m değiştirebilmeli, iş içinden çıkılmaz bir hale b¼r¼nmř ise karşılıklı anlaşarak iş akdinin feshi yoluna gidilebilmelidir. İşveren kişinin fesih kararı s¼z konusu ise feshin geçersizliğinin talebi ¼zerinden dava açılıp kişiliğe temas edilen noktalarda hak aranabilir(Ergin, 2010).

İşveren ve işletme bakımından kritik ¼neme sahip olan mobbing s¼recinin faili olmaktan ziyade, mobbinge karşı harekete geçme, olayların ulaştığı boyut her ne kadar olumsuz bir hale gelmiş ise de bununla başa çıkılmaya alılmalıdır. G¼n¼m¼ze kadar ¼lkemizde g¼zlerden kaçan konu; mobbinge konu olan unsurların işveren nezdindeki etkileridir. Herşeyden ¼nce işveren, psikolojik taciz olarak da adlandırılan mobbingin yalnızca kendisine karşı kullanılan ve yalnızca çalışanı ¼n planda tutup savunan bir s¼re olmadığı konusunda bilgi sahibi edilmelidir. İşveren kişi ve idari y¼netim, ¼ncelikle işletme içerisinde konu ile alakalı sağlıklı bilgilendirmenin sağlanması ve bu doğrultuda farkındalığın arttırılması meselelerinde gerekli adımları atmalıdır. İşletmelerde mobbingin ¼n¼ne geçmek adına işletmenin b¼y¼kl¼ę¼ne g¼re ilgili birim ya da y¼neticilerden eğitime sahip olan sorumlu bir kişinin mobbing mağdurunun ilk muhatabı olması sağlanmalı, sorunun işletmenin içerisinde ¼z¼me kavuşturulamadığı takdirde o işletmenin bağlı olduğu bir danışman desteği ile ¼z¼lmeli. Bunlar ile ¼z¼me ulaşılamaması durumunda yargı yoluna başvurulmalıdır.

İşveren kişinin muhtemel bir mobbing olayında mağduru haklı bulması, işyerinde yaşanan mobbingi soruşturması ve buna karşı cezai yaptırımlar uygulaması, mağdur kişinin m¼cadelesini anlamlı kılacaktır ve s¼recin mağdur kişinin lehine sonuçlanmasına katkıda bulunacaktır. İşveren kişi, mobbingin sonlandırılması adına soruşturma gerçekleştirmeli, resmi veya gayriresmi soruşturma s¼recinde mağdur kişiye yardımcı olmalıdır. Bununla beraber durdurulan bir s¼recin devamında mağdurun tedavisine ve kayba uğrayan ¼zg¼venini ve ¼zsaygınlıęını kazanmasına destek olunmalıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE MOBBİNG

#### 2. İŞLETMELERİN MOBBİNG İLE MÜCADELE YOLLARI

Mobbingin yol açtığı psikolojik tahribatların kişi, kurum ve toplumda meydana getirdiği problemler nedeniyle mobbing ile mücadele noktasında bir takım düzenlemeler zaruri hale gelmiştir.

Örgüt veya işletmelerde mobbing ile karşılaşılmasının önüne geçmek idare biriminin aşması gereken en büyük problemlerden biridir. Bunun aşılması için bir takım metotların geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Mobbing durumunun ortadan kaldırılmasında bazı yöntemler uygulanmakla beraber mobbingin hangi türünde hangi yöntemin kullanılacağıın belirlenmesi için ilgili mobbing durumunun iyi kavranması ve analiz edilmesi gerekmektedir. Mobbingin analiz ve tespitinde görev alacak kişilerin psikoloji ve insan kaynakları yönetimi konusunda yetkin, sabırlı, diğer başka insanların duygu, tutum ve davranışlarını anlayacak ferasete sahip ve iş tecrübesi edinmiş kişiler olması gerekmektedir(Saraç, 2011).

##### 2.1. Mobbing ile Mücadelede Yönetimsel İlkeler

Mobbinge maruz kalan kişi gibi işletmelerde ciddi derecede etkilenmekte ve bunu önleyici, durdurmaya yönelik tedbirler almak durumundadırlar. Tedbir alınmadığı müddetçe ağır bedeller ödenmesi söz konusu olabilecektir. Vakit kaybı, performans kaybı, işin nitelik ve niceliği konusunda verimlilikte azalma, çalışanların işten ayrılmaya başlamaları, yetişmiş deneyimli uzman personel kaybı, ödenme durumu doğan tazminatlar, sigorta ve sağlık maliyetlerindeki artışlar, hastalık ve benzeri durumlar için istenen izinlerde artış, mağdur kişinin işine karşı sürekliliğinin zayıflaması gibi durumlar sonucu oluşan maliyet, kurumun itibar ve prestij kaybı gibi birçok etmen örgütlerin mobbing ile mücadelesini zorunlu hale getirmektedir. Muhakkak ki bunlarla beraber işletmenin de topluma, yasalara ve bireylere karşı sorumluluklarını yerine getirmesinin gerekliliğini de eklemek gerekmektedir.

Mobbinge engel olmak, mobbing ile mücadelede bulunmak yönetimin öncelikli sorumluluklarındandır. Doğru belirlenen bir metot ile mobbingin üstesinden gelmek mümkün olabilmektedir. Mobbing, işletmedeki çalışma kültürünün tahribe uğradığının bir göstergesidir. Böyle bir çalışma ortamına zemin bırakmamak için işletmelerde bürokratik

yönetimden ziyade katılımcılığın, kapalılık, gizlilik yerine şeffaflığın, kişisel başarıları takdir yerine takım çalışmasına atfedilme gerekmektedir. (Baykal, 2005).

Mobbinge yol açan davranışların önüne geçme hususunda en önemli nokta işletmelerde zamanında tedbirler almak, bu durumun çalışanlara zarar vermesini engellemektir. Mobbing ile mücadelede probleme ilişkin farkındalığın, mağdur kişinin kendisi kadar işvereni, mesai arkadaşları ve sonuçta tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olması gerekmektedir(Tınaz, 2006).

Tutar, işletmelerin mobbing ile başa çıkabilmeleri noktasında dokuz yöntem sunmaktadır(Tutar, 2004):

### **2.1.1. Örgütsel liderliğin kurumsallaşması**

Tutar'a göre, duygusal zekâ yönü zayıf, kendi duygularının farkında olmamakla beraber diğer başka kimselerinde duygularını yeterli ölçüde anlamayan idarecilerin mevcut olması, mobbinge neden olan unsurlar arasında gösterilmektedir. Örgütlerin liderlik niteliği gelişmiş idareciler ile çalışması işletmede yaşanması muhtemel mobbing risklerini minimize edecektir(Tutar, 2004).

Psikolojik olarak tacizin çalışma ortamlarında meydana gelmesini önlemek için ayrı bir liderlik profiline ihtiyaç söz konusudur. Bu düşünceye göre lider çalışanlarına bir rol model ortaya sunmalıdır. Liderin belirleyip sergileyeceği değerler çalışanlar nezdinde örnek teşkil edecek işletme kültürünün bir parçası halini alarak tüm çalışanlarca benimsenecektir. Bu şekilde mobbing ya da diğer adıyla psikolojik taciz uygulayacak kişiler, örgüt kültürüne uyum sağlama adına saldırgan davranışlardan uzak durma eğiliminde olacaktır. Bunun yanı sıra bu şekil bir liderliğin sergilendiği bir organizasyonda mobbing uygulanmış kişiler sessiz kalmama yönünde hareket edeceklerdir. İşletmenin tüm birimleri için personele model teşkil edecek liderlerin olması kurumsallaşma sürecinde son derece önemlidir(Turan, 2006).

### **2.1.2. Örgütsel rolün yeniden tasarımı**

Örgütsel rol kişinin örgüt içerisinde sahip olduğu konumun gereği olan görev ve hakların, birey tarafından algılanma şeklidir. Rol, işletmelerde istihdam olan kişinin fiilleri ile örgütsel tasarımı anlamaya yarayan ve kişi ile örgüt içerisindeki görevi arasındaki ilişkiyi ortaya sunan bir perspektiftir. Kişi ile rolü arasında bulunan ilişki kişinin inisiyatif gösterdiği ölçülerde oluşur. Kişi üzerine düşen rolü özümsemiş ise kişinin işletme

nezdinde rolünün mobbinge yeteneği son derece zayıf olacaktır. Tersine durumda bireyin rolünden ötürü mobbinge maruz kalması daha basit olacaktır(Yılmaz, 2013).

İşletmelerde mobbing davranışlarının meydana gelmesinde en çok görülen stres unsurlarından birisi rolün netleşmemiş olmasıdır. Rol belirsizliği kişinin işi ile alakalı belirsizlik ya da sosyal duygusal belirsizlik olmak üzere iki grupta incelenebilir. Kişinin etrafında bulunan kişilerin kendisini nasıl değerlendirdiği konusunda fikir sahibi değilse, kendisi de etrafına şüphe ile yaklaşmaya başlayacaktır. Bu durum da çalışanlarda bir takım duygusal reaksiyonlara yol açabilir. Bu reaksiyonların bir kısmı diğer mesai arkadaşlarına saldırma, öfke duyma, suçu başkalarına isnat etme şeklinde mobbing tiplerine konu olmaktadır. Rol analiz teknikleri konusunda destek alarak çalışanlar, astlar ve gözlemcilerle iletişim sağlanarak rol beklentileri kategorize edilebilir. Böylece çalışan kişiler hangi işlerden, kimlere karşı ne şekilde sorumlu olduklarını bilirler ve rol belirsizliğinden kaynaklanan stres ortadan kalkacaktır(Kirel, 2007).

### **2.1.3. Örgüt kültürü ve ikliminin yeniden tasarımı**

İşletmenin ve çalışanlarının değerler bütünü olan örgüt kültürü örgüte göre negatif ve pozitif unsurlar barındırmaktadır. Bir yandan personelde motivasyon sağlamakta, onların çalışma huzuru ve iş tatmini hissetmelerini sağlamakta, diğer yandan da mobbinge konu olacak unsurların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Pozitif örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanlar güçlü bir birliktelik duygusuna sahip olmaktadırlar. Bu şekil bir işletmede çalışan ilişkileri optimal düzeydedir denilebilir. Yöneticinin yönetim politikası, çalışanın görevini başarması ve çalışırken tatmin düzeyini yakalaması yönünde olmalıdır(Arslan, 2007).

Kimi zaman örgütsel iklim kavramının örgütsel kültür kavramı ile aynı manada olduğu algısı ile karşılaşılmaktadır. Ancak, iklim psikolojik, kültür ise antropolojiktir. İklim örgütsel kültürün bir neticesidir ve kültür örgütsel iklimi içermektedir. Kısacası örgüt iklimi, örgüt kültürünün işletmede ortaya çıkarmış olduğu bir atmosferdir. Örgütsel iklimi; örgüt içinde çalışan düşünceleri, davranışları, insani ilişkiler, söz konusu durum karşısındaki tutumları meydana getirmektedir(Akpınar, 2016).

### **2.1.4. Örgüt sağlığının geliştirilmesi**

Örgütsel sağlık herhangi şiddet olayının söz konusu olmadığı, çatışmalardan uzak bir örgüt olmaktan ziyade ortaya çıkan problemleri giderme hüneri olan bir örgüttür. Nitelikli

işleyen bir örgüt yalnızca çevresinde varlığını idame ettirmekle kalmayan, bunun yanı sıra dinamik, sürekli gelişen, sorunları alt etme ve yaşama olanaklarını geliştiren örgüttür. İlköğretim okullarında görev ifa etmekte olan öğretmenler nezdinde yapılan bir incelemede, mobbinge maruz kalma ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Bu bulgudan elde edilene göre, örgüt sağlığı ile örgütte yaşanan mobbing eylemleri arasında ters orantılı bir ilişki söz konusudur(Yılmaz, 2013).

### **2.1.5. Psikolojik şiddete karşı örgütsel empati**

İşletmelerde mobbing hem çalışan hem de örgüt açısından arzu edilmeyen bir durumdur. Maalesef mobbinge başta örgütsel sağlığın olmadığı işletmelerde rastlanmaktadır. Buna genel olarak saldırganın kendi yaklaşımı ile olayları değerlendirmesi, bencil ve narsist belirtileri bulunan bir kişiliğe sahip olması neden olmaktadır. Bu nedenle mobbing ile mücadele noktasında en etkin yollardan biri mobbing uygulayıcısının mobbing mağdurunun gözünden olayları değerlendirmesi, diğer bir ifade ile empati kurmasının sağlanmasıdır.

