

**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SİYASET BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**PSİKOLOJİK ŞİDDET ÇERÇEVESİNDE**  
**MOBBING İNCELEMESİ**


**ŞEYDA GÜLFEM US**

**EYLÜL 2015**

Tez Başlığı : Psikolojik Şiddet Çerçevesinde Mobbing İncelemesi

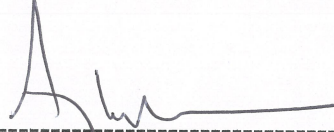
Tezi Hazırlayan : Şeyda Gülfem Us

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı:



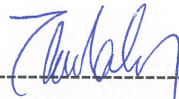
Prof. Dr. Mehmet YAZICI  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığını onaylarım.



Prof. Dr. Aykut KANSU  
Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler  
Anabilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup Yüksek Lisans Tezi olarak uygun bulunmuştur.




Yrd. Doç. Dr. Ebru ÇOBAN ÖZTÜRK  
Tez Danışmanı

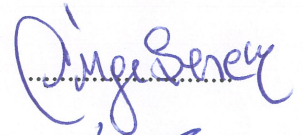
**Tez sınav Tarihi : 14. 09. 2015**

**Tez Jüri Üyeleri :**

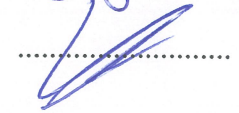
Yrd. Doç. Dr. Ebru ÇOBAN ÖZTÜRK (Çankaya Üni.)



Yrd. Doç. Dr. İrge ŞENER (Çankaya Üni.)



Yrd. Doç. Dr. Yasemin ABAYHAN (Hacettepe Üni.)



**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı, Soyadı: Şeyda Gülfem Us

İmza: 

Tarih: 05/10/2015

## ÖZET

### PSİKOLOJİK ŞİDDET ÇERÇEVESİNDE MOBING İNCELEMESİ

US, Gülfem

Yükseklisans Tezi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

M.A., Siyaset Bilimi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ebru Çoban ÖZTÜRK

Eylül 2015, 77 sayfa

Ailede, okulda, arkadaşlar arasında, ikili ilişkilerde, iş hayatında yani hayatın her alanında bir şekilde üzüldüğümüz, kırıldığımız, kendimizi kötü hissettiren, bizi derinden etkileyen davranışlar ile karşılaşabilmekte ve çoğunlukla ne ile karşı karşıya olduğumuzu bilemediğimizden de bu davranışlarla başa çıkmakta zorlanabilmekteyiz.

Çalışmamın birinci bölümünde, kuramsal çerçeve kapsamında şiddet ve psikolojik şiddet kavramları anlatılmıştır. Diğer bölümlerde ise *mobbing* konusu, *mobbing* davranışları, nedenleri ve türleri ele alınmıştır. Ardından, mobbing süreci, *mobbingin* sonuçları, mücadele yöntemleri ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi Alo 170' e yapılan başvurulara yer verilmiştir.

Bu çalışmada, *mobbingin* bir psikolojik şiddet türü olduğuna dikkat çekmek, *mobbing* kavramının tanınmasının, iş yaşamında karşılaşılan kötü davranışların adlandırılmasının ve ciddiyetinin farkına varılarak gerekli önlemlerin alınmasının sağlanması amaçlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Mobbing*, Psikolojik Şiddet, Şiddet

## **ABSTRACT**

### **A MOBBING STUDY WITHIN THE FRAMEWORK OF PSYCHOLOGICAL VIOLENCE**

**US, Gülfem**

**Master Thesis**

**Graduate School of Social Sciences**

**M.A., Political Science**

**Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ebru oban ÖZTÜRK**

**September 2015, 77 pages**

In every aspect of life such as family, friendship, interpersonal and business life relations, we can face upsetting, depressing, offending behaviors with deep impacts on us and usually, as we are not aware of what we are facing, we can have difficulties coping with these behaviors.

In the first chapter of this study, beginning with theoretical framework of violence and psychological violence, definition of *mobbing*, *mobbing* behaviours, causes and types of *mobbing* are discussed. In the second chapter, course of *mobbing* and in the third chapter, results of *mobbing*, methods to manage and overcome *mobbing* and datas provided from complaints coming to “ALO 170 Labour and Social Security Communication Center” are presented.

The aim of this study is to focus on the fact that *mobbing* is a type of psychological violence and to present seriousness of this issue by examining *mobbing* term, classifying harmful behaviours observed in business life in order to emphasize importance to take necessary actions to overcome *mobbing*.

**Keywords:** *Mobbing*, Psychological Violence, Violence

## ÖNSÖZ

Şiddet kavramı bir şekilde hayatımızda sürekli duyduğumuz veya yaşadığımız bir olgudur. Farkındalığın günümüzde az da olsa artmasıyla şiddeti ve şiddet türlerini daha da fazla hissediyoruz. Bunun tamamen önlenmesi belki mümkün olmayacaktır ancak bu konuda bilinçlendikçe; ayırım yapabilme kabiliyetini kazandıkça; çözüm yolları aradıkça; şiddeti ve türlerini azaltabiliriz. “Hangi şiddet türü daha tehlikelidir?” diye düşünüldüğünde kuşkusuz bir ayırım yapmak zordur. Ancak gerçek şudur ki, tanısının konulmasının ve tedavisinin zorluğundan ötürü psikolojik şiddet üst sıralarda yerini alacaktır. Bu çalışmada şiddet ve bir şiddet türü olan psikolojik şiddet tanımlanarak, bir psikolojik şiddet türü olan *mobbing* konusu incelenecektir.

Bu çalışmamda özellikle vaktini, yardımlarını benden esirgemeyerek, yanımda olan değerli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ebru ÇOBAN ÖZTÜRK ve bu süreçte bana gösterdikleri her türlü destek ve sabır için kıymetli ailem ve eşim Can US’a teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

İNİTİHAL BULUNMADIĞINA İLİŞKİN SAYFA .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
A. KURAMSAL ÇERÇEVE .....	1
1. Şiddet .....	1
1.1. Şiddet Nedir? .....	1
1.2. Şiddetin Nedenleri .....	4
2. Bir Şiddet Türü Olarak Psikolojik Şiddet .....	6
2.1. Psikolojik Şiddet Davranışları .....	11
2.2. Psikolojik Şiddetin Etkileri .....	15
3. Gündelik Hayatta Yaygın Psikolojik Şiddet Örnekleri .....	16
3.1. Aile içi Psikolojik Şiddet .....	16
3.2. Çocuklara Uygulanan Psikolojik Şiddet .....	19
3.3. Sembolik Şiddet .....	21
B. İŞ YERİNDE PSİKOLOJİK ŞİDDET: <i>MOBBING</i> .....	23
1. <i>Mobbing</i> Kavramı .....	23
2. İş Yerinde <i>Mobbing</i> Davranışları .....	26
3. <i>Mobbing</i> in Nedenleri .....	29
3.1. İş yerinde <i>Mobbing</i> in Bireysel Nedenleri .....	29
3.2. İş yerinde <i>Mobbing</i> in Örgütsel Nedenleri .....	29
4. <i>Mobbing</i> in Türleri .....	31
4.1. Dikey (Hiyerarşik) <i>Mobbing</i> .....	32
4.2. Yatay (Fonksiyonel) <i>Mobbing</i> .....	32

4.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru <i>Mobbing</i> .....	32
C. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE MOBBING-ÇATIŞMA İLİŞKİSİ.....	33
1. <i>Mobbing</i> - Çatışma İlişkisi.....	33
2. Örgütlerde Çatışma .....	33
3. Örgütlerde Çatışma Nedenleri .....	34
4. Çatışmaya İlişkin Öneriler.....	36
D. MOBBING AŞAMALARI.....	40
1. I.Aşama; Anlaşmazlık (Çatışma) .....	40
2. II. Aşama; Saldırganlaşma .....	40
3. III. Aşama; Yönetimin Devreye Girmesi.....	41
4. IV. Aşama; Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalanma .....	41
5. V. Aşama; İşine Son Verilme .....	42
E. MOBBING SÜRECİNDE ROL ALANLAR .....	43
1. <i>Mobbing</i> Davranışını Gerçekleştirenler .....	43
2. <i>Mobbing</i> Mağdurları .....	46
3. <i>Mobbing</i> İzleyicileri .....	48
F. MOBBING SONUÇLARI VE MÜCADELE YÖNTEMLERİ.....	50
1. <i>Mobbingin</i> Sonuçları .....	50
1.1. <i>Mobbinge</i> Maruz Kalan Bireye İlişkin Sonuçları.....	50
1.2. <i>Mobbingin</i> Uygulandığı Örgütlere İlişkin Sonuçlar .....	54
1.3. <i>Mobbinge</i> Maruz Kalan Bireyin Ailesine İlişkin Sonuçlar .....	55
2. <i>Mobbing</i> İle Mücadele Yöntemleri .....	56
2.1. <i>Mobbing</i> 'le Bireysel Mücadele Yöntemleri.....	56
2.2. <i>Mobbing</i> 'le Örgütsel Mücadele Yöntemleri.....	58
2.3. <i>Mobbing</i> Olgusunun Türk Hukuk Sisteminde Yeri .....	59
3. Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi Alo 170 Verileri.....	62
SONUÇ.....	69
EK- 1 2011/2 Sayılı Başbakanlık Genelgesi.....	71
KAYNAKÇA.....	72



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Psikolojik Şiddet Davranışları .....	14
Tablo 2: Aile içi Psikolojik Şiddet Davranışları .....	19
Tablo 3: Leymann'ın Tipolojisi .....	28
Tablo 4: <i>Mobbingin</i> Ekonomik, Sosyal, Ruhsal ve Fiziki Sağlığa İlişkin Sonuçları. 53	
Tablo 5: <i>Mobbingin</i> Örgütlere Psikolojik Etki ve Ekonomik Maliyetine İlişkin Sonuçları .....	54
Tablo 6: <i>Mobbingin</i> Ailelere Psikolojik Etki ve Ekonomik Maliyetine İlişkin Sonuçları .....	56
Tablo 7: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvurularının Sektörel Dağılımı.....	62
Tablo 8: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvuruları- Özel Sektör Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre.....	62
Tablo 9: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvuruları- Kamu Sektörü Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre .....	62
Tablo 10: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvurularının Sektör Detayları.....	63
Tablo 11: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvuruları İllere Göre Dağılım.....	68

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvurularının Cinsiyet-Yaş Durumu /Kadın .....	64
Şekil 2: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvurularının Cinsiyet-Yaş Durumu/ Erkek .....	64
Şekil 3: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvurularının Kamu Sektörü Yaş Durumu .....	65
Şekil 4: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvurularının Özel Sektör Yaş Durumu.....	65
Şekil 5: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvurularının Kamu Sektörü Eğitim Durumu.....	66
Şekil 6: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvurularının Özel Sektör Eğitim Durumu .....	66
Şekil 7: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvuruları- Şikayet Konusu .....	67
Şekil 8: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvuruları- Şikayete Dönüşmesinin Sebebi .....	67
Şekil 9: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvuruları-Şikayet Edilen Mercii .....	68



## A. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 1. Şiddet

#### 1.1. Şiddet Nedir?

Şiddet, insanlığın ilk başlangıcından itibaren, her zaman diliminde, her toplumda, aşama aşama ama sürekli bir şekilde var olmuş ve günlük yaşamın bir parçası şeklinde kendini hissettirmiştir.<sup>1</sup> Şiddet çok yönlü bir olgu olması sebebiyle farklı açılardan ele alınabilmekte ve farklı sınıflandırmalar yapılabilmektedir.<sup>2</sup> Bir şiddet türü olan psikolojik şiddet kavramından bahsedildiğinde ise akıllara öncelikle *mobbing* gelmektedir.

Şiddet sözcüğü dilimize Arapçadan gelmiştir. Şiddet; sert, ters ve acımasız davranış, güç kullanma olarak geçer. Fransızcada, şiddet (*violence*); bir bireye, kendi irade ve talebi dışında kuvvet uygulayarak ya da baskıcı tavır ve tutumlar ile herhangi bir şeyi yapmak ya da yaptırmaya zorlamaktır. Saldırgan davranışlarda bulunmak, hasar vermek, yaralamak, tehdit etmek, bireye bedenen veya psikolojik olarak acı çektirici davranışlarda bulunmak şiddet olarak tanımlanabilir. Latince “*Violentia*” kelimesi, Fransızcaya “*Violence*” olarak geçmiştir.<sup>3</sup> Latince *Violentia*, şiddet, kötü kişilik, güç, kuvvet demektir. *Violare* eylemi ise şiddet içeren davranışlarda bulunmak, kurallara uymamak, kadir kıymet bilmemek anlamını taşır. Bu kelimeler “*vis*” ile ilişkilidir. *Vis* ise; iktidar, kuvvet, şiddet, fiziksel güç kullanımı anlamlarının dışında vasıf, fazlalık, bir şeyin kaynağı, kök yapısı anlamalarına da gelir.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Ruşen Keleş, Artun Ünsal, “Kent ve Siyasal Şiddet”, *Cogito Üç Aylık Düşünce Dergisi*, Sayı. 6-7, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1996, s.91

<sup>2</sup> Faruk Kocacık, “Şiddet Olgusu Üzerine”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, 2001, s. 2

<sup>3</sup> Artun Ünsal, “Genşletilmiş Bir Şiddet Tipolojisi”, *Cogito Üç Aylık Düşünce Dergisi*, Sayı. 6-7, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1996, s.29

<sup>4</sup> Yves Michaud, *Şiddet*, İstanbul, İletişim Yayınları, 1991, s. 7

Fiziksel şiddet, ahlaki şiddet, yasal şiddet, ekonomik şiddet, psikolojik şiddet gibi farklı şiddet türlerinden söz edilebilmektedir. Şiddet, dar anlamıyla tanımlandığında fiziksel şiddeti, geniş anlamıyla tanımlandığında ise, bireylerdeki fiziksel ve psikolojik etkileri dolaylı bir şekilde anlaşılan şiddeti tanımlar.<sup>5</sup> Kişinin bedenene ve ruhen zarar görmesine neden olan, fiziksel ve psikolojik olarak acı veren her davranış şiddettir.<sup>6</sup>

Şiddet, başka bireylerin kararlarını etkilemek amacı ile onların isteği ve arzusu olmadan, gayri meşru ve izinsiz bir biçimde güç kullanımınıdır.<sup>7</sup> H. L. Nieburg şiddeti, “bireylere veya mallara zarar verme ya da ortadan kaldırmaya yönelik doğrudan veya dolaylı hareket” olarak tanımlamıştır.<sup>8</sup> Y. Michaud ise, birbirleriyle ilişkileri olan bir topluluğun taraflarından, bir veya birkaçının direkt veya endirekt, bir arada veya ayrı ayrı olarak, diğerlerinden bir veya birkaç kişinin fiziksel bütünlüğüne, benliğine, ahlaki normlarının bütünlüğüne, mallarına veya kültürel değerlerine, derecesi ne olursa olsun hasar verecek davranışlarda bulunursa bunun şiddet olarak tanımlanabileceğini belirtmiştir.<sup>9</sup>

J. Keane için şiddet, şiddete uğrayan bir kişinin, dışlanmış, duyguları, düşünceleri, hisleri olamayan, sadece (olasılık olarak) bedeninde hasar yaratılabilecek, hatta yok edilebilecek bir nesne olarak görüldüğü ilişkisel bir eylemdir. Şiddet, “Nihai olarak, bir bedene bürünmüş olan bireyleri ortadan kaldırır ya da tehdit eder; şiddetle birlikte o bireylere bir tekme, yumruk, kurşun ya da bombayı hak eden nesnelere gibi davranılmaktadır. Aristoteles’in belirttiği gibi, “dama oyununda tek başına öne sürülen bir taş” ya da “avlanmayı bekleyen” yabani bir hayvan gibi hissederler.”<sup>10</sup> Şiddetin anlamı tartışıldığında ilk olarak akla fiziksel şiddet gelmektedir. Fiziksel şiddet, bireylerin bedenine karşı başkaları tarafından yöneltilen, zarar ve acı verici bir davranıştır. Şiddeti geniş anlamda tanımlayacak olursak, yaralama, öldürme, sakatlığa sebebiyet verme gibi bedene yönelik olan ve tehdit, aşağılama, ötekileştirme gibi zihinsel ve psikolojik bütünlüğüne zarar vermeye yönelik her türlü davranıştır. Kısacası bireylere yönelik fiziksel ve psikolojik olarak yıpratıcı etkileri olan her edim

<sup>5</sup> Pınar Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz*, İstanbul, Beta Yayınları, 3. Baskı, 2011, s.42

<sup>6</sup> Artun Ünsal, *op.cit.*, s.30

<sup>7</sup> Robert Paul Wolff, "On Violence," *Journal of Philosophy*, 66:19, 1969, s. 606, Aktaran; Gerald Runkle, "Is Violence Always Wrong?", *The Journal of Politics*, Cilt 38, Sayı. 2, 1976, s. 367

<sup>8</sup> H.L. Nieburg, *Uses of Violence*, *Journal of Conflict Resolution*, Mart 1963, Cilt 7 -1, s.43, Aktaran; Yves Michaud, *op.cit.*, 1991, s. 8

<sup>9</sup> Yves Michaud, *op.cit.*, 1991, s. 8

<sup>10</sup> John Keane, *Şiddetin Uzun Yüzyılı*, Ankara, Dost Kitabevi Yayınları, 1998, s. 68-70

şiddet olarak değerlendirilebilir.<sup>11</sup> Michaud'a göre şiddet konusunda amaç birçok olguyu açığa çıkarmaktır. Bunlar,<sup>12</sup>

- “Karşılıklı ilişkilerin karmaşıklığıdır. Burada sorumluluğu olan birden fazla kişi olabilir. Hatta devletin çeşitli organları bile aktif olarak yer alabilir. Böyle durumlarda işin içinde olanların sayısı arttıkça sorumluluk bölünür ve azalır. Bu durumda şiddet olayı, iki düşmanın çarpışması olmaktan çıkar, adsız bir düzeneğin, sorumluluğunu kimsenin yüklenmediği bir etkinliği haline dönüşür.
- Şiddetin, kullanılan araçlara göre değişik oluşum kipleridir. Bir kişinin elleriyle birini öldürmesi ile silahla ateş etmesi veya bir bombardıman planının emrini vermesi aynı şey değildir. Teknoloji alanında gerçekleşen gelişmeler, şiddet eylemlerinin gittikçe daha da kendine has metotların kullanılması ile dolaylı yollardan yapılmasını sağlamıştır.
- Diğeri ise, şiddet davranışları bir kerede, kademeli, hatta hissettirmeden (zaman içerisinde sürekli tekrar ederek) gerçekleştirilebilir. Bu şiddetin zaman içerisindeki dağılımıdır. Bir kişiyi direkt öldürmek kadar, birinin ölümüne sebep olacak şekilde aç bırakmak veya sağlıklı ve kıt beslenme koşulları yaratmak da olasıdır. Bir rakip doğrudan saf dışı bırakılabilir veya bir dizi mesleki ve yönetsel yasaklama ile onun siyasi ve toplumsal yaşamdan çekilmesine yol açabilir. Burada şiddet durumu ile şiddet eylemi arasındaki fark açık şekilde belirmektedir. İşin karmaşık tarafı, şiddet durumlarının sosyal hayatın tüm taraflarını kapsayan ve bu yüzden anlaşılabilmesinin zorlaştığı bir kısım egemenlik konumunu da kapsamasıdır.
- Bir diğeri ise, verilebilecek hasarın farklı şekillerde veya boyutlarda olabilmesidir. Ağır veya hafif fiziksel zararlar, psikolojik yönden verilen zararlar, ahlaki normlarına verilen zararlar, mala verilebilecek zararlar, sosyal konuma verilebilecek zararlar, yakınlarla veya kültürel değerlere verilebilecek zararlar örnek olarak gösterilebilir. Mala verilen zarar veya bir kişiye verilen fiziksel zararın gözlemlenmesi mümkün olduğu için en önemli hasarlar olarak algılanmaktadırlar, ancak psikolojik şiddet, tehdit, küçük düşürücü ve onur kırıcı davranışlar, baskı, bir kişinin inançlarına, gelenek ve göreneklerine yapılan saldırıların çok daha ağır sonuçları olabilir.”<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Artun Ünsal, *op.cit.*, 30-33

<sup>12</sup> Yves Michaud, *op.cit.*, 1991, s. 9

<sup>13</sup> Yves Michaud, *op.cit.*, s. 9

## 1.2. Şiddetin Nedenleri

Şiddet, bir çok yönü olan bir olaydır. Tek bir neden şiddeti doğurmaz. Ekonomik, psikolojik, toplumsal boyutlar şiddet olayında birlikte yer alırlar. Şiddet genellikle engellenme sonucu ortaya çıkar. Bir birey, kendini gerçekleştirme veya geliştirme konularında kısıtlı olanaklara sahip ise kendini engellenmiş hisseder ve kendini kanıtlayıcı bir yol olarak şiddete başvurabilir.<sup>14</sup> Engellenme sonucu, kişi saldırganlık belirtileri gösterebileceği gibi, "erteleme, geri çekilme, dürtü nesnesini değiştirme, gerçek nesleler yerine düşlem nesnelere yaratma" yolunda seçebilir.<sup>15</sup> Bir çocuğun kısıtlanmış hareket olanaklarıyla karşı karşıya kalması, yiyecek veya içecekten yoksun bırakılması, yani engellemelere maruz kalması çocuklarda öfke belirtilerinin görülmesine neden olur. Araştırmalar, insanların saldırgan bir kişiliğe sahip olmasının etkili ve sarsıntı yaratan unsurlarını, aile içinde yaşanan gerilimin rolünü, boşanmış ailelerin ve aile bireylerinin yaşadığı ruhsal çöküntülerin önemini yerini vurgulamaktadır. Şiddet, bir bireyin kişiliğinin oluşma sürecinde yakın çevreden ve özellikle de aileden öğrenilen bir olgudur. Örneğin, şiddete maruz kalmış veya şiddet dolu bir aile ortamında büyümüş çocukların çoğunun, ilerleyen yaşlarda suç işleme potansiyelleri artmaktadır. Sonuç olarak şiddet dolu bir ortamda büyümüş olan bireyin göstermiş olduğu saldırgan davranışlar, içinde bulunduğu tedirginlik ve gerginliğin dışı vurulma şeklidir.<sup>16</sup> Şiddet, insanoğlunun var olduğu günden bu güne kadar hiçbir değişikliğe uğramamış ve sadece insanoğluna has bir davranış olduğu iddia edilmiştir.<sup>17</sup>

Şiddetin temelinde yer alan saldırganlık davranışının özünde ve bu davranışın gelişme sürecinde, bireyin kişilik özellikleri, yetiştiği kültürün özellikleri ve içinde bulunduğu çevre faktörleri ve bu faktörlerin birbiriyle etkileşiminin incelenmesi oldukça güçtür. Saldırganlık ve saldırganlığın şiddete dönüşmesi, bir bireyin kişiliğinin gelişme sürecinin ve toplumsal gelişiminin, hormonal ve sinir sisteminin etkileşimi ile meydana gelmektedir.<sup>18</sup> İnsanın ilk günlerinden beri en çok

---

<sup>14</sup> Mahmut Tezcan, "Bir Şiddet Ortamı Olarak Okul", *Cogito Üç Aylık Düşünce Dergisi*, Sayı. 6-7, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1996, s.107

<sup>15</sup> M.Orhan Öztürk, *Psikanaliz ve Psikoterapi*, Nobel Tıp Kitabevleri, 4. Baskı, 2010, s.30-31

<sup>16</sup> Yves Michaud, *op.cit.*, s. 69-71

<sup>17</sup> Hüseyin Güleç, Mürüvvet Topaloğlu, Demet Ünsal, Merih Altıntaş, "Bir Kısır Döngü Olarak Şiddet", *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 2012; 4(1):112-137, s.115

<sup>18</sup> Konrad Lorenz, "Saldırganlığın Spontanlığı", *Cogito Üç Aylık Düşünce Dergisi*, Sayı. 6-7, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1996, s.166-167

karşılaştığı durum, genetik olarak sahip olduğu saldırganlık dürtüsünü sublimasyona uğratmaması sonucunda çevresine büyük zararlar meydana getirmiştir.<sup>19</sup>

İnsanların saldırganlığının kaynağı hakkında üç belirgin psikolojik varsayım bulunmaktadır. İlki bunun tamamen içgüdüsel olduğu, ikincisi tamamen öğrenilmiş bir olgu olduğu, sonuncusu ise engellenmişlik ve/veya tatminsizlik, huzursuzluk ile ortaya çıkan ve tamamen doğuştan gelen bir tepki olduğudur. Bu varsayımlardan ilki olan saldırganlığın tamamen içgüdüsel olduğuna dair teoriler çeşitli düşünürlerin yanı sıra öne çıkanlar olarak Freud'un ölüm içgüdüsüne verilen yıkıcılık tepkisi ve Lorenz'in hayatta kalma içgüdüleri olarak gösterilen saldırganlık ile temsil edilmektedir.<sup>20</sup> İlk varsayımın tam tersi olan saldırgan davranışın öğrenilmiş bir olgu olmasıdır. Bu varsayımın temelleri sosyal psikologların çocuklar ile ilgili çalışmalarında bazı saldırgan davranışların çocukluk veya ergenlik döneminden başlayan, öğrenilerek çeşitli amaçlar doğrultusunda stratejik olarak kullanılmasının kanıtlarına dayanmaktadır. Örnek olarak, çocuklukta ve ergenlikte ilgi çekmek için gösterilen saldırganlık, yetişkinlerde baskınlığı sağlamak amacı ile saldırgan tavırlar göstermek sunulabilir. Burada vurgulanmak istenen şiddetin bir amaç doğrultusunda bilinçli olarak kullanımının öğrenilmesidir. Üçüncü psikolojik varsayım ise yukarıda bahsedilen engellenmişlik ve/veya tatminsizlik, huzursuzluk ile ortaya çıkan ve tamamen doğuştan gelen bir tepki olması yaklaşımıdır. Bahsedilen engellenmişlik bir amaç üzerinden tanımlanmaktadır ve buna doğuştan gelen bir tepki olarak doğan fiziksel ve psikolojik saldırganlık tamamen bu engellenmişliği yaratan odağa yönelmektedir. Bu eğilim öğrenme ile de gelişme gösterebilmektedir. Bu teori diğer teorilere göre daha sistematik şekilde geliştirilmiş ve daha çok deneysel kanıta dayanmaktadır.<sup>21</sup>

Canlıların tümünde ortak olan saldırganlık dürtüsü, yeme-içme, korunma ve cinsellik içgüdülerinin derinliklerinde yer alan ve bu içgüdüleri bütünleştiren bir alt içgüdü olarak ele alınmıştır. Sürü halinde yaşayan hayvanlar, barınma ve beslenme alanlarına giren yabancılar tarafından sürü üyelerinin, çocuk veya eşlerinin tehlike altında olduklarını hissedersen, belirli kademelerden geçen ve uyarı niteliğinde olan saldırı sinyalleri veren davranışlarda bulunurlar. Tehlikenin devam etmesi gibi bir

---

<sup>19</sup> Mert Savrun, Neşe Kocabaşoğlu, Nevzat Tarhan, Ruhi Yavuz, *Biyolojik, Sosyolojik, Psikolojik Açıldan Şiddet*, İstanbul, Yüce Yayınları, 2000, s.33

<sup>20</sup> Ted Gurr, "Psychological Factors in Civil Violence", *World Politics*, Cilt 20, Sayı 2, 1968, s.247

<sup>21</sup> *Ibid.*, s.248-249



durumu hissettiklerinde bu davranışlar saldırıya dönüşür. Uyarı niteliğinde olan davranışlar, karşı tarafı korkutur ve kaçmasına sebep olursa, olay yatıştır ancak karşı taraf kaçmaz ve tehditkar davranışlarına devam ederse kavga başlar. Temel ihtiyaçlarının tamamını karşılamasına ve karşı taraftan herhangi bir tehdide maruz kalmamasına rağmen saldırganlık eylemine devam eden tek canlı insanoğludur. Saldırganlık, tehdidi altındaki her canlının doğal bir içgüdüdür. Fakat insanoğlunun yukarıda belirtilmiş olan tehdit altında değilken bile sürdürdüğü saldırganlık davranışı bir içgüdü değil öğrenilmiş bir eylem biçimidir.<sup>22</sup> Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramına göre bireylerin davranışları çevreyi gözlemleyerek, davranışların bu çevrede nasıl gerçekleştiğine dikkat ederek ve modelleyerek şekillenir. Birey gözlemlediği ve modellediği davranışların olası sonuçlarını sembolik olarak kafasında şekillendirerek, bunları davranıştan önceki güncel motivasyon unsurlarına dönüştürür ve davranışlarını bu şekilde gerçekleştirirler.<sup>23</sup>

