

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**BEYAZ YAKALI KADIN ÇALIŞANLARIN İŞYERLERİNDEKİ
MOBBİNG (YILDIRMA) DENEYİMLERİ: ANKARA’DA BEYAZ
YAKALI KADIN ÇALIŞANLARIN MARUZ KALDIKLARI
MOBBİNG BİÇİMLERİ, TECRÜBE ETTİKLERİ ETKİLER VE
MOBBİNG ALGILARI ÜZERİNE BİR NİTEL ARAŞTIRMA**

HAZIRLAYAN

ASLI NUR İNAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. HULUSİ CENK SÖZEN

ANKARA – 2023

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 02/02/2023

Öğrencinin Adı, Soyadı: Aslı Nur İNAN

Öğrencinin Numarası:22010398

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme Yönetimi (Tezli)

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN

Tez Başlığı: Beyaz Yakalı Kadın Çalışanların İşyerlerindeki Mobbing (Yıldırma) Deneyimleri: Ankara’da Beyaz Yakalı Kadın Çalışanların Maruz Kaldıkları Mobbing Biçimleri, Tecrübe Ettikleri Etkiler ve Mobbing Algıları Üzerine Bir Nitel Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 170 sayfalık kısmına ilişkin, 30/12/2022 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 1’dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:.....

ONAY

Tarih: 02/02/2023

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN

TEŞEKKÜR

Hiç hesapta yokken yüksek lisans yapıp yeni bir uzmanlık edinmeme vesile oldukları için Kurumumun Genel Sekreterliği'ne ve bu süreçte verdikleri destekler için yöneticilerim ve çalışma arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Hulusi Cenk Sözen'e, yönlendirmeleri ve vizyonuyla bana yol gösterdiği ve önüme çıkan tüm engellere rağmen elimden gelenin en iyisini yapmamı sağladığı için çok teşekkür ederim.

Araştırmama katılarak mobbing deneyimlerini tüm içtenlikleriyle paylaşan, gizlilik gerekliliği nedeniyle isimlerini açıkça buraya yazamasam da; yaşadıklarını yazına katarken içten içe hem onların, hem de işyerlerinde mobbinge maruz kalan herkesin sesini duyurma sorumluluğu hissettiğim her bir katılımcıma değerli katkıları için teşekkür ederim. Bundan sonraki iş yaşantılarında daha iyi insanlarla karşılaşmalarını ve bir daha asla mobbinge uğramamalarını diler, çektikleri zorlukların hakkını bir nebze de olsa verebildiğimi umarım.

En çok da, tüm sevincime ve üzüntüme, tüm heyecanıma ve stresime her zamanki gibi ortak olan aileme her şey için teşekkür ederim; annem, babam, kardeşim ve tabii pandemi dönemine denk gelen tüm online dersleri omzumun üstünden izleyip, tezimi yazarken kucağıma kıvrılan kedilerimin varlığına ne kadar şükretsem az.

ÖZET

Aslı Nur İNAN, Beyaz Yakalı Kadın Çalışanların İşyerlerindeki Mobbing (Yıldırma) Deneyimleri: Ankara’da Beyaz Yakalı Kadın Çalışanların Maruz Kaldıkları Mobbing Biçimleri, Tecrübe Ettikleri Etkiler ve Mobbing Algıları Üzerine Bir Nitel Araştırma, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı, 2022.

Bu çalışmanın amacı, beyaz yakalı olarak tabir edilen ofis çalışanları arasında yer alan kadınların maruz kaldığı mobbing (yıldırma, bezdiri) olaylarının gerçekleşme biçimlerinin, mobbingin kimler tarafından gerçekleştirildiğinin ve olayın mobbing mağduru üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi; aynı zamanda mobbing mağduru olan beyaz yakalı kadın çalışanların işyerinde mobbing algılarının incelenmesidir.

Araştırmada, nicel araştırmalar çerçevesinde istatistiğe dökülmesinin nispeten daha zor olacağı düşünülen mobbing olaylarına dair detayların da yakalanabilmesi ve mobbing mağdurlarının deneyimlerini kendi ifadeleriyle aktarmalarının sağlanarak mobbing algılarının tespit edilebilmesi amacıyla, nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Bu çerçevede Ankara ilinde çeşitli sektörlerde farklı görev ve kıdemlere sahip olan ve işyerinde mobbing mağduru olduklarını ifade eden 15 beyaz yakalı kadın çalışan, kartopu örneklem yöntemiyle seçilmiş ve bu kadın çalışanlarla yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Daha sonra mülakat kayıtları detaylı bir şekilde analiz edilerek kod, kategori ve temaları tespit edilmiş; buna göre araştırmaya katılan beyaz yakalı kadın çalışanların mobbing deneyimlerinin, tecrübe ettikleri etkilerin ve mobbing algılarının benzeşen ve ayrışan yönleri ortaya koyularak yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre, beyaz yakalı tabir edilen ofis çalışanları için mobbing ciddi olumsuz sonuçlara yol açabilen oldukça yaygın bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiyi işyerinde etkisizleştirmek veya işten ayrılmaya zorlamak amacıyla sistematik biçimde ve aylarca - hatta kimi vakalarda yıllarca - gerçekleştirilen bir psikolojik şiddet ya da zorbalık türü olan mobbing; çalışan motivasyonunu ve sağlığını tahrip ederek çalışanların performansını düşürebilmekte, işyerinin verimlilik ve kaynak kaybı yaşamasına yol açabilmekte, örgüt içerisinde toksik bir atmosfer oluşturabilmekte, örgütün ve/veya örgüt yöneticilerinin itibar kaybetmesine sebep olabilmekte ve nitelikli

Çalışanların işten ayrılmalarına yol açabilmektedir. Araştırmada, mobbinge karşı koruyucu, nleyici ve caydırıcı mekanizmaların çoğu zaman mobbing failleri tarafından göz ardı edildiklerine ilişkin bulgular da dikkat çekmiştir.

Öte yandan görüşülen katılımcılara mobbing uygulayan faillerin konumları çeşitlilik arz etse ve failler her zaman yöneticiler olmasa da, mağdurların tamamı çalışılan işyerinin yöneticilerinin mobbingi önlemede sorumlu olduğunu düşündüklerini net bir şekilde ifade etmişlerdir. Buna göre bulguların st kademeler teorisi ile örtüşen yönleri de yorumlanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: işyerinde mobbing, beyaz yaka, kadın çalışanlar, mobbing algısı, mobbing etkileri

ABSTRACT

Ashı Nur İNAN, The Mobbing Experiences of White Collar Women in the Workplace: A Qualitative Study on the Types of Mobbing Exposure, Experienced Effects and Perceptions of Mobbing of White Collar Women Employees in Ankara, Başkent University, Institute of Social Sciences, Business Administration Master with Thesis Program, 2022.

The objective of this study is to discover how white collar women employees were subjected to mobbing in the workplace, by whom they were mobbed and what effects did they experience as a consequence of mobbing; and also to observe the perceptions of these women with regard to what constitutes as mobbing in the workplace.

In order to be able to detect subtle details concerning mobbing cases that might prove difficult to statisticize within the scope of quantitative methods, and for the sake of enabling the victims to express their mobbing experiences with their own words so that their perceptions can be distinguished; a qualitative research method was adopted in this study.

In this regard, 15 white collar women who are employed in various sectors and positions in Ankara province and who declare that they have been victims of mobbing in the workplace were chosen through snowball sampling method and semi-structured interviews were held with these women. Then, the proceedings of these interviews were thoroughly analysed to determine the codes, categories and themes; thus the similarities and differences between the mobbing incidents, the experienced mobbing consequences and the mobbing perceptions of the participants were uncovered and interpreted.

In accordance with the study's findings, mobbing comes forward as quite a common problem that can result in dire consequences for white collar employees working in offices. A type of psychological terror or bullying that is applied systematically and for months – even years in some cases – in order to deactivate someone in the workplace or to force them into quitting; mobbing can induce loss of efficiency and resources in the workplace, can create a toxic work environment, can result in loss of prestige for the organisation and/or the executives, and can cause qualified employees to quit. Throughout the research,

another significant finding was that the protective, preemptive and deterrent mechanisms against mobbing were widely ignored by the perpetrators.

On the other hand, even though the mobbers of the participants varied in their rankings and not all the perpetrators were the executives, the entirety of the participants clearly expressed that they hold the executives responsible for preventing mobbing incidents in the workplace. Therefore, the findings were also studied with respect to upper echelons theory.

Keywords: mobbing in the workplace, white collar, women employees, perception of mobbing, effects of mobbing



ÖNSÖZ

Dünya genelinde, çalışma hayatının aslında yeni sayılmayan ancak görece yeni dikkat çeken sorunlarından biri olan mobbing (yıldıрма) davranışı; çalışanlar ve işyerleri üzerindeki olumsuz etkileri belirginleştikçe daha fazla araştırmanın konusu olmaktadır. Çalışanların sağlığını ve huzurunu olumsuz etkileyen, performanslarını düşüren ve işten ayrılmasına dahi sebep olabilen mobbing davranışları; işyerleri için de toksik bir çalışma ortamı oluşmasına, kaynak israfına, verim ve itibar kaybına yol açabilmektedir. Bu doğrultuda mobbingin; ortaya çıkma nedenleri, uygulanma biçimleri, daha çok kimler tarafından uygulandığı ve kimlerin maruz kaldığı, çalışanlar ve işyerleri üzerindeki etkileri gibi boyutlarıyla, mümkün olduğunca farklı alanlarda ve kültürlerde araştırılması; mobbingin daha iyi anlaşılabilmesi ve önlenbilmesi açısından önem arz etmektedir.

Esasen uzun araştırmalar ve çok sayıda fikir değişikliklerinin ardından işletme yönetiminde kurumsal sosyal sorumluluk konusunda bir yüksek lisans tezi yazmaya hazırlanırken; mobbingin yaygınlığının bilinciyle iş çevreleri gözlemlendiğinde, mobbing davranışlarının kurumsal sosyal sorumluluktan daha karmaşık ve daha çok araştırılmaya muhtaç bir konu olduğuna kanaat getirilmiş, buna göre tez konusu da mobbing üzerine olacak biçimde değiştirilmiştir. Böylelikle başkent Ankara'nın iş çevrelerinde gerçekleşen mobbingin incelenerek yazına kazandırılması amaçlanmış, aynı zamanda iş hayatında mobbing konusunda farkındalığın en ufak şekilde de olsa artırılarak çalışma hayatının iyileştirilmesine katkı yapılması hayal edilmiştir.

Bu çerçevede, yıldırma hakkında yapılan yazın taramasında sağlık, turizm ve eğitim sektörlerinde çalışanların maruz kaldığı mobbing davranışları hakkında gerek diğer ülkelerde gerekse Türkiye sınırları içinde çok sayıda araştırma yapılmış olduğu; diğer yandan ofis çalışanı olan ve çoğunlukla eğitim düzeyi yüksek kişilerden oluşan beyaz yakalı çalışanlara, özellikle de beyaz yakalı kadın çalışanlara odaklanan mobbing araştırmalarının görece az olduğu dikkat çekmiştir. Beyaz yakalı çalışanların maruz kaldığı mobbing davranışlarının gayet yaygın olduğu, iş dünyasında geçen 15 yıl boyunca gerek kişisel gözlemler gerekse çevreden duyulanlar sayesinde bilinmektedir. Diğer yandan hayatın pek çok alanında kadınların erkeklere kıyasla daha büyük zorluklarla karşılaştığı

da artık herkesçe bilinen bir gerçektir. Bu doğrultuda beyaz yakalı kadın çalışanlara odaklanılarak bu grubun iş hayatında yaşadıkları mobbing deneyimleri konusunda bir araştırma yapılmasına karar verilmiştir.

Tezin hazırlık aşamasında mobbingin uluslararası yazındaki yeri kapsamlı olarak araştırılmaya çalışılmış; bu süreçte mobbingin ornitoloji ile bağlantısından, mobbing literatüründe İskandinav ekolünün oluşumuna kadar pek çok ilginç bilgiye ulaşılmış ve bu şekilde keyifle yapılan yazın taraması, detayların gözden kaçırılmaması adına mümkün olduğunca kapsamlı tutulmaya çalışılmıştır. Bu esnada, kurumsal sosyal sorumluluk konusunda yapılan yazın taraması sırasında öğrenilen bir teori olan üst kademeler teorisi (*upper echelons theory*) perspektifinden mobbing vakalarının da incelenebileceğine ilişkin bir fikir de oluşturulmuştur.

Yazın taramasında görüldüğü kadarıyla mobbing vakalarını istatistiksel olarak anlamlandırmak için nicel araştırma yöntemleri ile pek çok ölçek geliştirildiği gibi, mobbing vakalarının aktörlerine birebir odaklanarak nitel araştırma yöntemlerini kullanan çok sayıda araştırmanın da olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda Ankara'daki beyaz yakalı kadın çalışanların mobbing deneyimlerini araştırmak için daha uygun olan yöntemin nitel araştırma yöntemi olduğuna kanaat getirilmiştir. Ankara'da çeşitli sektörlerde en az 6 ay süreyle mobbing mağduru olarak çalıştıkları bilinen beyaz yakalı kadın çalışanlara kartopu örneklem yöntemiyle ulaşılarak onlarla yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde elde edilen bulgular, yıldırmanın gerçekleşme biçimleri ve mağdurlar üzerinde mobbingin etkileri açısından analiz edilerek, mağdurların cinsiyetinin yaşadıkları mobbing deneyimiyle bir bağlantısı olup olmadığı konusundaki ipuçları da gözetilerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. YAZIN TARAMASI	10
2.1. Mobbing Kavramı.....	10
2.1.1. Mobbingin ilk kayıtları	10
2.1.2. Mobbing teriminin ilk kullanımı ve insan davranışlarında mobbingin tanımlanması.....	12
2.1.3. Benzer terimler: mobbing, işyerinde zorbalık, psikolojik şiddet, taciz.....	14
2.1.4. Mobbing ile çatışmanın farkı.....	15
2.1.5. Hukuki boyutu ile mobbing	16
2.2. İşyerinde Mobbingin Nedenleri	19
2.3. Mobbing Çeşitleri.....	22
2.3.1. Aşağı yönlü (<i>downward</i>) mobbing	23
2.3.2. Yatay (<i>horizontal, peer-to-peer</i>) mobbing.....	25
2.3.3. Yukarı yönlü (<i>upward</i>) mobbing	26
2.3.4. Seviyeler arası (<i>cross-level</i>) mobbing	27
2.4. Mobbing Yöntemleri.....	27
2.5. Mobbingin Mağdurlar Üzerindeki Etkileri ve Mağdurun Baş Etme Yöntemleri.....	30
2.5.1. Mobbingin Mağdurlar Üzerindeki Etkileri.....	30
2.5.2. Mağdurların Mobbing ile Baş Etme Yöntemleri	33
2.6. Mobbingi Önlemede Yönetimin Rolü: Üst Kademeler Teorisi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk	35
2.7. Mobbingin Örgütteki Etkileri	37
2.8. Mobbing Ölçüm Yöntemleri	40
2.8.1. LIPT45	41
2.8.2. NAQ, NAQ-R ve SNAQ.....	41
2.8.3. EAPA-T.....	44

2.8.4.	POT	44
2.8.5.	İPTÖ.....	44
2.9.	Mobbingin Belirleyicileri	45
2.10.	Faillerin Öne Çıkan Özellikleri.....	46
2.11.	Mağdurların Öne Çıkan Özellikleri	48
2.12.	Beyaz Yakahlar ve Mobbing	49
2.13.	Karşıt Görüşler	50
3.	SORUNSAK VE İDDİA	52
4.	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	57
4.1.	Yöntemin Belirlenmesi.....	57
4.2.	Araştırmanın Amacı	59
4.3.	Araştırmanın Değişkenleri	59
4.4.	Araştırma Soruları.....	60
4.5.	Mülakat Sorularının Belirlenmesi	60
4.6.	Örneklemin Oluşturulması	61
4.6.1.	Örneklem türü.....	61
4.6.2.	Kartopu örneklemin avantajları	62
4.6.3.	Kartopu örneklemin dezavantajları.....	62
4.6.4.	Örneklem özellikleri	62
4.6.5.	Mülakatlar	63
4.7.	Geçerlilik ve Güvenilirlik	65
4.8.	Bulguların Analizi	65
5.	BULGULAR	67
5.1.	Genel Bulgular.....	67
5.2.	Mobbing Deneyimine İlişkin Faktörler.....	69
5.2.1.	Mobbing yöntemlerine ilişkin bulgular	69
5.2.1.1.	Sözlü mobbing yöntemlerine ilişkin bulgular.....	69
5.2.1.2.	Görev ve sorumluluklarla ilgili mobbing yöntemlerine ilişkin bulgular.....	73
5.2.1.3.	Özel hayata müdahale biçimindeki mobbing yöntemlerine ilişkin bulgular.....	78
5.2.1.4.	İletişim ve sosyal çevre ile ilgili mobbing yöntemlerine ilişkin bulgular.....	83
5.2.1.5.	Cinsiyete dayalı mobbing yöntemlerine ilişkin bulgular	87