Mobbinge taraf olan kesimlerin aynı bir durum konusunda ne hissettiklerini, hatta söz konusu durumdan haberdar olup olmadıklarını tespit etmek, yani soruna empatik bir bakış açısı ile yaklaşmak, problemin çözümü bakımından ciddi bir adım olacaktır(Tutar, 2004). Buna bağlı olarak bir işletmede çalışanların empati duygusunun geliştirilmesine yönelik eğitimlerin uygulanması gerekmektedir. Bu yol ile saldırgan tutumları olan çalışanların empati yeteneğinin geliştirilmesi ile bu tipe konu olan mobbing durumunun azaltılması söz konusu olacaktır(Tutar, 2006).

### **2.1.6. Psikolojik şiddete karşı işletmede açık yönetim anlayışı**

Mobbing nedeniyle kapanma noktasına gelen birçok işletmeyi bu durumdan kurtarmanın etkin yollarının başında açık yönetim anlayışı gelmektedir. Açıklık ya da diğer bir ifade ile şeffaflık, klasik yönetim anlayışını benimsemiş birçok yöneticinin düşündüğünün aksine işletmenin zayıf noktasının değil, gücünün bir işaretidir. Çalışan ve idare mekanizması aynı anda her türlü bilgiye ulaşım, paylaşım gücüne sahip olmaktadır bu anlayışa göre. Böylece işletmelerde çalışanlar bölüşebilen ve öğrenen bir hale bürünmekte ve sorunların çözümü noktasında daha yetenekli hale gelmektedirler. Açıklık ilkesini temel almış işletmelerin idari yönetimi, astlarında çalışanlara bilgi verme noktasında sorumluluk yüklenmişlerdir. Açıklık ilkesinin gerektirmesi sonucu çalışanlar

yönetimde söz sahibi olmakta, toplantılarda yer almakta, fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde beyan edebilmektedirler. Bu durumda işletmenin tüm çalışanları işletmenin vizyonuna odaklanmış bir şekilde yapılması gerekenlerin bilincinde bulunmaktadırlar. Bu nevi bir işyeri çalışma alanının olması, mobbingin işyerinde yaşanması noktasında önemli derecede önlem teşkil etmektedir(Arslan, 2007).

### **2.1.7. İşin insancıllaştırılması**

Mobbing ile başa çıkılması noktasında başvurulabilecek bir diğer yöntem, işin çalışanların, gerek zihni, gerek fiziki, gerekse de psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına uygun bir biçimde şekillendirilmesi, diğer bir deyişle işin insancıl bir niteliğe sahip hale getirilmesidir. Bu şekilde işin ve özel hayatın birbirine rakip olmaktan ziyade bir birini tamamlayan unsurlar olduğu fikri sağlanmış olacaktır. İşletmelerde işin insan temelli tasarlanması ek olarak iş-yaşam kalitesini arttırmakta, örgüt kaynaklı stres düzeyini minimize etmekte ve böylece personelin insancıl çalışma şartlarında istihdam edilmesini sağlamaktadır(Kaya, 2013).

### **2.1.8. Örgütsel Bütünlüğün sağlanması**

Mobbingin yaygın görüldüğü işletmelerde birey, işletmenin değer ve normlarına karşı duyarsız olmakta ve bunun neticesinde işletmeye yabancılaşmaya başlamaktadır. İşyerinde mobbing durumunun meydana gelmesini engellemek veya ortadan kaldırılmasını sağlamak için kişi, işi ve işyeri arasındaki bütünlüğü sağlamak gerekmektedir. Örgütsel bütünleşme, kişinin kendisini örgüt tarafından desteklendiğini hissetmesi ile mümkün olur. Algılanan örgütsel destek, bireyin işletme ile bütünleşmesinin ölçüsünü etkilemektedir(Tutar, 2004).

Çalışanlar örgütü kişisel bir nitelik olarak görmektedirler ve işletmenin temsilcileri tarafından yapılan fiilleri de işletmenin fiilleri gibi görmektedirler(Tutar, 2006). Buna bağlı olarak işletmelerin çalışanlarının kendileri ile ilgili neredeyse her konuda işletmenin kendilerine destek olduğunu hissetmesine değinilmişti. Bununla beraber sorun çözme yeteneğinin zayıf kaldığı ve şikayet mekanizmalarının yeterli olmadığı organizasyonlarda mobbinge maruz kalanların, işletmelerin kendilerine destek olmadığı yönünde düşüncelerinin söz konusu olması olağandır. Buna göre kişinin mobbinge maruz kalması durumunda örgütten kendisine destek beklemesi mobbing ile mücadeleyi olumlu yönde etkileyecektir.

### 2.1.9. Yönetim etiği oluşturmak

Adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, saygı, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme gibi ahlaki ve normatif ilkeleri içeren yönetim etiğinin sağlanması, mobbing ile mücadele konusunda belki de başvurulması gereken en önemli metotlardan birisidir. Etik yönetim anlayışının oturması için işletmelerin, ahlaka uygun olmayan mobbing tutumlarına zemin bırakmayacak biçimde ahlaki ilkeleri ön plana çıkarması gerekmektedir(Kaya, 2013).

Yönetimsel liderlik ve etkili şikayet mekanizması mobbinge konu olan davranışları engelleyerek, henüz mobbingin başlarında tespiti sağlanarak tedbir alınmasına yardımcı olacaktır. Mobbing durumu devam etmesine zemin bulduğu sürece devam eder. Bir başka deyişle, etik liderin yerinde müdahalesi doğrultusunda mobbinge konu davranışlar azaltılabilir. Mobbingin meydana geldiği örgütlerde liderlik davranışlarının da yükümlülükleri bulunmaktadır(Akpınar, 2016).

İşletmede, iş ahlakı bilincinin varlığı, mobbingin ortadan kalkmasına yardımcı olan bir durumdur. Burada yöneticiye çeşitli görevler düşmektedir. Yöneticiler bakımından ahlaki ilkelere uygun bir zemin oluşturmak için birtakım hususları dikkate almaları gerekmektedir. Bu hususların uygulanmasının mobbingin önüne geçip disipline belirleyici roller üsleneyeceği söylenebilir. Bunlar (Arslan, 2007):

- İdarecilerin ahlaki ilkelerle örtüşen bir biçimde karar vermelidirler. Ahlaki ilkelerin gerek işletmenin başarısı gerekse de kişisel başarı için elzem olduğu kabul edilmektedir.
- İdareciler davranış ve düşünceleri ile diğer çalışanlar için bir örnek makamı olduklarının bilincinde olmalıdırlar.
- İdareciler ahlaki ilkelere uygun davranışları işletmeye yerleştirme sorumluluğunu üzerine almalı ve bunun bilincinde hareket etmelidirler. Çünkü bu tür ahlaki standartları yerleştirme sorumluluğu üst mekanizmadan başlamaktadır.
- Çalışanlar, işletme ve işletme yönetiminin beklentilerini net bir şekilde bilmelidirler. Ayrıca idareciler ahlaki problemlerin çözüme kavuşturulması konusunda tutarlı olmalı ve ahlaki ilkeler konusunda duyarlılığı davranış ve düşünceleri ile kuşku duyulmayacak şekilde göstermelidirler.

- Yöneticiler, ahlaki bir çalışma ortamı yaratmak için çalışanların eğitiminde işin ahlaki boyutunu dikkate almalı ve açık iletişimi desteklemelidirler.
- İdareciler standartlar ilkeler ve ahlaki problemler ile ilgili hususları yönetime sunmaktan çekinmemeleri için, herhangi bir olumsuz tepki ile karşılaşmayacakları konusunda çalışanlara güvence vermelidirler.

## **2.2. Mobbing ile Mücadelede Hukuki İlkeler**

Kişi, kurum ve toplum nezdinde önemli derecede yıkıcı etkilere neden olabilen işyerinde mobbing sürecinin engellenmesinde veya bu sürecin durdurulmasında kişisel veya kolektif başa çıkma etkili olmakla beraber yetersiz kalmaktadır. Bu noktada, işyerinde mobbinge karşı öncelikli olarak hukuksal düzenlemelerin geliştirilmesi önem arz etmektedir. Günümüzde hukuksal anlamda kendine yer edinmeye çalışan bu işyeri terörü, yaklaşık otuz yıl öncesine değin sözlüklerde dahi yer bulamayan ve özellikle kadınlar noktasında çalışmanın bedeli olarak görülen cinsel taciz durumunun yaşandığı evreleri geçirmekteydi. Daha sonraki yıllarda mobbing ya da psikolojik taciz hukuksal metinlerde yer bulmaya başlamıştır. Bugün başta Avrupa ülkeleri olmak üzere birçok ülke psikolojik taciz durumuna karşı çalışanlarını kanunlar ile korumaya başlamıştır. İşyerinde psikolojik taciz karşıtı ulusal ve uluslar arası düzenlemelerin yapılmaya başlanması, olgunun ilerleyen dönemlerde yasalar yolu ile daha tanınır hale getirileceğini ve yasalar kanalı ile kabul görmeyen bir davranış ve iletişim şekli olacağını göstermektedir(Polat, 2011).

Mevcut Türk Hukuk sisteminde yer alan kanunlarda henüz mobbingi tam olarak ifade eden ya da doğrudan onunla ilgili hazırlanmış ve uygulanmış bir kanun bulunmamaktadır. Ancak son yıllarda mobbing terimini tanıyan, bunu kabul eden yargısal kararlar bulunmakta ve bu konunun günümüz hukuk disiplinine konu olduğu anlaşılmaya başlanmıştır(Karakale, 2011).

İşyerinde psikolojik taciz durumuna ilişkin mevzuatımızda açık bir hükmün yer almaması nedeniyle konuya uygulanması ve ortaya çıkan sorunların çözülmesi noktasında genel hükümlerin bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu hükümler, Anayasada, Medenî Kanunda, Borçlar Kanununda, İş Kanununda ve Türk Ceza Kanununda yer almaktadır. Ayrıca bununla ilgili 2011 yılına ait bir Başbakanlık Genelgesi bulunmaktadır.



### 2.2.1. Mobbing ile ilgili anayasal düzenlemeler

Mobbing konusunda önlem niteliğinde koruma sağlayan hükümler anayasal düzeyde başlamakta ve öne çıkmaktadır. Anayasanın mobbing konusunda dikkat edilmesi gereken hükümlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

Bölümün başlangıcında yer alan 6. fıkrası, “*Her Türk vatandaşının bu Anayasadaki temel hak ve hürriyetlerden eşitlik ve sosyal adalet gereklerince yararlanarak milli kültür, medeniyet ve hukuk düzeni içinde onurlu bir hayat sürme ve maddî ve manevî varlığını bu yönde geliştirme hak ve yetkisine doğuştan sahip olduğu...*” .

Anayasanın 12. maddesi, “*Herkes kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir*” .

Anayasanın 17. maddesinin 1. fıkrası, “*Herkes yasama, maddî ve manevî varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir*” .

Anayasanın 17. maddesinin 3. fıkrası, “*Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz*” .

Anayasanın 20. maddesi, “*Herkes, özel hayatına ve aile hayatına saygı gösterilmesini isteme hakkına sahiptir. Özel hayatın ve aile hayatının gizliliğine dokunulamaz. Adli soruşturma ve kovuşturmanın gerektirdiği istisnalar saklıdır.*

*Kanunun açıkça gösterdiği hallerde, usulüne göre verilmiş hâkim kararı olmadıkça; gecikmesinde sakınca bulunan hallerde de kanunla yetkili kılınan merciin emri bulunmadıkça kimsenin üstü, özel kağıtları ve eşyası aranamaz ve bunlara el konulamaz*” .

Anayasanın 24. maddesinin 3. fıkrası, “*Kimse, ibadete, dinî ayin ve törenlere katılmaya, dinî inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanmaz; dinî inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanmaz*” .

Anayasanın 49. maddesi, “*Çalışma herkesin hakkı ve ödevidir. Devlet çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barısını sağlamak için gerekli tedbirleri alır*” ve 50. maddesinde yer alan “*Küçükler ve kadınlar ile bedenî ve ruhî yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar*” .

Mobbinge konu olan davranışların farklı biçimlerde gerçekleşebilecek olması ve farklı haklarda ihlâlê konu olabilecek olmasından dolayı bu tür davranışlar sayılan Anayasa hükümlerinin de ihlâlî neticesini doğurabilecektir.

Anayasanın 11. maddesindeki, “*Anayasa hükümleri, yasama, yürütme ve yargı organlarını, idare makamlarını ve diğer kuruluşları ve kişileri bağlayan temel hukuk kurallarıdır*” hükmünden Anayasa hükümlerinin her kişiye ve her kuruma karşı bağlayıcı olduğu sonucu doğacaktır. Bu maddenin gerekçesinde yer alan “*Anayasa, sadece Devlet iktidarını değil kişileri de bağlayan temel hukuk kurallarıdır. Yasama, Yürütme ve Yargı kuvvetleri Anayasa’ya uymak zorundadırlar ve yargı kuvveti gerektiğinde Anayasa’yı diğer kanunlar gibi uygulayabilecektir*” hükmünden mobbinge karşı buna maruz kalan kişiyi koruyan ve özel hukukta da etkisini gösteren ilk koruma hükümlerinin anayasal seviyede başladığı söylenebilir(Dural ve Oğuz 2006). Bu hükümler gereğince çalışanlar, işyerinde diğer çalışanların ya da işverenin kişinin onur ve haysiyetini sarsıcı biçimde gerçekleştirdikleri mobbing davranışlarına karşı korunmalıdır.