## 2. Bir Şiddet Türü Olarak Psikolojik Şiddet

Saldırganlıkla ilişkili olan şiddet davranışları, bir bireye yönlendirilen, kendi arzusu ve istekleri dışında olan, yıkıcı ve acı verici davranıştır. Şiddete maruz kalan birey bazen şiddet davranışları karşısında tepkisiz kalmayı tercih edebilir veya bu davranışları görmezden gelebilir.<sup>24</sup> Psikolojik şiddet davranışlarının birden ortaya çıkmış olması, mağdurun öfkelenmesine sebebiyet verecektir. Ancak, psikolojik şiddeti uygulayan kişinin isteği bu değildir. Bu davranışları aşama aşama gerçekleştirip, mağdurun tepkisini etkisizleştirmektir. Psikolojik şiddet uygulayan kişi, mağdura istemediği bir şeyi zorlama yolu ile yaptırarak veya kabul ettirerek, kendini ondan üstün gördüğünü itiraf etmektedir.<sup>25</sup> Psikolojik şiddeti uygulayan kişi veya kişiler, bu davranışlara maruz bıraktıkları kişileri küçük düşürerek, onurunu, gururunu kırarak kendilerini üstün kılabilir, ters giden durumları başkalarının üstüne yıkarak, kendi içlerinde yaşadıkları çatışmalardan kaçınabilirler. Suçluluk duygusu duymadıkları gibi, “bu problemin sorumlusu ben değilim, o” düşüncesine hakimlerdir. Kişi suçluluk hissinden yoksun ise, durumla ilgili herhangi bir üzüntü duymaz veya

<sup>22</sup> Mert Savrun, Neşe Kocabaşoğlu, Nevzat Tarhan, Ruhi Yavuz, *op.cit.*, s.67

<sup>23</sup> Albert Bandura, *Social Learning Theory*, New York, General Learning Press, 1971, s.3-8

<sup>24</sup> Erol Mutlu, “Televizyon, Çocuklar ve Şiddet”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, Sayı:4, 1997, s.55

<sup>25</sup> Marie-France Hirigoyen, *Manevi Taciz: Gündelik Hayatta Sapkın Şiddet*, İstanbul, İletişim Yayınları, 1. Baskı, 2000, s.129, 115

acı çekmez. Hakiki bir öznelliğe sahip olamayan saldırgan kişilikler, kendilerini hiçbir şeyden dolayı sorumlu hissetmezler.<sup>26</sup>

Mağdur durumunda olan bireyin, bu duruma düşmesinin nedeni zayıflığından veya eksikliklerinden kaynaklanmamaktadır. Aksine mağdur, saldırganın sahip olmak istediği özelliklere sahip olan kişidir. Saldırgan kişi, mağdurun zayıf yönlerini, geçmişinde yaşadığı acıları bulup, ortaya çıkartmaya çalışarak, mağduru yaralamak ister. Mağdur, kendiliğinden kötümser ya da acı çekmekten hoşlanan bir kişi değildir fakat saldırgan bu yanlarını bulup ortaya çıkartarak kullanır.<sup>27</sup>

Psikolojik şiddet, hak ve yetkilerin gelişimine ciddi bir şekilde zarar veren davranışlar bütünüdür.<sup>28</sup> Aynı zamanda bu şiddet türü, zihinsel beceri ve işlevlerin, yaratıcı ve gelişimsel potansiyeline zarar veren veya büyük oranda azaltan, sürekli tekrar eden uygunsuz davranışlardır. Bu zihinsel beceri ve işlevler, bellek, zeka, tanımlama, hayal gücü, dikkat, algılama ve ahlak duygusunun gelişmesi gibi kavramları içermektedir.<sup>29</sup> Kişide korku yaratma, aşağılama ve sözlü tacizlerde bulunarak, kişi üzerinde hakimiyet yaratmak için gerçekleştirilen fiziksel olmayan her türlü davranış psikolojik şiddet olarak tanımlanabilmektedir. Psikolojik şiddet baskı içermektedir ve eşitsizlikler üzerine oluşmuş bir topluluk içinde kontrol güdüsü ile güç ayrılıkları üzerinden var olmaktadır.<sup>30</sup> Öncelikle kendine mağdur olarak seçtiği kişinin kendine karşı bir tepki göstermesini sağlar, sonrasında da mağdurun “suçlu” olduğunu söyler. Burada amaçlanan, mağdurun yaşadıklarından dolayı kendisinin sorumlu olarak gösterilmek istenmesidir.<sup>31</sup>

Psikolojik şiddet, kişiye zarar verme ve mahrum bırakılma tehdidi, aşağılama, kişinin soyutlanması ve bunun gibi davranışlardan oluşmaktadır. Psikolojik ve diğer şiddet türlerini açıklamak amacı ile çeşitli kuramlar sunulmuştur. Bu çalışmalardan bazıları mağdurun ve şiddet uygulayan bireyin kişisel ve kişilerarası karakteristikleri üzerine yoğunlaşırken, diğerleri toplumların sosyal ve kültürel faktörleri üzerinden

---

<sup>26</sup> *Ibid.*, s. 9, 162

<sup>27</sup> *Ibid.*, 166,167

<sup>28</sup> James Garbarino, “The Elusive “Crime” of Emotional Abuse”, *Child Abuse and Neglect*, Cilt 2, Pergamon Press, 1978, s.89

<sup>29</sup> Kieran O’Hagan, *Identifying Emotional and Psychological Abuse: A Guide for Childcare Professionals*, McGraw-Hill Education, s.55

<sup>30</sup> Valerie Nash Chang, *I Just Lost Myself: Psychological Abuse of Women in Marriage*, Greenwood Press, 1996, s.12

<sup>31</sup> Marie-France Hirigoyen, *op.cit.*, s.147

şiddet tanımlamaları yapmıştır.<sup>32</sup> Kuşkusuz şiddet uygulayan bireyin de ve bu şiddete maruz kalan birey ve olay karşısında hissettiklerinin de, kişilerin karakteristiklerinin dışında, yaşadığı toplumun, ailesinin, yetiştirilme tarzının da etkilerini taşımaktadır.

Saldırgan davranışlar ilk başlarda o kadar normaldir ki, sanki bir ilke, yerleşmiş bir kural veya elzem bir durum gibi hissedilebilir. Bu davranışlar, olağan bir terbiyesizlik, kendi çıkarları doğrultusunda karşısındaki kişiyi yönlendirmek veya kişiyi suistimal etmek ile başlar. Daha sonrasında, bu davranışların yaşandığı ortamdaki kişilerin tanık oldukları bu durum karşısında kayıtsız kalmaları, örtülü gerçekleşen saldırgan davranışların zaman içerisinde daha da yoğunlaşarak açıkça gerçekleşmesine ve mağdurun psikolojik olarak ciddi bir şekilde hasar almasına neden olur. Bu davranışlara maruz kalan kişiler, kendilerini ifade edememekten veya kendine inanılmamasından çekindikleri için sessiz kalmayı tercih ederler ve usulca kendi içlerinde acı çekerler. Uzmanların bu davranışlar hakkında bir tanımlama yapmasını güç kılan, maruz kalınan her sözün, ses tonunun ve her üstü kapalı söylemin mühim olmasıdır. Her davranış detaylı incelendiğinde manasız olarak algılanabilir ancak hepsi bir bütün halinde ele alındığında tahrip edici süreç belirlemektedir.<sup>33</sup>

Bedene yönelik olan fiziksel saldırılar şiddet tanımı içinde incelenirken, kişinin psikolojisine yönelik, fiziksel olmayan kimi davranışlar da psikolojik şiddet tanımı içinde incelenir. Karşımıza farklı şekillerde çıkabilen şiddet, bireysel veya toplumsal olarak günümüzde de sık sık karşılaştığımız bir olgudur. Öldürme, sakat bırakma, yaralama, baskı, tehdit, korkutma, izole etme, her toplumda aşama aşama fakat devamlı karşımıza çıkabilecek şiddet türleridir. Algıya göre değişiklik gösteren şiddet, farklı biçimlerde ele alınabilir. Psikolojik şiddet, şiddetin bir türüdür ve bir bireyin kendini tehdit altında hissetmesine sebep olan, bireyi yok sayan, sosyal statüsünü zedeleyici, aşağılayıcı, onur kırıcı söylemlerden oluşan mental ve ruhsal yönden bireyin acı çekmesine sebebiyet veren her türlü davranış psikolojik şiddettir. Algı sorunu sebebi ile aynı tutum ve davranışlara maruz kalan bazı bireyler, bu tutum ve davranışları şiddet olarak görmezken, olağan davranışlar olarak değerlendirirler ve söz konusu tutum ve davranışlara meşruiyet kazandırabilirler.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Deborah Doherty and Dorothy Berglund, “National Clearinghouse on Family Violence. Psychological Abuse: A Discussion Paper”, *Public Health Agency of Canada*, Ottawa, 2008, s.1

<sup>33</sup> Marie-France Hirigoyen, *op.cit.*, s.19,20

<sup>34</sup> Hasan Tutar, *İşyerlerinde Psikolojik Şiddet*, Ankara, Platin Yayınları, 3.Baskı, 2004, s.13-14

Psikolojik şiddet kendi başına önemli bir şiddet türü olarak tanımlanmaktaysa da psikolojik şiddetin diğer şiddet türlerinden nasıl ayrıştırılacağı üzerindeki tartışmalar halen devam etmektedir.<sup>35</sup> Psikolojik şiddetten bahsederken vurgulanması gereken en önemli nokta, psikolojik şiddet davranışlarının sürekli ve tekrar eden bir biçimde gerçekleşmesidir. Bir tanımlama yapabilmek için de, araştırmalarda sabit kısıtların kullanılması yerine, bu durumun devam eden bir süreç olduğunu kabul edip, buna göre değişkenler ele alınmalıdır. İşte bu aşamada psikolojik şiddet içeren davranışların tanımlanmasında normal ve patolojik davranış ve unsurları inceleyen klinik psikoloji disiplininden de faydalanılmaktadır. Klinik psikoloji alanında yapılan çoğu çalışmada da psikolojik şiddet tanımı ve unsurları dolaylı yoldan ele alınmıştır. Bu sayede psikolojik şiddet içeren davranışların gözlemlenebilir, içerik ve sıklık açısından ölçülebilir şekilde sınıflandırılabilmesinin önü açılmıştır. Ancak birçok araştırmacı da psikolojik şiddetin tanımı, içeriği, sınıflandırılması ve ölçülebilirliğinin üzerine daha fazla araştırma yapılmasının gerekliliği üzerinde hem fikirdir.<sup>36</sup>

İşlevsiz ve kötü niyetli etkileşimler sonucunda ortaya çıkan psikolojik yaraların, fiziksel şiddet ile karşılaştırıldığında, daha derin etkilerinin olduğu, daha yavaş iyileştiği ve takip edilebilirliğinin daha zor olduğu ortaya çıkmaktadır. Fiziksel şiddetin etkilerini önlemek ve yönetmek amacı ile oldukça kapsamı geniş ve yüksek bütçeli çalışmalar yapılırken, şiddetin ortaya çıkmasına sebep olan psikolojik etkileşimlerin geliştirilmesi adına yapılan çalışmalar kısıtlıdır. Psikolojik şiddetin insan hayatına nüfuz etmiş ve zararlı doğası toplumun çeşitli sınıflarının dikkatini yoğunlaştırdığı bir konudur. Çeşitli devlet kurumları, kanunlar, kitaplar ve akademik çalışmalar, politik, sosyal ve akademik kapsamda bireylerin kendilerine ve diğer bireylere uyguladıkları psikolojik şiddetin nedenlerini konu edinmiştir. Psikolojik şiddet üzerine çeşitli kavramsal ve işlevsel çeşitlemeler yapılmıştır. Araştırmacılar, konunun incelenmesinde farklı yöntemler ve yapısal çerçeveler önerse de, psikolojik şiddetin varlığı ve etkileri göz önünde bulundurulduğunda, geçerli bir tanımının yapılmasının önemi aşikardır. Psikolojik şiddetin kavramsal tanımlaması

---

<sup>35</sup> Emily A. Greenfielda, Nadine F. Marks, “Identifying Experiences of Physical and Psychological Violence in Childhood That Jeopardize Mental Health in Adulthood”, *Child Abuse & Neglect* Sayı 34, 2010, s.162

<sup>36</sup> Robin A. McGee and David A. Wolfe “Psychological Maltreatment: Toward an Operational Definition”, *Development and Psychopathology*, Sayı 3, 1991, s.12,13,15

yapılırken, araştırmacılar çeşitli hususlar üzerinde çaba sarf etmektedirler. Bu hususlardan bir tanesi psikolojik şiddet tanımlanırken kullanılan isimlerin çeşitliliğidir. Kötü muamele, sözlü şiddet, sözlü saldırganlık, sosyal şiddet, dolaylı şiddet, ilişkişel şiddet, kabadayılık, *mobbing* ve duygusal şiddet gibi terimler araştırmacıların çalışmalarında kullanılmaktadır. Bazı araştırmacılar bu terimlerin birbirleriyle örtüşmesine rağmen farklı kavramlar olduğundan bahsederken, bazıları ise ilgili kavramları daha spesifik durumlardan bahsederken ilişkilendirerek kullanmaktadır.<sup>37</sup>

Psikolojik şiddetin tanımlanmasında farklı yaklaşımları tanımlayacak olursak McGee ve Wolfe fiziksel ve psikolojik şiddetin birbirinden iki farklı boyutta ayrıştırılabileceğini önermektedir. Bunların ilki şiddet eyleminin kendisinin fiziksel veya psikolojik olması, ikincisi ise şiddet eylemlerinin sonuçlarının fiziksel veya psikolojik olmasıdır.<sup>38</sup> Bu kavramsallaştırma tamamen fiziksel olan eylemlerin psikolojik sonuçlarının da olabileceğini ve dolayısıyla tamamına bakıldığında şiddetin fiziksel olmayan yani psikolojik eylemler de içerdiğini kabul etmektedir. Bu bağlamda fiziksel ve psikolojik şiddetin tanımlanmasında fiziksel ve psikolojik eylemlerin uzun dönemli psikolojik sonuçlarının incelenmesi önem arz etmektedir ve birbirlerinden bağımsız kabul edilmeden incelenmelidir.<sup>39</sup>

Güç algılanan ve soyut bir şekilde gerçekleşen saldırgan davranışlara tanıklık eden kişiler, kişilerin psikolojik olarak yıkımına yönelik ve çoğu zaman da başarıya ulaşan bu girişimleri, kişiliklerinde sorun olan iki kişinin arasındaki bir çatışma ya da kişilerin birbirleriyle basit tutkulu bir bağı olduğunu düşünürler. Çocuk sahibi olamayan birine, “sana ne, ben çocuklarımı böyle büyütüyorum, sen de kendi çocuklarımı istediğin gibi büyüt” şeklinde gerçekleşen bir konuşma, diğerk kişiler tarafından güç algılanan ancak bu konuşmaya maruz kalan kişinin psikolojik anlamda acı çekmesine neden olan psikolojik anlamda şiddettir.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Brian H. Spitzberg, William R. Cupach, *The Dark Side Of Interpersonal Communication*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2.Baskı, 2007, s. 297-299

<sup>38</sup> *Ibid.*, s.4-5

<sup>39</sup> Emily A. Greenfielda, Nadine F. Marks, *op.cit.*, s.162

<sup>40</sup> Marie-France Hirigoyen, *op.cit.*, s.123

## 2.1. Psikolojik Şiddet Davranışları

Psikolojik şiddete maruz kalan kişi ile konuşurken kurulan cümlelerle direkt olarak dile getirilmeden, mağdurun önemsenmediği ve hatta varlığı ile yokluğunun bir olduğu ifade edilir. Psikolojik şiddeti uygulayan kişinin mağdur ile konuşmalarında, soğuk, anlamsız, duygusuz ve rahatsız edici bir şekildeki tek düze ses tonu; en masum gözükene sözlere bile gurur kırıcı ve alaycı bir ifade katan şekildedir. Bu kişilerin, en şiddetli tartışmalarda bile ses tonlamasında yükselme olmaz, çevresindekilere, mağdur kendi kendine öfkeleniyormuş gibi bir izlenim yaratırlar. Konuşmaları, mağdurun kafasını karıştırmak için hep anlaşılması güç bir şekilde gerçekleşir. Buradaki amaç “Ben öyle bir şey demedim” diyerek işin içinden kolaylıkla sıyrılmaktır. Konuşmalarındaki “her şeyi ben biliyorum” ifadeleri, saçma şeyler söylese bile karşısındakinde biliyor izlenimi yaratır.<sup>41</sup> Bu saldırgan kişiler, hissetmedikleri veya hissetmeyi inkar ettikleri acılarını veya kendi içlerinde yaşadıkları, kendileri ile olan kavgalarını kendilerine mağdur olarak seçtikleri kişilere yansıtma eğilimi gösterebilirler. Çoğunlukla çocukluklarında psikolojik şiddet görmüş veya tanık olmuş bu kişiler, hayata başka türlü tutunmayı bilemezler ise çevresindekilere zarar verebilirler. İçlerindeki acıyı başkalarına devrederek, onlara zarar verip, kendilerini yüceltme eğilimi içerisinde olabilirler.<sup>42</sup>

Psikolojik şiddetin nasıl işlediğini anlayabilmek için bakış açımızı psikolojik şiddete maruz kalan kişiye yönlendirmemiz gerekmektedir. Bir bireyin fiziksel şiddet ile tehdit edilmesi sıkça karşılaşılan bir durum olsa da çok daha yakından dikkatlice incelenmesi gerekmektedir. Bir tehdit hayal gücünü tetiklediği zaman etkili hale gelmektedir. Tehdit edilen kişi, tepkisini, korkularını, durumdan kurtulma şansını ve ötesini düşünmeye başladığı zaman belirtildiği gibi tehdit etkili olmuştur. Şiddet tehdidi, tehdit edilen bireyin kendisini hali hazırda bu şiddete maruz kalmış gibi düşünmesine ve hissetmesine sebebiyet verir. Bu durumda kişinin kendine ve dış dünyaya yönelik algı kavramı daralır ve kişi kendisini tehdit eden şiddet unsuruna odaklanır. Psikolojik şiddet aslında bahsedilen fiziksel şiddet tehdidinden daha geniş kapsamda incelenmelidir. Ortak bir paydada psikolojik şiddet unsurlarını tanımlamak ve ölçümlemek oldukça zordur.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Marie-France Hirigoyen, *op.cit.*, s.120-123

<sup>42</sup> *Ibid.*, s.153

<sup>43</sup> Jan Philipp Reemtsma, *Trust and Violence An Essay on a Modern Relationship*, Princeton: University Press, 2012, s.69,70

Jan Philipp Reemtsma, psikolojik şiddet davranışlarını şu şekilde belirtmektedir: Psikolojik şiddet davranışının bir türü, kasıtlı olarak yapılmış tehdittir. Diğer bir türü ise ihmal, küçük düşürme, yok sayma, hor görme gibi davranışlardan oluşan kısımdır. Bu davranışlar, maruz kalan bireylerde en temel, ilkel haliyle, korku öğelerini harekete geçirmektedir. Yok sayma, kabul edilmeme, ihmal edilme, kayıtsız kalma, husumet duyma gibi kavramlar hayati tehlike algısını tetikler ve bireyin panik ile davranmasına sebebiyet verir. Tehdidin olmadığı durumlarda, gerçekleşen davranışların psikolojik şiddet olarak tanımlanabilmesi için failin maruz kalan kişiye yönelik kötü ve uygunsuz davranışlarının olması gerekmektedir. Fiziksel şiddetin aksine, psikolojik şiddette duruma eğilimli ve sürece eşlik eden bir mağdurun olması gerekmektedir. Gelen şiddet unsurunu psikolojik bir şiddet olarak algılamayan bireyler, bu durumu sadece kaba ve kötü bir davranış olarak algırlar ve basit bir şekilde görmezden gelirler.<sup>44</sup> Mağdurun uzun süre boyunca eli kolu bağlı bir şekilde bu durumun içinde yer almasının nedeni, kimi zaman yaşam sevincine sahip olması ve karşısındaki kişiyi değiştirebileceğine inanması olabilirken, kimi zaman da sevdiği kişiyi veya işini kaybetme korkusu olan, düzene bağlı bir kişi olmasından kaynaklanabilir.<sup>45</sup>

Psikolojik şiddet davranışları farklı şekillerde gerçekleşebilir. Kişi ile iletişimin reddedilmesi, yok sayma, görmezden gelme, aşağılama, inkar etme, üste çıkma, küçümseme, itham, suçlama, eleştiri, alaycı davranışlar, taciz etme, ayartma, izole etmek, öz saygı ve imajı zedeleyici davranışlar, tehditkar davranışlar, kişisel alan ve özgürlüklerin kısıtlanmasını örnek olarak gösterebiliriz. Deborah Doherty ve Dorothy Berglund, psikolojik şiddet davranışlarını Umursamaz Davranışlar ve Kasıtlı Davranışlar olmak üzere iki başlık altında toplamışlardır.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> *Ibid.*, s.69,70

<sup>45</sup> Marie-France Hirigoyen, *op.cit.*, s.170-171

<sup>46</sup> Deborah Doherty and Dorothy Berglund, *op.cit.*, s.4,5

<b>Umursamaz Davranışlar</b>	<b>Kasıtlı Davranışlar</b>
<p><b>Duygusal Etkileşimin İnkarı</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diğer bireyin sorduğu sorulara düzgün ve ilgili bir şekilde cevap vermeme</li> <li>• Mesafeli ve ilgisiz şekilde iletişim kurmak</li> <li>• Sadece gerektiği zaman iletişim kurmak</li> <li>• Diğer bireyin iletişime geçme çabalarını umursamamak,</li> </ul>	<p><b>İtham etmek, Suçlamak ve Kıskançlık</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devamlı bir şekilde mağdura olayların sebebinin kendisi olduğunu söylemek</li> <li>• Kötü giden her şey için adaletsiz bir şekilde mağduru suçlama</li> <li>• Bireyin başkaları ile ilişkisi olduğu yönünde itham etme</li> <li>• Bireyi kendisinin güvenilmez olduğuna inandırmaya çalışma</li> <li>• Bireyin hareketlerini kontrol altında tutma,</li> </ul>
<p><b>Yok Sayma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişinin fikrine değer vermeme/güvenmeme,</li> <li>• Kişinin duygularını önemsememe,</li> <li>• Uygunsuz davranışın inkarı,</li> </ul>	<p><b>Eleştirici ve Alay Edici Davranışlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sürekli bir biçimde hatayı karşı tarafta bulma ve mağdura her yaptığının yanlışı olduğunu düşündürme,</li> <li>• Bireyin düşüncelerini, fikirlerini ve başarılarını küçümseme ve aşağılama,</li> <li>• Bireyin benliğini, saygınlığını ve öz değerini azaltma</li> <li>• Bireyi alaycı bir biçimde taklit etme,</li> </ul>
<p><b>Görmezden Gelme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilinçli bir şekilde diğer bireyin varlığını, değerlerini ve katılımını görmezden gelme,</li> <li>• Diğer birey sanki hiç yokmuş gibi davranmak,</li> </ul>	<p><b>Aşağılama</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alay etme, dalga geçme, isim takma, çocuk muamelesi yapma,</li> <li>• Bağırma, hakaret etme, toplum içinde aşağılama veya bireyi yetersiz olarak gösterme,</li> </ul>
<p><b>İnkâr Etme veya Unutma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psikolojik şiddetin gerçekleştiğini inkâr etme,</li> <li>• Bireye tüm gerçekleşen suçlamaları, kendi kafasında yarattığını ve kimsenin ona inanmayacağını söyleme,</li> </ul>	<p><b>Taciz Etme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Birey ile sürekli bir biçimde temas etme, bireyi takip etme veya devamlı olarak izlemek,</li> <li>• Bireyin her hareketini takip etme, açığını aramak,</li> <li>• İstenmeyen hediyeler gönderme,</li> </ul>



<p style="text-align: center;"><b>Üste Çıkma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psikolojik şiddet mağduru kişiye sürekli olarak problemin onda olduğunu söylemek,</li> <li>• Bilinçli olarak mağdur bireyin söyledikleri ile çelişme,</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ayartma/ Kullanma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireyi yasal olmayan fikirler ve davranışlar konusunda yoldan çıkarma,</li> <li>• Fayda sağlama amacı ile bireyi kullanma,</li> <li>• Mağdur bireyi kendi çıkarı doğrultusunda hazırlama, yönlendirme,</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Küçümseme/ Önemsizleştirme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mağdur bireyin gördüğü psikolojik hasarı reddetmek,</li> <li>• Başka bir kişinin aynı davranışa maruz kalması durumunda rahatsız olmayacağını iddia etmek,</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Terör Estirme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baskı ve gözdağı yaratarak birey üzerinde aşırı bir korku yaratmak,</li> <li>• Bireyi tehlikeli bir duruma düşürecek şekilde tehdit etmek,</li> <li>• Bireyin veya sevdiklerinin canını yakmak ile tehdit etmek,</li> <li>• Bireyin sahip olduklarını elinden almak ile tehdit etmek,</li> <li>• Bireyi işinden atmak, konumunu değiştirme ile tehdit etmek,</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Reddetme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mağdur bireyin, varlığını, benliğini reddetmek,</li> <li>• Bireye tamamen işe yaramaz ve değersiz olduğunu hissettirmek,</li> <li>• Düşüncelerini ve duygularını itibarsızlaştırma,</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>İzole Etmek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireyi fiziksel olarak kısıtlama, hapsedme,</li> <li>• Bireyin diğer kişilerle iletişimini kısıtlama,</li> <li>• Bireyin özgürlüğünü kısıtlama ve kişisel kararlarını uygulamaktan mahrum bırakma,</li> <li>• Bireyi, odaya veya eve kapatarak cezalandırma,</li> <li>• Bireyin, ortak olarak sahip olunan varlıklara erişmesini engelleme,</li> <li>• Bireyi ulaşım araçlarından mahrum bırakma,</li> </ul>

**Tablo 1: Psikolojik Şiddet Davranışları**<sup>47</sup>

<sup>47</sup> *Ibid.*, s.4,5

## 2.2. Psikolojik Şiddetin Etkileri

Psikolojik şiddetin etkileri, fiziksel şiddet ile karşılaştırıldığında, çok daha derin, uzun süren ve yıkıcı etkilerdir.<sup>48</sup> Çoğu durumda psikolojik şiddetin yarattığı duygusal hasarlar, en az fiziksel şiddetin sonuçları kadar ciddidir. Psikolojik şiddetin yarattığı, özsaygının azalması, benlik kavramının yitirilmesi ve kendine güvenin kaybolması gibi etkilerin onarılması oldukça zor, yavaş ve uzun bir süreçtir.<sup>49</sup> Psikolojik şiddet, kötüleyici, aşağılayıcı, gurur kırıcı ve çelişkili söylemlerle mağduru psikolojik olarak yok etmeyi amaçlayan sözlü bir şiddettir. Bu söylemler, sadece mağdur tarafından anlaşılabilir ancak mağdur bu yaşadıklarını kimseye inandıramaz veya inanılmayacağını düşündüğü için sessiz kalır. Psikolojik şiddeti uygulayan kişi zamanla davranışlarının şiddetini attırırken, mağdur, daha da zayıf ve bezmiş bir duruma gelmektedir.<sup>50</sup>

Psikolojik şiddetin uzun dönem etkileri hakkındaki araştırmalar, diğer şiddet türlerinin (fiziksel şiddet, cinsel şiddet gibi) uzun dönemdeki etkileri hakkındaki araştırmaların gerisinde kalmıştır.<sup>51</sup> Sayıları çok olmasa da çeşitli araştırmacılar nüfus verilerini kullanarak, çocukluk döneminde yaşanan fiziksel ve psikolojik şiddetin zihin sağlığı üzerindeki uzun dönem etki ve sonuçlarını incelemiştir. Bu çalışmalar, çocukluk döneminde gerçekleşen fiziksel ve psikolojik şiddetin bağımsız risk faktörleri olarak bireylerin yetişkinlik dönemlerindeki zihinsel sağlıklarına zarar verdiklerine dair kanıtlar sunmaktadır.<sup>52</sup> Bireylerin yaşamlarında kendilerinden talep edilenlerin üstesinden gelemeyecekleri kadar fazla olduğunu düşünmeye başladıkları zaman, duygusal ve kavramsal olarak psikolojik stres ortaya çıkmaktadır.<sup>53</sup>

Psikolojik şiddetin anlaşılmasında ve buna göre ele alınmasında, uzmanlar tarafından yoğun olarak iki temel yaklaşım kullanılmaktadır. Bunlardan ilki olan etki temelli yaklaşım, psikolojik şiddete maruz kalan kişinin gördüğü zararın sınıflandırılmasını temel almaktadır. Psikolojik şiddetin, maruz kalan kişiye etkileri,