5.2.2.	Mobbing türlerine ilişkin bulgular	90
5.2.2.1.	Mobbingin yönüne ilişkin bulgular	90
5.2.2.2.	Mobbingin hedefine ilişkin bulgular	93
5.2.3.	Mobbingin Gerçekleştiği Örgütün Yapısı	95
5.2.3.1.	İşyerindeki yönetim yapısına ilişkin bulgular	95
5.2.3.2.	İşyerinde hakim olan kültüre ilişkin bulgular.....	101
5.2.3.3.	İşyerindeki diğer çalışanlara uygulanan mobbinge ilişkin bulgular.....	105
5.3.	Mobbingin Mağdurlar Üzerindeki Etkileri	109
5.3.1.	Duygusal durum üzerindeki etkilere ilişkin bulgular	109
5.3.2.	Fiziksel veya psikolojik sağlık üzerindeki etkilere ilişkin bulgular ..	112
5.3.3.	Sosyal durum üzerindeki etkilere ilişkin bulgular.....	114
5.3.4.	Profesyonel yaşam üzerindeki etkilere ilişkin bulgular	117
5.4.	Mağdurların Mobbing Konusundaki Algıları.....	123
5.4.1.	Mobbing tanımına ilişkin görüşler	123
5.4.2.	Mobbing failleri ve mağdurlarına ilişkin görüşler	125
5.4.3.	Mobbingin çalışanlar ve işyeri üzerindeki etkilerine ilişkin görüşler	131
5.4.4.	Mobbingin gerekliliğine dair görüşler	135
5.4.5.	Mobbing hedefi olmanın gerekçesine yönelik algılar	138
5.4.6.	Mobbing ile baş etme düzeyine ilişkin görüşler	142
5.4.7.	Mobbing nedeniyle işten ayrılma konusundaki görüşler	146
5.4.8.	Mobbing ile cinsiyet bağlantısına ilişkin algılar.....	150
5.4.9.	Mobbingin kaynağına ilişkin algılar	154
5.4.10.	Mobbingin önlenebilirliğine dair algılar.....	158
6.	SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER	164
	KAYNAKLAR.....	175
	EKLER	
	EK 1: Mülakat Soruları	

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1: Mülakatlara İlişkin Bilgiler	64
Tablo 2: Katılımcıların Demografik Bilgileri ve Mobbing Gördükleri Sektörler	67
Tablo 3: Kod, Kategori ve Tema Analizi	68



1. GİRİŞ

Hayatın doğal akışı çerçevesinde, tarihin farklı dönemlerinde farklı sosyal pratikler görülmekte; insan ilişkileri, iş yapış şekilleri ve yaşam biçimleri mevcut imkanlar ve kısıtlar çerçevesinde değişim göstermektedir. Bu minvalde, teknoloji geliştikçe kimi işyerlerinde insanlar arası temasın azaldığı durumlar söz konusu olabilmekte, “karanlık fabrikalar” ve “uzaktan çalışma” gibi kavramlar küresel iş çevrelerinde özellikle de Covid-19 pandemisinin ardından giderek daha sık gündeme gelmekte olsa da; iş dünyasında insan ilişkilerinin tamamen kesilmesi hali hazırda söz konusu değildir. Dolayısıyla, tarih boyunca insanın başrolde olduğu her durumda olduğu gibi, iş çevrelerinde de teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, insan faktörünün varlığından ötürü çatışmanın kaçınılmaz olduğu durumlar yaşanabilmektedir.

Bununla birlikte, insan doğasının bir parçası olan kişiler arası çatışmanın içinden ayrılan bir durum vardır ki, o da mobbing davranışdır. Kişiler arasında olağan sayılabilecek çatışma durumundan farklı olarak sistematik bir yıldırma davranışı olan mobbing; aylara hatta yıllara yayılan geniş bir zaman dilimi boyunca süren, çalışanlarda stres başta olmak üzere pek çok olumsuz etki yaratan ve işten ayrılma niyetini arttıran bir problemdir (Baillien, Escartín, Gross, & Zapf, 2017). Türkçe’ye “yıldırma” veya “bezdiri” şeklinde çevrilebilen, ayrıca ulusal ve uluslararası yazında “işyerinde zorbalık” (*workplace bullying*) veya “psikolojik şiddet” (*psychological violence/terror*) gibi adlarla da anılan, ancak araştırıldığı kadarıyla gerek ulusal gerekse uluslararası yazında en yaygın “mobbing” olarak tabir edildiği görülen bu durum; tespit edildiği hemen hemen tüm ülkelerde iş dünyasında verimlilik ve gelir kaybına yol açtığı gibi, çalışanların aile ve sosyal hayatını da olumsuz etkilemekte ve sağlık sorunlarına sebep olmaktadır (Yılmaz, Ergun Özler, & Mercan, 2008; Zafar, ve diğerleri, 2021). Bu çerçevede, mobbing davranışının hem işyerlerinin verimliliğini olumsuz etkileyen bir örgüt problemi, hem çalışanların fiziksel ve sosyal iyilik halini zedeleyen bir risk, hem de çalışanların sosyal çevresi ve işyerlerinin geneline yansıyan dolaylı etkileri düşünüldüğünde toplumsal refaha olumsuz etki eden bir sorun olarak ele alınması ve çözümüne yönelik adımların atılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu uğurda mobbing davranışının ortaya çıkış nedenleri, mobbing biçimleri, failleri, mağdurları, mobbinge doğrudan yol açan veya mobbinge dolaylı olarak uygun ortam sağlayan koşullar ile mobbingin kişiler, örgütler,

ekonomi ve toplum üzerindeki etkileri dikkatle tespit ve analiz edilmeden; mobbing sorununu çözmeye ve önlemeye yönelik doğru ve eksiksiz çözümler üretilmesinin de pek mümkün olamayacağı düşünülmektedir. Bahse konu tespit ve analizlerin yapılması içinse konuya ilişkin çeşitli coğrafyalarda, çeşitli hedef gruplar ve koşullara odaklanan akademik araştırmaların sayısının artırılmasında ve ayrıca örgütlerde mobbingi araştırmaya, tespit etmeye ve önlemeye yönelik kamu-özel sektör-üniversite işbirliklerinin çoğaltılmasında fayda görülmektedir.

Her ne kadar mobbing konusu yakın zamana dek örgütler içinde fazla dikkate alınmayan, dolayısıyla olumsuz etkileri de gözden kaçan bir olgu olduysa da, mobbing davranışına maruz kalan çalışanların tecrübe ettiği zorlukları irdeleyen akademik çalışmaların sayısı son yıllarda giderek artmış ve mobbing davranışının örgütteki yıkıcı etkisi böylece gözler önüne serilmeye başlanmıştır (Bowling & Beehr, 2006). Genel olarak toplumda ve özellikle iş çevrelerinde mobbing hakkındaki bilincin artmasının da etkisiyle, mobbing davranışı gün geçtikçe iş dünyasının en önemli sorunlarından biri olarak görülmeye başlanmıştır (Thomas & Harris, 2021).

Genel olarak bir fail tarafından işlenen bir haksız fiil ve ondan olumsuz etkilenen bir mağdurun bulunduğu durumlarda failin mağdurdan daha fazla güce ya da avantaja sahip olduğu varsayımıyla; işyerlerindeki mobbing vakalarında, örgüt içi hiyerarşide failin genelde mağdurdan daha yüksek bir pozisyonda olduğu düşünülebilir, ki bazı çalışmalar da üstlerin astlarına uyguladığı mobbingin en yaygın mobbing türü olduğunu göstermektedir (Hirigoyen, 1999; Aquino, 2000; Burton & Hoobler, 2006); ancak özellikle 2000’li yıllarda yapılan çalışmalar her türlü örgütte hemen her pozisyondaki çalışanların, yönetici dahi olsalar, mobbing mağduru olabildiklerini ortaya koymaktadır (Björklund, Hellman, Jensen, Åkerblom, & Björk Brämberg, 2019). Mobbing davranışı, yöneticiler tarafından alt kademelerdeki çalışanlara uygulanabildiği gibi, aynı kademedeki akranlar arasında gerçekleştiği, alt kademelerin yöneticilerine mobbing yaptığı veya farklı hiyerarşik seviyelerdeki çalışanların bir araya gelerek başka çalışanlara mobbing uyguladığı karma durumlar da görülebilmektedir (Glambek, Einarsen, & Notelaers, 2020). Bunlar yönetici tarafından astlarına uygulandığında “aşağı yönlü”, hiyerarşik olarak aynı seviyedeki insanlar tarafından uygulandığında “yatay” ve astlar tarafından kendilerinden daha üst pozisyonlarda bulunan kişilere uygulandığında “yukarı yönlü”, farklı seviyelerdeki çalışanların gruplaşarak başka çalışanlara mobbing uyguladığında ise “seviyeler arası” mobbing olarak adlandırılmaktadır (Birknerová, Zbihlejšová, & Droppa, 2021).

Mobbing uygulayan kişilerin amacı genelde “meşru” yöntemlerle elde edemedikleri üstünlük veya avantajları, mağduru sindirme veya yıldırma yöntemiyle elde etmek olarak öne çıkmaktadır (Aquino, 2000; Yılmaz, Ergun Özler, & Mercan, 2008). Bu bağlamda mobbingi bulundukları örgüt içerisindeki rakiplerini elemek, kendi çıkarlarına hizmet edecek sonuçlar elde etmek veya kendi yönetsel beceri veya örgütsel kapasite eksikliklerini kapatmak için mübah bir yöntem olarak gören, deyimi yerindeyse Makyavelist bir kesim olduğu da yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmaktadır (Bennett & Robinson, 2000; Cortina, Magler, Hunter Williams, & Day Langhout, 2001). Bununla birlikte mobbing uygulayan kişilerin tek motivasyonu kendi profesyonel çıkarları olmayabilmekte; bazen yalnızca mevcut sosyal dinamikler, kalıplaşmış toplumsal roller, failin sahip olduğu geçmiş travmalar veya psikolojik rahatsızlıklar, kişisel değer yargıları ve fikir ayrılıkları nedeniyle de, yani başka bir deyişle safi zorbalık amacıyla da mobbing uygulanabilmektedir (Keashly & Jagatic, 2003).

Failin gerekçesi ne olursa olsun ve mobbing hangi yönde uygulanırsa uygulansın, mobbingin sonuçlarının genel itibarıyla hem mağdur açısından hem de mağdurun sosyal ve profesyonel çevresi açısından olumsuz olduğu görülmektedir (Yılmaz, Ergun Özler, & Mercan, 2008). Mağdurların mobbing sonucunda tecrübe ettikleri olumsuzlukların başında stres gelirken, zaman içerisinde kaygı bozukluğu (anksiyete), depresyon ve tükenmişlik sendromu gibi psikolojik sorunlar başta olmak üzere, kardiyovasküler rahatsızlıklar, migren, egzama gibi cilt rahatsızlıkları, gastrit veya reflü benzeri sindirim sistemi rahatsızlıkları, uyku bozuklukları gibi sağlık sorunları da ortaya çıkabilmektedir (Leymann H. P., 1990; Davenport, Schwartz, & Elliott, 1999). Mobbing ortamından uzaklaşabilme amacıyla çok fazla izin kullanan veya en nihayetinde işten ayrılma noktasına gelen mağdurlar, mobbing sebebiyle sadece sağlıklarını değil gelirlerini de kaybetme noktasına gelebilmektedir (Leymann H. , 1992; Karatuna, 2015; Zafar, ve diğerleri, 2021). Diğer yandan mobbing mağdurlarının yaşadıkları psikolojik sorunlar davranış bozukluklarına, içe kapanmaya veya sosyal iletişim şekillerinde agresiflik, tahammülsüzlük ve benzeri değişikliklere yol açabildiğinden, mağdurların aile yaşantılarına ve sosyal hayatlarına da olumsuz olarak etki edebilmektedir. Bu vesileyle mobbinge uğradıkları toksik ortam dışındaki çevrelerinde de yalnızlaşan mağdurların mobbing ile baş etme kapasiteleri de düşmekte ve tecrübe ettikleri olumsuzluklar sarmal halinde çoğalabilmektedir (Rayner, 1998; Mikkelsen & Einarsen, 2002). Dahası, aynı sebeplerin sonucu olarak bazı mağdurların sosyal ilişkileri veya evlilikleri sona erebilmekte, ayrıca mobbinge uğrayan

ebeveynin iyi hali zedelendiği için –varsa- çocuklarının gelişimi üzerinde de dolaylı olumsuz etkilere yol açabildiği söylenebilmektedir (Silva, Simões, Monteiro, & Dias, 2021).

Mobbing davranışının mağdurları üzerindeki yıkıcı boyuta varabilen etkilerinin yanı sıra, örgüt üzerinde de çeşitli negatif etkileri bulunabilmektedir. Mobbing, uzun bir süreye yayılan sistematik bir yıldırma davranışı olduğundan ötürü; örgüt içerisinde toksik bir ortama sebep olabilmekte, çalışanlar arasında iletişimi aksatabilmekte, verimi düşürebilmekte, çalışan refahını azaltabilmekte, kazaları arttırabilmekte ve bu çerçevede örgüt için maliyetleri de yükseltebilmekte, örgüt kültürünü negatif yönlü değiştirebilmekte, çalışanların işten ayrılmasına yol açabildiğinden ötürü nitelikli çalışanların kaybedilmesi sorunu yaratabilmekte ve kurumsal imajın zedelenmesine dolayısıyla örgütün itibar kaybetmesine sebep olabilmektedir (Davenport, Schwartz, & Elliott, 1999; Bowling & Beehr, 2006; Einarsen S. , Hoel, Zapf, & Cooper, 2010; Branch, Ramsay, & Barker, 2012). Mobbing nedeniyle işverene açılan davalar da bu çerçevede mobbingin örgüt açısından olumsuz bir sonucu olarak değerlendirilebilir; zira davaların örgüt açısından hem ilave bir maliyet unsuru hem de dava hakkında profesyonel çevrelerde bilgi yayıldığı takdirde bir itibar kaybı nedeni olabileceği düşünülmektedir.

Öte yandan, mobbing davranışının nefret suçlarından ayırt edilmesi de önem arz etmektedir; zira mobbing, kişilerin ırk, din, dil gibi özellikleri hedef alınarak işlenen ve kanunen cezası olan nefret suçlarından farklı olarak, pek çok ülkede kanunen yasak değildir (Einarsen, Raknes, & Matthiesen, 1994). Ancak yarattığı sonuçlar göz önünde bulundurularak mobbing davranışının da nefret suçlarına benzer bir ciddiyetle ele alınmasında; dahası, tespitinin isabetli yapılabilmesi açısından tanımının doğru yapılmasında fayda görülmektedir. Bu vesileyle mobbing olaylarının yaygınlığı ve yol açtığı sorunların ciddiyeti toplum nezdinde daha iyi kavranırsa, mobbingin suç kapsamına alınarak cezaya tabi tutulması ve toplumsal refahın arttırılması için yasal çerçevenin çizilmesinin de önünün açılabilceği düşünülmektedir.

Akademik olarak mobbing konusunda çalışmaların önünü Olweus (1978; 1990), Leymann (1990; 1992; 1996), Einarsen ve diğerleri (1994; 1997) gibi İskandinav araştırmacılar açmış ve yazına önemli katkılarda bulunmuşlardır. Nitekim, her ne kadar zorbalık ve psikolojik taciz konusunda bazı profesyonel çalışmalar Brodsky (1976) gibi psikiyatristler tarafından yapılarak temeli atılmış olsa da, işyerindeki sistematik psikolojik

şiddet davranışı ilk kez “işyerinde başkalarını taciz etme veya psikolojik şiddet uygulama davranışı” olarak İsveçli psikolog Heinz Leymann (1990, s. 120) tarafından tanımlanmış ve mobbing adını almıştır. Böylece, aslında tarih incelendiğinde bu tanımın yapıldığı 1990 yılından çok daha önce başladığı anlaşılabilen ve toplumun sanayileşmesiyle paralel olarak, çalışan sayısının artmasıyla birlikte arttığı tahmin edilen bir davranış olan mobbing, ilk defa resmen adlandırılarak uluslararası yazındaki yerini almıştır. Sonrasındaki süreçte mobbing davranışının pek çok ülkede, değişik sektörlerde faaliyet gösteren çeşitli işyerlerinde, farklı gruplar arasında nasıl ortaya çıktığı, ne gibi türleri olduğu ve hangi sonuçlara yol açtığı konuları; hem İskandinav ekolünü sürdüren Leymann (1990; 1992; 1996), Einarsen ve diğerleri (1994; 1997) gibi İskandinav uzmanlar tarafından araştırılmaya devam etmiş, hem de artık dünyanın hemen hemen her yerinde akademik olarak araştırılmaya başlanmıştır.

Bu doğrultuda yapılan yazın taramasının kapsamı çerçevesinde, mobbing konusunda yapılmış olan akademik çalışmalarda daha ziyade mobbingin mağdurlarına ve sonuçlarına odaklanıldığı görülmüş, mobbingin sebepleri ve mobbing uygulayan faillerin özelliklerinin görece daha az irdelendiği tespit edilmiştir. Bunun ardında yatan sebebin, mobbingin fark edilmesi güç olabilen doğasının etkisi ve faillerin mobbing uyguladıklarını itiraf etmeye yanaşmayacakları tahmini ile, mobbingi uygulayan kişilerin saptanmasının mağdurlarının saptanmasına kıyasla daha zor olması olduğu düşünülmektedir. Nitekim yine yapılan yazın taraması doğrultusunda mobbing, psikolojik şiddet, taciz gibi vakaların tespit edilmesinde en sık başvurulan yöntemin mağdurların anket veya mülakat yoluyla ilettikleri beyanatların analiz edilmesi olduğu görülmüştür.