### **2.2.2. Mobbing ile ilgili medeni kanunda yer alan düzenlemeler**

Medeni Kanun’un “Dürüst Davranma” başlıklı 2. maddesinde herkesin, hakların kullanımı esnasında ve borçların yerine getirilmesi söz konusu olduğunda dürüstlük kurallarına uymak zorunda olduğunu, bir hakkın açıkça kötüye kullanılmasını hukuk düzeninin korumayacağı belirtilmektedir. Yine ilgili kanunun “İyiniyet” başlıklı 3. maddesinde ise; Kanun tarafından iyiniyet durumuna hukukî bir netice bağladığı durumlarda, asıl olanın iyiniyetin varlığı olduğu belirtilmektedir. Şayet işveren veya diğer çalışanlar tarafsız olan iyi niyet kurallarına ters düşecek şekilde davranırlarsa mağduriyete uğrayan çalışan bunu ispat etmek şartı ile tazminat talebinde bulunabilmektedir(Bozbel ve Palaz, 2007).

4721 sayılı Türk Medeni Kanunu’nun 23. ve 24. maddeleri kişiliğin korunmasına dair maddelerden oluşmaktadır ve mobbing ile ilişkilendirilmesi yanlış olmayacaktır. Kişilik haklarına konu olan durumlara yapılan saldırıları girişimleri sonucu hak kaybı yaşayan ve bu durumdan zarar gören mobbing mağduru kişi, Türk Medeni Hukuk Kanunu’nun 25.maddesinin kendisine sağladığı hak gereğince tazminat talebinde bulunabilmektedir([www.portal.ubap.org](http://www.portal.ubap.org)).

### 2.2.3. Mobbing konusunda iş kanunu'nda yer alan düzenlemeler

İş Kanunu'nun 77/1 maddesinde belirtildiği üzere işveren; “çalışma alanında iş sağlığı ve güvenliği konusunda gerekli şartların oluşturulması için her türlü önlemi almak, ilgili materyalleri bulundurmak” mecburiyetindedir. İşçi de benzer ölçüde sorumlu olarak “iş sağlığı ve iş güvenliği konusunda alınan her türlü tedbire uymak ile” yükümlü tutulmuştur. İşverenin bu hükmün getirdiği gerekliliğe göre, Borçlar Kanunu yer alan düzenlemeden farklı olarak durumun “bilim ve tekniğin gerekli kıldığı tüm önlemlerin alınması” biçiminde dikkate alınması gerekmektedir(Ulusan, 1990)

Ayrıca İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetmeliği'nin 5. maddesinde de işverenlerin çalışanı gözetme ve koruma borcu kapsamında iş sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin sorumlulukları ifade edilmiştir. Buna göre işveren kişi, iş ile ilgili her konuda çalışanların sağlık ve güvenliğini korumakla sorumludur. İşverenin iş sağlığı ve güvenliği konusunda işyeri dışında bulunan uzman kişi veya birtakım kuruluşlardan hizmet alması ise, bu konuda üzerinde bulunan sorumluluğu ortadan kaldırmayacak, bununla birlikte çalışanların iş sağlığı ve güvenliği konusundaki sorumlulukları, işverenin sorumluluğu ilkesini etkilemeyecektir(Işkın, 2010).

Mobbing uygulanan mağdurlar, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 5. ve 24. maddesinde kendilerine tanınan hükümlere dayanarak yasal haklarını arayabilmektedirler.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 5.maddesinde durum şu şekilde açıklanmaktadır:

*“İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz.*

*İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz.*

*İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz.*

*Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz.*

*İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.*

*İş ilişkisinde veya sona ermesinde yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davranıldığında işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başk yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebilir. 2821 sayılı Sendikalar Kanununun 31'inci maddesi hükümleri saklıdır.*

*20'nci madde hükümleri saklı kalmak üzere işverenin yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davrandığını işçi ispat etmekle yükümlüdür. Ancak, işçi bir ihlalin varlığı ihtimalini güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyduğunda, işveren böyle bir ihlalin mevcut olmadığını ispat etmekle yükümlü olur.”*

*4857 sayılı İş Kanunu'nun 24/II. Maddesinin (b), (c), ve (d) bentlerinde yer alan mobbinge ilişkin hükümler şu şekildedir:*

*“Süresi belirli olsun veya olmasın işçi, aşağıda yazılı hallerde iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemeksizin feshedebilir:*

*İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa.*

*İşveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse yahut işçiyi veya ailesi üyelerinden birini kanuna karşı davranışa özendirir, kışkırtır, sürükler yahut işçiye ve ailesi üyelerinden birine karşı hapsi gerektiren bir suç işlerse yahut işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnad veya ithamlarda bulunursa([www.tbmm.gov](http://www.tbmm.gov)).*

*İşçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemler alınmazsa”*

#### **2.2.4. Mobbing konusunda türk ceza kanununda yer alan düzenlemeler**

Türk Ceza Kanunu'nun 84. maddesinde; başkasını intihara sürükleyen, teşvik eden, başkasının intihar kararını almasını kuvvetlendiren ya da başkasının intiharına herhangi bir şekilde yardım ve yataklıkta bulunan kişinin cezaya tabii olacağı hükme bağlanmıştır. İntiharın yaşanması durumu ise, ağırlatıcı sebep olarak kabul edilmiştir(Türk Ceza Kanunu, Madde 84).

Yine Türk Ceza Kanunu madde 94’te, bir bireye karşı insan onuruyla ile örtüşmeyen ve fiziksel veya ruhsal açıdan acı çekmesine, algılama veya irade yeteneğinin etkilenmesine, aşağılanmasına sebebiyet vererek davranışları gerçekleştiren kamu görevlisi hakkında cezaya hükmolunacağı ifade edilmiştir(Türk Ceza Kanunu, Madde 94).

Türk Ceza Kanunu madde 118’de ise; bir kişiye karşı herhangi bir sendikaya üye olmaya veya olmamaya, herhangi bir sendikanın faaliyetlerine katılıp katılmamaya, sendikadan veya sendika yönetimindeki görevinden ayrılmaya zorlamak amacıyla, cebir veya tehdit kullanılması konusunda yükümlülükler belirtilmiştir. Madde 122’de ifade edildiğine göre; kişiler arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, özürllülük, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım yapılmasının cezalandırılacağı belirtilmiştir. Bunlarla beraber madde 125’te; bir bireye karşı onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir eylem veya olgu isnat eden veya sövmek suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldırılması gibi aynı zamanda psikolojik taciz teşkil davranışlarının cezalandırılacağı ifade edilmektedir.

#### **2.2.5. Mobbing konusunda borçlar hukukunda yer alan düzenlemeler**

1 Temmuz 2012 tarihli, 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu, hukuk literatürümüzde yeni bir terim olan “mobbing” hakkında düzenlemede bulunmuş ve bu kavramı “*Psikolojik Taciz*” şeklinde isimlendirmiştir. Hukuk literatürümüzde, “psikolojik taciz” kavramının ilk kez resmi olarak yer bulduğu 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi’nin akabinde, psikolojik taciz (mobbing) olgusu, yasal bir düzeyde ilk varlığını 6098 sayılı yasada bulmuştur(Sağun, 2015).

6098 sayılı Borçlar Kanunun’da yer alan hizmet sözleşmelerinde “*İşçinin Kişiliğinin Korunması*” başlığını taşıyan 417. maddesi, psikolojik tacize (mobbing) ilişkindir. Bu, “*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 ihlâline bağlı*

zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir.” şeklinde tasarlanmıştır(6098 Sayılı Borçlar Kanunu).

### **2.2.6. Mobbing konusunda başbakanlık genelgesi**

İşyerinde mobbing ya da psikolojik tacizin önüne geçilmesi adına 19.03.2011 tarihinde 27879 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 2011/2 sayılı yayımlanan Başbakanlık Genelgesinde konuya temas edilmiştir. Buna göre kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde meydana gelen psikolojik taciz, personelin itibarını ve onurunu rencide etmekte, verimliliğini düşürmekte ve sağlığında problem yaşamasına sebep olarak çalışma yaşamını negatif yönde etkilediği belirtilmektedir(19.03.2011 tarihli, 27879 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 2011/2 Sayılı Genelge).

Bilinçli ve sistematik bir şekilde belirli bir mühlet çalışanın aşağılanması, çalışmalarının küçümsenmesi, çalışanları arasından dışlanması, toplumsal kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, hoş olmayan muamelelere tabi tutulması, yıpratılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacize karşı önlem alınması hem iş sağlığı ve güvenliği hem de çalışma veriminin geliştirilmesi bakımından çok önemlidir.

Bu bağlamda, çalışanların psikolojik taciz durumundan korunması amacıyla aşağıda ifade edilen birtakım önlemlerin alınması gereklilik arz etmiştir.

1. İşletmede mobbing ile başa çıkmak öncelikle işverenin yükümlülüğünde olup işverenler çalışanların psikolojik tacize maruz kalmamaları adına gerekli bütün tedbirleri sağlayacaktır.

2. Tüm çalışanlar mobbing olarak nitelendirilebilecek her nevi fiil ve eylemlerden uzak duracaklardır.

3. Toplu iş sözleşmelerine işletmelerde psikolojik taciz durumlarına zemin oluşmaması için engelleyici nitelikte maddeler konulmasına dikkat edilecektir.

4. Psikolojik taciz ile mücadele etmeyi etkin hale getirmek adına Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi olarak ALO 170 üzerinden uzman psikologlar vasıtası ile çalışanlara psikolojik yardım ve destek sağlanacaktır.

5. Çalışanların maruz kaldığı psikolojik taciz vakalarını takip etmek, değerlendirmek ve engelleyici prosedürler geliştirmek adına Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

nezdinde Devlet Personel Başkanlığı, ilgili sivil toplum kuruluşları ve tarafların katılımı ile "Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu" kurulacaktır.

6. Denetim çalışanları, mobbing ile alakalı şikâyetleri hassasiyet ile inceleyip en kısa sürede neticelendirecektir.

7. Mobbing iddiaları ile alakalı sürdürülen fiil ve eylemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami derecede özen gösterilecektir.

8. İlgili bakanlık, başkanlık ve taraflar işyerlerinde mobbinge yönelik farkındalık oluşturmak amacıyla eğitim programları ve bilgilendirme görüşmeleri ile seminerler düzenleyeceklerdir”.

### **2.3.Büyük İşletmeler Örneğinde Etik Davranış Kuralları ve Uygulama Prensipleri**

Belli bir ölçeğin üzerinde faaliyet gösteren firmalar kurumsal nitelik kazanmalarının ve ölçeğin büyümesine paralel olarak artan personellerinin koordinasyonlu, ahlaki ilkelere dayanan, verimli çalışma imkanlarının olduğu ve çalışanın motivasyonunun yüksek tutulmaya çalışıldığı bir atmosfer oluşturmak isterler. Bu doğrultuda bu niteliklere sahip Koç Topluluğu, H.Ö. Sabancı Holding, Vestel Şirketler Grubu, Vodafone Grup ve Vakıflar Bankası'nın ilgili konu hakkında düzenlemelerine aşağıda yer verilmiştir.“

#### **2.3.1. Koç topluluğu örneği**

Otomotivden enerjiye, finanstan beyaz eşyaya birçok sektörde lider şirketleriyle faaliyet gösteren Koç Topluluğunun yakın zaman önce Pakistan menşeli beyaz eşya ve ev aletleri sektöründe bulunan Dawlance'yi de bünyesine katmasıyla yaklaşık 100 bin çalışmanı bulunmaktadır.

Çalışan sayısının fazla olması işletmelerde bazı organizasyonların gerekliliğini ortaya koymaktadır. Konu ile ilgili Koç Topluluğunun kurucusu Vehbi Koç'un “En önemli sermayemiz insan kaynağımızdır”, “Üstün iş ahlakı ve dürüst çalışma ilkelerine uymak düsturumuzdur” sözleri topluluğun bu konuya verdiği önemi göstermektedir.

Konu ile ilgili Koç Topluluğu Etik Davranış Kuralları adı altında bir mevzuat oluşturan topluluk, bunun firma adına temsilen hareket eden kişilerin vazifelerini yerine getirirken alacakları karar ve gösterecekleri tepkiler konusunda referans olmasını amaçlamıştır. Bu doğrultuda tüm Koç Topluluğunun çalışanlarından Topluluğun kültür

bütünlüğünü sağlayacak tutum ve davranışlar da bulunmaları beklenmektedir. Buna ilave olarak çalışanlardan firmanın ulusal ve küresel anlamda saygınlığını ve güvenilirliğinin korunması yönünde davranış sergilemeleri esastır. Koç Topluluğu etik anlamda sadece ulusal değerlere bağlı kalmayıp küresel anlamda da etik ve ahlaki ilkeleri benimsemektedir.