---

<sup>48</sup> Valerie Nash Chang, *op.cit.*, s.16

<sup>49</sup> Ginny Nicarchy, *Getting free: A Handbook for Women in Abusive Relationships*, Seattle, Seal Press, 1982, ve Lenore E. Walker, *The Battered Woman*, Harper and Row, New York, 1979, Aktaran: Valerie Nash Chang, *op.cit.*, s.12

<sup>50</sup> Marie-France Hirigoyen, *op.cit.*, s.144-146

<sup>51</sup> Tuppert M. Yates, Christine Wekerle, The Long-Term Consequences of Childhood Emotional Maltreatment on Development: (Mal)adaptation in Adolescence and Young Adulthood, *Child Abuse & Neglect*, Sayı:33, 2009, s.20

<sup>52</sup> Emily A. Greenfielda, Nadine F. Marks, *op.cit.*, s.162

<sup>53</sup> Richard S. Lazarus, Susan Folkman, *Stress, Appraisal and Coping*, Springer, New York, 1984, Aktaran; Valerie Nash Chang, *op.cit.*, s.111,112

kişinin kendine olan saygısının azalması, kendine zarar verecek davranışlarda bulunması, sinir bozukluğu, kronik stres, fobiler, uykusuzluk, kabuslar, Travma Sonrası Stres Bozukluğu (*Post-Traumatic Stress Disorder*) ve intihar düşüncesine kadar uzanmaktadır.<sup>54</sup> Diğer sık kullanılan yaklaşım ise davranış temelli yaklaşımdır. Bu yaklaşımda ise psikolojik şiddet uygulayan kişinin taktikleri ve davranışları üzerine odaklanılmaktadır. Bu taktik ve davranışların psikolojik şiddet şeklinde tanımlanabilmesi için de davranışların kasıtlı veya umursamaz, sürekli ve tekrar eden biçimde gerçekleşmesi gerekmektedir.<sup>55</sup>

Psikolojik şiddet belli bir temelde ölçülebilecek veya hakkında sonuçlar çıkarılacak kadar yeterli bir şekilde tanımlanmamış, geçerlilik kazandırılmamış veya kavramsal temellere dayandırılmamıştır. Neyin psikolojik şiddet olup, neyin olmadığı konusunda kesin bir ortak kanaat oluşturulamamıştır. Yetişkinlerde psikolojik şiddet genellikle fiziksel şiddetle paralel yöntemlerle incelenmiştir. Fakat bu iki olgu, benzer kavramsal temellere dayanmamaktadır. Psikolojik şiddetle ilgili ortak bir anlayış kavramını ifade etmek zor olduğu gibi, psikolojik şiddete maruz kalanların beyanları ve kişiler arasındaki etkileşimler gibi faktörler incelenmedikçe eksik kalmaktadır.<sup>56</sup>

### **3. Gündelik Hayatta Yaygın Psikolojik Şiddet Örnekleri**

#### **3.1. Aile içi Psikolojik Şiddet**

Aile içinde yaşanan psikolojik şiddet, eşler arasındaki duygusal bağın zayıflaması veya limitleri ayarlanamamış aşırı duygusal bağ ve bu aşırılığın yarattığı korku, eşlerden birinin, kendisinin baskın olduğunu sağlama almak için diğerini sindirmeye çalışması olarak ortaya çıkabilir. Bu kişilerin çocukluklarını şiddet dolu bir ortamda geçirmiş olması, şiddete maruz kalması veya tanık olması haline sıklıkla rastlanmaktadır.<sup>57</sup>

Psikolojik ve fiziksel şiddetin birbirleri ile aralarında doğrusal bir bağ vardır. Fiziksel şiddet olaylarının geçmişine bakıldığında, psikolojik şiddet davranışlarının

---

<sup>54</sup> <http://www.facmed.unam.mx/cainm/publicaciones/biblio/17.html> (Erişim Tarihi: 18.06.2015), Deborah Doherty and Dorothy Berglund, *op.cit.*, s.2

<sup>55</sup> *Ibid.*, s.2

<sup>56</sup> Diane R. Follingstad, "Rethinking Current Approaches to Psychological Abuse: Conceptual and Methodological Issues", *Aggression and Violent Behavior* 12, 2007, s: 441

<sup>57</sup> Marie-France Hirigoyen, *op.cit.*, s.22-23

yaşandığı gözlemlenmektedir. Psikolojik şiddetin ileri safhalarında fiziksel şiddete dönüştüğü savının doğruluğu, ilişkilerin zaman içerisindeki gelişmesiyle veya uzun süreli ilişkilerde bireyler arasında yaşanan gerilimin artan bir şekilde devam etmesi göz önüne alındığında ortaya çıkmaktadır. Aile içi şiddet olaylarında, fiziksel ve psikolojik şiddete maruz kalan kadınlar ile ilgili yapılan araştırmalarda, psikolojik şiddetin, fiziksel şiddete oranla çok daha ağır etkilerinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Aile içi ilişkilerde, psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalan bireyler, psikolojik şiddetin kendilerinde yarattığı etkiler sebebi ile rehabilitasyon, tedavi, boşanma veya ayrılma gibi kararları verme konusunda, fiziksel şiddete oranla çok daha zorlanmaktadır.<sup>58</sup>

Fiziksel şiddetin etkileri çok daha kısa sürede ve belirgin bir biçimde ortaya çıktığı için fiziksel şiddete maruz kalan kişi kendinde ortaya çıkan etkileri kolayca gözlemleyip, kabullenip ve bu doğrultuda da hareket edebilecektir. Ancak psikolojik şiddet davranışları devamlı ve tekrarlayan bir olgu olarak gözlemlendiğinden, kişinin bu durumun etkilerinin farkına varması ve üstesinden gelmek için gerekli motivasyona sahip olması oldukça zorlaşmaktadır. Mutlu bir evliliğe sahip olduğunu düşünen çiftlerin ilişkilerinde bile psikolojik şiddet yaygın olarak görülmektedir.<sup>59</sup> Bu sebepten ötürü gerek bireylerin kendisinin veya üçüncü şahısların ve/veya uzmanların durumu tanınması ve ölçülmesi kolay değildir.<sup>60</sup> Mutlu evlilik anlayışına sahip olan bireyin, evliliğindeki sorunları kabul etmemesi veya görmezden gelmesi dengelerin bozulmasına neden olur. Evlilik ile ilgili idealleri ne kadar yüksek ise, aralarında yaşanan psikolojik şiddet de o kadar güçlü bir şekilde gerçekleşir.<sup>61</sup>

Psikolojik şiddet, ilişki kalitesi ile ters orantı gösterebilmektedir. Psikolojik şiddet ve sözlü saldırganlığın arttığı ilişkilerde karşılıklı sevginin, saygının ve ilişkide duyulan tatmin duygusunun azaldığı gözlemlenmektedir. Cinsiyet açısından ele alındığında kadınların da, erkeklerin de birbirlerine ve çocuklarına çeşitli seviyelerde psikolojik şiddet uyguladıkları bilinmektedir. Erkekler genellikle dış görünüş ile dalga geçme, kadına ait olanlara zarar verme, becerileri ile dalga geçme gibi davranışlarda bulunurken, kadınlar ise hakaret, odadan kovma veya eve almama, hıncını çıkarma

---

<sup>58</sup> K. Daniel O'Leary and Roland D. Maiuro, *Psychological Abuse in Violent Domestic Relations*, New York, Springer Publishing Company, 2001, s.23,24

<sup>59</sup> *Ibid.*, s. 24

<sup>60</sup> *Ibid.*, s. 24

<sup>61</sup> Marie-France Hirigoyen, *op.cit*, s.29

gibi davranışlar sergilemektedir. İlişki kalitesini oluşturan unsurlar ile psikolojik şiddet unsurları arasındaki ilişki ele alındığında kadınların erkeklere oranla daha çok etkilendiği gözlemlenmektedir. Psikolojik şiddet içeren davranışlara maruz kalan kadınlar, bu davranışları ilişkinin kalitesini gösteren tutku, aşk, sadakat, bağlılık gibi olgular ile çok daha kuvvetli bir biçimde ilişkilendirmektedirler.<sup>62</sup>

Aile içinde yaşanan psikolojik şiddetin boyutlarına ve davranışlarına da örnek olarak, psikolojik şiddete maruz kalan bireyin özsaygısını ve imajını zedeleyici davranışlar, duygusal destek ve doyumdan pasif agresif şekilde mahrum bırakma, aleni veya üstü kapalı tehditkar davranışlar, kişisel alan ve özgürlüklerin kısıtlanması örnek gösterilebilir.<sup>63</sup>

<p><b>Mağdurun Özsaygısını ve İmajını Zedeleyici Davranışlar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireye saygısızca, aşağılayıcı ve alçaltıcı şekilde bağırma,</li> <li>• Görünümü veya davranışları üzerinden isim takma,</li> <li>• Arkadaşların ve ailenin önünde utandırma,</li> <li>• Çocukları nedensizce terslemek ve soyutlamak,</li> <li>• Aşırı derecede eleştirmek, devamlı bir şekilde olumsuz yaklaşmak, duygularına değer vermemek, suçlamak,</li> <li>• Davranışlarından ziyade kişinin kendisine odaklanmak,</li> </ul>
<p><b>Duygusal Destek ve Doyumdan Pasif-Agresif Şekilde Mahrum Bırakma</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mağduru cezalandırmak için kendini geri çekme veya sakınma, somurtma,</li> <li>• Tepkisiz kalarak cezalandırma,</li> <li>• Kötü niyetle hareketsiz kalma,</li> <li>• Yok sayma,</li> <li>• Duygusal olarak yalnız bırakma,</li> </ul>
<p><b>Aleni veya Üstü Kapalı Tehditkar Davranışlar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiziksel zarar verme ve ölüm ile tehdit etme,</li> <li>• Boşanma, çocukları alıp gitme veya göstermeme ile tehdit etme,</li> <li>• Yalan söyleme ve sadakatsizlik,</li> <li>• Psikolojik şiddeti uygulayan kişinin, kendisine zarar vereceğini söyleyerek mağdur üzerinde baskı kurması,</li> </ul>

<sup>62</sup> Brian H. Spitzberg, William R. Cupach, *op.cit.*, s. 309,314,315

<sup>63</sup> K. Daniel O'Leary and Roland D. Maiuro, *op.cit.*, s.xi

<b>Kişisel Alan ve Özgürlüklerin Kısıtlanması</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aile ve arkadaşlar ile görüşmesinin kısıtlanması,</li> <li>• Takip etme ve devamlı nerede olduğunu kontrol etme,</li> <li>• Telefonlarını veya kişisel eşyalarını karıştırma,</li> <li>• Mağdurun günlük işlerini tek başına yapmasını kısıtlama,</li> <li>• Mağdurun ekonomik özgürlüğünü kısıtlama, iletişim ve ulaşım özgürlüğünü kısıtlama.</li> </ul>
---	---

**Tablo 2: Aile İçi Psikolojik Şiddet Davranışları<sup>64</sup>**

### 3.2. Çocuklara Uygulanan Psikolojik Şiddet

Çocuklara uygulanan psikolojik şiddetde ise, çocukların gelişim dönemlerinde, bireysel gelişiminin etkin bir şekilde devam etmesini kısıtlayıcı ve zedeleyici davranışlar, çocukların özgüvenini göstermesini engelleyen ve çocukların dış etkenler ile iletişimde bulunması için normal varsayılan davranışlarına zarar veren tüm tutum ve davranışlar olarak tanımlanabilmektedir.<sup>65</sup> Psikolojik şiddetin sonuçları hemen gözlemlenmese de onarılması güç psikolojik hasarlar bırakmaktadır. Çocukların da duygusal gelişimi açısından, psikolojik şiddet en az fiziksel şiddet kadar zarar vericidir. Çocuklar çoğunlukla, aile ve okul arkadaşları ve öğretmenleri tarafından psikolojik şiddete maruz kalmaktadırlar. Ebeveynler bazı durumlarda, bazı davranışların ve hareketlerin, çocukların psikolojileri üzerindeki oluşacak olumsuz etkilerin farkına varamayabilirler.<sup>66</sup>

Psikolojik şiddet, çoğu zaman aile ortamıyla ilişkilidir. İşsizlik, çiftler arasındaki gelir eşitsizliği, artan yaşam maliyetleri, aile içindeki stres ve gerilim, kendi ebeveynleri tarafından psikolojik şiddete maruz kalmış ebeveynler bu durumu hızlandıran risk faktörleridir. Ancak gelir düzeyi standart ve yüksek olan ailelerde de ebeveynlerin çocuklarına ve birbirlerine karşı psikolojik şiddet içeren davranışları yine gözlemlenebilmektedir.<sup>67</sup> Ebeveynler arasında gerçekleşen psikolojik saldırgan davranışlarda mağdur tarafta olan ve acı çeken eş, kendini başka kimseye ifade edemediği için, tüm çaresizliğini ve mutsuzluğunu çocuktan çıkarttığı gibi, saldırgan tavır ve tutumları gerçekleştiren ebeveynin de çocuğu kullanarak, karşı tarafı üzmesi gibi durumlar yaşanabilir. Ebeveynlerinin düzenli bir şekilde devam eden

<sup>64</sup> *Ibid.*, s.xi

<sup>65</sup> James Garbarino, *op.cit.*, s.89

<sup>66</sup> W. C. Nesbit, L. D. Karagianis, "Psychological Abuse in the Home and in the School", *Canadian Journal of Education, Canadian Society for the Study of Education*, cilt 12, Sayı 1, 1987, s. 177

<sup>67</sup> *Ibid.*, s. 178

çatışmalarına tanık olan çocuklarda, kendi içine kapanma, bireysel gelişimlerinin kısıtlanması ve öz güven zedelenmesi gibi sonuçlar gerçekleşebilir. Çözümüne kendi içlerinde varamayan veya bir yardım almayan çocuklar, ileriki yıllarda, ikili ilişkilerinde veya günlük yaşantılarında bu durumun etkilerini yansıtacaklardır. Çocuğa yukarıda bahsedildiği şekilde uygulanan psikolojik şiddet, dolaylı yoldan gerçekleşirken, yeteneksiz, başarısız veya hiçbir işe yaramayacağını ima eden söylemler, çocuğu dışlamak, ilgisizlik, çocuğu üzen lakaplar takmak, kilosuyla dalga geçmek, çocuğa uygulanan doğrudan psikolojik şiddettir.<sup>68</sup>

Davranışları bilinçli olduğu müddetçe her ne motivasyon ile olursa olsun, ebeveynler çocukların duygusal ve psikolojik gelişimlerini zedeleyen davranışlarından sorumludurlar. Eğitimciler, sağlık profesyonelleri, sosyal yardım ve toplum kuruluşları gibi aile-çocuk ilişkileri üzerine hizmet veren tüm kurumlar bu sorumlulukları, yaptırımlarını ve üstesinden gelme metotlarını vurgulamak ve bilinirliğini arttırmak sorumluluğunu üstlenmelidir. Bu kurumların, çocuklara uygulanan psikolojik şiddet üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaları sayesinde, çocukların duygusal ve psikolojik gelişimlerini engelleyen ve kalıcı hasarlar bırakan davranışların yasalar karşısındaki karşılıkları daha açık ve net bir biçimde ortaya çıkacaktır.<sup>69</sup>

Çocukların psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalabileceği ortamlar sadece aile ve ev ortamı ile sınırlı değildir. Çocuklar örgün eğitim hayatlarında öğretmenleri, sınıf veya okul arkadaşları tarafından da psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalmaktadır. Okuldaki arkadaşları tarafından aşağılanması, küçük düşürülmesi, dışlanması, alay edilmesi, lakap takılması gibi davranışlar, çocuğun eğitim hayatındaki motivasyonunu ve verimliliğini azaltırken yine aynı şekilde zihinsel ve duygusal gelişimini de kalıcı izler bırakmak sureti ile yıkıcı bir biçimde etkilemektedir. Benzer bir şekilde eğitimcilerin de çocuklar ile olan iletişimde psikolojik şiddet içeren tutum ve davranışları da çeşitli araştırmalarda incelenmiştir. Öğretmenlerin bilinçli veya bilinçsiz olarak bazı öğrencilere daha imtiyazlı davranması, bazı öğrencileri düzenli olarak daha fazla cezalandırması gibi davranışlar öğretim hayatında eğitimcilerin öğrencilere uyguladığı psikolojik şiddet içeren davranışlara örnek gösterilebilir. Bunun sonucunda eğitim hayatında başarısızlık, disiplin sorunları, okula gitmek

---

<sup>68</sup> Marie-France Hirigoyen, *op.cit.*, s.51, 57-59

<sup>69</sup> James Garbarino, *op.cit.*, s.93

istememek ve okulu terk etme gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Çocukların psikolojik ve duygusal gelişiminin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için eğitimcilerin bu konudaki yaklaşımları ve çocuklar ile olan iletişimleri üzerine yapılan araştırmalar ve incelemeler büyük önem taşımaktadır.<sup>70</sup> Psikolojik şiddet, kesinlikle tarif ve ifade edilmesi güç olan bir suçtur.<sup>71</sup>

Çocuklara uygulanan psikolojik şiddet davranışlarında ise Uluslararası Çocuk Hakları Sözleşmesi'nde yer alan ve psikolojik şiddet kapsamında değerlendirilen davranışları örnek olarak gösterebiliriz. Bunlar; sözel şiddet, küçük düşürücü ve gurur kırıcı davranışlar, çocuğun duygusal ve sosyal gelişimini olumlu etkileyecek duygusal tepkilerin reddi, çocuktan; yaşıyla orantısız olan yapamayacağı isteklerde bulunmak, tutarsız veya imkansız pedagojik komut ve önerilerde bulunmaktır.<sup>72</sup>

### 3.3. Sembolik Şiddet

Sembolik şiddet de yine fiziksel olarak herhangi bir etki olmaksızın, görünmez bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Sembolik şiddet, sembolik bir gücün verdiği etki ile sınıflar arasında kabul ettirilmiş inançları ve oluşturulmuş beklentileri kullanarak, itaat olarak algılanmayan ancak kendi itaat alanını ve olgusunu oluşturan bir şiddet türüdür.<sup>73</sup> Bireylere ve gruplara imtiyaz olarak atfedilen hiyerarşik değerlerin ve objektif sınıflandırmanın tanımlanmasında, tüm kesimler aynı ağırlığa sahip değillerdir. Sembolik sermayeyi elinde tutan imtiyazlı olarak tabir edilebilecek sınıf, değer ölçülerini etkileyecek, kendi varlıklarını, alanlarını ve ürünlerini ön plana çıkartacak ve değer katacak güce sahiptir. Bu sınıf gözle görülür bir şekilde, toplum içinde eğitim sistemi, çalışma hayatı gibi alanlar üzerinde fiili bir tekel oluşturarak, resmi olarak bu konularını tanımlayıp, garantilerler. Bu sayede toplumun diğer kesimleri ve/veya diğer bireyler üzerinde sembolik bir güce sahip olurlar.<sup>74</sup>

Sembolik sermaye, bu gücü elinde tutanlar tarafından, etkin bir güç şeklinde sembolik anlamda efektif bir hale gelen, güç, servet, mücadelecilik erdemi gibi bir özelliktir. Toplum tarafından oluşturulmuş olan beklentilere cevap verdiği için dolayı, herhangi bir fiziksel zorlama olmadan tamamen uzatan etkide bulunur.<sup>75</sup> Bu sembolik

---

<sup>70</sup> W. C. Nesbit, L. D. Karagianis, *op.cit.*, s.178-179

<sup>71</sup> James Garbarino, *op.cit.*, s.91

<sup>72</sup> Marie-France Hirigoyen, *op.cit.*, s.50

<sup>73</sup> Pierre Bourdieu, *Pratik Nedenler*, İstanbul, Hil Yayınları, 1. Baskı, 2006, s.181

<sup>74</sup> Pierre Bourdieu, "Social Space and Symbolic Power", *Sociological Theory*, Cilt 7, Sayı 1, 1989, s.21

<sup>75</sup> Pierre Bourdieu, *Pratik Nedenler*, *op.cit.*, s.180



güç, sadece dar anlamda ekonomik sermayeden kaynaklanmamaktadır. Bilgi birikimi, kültürel etkileşimler gibi kültürel sermaye, yaratılmış prestij ve gurur gibi sembolik sermaye de bu gücün oluşmasında etkilidir. Yukarıda da bahsedildiği gibi imtiyazlılar tüm bu konularda kendi alanlarını koruma eğilimindedirler. Bu onları, diğerlerinden farklı tutarak kendi sahip olduklarını farklı, değerli ve arzu edilen olarak konumlandırmalarına olanak sağlar ve bunları farkında olarak veya olmayarak diğer kesimlere bir sembolik şiddet olarak uygulamalarına imkan verir. Diğer sınıflarda bu durumun farkında olmayabilir ve hatta bazı durumlarda kendi rızaları ile bu durumun içinde yer alabilirler.<sup>76</sup> Sembolik şiddet, imtiyazlı olan ile karşı tarafta bulunan ve içinde bulunduğu durumu kabullenmiş olan arasındaki ilişkinin, sevgiye veya hayranlığa dönüşmesi, egemen olanın bir etkileyici çekiciliğe bürünmesi şeklinde de bir etki yaratabilir.<sup>77</sup>

Bourdieu, “piyano çalan ve akordeon çalan kişilerin yetenekleri ve sahip oldukları imaj, topluma veya sınıflara yansıtılmak istenen bir üstünlük ya da banallik belirtisi olarak sunulur ve hem bu enstrümanları çalanların, çalmak isteyenlerin, hem de sevenlerinin algıları bu yönde yapılandırılır ve ayrıştırılır” örneğini vermiştir.<sup>78</sup> Uygulanan sembolik güç ve şiddet görünmez bir olgudur ve çok başarılı bir şekilde mağdurlarını, bunun gerçekte de böyle olması gerektğini düşündürmektedir. Mağdurların yaşamsal, kültürel, ekonomik, yani hayatlarına dair her türlü algıları bu egemen ve imtiyazlı kesimin onlara sundukları üzerinden şekillenmektedir.<sup>79</sup>

Görüldüğü üzere çok farklı biçimlerde psikolojik şiddet türleri ile karşılaşılabilir. *Mobbing* de bir psikolojik şiddet türüdür. *Mobbing*, psikolojik şiddetin iş yerindeki sistematik biçimidir. Çalışmanın geri kalanında *mobbing* olgusu kavramsal ve kuramsal olarak incelenecektir.

---

<sup>76</sup> Pierre Bourdieu, *Language and Symbolic Power*, Polity Press, 1991, s.14

<sup>77</sup> Pierre Bourdieu, *Pratik Nedenler*, *op.cit.*, s.180

<sup>78</sup> *Ibid.*, s.24

<sup>79</sup> Pierre Bourdieu, *Language and Symbolic Power*, *op.cit.*, s.23

## B. İŞ YERİNDE PSİKOLOJİK ŞİDDET: *MOBBING*

### 1. *Mobbing* Kavramı

İngilizcede şiddet uygulayan çete veya yasadışı işlerde bulunan, çevresindekilere korku salan grup anlamına gelen “*mob*” kelimesi, “düzensiz topluluk” anlamı taşıyan, Latince “*mobile vulgus*” kelimelerinden gelmektedir. “*Mob*” kelimesinin İngilizce davranış şekli olan “*mobbing*” ise; tehdit, suistimal etmek, psikolojik şiddet, tedirgin edici ya da aşağılayıcı davranışlarda bulunma gibi anlamlara gelmektedir.<sup>80</sup> 2000’li yılların başında Türkiye’de konuşulmaya başlanan, iş yerinde yaşanan *mobbing* davranışları ile ilgili yapılan ilk çalışmalar daha çok kavramsal boyutlarda gerçekleşmiştir. *Mobbing* ile ilgili son yıllarda yapılan araştırmalarda artış olması ise olumlu bir gelişme olarak gözlemlenmektedir.<sup>81</sup> Türk Dil Kurumu tarafından Şubat 2011 tarihi itibari ile *mobbing* kavramının karşılığı, bir veya birden fazla bireyi bezdirme anlamına gelen “bezdiri” kelimesi olarak belirlenmiştir.<sup>82</sup>

Hayvanların davranış ve tutumlarını araştıran bilim insanı Konrad Lorenz, literatürde kullanılan “*mobbing*” olgusunu ilk olarak 1960’lı yıllarda, hayvanların, kendi özel alanlarına giren ve tehdit unsuru olarak gördükleri bir yabancıyı uzaklaştırmak için gerçekleştirdikleri davranışları belirlemek için kullanmıştır. Dr. Peter Paul Heinemann, 1970’li yıllarda, çocuklar arasında gerçekleşen ve kabadayılık olarak bilinen davranışları araştırmış ve Lorenz’in “*mobbing*” kavramının önemini vurgulamak için kullanmıştır. 1972 yılında “*Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti*” adında olan kitabını yayınlamıştır. Dr. Heinz Leymann ise, 1980’li yıllarda,

---

<sup>80</sup> Oxford Advanced Learner’s Dictionary, s.819, Aktaran; Pınar Tınaz, *op.cit.*, s.7

<sup>81</sup> Serap Palaz, Sultan Özkan, Nejla Sarı, Fehim Göze, Ömrüye Akkurt, “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği”, *İş Güç’ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 10, Sayı 4, 2008 s.43-44

<sup>82</sup> <http://www.aktuelpsikoloji.com/mobbingin-turkce-karsiligi-bulundu-bezdiri-9558h.htm> (Erişim Tarihi: 15/05/2015)

işyerlerinde gerçekleşen ve uzun süre boyunca süren, düşmanca ve saldırgan davranışlara ilişkin yaptığı saptamaları keşfettiğinde *mobbing* kavramını kullanmıştır. Leymann, genellikle küçük çocuklar arasında gerçekleşen ve İngilizce “*bullying*” (akran zorbalığı) terimini özellikle kullanmamayı tercih ettiğini belirtmektedir. Çünkü “akran zorbalığı” kavramı fiziksel saldırganlık ve tehdit olgularını çağrıştırmaktadır. Okullarda “akran zorbalığı” kavramı fiziksel, saldırgan hareketlerle özdeşleştirilmiştir. Bunun tam tersi olarak iş yerinde gerçekleşen *mobbing* davranışlarında fiziksel şiddet çok nadir olarak gözlemlenmektedir. Ek olarak iş yerinde gerçekleşen *mobbing*, maruz kalan kişinin sosyal olarak izole edilmesi, yalnız bırakılması gibi çok daha detaylı ve nitelikli davranışlarla gerçekleşmektedir.<sup>83</sup>

İş hayatında gerçekleşen *mobbing* davranışı, bir veya birkaç kişinin ve genellikle de bir kişiye karşı yönelttiği etik olmayan ve düşmanca davranışlardan oluşmaktadır.<sup>84</sup> *Mobbings*e maruz kalan birey çaresiz ve savunmasız bir duruma sürüklenir. *Mobbing* faaliyetleri devam ettirilerek bu durumun sürdürülmesi sağlatılır. Bu davranışlar istatistiki olarak haftada en az bir kere olmak üzere sık bir şekilde ve uzun süre, istatistiki olarak minimum altı ay boyunca sürmektedir. Bu davranışların sık ve uzun süre boyunca gerçekleşmesi mental, psikosomatik ve sosyal çöküntülere sebebiyet vermektedir.<sup>85</sup> Bir iş yerinde gerçekleşen psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalan bir kişinin, bu davranışları şiddet olarak kabul etmesi veya etmemesi, bireyin yaşadığı toplumun özelliklerine, inançlarına, kişilik özelliklerine ve büyüdüğü aile ortamına göre değişiklik göstermektedir.<sup>86</sup>

*Mobbing* davranışları ile ilgili; bir iş yerinde üstler, astlar veya eşit düzeyde bulunan çalışanlar tarafından, sık ve sistemli bir biçimde uygulanan, küçük düşürücü, onur kırıcı, tehdit içeren her türlü kötü davranış<sup>87</sup>; belirli bir kişiye yönelik, uzun süreli ve düzenli periyotlarla devam eden olumsuz davranışlar<sup>88</sup>; çalışan kişiler üzerinde etik olmayan tavır ve tutumlar ile bu kişilerin işyerlerindeki verimliliklerini ve tahammüllerini tüketmek ve iş yerlerinden ayrılmasına neden olmak gibi farklı

---

<sup>83</sup> Heinz Leymann, “Some Historical Notes: Research and the Term Mobbing”, *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM> (Erişim Tarihi: 14/05/2015)

<sup>84</sup> Heinz Leymann, “The Definition of Mobbing at Workplaces”, *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> , (Erişim Tarihi: 14/05/2015)

<sup>85</sup> *Ibid.*, <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> , (Erişim Tarihi: 14/05/2015)