Mağdurlar analiz edildiğinde, genel geçer özellikler olmamakla birlikte, bazı demografik grupların ve bazı kişilik özelliklerine sahip kişilerin daha sık mobbing mağduru olabildiklerinin görüldüğü pek çok çalışmada tespit edilmiştir. Bu bağlamda neden bazı kişilerin mobbing mağduru olup bazılarının olmadığı hatta fail olduğu konusu farklı açılardan ele alınarak detaylı araştırmaya değer olmakla birlikte; özellikle kadınların daha sık mobbinge uğradığı tespitinin yanı sıra, akademik çalışmalarda kullanılan dilde bile kimi zaman kadınların mobbingin “doğal bir kurbanı” olduğu yönündeki algıya rastlanabilmesi dikkat çekmiş ve bu konuya özellikle odaklanılmıştır. Zira dünya genelinde farklı ölçülerde ve biçimlerde de olsa genel itibarıyla erkeklere karşı dezavantajlı konumlarda bulundukları bilinen kadınların, iş dünyasında da mobbinge daha çok maruz kalması kaçınılmaz gibi görülen doğuştan dezavantajlı kişiler olarak algılanıyor ve bu

durumun norm haline geliyor olma ihtimali rahatsız edici bulunmuş ve bu yönde daha fazla araştırma yapma ihtiyacı hissedilmiştir.

Yapılan yazın taramasında görüldüğü üzere uluslararası akademik çalışmalar, iş dünyasındaki kadınların mobbing mağduru olma sıklığının erkek çalışanlara kıyasla daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır (Cortina, Magler, Hunter Williams, & Day Langhout, 2001; Einarsen S. , Hoel, Zapf, & Cooper, 2003). Bunun ardında yatan sebep ise genel itibariyle kadınların daha düşük seviyeli işlerde istihdam edilmeleri dolayısıyla da hiyerarşik konumdan kaynaklanan güçten erkeklerle nazaran daha ender faydalanabiliyor olmaları olarak öne sürülmektedir (Aquino, Grover, Bradfield, & Allen, 1999; Yılmaz, Ergun Özler, & Mercan, 2008). Bununla birlikte bazı bulgular erkeklerin de kadınlar kadar mobbing mağduru olabildiğine, veya kadınların örgüt içinde erkeklerle kıyasla daha fazla mobbing uygulayan tarafta olabildiğine işaret etmektedir (Keashly & Jagatic, 2003; Selden & Downey, 2012). Ayrıca, örgüt içindeki güç pozisyonunun mobbingi kolaylaştırabildiği söylenebilir de olsa, bu mobbingin mutlaka üst kademeler tarafından astlara uygulanacağı anlamına da gelmemektedir. Zira bazı çalışmalar mobbingin sık sık aynı seviyedeki akranlar arasında veya alt kademelerdeki çalışanlar tarafından daha üst kademelerdeki yöneticilere yönelik de uygulanabildiğini ortaya koymaktadır (Aquino, 2000; Branch, Ramsay, & Barker, 2007; Björklund, Hellman, Jensen, Åkerblom, & Björk Brämberg, 2019). Einarsen ve Raknes (1997) ise, erkek egemen örgüt atmosferlerinin mobbinge daha elverişli olduğunu ifade etmişlerdir. Erkek egemen örgütlerde bireylerin dalga geçme, uygunsuz espriler, eşek şakası ve benzeri olumsuz davranışlara ne kadar tolerans göstereceği, zaman zaman örgüt içinde sosyal olarak kabul görmelerinin bir ölçütü olarak gözlemlenmektedir (Brodsky, 1976). Erkek egemen kültürlerin, bilhassa erkek bireylerin, anlaşmazlıkları daha agresif yöntemlerle çözmeyi tercih ettikleri ve ısrarcı, intikamcı ya da rekabetçi stratejileri sürdürmeye kadınlardan daha yatkın oldukları bilinmektedir (Roloff & Greenberg, 1979; Miller Beinstein, 1991). Diğer yandan, mobbingi ilk olarak okul çağındaki çocuklar arasında gözlemleyen Olweus (1990), %7,4'ü mobbinge uğrayan erkek çocukların, %3,3'ü mobbing kurbanı olan kız çocuklarına kıyasla daha fazla agresyon ve mobbing davranışına maruz kaldığını tespit etmiş; okul çağında başlayan bu durumun yaş ilerledikçe arttığını da ifade etmiştir. Bu bağlamda, mevcut uluslararası yazında araştırıldığı kadarıyla kadınların daha çok mobbing mağduru olduğunu da, erkeklerin daha sık mobbinge maruz kaldığını da, veya cinsiyetin mobbing ile anlamlı bir bağlantısı olmadığını da ileri süren çok sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda

işyerlerindeki mobbing vakaları ile cinsiyet ilişkisinin farklı kültürlerde farklı boyutlarıyla ele alınarak daha fazla araştırılmasına ihtiyaç olduğu ileri sürülebilir.

Bu çalışmanın hazırlandığı sırada yapılan yazın taramasında tespit edildiği kadarıyla, YÖKTEZ arama motorunda “mobbing” anahtar kelimesi aranarak yapılan taramada; 2022 Kasım ayı itibariyle Türkiye’de 655 çalışmanın mobbingi ele aldığı görülmüştür. Türkiye’deki çalışmaların çoğunlukla akademisyenler, hemşireler ve öğretmenler ile inşaat ve turizm sektörlerinde çalışanlar üzerine yoğunlaştığı görülmüştür. Bununla birlikte, uluslararası yazında kadınlara özel olarak odaklanan çeşitli mobbing araştırmalarının karşısında, Türkiye’de kadın çalışanların maruz kaldığı mobbing hakkında görece çok daha az araştırma yapılmış olduğu dikkat çekmiştir. Zira bahse konu 655 çalışma arasından kadınların maruz kaldığı mobbingi konu eden veya cinsiyetin mobbing ile bağlantısını inceleyen çalışmaların sayısı yalnızca 22 olarak belirlenmiştir; kaldı ki bunlara işyerinde kadınların maruz kaldığı mobbingi değil de kadınların eşleri ya da partnerleri tarafından uğradıkları mobbingi konu edenler de dahildir, dolayısıyla çalışan kadınların işyerlerinde uğradığı mobbing konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, kadınlar ve mobbingi konu eden bahse konu araştırmaların son yıllarda artmış olması da dikkat çekmekte ve bu konudaki araştırma ihtiyacının akademik çevrelerde de hissedildiği biçiminde yorumlanmaktadır. Diğer yandan, YÖKTEZ üzerinde aynı arama bu kez “yıldıрма” ifadesi kullanılarak yapıldığında Kasım 2022 itibariyle 184 akademik çalışma kaydına ulaşılmıştır. Bunlar daha ziyade örgütsel bağlılık ve yıldıрма deneyimi arasındaki ilişkiyi irdeleyen araştırmalar olarak öne çıkmaktadır. Yıldıрма ifadesi kullanan 184 çalışma içinde kadınların yaşadığı yıldıрма (mobbing) deneyimini konu alan yalnızca 6 akademik çalışmaya rastlanmış, bunların otel çalışanları, akademisyenler, okul yöneticileri ve sağlık çalışanlarına odaklandığı görülmüştür. Mobbing aramasında görülene benzer şekilde, kadınları konu edinen çalışmaların özellikle son yıllarda yapıldığı dikkat çekmiştir. Aynı arama yine YÖKTEZ üzerinden bu kez Türk Dil Kurumu’nun “mobbing” yerine kabul ettiği kelime olan “bezdiri” ifadesi kullanılarak yapıldığında ise sadece 8 sonuca ulaşılmış olup, bunların hiçbirinin cinsiyet ile mobbing arasındaki ilişkiye değinmediği görülmüştür. Bezdiri terimini kullanan araştırmalar ağırlıklı bezdirinin mağdur üzerindeki etkilerine, örgütsel bağlılığı esas alarak odaklanmışlardır.

Nüfusun yarısını teşkil ettikleri halde kadınların nüfusun diğer yarısını oluşturan erkeklere kıyasla daha az hak sahibi oldukları, dünya genelinde farklı biçimlerde ve

ölçülerde de olsa erkeklere göre daha çok ayrımcılığa ve şiddete maruz kaldıkları artık herkesçe bilinen bir gerçektir. Bu çerçevede küresel istihdamın %39,2'sini (Dünya Bankası, 2021) ve Türkiye'deki çalışan nüfusun da %32,5'ini (Dünya Bankası, 2021) oluşturan kadınların işyerinde de benzer haksızlık, ayrımcılık, şiddet ve haliyle mobbing davranışlarına erkeklerden daha çok maruz kaldıkları yönündeki çıkarım basit bir tûmdengelim olarak görülebilecekse de, somut verilerle desteklenmeye muhtaç olduğu da aşıkardır denebilir. Zira dünya genelinde erkeklerin işgücüne katılım oranı %72 seviyesinde iken (ILO, 2021), çalışan nüfusun daha büyük çoğunluğunu erkekler oluşturduğundan, niceliksel olarak erkek çalışanların daha fazla mobbinge maruz kalıyor olduğunun bulunması da muhtemel görölmektedir. Dahası, kadınların işyerlerinde maruz kaldıkları mobbingin, bizzat kadın işsizliğine sebep olan faktörlerden biri olduğuna ilişkin bazı bulgular da dikkate alındığında (ILO, 2022), mobbing davranışlarının işgücünün ve toplumun geneli için önemli bir sorun olduğu, ancak belki kadın çalışanlar için daha bile kritik bir öneme sahip bir problem olduğu öne sürölebilir.

Bu bağlamda, kadın çalışanların maruz kaldığı mobbing davranışlarının doğasının incelenmesi, faillerin motivasyonlarının saptanması ve ortaya çıkan mobbing davranışında mağdurun cinsiyetinin rol oynayıp oynamadığının araştırılmasında fayda görölmektedir. Benzer şekilde, bir araştırma grubu içerisinde aynı sayıda kadın ve erkek çalışan arasında hangi cinsiyet mensuplarının daha sık mobbinge maruz kaldığının saptanmasının da yol gösterici olabileceğı düşünölmektedir.

Bu çerçevede, toplumsal cinsiyet rollerinin gündeme geldiğı, kadının sosyal hayattaki ve iş dünyasındaki varlığının mevcuttaki hali ile olması gerektiğı halinin tartışıldığı bu dönemde; Türkiye'de kadın çalışanların maruz kaldığı mobbing davranışlarını araştırın çalışmaların sayıca arttırılması ve halihazırda ağırlıkla sağık çalışanı kadınlar üzerine yapılan mobbing araştırmalarının farklı odak gruplarla kapsamlarının da çeşitlendirilmesi ihtiyacı olduğuna kanaat getirildiğinden ötürü, mobbing biçimlerinin ve mağdur üzerindeki etkilerinin incelendiğı bu çalışmada beyaz yakalı kadın çalışanlara özel olarak odaklanılmıştır.

Mobbing deneyimlerinin mağdur üzerindeki etkilerinin incelikte tespit edilebilmesi ve mobbing mağdurlarının yaşadıkları deneyimleri belli bir standardın kısıtına bağılı kalmadan kendi cümleleriyle ifade edebilmeleri amacıyla, bu araştırma çerçevesinde nicel araştırma yerine nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Dahası, Ankara'daki beyaz

yakalı kadın çalışanların mobbing deneyimlerinin araştırılması amaçlandığı için; Ankara'daki çalışan kadın nüfusu da göz önünde bulundurulduğunda, nicel araştırma tercih edildiği takdirde araştırmanın evreninin fazla büyük olacağı da dikkate alınarak, nitel araştırmanın daha uygun olacağı düşünülmüştür. Buna göre, çeşitli sektörlerde farklı pozisyonlarda çalışan ve yazındaki mobbing tanımıyla örtüşecek biçimde işyerinde en az 6 ay süreyle sistematik biçimde mobbinge maruz kaldığını ifade eden beyaz yakalı kadın çalışanlara kartopu örneklem yöntemiyle ulaşılarak kendileriyle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Buna göre toplanan veriler; tema, kategori ve kodlara ayrıştırılarak sınıflandırılmaya çalışılmış ve bu kategorizasyona göre betimsel analizi yapılmıştır. Bu çerçevede elde edilen bulgulardan, mağdurların maruz kaldıkları mobbing biçimleri, gerek mobbingin uygulanış yönü gerekse uygulanan mobbing yöntemleri açısından kategorize edilmeye çalışılmış, mobbing mağdurlarının yaşadıkları deneyim sonucunda tecrübe ettikleri etkiler irdelenmiş ve mağdurların mobbing konusundaki algıları da incelenip yorumlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, Ankara ilinde yapılan araştırma çerçevesinde, beyaz yakalı kadın çalışanlar için iş hayatında mobbingin oldukça sık rastlanan, yer yer normalleştirilen ve gerek mağdur gerekse işyeri açısından olumsuz sonuçlara yol açabilen bir sorun olduğu görülmüştür. Özellikle daha sessiz sakin, deyimi yerindeyse “dış geçirilebilir” görülen ve özellikle de daha alt kademelerde çalışan kadınlar mobbing mağduru olurken, vakaların genelde yöneticiler tarafından astlara uygulanan aşağı yönlü mobbing olduğu da dikkat çekmiştir. Motivasyon kaybı, yalnızlaşma, işten soğuma, yer yer depresyona varabilen mutsuzluk gibi etkiler hemen her mağdur tarafından tecrübe edilirken; bazı vakalarda etkiler fiziksel hastalıkların ortaya çıkmasına yol açacak raddeye dahi gelebilmiştir. Her ne kadar cinsel taciz, mobbingden farklı bir konu olsa da; elde edilen bulgulardan yola çıkılarak, gerçekleşen mobbingin yer yer ardından gelen cinsel tacizin öncü göstergesi kabul edilebilecek nitelikte olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, araştırmaya katılan kadınların görüşlerine göre, kadın çalışanların daha çok mobbing mağduru olabilecekleri yönünde bir fikir birliği bulunmadığı ve mobbingin cinsiyet ayırt etmeksizin uygulanabildiği yönündeki görüşlerin de oldukça yaygın olduğu tespit edilmiştir.

2. YAZIN TARAMASI

2.1. Mobbing Kavramı

Sosyal varlıklar olan insanların iletişim halinde olduğu her zaman aralarında anlaşmazlık yaşanma ihtimali bulunur, bu insan doğasının bir parçasıdır. Bu anlaşmazlıklar tarafların arasında çözülebildiği gibi; büyüyüp kavga, şiddet veya taraflar arasındaki ilişkinin kopması noktalarına da gelebilmektedir. Anlaşmazlıkların yaşandığı durumlarda tarafların zarar görmesine veya hak ihlaline karşı dünya genelinde kanun koyucular hukuki çerçeve ile bazı davranışları suç olarak tanımlamıştır. Onlarca yıldır suç kabul edilen şiddet davranışlarının mevzuattaki cezai karşılıklarının, bu davranışların gerçekleştirilmesindeki caydırıcılık etkisi başka bir tartışmanın konusu olsa da; toplumsal hafızada suç olarak kabul görmelerinin bu davranışların tespitini kolaylaştırdığının aşikar olduğu düşünülmektedir.

Öte yandan psikolojik şiddetin, bilhassa zorbalık, mobbing gibi psikolojik şiddet türlerinin, belki de tespit edilmelerinin ve kanıtlanmalarının görece daha zor oluşunun da etkisiyle; mevzuatta her zaman tanımı ve cezası olmayabildiği gibi, toplum tarafından suç olarak veya en azından kayda değer olumsuzluklara yol açan bir davranış türü olarak algılanmaları da nispeten yenidir denebilir.

Bu bağlamda mobbingin normal denebilecek insani çatışma durumlarından ayırtılması ve sistematik bir zorbalık, bir yıldırma davranışı olarak tanımlanmasına kadar geçen yazınsal sürecin incelenmesi önem arz etmektedir.

2.1.1. Mobbingin ilk kayıtları

Bu çalışma için yapılan yazın taramasında görüldüğü kadarıyla 1970ler öncesinde mobbing veya zorbalık konusundaki akademik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Öte yandan, bilhassa 1970lerden sonra mobbing konusunu en kapsamlı çalışanlar Olweus (1978; 1990), Leymann (1990; 1992; 1996), Einarsen ve diğerleri (1994; 1997) gibi İskandinav akademisyenler olsa da, 18. ve 19. yüzyıllardaki bazı İngiliz, Japon ve Koreli gazeteler ve kitaplarda sosyal olarak dışlanma ve tacize uğrama biçimindeki zorbalık davranışlarından bahsedilmesi, zorbalık konusundaki en erken kayıtlar olarak kabul edilebilir (Koo, 2007).

Bahse konu kayıtlara göre bu dönemlerde gerçekleşen zorbalık daha ziyade göçmenlere veya farklı ırktan kişilere uygulanmış olmakla birlikte, bu dönemde yazılan bazı romanlarda okul çağındaki zorbalık davranışlarının da yaygın olduğu izlenimi verilmektedir.

Zorbalık (*bullying*) teriminin bu araştırmaya konu edildiği şekliyle, iş ortamında uygulanan yıldırma hareketlerini ifade edecek biçimde ilk kullanımının ise 6 Ağustos 1862 tarihli The Times gazetesinde olduğu düşünülmektedir (Koo, 2007). İlgili gazete sayısında geçen bir haberde, vefat eden Flood soyadlı bir askerin diğer askerler tarafından uzun süreli, kötü niyetli ve sistematik zorbalığa maruz kaldığından bahsedilmiştir. Elbette bu dönemde yapılan davranışlar bugün mobbing olarak adlandırılabilir biçimlerde de olsa, o dönemki yazında zorbalık dışında bir tabirle anılmamışlardır.