Geçici çalışanlar da dahil olmak üzere Koç Topluluğu bünyesinde istihdam olan tüm çalışanlar Koç Topluluğu Etik Davranış Kuralları'na veya buna uygun olarak oluşturulan Şirket Etik Davranış Kuralları'na uymakla yükümlüdürler.

Etik Davranış Kuralları konusunda tüm çalışanların bilgilendirilmesi, çalışanların bu kurallara gerekli önemi vermelerinin sağlanması ve Etik Davranış Kuralları'na uyulması konusunda gerekli çaba ve liderliğin gösterilmesi Koç Topluluğunda görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin asli görev ve sorumlulukları arasında yer almaktadır.

Bu çerçevede, Koç Topluluğu çalışanlarından beklenenler aşağıda sıralanmıştır:

- Yasalara daima uymak,
- Temel ahlaki ve insani değerler çerçevesinde görevlerini yerine getirmek,
- Tüm ilişkilerinde karşılıklı yarar sağlamak amacıyla hakkaniyetli, iyi niyetli ve anlayışlı davranmak,
- Her ne amaçla olursa olsun kişi ve kuruluşlardan hiçbir şekilde haksız kazanç sağlamamak, rüşvet almamak ve vermemek, bu nevi hareketlerin yapılmasını bilgisi olduğu ölçüde önlemek, yolsuzlukla mücadele kurallarına uygun hareket etmek;
- Sürdürülen görevlerde, ilgili iş etiği kuralları ve bu kuralları destekleyen tüm uygulama prensiplerine uygun olarak hareket etmek ve bu kapsamda diğer çalışanların işlerini gereği gibi yerine getirmelerini engelleyecek davranışlarda bulunmamak, iş ahengini bozmamak
- İlke olarak Kolaylaştırma amaçlı ödemeler yapmamak, (Kolaylaştırma amaçlı ödemeler: Vize işlemleri, gümrükten mal çekme, güvenlik ya da telefon hizmeti gibi, takdir niteliği olmayan rutin izin ve hizmetleri hızlandırmak veya kolaylaştırmak amacıyla kamu görevlilerine yapılan ödemelerdir.)
- Açıkça yetkilendirilmedikçe şirketi taahhüt altında bırakacak bir davranışta, beyanda ya da yazışmada bulunmamak,



- Şirketin bilgi ve bilgi sistemleri de dahil olmak üzere, tüm maddi ve gayri maddi varlıklarına şahsi malı gibi özen göstermek, bunları olası kayıp, zarar, yanlış kullanım, suistimal, hırsızlık ve sabotajlara karşı korumak,
- Parasal değeri olan veya olmayan, şahsi çıkar ve/veya siyasi aktivite ve çıkar için mesai zamanını ve şirket kaynaklarını doğrudan ve dolaylı olarak kullanmamak.

Çalışanlar, Koç Topluluğu veya Şirket Etik Davranış Kuralları'nın ya da şirketin tabii olduğu yasa ve mevzuatın ihlal edildiğini öğrenir veya şüphelenirlerse bunu üst amirine (ilk yöneticisine) ya da duruma göre, eğer durum üst amiriyle ilgiliyse veya üst amiri ihlal şüphesi taşıyan olayla ilgili herhangi bir adım atmazsa, şirket Genel Müdürü'ne veya ilgili Koç Holding İş Birimi Başkanı'na ve nihai olarak Koç Holding Denetim Grubu Başkanlığı'na iletmekle yükümlüdürler.

Etik kurallara aykırı davranışta bulunmayı reddeden ve iyi niyetle bildirimde bulunan herhangi bir çalışanın iş yerinde ya da dışında tehdit edilmesine, söz konusu çalışana misilleme yapılmasına veya bu çalışanın herhangi bir şekilde zarar görmesine izin verilmez. Bu tip davranışlar etik kural ihlali olarak yorumlanır ve gerekli disiplin cezaları uygulanır.

Bildirimde bulunanın, ihbar edilen hakkında dedikodu yapması veya kariyerini olumsuz etkilemeye çalışması gibi niyetlerden arınmış olması çok önemli bir husustur. Bu bakımdan ihbar ve soruşturma sürecinde gizlilik, objektiflik ve etik kurallara uyum son derece kritik bir konudur. Hem bildirimde bulunan hem de konuyla ilgili süreci yöneten kişilerin bu konuya azami önem ve dikkat göstermesi zorunludur.

Bildirim mekanizmasının çalışmasına uygun ortamın ve etkinliğinin sağlanması için en başta yönetim güvence verir. Çalışanlar ise bildirim mekanizmasının etkinliğinin sağlanmasında yönetime destek vermeleri yönünde bilinçlendirilir.

- ***Etik kurul çalışma prensipleri***

Etik davranış Kuralları ve Uygulama Prensipleri firmanın ilgili kitapçığında tanımlanan ve tüm faaliyetlerde uygulanması gereken etik kuralların işleyişi şirket bünyesinde oluşturulmuş Etik Kurul tarafından yönetilmektedir. Etik Kurul; Genel Müdür, Üst Düzey Yönetici, İnsan Kaynakları Yöneticisi ve Hukuki İşler Sorumlusu'ndan oluşmaktadır.

Etik Kurul:

- Etik kurallara uyum sisteminin kurulması için gerekli ekipman, eğitim ve yönetim yapısını tayin ederek yönetir, gerekli durumlarda bu faaliyetler için kişi ve/veya kişileri görevlendirir.
- Etik kuralların tüm şirket genelinde özümstenip uygulanması ile ilgili görevleri yerine getirir.
- Tüm çalışanların, şirket hissedarlarının ve müşterilerin, etik kural ve her türlü benzer düzenleme ihlalini bildirebilmeleri için genel kural ve prosedürleri sistematik hale getirir.
- Gerektiğinde etik kurallar ile ilgili açıklamalar düzenler.
- Çalışanların, etik kuralların ihlal edildiğine ya da birilerinin kural ihlaline zorlandığına hükmetmeleri ve raporlayabilmeleri için gerekli raporlama prosedürünü düzenler.
- ***Çalışanların yükümlülükleri***

Tüm çalışanlar,

- Etik Davranış Kuralları ve Uygulama Prensipleri kitapçığını okumalı ve kitapçıkta belirlenen yükümlülüklerle uymayı taahhüt etmelidir.
- Etik kurallar ve benzer düzenlemelerde belirtilen görevlerini anlamalı, kabul etmeli ve yerine getirmeli; işlerini yaparken etik davranışı alışkanlık haline getirmelidir.
- Kendileri ya da bir başkası etik kuralları ihlal ettiğinde veya ihlale zorlandığında belirtilen prosedürler doğrultusunda durumu gecikmeden etik kurula raporlamalıdır.
- Bilmelidirler ki, etik kurallar veya benzeri düzenlemeler konusunda bilgi sahibi olmamaları onları sorumluluklarından muaf tutmaz. Çalışanlar, ihlallerle ilgili merak ettikleri konular ve soruları için etik kurula başvurmalıdır.<sup>1</sup>

### **2.3.2. H.Ö. sabancı holding örneği**

H.Ö. Sabancı Holding Hacı Ömer Sabancı tarafından temellerinin Adana'da atıldığı bir kuruluştur. Holdingin temel ilgi alanları Türkiye'nin hızla büyüyen sektörleri olan finansal hizmetler, enerji, çimento, perakende ve sanayidir. Kendi hisselerinin yanı sıra 10 iştirakinin de hisseleri de Borsa İstanbul'da işlem görmektedir. Sabancı Topluluğuna bağlı şirketler 18 ülkede faaliyetlerini sürdürmekte ve ürünlerini Avrupa, Orta Doğu, Asya, Kuzey Afrika, Kuzey ve Güney Amerika'nın çeşitli bölgelerinde pazarlamaktadır.

<sup>1</sup> Bu bölüm Koç Topluluğu Etik Davranış Kuralları ve Uygulama Prensiplerinden derlenmiştir.

Sabancı Holding ve bağılı şirketler, diğerk büyük ölçekli kurumsal firmalarda olduğu gibi çalışanlar adına adil bir çalışma ortamının oluşturulmasını ve sürdürülmesini önemli olarak görmektedirler. Konu ile ilgili tüm yasa ve düzenlemeler ile uyumlu, adil, çalışana saygılı, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının oluşturulması ile çalışanların başarısının, gelişiminin ve bağlılığının artırılması bu doğrultuda hedeflenmektedir. Firma adına aşağıdaki uygulama esasları, Holding veya şirketlerde adil bir çalışma ortamının oluşturulması ve sürdürülmesine ilişkin temel ilkeleri belirlemektedir.

- ***Uygulama Esasları***

1. Holding/Şirket uygulamaları istihdam ve çalışma hayatı ile ilgili olarak yürürlükteki tüm ilgili yasa ve düzenlemelere uyumlu bulunmaktadır. Holding/Şirket çalışanları da kendi faaliyetleri kapsamında tüm yasal gereklilikleri yerine getirir ve yasal düzenlemelere uygun davranır.

2. Topluluğun insan kaynakları politika ve uygulamaları; işe alma, terfi-transfer-rotasyon, ücretlendirme, ödüllendirme, sosyal haklar vb. diğerk tüm uygulamaların adil olmasını sağlamakla yükümlü bulunmaktadır.

3. Kurum içinde çalışanlar arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, inanç, din, mezhep, yaş, fiziksel engel ve benzeri nedenler ile ayrımcılık yapılması sert bir şekilde reddedilmektedir.

4. Holding/Şirkette işbirliğini destekleyici, pozitif ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratılıp çatışma ortamları önlenerek farklı inanç, düşünce ve görüşe sahip kişilerin uyumlu bir şekilde çalışmaları sağlanmaya çalışılmaktadır.

5. Çalışanların özel hayatına ve kişisel alanlarına saygı gösterilmesi esastır. Bu bağlamda:

- Kişiler arasındaki haberleşmeler taraf olmayan kişiler tarafından ihlal edilemez.
- Hukuka uygun olarak kaydedilmiş olsa dahi, kişisel verilerin hukuka aykırı olarak başkalarına verilmesi/yayılması/ele geçirilmesi yasaktır.
- İşyerlerinde iş ilişkisinin doğasından kaynaklanan ve devamında gerekli olabilecek personel özlük bilgileri amaçları dışında kullanılmaz ve kişilerin rızası olmadan 3. şahıslarla paylaşılmaz.
- Tüm çalışanların özel ve aile hayatına saygı gösterilir.

6. Çalışanların her türlü dokunulmazlıklarının yanında fiziksel, cinsel ve duygusal dokunulmazlıkları da gözetilmektedir.

- Çalışanların, işyerinde veya iş sebebiyle buldukları herhangi bir yerde, fiziksel, cinsel ve/veya duygusal taciz yoluyla herhangi bir şekilde dokunulmazlıklarının ihlal edilmesi hukuka ve etik kurallara aykırıdır ve bu suça Holding/Şirket tarafından hiçbir şekilde tolerans gösterilmemektedir. Bu uygulamadaki amaç çalışanların fiziksel, cinsel ve duygusal dokunulmazlıklarının korunduğu bir iş ortamında çalışmalarını sağlamaktır.
- Bir kimsenin vücut dokunulmazlığının cinsel davranışlarla ihlal edilmesi ve/veya bir kimsenin fiziksel temas olmaksızın cinsel amaçlı olarak taciz edilmesi, cinsel taciz olarak tanımlanmaktadır. Buna göre; bu tanım dahilinde değerlendirilebilecek herhangi bir davranışın sergilenmesi yasaktır.
- Ayrıca, herhangi bir taciz hakkında şikayet ve bildirimde bulunan veya soruşturma esnasında yardımcı olan kişilere karşı olumsuz hal ve davranışlarda bulunanlara da aynı şekilde tolerans gösterilmemektedir.

7. Hiçbir çalışan farklı cinsiyet, din, dil, ırk nedeniyle ayrıcalıklı uygulama talep edemez, kimseye ayrıcalık gösteremez ve özel bir uygulamaya tabi tutulamaz. Cinsiyet, din, dil, ırk gibi farklılıklardan faydalanılarak taviz alma veya verme kabul edilememektedir.

8. İşyeri fiziksel çalışma ortamı ve şartlarının tüm çalışanlar için sağlıklı ve güvenli olması sağlanmaya çalışılmaktadır.

Etik ilkelerin uygulanmasında tarafların sorumlulukları söz konusudur. Bu taraflar ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir.