<sup>86</sup> Hasan Tutar, *op.cit.*, s.14

<sup>87</sup> *Ibid.*, s.11

<sup>88</sup> Adnan Nur Baykal, *Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze*, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2005, s.7

tanımlamalar yapılmaktadır.<sup>89</sup> Leymann, yukarıda da belirtildiği gibi, “*mobbing*”in, bir birey veya bireyler tarafından, diğer bireye veya bireylere, düzenli periyotlarla uyguladığı, etik olmayan ve düşmanca davranışların meydana getirdiği “psikolojik şiddet”, veya “psikolojik terör” olarak tanımlamıştır.<sup>90</sup> Hirigoyen, *mobbing* kavramı için, bir iş yerinde çalışan bireyin, fiziksel, zihinsel ve psikolojik bütünlüğüne zarar veren, kişinin iş yerindeki konumunu tehlikeye sokan her türlü, söylem, eylem ve davranış olarak ifade etmektedir. *Mobbingin*, bu davranışlara maruz bireyin ruhsal yıkımı ile sonuçlanabilecek bir saldırganlık olduğunu ifade eden Hirigoyen, bu kavramın, toplumsal ve ekonomik boyutlarından kaynaklanan bir olgu olmadığını, hukuksal düzenlemelerin yarattığı açığın bir sonucu olarak meydana geldiğini belirtmiştir.<sup>91</sup> Salin; *mobbingi* bir veya daha fazla kişiye karşı sürekli tekrarlanan, yıkıcı davranışlar olarak tanımlamaktadır. Huzursuz bir çalışma ortamına sebep olan bu tavır ve davranışlara maruz kalanlar ve uygulayanlar arasında açık ve net bir güç eşitsizliği bulunur.<sup>92</sup> Browne ise, *mobbingin*, kolay veya ansızın meydana gelen kişilerarası bir çatışma gibi düşünülmemesi gerektiğini belirtmiştir. *Mobbing*, tersine direkt bir çalışana yönelik, düzenli periyotlarla ve uzun zamanlı süren, sonuçları psikolojik açıdan çalışana ciddi zararlar verebilecek bir davranış biçimidir.<sup>93</sup>

Yapılan bu tanımlamaların tümünde müşterek olan ana özellikler; uygulanan *mobbing* davranışlarının planlı, düzenli aralıklarla ve uzun süreli devam eden, bireyin çalışma arzusunu yitirmesine, iş yerindeki çalışma ortamının huzurunun kaçmasına sebep olan, çalışanı bezdirmeye yönelik davranışlardan oluşmasıdır. *Mobbing* ile iş uyumsuzluğu birbirinden ayrı şeylerdir. Çalışanın veya yöneticinin başarılı olabilmesi için, hatalı bir davranışının veya yaptığı hatalı bir işin düzeltilmesi sebebi ile yapılan baskıcı tavırlar *mobbing* kapsamına girmez çünkü uygulanan bu tavırlar çalışanın, iş yerine ve kendine yararlı olması içindir ve neticeye ulaşıncaya baskıcı tavırlar da son bulur. Ancak *mobbing*, çalışanın psikolojisinin tamamen çökmesini, acı çekmesini ve yok edilmesini amaçlar ve çalışan darmadağın olana kadar devam eder.<sup>94</sup>

---

<sup>89</sup> Şaban Çobanoğlu, *Mobbing ve Başa Çıkma Yöntemleri*, İstanbul, Timaş Yayınları, 1. Baskı, 2005, s.13

<sup>90</sup> Heinz Leymann, *op.cit.*, <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> (Erişim Tarihi: 14/05/2015)

<sup>91</sup> Marie-France Hirigoyen, *op.cit.*, s.69, 109

<sup>92</sup> Pınar Tınaz, *op.cit.*, s.21

<sup>93</sup> M. Neil Browne, Mary Allison Smith “Mobbing In The Workplace: The Latest Illustration Of Pervasive Individualism In American Law”, *Employee Rights And Employment Policy Journal*, 2008, s.132

<sup>94</sup> Adnan Nur Baykal, *op.cit.*, s.8

## 2. İş Yerinde *Mobbing* Davranışları

2000 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından hazırlanan raporlarda, işyerlerinde yaşanan şiddet tanımı, fiziksel davranışlarla kısıtlanmamış, pasif ve psikolojik davranışları da içerecek biçimde genişletilmesine dikkat edilmiştir.<sup>95</sup> İşyerlerinde gerçekleşen *mobbing*, çalışana karşı sistematik ve uzun süre boyunca devam eden tutum ve davranışlardan oluşmaktadır. Bu tutum ve davranışların temel örneklerinden bazıları aşağıda belirtilmiştir.<sup>96</sup>

- Çalışanın iş yerinde gerekli gayreti göstermediğine yönelik suçlamak ve suçlayıcı imalarda bulunmak,
- Çalışanın yaşının küçük olduğunu ileri sürerek, tecrübesiz olduğu gerekçesi ile küçümsemek,
- Çalışanın, iş yerinin verdiği olanaklardan faydalanmasına engel olmak,
- Çalışana, ağır ve zor işler verilerek, gerçekleştirilmesine imkan olmayan zaman diliminde bitirmesini istemek,
- Çalışanın iş tanımında bulunmayan, yapılması durumunda da hiçbir örgütsel fayda yaratmayacak olan ya da çalışanın başarısız olacağını düşünülen işler vermek ya da verimsiz bir çalışma ortamı yaratarak çalışanın başarısız olmasına sebep olmak,
- Çalışanın iş ile ilgili hiçbir konuda fikrini açıklamasına izin vermemek veya fikirlerine önem vermemek,
- Çalışanı, çalışma arkadaşlarının veya müşterilerin yanında, aşağılamak, küçük düşürmek, azarlamak
- Çalışanın, iş yerindeki verimi ile ilgili suçlayıcı söylemlerde bulunma ve çalışanı işten kovmakla tehdit etmek,
- Şirket içinde gerçekleşen ve çalışanın da bulunması gereken toplantılar ve organizasyonlarla ilgili çalışanı bilgilendirmemek, telefonlarına çıkmamak, e-postalarına cevap vermemek,
- Çalışan hakkında söylentilere neden olmak,
- Fiziksel şiddete başvurmak ya da başvurmakla tehdit etmek.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Pınar Tınaz, *op.cit.*, s.47

<sup>96</sup> Tarık Solmuş, “İş yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)”, *İş-Güç; Endüstri ilişkileri ve insan Kaynakları Dergisi*, Cilt 7, 2005, Sayı 2, s.6

<sup>97</sup> *Ibid.*, s.6-7

*Mobbing* olgusuna ilk kez ışık tutan Leymann, saldırgan veya saldırganların *mobbinge* maruz kalana veya kalanlara yönelttiği kırk beş farklı *mobbing* davranışı belirlemiş ve belirlediği bu davranışları niteliğine göre beş grupta bir araya getirmiştir. Bunlar; iletişime, ilişkilere, konuma, mesleki ve özel hayata ve sağlığa yönelik saldırıdır.<sup>98</sup> Bu davranışlar uzun bir zaman boyunca ve düzenli aralıklarla uygulandığında *mobbinge* sebep vermektedir. Leymann'a göre belirlediği bu davranışların *mobbing* olarak kabul edilebilmesi için, minimum altı ay boyunca, haftada bir kere gerçekleşmesi, bir amaca yönelik olması ve *mobbing* uygulanan bireyin, bu durumun üstesinden gelmekte zorlanıyor olması gerekmektedir.<sup>99</sup> Leyman'ın tipolojisi şu şekildedir;<sup>100</sup>

<p><b>İletişime Yönelik Saldırı</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amirin kendini gösterme olanaklarını kısıtlaması,</li> <li>• Sözü sürekli kesilmesi,</li> <li>• Çalışanın yüksek sesle azarlanması,</li> <li>• Yapılan işin sürekli eleştirilmesi,</li> <li>• Meslektaşların veya çalışma arkadaşlarının, çalışanın kendini gösterme olanaklarını kısıtlaması,</li> <li>• Özel yaşamın sürekli eleştirilmesi,</li> <li>• Tehdit edici telefonlar alınması,</li> <li>• Tehdit edici söylemlere maruz kalınması,</li> <li>• Olumsuz jestler ve bakışlar yönelterek çalışanla ilişkinin reddedilmesi,</li> <li>• Dolaylı imalarda bulunarak çalışanla temasın reddedilmesi.</li> </ul>
<p><b>Sosyal İlişkilere Saldırı</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanın çevredeki insanların, çalışanla konuşmaması,</li> <li>• Çalışanın kimseyle konuşmaması, başkalarına ulaşmasının engellenmesi,</li> <li>• Çalışma arkadaşlarının çalışan ile konuşmalarının yasaklanması,</li> <li>• Çalışan sanki orada değilmiş gibi davranılması,</li> <li>• Çalışma arkadaşlarından uzakta bir ofiste çalışmak zorunda bırakılması.</li> </ul>

<sup>98</sup> Heinz Leymann, "Identification of Mobbing Activities", *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM> (Erişim Tarihi:21/04/2015)

<sup>99</sup> Heinz Leymann, *op.cit.*, <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> (Erişim Tarihi: 21/04/2015)

<sup>100</sup> Heinz Leymann, *op.cit.*, <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM> (Erişim Tarihi:21/04/2015)

<p><b>Sosyal Konuma Saldırı</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanın arkasından konuşulması,</li> <li>• Çalışanla ilgili çeşitli dedikodular yayılması,</li> <li>• Gülünç durumlara düşürülme,</li> <li>• Çalışanın akıl hastası olduğuna dair kuşku yaratma,</li> <li>• Çalışanın bir özrüyle alay edilmesi,</li> <li>• Çalışanı gülünç duruma düşürmek için yürüyüşü, jestleri veya sesinin taklit edilmesi,</li> <li>• Çalışanın politik veya dini inançlarına saldırılarda bulunulması,</li> <li>• Çalışanın milliyetiyle alay edilmesi,</li> <li>• Çalışanın öz güvenini olumsuz etkileyen, onurunu zedeleyici bir iş yapmaya zorlanması,</li> <li>• Çalışanın yaptığı işin, incitici ve onur kırıcı bir tarzda yargılanması,</li> <li>• Çalışanın aldığı kararlara sürekli kuşku ile yaklaşmak,</li> <li>• Çalışana küfür edilmesi, onur kırıcı ve aşağılayıcı sözler sarf edilmesi,</li> <li>• Çalışana sözlü ve sözsüz cinsel isteklerde bulunulması.</li> </ul>
<p><b>Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırıları</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışana iş verilmemeye başlanması,</li> <li>• Çalışanın işini yaratıcı anlamda yapmaması için çalışma faaliyetinin engellenmesi,</li> <li>• Çalışana uzmanlık alanının çok altında işler verilmesi,</li> <li>• Çalışana sürdürmesi için anlamsız işler verilmesi,</li> <li>• Çalışana aşağılayıcı işler verilmesi,</li> <li>• Çalışanın itibarını düşürecek şekilde bildiklerinin dışındaki işlerin çalışana verilmesi.</li> </ul>
<p><b>Sağlığa Yönelik Saldırıları</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanı, sağlıksız çalışma ortamında, sağlığına olumsuz etkiler yaratacak işlerde çalıştırılmaya zorlanması,</li> <li>• Çalışana fiziksel şiddet tehditleri yapılması,</li> <li>• Çalışanın gözünü korkutmak için hafif şiddet (omuz atmak gibi) uygulanması,</li> <li>• Çalışanın daha ciddi bedene yönelik şiddete uğramasına çalışmak,</li> <li>• Çalışana zarar vermek amacıyla farklı teşebbüslerde bulunulması,</li> <li>• Çalışana doğrudan cinsel taciz uygulanması.</li> </ul>

**Tablo 3: Leymann'ın Tipolojisi<sup>101</sup>**

<sup>101</sup> *Ibid.*, <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM> (Erişim Tarihi:21/04/2015)

### 3. *Mobbingin* Nedenleri

#### 3.1. İş yerinde *Mobbingin* Bireysel Nedenleri

İşyerinde *mobbing* davranışlarını uygulayan kişilerin, bu davranışlarını harekete geçiren sebeplerin başında, zor sahip olduğu işini kaybetme endişesi, cesaretsizlik, sinirsel hastalıklar, ahlaki ve etik değerlere önem vermemek gibi unsurlar örnek olarak verilebilir.<sup>102</sup> Bir iş yerinde *mobbingin* meydana gelmesinde bireysel nedenler olarak, çalışanlarda hırs, karşısındaki kişinin sosyal ve iş yaşantısına duyulan kıskançlık, yer edinme, terfi etme gibi duygular da sayılabilir.

#### 3.2. İş yerinde *Mobbingin* Örgütsel Nedenleri

İşyerlerinde *mobbingi* tetikleyen önemli nedenlerden biri de şirket kültürü veya şirket etiği konularında karşılaşılan eksiklikler ve tutarsızlıklardır. Verimlilik, maliyet ve rekabet kuşkusuz önemsenmesi gereken unsurlardır. Fakat bunların aşırı biçimde vurgulanması bir iş yerinde insan kaynaklarının heba edilmesi anlamına gelmemelidir.<sup>103</sup> Bir psikolojik şiddet türü olan ve iş yerinde yaşanan *mobbing*, mağdurlarda ağır izler bırakmaktadır. Kişisel, organizasyonel ve sosyal seviyelerdeki neticeleriyle dikkat çeken *mobbingin* araştırmalarda açığa çıkan ana nedeni “örgütsel etmenler” olarak belirlenmiştir. Birçok araştırmacının *mobbingde* ana unsurun “kötü huylu birey” açısından çok, organizasyonel ve sosyal yapıdan kaynaklandığı ve bu yapının da *mobbingi* desteklediği hakikatidir. Bu durumda *mobbing* uygulayan da, maruz kalan da toplumsal adetlerin ve organizasyonel kültürün sonuçları olarak gözlemlenmektedir.<sup>104</sup>

*Mobbingin* tüm işyerlerinde ve ya kuruluşlarda meydana gelmesi kaçınılmazdır. Ancak İskandinavya’da gerçekleşen bir araştırma, kar amacı güzetmeyen kurumlar, eğitim kurumları ve sağlık sektöründe, büyük kuruluşlara göre *mobbingin* daha yoğun yaşandığını göstermektedir. *Mobbing*; görmezden gelindiği, göz yumulduğu ve devam etmesine izin verildiği kadar sürer. Organizasyonel liderlik ve resmi şikayet süreçleri, *mobbing* davranışını önleyebilecek ve henüz süreci

---

<sup>102</sup> Şaban Çobanoğlu, *op.cit.*, s.20

<sup>103</sup> Şaban Çobanoğlu, *op.cit.*, s.23-24

<sup>104</sup> Employee Rights Quarterly (ERQ), 2000, Workplace Bullying: The Silent Epidemic, Aktaran; Sabahat Bayrak Kök, “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erzurum, 2006, s.446



başlardayken tespit edilerek buna karşı önlemler alınmasını sağlayabilecektir. *Mobbinge* sebep veren birtakım örgütsel nedenler, iş yerinde kötü bir yönetimin olması, stresin çok fazla olması, tekdüzelik, yöneticinin *mobbing* konusu ile ilgili bilgisiz olması ve inkarı, etik dışı uygulamalar, yatay organizasyonlar, örgüt yapısındaki değişiklikler örnek olarak gösterilebilir<sup>105</sup>

**Kötü Yönetim;** çalışanlara değer verilmeden, sonuç odaklı bir yönetim anlayışı, fazlasıyla sıra düzensel bir yapı, açıklık ve şeffaflığın olmaması, fazlasıyla kısıtlı iletişim, yaşanan sorunlara yanlış yaklaşım ve çözümleyememe, liderlik yeteneğinden yoksun olma, günah keçiliği zihniyeti, ekip zihniyetinin yaratılmaması, farklılık eğitiminin olmaması veya tesirsiz olması *mobbinge* zemin hazırlamaktadır.<sup>106</sup>

**Stresli İşyeri;** kendi üstleri tarafından baskıya maruz kalan yöneticiler, astlarına *mobbing* uygulayabilirler ya da astlar iş yerindeki gerilimin sebebi olarak gördükleri üstlere uygulanan *mobbinge* dahil olabilirler. Üretim odaklı işyerlerinde bu tür *mobbing* davranışlarına olan meyil daha fazladır.<sup>107</sup>

**Tekdüzelik;** örgütlerde tekdüzeliliğin yani monotonluğun veya başka bir ifadeyle, yapılan işlerin daimi tekrarlanan bir şekilde süregelmesi, yeni fikirlere açık olunmaması *mobbinge* yol açabilen bir nedendir. Saldırganlar, iş yerindeki monotonluğu heyecana dönüştürmek ve can sıkıntısından kurtulmak için *mobbing* davranışına başvurabilirler.<sup>108</sup>

**Yöneticilerin İnanmaması ve İnkarı;** yöneticilerin iş yerinde yaşanan *mobbing* kavramına ilişkin yeterince bilgiye sahip olmaması ve hatta hiç bilmemesi, bu durumu bir problem olarak algılamaması, var olan problemi daha da büyütürken içinden çıkılmaz bir duruma getirmekte ve bu durumun sürmesine sebep olabilmektedir. *Mobbing* konusunda bilgi sahibi olmayan ve ciddiyetine inanmayan yöneticiler, bu durumla karşı karşıya kaldıklarında ne yapılması gerektiğini de bilemezler.<sup>109</sup>

---

<sup>105</sup> Noa Zanolli Davenport, Gail Eursell Elliot, Ruth Distler Schwart, *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, İstanbul, Ray Yayıncılık, 2014, s.64

<sup>106</sup> *Ibid.*, s. 65

<sup>107</sup> *Ibid.*, s.66

<sup>108</sup> *Ibid.*, s.66

<sup>109</sup> *Ibid.*, s.66

**Ahlaka Aykırı Uygulamalar;** iş yerinde gerçekleştirilen şüpheli parasal işlemler, müşterileri veya çalışanları tehlikeye sokacak eylemler gibi ahlak dışı uygulamaları, iş yerinde çalışan diğer kişilerin tanık olması ve bu durumu su yüzüne çıkartması durumunda, bu kişilere de çeşitli mazeretlerle *mobbing* uygulanabilir. İş yerinin imajının zedelenmesinden çekinmesi gibi bir durumda, sorunun meydana getireceği zararın yerine kısa dönemli sonuçlara dikkat verebilir ve problemle adaletli bir şekilde uğraşmak yerine, insanları suçsuz oldukları halde, suçlu olarak damgalayarak, susturma yoluna başvurabilirler.<sup>110</sup>

**Yatay Organizasyonlar;** Mevki, parasal çıkar ve terfi etmek isteyen insanlar *mobbing* uygulayarak başkalarının huzurunu bozarak kendi şanslarını artırmak isteyebilirler.<sup>111</sup>

**Örgüt Yapısında Gerçekleşen Farklılıklar;** İşyerleri, başarı elde edebilmek için iş yerinin küçülmeye veya büyümeye gitmesi, yeniden yapılanması gibi bazı yönetsel kararlar alır. Bu kararların kaçınılmaz olması bazı çalışanların konumlarının seçimini de mecburi hale getirmektedir. Ancak konumlar ile ilgili yapılacak olan bu seçimler düzgün bir şekilde gerçekleşmezse *mobbinge* meydan verecek bir ortam sağlanmış olacaktır. İşyerindeki yarış, kişilerin meslekleri için kaygılanmalarına ve statülerini yitirmelerine sebebiyet verecektir.<sup>112</sup>

#### 4. *Mobbingin Türleri*

*Mobbing*, dikey, yatay ya da aşağıdan yukarıya doğru *mobbing* şeklinde uygulanır. Dikey *mobbingde* üstler astlarına *mobbing* uygular. *Mobbingi* uygulayan kişi, *mobbing* mağduruna göre daha üst konumdadır. Yatay *mobbingde* birbirleriyle işlevsel ilişki içinde olan eşitler birbirine *mobbing* uygular. *Mobbingi* uygulayan ve *mobbinge* maruz kalan kişi benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip kişilerdir. Aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen *mobbing* ise, *mobbingi* uygulayan kişi, *mobbinge* maruz kalan kişiye göre daha alt kademededir.<sup>113</sup>

---

<sup>110</sup> *Ibid.*, s.67

<sup>111</sup> *Ibid.*, s.67

<sup>112</sup> Şaban Çobanoğlu, *op.cit.*, s.29

<sup>113</sup> Hasan Tutar, *op.cit.*, s.91, Pınar Tınaz, *op.cit.*, s.124

#### 4.1. Dikey (Hiyerarşik) *Mobbing*

“İşyerindeki güçlü konumunun bilincinde olan ve bu gücü merhametsiz bir şekilde kullanmaya meyilli olan bireyin daima *mobbing* uygulama ihtimali vardır.”

Dikey *mobbingin* en yaygın ve en bilinen nedenleri olarak; üst konumda olan çalışanın, toplumsal imajının tehdit altında olduğunu hissetmesi (üstünden daha muvaffakiyetli bir çalışan), yaşları arasındaki fark (üstünden daha genç bir çalışan), iltimas veya koruma (korunan kişi üst konumda ise, her şeyi yapma hakkını kendinde bulması), siyasi sebepler (astın üstü ile aynı fikre sahip olmaması) sayılabilir.<sup>114</sup>

#### 4.2. Yatay (Fonksiyonel) *Mobbing*

Birbirleri ile fonksiyonel ilişkileri bulunan, aynı statüdeki bireyler arasında geçerli olan *mobbing* türüdür. Bu kişiler genelde uyguladıkları *mobbing* davranışlarını, *mobbing* olarak değerlendirmez, müşterek yapılan işlerin gerektirdiği bir çekişme olarak görürler. Üstün asta ya da astın üste uyguladığı *mobbing*, genellikle daha belirgin olduğu için açıkça gözlemlenebilirken, yatay *mobbingde* bu durumu ayırt edebilmek daha güçtür.<sup>115</sup>

Hasetlik, kişisel hoşlanma, farklı bir ülke veya kültürden olmak, politik görüşlerdeki farklılıklar, rekabet yatay *mobbingin* çeşitli nedenleri arasında gösterilebilir.<sup>116</sup>

#### 4.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru *Mobbing*

Üst konumda çalışan bireyin otoritesi, astları tarafından tartışma konusu olduğu zaman aşağıdan yukarı *mobbing* ortaya çıkar. *Mobbingi* uygulayanlar genellikle bir kişiden fazladır.<sup>117</sup> Çalışanlar kendi aralarında birlik olarak, amirlerine *mobbing* uygulayabilirler. Aşağıdan yukarı doğru uygulanan *mobbing* davranışları; dedikodu yapılması, gerçekleşen olumlu işlerin üst yönetime iletilmemesi ve sürekli olumsuz geribildirimlerde bulunma, işleri sürekli geciktirerek yapma şeklinde gerçekleşebilmektedir.<sup>118</sup>

---

<sup>114</sup> Pınar Tınaz, *op.cit.*, s.125

<sup>115</sup> Hüseyin Yavuz, *op.cit.*, s.43

<sup>116</sup> Pınar Tınaz, *op.cit.*, s.141

<sup>117</sup> *Ibid.*, s.145

<sup>118</sup> Hasan Tutar, *op.cit.*, s.92-93

## C. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE MOBBING-ÇATIŞMA İLİŞKİSİ

### 1. *Mobbing* - Çatışma İlişkisi

“*Mobbing* çoğu zaman çatışma kavramı ile karıştırılmaktadır. *Mobbing*, çatışmalarla başlıyorsa da, sonuçları açısından çatışmadan farklı bir yol izlemektedir. İş yerindeki çatışmaların *mobbingin* ilk aşamasını oluşturduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Çatışmaların etkisi ve şiddetinin artması *mobbing* sürecine geçişi hızlandırmaktadır. Çatışmanın, *mobbingin* daha abartı bir şekli olarak görüldüğü fakat çatışmanın bazen hemen arkasından bazen de aylar geçtikten sonra değişim geçirerek, *mobbingin* meydana çıktığı savunulmaktadır.”<sup>119</sup>

### 2. Örgütlerde Çatışma

Örgütlerde çatışma; çalışanlardan iki veya ikiden çok kişinin, gruplar ya da bölümlerin aralarındaki yetersiz olan kaynakların paylaşılabilmesi veya görev dağılımının yarattığı konum endişesi, hedefler, algı ya da değer yargılarındaki farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıklar,<sup>120</sup> birbirleriyle çalışma sorunları olan kişilerin veya grupların, faaliyetlere ara verilmesine ya da aksamasına sebep olması gibi tanımlamalar yapılabilir. Uyuşmazlık, birbiriyle ters düşmek, anlaşmazlık, sürekli muhalefet olmak çatışmanın temel öğelerini meydana getirir. Bu unsurların meydana geldiği bir ortamda taraflar kendi menfaatlerini gerçekleştirme veya görüşlerinin baskın olması çabası içine girerler. Bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları ve tecrübeleri birbirinden farklı bireyler arasında çatışma kaçınılmazdır. Çatışma, bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz ürünlerinden biridir.<sup>121</sup>

---

<sup>119</sup> Derya Ergun Özler, Nuray Mercan, *Yönetim ve Örgütsel Açısından Psikolojik Terör*, Ankara, Detay Yayıncılık, 2009, s.69

<sup>120</sup> M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Konya, Eğitim Kitabevi, 2010, s.291-292

<sup>121</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul, Beta, 2013, s.587

### 3. Örgütlerde Çatışma Nedenleri

**Örgüt İçindeki Bağımlılıklar Nedeniyle Meydana Gelen Çatışmalar:** Kısıtlı kaynaklara olan ihtiyaçtan doğan bağımlılıklardan kaynaklanan çatışmalarda; çeşitli görevleri yerine getirmek için alanlarında uzmanlaşmış olan çalışanlar veya bölümler görevlerini daha etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek için bazı kaynaklara gereksinim duyarlar. Bunlar örgütleri meydana getiren para, insanlar, gereçler ve makineler gibi kaynaklardır. Çalışanlara tahsis edilen kaynaklar kısıtlıdır ve hedef, bu kısıtlı olan kaynaklardan daha büyük ölçüde yararlanabilmektir. Birçok çatışmanın temelinde bu neden varken, bir sekreterin iki bölümün veya iki yöneticinin sorumluluğunda olması gibi bazı çatışmalarda da aynı kaynağı birden fazla bölümün birlikte kullanmak zorunda olmaları meydana getirir. Faaliyetlerin zamanlanmasında iç bağımlılıklardan doğan çatışmalar; örgütler birlikte yürütülen işler bakımından karşılıklı olarak birbirine bağımlı olan bölüm ve kısımlardan oluşmuşlardır ve bir bölümün bir işi aksattırması diğer bölümün işini aksatmaktadır ve bu da iki bölüm arasında çatışmalar meydana gelmesine neden olmaktadır. Örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklardan kaynaklanan çatışmalarda ise; iyi belirlenmemiş örgütsel yapı, görev ve sorumluluklar çatışmalara ortam hazırlamaktadır.<sup>122</sup>

**Hedeflerdeki Farklılıkların Ortaya Çıkardığı Çatışmalar:** Kısıtlı kaynaklara karşı olan ihtiyaçtan kaynaklanan çatışmalar; bireyler kendi kişisel istek ve arzularını gerçekleştirmek için örgütsel olanak ve kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Yeterli müşterisi ve kaynak olanakları bol firmalarda bir sorun olmazken, kaynakların kuruması ve devamlılık arz etmemesi hallerinde bu kaynaklara bağlılık artmış olacaktır.<sup>123</sup> Rekabetçi ödüllendirme sistemlerinden kaynaklanan çatışmalar; bireylerin gösterdikleri başarıların ölçüsünde ödüllendirilmeleri kişilerin yarışma içinde olmalarına ve işin içine değerlendirme hatalarının, çeşitli entrikaların, çekememezliklerin girmesine sebep olmaktadır.<sup>124</sup> Bu durum örgüt içinde güç birliği yerine birbirlerine zarar vermeye ve itibarlarını sarsmaya çalışan kişi ve grupların meydana çıkmasına neden olmaktadır. Bireysel amaçlardaki farklılıkların meydana getirdiği çatışmalar; bireyler değişik kültür, duygu, yetiştirme tarzına sahip oldukları için

---

<sup>122</sup> *Ibid.*, s., 589-590

<sup>123</sup> *Ibid.*, s., 590

<sup>124</sup> Pınar Tınaz, *op.cit.*, s.31

durumlar karşısında da tutum ve davranışları farklıdır. Bazen bir kişinin gayesi ve değerleri, diğer kişilerin gaye ve değerlerine zıt düşebilir ve kişiler arasındaki bu ayrılıklar örgüt içinde çatışmalara sebebiyet verebilmektedir. Örgütsel amaçların subjektif çalıştırılmasından kaynaklanan çatışmalarda ise; örgütlerde amaçların açık ve objektif bir şekilde belirlenmemesi, örgütsel amaçların bireyler, yöneticiler ve departmanlar tarafından ayrı ayrı yorumlanmasına ve bunun sonucunda da yapılan faaliyetlerde büyük farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.<sup>125</sup>