Diğer yandan Japonya’da özellikle yatılı okullarda kurallara uymayan bazı çocukların öğretmenleri ve diğer öğrenciler tarafından görmezden gelinmeleri veya alenen incitici isimlerle çağrılarak aşağılanmaları, bir terbiye yöntemi olarak 1600’lü yıllara tarihlenen kaynaklarda kayda geçmiştir. Kore’de ise Japonya’daki okullarda uygulanana benzer davranışların 1392-1910 yılları arasında hüküm süren Chosun hanedanlığı döneminde ordu içerisinde askerlerin eğitilmesi amacıyla kullanılmış olduğuna ilişkin kayıtlar mevcuttur (Koo, 2007). Ancak zorbalık konusunda sistematik araştırmaların başlaması ancak 20. yüzyıl sonlarına denk geldiğinden ötürü bunun öncesi dönemlerdeki zorbalık davranışları ile ilgili net bir tespit yapılması olası görülmemektedir.

Görüldüğü üzere, zorbalık konusundaki kayıtlar bundan birkaç yüzyıl geriye gitse de, mobbing görece daha yeni bir kavram sayılabilir. Bu noktada, mobbing terimi görece yeni de olsa, mobbing benzeri davranışların tarih boyunca kayıtlarına rastlanabildiği için; mobbingi de kapsayan genel anlamda zorbalık davranışının da insan doğasının bir parçası olduğu tartışılabilir, ancak her halükarda mobbing ve benzeri zorbalık davranışlarının olumsuz sonuçları olduğundan, insan doğasının bir parçası bile olsalar birer sosyal işlev bozukluğu olarak yorumlanmasının daha faydalı olabileceği öne sürülebilir.

2.1.2. Mobbing teriminin ilk kullanımı ve insan davranışlarında mobbingin tanımlanması

Mobbingin insan doğasının bir parçası olup olmadığı tartışmasında ilginç olan şudur ki; günümüzde daha çok işyerlerinde yetişkinlerin yaşadığı bir sorun olarak algılanabilse de, aslında mobbing terimi ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen etolojistler tarafından ortaya atılmıştır (Lemon & Barnes, 2021). Bu çerçevede etolojist Konrad Lorenz (1966), özellikle kuşların davranışlarını incelediği kitabında, kuşların gruplaşarak özellikle daha güçsüz veya farklı görünen bazı bireylerini dışladıklarına ilişkin gözlemlerini aktararak kuşların bu davranışını mobbing olarak tanımlamış ve ardında yatan gerekçeyi temel hayatta kalma içgüdülerine bağlamıştır. Lorenz'in ardından hayvanların davranışlarını inceleyen bilim insanları arasında mobbing teriminin kullanımı yaygınlaşırken, mobbing davranışının insanlar için kullanılması ilk kez çocuklar arasında çeşitli saldırgan tavırların incelenmesi sırasında olmuştur. Çocuklar arasındaki iletişim dinamiklerini inceleyen ve grup içi şiddet davranışını araştıran İsveçli hekim Peter Heinemann (1972), Lorenz'in ornitolojideki mobbing tanımı ile çocuklar arasında grupça ortaya koyulan agresyon davranışları arasında paralellik kurarak, mobbing tanımının insan ilişkileri ile ilgili olarak kullanılmasının önünü açmıştır denebilir.

Esasen ABD'de işyerinde zorbalık hakkında "Tacize Uğrayan Çalışan" adlı bir kitap yazan psikiyatrist (Brodsky, 1976) bu konudaki öncülerden kabul edilebilir, zira Brodsky işyerinde tacize uğrayan çalışanları incelerken psikolojik şiddet boyutunu da ele almıştır. Bununla birlikte, bugün pek çok akademisyenin mobbing literatürünün başlangıç noktası olarak kabul ettiği araştırma ise, mobbing konusunda kapsamlı çalışmaları ile tanınan İsveçli psikoloji profesörü Heinz Leymann tarafından 1990 yılında ortaya koyulmuştur. Leymann (1990), Heinemann tarafından çocukları konu alan araştırmasında dile getirilen grup içi mobbing konseptlerini, işyeri bağlamında incelemiş ve kişiler arasında yaşanan olağan münferit anlaşmazlıklardan ayrılan sistematik zorbalık davranışlarını işyerinde mobbing olarak sınıflandırmıştır. Bu çerçevede işyerinde psikolojik şiddet veya mobbing, "bir bireye, başka bir kişi veya grup tarafından sistematik olarak uygulanan düşmanca ve etik dışı iletişim" olarak tanımlanmıştır (Leymann, 1990, s. 120). Bu doğrultuda psikolojik şiddet davranışlarının mobbing olarak tanımlanabilmesi için mobbingin en az altı ay süreyle ve en az haftada bir kere tekrarlanan davranışlar olması gerektiği yönünde hemfikir olan pek çok araştırmacı bulunmakla birlikte; bazı araştırmalarda sürenin 12 aya kadar uzatılması gerekli bulunmakta veya 3-4 aya kadar kısaltılması yeterli görülmektedir

(Leymann H. , 1996; Zapf D. , Einarsen, Hoel, & Vartia, 2003; Matthiesen & Einarsen, 2007; Yıldırım & Yıldırım, 2008; Vveinhardt & Sroka, 2020a). Aynı zamanda özellikle de mobbing davaları çerçevesindeki mobbing tanımında çoğu kez bahse konu olumsuz davranışlar sadece işyerinde gerçekleşen davranışlar olarak ele alınsa da, mobbing faillerinin mağdurlara iş dışında ve mesai saatleri dışında da çeşitli yöntemlerle ulaşarak, örneğin gece vakti arayıp iş istemek veya tatilde rahatsız etmek suretiyle de mobbing uyguladığı bilinmektedir. Bu minvalde mobbing tanımı ve kapsamı konusunda yazında fikir birliği oluşması için daha fazla ve daha çeşitli kapsamlarda araştırmaya ihtiyaç olduğu ileri sürülebilir.

Bu noktada değinilmesinde fayda görülen bir husus şudur ki; bu çalışma için yapılan yazın taramasında, mobbing ve (işyerinde) zorbalık terimlerinin güncel çalışmalarda çoğu zaman birbiriyle eş anlamlı olarak kullanıldığı gözlemlenmişse de, kimi çalışmalarda bu iki terim arasında ayırım yapıldığı da dikkat çekmiştir. Örnek vermek gerekirse, okul çağındaki çocuklar arasındaki zorbalık davranışları incelenirken, mobbing davranışı ile zorbalık terimleri arasında da ayırım yapılmıştır (Koo, 2007). Buna göre mobbing, zorbalığın bir alt türü olarak değerlendirilmektedir. İngilizce’deki kelime anlamı itibariyle mobbing, “mob” oluşturma yani bir çeteleşme hareketi olarak kastedilmektedir, dolayısıyla mobbing dendiğinde literatürde genel itibariyle grupça gerçekleştirilen davranışların kastedildiği düşünülebilir. Bu çerçevede mobbing teriminin ortaya atıldığı erken dönem İskandinav araştırmalarında her ne kadar mobbing grupça yapılan bir davranış olarak belirtilse de; mobbing uygulayan grup içinde sıkı bağlar olmadığı, grup mensuplarının ortak paydalarda buluşmadığı ve kendilerini bu grupla uzun süre özdeşleştirmedikleri de tespit edilmiştir (Olweus, 1978). Bununla birlikte, özellikle mobbingin tek bir kişi tarafından da uygulanabildiğini tespit eden Leymann’ın (1990) çalışmalarının da ardından gelen mobbing araştırmaları nezdinde temel kabul edildiği göz önüne alındığında görülmektedir ki; günümüzde mobbing dendiğinde yalnızca bir grup tarafından tek bir kişiye uygulanan zorbalık ve yıldırma amaçlı davranışlar kastedilmemekte, tek bir kişinin başka bir kişiye veya gruba uyguladığı uzun süreli ve sistematik bezdiri davranışları da mobbing kapsamında değerlendirilmektedir (Einarsen S. , Hoel, Zapf, & Cooper, 2003). Bu çerçevede mobbing tanımı yapılabilmesi için, fail bir grup da olsa tek bir kişi de olsa, mağdurun kendini güçsüz ve çaresiz hissetmesinin anahtar olduğu ifade edilmektedir (Leymann H. , 1996; Aydın & Öcel, 2009).

2.1.3. Benzer terimler: mobbing, işyerinde zorbalık, psikolojik şiddet, taciz

Bu çalışma için yapılan yazın taramasında, mobbing olarak anılan davranışlar bütününün literatürde yukarıda açıklandığı üzere farklı biçimlerde tabir edilmesine rastlanılmış, ancak araştırıldığı kadarıyla gerek Türkiye’de gerekse uluslararası yazında en yaygın kullanım biçiminin “mobbing” olduğu görülmüştür. Öte yandan yazında kullanılan diğer terimler arasında “işyerinde zorbalık” (*workplace bullying*), “psikolojik şiddet” (*psychological violence/terror*), “işyerinde taciz” (*workplace harassment*) yaygın olarak kullanılan diğerleri iken, mobbing teriminin Türkçe’ye “yıldıрма” veya “bezdiri” olarak çevrildiği çalışmalara da rastlanmıştır (Yücetürk, 2005; Gökçe, 2006; Görgülü, 2013). Bu çerçevede yapılan yazın taraması çerçevesinde dikkat çeken, Avrupa’da yapılan araştırmalarda daha ziyade mobbing terimi kullanılırken, Amerika’da yapılan çalışmalarda genel itibariyle işyerinde zorbalık veya taciz ile psikolojik şiddet terimlerinin tercih edilmeleri olmuştur (Einarsen S. , Hoel, Zapf, & Cooper, 2003).

Tüm bu farklı terimlerin kafa karışıklığı yaratabilmesi mümkün görünse de, tabir edilen davranışın tanımı özünde aynı görünmektedir. Elbette bu noktada psikolojik şiddetin zorbalıktan, zorbalığın mobbingden, mobbingin psikolojik tacizden farkının olup olmadığı tartışılabilir, ve bu esnada yazında bu konudaki farklara işaret eden nüanslar da yakalanabilir. Ancak bu araştırma için yapılan yazın araştırması çerçevesinde görülen odur ki; bu farklara işaret eden araştırmalara kıyasla, aynı olguyu farklı isimlerle adlandırmış olan araştırmalar çoğunluktadır (Taşkıran, 2021). Nitekim, farklı isimlerle tabir edilse de genel itibariyle mobbing dendiğinde; bir kişi veya grup tarafından örgüt içindeki başka kişi veya gruplara sistematik olarak uygulanan, aylarla ölçülebilecek kadar uzun bir süre boyunca tekrar eden, mağduru sindirme veya işten ayrılmaya zorlama amacı güden negatif davranışlar kastedilmektedir (Einarsen S. , 2000).

Mobbing ve zorbalık terimlerini birbirinden farklı anlamlarda kullanmayı tercih eden araştırmacılar da olmakla birlikte, bu çalışma için yapılan araştırma çerçevesinde daha güncel çalışmalarda artık *mobbing* ve *zorbalık* terimlerinin, özellikle de *zorbalık* teriminin *işyerinde zorbalık* (*workplace bullying*) olarak kullanıldığı durumlarda, birbiriyle eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmüştür. Her ne kadar teorik çerçeve içerisinde minör kabul edilebilecek detaylarla mobbing ve zorbalık arasında ayırım yapılabilecek de olsa, pratikte her iki davranışın da aynı motivasyonla, aynı biçimlerde uygulanıp aynı yıkıcı sonuçlara yol açmasından ötürü, araştırmalarının kapsayıcılığını olumsuz etkilememesini gerekçe

göstererek araştırmacıların büyük çoğunlukla bu iki terimi eş anlamlı olarak kullanmayı tercih ettikleri görülmüştür. Dolayısıyla, *mobbing* veya *işyerinde zorbalık* dendiğinde kastedilen davranışların farklılık göstermemesinden hareketle, konuyla ilgili diğer araştırmacıların benzer bir ayrıma gitmemesinden de güç alarak, bu çalışmanın geri kalanında da *işyerinde zorbalık* ile *mobbing* terimleri konusunda ayrıma gidilmemesi tercih edilmiştir.

Diğer yandan, daha önceki sayfalarda da bahsi geçtiği üzere, Türkçe bazı kaynaklarda yabancı kökenli *mobbing* terimi yerine *yıldırma* veya *bezdiri* ifadelerinin kullanımına da rastlanmıştır. Bununla birlikte, her ne kadar Türkçe karşılığı olan yabancı kelimelerin kullanılması yerine Türkçe karşılığının tercih edilmesinden yana olursa da; *mobbing* teriminin artık dile ziyadesiyle yerleştiği, ancak *yıldırma* ve *bezdiri* terimlerinin çoğu çevrede bilinmediği, bu çalışma için yapılan araştırma sırasında tespit edilmiştir. Gözlemlendiği kadarıyla pek çok insan *yıldırma* dendiğinde *mobbing* davranışının kastedildiğini anlamamakta olup, *bezdiri* kelimesini ise hiç bilmemektedir. Bu minvalde, *mobbing* kelimesinin de Türkçe karşılığından önce yabancı dildeki versiyonuyla dile yerleşmiş olan *sponsor*, *sandviç*, *market* gibi yabancı kökenli sözcüklerden biri olduğuna kanaat getirilmiş ve bu nedenle çalışmanın genelinde diğer alternatiflerinin yerine *mobbing* teriminin kullanımı tercih edilmiştir.

2.1.4. Mobbing ile çatışmanın farkı

En az mobbingi anlatmak için hangi terimin kullanıldığı kadar önem arz eden bir diğer husus ise mobbing kapsamına giren davranışların, kişiler arası olağan çatışmalardan ayrımının yapılabilmesidir. Zira mobbing vakalarının oldukça yıkıcı olabilen etkilerine rağmen uzun bir dönem boyunca sürdürülebilmelerinin ardında yatan temel neden, çoğu zaman mobbing yöntemlerinin münferit olarak ele alındığında sosyal çevrelerde “normal” kabul edilebilecek sözler ve davranışlar olmalarıdır.

Bahse konu normal davranışları mobbing biçimine getiren ise her gün veya en azından birkaç günde bir tekrarlayacak şekilde sık sık, aylara hatta yıllara yayılabilen biçimde uzun dönemli ve hedefindeki kişi veya kişilere zarar verme, bu kişileri cezalandırma veya haddini bildirme, yıldırma, etkisiz hale getirme veya bertaraf etme niyetiyle yapılıyor olmalarıdır (Leymann, 1990). Dolayısıyla mobbingin hedefinde açık seçik çözülmesi amaçlanan bir ihtilaf yerine, sistematik bir manipülasyonla saf dışı

birakılmak istenen bir kişi veya grup olduğunu söylemek mümkündür. Kişiler arası olağan çatışma durumlarında, birbirine nispeten denk sayılabilecek en az iki tarafın iradelerinin karşı karşıya gelmesi söz konusu iken; mobbing vakalarında bir g dengersizliği söz konusudur ve mobbing mağduru, gördüğü muameleye karşılık verme konusunda çaresiz hissetmektedir (Einarsen, Raknes, & Matthiesen, 1994).

Öte yandan, mobbingin sosyal iletişimde bir yöntem olarak tercih edilmesi; her ne kadar bazı yazılı olmayan sosyal kurallar çerçevesinde sinsice ve namerte bulunabilecek, etik ya da ahlak dışı kabul edilebilecek de olsa, dünyanın pek çok yerinde mobbing legaldir. Zira yöntemleri itibariyle mobbing davranışları aslında münferit olarak bakıldıklarında meşru görülen ve yasal ereve ile düzenlenmesine ihtiyaç olmayan günlük hayatın bir parçası olan davranışlardır denebilir. rnek vermek gerekirse; bir yöneticinin çalışanını azarlaması sıkça karşılaşılan bir durum olabilir, ya da bir sosyal grup içinde şakalaşmalar kapsamında biriyle dalga geçilmesi gariptenmeyebilir, bir yöneticinin ekibiyle ilgili bir şeyden haberdar edilmemesi tamamen tesadüfi olabilir, veya çalışanın iş yükünün ařırđ artması ardında hiçbir kötü niyet olmaksızın zorunluluktan doğan dönemsel ve istisnai bir durum olabilir.

Ancak mobbingin bu tür münferiden bakıldığında meşru sayılabilecek olan davranışlardan, kasıtlı ve bezdirme, yıldışma amacı taşıyan bir davranış olarak ayrđřmasının temel nedeni de bu davranışların uzun vadede sistematik olarak tekrarlanmasıdır (Leymann H. P., 1990; Einarsen S. , Hoel, Zapf, & Cooper, 2010; Baillien, Escartın, Gross, & Zapf, 2017). Dolayısıyla her ne kadar münferiden ele alındığında hukuken sorunsuz gibi görünen yöntemlerle uygulansa da mobbing aslında bir psikolojik şiddet türüdür (Leymann H. P., 1990; Davenport, Schwartz, & Elliott, 1999; Branch, Ramsay, & Barker, 2012). Bununla birlikte, mobbingi bir bütün olarak ele alan ve hak ihlali kapsamında değerlendiren hukuk sistemleri de yok değildir.