- ***Çalışanların sorumlulukları***

Sabancı Topluluğu Etik Kurulu ve ilgili politika ve prosedürler, nasıl davranılması ve işin nasıl yapılması gerektiği konusundaki etik kuralları detaylı olarak belirlemiştir. Bu kurallara uyum tüm çalışanların asli sorumluluğu kabul edilmektedir. Bu doğrultuda tüm Sabancı Topluluğu çalışanlarının;

- Her koşulda yasa ve düzenlemelere uygun hareket etme,

- Sabancı İş Etiği Kuralları'nı okuma, içinde yer alan kural, ilke ve değerleri bilme, anlama, içselleştirme ve bunlara uygun hareket etme,
- Holding/Şirket için geçerli olan genel ve işleri ile ilgili spesifik politika ve prosedürleri öğrenme,
- Kendisi veya başkaları ile ilgili potansiyel ihlaller konusunda yöneticisine ve insan kaynaklarına danışma,
- Kendisinin veya başkalarının olası ihlallerini ivedilikle rapor etme; bu konularla bildirimlerini isimli veya isimsiz olarak yöneticisine, insan kaynaklarına ve/veya Etik Kurul'a yazılı veya sözlü olarak iletme,
- Kurallar doğrultusunda hareket edilmesinde ve sorunların çözümünde yardımcı olması amacıyla tanımlanan "Etik Açından Karar Verilirken İzlenecek Yol ve Yöntemler"i izleme,
- Etik soruşturmalarda Etik Kurul ile işbirliği içinde bulunma, soruşturma ile ilgili bilgileri gizli tutma sorumluluğu bulunmaktadır.
- ***Yöneticilerin sorumlulukları***

Sabancı Topluluğu yöneticilerinin, etik kuralları çerçevesinde çalışanlar için tanımlanmış olan sorumlulukların ötesinde ek sorumlulukları da bulunmaktadır. Buna göre, yöneticiler;

- Etik kuralları destekleyen bir şirket kültürünün ve çalışma ortamının oluşturulmasını ve sürdürülmesini sağlamaktan,
- Etik kuralların uygulanmasına davranışlarıyla örnek olmaktan, çalışanlarını etik kurallar konusunda eğitmekten,
- Etik kurallarla ilgili soru, şikayet ve bildirimlerini iletmeleri konusunda çalışanlarını desteklemekten,
- Kendisine danışıldığında yapılması gerekenler konusunda yol göstermek, iletilen tüm bildirimleri dikkate almak ve gerekli gördüğünde Etik Kurul'a en kısa sürede iletmekten,

- Sorumluluğundaki iş süreçlerinin etik konularla ilgili riskleri en aza indirecek şekilde yapılandırılmasını sağlamaktan ve etik kurallara uyumu sağlamak üzere gerekli yöntem ve yaklaşımları uygulamaktan sorumludur bulunmaktadır.

- ***Etik kural danışmanlarının sorumlulukları***

Etik Kural Danışmanları;

- Şirket içerisinde etik konusunda çalışanlar tarafından iletilen soru ve konularda yön göstermek, danışmanlık yapmaktan,
- Şirket içinde çözümlenemeyen veya çözümü soruşturma gerektiren uygunsuzlukları Etik Kurul'a yönlendirmekten,
- Kendisine ulaşan şirket içi etik uygunsuzlukların çözümüne Etik Kurul'un talebi doğrultusunda katkıda bulunmaktan,
- Kendisine gelen etikle ilgili soruları ve uygunsuzlukları sonuçları ile birlikte düzenli olarak veya istenildiğinde Etik Kurul'a raporlamaktan,
- Etik Kurul'un yaptığı soruşturmalarda şirketten kontak kişi olmak ve soruşturmalara gerekli desteği vermektan,
- Şirkette yürütülen etik uygulamaların etkinliğini izlemek, takip etmek; uygulamalarda destek olmaktan sorumludur.

- ***Etik kurallara uyumsuzlukların çözümlenmesi***

İş Etiği Kuralları'nı veya Holding/Şirket politikalarını ve prosedürlerini ihlal edenler gerekirse işten ayrılmasının istenmesi derecesine varabilecek çeşitli disiplin yaptırımlarına tabi olacaklardır. Disiplin yaptırımlarının, uygunsuz davranışları ve kuralları bozmaya neden olan fiilleri onaylayan, yönlendiren veya bu konularda bilgi sahibi olup gerekli bildirim uygun şekilde yapmayan kişilere de uygulanması söz konusudur.

Etik Kurul, Sabancı Topluluğu İş Etiği Kuralları (SA-ETİK) kapsamında etik kuralların ihlal edildiğine dair şikayet ve bildirimleri soruşturmak ve çözümlenmek ile sorumludur.

Etik Kurul çalışmalarını aşağıda belirlenen ilkeler çerçevesinde yürütülmektedir:

- Bildirim ve şikayetler ile, bildirim veya şikayette bulunanların kimliğini gizli tutar.

- Soruşturmayı mümkün olduğu kadar gizli kurallar içinde yürütür.
- Soruşturma ile ilgili bilgi, belge ve delili doğrudan doğruya mevcut olan birimden talep yetkisine sahiptir. Elde ettiği her türlü bilgi ve belgeyi sadece soruşturma konusu ile sınırlı olarak inceleyebilir.
- Soruşturma süreci baştan itibaren yazılı tutanağa bağlanır. Bilgi delil ve belgeler tutanağa eklenir.
- Tutanak başkan ve üyeler tarafından imzalanır.
- Soruşturma ivedi yöntemle ele alınır ve sonuca mümkün olan en seri şekilde ulaşılır.
- Kurulun aldığı kararlar derhal uygulamaya konulur.
- Sonuç hakkında ilgili bölümler ve mercilere bilgi verilir.
- Kurulun başkanı ve üyeleri bu konu hakkındaki görevlerini yerine getirirken bağlı oldukları bölüm yöneticileri ve organizasyonun içindeki hiyerarşiden bağımsız olarak ve etkilenmeden hareket ederler. Kendilerine konu hakkında baskı ve telkin yapılamaz.
- Kurul gerekli gördüğü takdirde uzman görüşüne başvurabilir ve soruşturma esnasında gizlilik prensiplerini ihlal etmeyecek tedbirleri alarak uzmanlardan faydalanabilir.“<sup>2</sup>

### **2.3.3. Vestel elektronik a.ş. örneği**

“Yerli üretimi ile sadece Türkiye’nin değil dünyanın teknoloji şirketleri arasında gösterilen Vestel Grubu 16 adedi yurt dışında olmak üzere toplam 23 şirketten oluşmaktadır. Yaklaşık 16.000 çalışanı bulunan Vestel Şirketler Grubu, tüketici elektroniği, beyaz eşya, dijital ürünler, bilgi teknolojileri, Led aydınlatma ve savunma alanlarında geniş bir ürün yelpazesine sahip bulunmaktadır.

Vestel Etik Kuralları, şirket içi ilişkilerini, tüm çalışanların ve şirketin; müşteriler, tedarikçiler ve diğer menfaat sahipleri ile olan ilişkilerini düzenleyen hizmet kalitesinin artırılması, kaynakların etkin kullanımı, haksız rekabetin önlenmesi, çalışanlarla olan

<sup>2</sup> Bu bölüm H.Ö. Sabancı Holding Etik Davranış Kuralları ve Uygulama Prensiplerinden derlenmiştir.

ilişkilerin düzenlenmesi konularında etkinliğin artırılması amacıyla oluşturulmuş vazgeçilmez kurallar bütünüdür.

Çalışanlara ilişkin;

- Çalışanlarının güvenli, sağlıklı ve iş koşullarına uygun ortamlarda görev yapmalarını sağlamaktadır,
- Çalışanlarına eğitim, kariyer, işe alım ve terfi gibi konularda adil davranmakta, eşit olanaklar sunmaktadır.
- Her iş için uygun sayıda çalışanın istihdamına özen göstermekte, mesai saatlerinin bilincinde olarak hareket edilmesine dikkat etmektedir. Her çalışanın yıllık izin kullanımının önemini bilincinde olarak izin kullanımının düzenli olarak gerçekleşmesini sağlamaktadır.
- Çalışanların mevzuat dolayısıyla oluşabilecek haklarının zamanında ve eksiksiz olarak yerine getirilmesine özen gösterilmektedir.

Tüm Vestel Elektronik çalışanları;

- Yüksek etik değerlere sahip, çalışkan, özverili, dürüst, belli birikimlere sahip güvenilir kişiler arasından seçilmektedir.
- Şirket değerini artırmaya yönelik olarak çalışmaktadırlar.
- Her zaman, her yerde şirketin en iyi şekilde temsil edilmesi gerekmektedir.
- Yasalara ve şirket içi düzenlemelere saygılı kişiler olunmaya dikkat edilmelidir.
- Dürüst, disiplinli, özverili ve çalışkan olunmalıdır.
- Müşteri memnuniyetini sağlama bilincine sahip olunmalıdır.
- Eğitime önem verip, çalışmakta olunan iş kolunda mesleki becerileri geliştirmek ve daha verimli olabilmek için çabalama gayretinde olunmalıdır.
- Görevler ile ilgili konular şirket dışında konuşulmamaya, tartışılmamaya ve herhangi bir olumsuz yoruma sebebiyet verilmemeye dikkat edilmektedir.
- Görevleri esnasında şirket yararının gözetilmesi, çalışanların kendilerine veya yakınlarına çıkar sağlama anlamına gelebilecek her türlü eylem ve davranıştan kaçınmaları esastır.



- Çalışanlar şirket kaynaklarının etkin ve doğru kullanımında azami dikkati göstermekle beraber, gereksiz harcamalardan kaçınmaya, şirket mal varlığını ve kaynaklarını kişisel çıkarlar doğrultusunda kullanılmasına olanak sunmaktan kaçınmalıdırlar.
- Şirket etik kurallarına uyumu gözetir, uyulmadığının fark edilmesi halinde gerekli yaptırımların uygulanması için yetkili mercilere başvururlar.
- Tüm çalışanlar kendi aralarında ölçülü ve saygılı olarak hareket etmekle yükümlüdürler. Bu kurallar, internet ve e-mail de dahil medya ile olan tüm şirket içi ve şirket dışı her tür iletişimde uygulanır. Çalışanların, bu kurallara inanması ve ruhen uyum göstermesi sağlanmaya çalışılmaktadır.<sup>3</sup>

#### **2.3.4. Vodafone grup şirketleri örneği**

“Gelirler bakımından dünyanın en büyük uluslararası mobil iletişim şirketlerinden biri olan ve ülkemizde yaklaşık 22,8 milyon abonesi olan Vodafone Grubu Türkiye’nin ikinci en büyük mobil iletişim şirkettir. 26 ülkede mobil operasyonu olan grup ek 49 ülkede mobil şebekelerle işbirliği yapmaktadır.

Vodafone Grup şirketlerinde zorbalık ve taciz konusu özellikle vurgulanan bir kavramdır. Bu noktada çalışanlardan beklentiler:

- Herkese saygı ile davranarak ekipler arası güven oluşturmak,
- Çalışma arkadaşlarına asla küçük düşürücü veya kötü muamelede bulunmamak,
- Şirketin iş ilişkileri ve politika standartlarına uymak,
- Adil davranmak ve tüm ilişkilerde diğer kişilere saygı göstermek,
- Yerel kanunlardan kaynaklanan sorumlulukları bilmek,
- Ayrımcı davranışlardan kaçınmak,
- Karar alma aşamalarında yetkinlik ve liyakata, firma değerlerine özen gösterilmesi,
- Gayri resmi olsa dahi bütün iletişimlerde bu kurala riayet etmek,
- Bir çalışma arkadaşının zorbalık veya tacize uğraması durumunda bunun bildirilmesidir.

---

<sup>3</sup> Bu bölüm Vestel Grup Şirketleri Etik Davranış Kuralları Yönergesinden derlenmiştir.

Vodafone yönergesinde istihdam politikası ve uygulamaları ile tüm çalışanları için fırsat eşitliği ve dahil olma imkanı sağlanmaktadır. Çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerde bireye ve insan haklarına riayet esas kabul edilmektedir.<sup>4</sup>

### **2.3.5. Vakıflar bankası t.a.o. örneği**

Türkiye Vakıflar Bankası 1954 yılında vakıf kaynaklarını ekonomik kalkınmanın gereksinimleri doğrultusunda en iyi biçimde değerlendirmek amacıyla kurulmuş, Türkiye Bankalar Birliği raporuna göre Türkiye'nin aktif büyüklük açısından en büyük 6. bankasıdır. Kurumsal, ticari, KOBİ ve tarım bankacılığının yanı sıra bireysel ve özel bankacılık alanlarında hizmet veren bir finans kuruluşudur. Halihazırda yurtiçi 1578 şubesi olan bankanın Mart 2017 raporuna göre 15.678 çalışanı bulunmaktadır(www.vakifbank.com).