**Algılardaki Farklılıklar Sebebiyle Meydana Gelen Çatışmalar:** Bilgi temin etme ve yollamadaki farklılıklarından kaynaklanan çatışmalarda; haberleşme ve bilginin paylaşım eksiklikleri örgüt performansı, verimliliği ve faaliyeti bazında hatalara, tutarsızlıklara ve de bunların sonucu suçlama ve çatışmalara neden olur. Bilgi sağlamada bağımsızlıktan kaynaklanan çatışmalar; örgüt içinde her bölümün bağımsız olarak geliştirdiği bilgi sağlama şebekeleri birbirinden oldukça farklı nitelik taşımaktadır. Bunun sebebi her bölümün çalışma sistemleri ayrı olduğu kadar algılamaları da uzmanlık alanları ve konuda elde edilen bilgiler üzerine kurulmuştur. Bu hususların ortaya çıkardığı durumlar, örgütsel fonksiyonlara ilişkin eksik bilgi sahibi olan bölümler arasında çatışma yaşanmasına neden olur. Zaman ufku farklılıklarının meydana getirdiği çatışmalar; örgütlerde farklı örgüt bölümleri, görevlerin özellikleri veya vasıfları zaman ufkunda değişikliklere yol açar. Zaman ufku yatay olarak aynı hiyerarşik düzeylerde faaliyette bulunan bölümler için farklı olduğu kadar, değişik hiyerarşik düzeylerde bulunan bölümler ve kişiler bakımından da farklılıklar gösterebilmektedir. Bölümler veya kişiler bakımından öngörülerde ve planlamalarda görüş farklılıkları ve erken ya da geç öngörülerde bulunulması nedeniyle birbirine bağlı olan örgütsel bölümlerde çatışmalar artacaktır. Bölüm amaçlarındaki farklılıkların meydana getirdiği çatışmalar; örgüt içindeki her departman kendi örgütsel hedefleri doğrultusunda başarılarını arttırmaya çalışırken, örgütü kendi bakış açılarına göre değerlendirmekte ve algılamaktadır, bu durum birbirlerinin düşünceleri arasında çatışmalara ve görüş ayrılıklarına neden olmaktadır.<sup>126</sup> Yöneticilik görüş ve önerilerindeki farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar; her yöneticinin plan yapması, bu planlara karar vermesi, bunları astlarına uygulaması, astlarını yönetmesi veya kontrol etmesi gibi konular, diğer yöneticilerden

---

<sup>125</sup> *Ibid.*, s., 590-591

<sup>126</sup> *Ibid.*, s. 591-593

farklılıklar gösterir.<sup>127</sup> Bu durum kimi zaman iş yerinin personel politikasına ve planlarına ters düşebilir veya diğer bölümlerdeki yöneticilerin farklı yönetim biçimlerini kullanması, sorunlara farklı bakış açılarıyla bakması da bazı çatışmaların yaşanmasına neden olabilir. Yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüşlerden doğan anlaşmazlıklarda ise; örgütlerin devamlı yeniliklere ve değişimlere açık olmasından meydana gelen ve eski yöneticilerin bu değişimlerin gerektirdiği deneyime ve esnekliğe intibak edemediklerinden ve gerekli uygulamaları yürürlüğe koyamamalarından dolayı ortaya çıkan çatışmalardır.<sup>128</sup>

#### 4. Çatışmaya İlişkin Öneriler

Çatışmanın *mobbinge* dönüşmeden çözümlenebilmesi için çeşitli düşünürlerin, çatışmanın çözümüne yönelik çok farklı yaklaşımları bulunmaktadır. Daha sonra farklı düşünürler bu yaklaşımların üzerinde çalışmaya başlamış ve tek tek incelemişlerdir.<sup>129</sup> Bu incelemeleri gerçekleştiren düşünürlerden biri olan Reitz, çatışmanın çözümünde yönetimin tavırlarını, karışmama yaklaşımları ile müdahaleci yaklaşımlar olmak üzere ikiye ayırmıştır. Çatışmanın çözümlenebilmesinde kullanılan bu yaklaşımlar, karışmama yaklaşımından müdahaleci yaklaşımlara doğru sırası ile aşağıda belirtilmiştir.<sup>130</sup>

- **Bilmezlikten Gelme veya Kayıtsızlık Yaklaşımı:** Yaşanan bir çatışma durumunda direkt sorunu çözmeye çalışmanın ne gibi sonuçlar yaratacağını ve nereye varacağını bilemeyen ve riskli olduğunu düşünen yöneticiler, yaşanan çatışmanın ciddiyetini önemsemezler, görmezden gelerek, kendiliğinden çözüme kavuşacağına inanırlar.<sup>131</sup> Bu yaklaşımda, zamanla çatışma taraflarının birbirlerine anlayış göstererek anlaşmazlığın ortadan kalkabileceği gibi çoğu zaman sorunun kökleşmesine ve büyümesine neden olur.<sup>132</sup>
- **Geciktirme Yaklaşımı:** Yönetici bir anlaşmazlığın olduğunun ve ciddiyetinin farkındadır ancak çatışma yaşayan çalışanlara, aralarındaki bu çekişmenin

---

<sup>127</sup> Pınar Tınaz, *op.cit.*, s. 32

<sup>128</sup> *Ibid.*, s. 594

<sup>129</sup> *Ibid.*, s. 597

<sup>130</sup> *Ibid.*, s. 598

<sup>131</sup> *Ibid.*, s. 598-599

<sup>132</sup> Hüseyin İleri, Mete Sezgin, "Çatışma Yönetimi ve Otel İşletmelerinde Meydana Gelen Çatışmaların İncelenmesi Açısından Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, Sayı 3, 1999, s.63

çözömleneceğini söyleyip onlara belli bir zaman tanımaktadır. Bu süre içinde taraflar daha çok inatlaşıp, çatışmanın boyutu artabilirken, çoğu zaman da yöneticinin ileride kendilerine müdahale ederse cezalandırılacaklarını düşündüklerinden anlaşmaya götürücü bir yol olabilir.<sup>133</sup>

• **İnandırma Yaklaşımı:** Çatışmanın taraflarını, kendi hedeflerinden daha iyi bir hedefe doğru çevirip, bu hedefin etrafında toplayarak birlikte çalışma uyumunu ve görüş birliğini sağlayarak, kişisel ve özel hedeflerinin savunulmasından vazgeçirme çabalarıdır. Bu yaklaşımda da çatışma tam anlamıyla sonlanmamakta sadece bastırılarak su yüzüne çıkması önlenmektedir.<sup>134</sup>

• **Yumuşatma Yaklaşımı:** Yönetici çatışmanın temeline inmemekte, çözüme yönelik bir yaklaşımda bulunmamaktadır. Kısa vadeli hesapların yerine uzun vadede birlikte çalışma gereksinimini ve bunun taraflara getireceği faydaların önemini vurgulayan yöneticinin, ortada ciddi ve elle tutulur bir durumun olmadığını belirterek durumu olduğundan daha iyi gösterme gayretine girmesi yumuşatma yaklaşımıdır. Bu yaklaşım geçici bir baskı niteliğinde olacak ve ileri dönemlerde çatışma tekrar gündeme gelecektir.<sup>135</sup>

• **Kura Çekme Yaklaşımı:** Yönetici, her iki çatışma tarafını da haklı bulur ve anlaşmaya varmalarını zorunlu görür ise, çatışmanın sonlanması için tarafların aralarında kura çekme yaklaşımını uygulayabilir. Böyle bir durumda, kurada şanssız olan taraf ya durumu kabullenecek ve çalışmaya devam edecek ya da saygınlığının ve değerinin azaldığını görerek işten ayrılacaktır. Bu yaklaşım çatışmayı sonlandırırken, bazı önemli işgücü kayıplarına neden olabilecektir.<sup>136</sup>

• **Sorun Çözme Yaklaşımı:** Yönetici, yaşanan problemi tüm ayrıntılarıyla konuşmak ve açıklık kazandırmak için çatışma taraflarını bir araya getirecek bir ortam yaratır. Bu durum, taraflar tarafından görüş birliği sağlanana kadar devam eden uzun bir süreçtir. Çatışma tarafları sorunlara iyi niyetle yaklaşır ve inatlaşmazsa, bu yaklaşım fayda sağlayacaktır.<sup>137</sup> Sorun çözme yaklaşımı, çatışan bireylerin birbirlerini

---

<sup>133</sup> *Ibid.*, s. 599

<sup>134</sup> *Ibid.*, s. 599

<sup>135</sup> *Ibid.*, s. 599-600

<sup>136</sup> *Ibid.*, s. 600

<sup>137</sup> *Ibid.*, s. 600



anlayabilmesine fırsat sağlamasına yönelik olması sebebi ile etkili olabilecek bir yaklaşımdır.<sup>138</sup>

• **Üçüncü Bir Tarafın Yargısı:** Çatışma taraflarının kendi aralarında anlaşamaması ve yöneticinin de tarafları bir konuda ikna edememesi durumunda tarafsızlığına inanılan üçüncü bir kişi veya grup ara buluculuk yapabilir. Ara bulucunun veya uzlaştırıcının kararı ne olursa olsun çatışma taraflarının buna itibar etmesi çözümün etkili olabilmesinde ana koşuldur. Ara bulucu olarak seçilen kişi veya grup, tarafları tek tek dinler, birçok soru sorar ve sonunda kararını açıklar.<sup>139</sup>

• **Politik Yaklaşımlar:** Yönetici, çözümün uzun süreli ve tesirli olabilmesi için her iki çatışma tarafına da destek vereceğini temin eder. Taraflardan birinin taviz vermesi durumunda yeni imkanlara sahip olacağına ve destekleneceğine yönetici tarafından güvence verilmelidir.<sup>140</sup>

• **Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme:** Çatışan kişilerin veya grupların, çıkarları doğrultusunda birbirlerine yaptıkları karşılıklı teklifler ile aralarındaki çatışmayı çözüme sürecidir.<sup>141</sup> Çatışma taraflarının kendi fikir ve düşüncelerinin yanı sıra karşı tarafında fikir ve düşüncelerini haklı buluyorlarsa, anlaşmaya varmanın fayda sağlayacağını farkında oldukları için karşılıklı olarak, ya kendi aralarında ya da bir yöneticinin gözetiminde yapılan toplantılarda taviz vermeye ve anlaşma yapmaya yanaşırlar.<sup>142</sup>

• **Oylama Yöntemi:** Çatışma taraflarına tek tek bir topluluğun önünde düşüncelerini izah etme olanağı tanınarak, uyuşmazlık konusunda belirli bir fikre sahip olan bu topluluğun oylamasına başvurulması ve oy çoğunluğunu alan tarafın yararına çatışmanın çözümlenmesi yoluna gidilir.<sup>143</sup>

• **Çatışmanın Etkilerini Değerleme Yöntemi:** Yöneticinin çatışmayı çözümlenmeyi hedefleyen tüm girişimlerine rağmen taraflar çatışmayı sürdürüyor ise yönetici, taraflara otoritesini hissettiren davranışlara yönelecektir. Çatışmanın örgüte olan maliyetini çatışma taraflarına bildiren yönetici, çatışmanın sürdürülmesi durumunda

---

<sup>138</sup> Tanıl Kılınc, "Örgütlerde Çatışma, Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul, Cilt. 15, Sayı. 1, 1986, s. 9

<sup>139</sup> *Ibid.*, s. 600

<sup>140</sup> *Ibid.*, s. 601

<sup>141</sup> Halil Can, Öznur Aşan, Eren Miski Aydın, *Örgütsel Davranış*, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2006, s.224

<sup>142</sup> *Ibid.*, s. 601

<sup>143</sup> *Ibid.*, s. 601

tarafların cezalandırılacağını ya da çatışmanın sonlandırılması durumunda taraflara ödül verileceğini açıklar. <sup>144</sup> Bu yöntemde en önemli nokta yöneticinin kararının bağlayıcılığıdır. <sup>145</sup>

- **Meşgul Etme Yöntemi:** Yönetici, çatışan taraflara fazla iş vererek onları meşgul etme yoluna gider ve çatışmaya zaman bırakmaz. Bu yöntem çatışmayı azaltır ancak tam anlamıyla ortadan kaldırmaz. <sup>146</sup>

- **Yeni Olanaklar Bulunması:** Kıt kaynakların sebep olduğu çatışmaların çözümlenmesi için kıt olan kaynakların arttırılması, çatışan her iki taraf içinde olumlu bir sonuç verecektir. <sup>147</sup> Böylece ekiplerini genişleten, mali olanaklarını arttıran ve ihtiyaçları olan araç gereçlere ve demirbaşlara ulaşan çalışanlar çatışmaya son verecektir. <sup>148</sup>

- **Örgütsel Önlemler Alma:** Çatışan tarafların birbirleri ile olan iş ilişkilerini azaltmak, birbirlerini görme olanaklarını engellemek için vazifeleri, sorumlulukları yeniden belirlenecek şekilde bir yeniden yapılanma yapılır ya da görev yerleri değiştirilir. Kurumsal yapıda herhangi bir değişim olmadan sadece kadrolarda ve rollerde değişimler yapılmasıdır. <sup>149</sup>

- **Çatışmanın Olumsuz Sonuçlarının Azaltılması İçin Dikkat Edilecek Diğer Hususlar:** Kimi çatışmalar kişilerin birbirlerini yeterince tanımamalarından kaynaklanır. Aralarında çatışmanın imkan dahilinde olduğu kişilerin, birbirlerini daha iyi tanımalarına olanak sağlayacak örgüt geliştirme yöntemlerine başvurulmalıdır. <sup>150</sup>

---

<sup>144</sup> *Ibid.*, s. 601-602

<sup>145</sup> Tanıl Kılınç, *op.cit.*, s.7

<sup>146</sup> *Ibid.*, s. 602

<sup>147</sup> Tanıl Kılınç, *op.cit.*, s.9

<sup>148</sup> *Ibid.*, s. 602

<sup>149</sup> *Ibid.*, s. 602

<sup>150</sup> *Ibid.*, s. 602-603

## D. **MOBBING AŞAMALARI**

*Mobbing*, kaba tutum ve söylemlerle kendini ortaya çıkaran, zamanla mağdura acı vermeye başlayan ve olayların peş peşe devam etmesi ile süratlenen bir süreçtir. Bu noktada en önemli mesele, *mobbing*, *mobbinge* maruz kalan kişinin sürdürülmesine müsaade ettiği kadar devam eder. *Mobbinge* maruz kalan kişiye uygulanan zedeleyici davranışlar ile başlayan bu süreç, daha da sıkıntılı ve kötü sonuçlara varmadan, süreç içinde türlü derecelerde sonuçlanabilir. Leymann *mobbing* sürecinde beş tane aşama belirlenmiştir.<sup>151</sup>

### 1. **I.Aşama; Anlaşmazlık (Çatışma)**

Bu ilk aşamada tetikleyici bir durumun yaşanması söz konusudur ve bu durum çatışma olarak tanımlanabilir. Bu aşamada yaşananlar henüz çatışmadır. Ancak gerçekleşen bu çatışma kısa bir zaman içinde *mobbing* davranışına dönüşebilir. Varsayım olarak henüz *mobbing* olarak tanımlanmayan bu birinci aşama çok kısa sürebilirken bir sonraki aşamada aşağılayıcı, damgalayıcı ve küçük düşürücü davranışlarla karşılaşılabilir.<sup>152</sup>

### 2. **II. Aşama; Saldırganlaşma**

Birinci aşamada karşılaşılan davranışlar uzun bir dönem boyunca ve düşmanca amaçlarla sürdürülür ise; kişilerin günlük iletişimi içinde meydana gelen davranışlar olarak düşünülebilir. Ancak bu davranışlar, zamanla değişerek içeriksel olarak farklılaşır ve bir grubun içindeki bireyi ötekileştirmek ve dışlamak için kullanılabilir.

---

<sup>151</sup> Pınar Tınaz, *op.cit.*, s.64

<sup>152</sup> Heinz Leymann, "Mobbing- Its Course Over Time", *The Mobbing Encyclopedia* <http://www.leymann.se/English/12220E.HTM> (Erişim Tarihi: 25/04/2015)

Bu davranışların hepsinin ortak paydası, bir kişiye çıkışma veya o kişiyi cezalandırma isteğidir. Bu sebepten ötürü saldırganca güdüleme bu davranışların temel karakteristiğidir. Saldırgan davranışların ve psikolojik şiddetin başlaması, *mobbingin* başladığının bir göstereir. <sup>153</sup>

### 3. III. Aşama; Yönetimin Devreye Girmesi

*Mobbing* sürecinin ilk iki aşmasında direkt yer almayan yönetimin, daha önce gerçekleşen “saldırgan davranışlar” eyleminde bireyin damgalanmasından ötürü duruma önyargıyla yaklaşabilmesi, yanlış değerlendirmesi ve olayları yanlış anlayıp, yargılayan ve suçu yalnız bırakılan *mobbinge* maruz kalan bireye atabilmesi oldukça kolay ve olasıdır. Yönetim olayın daha önceki aşamalarında gerçekleşen önyargıları kabul etme eğilimindedir ve bu durumda sık gözlenen, yönetimin problemi başından savma yönünde isteğidir. Yönetimin bu başından savma yönünde olan davranışı çoğunlukla *mobbinge* maruz kalan kişi açısından ciddi bireysel hak ihlalleri ile sonuçlanmaktadır. Bu aşamada *mobbinge* uğrayan birey tam anlamıyla damgalanmıştır. Bu temel davranış hataları nedeni ile yönetimler *mobbinge* uğrayan kişinin işi ile ilgili niteliklerini değerlendirmek yerine bireyin kişisel karakteri üzerinden mazeret yaratma eğiliminde olurlar.<sup>154</sup> Bu durum esasında yönetimin psikososyal çalışma ortamından sorumlu olmasına rağmen bu sorumluluğu almayı reddeder.<sup>155</sup>

### 4. IV. Aşama; Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalanma

*Mobbing* uygulanan kişi, iş yerindeki problemler sebebi ile psikolog ya da psikiyatristlerle iletişime geçmek istediğinde, çalışma arkadaşları veya yönetim tarafından bu durumun yanlış yorumlaması gibi büyük bir risk bulunmaktadır. Konusunda uzmanlaşmış psikiyatristler ve psikologların dışında genelde iş ortamındaki sosyal vakaları incelemede yeterli deneyimleri olmayan psikiyatristler ve psikologlar yanlış tanılarının konmasına sebep olabilir. Yönetimin ve çalışma arkadaşlarının yanlış yorumlamaları ve önyargılarına ek uzmanların *mobbing*

<sup>153</sup> *Ibid.*, <http://www.leymann.se/English/12220E.HTM> (Erişim Tarihi: 25/04/2015)

<sup>154</sup> Edward E. Jones, *Social Stigma-The Psychology of Marked Relationships*, Newyork: W.H. Freeman, 1984, p.49, Aktaran, Heinz Leymann, *Ibid.*, <http://www.leymann.se/English/12220E.HTM> (Erişim Tarihi: 25/04/2015)

<sup>155</sup> *Ibid.*, <http://www.leymann.se/English/12220E.HTM> (Erişim Tarihi: 25/04/2015)

konusunda yeterli deneyimlerinin olmamasından dolayı konulan yanlış tanılar nedeniyle *mobbinge* maruz kalan kişi hakkında çeşitli yakıştırmalarla damgalanmasına sebep olmaktadır. Bu yakıştırmalar ve damgalanma *mobbinge* maruz kalan kişi açısından iyice işin içinden çıkılmaz bir hal alır ve psikolojisi iyice bozulur. Bu yaşananlar *mobbinge* uğrayan kişinin çalışma hayatına geri dönebilmesi için sözel veya mesleki rehabilitasyondan faydalanma şansını yok eder ve çalışma hayatından iyice uzaklaşması sağlanmış olur.<sup>156</sup>

## 5. V. Aşama; İşine Son Verilme

*Mobbinge* uğrayan inanılmaması, damgalanması ve çalışma yaşamından uzaklaşmasına neden olan olaylara seyirci kalınması sonucunda kişinin yaşadığı duygusal sorunlar artarak devam etmektebilir.<sup>157</sup> Bu en son aşamada *mobbinge* maruz kalan kişinin, istifa etmesi, istifa etmeye veya erken emekliliğe zorlanması, kovulması ile sonuçlanabilmektedir. *Mobbinge* maruz kalan kişi tarafından daha da sarsıcı olaylar olarak; kendine zarar vermesi, kendini öldürmesi ya da *mobbing* uygulayan kişiye şiddet uygulaması, yaralaması veya öldürmesi, iş yerine zarar vermesi gibi olaylar da yaşanmaktadır. İşyerindeki kısıtlayıcı ortam, *mobbinge* maruz kalan kişinin içinde bulunduğu bu umutsuz ortamdaki kurtulabilmesi için bir çözüm yolu aramaya zorlar. Bu durum, kendi kendine meydana gelmemektedir. Adım adım birbirini tetikleyen olaylar, bu en son ve trajik safhaya gelmektedir.<sup>158</sup>

---

<sup>156</sup> *Ibid.*, <http://www.leymann.se/English/12220E.HTM> (Erişim Tarihi: 25/04/2015)

<sup>157</sup> *Ibid.*, <http://www.leymann.se/English/12220E.HTM> (Erişim Tarihi: 25/04/2015)

<sup>158</sup> Şaban Çobanoğlu, *op.cit.*, s.54

## E. **MOBBING SÜRECİNDE ROL ALANLAR**

Dünyanın neresinde olunursa olunsun işyerlerinde ortaya çıkabilen *mobbing* olgusu, çalışma hayatının bir parçasıdır. Çalışan her birey, *mobbing* olgusu içinde bir pay almaya adaydır. Çalışma yaşamında herkes, *mobbing* olgusunun bir parçası olmaya adaydır. *Mobbing* sürecinde üç grup insandan söz edilebilir. Bunlar:

- *Mobbing* Davranışını Gerçekleştirenler
- *Mobbinge* Maruz Kalan Bireyler
- *Mobbing* İzleyicileri<sup>159</sup>

### 1. ***Mobbing* Davranışını Gerçekleştirenler**

Leymann, *mobbing* uygulayan kişilerin, bu davranışları kendi eksikliklerini telafi etmek için kullandığını, kendileri adına ve işyerlerindeki konumları adına duydukları kaygı ve tedirginliğin, bu kişileri başka kişiler üzerinde *mobbing* davranışlarını uygulamaya ittiğini belirtmiştir. *Mobbing* uygulayan bireylerin kişilik özellikleri, her şeyi kontrol etme çabasında olan, korkak, sinir hastası ve iktidar açlığı olan şekilde tanımlanabilmektedir. *Mobbing* uygulayan kişinin davranışlarının birçoğu, çekememezlik, konum endişesi, korku ve güven eksikliğinden doğan kıskançlıktan kaynaklanmaktadır.<sup>160</sup>

---

<sup>159</sup> Pınar Tınaz, *op.cit.*, s.66-67

<sup>160</sup> Noa Zanolli Davenport, Gail Eursell Elliot, Ruth Distler Schwart, *op.cit.*, s.56

*Mobbing* uygulayanlar farklı kişilik özelliklerinin dışına çıkan bireylerdir ve tam olarak hiçbir kişilik grubuna ait değillerdir. Ancak etraflarında gerçekleştirdikleri tavır ve tutumlar ile tanımlanabilirler. Çeşitli araştırmacıların öne sürdüğü farklı *mobbing* uygulayan kişilerin tiplerine bakıldığında, bu kişilerin genelde hayatlarındaki tatminsizlikleri, hüsrancı, engellenmişlikleri veya başarısızlıklarından kaynaklanan hıncı, başka kişilere psikolojik şiddet uygulayarak kendilerini rahatlatdıklarını söylenebilir.<sup>161</sup> En sık rastlanan *mobbingci* tipleri ve farklı özellikleriyle aşağıdaki gibidir:

- **Narsist *Mobbingciler*:** Herkesten kendilerini üstün gören, eşi olmayan, kusursuz bir dahi olduğunu düşünen ve her şeyi kendilerine hak gören narsist *mobbingciler*, *mobbing* uyguladıkları kişilere karşı kaba, ukala, haddini bilmez tavır ve tutumlar sergileyerek oldukça acımasız olurlar.<sup>162</sup>
- **Hiddetli *Mobbingciler*:** Fevri karakter özelliğine sahip hiddetli *mobbingciler*, aksi ve geçimsiz tavırlarıyla iş yerinde sinir krizleri geçirir ve iş yerini tahammül edilmez bir hale getirirler. Yüz ifadeleriyle bile çevresindeki şeyleri adeta yıkıp geçirirler, devamlı toplantı ya da konuşmaları yarıda keserek kişileri yıldırırlar.<sup>163</sup>
- **İki Yüzlü *Mobbingciler*:** Arkalarından iş çevirdiği insanlara bile iyi insan rolü yaparlar. *Mobbing* uyguladığı bireye ara sıra arkadaşça ve sevecen davranmasının sebebi, kişinin arkasından çevirdiği işlerin ortaya çıkması durumunda doğa bilecek kötü sonuçlarını ve bunların kendisine karşı kullanılma olasılığını engellemek içindir. Saldırgan tavrını gizleyebilmek için devamlı gülümserler. İkiyüzlü *mobbingciler* gerçekleştirdikleri tüm *mobbing* davranışlarının farkındadırlar, çok rahat bir şekilde suçu başkalarına yıkabilirler ve suçsuz oldukları konusunda yeminler ederler. Başkalarının başarılarını ve terfilerini hazmedemezler. Karşısında bulunan kişi üzerinde stres yaratmak için sürekli yeni planlar yaparlar.<sup>164</sup>
- **Megaloman *Mobbingciler*:** Hedefinde olan kişilere devamlı olarak kendi üstünlüğünü kanıtama ve kabul ettirme çabasında olan bu kişiler, yapılan her türlü işte kendinden onay alınmasını beklerler. *Mobbing* uyguladığı kişilerin toplantılara katılımını engeller, telefonlarına ve maillerine cevap vermezler, *mobbing* uyguladığı kişinin duyamayacağı bir ses tonuyla konuşur veya yorumlanması güç yanıtlarla aklını

---

<sup>161</sup> Pınar Tınaz, *op.cit.*, s.69

<sup>162</sup> *Ibid.*, s. 70

<sup>163</sup> *Ibid.*, s. 71-72

<sup>164</sup> *Ibid.*, s. 72-73

kariştirirler. İş yerinde, kendi dışında herkesin uymak zorunda olduğu görülmemiş kurallar uydururlar. Bunun sebebi kariyer yolları açık olan hedeflerindeki kişilerin kariyer yollarını kapatmaya çalışmaktır.<sup>165</sup>

- **Eleştirici *Mobbingciler*:** Yapılan hiçbir işten memnun kalmaz ve bu işleri yapan kişileri sürekli eleştirirler. Karşısındaki kişinin hatalarını arayan, sürekli Şikayet eden negatif kişilerdir.<sup>166</sup>

- **Hayal Kırıklığına Uğramış *Mobbingciler*:** zel yaşantılarında yaşadıkları problemler ve olumsuzlukları zmleyemeyen *mobbingciler* bu durumu iş arkadaşlarına yansıtırlar. Bu kişilere göre diğer insanlar, onun yaşadığı benzer problemleri ve duyguları yaşamadıkları için düşmanıdır. Her zaman başka kişilere karşı çekememezlik ve kışkanlık duyguları beslemektedirler.<sup>167</sup>

- **Fesat *Mobbingciler*:** Sürekli değişik kötülük düşünür ve iftiralarıyla başkalarını incitmeye çalışırlar.<sup>168</sup>

- **Dalkavuk *Mobbingci*:** Bu kişiler amirlerinin gözüne girmek, ona yaranmak için her Şeyi yaparlar. Amirinin gözünde alışkan imajı çizmek için devamlı kendinden daha alt pozisyonda çalışanları azarlar, adeta ortalığı birbirine katarlar.<sup>169</sup>

- **Zorba *Mobbingciler*:** Aşırı derece insafsız ve zalimlerdir. Kendilerinden başka hiç kimsenin düşünce ve gereksinimlerini önemsemezler. Herkesten stn olduklarını düşündükleri için insanlara tutsaklarıymış gibi rahat davranışlar sergilemekten çekinmezler.<sup>170</sup>

- **Korkak *Mobbingciler*:** Başkalarının kendilerinden daha yetenekli olduğunu ve daha çabuk yükselebileceğini düşündüklerinde bile endişeye kapılırlar. Kendilerini korumak için başkalarına *mobbing* uygularlar.<sup>171</sup>

- **Kışkan *Mobbingci*:** Bir başkasının kendisinden daha başarılı olabileceğini asla kabul etmezler ve iş yerinde başarılı kişiyi yok etmek için *mobbing* uygulamaya başlarlar.<sup>172</sup>

---

<sup>165</sup> *Ibid.*, s. 84

<sup>166</sup> *Ibid.*, s. 85

<sup>167</sup> *Ibid.*, s. 85

<sup>168</sup> *Ibid.*, s. 86

<sup>169</sup> *Ibid.*, s. 86

<sup>170</sup> *Ibid.*, s. 87

<sup>171</sup> *Ibid.*, s. 87

<sup>172</sup> *Ibid.*, s. 87



- **Hırslı Mobbingciler:** Bu kişiler terfi edebilmek için kanunsuz bile olsa her şeyi yapmayı göze alırlar. Kendi menfaati için her yola başvurabilirler.<sup>173</sup>

## 2. *Mobbing* Mağdurları

*Mobbing*, kişinin çalışma hayatını ve şahsiyetini derinden yaralar ve kişinin kendinden şüphe duymasını sağlar. İşyerine karşı aidiyet duygusu gelişmiş olan çalışanlar, genellikle işyerlerine sadık, çalıştıkları yerin saygınlığını önemseyen kişilerdir. Karşılaştıkları *mobbing* davranışı karşısında susmayı tercih ederler, karşı harekete geçip geçmeme konusunda kararsız kalırlar ve başkalarından destek almayı pek istemezler, çok acı çekerler ama acılarını pek dışarıya vuramazlar. İşine çok büyük bir bağlılığı olmayan kişiler ise, işi, hayatını sürdürebilmesi için bir aracı olarak görür. Kişisel gelişim, statü kazanma olanağı olarak görmezler. *Mobbing* davranışıyla karşı karşıya kaldıklarında kolayca sırtlarını dönüp başka bir iş yerine geçebilirler.<sup>174</sup> Araştırmalara göre *mobbinge* maruz kalan kişiler aşırı derecede insafli ve adil fakat sosyal kişilerdir. *Mobbing* davranışlarının başlamasını tetikleyen temel kişilik özellikleri; *mobbinge* maruz kalan kişinin kendini müdafaa edememesi, başarılı bir kişi olması, grup standartlarına uymaması, sosyal yeterliliğinin ve kendine güveninin eksikliğidir.<sup>175</sup>

*Mobbinge* maruz kalan kişiler genellikle çalışkan iş görenlerdir. Bu başarıyı fark eden kötü niyetli çalışma arkadaşları kendilerinin yerine onun terfi edebileceğini düşünerek performansı ile ilgili açık aramaya başlarlar. Bu durum daha da ileri boyutlara ulaşınca *mobbinge* maruz kalan kişi çoğu kez yoğun kaygı ve korku yaşamaktadır. *Mobbinge* maruz kalan kişiler, kendi kendilerine sorunu çözebileceklerini düşünerek, genellikle konuşmaktan kaçınmaktadırlar. Kişi kendini müdafaa etmek yerine çevreyle ilişkisini kopararak yavaş yavaş kendini izole eder.<sup>176</sup> *Mobbing* sürecinin işleyişi, değişik işyerlerinde, değişik biçimde başlasa da, çoğunlukla ilerleme süreci içerisinde çok karakteristik, benzer bir şekilde devam etmektedir. Mağdur bireyin görevleri kendisine hiç bildirilmeden başkasına verilir. Kendisiyle iletişim kesilir; kendisine bildirilmesi gereken haber ve bilgiler bildirilmez.