2.1.5. Hukuki boyutu ile mobbing

Henüz dünyanın her yerinde yasalarda yerini almış olmasa da, yol açtığı olumsuz sonuçlar nedeniyle mobbing davranışlarının kimi hukuk sistemlerinde yasadışı kabul edilmesine rastlanabilmektedir. Zira mobbing faaliyeti, temel olarak bir bezdirme davranışı olduğu için kişilerin huzurunu hedef almakta, sağlıklarını olumsuz etkilemekte, işyerinde kapasitelerinin altında performans göstermelerine sebep olmakta ve hem refah hem de gelir

kaybına yol açabilmektedir. Buna en güncel örnek olarak, Birleşmiş Milletler’e bağlı bir kurum olan Uluslararası Çalışma Örgütü (*International Labour Organization – ILO*) tarafından 2019 yılı Haziran ayında Cenevre’de gerçekleştirilen Uluslararası Çalışma Konferansı sonrasında yayınlanan 190 sayılı Çalışma Yaşamında Şiddet ve Tacizin Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Sözleşme gösterilebilir (ILO, 2019). Bu sözleşme ile işyerlerinde yaşanan şiddet ve tacizin “insan hakları ihlali ve fırsat eşitliğine yönelik bir tehdit olduğu” ilk kez uluslararası bir sözleşmenin bağlayıcı gücü ile ifade edilmiş olması nedeniyle önemli olarak değerlendirilmektedir (ILO, 2022).

Bu noktada, bu çalışma için Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında ve Türk İş Kanunu’nda yapılan araştırma kapsamında, mobbing karşısında bireyleri korumayı amaçlayan hukuki çerçevenin, genel olarak ayrımcılığa, ücret adaletsizliğine, fiziksel şiddete ve cinsel tacize karşı alınan tedbirlerle birlikte ele alındığı görülmektedir. Ancak bu çerçeve daha ziyade insan hakları kapsamında ve çalışan refahının korunmasına yönelik çizilmekte olup; mobbing konusuna özel olarak ayrıntılı değinilmediği görülmektedir. Türk Borçlar Kanunu’nda ise 417. Madde ile “İşçinin kişiliğinin korunması” başlığı altında işverenleri, çalışanlarını psikolojik ve cinsel tacize uğramaktan korumaları ile yükümlü kılan ifadeler yer verilmektedir. Bu çerçevede, hukuki danışmanlık hizmeti veren kuruluşların, mobbingin kanunda bahsi geçen psikolojik taciz kapsamında değerlendirilebileceğini öne sürdükleri görülmektedir (Hasekioğlu & Karadaş, 2022). Bunun yanı sıra mobbing davranışlarının, kanundaki görevin kötüye kullanılması, eşitlik ilkesine aykırı davranılması, kişilik haklarının ihlali, yönetimin gözetme borcunun ifa edilmemesi gibi haksız fiiller kapsamında da değerlendirilebileceği öne sürülebilir (Çukur, 2016). Diğer yandan, kanunda tanımlanan şiddetin failinin bizzat işveren olduğu durumlarda işçinin iş akdini haklı fesih ile sonlandırdıktan sonra, eğer işyerinde bir yıldan uzun süreli çalıştıysa, kıdem tazminatını talep edebilmesine olanak tanınsa da; işverene yönelik bu minvalde sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluklar haricinde ilave bir yaptırım öngörülmemesi de dikkat çekmektedir. Fakat bu doğrultuda işçinin uğradığı psikolojik şiddet nedeniyle mobbingin failine tazminat davası açabilmesinin önünde yasal bir engel olmadığı düşünülmektedir.

Diğer yandan, konuya ilişkin Anayasa Mahkemesi kararları, Danıştay kararları ve Yargıtay kararları incelendiğinde; Türkiye’de mobbingin özellikle son yıllarda hukuk çevrelerinde daha bilindik bir hal almaya başladığı ileri sürülebilir. Bu kararlarda mobbingin bir suç olarak ele alındığı, sistematik, kasıtlı ve sürekli olması şartı arandığı,

ancak ispat edilmesinin zorluğunun da takdir edildiği ve bu çerçevede mağdurun mobbinge uğradığına dair makul şüphe oluşmasına yetecek delil sunmasının kabul edildiği, mobbingin gerçekleşmediğini ispatlama yükünün ise mobbing uygulamakla suçlanan kişiye düştüğü yönünde hükümlerin verilmiş olduğu görülmüştür (Mobbing ile Mücadele Derneği, 2022). Öte yandan, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın da işyerlerinde psikolojik tacizin önlenmesine yönelik bilgilendirme dokümanları ve mobbingi önlemeye yönelik eylem planları, halka açık olarak Bakanlık internet sitesinde paylaşılmaktadır (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014).

ILO, 2019 yılında hazırlanarak 2021 yılında yürürlüğe giren 190 sayılı Çalışma Yaşamında Şiddet ve Tacizin Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Sözleşmeyi ülkelerin onayına sunmuştur, buna göre onaylayan ülkelerin çalışma hayatına ilişkin mevzuatlarını Sözleşme ile uyumlu hale getirerek düzenlemeleri beklenmektedir. Bu çalışmanın hazırlandığı 2022 yılı itibarıyla ILO tarafından sağlanan bilgiye göre ILO üyesi 11 ülke Sözleşmeyi onaylamış olup; Türkiye henüz 190 sayılı ILO Sözleşmesini onaylamamıştır. Dolayısıyla Türk İş Kanunu başta olmak üzere Türkiye'deki çalışma hayatını etkileyen yasal çerçevede Sözleşmeye uyumlu olarak iş hayatındaki şiddet ve taciz olaylarını önlemeye yönelik daha fazla yaptırım, mağdurlara destek, bahse konu davranışların suç kapsamına alınarak kanunen yasaklanması, şiddet ve tacizi önlemeye yönelik izleme ve denetim mekanizmalarının geliştirilmesi ve uygulanması, şiddet ve tacize ilişkin kamuoyu farkındalığının artırılması, örgüt içindeki şiddet ve taciz olaylarının önlenmesini teminen işverenlere ilave yükümlülükler getirilmesi gibi düzenlemeler, en azından 190 sayılı ILO Sözleşmesi çerçevesine göre, henüz yapılmamıştır. Bununla birlikte ILO Türkiye Direktörlüğü, Türkiye'deki işyerlerinin münferiden de olsa Sözleşmeye uygun adımları ve önlemleri arttırdığını gözlemlediklerini belirtmiştir (ILO, 2022).

Her ne kadar işyerindeki mobbing davranışının cinsel tacize ve fiziksel şiddete varması mümkün olsa da, fiziksel şiddet ve cinsel taciz ile mobbing birbirlerinden farklı değerlendirilmektedir. Zira fiziksel şiddet ve cinsel taciz dünya genelinde kanunen suç çerçevesinde değerlendirilmekte iken; psikolojik şiddet, zorbalık veya mobbing olarak anılan davranışlar bütününün, mağdurda yarattığı olumsuzluklara rağmen, suç kapsamında değerlendirilmesi; her ne kadar mobbingi açıkça suç kabul eden ülkeler var olsa da, dünya genelinde yazılı hukukta açıkça belirtilmeyen, davayı inceleyen hâkimin inisiyatifinde olan ve görece nadir rastlanan bir durumdur (Barron, 2000). Öte yandan din, dil, ırk gibi gerekçelerle gerçekleştirilen mobbing nefret suçu kapsamında cezai karşılığı olan

davranışlar olduğundan bunlar ceza hukukunda ayrımcılık, ırkçılık gibi tanımlar altında ayrı bir yere sahiptir.

Bu çerçevede genel itibariyle yapılan yazın taramasında görüldüğü kadarıyla mobbing; bazı noktalarda önceden suç olarak tanımlanan davranışların da kapsamına giren yöntemleri içerebilse de, genelde açıkça suç olarak tanımlanmamış olan ve daha sinsice uygulanan yıldırma ve psikolojik zorbalık davranışlarını kapsamaktadır (Einarsen, Raknes, & Matthiesen, 1994). Diğer yandan genel itibariyle negatif davranışlar üzerine yoğunlaşan çalışmalarda; mobbing vakalarının fiziksel şiddet ile birlikte yaşandığı durumlara çok az rastlanırken, benzer şekilde fiziksel şiddet mağdurlarının aynı zamanda mobbinge de maruz kaldıklarını raporlamaları da nispeten nadir görülmektedir (Einarsen, Hoel, & Notelaers, 2009; Leon-Perez, Notelaers, Arenas, Mundate, & Medina, 2014; Notelaers, Van der Heijden, Hoel, & Einarsen, 2019).

Bu noktada mobbingin kişiler arası çatışmadan ayrıştırılmasının önemi daha iyi anlaşılabilecektir. Bu çerçevede; mobbing nedenleri, kimlere uygulandığı, mobbing failleri ve kullandıkları yöntemlerin daha detaylı incelenmesinin bu ayrımın yapılmasında faydalı olabileceği düşünülmektedir.

2.2. İşyerinde Mobbingin Nedenleri

İlk olarak mobbingin nedenlerine değinmek gerekirse; mobbing konusunda yapılan ilk akademik çalışmalarda mobbing davranışının nedenleri tam olarak belirlenememiş olmakla birlikte bazı fikirler ortaya atılmıştır.

Bu çerçevede en genel anlamıyla mobbingin nedenlerini iki ana başlık altında toplamak mümkündür: bunlardan ilki, mobbing uygulayan failin kişisel özellikleri, geçmiş deneyimleri, sosyal becerileri ve hatta genetik özellikleri gibi öznel gerekçeler itibariyle zorbalık etmeye daha yatkın olduğuna ilişkin önermeleri destekleyen sebepler olup; ikincisi ise mobbing mağdurunun ve failinin bulundukları ortamın ve sosyal koşulların mobbing davranışına yol açması veya elverişli olmasına yönelik önermeleri destekleyen gerekçelerdir denebilir (Harvey, Treadway, Heames, & Duke, 2009).

Mobbingin uygulanmasının ardındaki nedenleri irdeleyen bazı araştırmalar, bazen mobbing failinin gerekçeleri arasında belli bir mağdura yönelik şahsi husumet, mağdurdan farklı değerlere sahip olma, mağduru rakip olarak görme vb. öznel gerekçeler olduğunu;

bazen ise mobbingin ilk başta belli bir kişiye yönelik yapılmadığını ve işyerinde üstünlük elde etme motivasyonu ile gerçekleştirildiğini, bu çerçevede daha güçsüz pozisyonundaki bazı kişilerin şahsi olarak kendilerine bir kasıt olmadığı halde mobbing davranışının mağduru olarak ortaya çıktıklarını ortaya koymaktadır (Leymann H. P., 1990; Aquino, Grover, Bradfield, & Allen, 1999; Aquino, 2000; Glasø & Notelaers, 2012; Baillien, Escartín, Gross, & Zapf, 2017).

Leymann'ın öncülüğünde akademik olarak irdelenmeye başlayan mobbing davranışı konusunda yapılan diğer çalışmalarda, mobbingin nedeni veya mobbing uygulayan kişinin motivasyonu olarak gösterilen bazı hususların özellikle öne çıktığı görülmektedir.

Bu kapsamda yapılan araştırmalarda en çok tespit edilen gerekçelere göre; kişilerin mobbinge başvurmalarına yol açan motivasyon genelde üstünlük kurmak, kişisel tatmin duymak veya birtakım faydalar elde etmektir (Novák & Capponi, 1996), (Zapf, Einarsen, Hoel, & Vartia, 2003). Bu motivasyonu daha detaylı irdleyen araştırmalarda mobbing gerekçelerinin de çeşitlendiği görülmektedir.

Bu noktada, çeşitli profesyonel ortamlarda gerçekleşen mobbing vakalarına ilişkin kişisel gözlemlerden yola çıkarak örnek vermek gerekirse, mobbing uygulayan fail; mağdurun bilgisi, becerileri veya başarısı nedeniyle kendi sosyal statüsünün, özgürlüğünün veya profesyonel konumunun sarsılacağını düşünüyor olduğundan mobbinge başvurabilmektedir. Failler ayrıca örgüt içinde yeterince görülmediklerini, dikkate alınmadıklarını, ya da her an vazgeçilebilir olduklarını hissettiklerinden ötürü kendilerini güçlü, etkili ve vazgeçilmez yansıtma motivasyonu ile mobbinge başvurmayı seçebilmektedirler. Gerekçe, özellikle diğer çalışanların aksi bir durum sergileyen, daha özgür davranabilen, üstleri tarafından diğer çalışanların gördüğü kadar baskı görmeyen, kayırılan veya kayırılmasa bile kurallara uymayan çalışanları kurallar çerçevesinde hareket etmeye zorlamak da olabilmektedir; ki böyle bir durumda adaletsiz bir ortamda kendi adaletini yaratmaya çalışan failler yalnızca kendilerini haklı olarak görmekle kalmamakta, dışarıdan bakan kişiler de onları haklı bulabilmektedir.

Öte yandan, her ne kadar altında yatan gerekçeler çoğu zaman insani duygular olarak kabul edilebilecek olsa da; mobbing esasen sorunlu bir davranış biçimi, sosyal beceri bozukluğu, hatta bir tür bağımlılık olarak adlandırılabilir (Birknerová, Zbihlejová, & Droppa, 2021). Zira sebep basitçe taraflar arasındaki tek ya da çift taraflı hissedilen antipati olabildiği gibi; bazen mobbingin gerekçesi failin kendini bazı diğer kişilerden

üstün görmesi, kişisel değerlerini başkalarına da empoze etme gayreti, sahip olduğu faşistçe veya sadistçe düşünceleri aksiyona dökme, hatta sadece sıkıntıyı giderme ve eğlenme amacı bile olabilmektedir (Davenport, Schwartz, & Elliott, 1999).

Bir diğer sebep ise örgütsel değişim, veya daha yaygın bilinen terimiyle yeniden yapılanma dönemleri olarak gösterilebilir. Örgütsel değişim dönemlerinde mobbing vakalarının arttığı görülmektedir (Baillien & De Witte, 2009). Bunun ardında yatan sebepler ise örgüt içindeki örgütteki belirsizliğin artması nedeniyle çalışanların stres seviyelerinin artması, görev tanımlarının değişmesi, kişilerin görevlerinin ve sorumluluklarının sınırlarını tam olarak bilememeleri, güç dengeleri değişirken bazı çalışanların çıkarlarını elde etmek için fırsat bulabilmeleri, iş yüklerinin artabilmesi, normal zamanlarda çalışanlar için bir koruma mekanizması işlevi görebilen örgüt içindeki sosyal ağların yeniden şekillenebilmesi, liderlik veya terfi yarışlarının yaşanabilmesi ve çalışanların işlerini kaybetme korkularının ya da başka bir deyişle iş güvensizliklerinin artması olarak gösterilebilir.

Örgüt içindeki kültürün de mobbing davranışlarının gerçekleşmesine neden olabildiği veya mobbing davranışlarının sürekliliğine mahal verebildiği tespit edilmiştir. Örgütte düşmanca bir atmosferin hakim olması veya mobbing gibi olumsuz davranışları caydıracak bir mekanizma olmaması, örgüt kültürünün mobbinge elverişli bir şekil almasına yol açabilmektedir (Zapf D. , 1999; Branch, Ramsay, & Barker, 2012). Moralin düşük olduğu, yönetimin etkisiz ya da yetersiz olduğu, yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişim kopukluklarının olduğu, işyerlerinde zaman da dahil olmak üzere kaynakların verimli kullanılmadığı, işlerin tekdüze olduğu ve çalışanlar arasında birlik hissinin oluşturulamadığı örgütlerde kültürün, ya da başka bir deyişle kültürün yoksunluğunun, mobbingin ortaya çıkmasına mahal veren bir ortam yarattığı ileri sürülebilir (Cortina, Magler, Hunter Williams, & Day Langhout, 2001; Yılmaz, Ergun Özler, & Mercan, 2008; Giorgi, Leon-Perez, & Arenas, 2015).

Bu bağlamda, tepe yöneticilerin mobbing uygulaması nedeniyle daha alt kademe çalışanlar arasında mobbingin meşru olduğu algısının oluşabileceği ve mobbingin her kademe çalışan tarafından istediklerini elde etme yolunda alternatif bir yöntem olarak kullanılmaya başlanabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla yöneticiler tarafından mobbing konusunda caydırıcı mekanizmalar olmadığı ve bu mobbing türü yaygınlaştığı takdirde; mobbingin ilk aşamada iş çevrelerinde, daha uzun vadede toplumun genelinde giderek bir

zorbalık veya taciz türü olarak algılanmaktan ziyade, profesyonel hayatın bir parçası olan bir güçler savaşı olarak algılanmaya başlayabileceği düşünülmektedir. Elbette bu noktada, mobbing de dahil olmak üzere sosyal hayattaki çoğu çatışma halinin temelinde bir güç çatışması olduğundan hareketle, bunun normal bir durum olduğu iddia edilebilir; ancak hem maruz kalan bireyler hem de örgüt açısından doğurduğu olumsuz sonuçlar dikkate alınarak, mobbingin normalleştirilmesinin hem profesyonel hem de sosyal açıdan tehlikeli bir durum olduğu düşünülmektedir. Bu kanaatin dayandırıldığı noktaları anlamak içinse, öncelikle mobbing çeşitleri ve yöntemlerinin incelenmesinde, ardından en çok kimlerin kimlere hangi koşullarda mobbing uyguladığının tespit edilmesinde ve mobbingin doğrudan ve dolaylı etkilerinin araştırılmasında fayda görülmektedir.