Vakıfbank personelinin birbirleri ile aralarındaki ilişkilerinde insan haklarına duyulan saygı ve Vakıf Bank etik ilkeleri gereği dil, din, ırk, cinsiyet, felsefi inanç, mezhep vb. sebeplere dayalı ayırım yapmaksızın dürüstlük, güven, tarafsızlık ve saydamlık ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirmek esastır. Çalışanlar söz konusu ilişkilerin kötü muamele olarak algılanmasına neden olacak davranışlardan uzak durarak çalışma ortamını bozmayacak şekilde sürdürmekle yükümlü bulunmaktadır(www.vakifbank.com).

Banka yöneticileri her türü kötü muamele, ayrımcılık ve taciz eylemlerine engel olabilmek için gereken tedbirleri almak ve şüphelenilen durumlarda insan kaynakları başkanlığına bildirim yapmakla yükümlüdürler. Personelin bu konuda şikayeti olması durumunda bu durumu yöneticilerine veya doğrudan insan kaynaklarına bildirme yolu açık bulunmaktadır.

Söz konusu türde şikayetler şikayette bulunan kişinin aleyhinde kullanılamaz ve durum ciddiyetle incelenerek sonuçlandırılır. Banka yetkili birimlerince ayrımcılık, taciz vb. kötü muamelenin varlığını tespit ettiği durumlarda sorumlu kişilere yönelik gerekli idari yaptırımların uygulanmasını gerçekleştirir. Vakıf Bank 2013 yılında T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı liderliğinde ve Dünya Ekonomik forumu işbirliğince hazırlanan “İşte Eşitlik Bildirgesi”ni imzalamış ve ilgili bildirge ile birlikte cinsiyet temelli ayrımcılığın ortadan kaldırılmasına yönelik ilkelere gönüllü olarak uyacağını ve ülke genelinde bu ilkelerin yaygınlaştırılmasına öncülük edeceğini taahhüt etmiştir. Hali hazırda

---

<sup>4</sup> Bu bölüm Vodafone Şirketler Grubu Etik Davranış Kuralları ve Uygulama Prensiplerinden derlenmiştir.

ayrımcılığı ortadan kaldırma politikaları ile beraber banka, eşitlik ve iş barışının hakim olduğu çalışma ortamını sürdürmeyi hedeflemektedir(www.vakıfbank.com).

Bankalar ve çalışanlar Türkiye Bankalar Birliğinin Etik İlkeler mevzuatı gereği etik olmayan davranış konusunda Birliğe başvuruda bulunulabilmektedir. Bunun dikkate alınması için davranışın üzerinden bir yılın geçmemesi esas kabul edilmektedir. Birliğin etik ilkelerinin 23. Maddesine göre yapılacak başvurular Birlik tarafından nitelik, bilgi ve belge yönünden kontrol edilir. Nitelik, bilgi ve belge yönünden uygun görülmeyen başvurular işleme konulmaz. Durum, başvuru sahibine açık ve anlaşılır bir şekilde gerekçesi ile bildirilir. Uygun görülen başvurular Birlik tarafından Birlik Etik Komisyonuna sunulur. Birlik Etik Komisyonunun oluşumu ile çalışma usul ve esasları Birlik Yönetim Kurulu tarafından belirlenir(Türkiye Bankalar Birliği, 2014).

Uyumsuzlukların tespiti ve yaptırım konusunda Etik Komisyonu tarafından Birlik Yönetim Kuruluna iletilen başvurular ile ilgili olarak etik ilkelere aykırılık konusunda Yönetim Kurulunun karar vereceği ve karar sonucunun taraflara yazılı olarak bildirileceği belirtilmektedir. Etik ilkelere aykırı hareket edenler Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'na bildirilir ve haklarında 5411 Sayılı Bankacılık Kanununun 81. inci maddesinin üçüncü fıkrası hükümleri uygulanmaktadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2014).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, kısıtları, varsayımları, anket formunun tasarımı, verilerin analizi konularına yer verilmektedir.

##### 3.1. Araştırmanın Tekniği

Araştırma, genel tarama metodu şeklinde gerçekleştirilmiştir. Tarama metodu, geçmişte ya da hali hazırda mevcut olan bir durumu mevcut hali ile ifade etmeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmanın konu edindiği olayda, kişi ya da nesne, doğal koşulları içerisinde ve olduğu gibi ifade edilmeye çalışılır. Genel anket metodları, çok sayıda örnekleme oluşan bir evrende, evren ile alakalı genel bir yargıya ulaşmak maksadıyla evrenin tamamı ya da onun bir kısmı, örnek ya da örneklemin üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir.

##### 3.2. Evren ve Örneklem

Evren, bir araştırmada soruların yanıtlanması için ihtiyaç duyulan verilerin (ölçümlerin) elde edildiği canlı veya cansız varlıklardan oluşan büyük bir gruptur. Anket Mersin ilinde sağlık, turizm, eğitim, bankacılık sektörlerinde çalışan 96 kişi üzerine gerçekleştirilmiştir.

##### 3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, söz konusu kurumda kaç yıldır çalıştığı) belirlemeye yönelik sorular, araştırmanın amacına uygun olarak belirlenmiştir. İkinci bölümde ise 40 soru ile çalışanların mobbing algısı ölçülmeye çalışılmıştır.

Puanlamada önermelerin her biri Psikolojik Tacize maruz kalma sıklığını belirlemek için 5'li Likert tipi cevaplama sistemi vardır. Örneğin; “Kesinlikle katılıyorum” seçeneğini işaretlemiş olan anket katılımcısı o önerme için 5 puan, “Kesinlikle katılmıyorum” seçeneğini işaretlemiş olan katılımcı, 1 puan almıştır. Puanlamada 3 puan “Kararsızım”

tercihine karşılık gelmektedir. Böylece anketteki önermelerin her birine verilen cevaplar mobbing puanı olmuştur. Ölçekte yer alan sorular en azdan en çoğa doğru olmak üzere 1 ile 5 arasında derecelendirilmiştir.

### 3.3.1. Araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlik güvenirlik çalışması

Araştırmada kullanılan ölçek için Cronbach' Alpha güvenirlik analizi yapılmış ve bu test sonucunda kullanılan ölçeğin (,934) güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

#### Çizelge 3.1. Geçerlik Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Of Items
,934	40

### 3.4. Araştırmanın Alt Problemleri

Araştırma yapılırken oluşturulan alt problemler aşağıda verilmiştir.

- 1- Farklı sektörlerde çalışan personellerin mobbing algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 2- Çalışanların mobbing algıları arasında yaş açısından anlamlı fark var mıdır?
- 3- Çalışanların mobbing algıları arasında cinsiyet açısından anlamlı fark var mıdır?
- 4- Çalışanların mobbing algıları arasında eğitim durumları açısından anlamlı fark var mıdır?
- 5- Çalışanların mobbing algıları arasında mevcut işyerinde çalışma süreleri açısından anlamlı fark var mıdır?

### 3.5. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler SPSS 25 paket programı yardımı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler; örnekleme ait demografik özellikler, frekans analizi verileri yüzdeleri ile belirlenmiştir. Ayrıca, betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Ardından dağılımın normal olup olmadığını belirleyebilmek için aşağıda belirtilen testler yapılmıştır.

Puanların normal dağılım özelliği 3 yöntemle incelenebilir.

- 1-) Çarpıklık katsayısının 0 olması durumunda dağılım normaldir. Çarpıklık katsayısının +1 ile -1 arasında değer alması durumunda puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği de söylenebilir.

2-) Normal dağılım eğrisi ile bakılabilir.

3-) Normallik testleri ile bakılabilir. Bunlardan biri; çarpıklık katsayısının standart hatasına bölümü ile elde edilen z istatistiğidir. Z istatistiği  $\alpha=.05$  için 1.96 dan küçük ve  $\alpha=.01$  için 2.58 den küçük olması durumunda, dağılım normalden aşırı sapma göstermemiş şeklinde yorumlanabilir. Bir diğeri de grup büyüklüğünün 50'den küçük olması durumunda Shapiro-wilks, 50 den büyük olması durumunda Kolmogorov-Smirnov testleri normallik için kullanılan iki testtir. Hesaplanan  $p>.05$  ten büyük olması durumunda normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

Grup büyüklüğümüz 50 den büyük olduğu için Kolmogorov-Smirnov testi normallik için yorumlanmıştır.

Tests of Normality p değerlerine bakıldığında bütün değişkenlerde .05 in altında değer aldıklarından normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. İstatistiksel testlerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak dikkate alınmıştır.

### 3.6. Bulgular

Bu kısımda, araştırmada toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmelerine ve bunlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

#### 3.6.1. Demografik özelliklere ilişkin bulgular

#### Çizelge 3.2. Ankete katılanların demografik özellikleri

		Frekans(N)	Yüzde(%)
Cinsiyete Göre Dağılım	Kadın	46	47,9
	Erkek	50	52,1
	Toplam	96	100
Yaşa Göre Dağılım	18-25	18	18,8
	26-30	30	31,3
	31-40	34	35,4
	41-45	8	8,3
	46 +	6	6,3
	Toplam	96	100
Eğitim Durumuna Göre Dağılım	İlkokul	2	2,1
	Ortaokul	2	2,1
	Lise	34	35,4
	Lisans	32	33,3
	Lisansüstü	8	8,3
	Toplam	96	100

**Çizelge 3.2 (devamı)**

Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılım	1 Yıldan Az	8	8,3
	1-5 Yıl	60	62,5
	6-10 Yıl	16	16,7
	11 +	12	12,50
	Toplam	96	100

Ankete katılanların 46 tanesi kadın 50 tanesi erkektir. Yaş aralığı ağırlıklı olarak 18-40 aralığını kapsayan genç-orta yaş şeklindedir ve bu kısmın yüzde olarak ağırlığı yaklaşık olarak %85,5'e karşılık gelmektedir.

Eğitim durumları incelendiğinde ankete katılanların çoğunun lise mezunu olduğu görülmektedir. Bunların oranı %35,4 olarak gerçekleşmiştir. İlkokul mezunu kişilerin oranı %2,1'dir.

Anket katılımcılarının kurumda çalışma süreleri bakımından yapılan değerlendirmede %62,5'inin 1-5 yıl, %12,5'inin 11 yıldan fazla süredir kurumlarında çalıştıkları ölçülmüştür.

**Çizelge 3.3. Ankete katılanların çalıştığı sektörler**

Sektörlere Göre Dağılım	Frekans	Yüzde(%)
Sağlık	60	62,5
Eğitim	20	20,8
Turizm	6	6,3
Bankacılık	10	10,4
Toplam	96	100

Ankete katılan kişiler Sağlık, Eğitim, Turizm, Bankacılık sektörlerinde faaliyet göstermektedirler. Burada katılım yüzde olarak ifade edilirse %62,5 Sağlık, %20,8 Eğitim, %6,3 Turizm, %10,4 Bankacılık sektörlerde istihdam olunan kimselerdir.

### **3.6.2. Demografik değişkenlere göre algı ölçeği boyutunda alt problemlerin test edilmesi**

Bu bölümde araştırma alt problemler için yapılan testlere yer verilecektir.

### 3.6.2.1. Farklı sektörlerde çalışan personellerin mobbing algıları

1- Farklı sektörlerde çalışan personellerin mobbing algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

**Çizelge 3.4. Farklı sektörlerde çalışan personellerin mobbing algı düzeylerine ilişkin kruskal wallis testi sonucu**

Sektör	N	Sıra Ortalama	sd	$X^2$	p
Sağlık	60	52,30			
Turizm	6	21,83			
Bankacılık	10	49,10	3	6,998	,072
Eğitim	20	44,80			
Toplam	96				

Farklı sektörlerde çalışan personellerin mobbing algı düzeylerinin farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan kruskal wallis testi sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür,  $X^2$  (sd=3, N=96)=6,998,  $p>.05$ . Bu sonuca göre farklı sektörlerde çalışan personellerin mobbing algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

### 3.6.2.2. Çalışanların yaşa göre mobbing algıları

2- Çalışanların mobbing algıları arasında yaş açısından anlamlı fark var mıdır?

**Çizelge 3.5. Çalışanların yaş açısından mobbing algı düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis testi sonucu**

Yaş	N	Sıra ortalama	sd	$X^2$	p
18-25	18	57,28			
26-30	30	47,97			
31-40	34	42,32	4	6,040	,196
41-45	8	62,75			
46 ve üzeri	6	40,83			
Toplam	96				



Çalışan personellerin yaş açısından mobbing algı düzeylerinin farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan kruskal wallis testi sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür,  $X^2$  sd=4, N=96)=6,040,  $p>.05$ . Bu sonuca göre çalışan personellerin yaş açısından mobbing algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

### 3.6.2.3. Mobbing algılarının cinsiyete göre değişikliği

3- Çalışanların mobbing algıları arasında cinsiyet açısından anlamlı fark var mıdır?