---

<sup>173</sup> *Ibid.*, s. 87

<sup>174</sup> Noa Zanolli Davenport, Gail Eursell Elliot, Ruth Distler Schwart, *op.cit.*, s.79-80

<sup>175</sup> Bülent Tokat, Mihriban Cindiloğlu, Hakan Kara, *Değerlerin Psikolojik Kuşatılması: Mobbing*, Bursa, Ekin Yayınevi, 2011, s.53

<sup>176</sup> *Ibid.*, s.53

Sürekli tenkit edilirler ve ayıplanırlar. Bütün bu tavır ve tutumlara maruz kalan ve yaşadıklarından etkilenen mağdur hastalanır ve bir süre işe gelemmez. İşe döndüğünde, odası veya masası değişmiştir, masasındaki telefon çalışmamaktadır; internet bağlantısı kesilmiştir. Sorduğu sorular yanıtız bırakılmakta ve kendisine durumla ilgili hiçbir açıklama yapılmamaktadır.<sup>177</sup> Leymann, *mobbinge* maruz kalan birey için oldukça yalın ve pratik bir tanımlama gerçekleştirmiştir. “Mağdur, kendinin mağdur olduğunu hissedendir.”<sup>178</sup> *Mobbinge* maruz kalan kişinin, bu süreç içerisinde yaşadıklarını aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Hastalık belirtileri baş gösteren birey, sürekli hastalanır, işi aksatır veya işten kovulabilir.
- Devamlı endişe içinde ve baskı altındadır, bunların sonucunda, kişide somatoform bozukluklar ortaya çıkabilir. Kimi zaman ağır bir bunalım yaşar, kendini öldürmeyi düşünebilir ve kendini öldürme girişiminde bile bulunabilir.
- Kendini geri plana atılmış olarak görür ve dışlanmış hisseder.
- Bir taraftan suçsuz olduğuna inanırken, diğer taraftan sürekli her şeyi hatalı yaptığını düşünür ve suçu kendinde arar.
- Özgüven eksikliği yaşar ve sürekli tereddüt içerisinde.
- Yaşadıkları bu durumdan dolayı ya tüm sorumluluğu inkar ederler ya da her şeyden kendilerinin sorumlu olduklarını düşünürler.<sup>179</sup>

*Mobbing* davranışlarının zararları tek bir seferde yaşanan zararlar değildir. Yavaş yavaş oluşan birikimli zararlardır. *Mobbingin* birinci derecesinde, çalışma arkadaşlarının onur kırıcı davranışlarına maruz kalmak kişiyi üzer, hayrete düşürür ve üzüntü duymasına sebep olur. *Mobbinge* maruz kalan kişi çeşitli aralıklarla uykusuzluk, ağlama, kırılganlık, dikkat dağınıklığı yaşayabilir. Aile ve yakın çevresi henüz bir şeylerin ters gittiğini fark etmezler.<sup>180</sup> Bu durumun devam etmesi durumunda yani *mobbingin* ikinci derecesinde kişide hipertansiyon, kilo alma veya kilo kaybı,

---

<sup>177</sup> Pınar Tınaz, *op.cit.*, s.102

<sup>178</sup> Heinz Leyman, *II Contenuto e lo Sviluppo del Mobbing sul Lavoro*, Bologna: Pitagora Editrice, 1990, s.36, Aktaran; *Ibid.*, s. 102-103

<sup>179</sup> Henry Walter, *Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz*, Frankfurt ve New York: Campus, 1993, s.42 Aktaran; *Ibid.*, s.103

<sup>180</sup> Noa Zanolli Davenport, Gail Eursell Elliot, Ruth Distler Schwart, *op.cit.*, s.85-86

kalıcı uyku bozuklukları, karın ağrısı, mide bulantısı, ishal, kabızlık gibi sorunlar, dikkat eksikliği, bunalım, alkol, ilaç veya madde bağımlılığı, iş yerine gitmemek için sık sık bahaneler yaratma gibi alışılmadık korkular görülebilir. Aile ve arkadaşları artık bir sorun olduğunu fark ederler ancak *mobbinge* maruz kalan kişinin iş yerinde yaşadığı zorlukları azımsayabilirler. Üçüncü derecede *mobbing* davranışları artık kişiyi iş yapamaz hale getirir. Kötü durumdadırlar ve kendilerini savunmaz hale gelirler. Panik atak nöbetleri, kalp krizleri, ağır depresyon belirtileri, farklı ciddi rahatsızlıklar, kazalar, kendine zarar verme veya kendini öldürme girişimleri, üçüncü şahıslara yönelik şiddete başvurma gibi fiziksel veya psikolojik belirtiler oluşabilir. Tüm bu belirtiler mağdurun ailesi ve yakın çevresi için uyarı niteliğinde olan önemli durumlardır ve birey artık uzmanlar tarafından yardım almak zorundadır.<sup>181</sup>

### 3. *Mobbing* İzleyicileri

Yöneticileri, amir ve çalışma arkadaşları *mobbing* sürecine doğrudan müdahil değillerdir, ancak bu sürecin bir şekilde farkındadırlar. İzleyici olarak bu sürece katılan bu kişiler bazen sürece dahil de olabilirler. Değişik tiplerde karşılaşılan *mobbing* izleyicileri, gerçekleştirdikleri davranışlara göre farklılık gösterir. *Mobbing* izleyicilerininin davranış farklılıkları dikkate alınarak, aşağıda belirtilen şekilde bir gruplandırma yapılabilir.<sup>182</sup>

- **Diplomatik İzleyici:** Yaşanan çatışma durumlarında daima uzlaşma olması tarafında olan kişilerdir. Bu izleyici, genellikle aracı rolünde olduğundan diğer kişiler tarafından ya sevilir ya da nefret edilir. Verilen kararlarda imzasının bulunması nedeni ile kimi zaman diğer kişiler tarafından kıskançlık davranışına maruz kalabilir. Bu izleyiciler, şirket içinde kendilerine yöneltilen tepkiler sonucunda gelecekte mağdur pozisyonuna düşme tehlikesi yaşar.<sup>183</sup>

- **Yardakçı İzleyici:** *Mobbing* uygulayan kişiye sadık olan bu izleyiciler ise adeta *mobbingcinin* emir eri gibi davranırlar ancak bu özelliğinin başka kişiler tarafından anlaşılmasını istemezler. Çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde, içten ve iyi ilişkiler

---

<sup>181</sup> *Ibid.*, s.87-88

<sup>182</sup> Pınar Tınaz, *op.cit.*, s.113

<sup>183</sup> *Ibid.*, s.117

içinde bulunsa bile, amirinin çalışma arkadaşlarından birine *mobbing* uyguladığını hissettiği anda, amirine destek vermekten de çekinmez.<sup>184</sup>

- **Fazla İlgili İzleyici:** Başka kişilerin sorunlarıyla bazen içten bir biçimde ilgilenirken bazen de karşısındaki kişinin özeline rahatsız edici ve ısrarlı bir şekilde girmeye çalışabilirler. Bu izleyiciler davranış tarzlarıyla *mobbinge* maruz kalan bireyi huzursuz eder ve kaçış yolları aramaya iterler. Zamanla ısrarcı soruları ve zorla özeline girmeye çalışan tavırları mağdurun strese girmesine ve bu izleyiciyi de başka bir *mobbingci* şeklinde algılamasına neden olabilir.<sup>185</sup>

- **Her Şeye Karşı İlgisiz İzleyici:** İşyerinde olup biten iyi veya kötü hiçbir şeyi karışmayan bu izleyiciler, gerçekleşen olaylar karşısında fikirlerini asla beyan etmez ve uzak durmaya çalışırlar. *Mobbing* uygulayan kişiye destek olmaz veya bir yardımda bulunmazlar ancak mağdura karşı gerçekleştirilen psikolojik şiddet davranışlarına engel olmak için de hiçbir girişimleri olmaz. Bu izleyici tipi yaşanan *mobbing* davranışına tamamen umursamaz ve vurdumduymazdır.<sup>186</sup>

- **İki Yüzlü İzleyici:** Gerçekte belli bir görüşü veya düşüncesi olsa da, iş yerinde gerçekleşen tüm problemlere karşı ilgisizmiş imajı çizer. Bu izleyiciler, gerçekleşen *mobbing* davranışlarının ileride kendisine de uygulanacağını düşünebilir ve korktuğu için, mağdura destek olmak yerine, *mobbing* uygulayan kişiye destek olmayı tercih edebilirler. Bu davranışlar kendini güven altına alma amaçlıdır.<sup>187</sup>

---

<sup>184</sup> *Ibid.*, s.117

<sup>185</sup> *Ibid.*, s.118

<sup>186</sup> *Ibid.*, s.118

<sup>187</sup> *Ibid.*, s.118

## F. **MOBBING SONUÇLARI VE MÜCADELE YÖNTEMLERİ**

### 1. **Mobbingin Sonuçları**

#### 1.1. **Mobbinge Maruz Kalan Bireye İlişkin Sonuçları**

Leymann hastalarına tanı koymadaki zorluklarını anlatırken daha önce metrolarda veya trenlerde intihar etmek için raylara yatan kişilerin üzerinden geçen sürücüler ve mühendisler ile ilgili çalışmasından karşılaştırma yapmıştır. Sürücülerin Travma Sonrası Stres Bozukluğu (*Post Traumatic Stress Disorder*) tepkilerinin istatistiki olarak *mobbinge* maruz kalan kişilerden daha ılımlı olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca çok küçük oranda tren mühendislerinin Travma Sonrası Stres Bozukluğu yaşadığını gözlemlemiştir. Fakat bu oran Leymann'ın *mobbinge* uğrayan kendi hastaları ile karşılaştırıldığında oldukça düşük kalmaktadır. *Mobbinge* uğrayan kişilerin neredeyse tamamında yoğun Travma Sonrası Stres Bozukluğu gözlemlenmiştir. Leymann *mobbinge* maruz kalan kişilerin reaksiyonlarını yukarıda bahsedilen tren veya metro sürücülerinin reaksiyonlarından çok, Norveç'te tecavüze uğrayan kadınlarla ilgili yapılan bir araştırmada, *mobbing* davranışlarına maruz kalan kişilerin, tecavüze uğrayan kadınların reaksiyonlarının karşılaştırılabileceğini belirtmiştir. Tecavüze uğrayan kadınlar üzerinde yapılan bu çalışmada "Olay Etkisi Ölçeği (*Impact of Event Scale*)" nde bahsedilen ölçeklerden ikisi olan kontrolsüzce akla gelme ve kaçınma durumlarının değerleri oldukça yüksek çıkmaktadır.<sup>188</sup>

Leymann çalışmalarında stres sonrası oluşan reaksiyonları değerlendirme ile ilgili yapılan farklı ölçekleme çalışmalarından da bahsetmiştir. Fakat yukarıda verdiğimiz örneklerde Leymann değer olarak IES sonucunda çıkan değerlerden bahsettiği için bu çalışmada sadece IES hakkında temel bir bilgi verilecektir.

---

<sup>188</sup> Heinz Leymann, "How Serious are Psychological Problems after Mobbing?", *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/32100E.HTM> (Erişim Tarihi: 16/05/2015)

IES bireylerin yaşamlarında gerçekleşen stresli olaylara karşı verdikleri psikolojik tepkiler araştırılırken yukarıda da değindiğimiz öne çıkan iki tepki sınıfı olarak kontrolsüzce akla gelme ve kaçınma üzerinden bir değerlendirme yapmak için kullanılan bir ölçektir. Kişilere, kendilerine sunulan bu ölçeklenme öncesinde yapılan çalışmada insanların stres dolu durumlar sonrasındaki verdikleri öne çıkan on beş cevap üzerinden oluşturulan, kendi belirttikleri zamanda başlarına gelen stres dolu bir duruma karşı son yedi gün içerisinde hissettiklerine dair, asla, nadiren, bazen ve genellikle seçeneklerini seçebilecekleri bir anket ile gerçekleştirilen bir ölçeklendirme çalışmasıdır. Bu ölçeklendirme çalışmasından bahsederken kısaca bilgi vermek adına kişilere sunulan anketteki on beş temel yorumu ve bu yorumların hangilerinin kontrolsüzce akla gelen hangilerinin ise kaçınma durumu sınıfına girdiğini belirteceğiz. Anketin uygulandığı kişilerin değerlendireceği on beş durum aşağıdadır;

1. Olayı düşünmek istememe rağmen aklıma geldi
2. Düşündüğümde veya hatırlatıldığında kendimi üzülmeğe alıkoydum
3. Hafızamdan silmeye çalıştım
4. Hakkında aklıma gelen görüntüler ve düşünceler sebebi ile uyumakta veya uyanık kalmakta zorluklar yaşadım
5. Olay hakkında yoğun duygu dalgalanmaları yaşadım
6. Olay hakkında rüyalar gördüm
7. Olayı hatırlatan unsurlardan uzak durdum
8. Olayı hiç yaşanmamış veya gerçek değilmiş gibi hissettim
9. Olay hakkında hiç konuşmamaya çalıştım
10. Olay hakkındaki sahneler aklımda birden beliriverdi
11. Başka şeyler olayı devamlı düşünmeme sebep verdi
12. Olay hakkında birçok duygu hissettiğimin farkındaydım fakat bunlarla yüzleşmemeye çalıştım
13. Olay hakkında hiç düşünmemeye çalıştım
14. Olay hakkında her hatıra ilgili duygularımı geri çağırıştırdı
15. Olay hakkında bir tür hissizlik yaşadım.<sup>189</sup>

---

<sup>189</sup> Mardi Horowitz, Nancy Wilner and William Alvarez, "Impact of Event Scale: A Measure of Subjective Stress", *Psychosomatic Medicine*, Sayı:41, 1979 s.213,214

Bu saydığımız on beş temel sorudan 1, 4, 5, 6, 10, 11 ve 14 üncü maddeler kontrolsüzce akla gelen reaksiyonlar alt kümesini, 2, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 15 inci maddeler ise kaçınma reaksiyonları alt kümesini oluşturmaktadır.<sup>190</sup> Leymann bir hipotez olarak travmatik bir olay sonrası mağdurun haklarını ihlal eden aşağılayan sosyal konumunu etkileyen ihlallerin ve olayların devam etmesi durumunda Olay Etkisi Ölçeği değerlerinin daha yüksek olarak gözlemlendiğini belirtmektedir. Bu durum, yukarıda karşılaştırmada bahsedilen sürücülerde gözlemlenmezken, Leymann çalışmalarında, *mobbing* davranışına maruz kalan çalışanlarda aynen tecavüze uğrayan kadınlar üzerinde yapılan çalışmadaki gibi Olay Etkisi Ölçeği değerlerinin yoğun bir şekilde gözlemlendiğini belirtmiştir.<sup>191</sup> Leymann, travma durumunun uzun süre sürmesi ve bireyin haklarını ihlal eden durumların takip eden şekilde devam etmesi durumunda, Travma Sonrası Stres Bozukluğunun çok daha yoğun olarak geliştiğini ifade etmektedir.<sup>192</sup>

*Mobbings*e uğrayan çalışanlar, aynı zamanda travmatik bir ortamdan da şikayet etmektedirler. Çalışma arkadaşları, idareciler, insan kaynakları, doktorlar, kurumsal sağlık danışmanları konuyu doğru bir biçimde ele almadıklarında bu belirtilen çevre faktörleri ile olan etkileşimler çok daha büyük travmalara sebebiyet vermektedir. Bu durumdan ötürü *mobbing* mağdurları kendilerini devam etmekte olan bir tehdit altında hissetmektedirler. *Mobbings*e uğrayan birey etkili ve yeterli desteği alamadığı müddetçe, devam eden sürecin herhangi bir zamanında yeniden bu travmaları yaşama tehlikesi altındadır. Bu bireylerde Travma Sonrası Stres Bozukluğu, birkaç gün veya hafta sürmek yerine sürekli olarak yenilenecek şekilde devam etmektedir. Bireylerin *mobbing*e uğramasından sonra haklarının ihlal edilmesi, onlara yanlış bir biçimde reaksiyon verilmesi gibi özgüvenlerini ve psikolojik sağlıklarını yıpratıcı unsurlar devam ettikçe yeni travmalar ve davranış bozuklukları gözlemlenmektedir. Bu durum, bireylerin sadece bir psikolojik travma yaşamasını sağlamakla kalmayıp, uzun dönemlere yayılan ve bireyin sosyo-ekonomik varlığını tehdit eden stres koşulları yaratmaktadır. Sosyal çevrelerinden koparılan *mobbing*e maruz kalan bireylerin önemli bir çoğunluğu kalıcı psikolojik hasarlar ile birlikte işten ayrılma veya kovulma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar.<sup>193</sup>

---

<sup>190</sup> *Ibid.*, s.214

<sup>191</sup> Heinz Leymann, *op.cit.*, <http://www.leymann.se/English/32100E.HTM> (Erişim Tarihi: 16/05/2015)

<sup>192</sup> *Ibid.*, <http://www.leymann.se/English/32100E.HTM> (Erişim Tarihi: 16/05/2015)

<sup>193</sup> *Ibid.*, <http://www.leymann.se/English/32100E.HTM> (Erişim Tarihi: 16/05/2015)

Kasıtlı ve düzenli periyotlarla gerçekleşen *mobbing* davranışlarının sonuçları, bu davranışlara maruz kalan kişilerde ağır ağır oluşan, eklenerek çoğalan zararlar şeklinde ortaya çıkar. *Mobbingin*, *mobbinge* maruz kalan kişiler üzerinde yarattığı sonuçları, ekonomik, sosyal, hem ruhsal, hem de fiziki sağlığa ilişkin sonuçlar olarak üç grupta inceleyebiliriz.<sup>194</sup>

<b>Ekonomik Sonuçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avukat masrafları, sigorta primleri,<sup>195</sup></li> <li>• <i>Mobbinge</i> maruz kalan bireyin; ruhsal ve fiziksel sağlığının iyileştirilmesi amacı ile yapılan doktor, ilaç, hastane masrafları,</li> <li>• işin kaybedilmesi sonucunda düzenli kazancın kaybedilmesi.</li> </ul>
<b>Sosyal Sonuçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mobbinge</i> maruz kalan bireyin, toplumsal imajının zarar görmesi,</li> <li>• Depresif tavır ve tutumları sebebiyle çalışma arkadaşları tarafından mesafe konulması veya hiç konuşulmaması,</li> <li>• Mesleki kimliğinin yitirilmesi,</li> <li>• Ayrılık acıları,</li> <li>• Kimlik kaybı, sosyal ve aile çevresindeki yerini yitirme.</li> </ul>
<b>Ruhsal ve Fiziki Sağlığa İlişkin Sonuçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres,</li> <li>• Kazalar, sakatlıklar,</li> <li>• İntihar,</li> <li>• Hafıza ve konsantrasyon kayıpları, bayılmalar,<sup>196</sup></li> <li>• Bunalım,</li> <li>• Panik nöbetleri şeklinde meydana gelen manasız endişe ve heyecanlar,</li> <li>• Öz kontrolünü, öz güvenini yitirme,</li> <li>• Terk edilmişlik duygusu,</li> <li>• Dikkat toplayamama, ellerin terlemesi ve titremesi, mide ve bağırsak hastalıkları, bağışıklık sisteminde düşüş, baş ağrıları, iştahsızlık vb.</li> </ul>

**Tablo 4: *Mobbingin* Ekonomik, Sosyal, Ruhsal ve Fiziki Sağlığa İlişkin Sonuçları<sup>197</sup>**

<sup>194</sup> Pınar Tınaz, *op.cit.*, s.158

<sup>195</sup> Şaban Çobanoğlu, *op.cit.*, s.56

<sup>196</sup> *Ibid.*, s.56,57

<sup>197</sup> Pınar Tınaz, *op.cit.*, s.158,159



## 1.2. *Mobbingin* Uygulandığı Örgütlere İlişkin Sonuçlar

Örgütlerde gerçekleşen *mobbing* davranışlarının kişiler üzerindeki ağır ve tahrip edici sonuçları olduğu kadar örgüt üzerinde de aynı etki yaşanmaktadır. Bu sebep ile işverenler, *mobbingin* örgüte verdiği zararların ne ölçüde kötü sonuçlar meydana getirebileceğinin farkındalığına sahip olabilseler ve meydana gelmesi olası olan sorunlar ve bunların çözümü ile ilgili yeterli bilgi donanımları olsa, *mobbing* sürecini sonlandırmak için ellerinden gelenin en iyisini yapacaklardır. Örgüt açısından ortaya çıkan ekonomik sonuçlarının yanında ağır sosyal sonuçların oluşması da kaçınılmazdır.<sup>198</sup> Örgütlerin bünyesinde oluşan anlaşmazlıklar, şirket kültürüne verilen zararlar, stres, düşük moral ve üretkenliğin sınırlanması, ekonomik kayıplar gibi hususlar örgütlerin *mobbing* davranışlarından ne kadar geniş çapta etkilendiklerini göstermektedir.<sup>199</sup> *Mobbingin*, örgütlere psikolojik etki ve ekonomik maliyetlerinden birkaçı aşağıda belirtilmiştir.