2.3. Mobbing Çeşitleri

Yukarıda da bahsedildiği üzere, mobbingi diğer çatışma türlerinden ayıran şey, uzun bir döneme yayılan sistematik bir yıldırma davranışı olmasıdır. Bu çerçevede, bir kişi veya grubun, başka bir kişi veya gruba aylar boyunca sistematik olarak psikolojik taciz uygulayabilmesi için, diğer şiddet türlerinin pek çoğunda olduğu gibi, bir güç dengesizliğinin varlığı önkoşul kabul edilebilir (Einarsen S. , Hoel, Zapf, & Cooper, 2003). Mağdurun uzunca bir süre huzurunun kaçırılması ve psikolojik olarak yıpratılması süresince faile karşı koymaması veya koyamaması, failin taciz davranışını yineleyebilmesine olanak tanır; dolayısıyla kişiler arası çatışma, mobbinge dönüşür.

Bu kapsamda söz konusu güç dengesizliğinden bahsedilirken; akla yalnızca fiziksel güç farkı gelmemelidir; zira mobbing her ne kadar bazen mağdurun fiziksel özellikleri gerekçesiyle uygulanabilse de, genelde bu minvalde sosyal veya profesyonel güç gibi daha soyut gerekçeler mobbing davranışının temelini oluşturmaktadır. Örgüt içinde gerçekleşen mobbing yani işyerinde zorbalık vakalarında pek çok kez söz konusu “güç”, örgüt içindeki konumla bağlantılı olarak sahip olunan yetkiden doğmaktadır (Brodsky, 1976). Bunun yanı sıra, örgütteki sosyal ağlar içindeki konuma bağlı olarak popüleriteden ileri gelen bir güç farkı olabildiği gibi, örgüt içindeki bilgi akışındaki avantajlı konumları itibarıyla de kişilerin güç elde ettikleri görülebilmektedir (Hoel & Cooper, 2000). Ayrıca kıdem, meslek, eğitim düzeyi, bilgi ve beceriler, deneyimler, sosyal statü, gelir durumu, siyasi görüş, dini inanış, kişisel değer ve düşünceler ve hatta medeni hal bile mobbinge gerekçe olarak temel alınabilmektedir (Einarsen S. , Hoel, Zapf, & Cooper, 2003).

Söz konusu güç dengesizliği, mobbingin uygulandığı yön açısından da gösterge niteliğinde değerlendirilebilir. Bir başka deyişle, mobbing vakalarında mağdurun ve failin konumunu, aralarındaki güç dengesizliği belirler denebilir (Hoel & Cooper, 2000). Güç dengesizliği mobbingin her zaman sebebi olmayabilir, bununla birlikte güç dengesizliğinin mobbinge imkan tanıyan ortamın koşullarından biri olduğu ileri sürülebilir (Glambek, Einarsen, & Notelaers, 2020).

Bu çerçevede yapılan araştırmalar ışığında, pek çok çalışmada mobbingin üç türü olduğunun belirtildiği görülmüş, bazı çalışmaların ise bu türler arasındaki karmadan doğan dördüncü bir tür olduğuna da işaret ettiğine rastlanılmıştır. Buna göre, mobbing vakalarının yönü itibariyle dört türü olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar; aşağı yönlü dikey (*downward*), yatay (*horizontal*), yukarı yönlü dikey (*upward*) ve seviyeler arası (*cross-level*) mobbing olarak adlandırılmaktadır (Hirigoyen, 1999; Aquino, 2000; Burton & Hoobler, 2006; Björklund, Hellman, Jensen, Åkerblom, & Björk Brämberg, 2019; Birknerová, Zbihlejová, & Droppa, 2021).

2.3.1. Aşağı yönlü (*downward*) mobbing

Örgütsel hiyerarşi içinde daha üst konumlarda olanların kendilerinden daha alt konumlardakilere yönelik yıldırma davranışlarını kapsayan mobbing türünü ifade eden aşağı yönlü (*downward*) mobbingin en yaygın mobbing türü olduğunu öne sürmek mümkündür, nitekim bazı çalışmalardaki bulgular da bu önermeyi destekler niteliktedir (Hirigoyen, 1999). Zira, örgüt içindeki yetkileri itibariyle yöneticiler, astları hakkında karar alabilmekte ve astlarına talimatlar verebilmekte olduklarından, net bir güç avantajına sahiplerdir (Einarsen S. , Hoel, Zapf, & Cooper, 2003). Bu da onları kararlarına karşı çıkılmasının zorlaştığı ve davranışlarının astları tarafından sorgulanmasının pek de ihtimal dâhilinde olmadığı avantajlı bir pozisyona sokmaktadır. Dolayısıyla çalışanları mobbingden koruyan, kanunlar, örgüt içi yönetmelikler, insan kaynakları politikaları, yönetici stratejileri, sosyal ağlar veya örgüt kültürü gibi ilave mekanizmaların yokluğunda, çalışanlar yöneticilerin insafına kalmaktadır; ki bu da hem çalışan açısından hem de örgüt açısından, detayları ileriki sayfalarda irdelenen çeşitli riskler doğurabilmektedir.

Aşağı yönlü mobbingin “yıkıcı liderlik” (*abusive leadership / abusive supervision*) veya “patronculuk” (*bossing*) olarak adlandırıldığı çalışmalar da mevcuttur (Birknerová, Zbihlejová, & Droppa, 2021). Yöneticilerin mevcut çalışma koşulları çerçevesinde

nispeten “normal” kabul edilebilecek sert veya otoriter yaklaşımları ile, mobbing kapsamına giren yıkıcı liderlik (*bossing*) arasında çok ince bir çizgi olduğu ileri sürülebilir. Otoriter yöneticiler çalışanlarını disipline etmek ve iş için verimli sonuçlar almak gayesiyle sert davranabilir, katı kurallar uygulayabilir, güç mesafesini korumak için empati yoksunu veya anlayışsız bir imaj sergileyebilir, hatta belki de bazı personelden verim almak için veya işteki bazı süreçleri atlatmak için bu tür yöntemlere başvurması gerçekten gerekli görülebilir (Jóhannsdóttir & Ólafsson, 2004; Fevre, Robinson, Jones, & Lewis, 2010). Ancak bu tavırlar çalışanlara adaletsiz davranılması, işlerinin aşırı yakından takip edilmesi ve gereğinden fazla analiz edilmesi, çalışanın bilgisi ve deneyimiyle orantısız görev ve ücretler verilmesi, çalışanların özel hayatlarına ve kişilik özelliklerine saldırı, çalışanlara hakaret veya taciz, çalışanların sistematik olarak demoralize edilmeleri, yönetime karşı birleşmelerinin önüne geçilmesi amacıyla birbirlerine düşürülmeleri, kendilerini ifade etmelerinin önlenmesi, terfi etmelerinin veya övgü/ödül almalarının engellenmesi, sindirilmeleri veya işten ayrılmaya zorlanmaları gibi noktalara getirilmemektedir (Tepper, 2000; Beale & Hoel, 2011). Yıkıcı liderlik eden yönetici ise, astlarının çalışma ortamını kasten bozar, kendi otoritesini sağlamlaştırmayı ve astları arasından çıkabilecek potansiyel rakipleri sindirmeyi amaçlar (Hornstein, 2016). Bu bağlamda altındaki çalışanların moral ve motivasyonunu bozar, çalışanların kendilerini ifade etmelerine izin vermez, astlarına aşırı iş yükler, veya kapasitelerinin çok altında iş vererek ya da iş vermeyerek onları küçük düşürür, çoğunlukla şahitlerin önünde olmak kaydıyla astlarını ölçsüzce eleştirir, astlarının özel yaşantıları ile kişisel özellikleri ve değerlerini yargılar ve küçümser, çalışanların işyerinde izole olmasına yol açacak ortamlar yaratır, haklarında dedikodular yayar veya çalışanı başkalarına çekiştirir, astları tarafından yapılan işleri alenen küçümser ve hakkını vermez, çalışanların işyerinde yükselmelerinin önünü tıkar, çalışanların özgüvenini kırmaya ve çalışanları sindirmeye hatta işten ayrılmasına yol açmaya yönelik psikolojik baskı unsurları yaratan söz ve davranışlar sergiler (Frankovský, Birknerová, & Droppa, 2019). Bossing mağdurları, kendileri üzerinde mobbing konusunda yapılan araştırmalar çerçevesinde verdikleri beyanlarda, kendilerine mobbing uygulayan kişinin kendilerini sıkça aşağıladığını ve bunun kendilerini “çocuk gibi” veya “salak gibi” hissettirdiğini özellikle vurgularlar; dahası bu durum bossing mağdurlarında intikam duygularının oluşmasına da yol açabilmektedir (Hornstein, 2016). Bununla birlikte bu tür mobbingin ortaya çıkmasına imkan sağlayan güç mesafesi, yani bir başka deyişle failin mağdurdan daha üst kademedeki yer alması, mağdur kadar olası izleyicilerin (*bystanders*) de konuya ilişkin tepki vermelerini önlemektedir (Keashly & Jagatic, 2003).

Bossing olarak adlandırılan bu mobbing türünü uygulayan yöneticiler hakkında Hamilton, Ogbuigwe & Gabriel (2017) ise bu tanımları genişleterek aşağı yönlü dikey mobbingi “toksik patronculuk” olarak adlandırmış ve yöneticilerin bu yöntemle örgüt içinde bariyerler oluşturarak kendi yönetim alanlarını bölümlendirip daha kolay yönetebilmeyi amaçlıyor olabileceklerini ifade etmiştir. Bu noktada daha yaygın bilinen tabiriyle “böl-yönet” taktiğinin yöneticiler tarafından bir mobbing yöntemi olarak kullanıldığını da ifade etmek mümkündür.

2.3.2. Yatay (*horizontal, peer-to-peer*) mobbing

İkinci olarak, yine yaygın görülen bir diğer mobbing türü olan ve akranlar arası (*peer-to-peer*) mobbing olarak da anılabilen yatay (*horizontal*) mobbing gelmektedir. Örgüt içinde aynı veya birbirine denk statülerde yer alan, yani aralarında ast-üst ilişkisi bulunmayan akranlar arasında gerçekleşen bu mobbing türünde; güç mesafesini yetkiden ziyade sosyal ilişkiler, mesleki bilgi ve beceriler, eğitim düzeyi, cinsiyet, örgütteki kıdem yılı, yaş, deneyim ve şahsi değerler gibi çeşitli faktörler oluşturmaktadır (Aquino, Grover, Bradfield, & Allen, 1999). Bu faktörlerin bir örgütte veya bir grup içerisinde güç mesafesine yol açması ise, bir ast-üst ilişkisinin doğurduğu net güç mesafesine kıyasla daha tesadüfi olarak ortaya çıkıyor denebilir (Burton & Hoobler, 2006). Örnek vermek gerekirse, bir grup içerisindeki yaş veya eğitim farkı mutlaka mobbinge sonuçlanan bir husumete yol açacak diye bir kaide yoktur, bu daha çok grup içindeki sosyal ve profesyonel dinamiklere bağlıdır, bahse konu yaş ve eğitim farkı gibi faktörler ise mobbing uygulama niyeti olan bireyin veya grubun mağdura üstünlük kurmakta araç olarak kullandıkları farklılıklar olarak ele alınmaktadır.

Mobbingin uygulayıcısının bir kişi değil de bir grup olmasının yaygın görüldüğü bu davranış biçiminin çoğu zaman izleyiciler (*bystanders*) tarafından, sosyal gruplar arasında anlaşmazlık veya örgüt içinde rekabet olarak algılanabildiği gözlemlenmektedir, bu da mobbingin dış müdahale ile önlenmesi ihtimalini azaltabilmektedir. Özellikle failin bir değil birden çok kişi olduğu durumlarda, failer arasında dayanışma oluşabilmekte, böylece mobbing davranışı dışarıdan bakanlar tarafından hiç fark edilmeyebilmektedir (Zapf D. , Einarsen, Hoel, & Vartia, 2003; Baillien, Escartín, Gross, & Zapf, 2017). Mobbingin dışarıdan fark edilirliğinin azalması ise çoğu vakada mobbing mağdurunun uğradığı psikolojik şiddet ile baş etme kapasitesini de azaltmaktadır (Attell, Brown, & Treiber,

2017). İzleyiciler nezdinde, yani aslında toplumun genelinde mobbingin yaygınlığı konusunda isabetli bir algının olmayışı ise başka mobbing vakalarının gerçekleşmesinin önlenmesi fırsatlarının kaçırılması anlamına gelebilmektedir (Bennett & Robinson, 2000).

2.3.3. Yukarı yönlü (*upward*) mobbing

Mobbing uygulayanların mobbing mağduruna göre belli bir güç pozisyonunu elinde bulundurduğu düşüncesiyle; genelde mobbing uygulayanın yöneticiler, mobbinge maruz kalanın ise o yöneticilerden daha alt seviyelerde bulunan çalışanlar olduğu varsayılabilir. Ancak bazı çalışmalar, yöneticilerin de astları tarafından mobbinge uğrayabildiğini ortaya koymaktadır, ki bu durum yukarı yönlü (*upward*) mobbing olarak adlandırılır (Björklund, Hellman, Jensen, Åkerblom, & Björk Brämberg, 2019). Öyle ki, yapılan akademik araştırmalara göre, astları tarafından mobbinge uğrayan yöneticilerin oranının %10 ila %20 arasında değiştiği görülmektedir (Branch, Ramsay, & Barker, 2007), (Zapf, Einarsen, Hoel, & Vartia, 2003). Haliyle, böyle durumlarda mobbingi mümkün kılan ortamın oluşması için, mobbing faili ile mağduru arasında örgüt içindeki yetkiden doğan bir güç farkından ziyade; yaş, cinsiyet, deneyim, bilgi, kıdem veya örgüt içindeki sosyal çevreden ileri gelen bir güç dengesizliği olabilmektedir (Björklund, Hellman, Jensen, Åkerblom, & Björk Brämberg, 2019). Araştırmalara göre yukarı yönlü dikey mobbing vakalarında yöneticinin güç dengesinde dezavantajlı durumda kalmasının sebepleri genel olarak konumunda veya örgüt içinde yeni olması, konumundaki başarısının astı olan çalışanlara yüksek düzeyde bağlı olması, örgüt içinde yeniden yapılanma benzeri süreçlerden geçilmesi veya rekabetin yüksek olması gibi durumlar olarak öne çıkmaktadır (Branch, Ramsay, & Barker, 2007).

Yukarı yönlü mobbingin ortaya çıkma süresinin diğer mobbing türlerine göre daha uzun olduğunu öne sürmek mümkündür; zira bahse konu mobbing mağduru, esasen fail için bir otorite figürüdür ve bundan ötürü açıkça karşı gelmenin veya olumsuz muamele göstermenin bizzat fail açısından risk teşkil edebileceği bir kişidir. Dolayısıyla yukarı yönlü mobbing vakalarında failer başlarda daha belirsiz teknikler uygular, ki bunlar içinde en sık karşılaşılanı da yöneticiden bilgi saklamaktır. Ardından zaman geçtikçe bu tür manipülatif davranışları tekrarlayan astların yöneticileri üzerinde belli bir güç sahibi oldukları düşüncesiyle yöntemlerini daha belirgin hale getirebildikleri görülmektedir (Branch, Ramsay, & Barker, 2007). Dahası, yöneticilerin üstlendikleri sorumluluklar

konusunda yetersiz kalmaları, yetkilerinin sınırlanması veya otoritelerinin sarsılması durumunda astları tarafından daha güçsüz algılandıklarından ötürü bu durum astlarının yöneticilere mobbing uygulamasını tetikleyebilmektedir (Patterson, Branch, Barker, & Ramsay, 2018).

2.3.4. Seviyeler arası (*cross-level*) mobbing

Son olarak seviyeler arası (*cross-level*) mobbing, yukarıda bahsi geçen diğer mobbing türlerinin bir karması olarak ortaya çıkmaktadır denebilir. Bu mobbing türünde hiyerarşik açıdan farklı seviyelerde bulunan çalışanların bir başka çalışana veya çalışan grubuna yönelik mobbing uygulamak üzere işbirliği yapması söz konusu olmaktadır (Hirigoyen, 1999; D'Cruz & Noronha, 2013). Seviyeler arası mobbing, uygulanma biçimi itibariyle bir grup aktivitesi olduğundan, tespit edilmesi daha zor olabilmektedir; zira farklı bölümlerde ve pozisyonlarda yer alan insanların topluca uyguladığı bu mobbing türü dışarıdan kolayca örgüt kültürünün bir parçası olarak algılanabilmektedir (Gök, Karatuna, & Tınaz, 2022).

Hirigoyen (1999) tarafından işyerlerinde mobbing üzerine yapılan araştırmaya göre; vakaların %58'inde mobbing, mağdurdan daha üst kademede olan kişilerce gerçekleştirilirken (aşağı yönlü, *downward*), %20'sinde hem üst kademeler hem de aynı kademedeki kişilerce (seviyeler arası, *cross-level*), %12'sinde akranlar tarafından (yatay, *horizontal*) ve %10'unda mağdurdan daha alt kademdekiler tarafından (yukarı yönlü, *upward*) gerçekleştirilmiştir. Hirigoyen'in bu çalışmasına atıfta bulunan Silva ve diğerleri (2021), mobbingin genelde bir gücün kötüye kullanımından ileri geldiğini ve bu gücün de çoğu kez örgüt içindeki hiyerarşik konum ile bağlantılı olduğunu vurgulamışlardır.