**Çizelge 3.6. Çalışanların cinsiyet açısından mobbing algı düzeylerine ilişkin Mann Whitney U-testi**

Cinsiyet	N	Sıra ortalama	Sıra Toplam	U	p
Erkek	50	47,90	2395,00	1120,000	,826
Kadın	46	49,15	2261,00		
Toplam	96				

Çalışanların cinsiyet açısından mobbing algı düzeylerini belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, çalışanların mobbing algı düzeyi ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $U=1120,000,p>.05$ ).

### 3.6.2.4. Mobbing algısının eğitim durumuna göre değişikliği

4- Çalışanların mobbing algıları arasında eğitim durumları açısından anlamlı fark var mıdır?

**Çizelge 3.7. Çalışanların eğitim durumlarına göre mobbing algı düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis testi sonucu**

Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalama	sd	$X^2$	p
İlkokul	2	20,50			
Ortaokul	2	3,50			
Lise	34	55,50			
Önlisans	18	37,50	5	12,698	,026
Lisans	32	50,50			
Lisansüstü	8	53,75			
Toplam	96				

Çalışan personellerin eğitim durumlarına göre mobbing algı düzeylerinin farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan kruskal wallis testi sonucunda aradaki farkın

anlamli olmadigi gorulmüstür,  $X^2$  sd=5, N=96)=12,698,  $p>.05$ . Bu sonuca göre çalışan personellerin eğitim durumlarına göre mobbing algı düzeyleri arasında anlamli bir farklılık yoktur.

### 3.6.2.5. Mobbing algısının çalışma süresine göre değişkenliği

5- Çalışanların mobbing algıları arasında mevcut işyerinde çalışma süreleri açısından anlamli fark var mıdır?

**Çizelge 3.8. Çalışanların mevcut işyerinde çalışma süreleri açısından mobbing algı düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis testi sonucu**

Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalama	sd	$X^2$	p
1 yıldan az	8	57,20			
1-5 yıl	60	42,70	3	7,733	,052
6-10 yıl	16	54,38			
11 yıldan fazla	12	63,67			
Toplam	96				

Çalışan personellerin mevcut işyerinde çalışma süreleri açısından mobbing algı düzeylerinin farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan kruskal wallis testi sonucunda aradaki farkın anlamli olmadığı görülmüstür,  $X^2$  sd=3, N=96)=7,733  $p>.05$ . Bu sonuca göre çalışan personellerin mevcut işyerinde çalışma süreleri açısından mobbing algı düzeyleri arasında anlamli bir farklılık yoktur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

#### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde ileri bir çalışma ortamının en önemli niteliklerinden biri, işverenin, idare ve yönetim mekanizmasının çalışanlarına kıymet vermesi, duygusal olarak güvenilir ve sıcak bir zemin sağlamasıdır. Bununla beraber çalışılan ortamlar, toplumu oluşturan her birim gibi insan topluluklarının gücünü olduğu kadar, zayıflığını da içlerinde barındırmaktadır. İş yaşamında, iş ilişkisinin kişisel bağımlılığı zaruri kılan özelliği sebebiyle çalışanın, işverenin iş organizasyonuna müdahil olması, onun emir ve otoritesi sınırlarında işini ifa etme borcunu yerine getirmesi gerekmektedir. Bununla beraber iş yaşamının gün geçtikçe artan rekabet koşulları ile çalışma yaşamının zorlukları karşısında çalışanların sahip olduğu temel hak ve hürriyetlerin korunması önemli derecede hassas bir konudur.

Psikolojik taciz (mobbing) üzerine literatüre kazandırılmış çalışmaların çoğu, mağduriyet yaşayanların ne yapmaları gerektiği konusunu anlatmaktadırlar. Oysa işyeri sahiplerine ve yöneticilere, işyeri koşullarında psikolojik tacizi (mobbing) nasıl önleyebileceklerine dair ipuçları vermek ve çözüm yolları göstermek de bir o kadar önemlidir.

Nitekim, işyerinde psikolojik taciz, Yargıtay tarafından da çağdaş hukukun son zamanlarda mahkeme kararlarında ve öğretide dile getirdiği bir hukuki kurum olarak kabul edilmektedir. Oysa ki, psikolojik tacize maruz kalan mağdurların çoğu, “yasal yollardan hak aramanın pahalı olduğu”, “belgeleyemedikleri bir şeyi ispat etme şanslarının olmadığı”, “birçok firmanın bünyesinde avukatların çalıştığı, dolayısıyla firmaların kendilerinden daha güçlü olduğu” ve en kötüsü de “mobbing konusu yasalarda yer almadığı için” yasal yollara başvurmaktan kaçınmaktadırlar. Dolayısıyla, mağdurların meydana gelen olayları kaydetmeleri, bir avukatla çalışmaları, yasal işlemleri gizlilik içinde yürütmeleri ve arabuluculuk önerilerini değerlendirmeleri, içinde buldukları durumdan kurtulmalarında ve kendilerine olan güvenlerinin geri kazanmalarında önemli rol oynayacaktır. Ancak daha önemlisi, iş ve işyeri yerinde psikolojik tacizin daha ortaya çıkmadan önlenmesidir. Bu nedenle, önleme aşamasında işverenler psikolojik tacize karşı işyeri politikası oluşturarak yöneticileri çatışmaları nasıl giderecekleri konusunda eğitmeli;

yöneticiler de çatışmanın ilk aşamalarında müdahale etmeye hazır olmalıdırlar. Personelin görev tanımları açıkça yapılmalı, sorumluluklar belirlenmeli, beklenen davranışların ne olduğunu ve etik standartları açıkça ortaya koyan personel politikası oluşturulmalı, yönetimde saydamlık sağlanmalı, bunu gerçekleştirmek için kararlara katılmaya önem verilmeli ve katılma ortamı yaratılmalıdır. Dolayısıyla en önemli amaç, iş ve işyeri ile ilgili psikoloji konusunda bilinçli bir toplum yaratabilmek olmalıdır. Bu bağlamda, gerek yargı, gerekse kanun koyucunun gözünde, işyerinde psikolojik taciz olgusunun iyi anlaşılması ve mevcut olaylara bu gözle de bakılabilecek bir yetkinliğe ulaşılması gerekmektedir.

Toplumun en değerli kaynağı olan insana yöneltilen çok ciddi bir tehdit olan psikolojik yıldırma ile mücadele etmek için öncelikle bir strateji belirlenmelidir. Mağdur olan kişi asla kendini yalnızlığa itmemeli, sosyal çevresinden yardım almalıdır. Daha sonra kurum içinde durumu rapor edebileceği birimleri araştırıp ilgili yerlerle iletişime geçmeli ve meselenin bu şekilde hallolması için mücadele etmelidir. Bir sonuç alamadığı takdirde ise, yasal yollara başvurmalı, risk almaktan korkmadan olayın peşini bırakmamalıdır.

İşçi ve insan haklarının önem kazandığı günümüzde, firmaların giderek ulus aşırı nitelik kazanmaları, büyüyen ölçekleri, buna bağlı olarak artan personel durumunu idare etmek, firmanın sağlıklı bir şekilde faaliyetine devam etmesini ve çalışanların verimliliğini koruma ihtiyacı bir takım birimlerin oluşmasını gerekli kılmıştır. Konu hakkında kanun, yönetmelik vb. mevzuatların düzenlenmesi, etik yönetim organizasyonlarının kurulması bu ihtiyacın bir neticesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlarda mobbing algısının Mersin ili evreninde ele alındığı bu çalışmada, personellerin çalıştıkları sektörler, yaş, cinsiyet, çalışma süreleri, eğitim durumları gibi faktörlere bağlı olarak mobbing algı düzeyleri analiz edilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Farklı sektörlerde çalışan personellerin mobbing algı düzeylerinin farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan kruskal wallis testi sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür,  $X^2$  sd=3, N=96)=6,998,  $p>.05$ . Bu sonuca göre farklı sektörlerde çalışan personellerin mobbing algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Çalışan personellerin yaş açısından mobbing algı düzeylerinin farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan kruskal wallis testi sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı

görülmüştür,  $X^2$  sd=4, N=96)=6,040,  $p>.05$ . Bu sonuca göre çalışan personellerin yaş açısından mobbing algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Çalışanların cinsiyet açısından mobbing algı düzeylerini belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, çalışanların mobbing algı düzeyi ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $U=1120,000, p>.05$ ).

Çalışan personellerin eğitim durumlarına göre mobbing algı düzeylerinin farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan kruskal wallis testi sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür,  $X^2$  sd=5, N=96)=12,698,  $p>.05$ . Bu sonuca göre çalışan personellerin eğitim durumlarına göre mobbing algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Çalışan personellerin mevcut işyerinde çalışma süreleri açısından mobbing algı düzeylerinin farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan kruskal wallis testi sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür,  $X^2$  sd=3, N=96)=7,733  $p>.05$ . Bu sonuca göre çalışan personellerin mevcut işyerinde çalışma süreleri açısından mobbing algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

## KAYNAKÇA

- Aldığ E, (2011). *İş Yerinde Yıldıırma (Mobbing) Ve Örnek Bir Çalışma*, Doğuş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akpınar F, (2016). *Etik Liderlik ve Etik İklimin Mobbing(Yıldıırma Davranışları) Üzerindeki Etkisi: Amprik Bir Çalışma*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Arı Tekçe E, (2010). *Yıldıırma Olgusu ve Yıldıırma İle Kişilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Bankacılık Sektörü Örneği*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Ashforth B, "Petty Tyranny in Organizations", *Human Relations*, 47(7), 1994, 755-778.
- Atman Ü, (2012), *İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing. Sağlıkta Performans*, Kalite Dergisi, Sayı:3, 157-172.
- Balcı A, (2000), *Öğretim Elemanlarının İş Stresi Kuram Ve Uygulama*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bahçe Ç, (2007), *Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çakır B, (2006), *İş Yerindeki Yıldıırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Çelenk İ, (2015), *Örgütlerde Duygusal Zekâ Ve Psikolojik Yıldıırma: Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Çobanoğlu Ş, (2005), *İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport N, Distler R, Elliott, G.P, (2003), *Psikolojik Şiddet: İşyerinde Duygusal Taciz*, (Çev. Cem Onertoy), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- Durdağ, FM, (2010), *Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerine Etkileri*, Atatürk Üniversitesi, Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Erzurum.
- Elmas S, (2012), *İşyerinde Mobbing ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ergin H, (2010), *Oldukça Eski Fakat Yeni İfade Edilen Bir Olgu: İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. Beta Yayınları: İstanbul, 2010. sa.245-265.
- Gelir Atabey A, (2012), *Çalışma Ortamındaki İlişkilerde Mobbing ve Eskişehir Orman Bölge Mdürlüğünde Bir Uygulama Örneği*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Gökçe A, (2006), *İşyerinde Yıldırma: Özel ve İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Güngör M, (2008), *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Field T, (1996), *Bully in sight, how to predict, resist, challenge and combat workplace bullying, Success Unlimited*.
- Henry W. (1993), *Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz*. Frankfurt ve New York; Campus, 39.
- Leymann H, (1996), *The Content And Development Of Mobbing At Work*. European Journal Of Work And Organizational Psychology.
- Karacaoğlu K, Revhanoğlu M, (2006). *Kıbrıs Türkü ve Türkiyeli Ayrımı Bağlamında İşyerinde Yıldırma*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61 (4), 145- 176.
- Karavardar G, (2009), *İşyaşamında Psikolojik Yıldırma ve Psikolojik Yıldırmaya Direnç Gösteren Kişilik Özellikleri İlişkisi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

- Karyağdı A, (2007), *Örgütlerde Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma*. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Kaye L, (1996), *Sexual harassment and hostile environments in the perioperative area*”, The Association of Operative Registered Nurses Journal, C.63 (2), s. 444.
- Kirel Ç, (1997). *Örgütsel Çatışma Ve Güç İlişkisi*. Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, s.1-2
- Kocaoğlu M, (2007), *Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, S.B.E, İstanbul.
- Niedl K, (1996), *Mobbing and well-being: economic and personel development implications*”, European Journal of Work and Organizational Psychology, C.5, s. 240
- Öğretmen H, (2013), *Mobbingin iş doyumuna etkisi: Mersin ili Tarsus ilçesinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Özcan G. (2008), *İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Faktörleri ve Mülki İdare Amirleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. Malatya.
- Özdemir A, (2014), *İşyerinde Psikolojik Taciz ile İlişkili Değişkenlerin İncelenmesi*, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı, Uygulamalı Psikoloji, Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özler, ED, Mercan, N, (2009), *Yönetmel ve Örgütsel Açıdan Psikolojik Terör*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Peyton PR, (2003), *Dignity at Work*, 2. bsk., Routledge Publisher, London.