<b><i>Mobbingin</i> Örgütlere Psikolojik Etkileri</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışan kişiler arasında yaşanan anlaşmazlıklar ve çatışmalar,</li><li>• Örgütlerde olumsuz bir atmosfer, kültür değerlerinin yara alması, güvensizlik ortamı,</li><li>• Genel saygı ve sabrın azalması,</li><li>• Çalışanlarda oluşan isteksizliğin, yaratıcılığı kısıtlaması.</li></ul>
<b><i>Mobbingin</i> Örgütlere Ekonomik Maliyetleri</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rahatsızlık sebebi ile alınan izinlerin artması,</li><li>• Tecrübeli çalışanların işi bırakması,</li><li>• İşten ayrılan çalışan sayısının artması ile birlikte yeni çalışan alımının doğurduğu maliyet,</li><li>• İşe yeni alınanlara uygulanacak olan eğitimin maliyeti,</li><li>• Genel verimliliğin azalması, iş kalitesinde düşme</li><li>• Yapılan tazminat ödemeleri, yasal işlem masrafları, erken emeklilik ödemeleri.</li></ul>

**Tablo 5: *Mobbingin* Örgütlere Psikolojik Etki ve Ekonomik Maliyetine İlişkin Sonuçları<sup>200</sup>**

<sup>198</sup> *Ibid.*, s. 161

<sup>199</sup> Şaban Çobanoğlu, *op.cit.*, s.56

<sup>200</sup> Pınar Tınaz, *op.cit.*, s.164

### 1.3. *Mobbinge* Maruz Kalan Bireyin Ailesine İlişkin Sonuçlar

*Mobbing* davranışlarını yaşayan kişi, sorunlarını ailesi, yakın çevresi, güvendiği ve yakın hissettiği kişilerle paylaşır. Genellikle aile bireyleri, sorunların paylaşılmasında, sıkıntıların anlatılmasında ilk akla gelen kişilerdir. *Mobbing* davranışlarına maruz kalan bireyin yaşadığı sıkıntılar, çoğu zaman aile bireylerinin de duygularını etkiler ve üzer. *Mobbing* davranışlarına maruz kalmış olan kişi, iş yerinde kendisine yapılan onur kırıcı ve küçük düşürücü davranışların ve dışlanmışlıkların kendisinde oluşturduğu öfke, üzüntü ve hüsrani aile içine taşıyacaktır. Yaşanan olaylardan dolayı çok acı çeken *mobbinge* maruz kalan birey, yaşadığı tüm olumsuzlukları eşine, çocuklarına, annesine-babasına yansıtacaktır. *Mobbing* sürecinin ilk aşamalarında aile bireylerinin arasındaki bağıllık ve fiziksel yakınlık mağdura büyük yarar sağlar.<sup>201</sup>

Kültürler ve toplumlar arasında farklılıklar olduğu gibi, aileler arasında da farklılıklar vardır. Akdeniz ülkelerinin toplumlarında aile yapısının özellikleri nedeniyle, bir ailenin üyesi olan birey, aile desteğini almakta zorlanmamaktadır. Kuzey ya da Orta Avrupa toplumunun aile üyesi olan bir aile, bireyin sorunlarıyla pek fazla ilgilenmezken, ailenin üyesi olan bireyi koruyucu rolü de yoktur. Bizim toplumumuzda ailenin, aile üyeleri üzerinde etkisi çoktur. Ancak zamanla Akdeniz tipi verici ve koruyucu ailenin de davranışlarının değişmesi mümkündür. Aile, kendini *mobbing* sürecinden koruyucu bir davranış içine girebilir. Aile, ailenin üyesi olan ve iş yerinde *mobbing* davranışlarına maruz kalan bireyi, aile birliğine ve sağlığına zarar veren bir faktör olarak hissetmeye başlayabilir. Bu kasti olarak yapılan bir tutum değil, sadece ailenin yanlış bir değerlendirmesidir. Aile bireyleri, mağdurun işiyle ilgili anlattığı sorunlara şüpheyle yaklaşabilir, gerçek problemleri yaratanın o olduğunu düşünebilir ve artık onun bir *mobbing* mağduru değil, kendine yanlış bir iş seçen, hatalı ve başarısız olmuş bir kişi olarak görmeye başlayabilir. *Mobbinge* maruz kalan bireyin ailesine ilişkin psikolojik etki ve ekonomik maliyetlerinden bazıları aşağıda belirtilmiştir.<sup>202</sup>

---

<sup>201</sup> Noa Zanolli Davenport, Gail Eursell Elliot, Ruth Distler Schwart, *op.cit.*, s.168

<sup>202</sup> *Ibid.*, s.168

<b><i>Mobbingin Ailelere Psikolojik Etkileri</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çaresiz kalma üzüntüsü,</li> <li>• Aile içi karışıklıklar ve kavgalar,</li> <li>• Ayrılık veya boşanmanın getirmiş olduğu üzüntü,</li> <li>• Çocuklara olan ağır etkiler.</li> </ul>
<b><i>Mobbingin Ailelere Ekonomik Maliyetleri</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ailenin kazancında meydana gelen kayıp,</li> <li>• Ayrılma veya boşanma ücretleri,</li> <li>• Tedavi giderleri.</li> </ul>

**Tablo 6: *Mobbingin Ailelere Psikolojik Etki ve Ekonomik Maliyetine İlişkin Sonuçları*<sup>203</sup>**

## **2. *Mobbing* İle Mücadele Yöntemleri**

### **2.1. *Mobbing*'le Bireysel Mücadele Yöntemleri**

Mağdur, *mobbing* davranışlarının bireysel olarak üstesinden gelebilmek için, öncelikle kendini iyi hissetmesini sağlayacak, dayanma gücünü arttırabilecek uğraşlar içinde olmalıdır. Bunların gerçekleştirilmesi için gereken bazı örnekler aşağıda yer verilmiştir.<sup>204</sup>

- **Kişinin kendine güvenmesi;** herkesin kendince, kendi kişiliğine göre farklılaşan mücadele taktikleri vardır. Kişi benliğine sahip çıkıp, kendisi gibi davrandıkça, *mobbing* davranışlarıyla başa çıkabilme kabiliyeti o oranda yükselecektir.<sup>205</sup>
- **Denge bölgeleri oluşturmak;** *mobbing*, *mobbinge* maruz kalanın dengesini ve tüm sosyal hayat düzenini bozar. Her tür dengesizliğin ve güven eksikliğinin yok olduğu, mağdurun kendisini emniyet ve huzur içinde hissettiği bir ortam olan “denge bölgesi”, mağdur için sığınılacak bir liman gibidir ve *mobbingin* üstesinden gelmeye destek olur.<sup>206</sup>

<sup>203</sup> *Ibid.*, s.168

<sup>204</sup> Hasan Tutar, *op.cit.*, s.132-133

<sup>205</sup> *Ibid.*, s.133

<sup>206</sup> *Ibid.*, s.133

- **Mesleği ile ilgili yetenek ve vasıfları geliştirmek;** *mobbing*in bireyler üzerinde gerçekleştirdiği baskıyı azaltabilmenin diğer bir şekli ise, kişinin mesleği ile ilgili ve şahsi vasıflarını, olabildiğince hatalardan arıtarak geliştirmektir. Bu, kişinin kendine olan güvenini ve saygısını arttırır.<sup>207</sup>
- **Soğukkanlılığını korumak;** kişinin karşılaşmakta olduğu *mobbing* davranışları karşısında, *mobbing* uygulayan kişiye karşı saldırgan tavır almamaya dikkat etmelidir çünkü *mobbing* uygulayan kişinin zaten isteği bu yöndedir. Bunun yerine mağdur olan kişi duygularını yönetmeli ve sakinliğini koruyarak karşılaşmakta olduğu bu davranışlar karşısında nasıl bir davranış gerçekleştireceğine karar vermelidir.<sup>208</sup>
- **Algılama taktiklerini kuvvetlendirmek;** tüm *mobbing* unsurları insanların kişilik filtresinden süzülür. Bu durum, kişinin *mobbing* davranışlarına olan reaksiyonunun ne derece etkili olacağını gösterir. Mağdurun dayanma gücünün ölçüsü, *mobbinge* tahammül etme katsayısıdır.<sup>209</sup>
- **Değerleri açıklamak;** kişinin, kendi şahsi değerlerinin farkında olması ve bunların yaşam ile bir uyum içerisinde olduğundan emin olması, *mobbinge* başa çıkabilme gücünün gelişmesinde etkili bir yöntemdir. *Mobbing* davranışlarını yaşayan kişi, kendinde olan bu değerlerin sebebi ile mağdur olarak seçildiğini de unutmamalıdır. Ancak, değerlerinden cayarak bu saldırgan davranışlardan kurtulamazlar. Mağdurun, maruz kaldığı *mobbing* davranışlarını sonlandırabilecek olan en güçlü donanımı, sahip olduğu değerleridir.<sup>210</sup>

*Mobbing* davranışlarına maruz kalan kişilerin, *mobbing* olayını en az hasarla atlatabilmesi için çeşitli araştırmacılar çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Bunlardan ilki kişinin kendine olan inancı ve güvenidir. *Mobbing* davranışlarına maruz kalan kişinin, güçlü olduğunu ve bu durumun üstesinden gelebileceğine dair kendine olan inanç ve güveninin tam olmasıdır. Elbette bu durumu ortadan kaldırmak için planlar yapmak ve bu planlara sadık kalmak gereklidir. Planların doğru bir şekilde yapılması ve yaşanan olayın net bir şekilde algılanabilmesi için, kişi çalışma ortamı ile arasına bir mesafe koyarak geniş bir bakış açısıyla olaya yaklaşmalıdır. *Mobbinge* maruz kalan kişi, kendini soyutlamamalı, sosyal ortamlara girmeli, özgüvenini geliştirecek şeyler

<sup>207</sup> *Ibid.*, s.133

<sup>208</sup> Jale Minibaş Poussard, Meltem İdiğ Çamuroğlu, *Psikolojik Taciz, İş Yaşamında Gerilim*, Ankara, Akılçelen Kitaplar, 2015, s.126

<sup>209</sup> Hasan Tutar, *op.cit.*, s.134

<sup>210</sup> *Ibid.*, s.134

yapmalı, ailesinden, yakın çevresinden veya arkadaşlardan yardım almalıdır. Hobileri ile ilgilenmeli, yapmaktan hoşlandığı şeylere zaman ayırarak kuvvet toplamalıdır. Kendini mağdur olarak görme düşünce tarzından vazgeçilmesi gerekmektedir. Kişi, seçenekleri olduğuna ve kontrolün kendi elinde olduğuna inanmalıdır.<sup>211</sup>

## 2.2. *Mobbing*'le Örgütsel Mücadele Yöntemleri

İşyerlerinde *mobbing* ölümcül ve bulaşıcı bir hastalık gibidir ve örgütün bütün hayati bölümlerine büyük bir hızla yayılır. Bu durumun tedavi edilebilmesi için acil olarak önlem alınması gerekmektedir.<sup>212</sup> *Mobbing* ile ilgili yapılan araştırmalara göre: “*Mobbingi* uygulayanların karakterlerini değiştiremeyiz. *Mobbingi* önlemek için *mobbing* uygulayanları cesaretlendiren sistemi değiştirmek zorundayız”.<sup>213</sup>

İşyerleri, *mobbing* ile ilgili erken uyarı belirtilerini yakından takip etmeli ve gerekli önlemleri almalıdırlar. Yoğun personel sirkülasyonunun olması, çalışanların verimliliklerinde ani düşüşler gözlemlenmesi, oraya çıkan problemlerden dolayı günah keçisi seçilen bireye yüklenilmesi, çalışanların beklenmedik bir şekilde işten ayrılması, çalışma ortamının sebebi anlaşılamayacak bir şekilde tedirgin, mutsuz, verimsiz olması gibi erken belirtilerin göz önüne alınması ve üzerinde dikkatle durulması gereken hususlardır.<sup>214</sup>

Örgütlerin *mobbing* ile mücadele için yapması gereken en önemli konu, *mobbing* hakkında bilgi ve farkındalığın artırılmasıdır. Çalışanların birbirlerine saygı çerçevesi içinde davrandığı bir örgüt kültürü yaratmak, *mobbing* davranışının meydana gelmesi olasılığını azaltmaya yardımcı olur. Örgütlerin kendilerinin de *mobbingi* önleyici bazı çalışmalar yapabilecekleri unutulmamalıdır.

Öncelikle, iş yerinde gerçekleşen *mobbing* ile ilgili, tarafların (ast-üst) üzerinde ortak bir noktada anlaşabilecekleri yazılı bir prosedür oluşturulmalı ve bunun uygulanması sağlanmalıdır. Bu prosedürün yaşama geçirilmesinden sorumlu bir üst konsey oluşturulmalıdır ve prosedür bilinci ve teşvik etmek için çeşitli yollar geliştirilmelidir. Örgüt bu prosedürleri hakkında çalışanlarını bilgilendirmesi mesleki eğitimin bir parçası olmalıdır. *Mobbing* ile başa çıkmak için yapılan bu çalışmaların

---

<sup>211</sup> Bahar Çakır, *İş Yerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2006, İstanbul, s.29

<sup>212</sup> Noa Zanolli Davenport, Gail Eursell Elliot, Ruth Distler Schwart, *op.cit.*, s.50

<sup>213</sup> Employee Rights Quarterly (ERQ), Aktaran; Sabahat Bayrak Kök, *op.cit.*, s.439

<sup>214</sup> Şaban Çobanoğlu, *op.cit.*, 66,67

olumlu sonuçlanabilmesi öngörülebilir bir bütçe ile desteklenen planlanmış bir eğitim programı ve bu programın uygulanabilmesiyle mümkün olacaktır. *Mobbing* davranışları ile başa çıkabilmek için gerçekleştirilecek olan eğitim bilgi ve beceri olarak iki başlıkta incelenebilir.

Bilgi olarak; *mobbing* kavramının bilinirliği arttırılmalı ve kurumsal çerçevede açıklanmalı, örgütün yöntem ve prosedürleri açıklanmalı, uygun ve uygun olmayan tavır ve tutumlar tanımlanmalı ve hukuki boyut açıklanmalıdır.

Beceri olarak; bir iş yerinde çalışan kişilere, *mobbingi* tanımlama yeteneği kazandırılmalı, çatışma yönetimi eğitimleri verilerek çalışanlara bu yeti kazandırılmalı, *mobbing* olgusunda *mobbing* davranışlarına maruz kalan kişiye ve *mobbing* uygulayan taraflara destek verici şikayetçi olan ve şikayetçi olunan kişilere yardımcı olacak yetenekler kazandırılmalıdır. Risk yönetimi *mobbingin* önlenmesinde çok önemli bir rol oynar. Odak grup, anket, görüşme, karma yöntem yaklaşımı, risklerin belirlenmesinde kullanılan bazı yöntemlerdir. Çalışanlar, yaşadığı veya tanık olduğu *mobbing* olaylarını anlatmaları için cesaretlendirilmelidirler, bunun için, ayrıntılı bir şikayet formu ve telefon şikayet hattı sistemi oluşturulmalıdır. *Mobbingle* mücadelede önemli bir rol alan yöneticiler, örgüt içinde gerçekleşen ve gerçekleşebilecek olan çatışmaları çözüme kavuşturmak için proaktif bir yaklaşım sergilemelidir.<sup>215</sup>

### **2.3. *Mobbing* Olgusunun Türk Hukuk Sisteminde Yeri**

İşyerlerinde gerçekleşen *mobbing*, Batı'da 1980'li senelerde kavramsallaştırılarak araştırılması için ilk adımlar atılmış ve kavram ile ilgili farkındalığın oluşmasıyla ilerleyen senelerde değişik ülkeler İş Kanunları ve Ceza Kanunları kapsamında bu kavram çalışılarak lüzumlu olan yasal düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Günümüzde de Belçika, İsveç, Polonya, İngiltere ve Fransa *mobbingi* yasal olarak düzenlemeye koyan belli başlı ülkelerdendir. İtalya, Amerika Birleşik Devletleri, Avusturya, İsviçre, Almanya gibi ülkeler ise, *mobbinge* ilgili açıkça koruma buyuran bir yasal düzenleme bulunmamakta fakat söz konusu bu ülkelerde *mobbing* konusu ile ilgili birçok çalışma gerçekleştirdikleri ve *mobbinge* maruz kalanları, mevcutta var olan çeşitli düzenlemelerle koruma altına almaya

---

<sup>215</sup> Pınar Tınaz, *op.cit.*, s.165-170

çalıştıkları gözlemlenmektedir.<sup>216</sup> Türk hukukunda da *mobbing* konusunda belirgin bir hüküm olmamakla beraber *mobbing* kapsamında ele alınabilecek bazı düzenlemeler gerçekleşmiştir. Anayasanın “Genel Esaslar” ve “Temel Haklar ve Ödevler” bölümlerinin maddeleri de konuyu ilgilendirmektedir. Anayasanın 10. maddesi olan “Kanun Önünde Eşitlik” maddesi gereğince, “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür...” yani herhangi birine, herhangi bir yerde yapılan ayrımcılık Anayasa gereğince bir suç olarak görülmelidir. Anayasanın 17 nci maddesi “Kişinin Dokunulmazlığı, Maddi ve Manevi Varlığı”, 125 inci maddesi “Yargı Yolu”, 128 inci maddesi “Genel İlkeler” ve 129 uncu maddesi olan “Görev ve Sorumlulukları Disiplin Kovuşturulmasında Güvence” *mobbing* kapsamında ele alınabilir. Anayasa haricinde de yasal olan bazı metinlerde *mobbing* ilgili düzenlemeler vardır fakat Türkiye’de *mobbing* çoğunlukla cinsel taciz kapsamında algılanmış ve hukuki düzenlemeler de bu boyutta gerçekleştirilmiştir.<sup>217</sup> “Cinsel taciz; tanımı, içeriği, oluşma nedenleri ve kişiler üzerindeki etkileri açısından *mobbing* ile benzerlikleri olan bir eylem olarak algılanmaktadır. Fakat cinsel tacizin tarafları genellikle iki kişiden oluşurken, *mobbing* genellikle bir grubun hedef aldığı belli bir bireye karşı sistemli ve sürekli uygulanan kolektif eylemlerdir. Cinsel taciz eyleminin kendisinin bir amaç olması bu eylemi oldukça özgül ve açıklanabilir kılarken *mobbing* daha çok bir araç olabilir. Bu bakımdan, cinsel taciz küçük boyutlu ve basit bir eylem türüyken *mobbing* uzun süreli uygulanan geniş bir eylemler yelpazesidir.”<sup>218</sup> Türk Hukukunda *mobbing* ilişkin yapılan ilk yasal düzenleme, 01/07/2012 tarihinde yürürlüğe giren 6098 sayılı Yeni Borçlar Kanunu 417 inci maddesidir.<sup>219</sup>

---

<sup>216</sup> Ümit İlhan, “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri”, *Ege Akademik Bakış*, İzmir, Cilt 10, Sayı 4, İzmir, Ege Üniversitesi İ.İ.B.F, 2010, s.1180

<sup>217</sup> Yüksel Koçak, Cavit Yeşilyurt, “Türk Hukuku Bakımından Mobbing” *Zeitschrift für die Welt der Türken / Journal of World of Turks*, Sayı 6, No 1, Almanya, 2014, s. 216

<sup>218</sup> Derya Ergun Özler, Nuray Mercan, *op.cit.*, s.7

<sup>219</sup> Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, “İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi”, 2. Baskı, Ankara, 2014, s. 28

**6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu Bakımından;** çalışma hayatında gerçekleşen psikolojik taciz, mevzuatımızda ilk olarak Türk Borçlar Kanunu ile girmiştir. Bu Kanun “İşçinin kişiliğinin korunması” başlıklı 417 nci maddesi altında düzenlenmiştir. Bu maddeye karşıt tavırlar uygulayan işverenin, uyguladığı bu tavır ve tutumu sonucunda meydana gelen zararların telafisi, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabi tutulmuştur.<sup>220</sup>

**5237 sayılı Türk Ceza Kanunu Bakımından;** “İntihara” yönlendirme başlıklı 84 üncü maddenin birinci ve dördüncü fıkrası, “Soruşturma ve Kovuşturma Koşulu” başlıklı 131 inci maddenin birinci fıkrası, “Nefret ve Ayrımcılık” başlıklı 122 nci maddenin birinci fıkrası, “Hakaret” başlıklı 125 inci madde, “Cinsel Taciz” başlıklı 105 inci madde, “Cinsel Saldırı” başlıklı 102 nci madde, “Cebir” başlıklı 108 inci madde, “Kişilerin Huzur ve Sükûnunu Bozma” başlıklı 123 üncü madde ve “Eziyet” başlıklı 96 ncı madde *mobbing* kapsamında ele alınabilmektedir.<sup>221</sup>

**4857 sayılı İş Kanunu Bakımından;** İş Kanunu hükümlerinde de çalışma hayatında gerçekleşen psikolojik taciz olgusuna direkt olarak yer verilmemiş olup, “Eşit Davranma İlkesi” başlıklı 5 inci madde, “İşçinin Haklı Nedenle derhal Fesih Hakkı” başlıklı 24 üncü maddenin “Ahlak ve İyi Niyet Kurallarına Uymayan Haller ve Benzerleri” başlıklı ikinci fıkrası kapsamında iddia ve uyuşmazlıkların değerlendirilmesi mümkündür.<sup>222</sup>

**4721 sayılı Türk Medeni Kanunu;** Türk Medeni Kanunu 2 nci maddesi “Herkes, haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kurallarına uymak zorundadır. Bir hakkın açıkça kötüye kullanılmasını hukuk düzeni korumaz” *mobbing* kapsamında değerlendirilebilir.<sup>223</sup>

**657 sayılı Devlet Memurları Kanunu;** Devlet Memurları Kanununun “Davranış ve İşbirliği” başlıklı 8 inci maddesinde, devlet memurlarının işbirliği içerisinde çalışmasının esas olduğu, “Amir Durumunda Olan Devlet Memurlarının Görev ve Sorumlulukları” başlıklı 10 uncu maddesinde ise amirlerin hakkaniyet ve eşitlik esasına dayanarak memurlarına davranması belirtilmiştir.<sup>224</sup>

---

<sup>220</sup> *Ibid.*, s. 31

<sup>221</sup> <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5237.pdf> (Erişim Tarihi: 09/04/2015)

<sup>222</sup> <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf> (Erişim Tarihi: 09/04/2015)

<sup>223</sup> <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4721.pdf> (Erişim Tarihi: 09/04/2015)

<sup>224</sup> Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, *op.cit.*, s. 33



### 3. Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi Alo 170 Verileri

2011/2 sayılı İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (*Mobbing*) Önlenmesi Genelgesi'nin 4 üncü maddesine göre Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi ALO 170 hattı uzman psikologlar tarafından çalışanlara yardım ve destek sağlanacağı hükme bağlanmıştır (bkz Ek-1). 19/03/2011 - 06/04/2014 tarihleri arasında toplam 11.393 adet *mobbing* başvurusu yapılmıştır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı "İşyerlerinde Psikolojik Taciz (*Mobbing*) Bilgilendirme Rehberi" nde başvurulara ilişkin yayınlanan veriler aşağıda sunulmuştur.<sup>225</sup>

#### Başvuruların Sektörel Dağılımı

Özel Sektör	%70
Kamu Sektörü	%30

**Tablo 7: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvurularının Sektörel Dağılımı**

#### Özel Sektör

Kadın	%42
Erkek	%58

**Tablo 8: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvuruları- Özel Sektör Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre**

#### Kamu Sektörü

Kadın	%50
Erkek	%50

**Tablo 9: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvuruları- Kamu Sektörü Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre**

Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 hattına yapılan başvuruların %70'i özel sektör, %30'u kamu sektöründen gerçekleşmiştir. Başvurularda özel sektörde çalışan kadınların %42'si, erkeklerin ise %58'i *mobbing* ile ilgili başvuruda bulunurken, kamu sektöründe kadın ve erkek başvuru oranı %50 ile eşit orandadır.

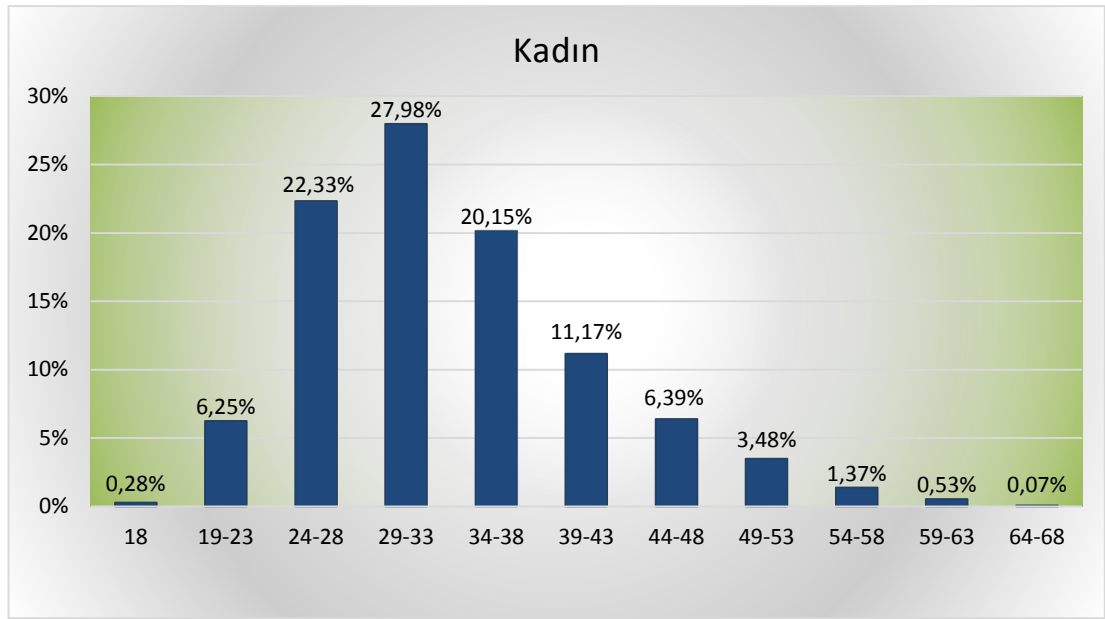
<sup>225</sup> *Ibid.*, s. 36-41

**Tablo 10: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvurularının Sektör Detayları**

Kamu Sektörü			Özel Sektör		
Sektör Adı	Adet	Yüzde (%)	Sektör Adı	Adet	Yüzde (%)
Sektör Belirtilmeden Destek Alan	1.265	37,19%	Sektör Belirtilmeden Destek Alan	3.472	42,90%
Hastane	566	16,64%	Sanayi Sektörü	1.248	15,42%
MEB	392	11,53%	Mağaza, Restoran, Market Sektörleri	796	9,84%
Üniversite	233	6,85%	Özel Sağlık Kuruluşları	324	4,00%
TSK	150	4,41%	Turizm İşletmeleri	312	3,86%
Emniyet Genel Müdürlüğü	85	2,50%	Hizmet Sektörü	240	2,97%
Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	66	1,94%	Bankacılık	223	2,76%
Adalet Bakanlığı	53	1,56%	Belediye Taşeron Firma Çalışanları	219	2,71%
Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı	50	1,47%	İletişim Hizmetleri	211	2,61%
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	50	1,47%	İnşaat Sektörü	164	2,03%
Maliye Bakanlığı	47	1,38%	Özel Güvenlik Hizmetleri	139	1,72%

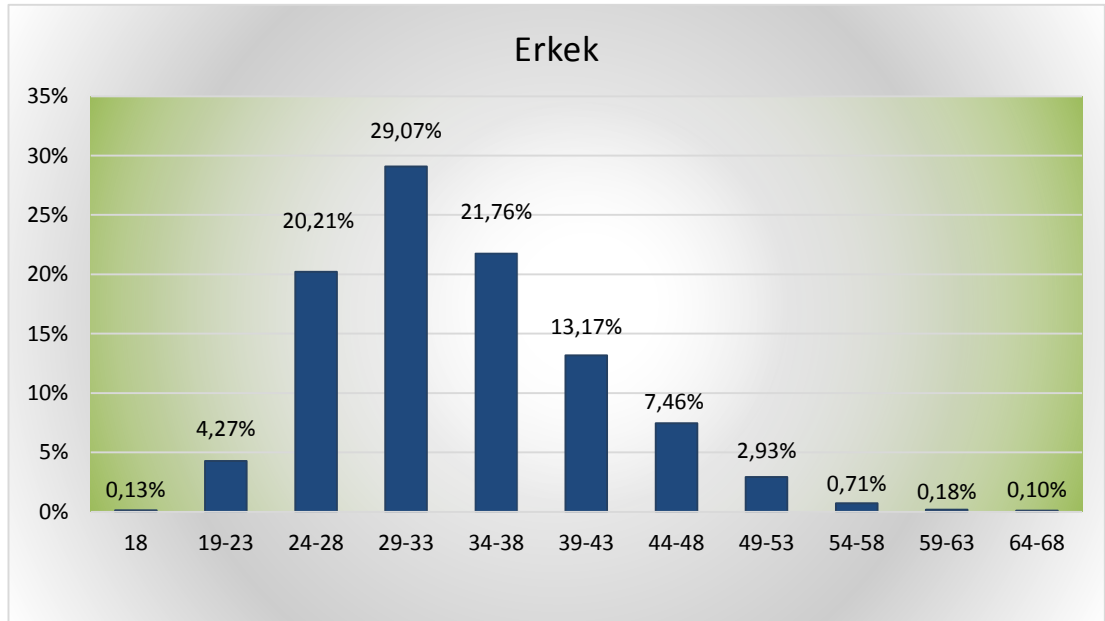
Tabloya ilk 10 sektör başvuru detayı yansıtılmıştır.

## Cinsiyet-Yaş Durumu



Şekil 1: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvurularının Cinsiyet-Yaş Durumu /Kadın

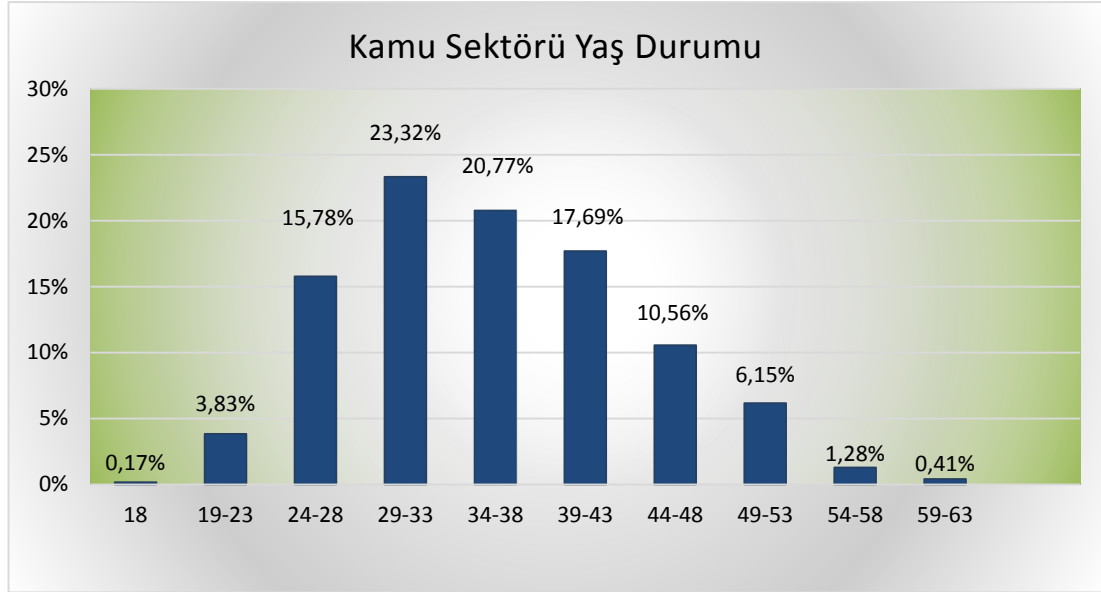
:



Şekil 2: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvurularının Cinsiyet-Yaş Durumu/ Erkek

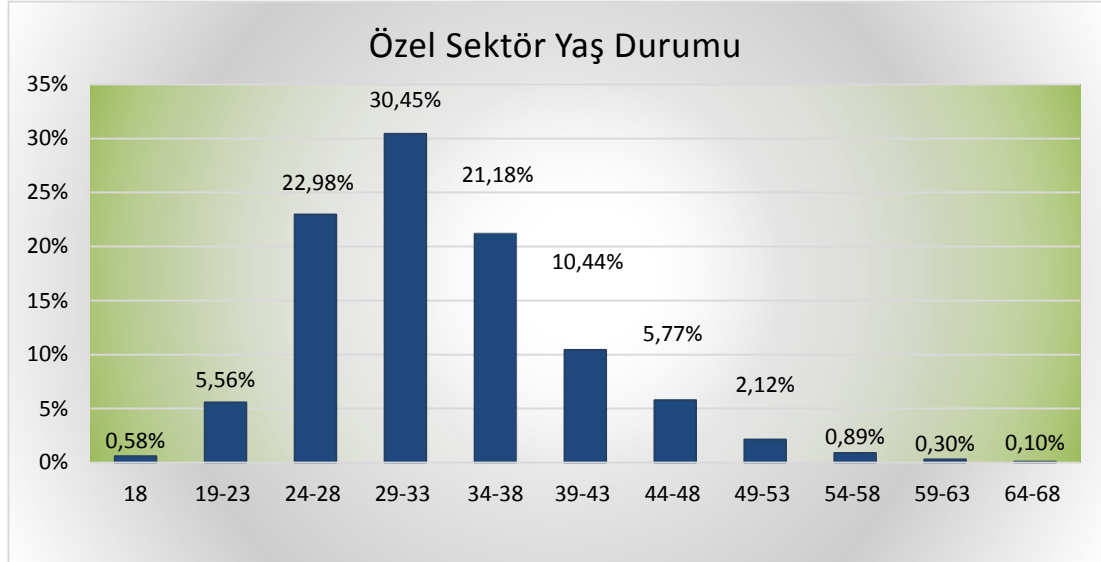
Başvurularda 29-33 yaş grubu, diğer yaş gruplarına göre kadınlarda %27,98, erkeklerde ise %29,07 ile daha ön plana çıkmaktadır. Verilere göre *mobbing* davranışlarına yoğun bir şekilde maruz kalınan yaşlar 24-43 yaş aralığıdır.