2.4. Mobbing Yöntemleri

Mobbingin türleri ve gerekçeleri oldukça çeşitli olabildiği gibi, uygulanma yöntemleri de failin hayal gücü kapasitesine göre genişlemektedir. Her ne kadar hayal gücünün sınırının olmayacağı öne sürülebilecek de olsa, mobbingin daha iyi anlaşılması için mobbing yöntemlerinin de araştırılmasında fayda görülmektedir. Bu çerçevede belli

başlı mobbing yöntemlerinin öne çıktığı yapılan araştırmalar vesilesiyle ortaya koyulabilmiştir.

Mobbing yöntemlerinin önemli bir kısmını, mağdurun psikolojik olarak etkilenmesine yol açan sözler ve manipülasyon davranışları oluşturmaktadır. Mobbingin bir psikolojik şiddet türü olduğu göz önüne alındığında, bunun şaşırtıcı bir durum olmadığı ileri sürülebilir. Bu manipülasyon davranışlarını Leymann (1990) beş ana başlıkta gruplamıştır. Bunlar;

- Lakap takma, alay etme, hakaret etme, hakkında dedikodu yayma ve iftira atma gibi, mağdurun itibarına yönelik manipülasyon davranışları
- Mağdurun kendini ifade etmesine olanak tanımama, sosyal ortamda kimsenin mağdur ile iletişim kurmasına yol açma, mağdurdan bilgi esirgeme, mağduru sürekli olarak, alenen ve yüksek sesle eleştirme, mağdura imalı bakışlar atma gibi yöntemlerle mağdur ile iletişimin manipüle edilmesi
- Görev yerini değiştirme, mağduru izole etme gibi yöntemlerle mağdurun sosyal çevresinin manipüle edilmesi
- Mağdura anlamsız, küçük düşürücü, gerçekleştirilmesi imkânsız, kapasitesinin çok altında veya çok üstünde işler vererek ya da hiç iş vermeyerek mağdurun iş performansının veya performans ihtimalinin manipüle edilmesi
- Mağdurun tehdit edilmesi, sözlü veya çok uç vakalarda fiziksel şiddet uygulanması olarak sıralanmaktadır.

Diğer yandan mobbing sürecinde farklı yöntemler izleniyor olsa dahi genellenebilecek kadar sıkça tespit edilen bazı süreç akışları olduğu da tespit edilmiştir (Leymann H. , 1992; Rai & Agarwal, 2016). Bu çerçevede mağdurun hedef alınmasına sebep olan temel olay veya bilgi, mobbing sürecinin başlangıç noktası olurken, ardından yukarıda da bahsi geçen manipülasyon tekniklerinin kullanıldığı süreç gelmektedir (Bennett & Robinson, 2000). Ardından belki de mobbing vakasındaki en kritik aşama olan, örgüt yönetiminin durumdan haberdar olması/edilmesi aşaması gelmektedir ki; çoğu zaman bu noktaya gelindiğinde mobbing mağdurunun itibarı, yönetimin veya daha genel anlamıyla örgüt içindeki diğer kişilerin mağdur hakkındaki kanaatini olumsuz etkileyecek ölçüde zedelenmiştir bile (Zapf & Gross, 2001). Zira yöneticilerin bu tür durumlarda örgüt içindeki diğer çalışanların görüşlerine başvurma eğilimi, o noktaya kadar uygulanmış olan

mobbingin amacına ulaşmasını da sağlayan hamle olabilmektedir (Aquino, Grover, Bradfield, & Allen, 1999). Mobbing failleri özellikle mağdurun itibarını hedef aldıklarından, mağdur hakkında yönetimin de sorular sormaya başlaması, diğer çalışanların gözünde de mağdurun dışlanmasına yol açabilmektedir (Beale & Hoel, 2011; Nielsen M. B., 2012). Örneğin yönetim, aslında mobbing mağduru olması nedeniyle örgüt içinde izole olan ve performans problemleri yaşayan kişinin; karakteri itibarıyla sosyal açıdan uyumsuz, düşük performanslı, örgüt kültürüne adapte olamayan bir çalışan olduğu fikrine kapılarak, mağdurun sorununu çözmek yerine mağduru örgüt içinde daha da izole bir konuma getirebilmektedir (Leymann H. P., 1990; Hoel & Cooper, 2000; Cortina, Magler, Hunter Williams, & Day Langhout, 2001).

Faillerin mobbing uygulama yöntemleri birbirinden farklılık gösterebilse de, genel itibarıyla en çok karşılaşılan mobbing yöntemleri dedikodu ve iftira ile mağduru itibarsızlaştırma, mağdur hakkında yanlış veya eksik beyanlarla mağduru diğer çalışanlara ve yöneticilere kötü gösterme, aşağılama, dalga geçme, lakap takma, mağdura karşı kırıcı veya saldırgan ifadeler kullanma, açık açık düşmanca tavır sergileme, mağdurla konuşmama, mağduru yalnızlaştırma ve ortamdaki dışlama, mağdurun yaptığı işi ve verdiği emeği küçümseme veya görmezden gelme, mağdura becerilerinin altında iş verme, mağdurun işinde övgü veya terfi almasını engelleme, mağdurun üçüncü bir kişi tarafından övülmesi halinde bahse konu üçüncü şahsı karalama, mağdura aşırı iş yükleme veya mağdura iş vermeme, mağdurdan normal koşullar altında bilmesi gereken işle ilgili bilgileri saklama ve mağduru istifaya zorlama olarak kaydedilmektedir (Leymann H. , 1996; Einarsen S. , 2000; Aydın & Öcel, 2009; Aktaş, 2014). Ayrıca, çalışanların, işin gerektirdiğinden daha fazla seviyede kontrol ve izlemeye tabi tutulmaları da yaygın mobbing tekniklerinden biridir. Üstelik bu tekniği uygulayan fail genelde yönetici olarak görevini yerine getirdiği gerekçesiyle hiç şüpheye mahal vermeden zorbalık davranışını sürdürebilmektedir (Giorgi, Leon-Perez, & Arenas, 2015). Yine yöneticiler, mağdurun karar süreçlerine katılmasını önlemek ve mağdurun uzmanlık alanında olan bir konuda dahi mağdura danışmaktan imtina etmek suretiyle, mağdurun fikrinin değersiz ve önemsiz olduğu algısını yaratarak mobbing uygulayabilmektedirler (Birknerová, Zbihlejšová, & Droppa, 2021).

Bununla birlikte bahsi geçen bu mobbing yöntemleri, ağırlıklı aşağı yönlü (*downward*) mobbing yöntemleri olarak öne çıkmaktadır. Yatay, yukarı yönlü ve seviyeler

arası mobbing türlerinde de bazı yöntemlere sıkça başvurulduğu, bu kapsamda yapılan araştırmalarca ortaya koyulmuştur (Hirigoyen, 1999).

Öte yandan cinsel taciz de bir mobbing yöntemi olarak uygulanabilmekle birlikte, belki aynı zamanda suç teşkil etmesinin de etkisiyle, daha somut bulgulara dayanarak daha geniş çevrelerce irdelenmiştir. Yukarıda da bahsedildiği üzere, bu çalışma için yapılan yazın taraması kapsamında, mobbing olarak değerlendirilen davranışlar bütününe daha ziyade mağduru psikolojik olarak yıldırma amacı taşıdığı görülmüştür. Her ne kadar cinsel taciz mağdurlarının da psikolojik olarak tecrübe ettiği büyük olumsuzluklar olsa da, cinsel taciz genel itibariyle ülkelerin hukuk sistemlerinde cezaya tabi bir suç olarak açıkça tanımlanırken; çok daha zararsız görünümlü ve münferit olarak ele alındığında negatif bir davranış olarak bile görülmeyebilen mobbing, deyimi yerindeyse daha “sinsi” yöntemlerle gerçekleştirilmekte ve pek çok hukuk sisteminde açıkça suç olarak tanımlanmamaktadır.

Bununla birlikte, mobbing de cinsel taciz gibi kişinin beden ve ruh sağlığına bir saldırı olarak değerlendirilebileceğinden, gün geçtikçe mobbing davranışının önüne geçilmesini temin etmek üzere yasal çerçeve belirginleştirilmektedir. Mobbingin yasal çerçevede belirtildiği ve cezaya tabi olduğu ülkeler arasında Kanada, Japonya, Avustralya, özellikle Fransa, Portekiz, İspanya, Danimarka, İsveç, Norveç ve Finlandiya olmak üzere bazı Avrupa ülkeleri bulunurken; Almanya, ABD, İrlanda, Birleşik Krallık, Birleşik Arap Emirlikleri, İtalya ve Türkiye gibi bazı ülkelere ayrımcılığa ve tacize karşı genel olarak koruma sağlayan yasalar bulunmakla birlikte spesifik olarak mobbing ya da psikolojik şiddete yönelik yasalar henüz bulunmamaktadır. Bununla birlikte, mevcuttaki yasalara dayanarak ilgili ülkelerdeki hakimlerin mobbing mağdurları lehine kararlar alabildikleri görülmektedir (Pinkos Cobb, 2017).

2.5. Mobbingin Mağdurlar Üzerindeki Etkileri ve Mağdurun Baş Etme Yöntemleri

2.5.1. Mobbingin Mağdurlar Üzerindeki Etkileri

Çalışma hayatında yer almış olan hemen hemen herkesin, stresli ve negatif bir atmosferin iş verimi üzerindeki olumsuz etkilerini birinci elden tecrübe ettiğini öne sürmek mümkündür. Bu bağlamda, yukarıda bahsi geçen yöntemleri de göz önüne alındığında, mobbing davranışlarının çalışma ortamında yarattığı sonuçların da, benzer şekilde çalışma hayatında yer almış pek çok kişi nezdinde tanındık olacağı söylenebilir.

Mobbing, pek çok farklı biçimlerde uygulanabilmekle birlikte, yarattığı etki bakımından genellenebilir bazı sonuçlara yol açabilmektedir. Mobbing davranışına maruz kalanlar, bu davranışların sonucunda çoğunlukla aşağılanmış, kötü davranılmış veya saldırılmış hissettiklerini belirtmektedir (Einarsen & Raknes, 1997). Mobbing mağdurları, sistematik olarak maruz kaldıkları ve uzun bir döneme yayılan psikolojik taciz davranışının neticesinde örgüt içerisinde izole olabilmekte, psikolojik sorunlar ve bedensel sağlık problemleri yaşayabilmekte, işlerini kaybedebilmekte ve hatta istihdam edilebilirliklerini yitirebilmektedirler (Leymann, 1990).

Yapılan araştırmalar, mobbingin özellikle mağdurların psikolojik sağlığı üzerinde tahribat yarattığını ortaya koymaktadır (Zapf & Gross, 2001; Attell, Brown, & Treiber, 2017). Mobbing süreci içerisinde mağdurlar beceriksiz, acayip, yetersiz, sevimsiz veya uyumsuz hissettirilmektedir. Bunun sonucu olarak mağdur kişiler yalnızlaşmakta, kişisel benlik algıları sarsılmakta, kendi değerlerini sorgulamakta, içlerine kapanmakta, iletişim problemleri yaşamakta ve örgüt içinde izole bir hale gelebilmektedirler (Bowling & Beehr, 2006). Ayrıca mağdurlar asabi veya dengesiz davranışlar sergileyebilmekte veya verecekleri tepkilerin bu şekilde yorumlanmasına yol açacak etkilere maruz bırakılabilmektedirler. Mobbing süreci uzadıkça bu tür olumsuzluklar, mağdurda kaygı bozukluğu (anksiyete), tükenmişlik sendromu (*burnout*), depresyon gibi daha ciddi psikolojik rahatsızlıkların oluşmasına yol açabilmektedir (Samnani & Singh, 2012). Bu alanda mobbingin mağdurları üzerinde yapılan araştırmalar, mobbing mağdurlarının %57'sinin travma sonrası stres bozukluğu (*Post Traumatic Stress Disorder – PTSD*) belirtileri gösterdiğini ortaya koymaktadır (Balducci, Fraccaroli, & Schaufeli, 2011; Nielsen, Tangen, Idsmoe, Matthiesen, & Magerøy, 2015; Notelaers, Van der Heijden, Hoel, & Einarsen, 2019). Dahası, aslında mobbingin sonuçları olan bu psikolojik rahatsızlıklar mağdurun çevresiyle ilişkisini ve iş performansını da olumsuz etkilediğinden ötürü, mobbing failinin mağdur ile ilgili olarak vermeye çalıştığı imaj bir noktadan sonra mağdurun gerçeği haline gelebilmekte; bu vesileyle mobbingin yarattığı toksik ortam, sonu olmayan bir kısır döngüye dönüşebilmektedir (Leymann H. , 1992; Wu & Hu, 2009; Branch, Ramsay, & Barker, 2012). Bunun da ötesinde, mobbingin mağdur üzerindeki psikolojik etkisinin, çoğu zaman mağdurun işten ayrılma niyetini güçlendiren bir unsur olarak öne çıkmasının yanı sıra, bazı durumlarda mağdurun kendi canına kast etmesiyle bile sonuçlanabildiği görülmektedir (Leymann H. P., 1990; Zapf & Gross, 2001; Rai & Agarwal, 2016).

Mağdurların mobbing sonucunda tecrübe ettikleri olumsuzluklar yalnızca sosyal ve psikolojik sorunlarla sınırlı kalmamaktadır. Mobbing her ne kadar fiziksel bir şiddet türü olmasa da, yarattığı olumsuz etki zaman zaman mağdurun fiziksel sağlığının bozulması olarak da tezahür edebilmektedir (Dimsdale, 2008; Catley, ve diğerleri, 2013). Bunun en temel sebebi olarak, uğranan psikolojik tacizin mağdur üzerindeki doğrudan etkilerinin yanı sıra, profesyonel ve sosyal çevresi üzerindeki negatif etkilerinin mağdur üzerinde stres birikmesine yol açması olduğu ileri sürülebilir.

Bilindiği üzere stres, vücuttaki hemen hemen her organın işleyişini bozan ve tedavisi olmayanlar dahil pek çok sağlık sorununu tetikleyen temel etkenlerden biri olarak belirlenmiştir. Mobbing nedeniyle tecrübe edilen olumsuz duygular, vücutta stres yaratmakta; bunun sonucunda baş ağrısı/migren, mide bulantısı, gastrit, reflü, aşırı yeme veya anoreksiya/bulimia gibi yeme bozuklukları, uyku bozuklukları, kaygı bozukluğu (anksiyete), tükenmişlik sendromu ve depresyon gibi pek çok olumsuz fiziksel ve zihinsel hastalığın önü açılmaktadır (Hansen, ve diğerleri, 2006; Rodríguez-Muñoz, Notelaers, & Moreno-Jiménez, 2011; Magnavita, ve diğerleri, 2019). Araştırmalar ayrıca, aşırı strese maruz kalmanın bağışıklık sistemini baskıladığı ve kişilerin direncinin düşerek başka hastalıklara da yatkınlıklarının arttığını ortaya koymaktadır (Bennett & Robinson, 2000). Özellikle henüz bilinen bir tedavi yöntemi olmayan, ömür boyu süren, kişilerin yaşam kalitesini düşüren ve diğer bağışıklık sistemi hastalıklarına yakalanma olasılığını da arttıran otoimmün hastalıkların ortaya çıkmasının, maruz kalınan stres seviyesi ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Stojanovich & Marisavljevich, 2008). Benzer şekilde, vücutta stres nedeniyle artan enflamasyonun, bilinen bir tedavi yöntemi henüz olmayan, dünyadaki en ağırlı hastalıklar arasında olduğu bilinen, daha çok kadınları etkilediği görülen, kısırlık veya organ yapışıklığı gibi ciddi problemlere yol açabilen, bağışıklığı ve bilişsel/fiziksel fonksiyonları olumsuz etkileyebilen, semptomlarını baskılamak için uygulanan ağır tedavilerin de depresyon ve kalp-damar hastalıklarına yol açabildiği, kişinin yaşam kalitesini ciddi ölçüde düşüren ve ilave strese neden olan, stresle ilerlediği de kanıtlanmış olan endometriosis gibi hastalıklara yol açabildiği de belgelenmiştir (Siedentopf, Tariverdian, Rucke, Kentenich, & Arck, 2008; Luisi & Lazzeri, 2015; Amreen, Kumar, Gupta, & Rao, 2019; Reis, Coutinho, Vannuccini, Luisi, & Petraglia, 2020). Bunun yanı sıra, yine ömür boyu tedavi gerektiren ve dünyada önde gelen ölüm nedenlerin başlarında yer alan kanser ve kalp hastalıklarının ortaya çıkmasında maruz kalınan stres seviyesinin etkili olduğu da, bu hastalıkların

halihazırda mevcudiyeti durumunda stresin hastalığı kötüleştirdiği de, akademik bulgularla desteklenmektedir (Dimsdale, 2008).