- Sağun A, (2015), *İşyerinde Psikolojik Tacizin(Mobbing) Hukuksal Temelleri ve Sonuçları*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Anabilim Dalı, İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Sandvik, P. Lutgen, N. G. Namie, R, (2009) *Destructive Organizational Communication*, Routledge Press., Newyork.
- Sayar K, (2014), *Merhamet*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Solmuş T, (2005), *İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)*”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi C.7 Sayı:2, Haziran, s.3.
- Şentürk E, (2014), *Psikolojik Şiddetin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Tarhan N, (2008), *Psikolojik Savaş: Gri Propaganda*, 11.Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları
- Taş T, (2011), *Bir Şirket Örneğinde Psikoşiddete Maruz Kalma İle Psikolojik İhtiyaçlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı, Adli Psikoloji Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tınaz P, (2006), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Yayınları, İstanbul, s.
- Tınaz P, Bayram F, Ergin H, (2008), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Tınaz P, (2011), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tolan B, (1981), *Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma*, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, s. 184.
- Turan F, (2006), *İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu Ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tutar H, (2004), *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, İstanbul,: 1.Baskı, Platin Yayınları.Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Bahar, s.345-362

- Tınaz P, (2011), *Mobbingin Tanısı Ve Olguyla Mücadele”(Mobbingin Tanısı)*. Mercek Dergisi, s.63.
- Quine L, (2001), *Workplace Bullying In Nurses*, Journal of Health Psychology, C.6, s.75
- Vatandaş C, (2003), *Aile ve Şiddet*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No: 58, Afyon.
- Yeşiltaş M, (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz*, Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, s.149-150.
- Yıldız S, Kılış İ. (2010), *Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış*. Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt 1,Sayı 1, 71-93.
- Zapf, D, (1999), *Organisational, Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing/Bullying At Work*, Zeitschrift für Arbeits und Organisationpsychologie, Germany, 1999.
- Zonp Z, (2012), *Psikiyatri Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Mobbing Algıları ve İlişkili Faktörler*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

## İnternet Kaynakları

- Berksun, O, E. (2017). *Anti-sosyal Kişilik Bozuklukları*.  
<http://psikiyatri.net/online/bozukluklar-hakkinda/psikiyatrinet-hakkinda/psikiyatrik-bozukluklar/itemid>
- Ferrari E, (2004), *Raising Awareness on Mobbing: An EU Perspective*’, *European Commission on Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women*,s.24-25. <http://www.mobbingportal.com/ferrare.html>  
Erişim:20.8.2017.
- H.Ö. Sabancı Holding, İş Etigi Kuralları, Erişim Tarihi: 27.10.2017, Erişim Yeri:  
<https://www.sabanci.com/tr/calisma-prensipleri/is-etigi-kurallari>
- Koç Topluluğu, Etik Davranış Kuralları ve Uygulama Prensipleri, Erişim Tarihi: 27.10.2017, Erişim Yeri: <https://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/hedef-ve-ilkeler>
- Safran B, (2006) *Örgütsel Güven Kavramı İle Verimlilik İlişkisi*,  
<http://www.bilgiyönetimi.org>, s. 1.
- Tutar H, (2007), *İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Türleri*,  
<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm>. Erişim Tarihi: 20.07.2017,
- VakıfBank A.Ş. Etik İlkeler, Erişim Tarihi: 27.10.2017, Erişim Yeri:  
<http://www.vakifbank.com.tr/etik-ilkeler.aspx?pageID=1027>
- Vestel Şirketler Grubu, Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A. Ş. Etik Kuralları,  
Erişim Tarihi: 28.10.2017, Erişim Yeri:  
<http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/kurumsal-yonetim/etik-kurallar.aspx>
- Vodafone Grup Şirketleri, Vodafone Davranış Kuralları, Erişim Tarihi: 27.10.2017,  
ErişimYeri:[http://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/kurumsal\\_sorumluluk.php](http://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/kurumsal_sorumluluk.php)
- Yüçetürk E.E, *Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing. (Çevrimiçi)*,  
<http://www.bilgiyönetimi.org>, Erişim Tarihi: 10 Nisan 2017, s. 1-9

EK.

### Sayın Katılımcı

Bu çalışmanın amacı Mobbing(Psikolojik Taciz) kavramının işletmelerde görülüp görülmediği ve işletmelerin buna karşı aldığı tedbirlerin etkinliğini belirlemeye yöneliktir. Toplanan veriler kesinlikle bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Ankete katılımda kimliğinizle ilgili bir bilgi belirtilmesi gerekmekte olup, veriler gizlilik prensiplerine göre incelenecektir. Anketteki soruları cevaplandırırken maddelerden size en uygun olanına göre, olması gereken durumu değil, var olan durumu yansıtmaya beklenmektedir. Ankete vereceğiniz samimi cevaplardan dolayı teşekkür eder, işlerinizde başarılar dileriz...

**Yrd. Doç. Dr. Tunay KÖKSAL,**

**Yüksek Lisans Öğrencisi İzzeddin Uçan**

### I. BÖLÜM

- Yaşınız .....: ( ) 18-25 ( ) 26-30 ( ) 31-40 ( ) 41-45 ( ) 46 ve üzeri
- Cinsiyetiniz: ( ) Erkek ( ) Kadın
- Eğitim Durumunuz: ( )İlkokul ( )Orta ( )Lise ( )Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
- Bu işletmedeki çalışma süreniz: ( ) 1Yıl'den az ( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11 Yıldan fazla
- Hangi sektörde faaliyet gösteriyorsunuz ? .....
- Çalışmakta olduğunuz birim?.....

### II. BÖLÜM

Her soruyu okuduktan sonra sağ tarafta yer alan beş cevap seçeneğinden birini işaretleyerek görüşünüzü lütfen belirtiniz.

- Hiçbir Zaman Karşılaşmadım
- Nadiren Karşılaşıyorum
- Zaman Zaman Karşılaşıyorum
- Sıklıkla Karşılaşıyorum
- Her Zaman Karşılaşıyorum

	1	2	3	4	5
1. Başkalarının yanında bana küçük düşürücü, aşağılayıcı ve onur kırıcı davranılıyor					
2. Sorumlu olmadığım konularda suçlanıyorum					
3. Ortak yapılan işlerin sonuçlarından yalnızca ben sorumlu tutuluyorum					
4. Dürüstlüğüm ve güvenilirliğim sorgulanıyor					
5. Sözlü tehdit ediliyorum ve uyarı alıyorum					
6. Performansım ile ilgili sürekli olumsuz değerlendirmeler yapılıyor					
7. Benimle ilgili asılsız söylemlerde bulunuluyor					
8. Yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur bulunuyor					
9. Yaptığım her işte mesleki yeterliliğim sorgulanıyor					
10. Benimle ilgili haksız gerekçelerle yazışmalar yapılıyor					
11. Verdiğim karar ve öneriler eleştirilerek reddediliyor					
12. Sorumluluğumda olan işler benden alınarak daha düşük pozisyondaki kişilere veriliyor					

13. Kendimi göstermeme fırsat verilmiyor özgürce ifade etmem sınırlandırılıyor					
14. Düzenlenen sosyal toplantılardan haberdare dilmiyorum					
15. Görüşme ve konuşma isteğime yanıt alamıyorum, uzaklaştırılıyorum					
16. Bulduğum ortamda görmezden gelinerek yokmuşum gibi davranılıyor					
17. Konuşurken sık sık sözüm kesiliyor					
18. Performansım gerçekte olduğundan daha düşük değerlendiriliyor					
19. İşten ayrılmam ya da yer değiştirmem için baskı yapılıyor					
20. İşim için gerekli olan bilgi, döküman ve materyaller benden saklanıyor					
21. Yaptığım iş değersiz ve önemsiz görülüyor, küçümseniyor					
22. Ben odaya girdiğimde iş arkadaşlarım sohbeti kesip susuyor					
23. Sorumluluk alanlarım bana danışılmadan değiştiriliyor					
24. Yetkinliğim olmayan konularda işler veriliyor					
25. Fiziksel özümlle dalga geçiliyor					
26. Kapasitemin altında veya üstünde işler veriliyor					
27. İş yerimde cinsiyete dayalı ayrımcılık yapılıyor					
28. Toplantılarda iş arkadaşlarımın önünde küçük düşürülüyorum					
29. İş yerimde cinsel içerikli davranışlara maruz kalıyorum					
30. Beden diliyle (el/kol işaretleri, jest/mimikler) tehdit ediliyorum					
31. İş yerimde ideolojik/siyasi görüşlerimden dolayı ayrımcılık yapılıyor.					
32. İş yerimde bazı yasal haklarım tarafıma verilmiyor					
33. İş arkadaşlarım bana uygulanan psikolojik şiddet karşısında haz duyuyorlar					
34. Çalışmakta olduğum kurumda üstlerim kendimi ifade etmemde engeller koyuyorlar.					
35. Çalışmakta olduğum kurumda üstlerim veya diğer çalışanlar tarafından küçük düşürücü isimler veriliyor					
36. Çalışmakta olduğum kurumda mobbingi önlemeye yönelik tedbirler alınmıştır.					
37. Çalışmakta olduğum kurumda mobbing ile karşılaşmam durumunda başvurabileceğim bir kurul vardır.					
38. Mobbing ile ilgili yasal haklarımı biliyorum					
39. İşyerimde mobbing ile alakalı hukuki haklarımız bildiriliyor					
40. Ülkemizdeki mobbing ile ilgili hukuksal düzenlemeler yeterlidir					

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı,adı : UÇAN İzzeddin  
Uyruğu :T.C  
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) : 25.09.1989  
Doğum Yeri : Midyat  
Medeni hali : Bekar  
Adresi : 50. Yıl Mh. 2773 sk, No:6/4 Yenişehir/Mersin  
Telefon : 0532 050 0447  
E-Posta : avizzeddinucan@gmail.com

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet yılı
Yüksek lisans	Toros Üniv. Sosyal Bil. Ens. İşletme Tezli YL.	-
Lisans	Çağ Üniversitesi,Hukuk Fakültesi	2012
Lise	Yıldırım Han Koleji	2007

### İş Deneyimi

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2014- devam ediyor	Uçan Hukuk Bürosu	Avukat

### Yabancı Dili

İngilizce

Arapça

### İlgi Alanları

Siyaset, Kitap okuma, Seyahat



T.C.  
TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 01/03/2018

Tez Başlığı: Çalışanların Mobbing Algısı: Mersin İli Örneği

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- Giriş,
- Ana bölümler ve
- Sonuç kısımlarından oluşan toplam 101 sayfalık kısmına ilişkin, 01/03/2018 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinalite raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 14 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:



- Kaynakça hariç
- Alıntılar hariç
- Benzer kelime sayısı 10 adet yapıldığında en fazla %10,



- Kaynakça hariç
- Alıntılar dahil
- Benzer kelime sayısı 10 adet yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : İzzeddin UÇAN

İmzası :  Tarih: 01/03/2018

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tez çalışması Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Doç. Dr. Tunay KÖKSAL

İmzası :  Tarih: 01/03/2018

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (3 sayfa)

# MOBBİNG KONUSUNDA BÜYÜK İŞLETMELERİN YÖNETİM UYGULAMALARI

*Yazar İzzeddin Uçan*

---

**Gönderim Tarihi:** 01-Mar-2018 01:57 PM (UTC+0200)

**Gönderim Numarası:** 923464352

**Dosya adı:** izzeddin\_u\_an-01.03.2018.docx (196.47K)

**Kelime sayısı:** 22038

**Karakter sayısı:** 162479



# MOBBİNG KONUSUNDA BÜYÜK İŞLETMELERİN YÖNETİM UYGULAMALARI

## ORIJINALLIK RAPORU

% **14**  
BENZERLİK ENDEKSİ

% **13**  
İNTERNET  
KAYNAKLARI

% **3**  
YAYINLAR

% **4**  
ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

## BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	<a href="http://www.mku.edu.tr">www.mku.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	% <b>3</b>
2	<a href="http://acikerisim.deu.edu.tr">acikerisim.deu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	% <b>2</b>
3	<a href="http://www.saglikcalisanisagligi.org">www.saglikcalisanisagligi.org</a> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
4	<a href="http://www.arcelik-lg.com.tr">www.arcelik-lg.com.tr</a> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
5	<a href="http://www.vestelyatirimciiliskileri.com">www.vestelyatirimciiliskileri.com</a> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
6	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
7	<a href="http://sabanci.com">sabanci.com</a> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
8	<a href="http://avfermankaya.blogspot.com">avfermankaya.blogspot.com</a> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>

9

[www.scribd.com](http://www.scribd.com)

İnternet Kaynağı

%1

10

[www.tupras.com.tr](http://www.tupras.com.tr)

İnternet Kaynağı

%1

11

[www.kaynagiminsan.com](http://www.kaynagiminsan.com)

İnternet Kaynağı

%1

Alıntılarını ıkart

Kapat

Eşleşmeleri ıkar

< %1

Bibliyografyayı ıkart

üzerinde