### Sektör Temelinde Yaş Durumu



Şekil 3: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvurularının Kamu Sektörü Yaş Durumu

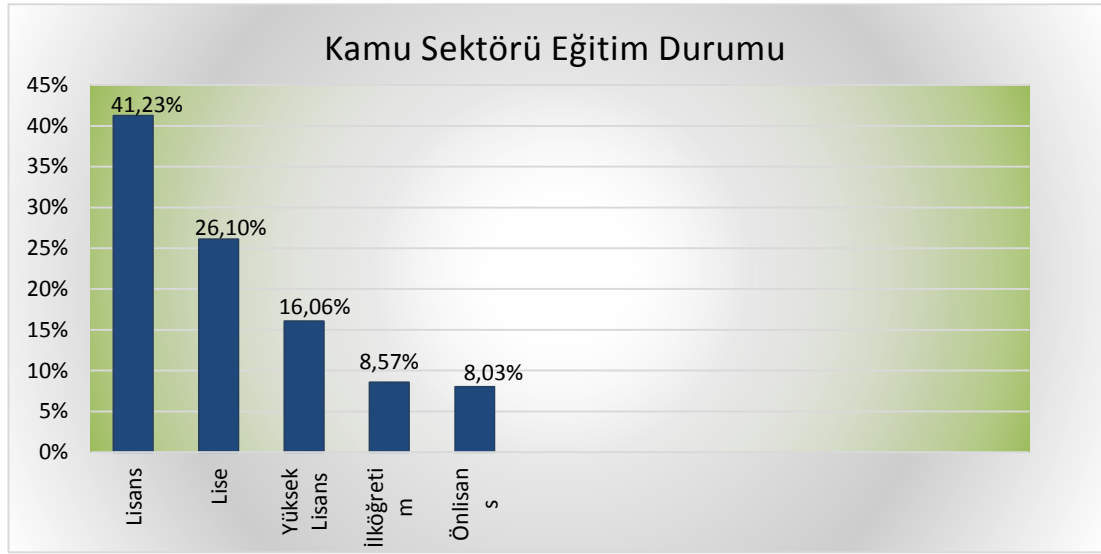
Kamu sektöründe yine yoğunlukla %23,32 ile 29-33 yaş grubu, diğer yaş gruplarının önünde yer almakta iken, 24-43 yaş arası *mobbing* davranışlarının yoğun olarak yaşandığı bir aralıktır.



Şekil 4: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvurularının Özel Sektör Yaş Durumu

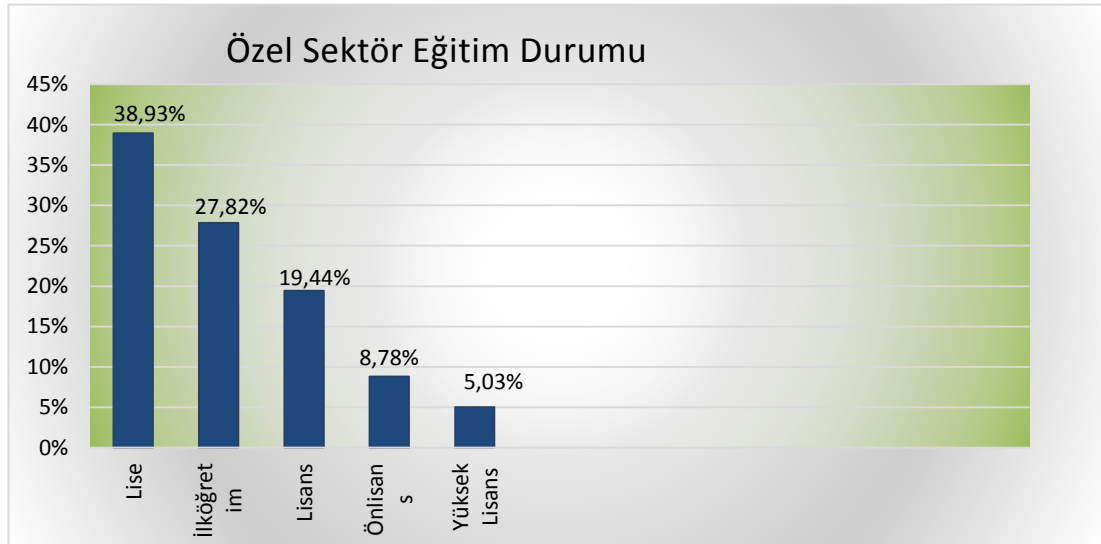
Özel Sektörde ise yine yoğunlukla %30,45 ile 29-33 yaş grubu, diğer yaş gruplarının önünde yer almakta iken, 24-38 yaş arası *mobbing* davranışlarının yoğun olarak yaşandığı bir aralıktır.

## Sektör Eğitim Durumu



**Şekil 5: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvurularının Kamu Sektörü Eğitim Durumu**

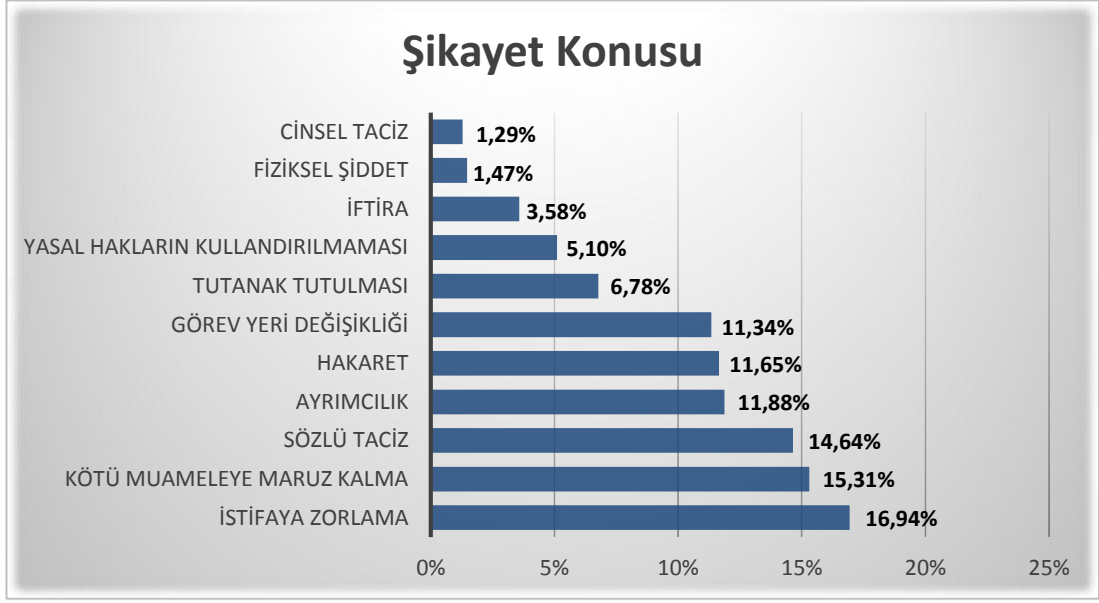
Kamu sektöründe, %41,23 ile lisans mezunları diğer eğitim seviyelerine göre daha yüksek oranda başvuru yapmıştır. En düşük oranda yapılan başvurular ise %8,57 İlköğretim ve %8,03 ile ön lisans mezunları tarafından gerçekleştirilmiştir.



**Şekil 6: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvurularının Özel Sektör Eğitim Durumu**

Özel Sektörde ise, %38,93 ile lise mezunları diğer eğitim seviyelerine göre daha yüksek oranda başvuru yapmıştır. En düşük oranda yapılan başvurular ise %8,78 ön lisans ve %5,03 ile yüksek lisans mezunları tarafından gerçekleştirilmiştir.

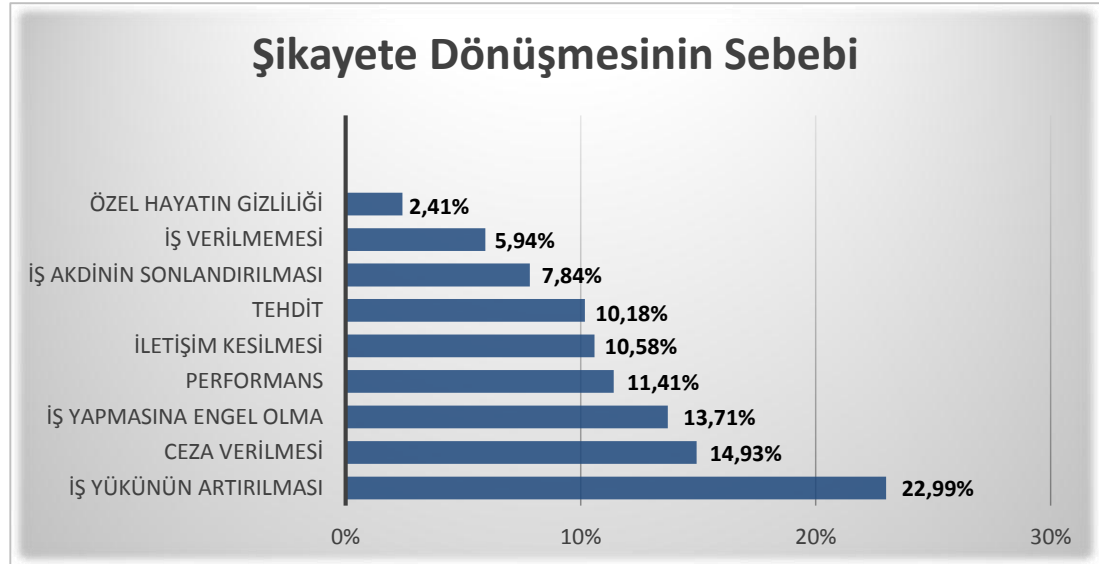
## Şikayet Konusu



Şekil 7: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvuruları- Şikayet Konusu

Yapılan başvurularda şikayet konusu çoğunlukla, istifaya zorlayıcı davranışlara, kötü muameleye, sözlü tacizlere, ayrımcılığa, hakarete ve görev yerlerinde gerçekleştirilen değişikliklere maruz kalınmasından dolayı gerçekleşmektedir.

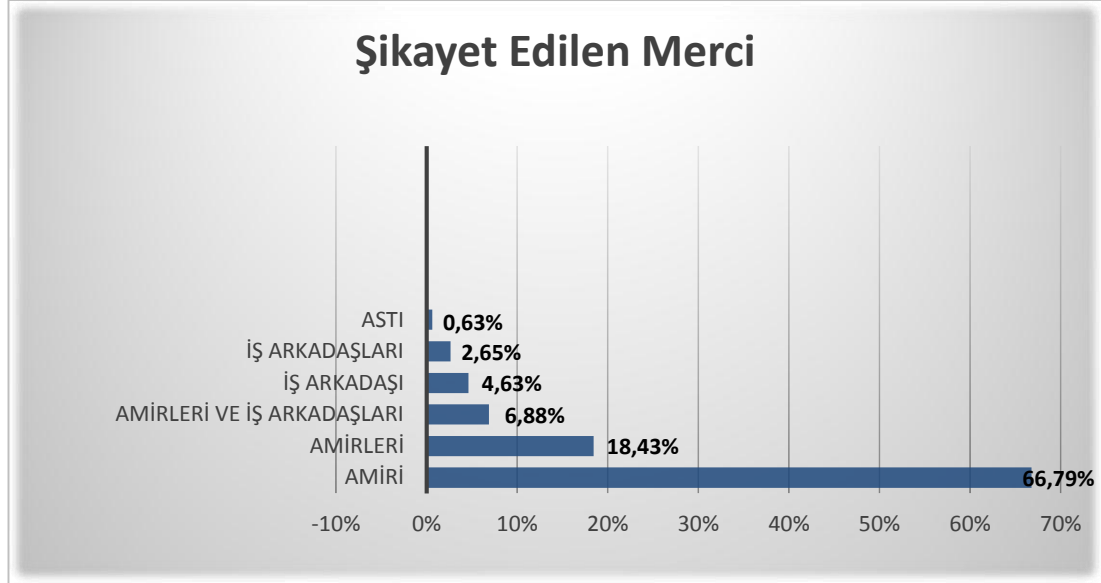
## Şikayete Dönüşmesinin Sebebi



Şekil 8: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvuruları- Şikayete Dönüşmesinin Sebebi

Yapılan başvurularda şikayete dönüşmesinin sebebi ise çoğunlukla, iş yükünün artırılması, çalışana verilen cezalar, çalışanın iş yapmasını engelleyici ya da verimliliğini olumsuz yönde etkileyici tavır ve tutumlar, çalışan ile iletişimin kesilmesi ve tehdittir.

## Şikayet Edilen Mercı



Şekil 9: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvuruları-Şikayet Edilen Mercı

Yapılan başvurular, çoğunlukla üstlerinden şikayetçi olan astlar tarafından gerçekleştirilmiştir.

## İllere Göre Dağılım

Kamu Sektörü			Özel Sektör		
İller	Adet	Yüzde (%)	Sektör Adı	Adet	Yüzde (%)
İstanbul	484	14,24%	İstanbul	2.981	36,83%
Ankara	478	14,06%	İl Bilgisi Paylaşılmamış	834	10,30%
İl Bilgisi Paylaşılmamış	473	13,91%	Ankara	802	9,91%
İzmir	218	6,41%	İzmir	602	7,44%
Antalya	88	2,59%	Antalya	403	4,98%
Bursa	85	2,50%	Kocaeli	319	3,94%
Adana	71	2,09%	Bursa	284	3,51%
Kocaeli	66	1,94%	Tekirdağ	182	2,25%
Balıkesir	60	1,76%	Eskişehir	146	1,80%
Mersin	58	1,71%	Adana	117	1,45%

Tablo 11: ÇSGB Alo 170 Hattı Başvuruları İllere Göre Dağılım

Tabloya başvuruların geldiği ilk 10 il detayı yansıtılmıştır

## SONUÇ

Psikolojik şiddete maruz kalan bireyin, olayı algılayış biçiminin önemine, kişinin yaşanan olayı psikolojik şiddet olarak algılamamasının olaya bir meşruiyet kazandırma durumuna değinilmiştir. Bireylerin, kişilik özellikleri, yetiştirilme tarzı, inançları, aile yapıları, değer yargıları, yaşadığı toplumdaki veya çalıştığı örgütteki normları, şiddet algılarında farklılıklara sebebiyet vermektedir. *Mobbing* mağduru bireyin, kişilik yapısı, aile yapısı, geldiği toplumun yapısından veya *mobbing* kavramı hakkında bilgi sahibi olmamasından ötürü sistemli olarak karşılaştığı kötü davranışları bir şiddet olarak algılamasa bile, *mobbingi* uygulayan kişi, mağdurun acı çekmesini, yalnız kalmasını, işlerinde başarısız olmasını istediği için bu davranışlara devam edecektir. Burada kötü niyet vardır, *mobbinge* maruz kalan birey bunu bir tehdit olarak görmese bile *mobbingi* uygulayan birey bu davranışlarının yaptırımlarının olduğunu bilmeli ve bu yaptırımların uygulanması için gerekli yapısal çerçeveler gerek kurumlarda gerek kanunlarda kuvvetli bir biçimde oluşturulmalıdır. Bu yaptırımlar hissettirilmeli *mobbingin* bir suç olduğu bireysel ve örgütsel zihinlere kazınmalıdır.

Örgütlerde *mobbinge* mücadele için tarafsızlığını koruyabilecek kişilerden oluşan bir birim oluşturulmalıdır. Yaşanan *mobbing* davranışları kişide onarılamayacak fiziksel ya da psikolojik hasarlar bırakabilir. *Mobbing* kavramının tanınması, bu konuda bilinçlenmek ve bilinçlendirmek çok önemlidir ve önlem için ilk adımlardan biri eğitim olmalıdır. Tanımını veya içeriğini bilmediğimiz bir kavramı yaşamak, olayın algılanamamasına ve meşruiyet kazanmasına neden olacaktır. Devlet tarafından özel ve kamu kuruluşlarında *mobbing* denetimi arttırılmalı, kamu spotları yaygınlaştırılıp, çalışanların da izleyebileceği saatlerde yayınlanmalı, üniversitelerde hem mevcut çalışan akademik personeli koruyan ve bilinçlendiren bir yapının oluşturulması hem de öğrencilerin ilerideki çalışma hayatlarında *mobbing* konusu hakkında bilinçlendiren, sahip olduğu hakları öğreten ders ve seminerler verilmelidir. *Mobbing* davranışlarının gerçekleşmesini engelleyecek önlemler alınması, bu davranışların gerçekleşmesine fırsat verilmeyen bir ortam yaratılması ve yapılacak çalışmaların öncelikle bu yönde gerçekleşmesi gerekmektedir. Türkiye’de STK’ların



yaptığı çalışmalar dışında akademik olarak daha çok çalışma ve araştırma yapılmalı ve yayınlanmalıdır.

Bu çalışmada, mobbing ile mücadelede eğitimin ve bilinçlendirmenin her aşamada önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu açıdan eğitimcilerin ve profesyonellerin ilk başta bu konunun ciddiyetinin farkında olması ve mobbing davranışları, etkileri, mağdurların hakları, çözüm süreçleri konusunda aktif rol almaları önem taşımaktadır. Mobbing özelinde çözüm süreçleri tartışılrsa da mobbing bir psikolojik şiddettir ve aynı tespitler, bilinçlenme ve eğitim zorunluluğu her türlü psikolojik şiddet unsuru için geçerli olmalıdır. En küçük ölçekte bireyler arasındaki ilişkiyi etkileyen bu şiddet türünün sonuçları sadece çalışma hayatını değil, toplumdaki sosyal yapıyı da derinden etkilemektedir.

## **EK- 1 2011/2 Sayılı Başbakanlık Genelgesi**

İşyerinde *mobbingin* önlenmesine yönelik 19.03.2011 tarihli Resmi Gazete' de 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi yayımlanmıştır. Buna göre;

1. İşyerinde *mobbing* ile mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların *mobbinge* maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.

2. Bütün çalışanlar *mobbing* olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.

3. Toplu iş sözleşmelerine iş yerinde *mobbing* vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.

4. *Mobbing* ile mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.

5. Çalışanların uğradığı *mobbing* olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla "Psikolojik Tacizle (*mobbing*) Mücadele Kurulu" kurulacaktır.

6. Denetim elemanları, *mobbing* şikayetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.

7. *Mobbing* iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.

8. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde *mobbinge* yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.<sup>226</sup>

---

<sup>226</sup><http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm> (Erişim Tarihi: 09/03/2015)

## KAYNAKÇA

1. Bandura, A., *Social Learning Theory*, New York, General Learning Press, 1971.
2. Baykal, A. N., *Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze*, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2005.
3. Bourdieu, P., “Social Space and Symbolic Power”, *Sociological Theory*, Cilt 7, Sayı 1, 1989.
4. Bourdieu, P., *Language and Symbolic Power*, Polity Press, 1991.
5. Bourdieu, P., *Pratik Nedenler*, İstanbul, Hil Yayınları, 1. Baskı, 2006.
6. Browne, M. N., Smith, M. A., “*Mobbing In The Workplace: The Latest Illustration Of Pervasive Individualism In American Law*”, *Employee Rights And Employment Policy Journal*, 2008.
7. Can, H., Aşan, Ö., Aydın, E. M., *Örgütsel Davranış*, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2006.
8. Chang, V. N., *I Just Lost Myself: Psychological Abuse of Women in Marriage*, Greenwood Press, 1996.
9. Çakır, B., *İş Yerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2006.
10. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, “İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi”, 2. Baskı, Ankara, 2014.

11. Çobanoğlu, Ş., *Mobbing ve Başa Çıkma Yöntemleri*, İstanbul, Timaş Yayınları, 1. Baskı, 2005.
12. Davenport, N. Z., Elliot, G. E., Schwart, R. D., *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, İstanbul, Ray Yayıncılık, 2014.
13. Doherty, D. ve Berglund, D., “National Clearinghouse on Family Violence. Psychological Abuse: A Discussion Paper”, *Public Health Agency of Canada*, Ottawa, 2008.
14. Eren, E., *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul, Beta, 2013.
15. Follingstad, D. R., “Rethinking Current Approaches to Psychological Abuse: Conceptual and Methodological Issues”, *Aggression and Violent Behavior* 12, 2007.
16. Garbarino, J., “The Elusive “Crime” of Emotional Abuse”, *Child Abuse and Neglect*, Cilt 2, Pergamon Press, 1978.
17. Greenfielda, E. A., Marks, N. F., “Identifying Experiences of Physical and Psychological Violence in Childhood That Jeopardize Mental Health in Adulthood”, *Child Abuse & Neglect* Sayı 34, 2010.
18. Gurr, T., “Psychological Factors in Civil Violence”, *World Politics*, Cilt 20, Sayı 2, 1968.
19. Güleç, H., Topaloğlu, M., Ünsal, D., Altıntaş, M., “Bir Kısır Döngü Olarak Şiddet”, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4(1):112-137, 2012.
20. Hirigoyen, M. F., *Manevi Taciz: Gündelik Hayatta Sapkın Şiddet*, İstanbul, İletişim Yayınları, 1. Baskı, 2000.
21. Horowitz, M., Wilner, N. ve Alvarez, W., “Impact of Event Scale: A Measure of Subjective Stress”, *Psychosomatic Medicine* , Sayı 41, 1979.

22. İleri, H., Sezgin, M. “Çatışma Yönetimi ve Otel İşletmelerinde Meydana Gelen Çatışmaların İncelenmesi Açısından Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, Sayı 3, 1999.
23. İlhan, Ü., “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri”, *Ege Akademik Bakış*, İzmir, Cilt 10, Sayı 4, İzmir, Ege Üniversitesi İ.İ.B.F, 2010.
24. Keane, J., *Şiddetin Uzun Yüzyılı*, Ankara, Dost Kitabevi Yayınları, 1998.
25. Keleş, R., Ünsal, A., “Kent ve Siyasal Şiddet”, *Cogito Üç Aylık Düşünce Dergisi*, Sayı 6-7, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1996.
26. Kılınç, T., “Örgütlerde Çatışma, Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul, Cilt. 15, Sayı. 1, 1986.
27. Kocacık, F., “Şiddet Olgusu Üzerine”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, 2001.
28. Koçak, Y., Yeşilyurt, C., “Türk Hukuku Bakımından Mobbing” *Zeitschrift für die Welt der Türken / Journal of World of Turks*, Sayı 6, No 1, Almanya, 2014.
29. Kök, S. B., “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, 14. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erzurum, 2006.
30. Leymann, H., “How Serious are Psychological Problems after Mobbing?”, *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/32100E.HTM> (Erişim Tarihi: 16/05/2015)
31. Leymann, H., “Identification of Mobbing Activities”, *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM> (Erişim Tarihi: 21/04/2015)
32. Leymann, H., “Mobbing- Its Course Over Time”, *The Mobbing Encyclopedia* <http://www.leymann.se/English/12220E.HTM> (Erişim Tarihi: 25/04/2015)

33. Leymann, H., "Some Historical Notes: Research and the Term Mobbing", *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM> (Erişim Tarihi: 14/05/2015)
34. Leymann, H., "The Definition of Mobbing at Workplaces", *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> (Erişim Tarihi: 14/05/2015)
35. Lorenz, K., "Saldırganlığın Spontanlığı", *Cogito Üç Aylık Düşünce Dergisi*, Sayı 6-7, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1996.
36. McGee, R. A. ve Wolfe, D. A., "Psychological Maltreatment: Toward an Operational Definition", *Development and Psychopathology*, Sayı 3, 1991.
37. Michaud, Y., *Şiddet*, İstanbul, İletişim Yayınları, 1991.
38. Mutlu, E., "Televizyon, Çocuklar ve Şiddet", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, Sayı:4, 1997.
39. Nesbit, W. C., Karagianis, L. D., "Psychological Abuse in the Home and in the School", *Canadian Journal of Education*, *Canadian Society for the Study of Education*, cilt 12, Sayı 1, 1987.
40. O'Hagan, K., *Identifying Emotional and Psychological Abuse: A Guide for Childcare Professionals*, McGraw-Hill Education, 2006.
41. O'Leary, K. D. ve Maiuro, R. D., *Psychological Abuse in Violent Domestic Relations*, New York, Springer Publishing Company, 2001.
42. Özler, D. E., Mercan, N., *Yönetmel ve Örgütsel Açıldan Psikolojik Terör*, Ankara, Detay Yayıncılık, 2009.
43. Öztürk, M.O., *Psikanaliz ve Psikoterapi*, Nobel Tıp Kitabevleri, 4. Baskı, 2010.
44. Palaz, S., Özkan, S., Sarı, N., Göze, F., Akkurt, Ö., "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği", *'İş Güç' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 10, Sayı 4, 2008.

45. Poussard, J. M., Çamuroğlu, M. İ., *Psikolojik Taciz, İş Yaşamında Gerilim*, Ankara, Akılçelen Kitaplar, 2015.
46. Reemtsma, J. P., *Trust and Violence An Essay on a Modern Relationship*, Princeton: University Press, 2012.
47. Runkle, G., “Is Violence Always Wrong?”, *The Journal of Politics*, Cilt 38, Sayı 2, 1976.
48. Savrun, M., Kocabaşoğlu, N., Tarhan, N., Yavuz, R., *Biyolojik, Sosyolojik, Psikolojik Açıdan Şiddet*, İstanbul, Yüce Yayınları, 2000.
49. Solmuş, T., “İş yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)”, *İş-Güç; Endüstri ilişkileri ve insan Kaynakları Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, 2005.
50. Spitzberg, B., H., Cupach, W. R., *The Dark Side Of Interpersonal Communication*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2.Baskı, 2007.
51. Şimşek, M. Ş., *Yönetim ve Organizasyon*, Konya, Eğitim Kitabevi, 2010.
52. Tezcan, M., “Bir Şiddet Ortamı Olarak Okul”, *Cogito Üç Aylık Düşünce Dergisi*, Sayı 6-7, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1996.
53. Tınaz, P., *İşyerinde Psikolojik Taciz*, İstanbul, Beta Yayınları, 3. Baskı, 2011.
54. Tokat, B., Cindiloğlu, M., Kara, H., *Değerlerin Psikolojik Kuşatılması: Mobbing*, Bursa, Ekin Yayınevi, 2011.
55. Tutar, H., *İşyerlerinde Psikolojik Şiddet*, Ankara, Platin Yayınları, 3.Baskı, 2004.
56. Ünsal, A., “Genşletilmiş Bir Şiddet Tipolojisi”, *Cogito Üç Aylık Düşünce Dergisi*, Sayı. 6-7, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1996.

57. Yates, T. M., Wekerle, C., The Long-Term Consequences of Childhood Emotional Maltreatment on Development: (Mal)adaptation in Adolescence and Young Adulthood, *Child Abuse & Neglect*, Sayı:33, 2009.
58. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm> (Erişim Tarihi: 09/03/2015)
59. <http://www.facmed.unam.mx/cainm/publicaciones/biblio/17.html> (Erişim Tarihi: 18.06.2015)
60. <http://www.aktuelpsikoloji.com/mobbingin-turkce-karsiligi-bulundu-bezdiri-9558h.htm> (Erişim Tarihi: 15/05/2015)
61. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4721.pdf> (Erişim Tarihi: 09/04/2015)
62. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf> (Erişim Tarihi: 09/04/2015)
63. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5237.pdf> (Erişim Tarihi: 09/04/2015)