2.5.2. Mağdurların Mobbing ile Baş Etme Yöntemleri

Mağdurun üzerinde bunca olumsuz sonuca yol açan stres ile baş etme yöntemleri genel itibariyle iki çeşitlidir: mağdur ya stres kaynağı olan duruma yönelik çözüm bulmaya çalışır, ya da stres duygusunu yönetmeye çalışır (Björklund, Hellman, Jensen, Åkerblom, & Björk Brämberg, 2019). Bu çerçevede mağdurun seçtiği stresle baş etme yönteminin, mevcuttaki durumun şiddeti ile bağlantılı olduğunu ileri sürmek mümkündür. Araştırmalar, mobbing mağdurlarının baş etme yöntemlerinin, maruz kaldıkları mobbing seviyesine göre farklı fazlara ayrılarak değişim gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna göre, ilk etapta mağdur, tecrübe ettiği olumsuzlukların fazla üzerinde durmamakta ve görmezden gelmeyi tercih etmektedir (Zapf D. , 1999; Tepper, 2000). Ardından mobbing ısrarlı ve sistematik bir şekilde devam ettikçe yavaş yavaş mağdurun sabrı tükenmekte ve sorunun kaynağı ile yüzleşme yoluna gitmektedirler. Bu noktada çözülememiş olan problem devam ettikçe mağdurun sağlığı giderek daha olumsuz etkilenirken, mağdur dışarıdan destek arayışına girebilmektedir (Zapf & Gross, 2001). Ancak bazı araştırmalardaki bulgular, mobbing mağdurlarının mobbinge maruz kalmayan çalışanlara kıyasla iş çevrelerinde daha az sosyal destek alabildiğini ve daha yalnız kaldıklarını göstermektedir (Hansen, ve diğerleri, 2006). Bu noktada, mobbing vakalarında şahit ya da başka bir deyişle izleyici konumunda bulunanların çoğu zaman örgüt içindeki diğer çalışanlar olduğu dikkate alınırsa, bu çalışanların örgüte finansal açıdan bağlı oldukları dolayısıyla böyle durumlarda tepki göstermek üzere objektif bir konumda bulunamayabilecekleri de düşünülebilir (Björkqvist, Österman, & Hjelt-Bäck, 1994). Nitekim, mobbing mağdurları aradıkları desteği bulamazlarsa veya buldukları destek sorunlarının bertaraf edilmesi hususunda yetersiz kalırsa, mağdur çaresiz hissederek, alkolizm ve benzeri bağımlılıklar geliştirebilmekte, asabiyet veya sosyal izolasyon gibi daha yıkıcı baş etme yöntemlerine başvurabilmektedir (Szygit-Kowalkowska & Ziolkowski, 2019). Son aşamaya gelindiğinde ise mağdurun yıldığı noktaya ulaşılmakta olup, bu aşama mağdurun nihayet işten ayrılması ile sonuçlanmaktadır (Karatuna, 2015). Son aşamanın ekstrem örneklerinde, mobbing mağdurunun intihar ettiği veya intihar etmeyi tasarladığı bile görülmektedir (Einarsen S. , 2000; Leach, Poyser, & Butterworth, 2017). Diğer yandan, mobbing mağdurlarının birey

olarak anksiyeteye yatkınlığı, yaşadıkları mobbing deneyiminin üzerlerinde bıraktığı etkileri de yoğunlaştırabilmektedir (Glasø, Vie, Holmdal, & Einarsen, 2010).

Mobbing uygulayanın sergilediği olumsuz davranışı uzun bir süre boyunca sürdürebilmesinin ardında; hem mobbing mağduruna nazaran bir çeşit güç pozisyonunu elinde bulundurması, hem de mağdur tarafından yüzleşildiği takdirde çoğu zaman yaptığı şeylerin aslında bir “kabahat” olmadığını savunabilecek kadar basit görünen yöntemler kullanıyor olmasının yattığı ileri sürülebilir. Faillerin, neticede “yalnızca şakalaştıklarını” veya mobbing mağduru ile karşılıklı “iyi niyetli” atışmayı içeren samimi bir ilişkiye sahip olduklarını, mağdurun onları “yanlış anladığını” öne sürmeleri ve hatta mağduru kötü niyetli olmakla suçladıkları nadir görülen açıklamalar değildir (Zapf D. , 1999; Brees, Martinko, & Harvey, 2016). Çoğu zaman mobbing davranışı oldukça belli belirsiz başlar ve mağdur rahatsız olsa dahi küçük bir olayı büyütme ve aşırı tepki verir duruma düşmek istemediği için sessiz kalır (Rayner, 1998). Ancak vaktinde önü kesilmeyen bu tür düşmanca davranışların sayısı ve şiddeti zaman içerisinde artarken, mağdurun tecrübe ettiği olumsuz etkiler de giderek yoğunlaşır (Einarsen S. , 1999; Bennett & Robinson, 2000). Bunun da ötesinde, mobbing uygulayan kişilerin bazılarının kendi davranışlarında herhangi bir kusur görmedikleri, nitekim mobbing davranışını içselleştirdikleri ve yanlış bir davranışta bulundukları kanaatinde olmadıkları da görülebilmektedir (Zapf D. , 1999). Mağdurların uğradıkları mobbing konusunda kendilerini çaresiz hissetmelerinin ve gördükleri muameleye denk bir karşılık veremiyor olmalarının altında yatan nedenin de çoğu zaman bu bağlamda kendilerinin normal bir davranışa aşırı tepki veriyor oldukları şüphesine kapılmaları, veya mobbinge uğradıklarından şüphe duymamalarına rağmen tepki verdiklerinde ciddiye alınmayacaklarına ve desteklenmeyeceklerine inanmaları olduğu düşünülmektedir.

Mobbing kapsamına giren davranışları uygulamakta bir sakınca görmeyen yöneticilerin, bossing olarak da anılabilen aşağı yönlü mobbingi istediklerini yaptırmak için zorlayıcı bir otorite aracı olarak kullandıkları görülebilmektedir (Wu & Hu, 2009; Birknerová, Zbihlejová, & Droppa, 2021). Bununla birlikte, her ne kadar aşağı yönlü mobbing uygulayan yöneticilerin direktifleri astları tarafından yerine getiriliyor ve yönetici “sonuç alıyor” bile olsa; bu durumun örgütün verimliliği açısından kayda değer bir fayda yaratmadığı gibi, örgüt içerisinde toksik bir çalışma ortamı yarattığı ve iyi çalışanların örgütten ayrılmasına yol açabildiği için aslında örgüte zarar verdiği ileri sürülebilir (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2010). Bu minvalde, çalışanların refahı ve örgüt

kültürünün tahrip edilmesi pahasına hedefledikleri sonuçlara ulaşan yöneticilerin başarılı olup olmadığının da başka araştırmalarda ele alınmasında fayda görülmektedir.

Benzer şekilde, mobbingi araç olarak kullanan (bossing uygulayan) yöneticilerden bahsederken, yöneticilerin mobbing konusundaki duruşunun örgüt kültürüne olan etkisinin de irdelenmesinde fayda görülmektedir. Mobbing vakaları ile örgüt kültürünün bağıntılı olduğuna yönelik bulgular ışığında, yöneticilerin mobbing konusundaki duruşunun örgüt içindeki mobbing vakalarının körüklenmesi veya büyümeden sona ermesi hususunda belirleyici olabileceği düşünülmektedir (Einarsen, Raknes, & Matthiesen, 1994). Branch ve diğerleri (2012), örgüt içerisinde gerekli adımlar doğru zamanda atıldığı takdirde mobbingin önlenemediğini ifade etmektedirler, bu da örgüt kültürünün mobbing konusuna bakışı ile doğrudan alakalıdır denebilir. Leymann (1990) ise, mobbing vakalarının pek çoğunun, etkili yöneticiler tarafından vaktinde engellenebilir olduğunu belirtmektedir. Buradan hareketle, örgüt içindeki mobbing vakalarının varlığının, hem yöneticilerin başarısı açısından hem de mobbing gibi konulara ilişkin görüşleri açısından gösterge niteliğinde olduğu ileri sürülebilir.

2.6. Mobbingi Önlemede Yönetimin Rolü: Üst Kademeler Teorisi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Yöneticilerin sahip oldukları eğitim seviyesi, yaş, cinsiyet vb. demografik özellikleri ile karakterleri ve değer yargıları gibi şahsi özelliklerinin, örgüt kültürünü şekillendirdiği ve örgütün faaliyetleri üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu; ilk olarak bu durumu “üst kademeler teorisi” (*upper echelons theory*) ile açıklayan Hambrick & Mason (1984) tarafından ileri sürülmüştür. Bu çerçevede, mobbing vakalarının görüldüğü örgütlerde yöneticilerin mobbingi engelleyemiyor veya gerçekleşmesine göz yumuyor, hatta mobbingi destekliyor olabilecekleri düşünülebilir. Nitekim, Rayner (1998) örgütün mobbinge göz yummasının, mobbing vakalarının artmasına yol açtığını ortaya koymuştur. Bu görüş, örgüt kültürünün mobbing gibi psikolojik şiddet davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olduğunu ortaya koyan Brodsky (1976), Aquino (2000), Keashly & Jagatic (2003), (Stouten, ve diğerleri, 2010) ve Moustafa & Saha (2020) gibi araştırmacılar tarafından da desteklenmiştir.

Oysa mobbingin yalnızca mağdurları üzerinde değil, örgüt üzerinde de olumsuz etkiler yarattığının ve örgüt verimliliğini düşürdüğünün bulgularla desteklenmektedir

(Einarsen, Raknes, & Matthiesen, 1994) . Dahası, iş sağlığı ve güvenliği açısından yapılan araştırmalar da işyerinde zorbalık davranışlarına karşı yönetim tarafından alınan tedbirlerin, mobbing vakalarının görülme sıklığını azalttığını ortaya koymaktadır (Catley, ve diğerleri, 2013). Bu bağlamda, yöneticilerin mobbing vakalarını önlemelerinin örgüt açısından faydalı olacağını öne sürmek mümkündür (Zafar, ve diğerleri, 2021). Örgüt yönetimlerinin mobbing konusunda etkili politikalar yürütebilmesi için insan kaynakları birimleri işlevsel olabilmektedir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetimlerinin genelde duruma doğrudan müdahale etmek veya örgüt içindeki sosyal bağları güçlendirerek mobbingi bertaraf etmek yöntemlerini tercih ettikleri görülebilmektedir (D'Cruz & Noronha, 2011). İnsan kaynakları birimleri veya genel olarak yöneticiler, mobbing vakalarında çözüm için mağdur ve fail arasında aracı rolü üstlendiklerinde, mobbing mağdurunun işten ayrılma niyetinde düşüş olabildiği de görülmektedir (Djurkovic, McCormack, & Casimir, 2008).

Bu çerçevede; kökeni 1980'lere kadar geri gitse de, özellikle 2010'lu yılların sonları ve 2020'lerin başlarında daha bilinir hale gelerek yaygınlaşan kurumsal sosyal sorumluluk (*corporate social responsibility* – CSR) politikaları ile birlikte, şirketlerin özellikle üst yönetimlerinin mobbing konusunda bilincinin arttığı ve bu sorunu bertaraf etmek için aldıkları önlemlerin sayısını ve etkinliğini arttırmaya çalıştıklarını öne sürmek mümkündür.

Bu noktada, kurumsal sosyal sorumluluğun daha çok örgütün dışarıya verdiği imajı yönetmek ile ilgili olduğu ve mobbing gibi örgütün içinde gerçekleşen bir problemi çözmede etkili olmayabileceği tartışılabilir. Ancak yapılan bazı araştırmalar; etkin bir şekilde kurumsal sosyal sorumluluk politikaları uygulayan işyerlerinde mobbing vakalarının daha az görüldüğünü bulgularla desteklemektedir (Vveinhart & Sroka, 2020a). Nitekim, kurumsal sosyal sorumluluk sadece örgüt dışındaki dünya için bir göz boyama değil de örgüt kültürü içinde benimsenen bir politika olduğunda, mobbingi azaltmak doğrudan hedeflerden biri olmasa dahi, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile örgüt kültürü genel olarak iyileşebileceğinden mobbingi azaltma yönünde dolaylı da olsa katkısı olabileceği düşünülmektedir.

Örgüt çalışanlarının huzuru ve refahı, kurumsal sosyal sorumluluk politikalarının yapıtaşlarından biridir (Sirven, Cardebat, & Coupaud, 2015). Zira örgütün herhangi bir şekilde uygulamayı planladığı kurumsal sosyal sorumluluk politikalarının hayata

geçirilmesi için çalışanların görev almaları ve örgüt dışındaki aktörlerle iletişim kurmaları gerekmektedir, bu noktada mobbing davranışları örgüt dışındaki kimselerce algılanmasa dahi, mobbing mağduru olan çalışanlardaki yılgınlık, gerginlik ve agresiflik dış gözler tarafından da fark edilebilecektir (Moustafa & Saha, 2020). Şirketlerin müşterilerinin, şirketin benimsediği kurumsal sosyal sorumluluk politikalarını detaylı ve uzun yıllık faaliyet raporları ve stratejik planlardan incelemek yerine kısa yoldan çalışanlardan bilgi aldığı bilinmektedir. Bunun da ötesinde, bilindiği üzere çoğu zaman şirketin veya genel anlamıyla örgütün dış dünya olan ilişkisi, çalışanlarının kurduğu iletişim üzerinden kurulmakta ve yürütülmektedir. Bu bağlamda, mobbinge uğrayan çalışanların tecrübe ettiği olumsuzluklar dışı da gerek negatif duygular gerekse profesyonellikten uzak davranışlar olarak yansıyacağından ötürü, çalışanlarla iletişimde negatif deneyimler yaşayan dış paydaşların örgüt ile ilgili görüşleri de bu yönde şekillenecektir (Edinger-Schons, Lengler-Graiff, Scheidler, & Wieseke, 2018). Sözün özü, daha kendi çalışanlarının refahını sağlayamamış olduğu görülen bir örgütün, dış dünya için çizdiği kurumsal sosyal sorumlu örgüt imajının inandırıcı olmayacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede, örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekten sosyal fayda gözettikleri için mi yoksa yalnızca örgüt imajını parlatmak için mi benimsedikleri sorusu başka bir araştırmanın konusu olsa da; her iki koşulda da kurumsal sosyal sorumluluğu önemseyen örgütlerde çalışanların refahı gözetileceğinden mobbing vakalarının daha az gerçekleşeceğini öne sürmek mümkündür. Bu noktada, zaman içerisinde örgütler içerisinde bu yönde bilinç oluşabilmesi için öncelikle mobbing gerçekleşen bir örgüt ile gerçekleşmeyen bir örgüt arasındaki, bir başka deyimle toksik ortamla sağlıklı çalışma ortamı arasındaki farkın mobbing de dikkate alınarak gözetilmesinin gerekli olduğu düşünülmekte; bu doğrultuda araştırmalarda da mobbingin örgüt içindeki etkilerinin ele alınmasında fayda görülmektedir.

2.7. Mobbingin Örgütteki Etkileri

İnsanlar hayatlarının büyük çoğunluğunu işyerinde geçirmekte; ailelerinden ve kendi istekleriyle içinde bulundukları sosyal çevrelerinden çok, işyerinde profesyonel hayatın bir gerekliliği olarak bir arada bulundukları ve iş dışında görüşmeyi tercih etmeyebilecekleri diğer çalışanlar ile vakit geçirmektedirler. Bu bağlamda işyerinde kurdukları ilişkilerin kalitesi; çalışanların iç huzuru, iş tatmini ve dolayısıyla refahı açısından en önemli kriterler arasında yer almaktadır. Buna rağmen, bu çalışma için yapılan yazın taramasında

görüldüğü kadarıyla; yöneticiler, işleri yapan kişilerin refahını, işyerinin verimliliği kadar çok önemsememektedir (Einarsen, Raknes, & Matthiesen, 1994; Baillien, Escartín, Gross, & Zapf, 2017).

Oysa mobbinge uğrayan kişilerin refahı düştükçe işyerinin verimliliğinin de düştüğü çeşitli araştırmalarda bulgularla desteklenmektedir (Leymann H. , 1992; Einarsen, Raknes, & Matthiesen, 1994; Davenport, Schwartz, & Elliott, 1999; Bowling & Beehr, 2006). Zira mobbing mağduru olan çalışanlar huzursuz olmakta, dikkatleri dağılmakta ve işlerine odaklanmakta güçlük yaşamakta, bunun sonucu olarak daha fazla hata yapmaya başlamakta, dolayısıyla performansları düştüğü için daha fazla stres olmaktadır ve mobbingin yarattığı olumsuz etkiler böylelikle bir girdaba dönüşmektedir (Park & Ono, 2017; Birknerová, Zbihlejová, & Droppa, 2021). Mobbing mağdurlarının başta stres olmak üzere kaygı bozukluğu (anksiyete), depresyon ve tükenmişlik (*burnout*) sendromu gibi çeşitli psikolojik sıkıntılar yaşadıkları da tespit edilmiştir (Brodsky, 1976; Zapf & Gross, 2001; Attell, Brown, & Treiber, 2017; Björklund, Hellman, Jensen, Åkerblom, & Björk Brämberg, 2019).

Mobbing vakalarının görüldüğü işyerlerinin daha verimsiz ve düşük kaliteli olduğu hem mobbing mağdurları hem de mobbing olayına şahit olanlar tarafından ifade edilmektedir (Bowling & Beehr, 2006). Tekrar eden hakaret, aşağılayıcı sözler, sürekli eleştiri, sözel ve fiziksel şiddet ve tehditlerin gerçekleştiği bir iş ortamı; her türlü örgüt çalışanı için düşmanca bir atmosfer anlamına gelmektedir (Einarsen, Raknes, & Matthiesen, 1994). Bu çerçevede düşük kaliteli iş ortamlarının mobbing vakalarının gerçekleşmesi ihtimalini arttırdığı söylenebileceği gibi, mobbing vakaları gerçekleştiği için iş ortamının kalitesinin düştüğünü öne sürmek de mümkündür.

Bununla birlikte, mobbingin gerçekleştiği örgütlerde görülen kayıplar işyerindeki kalitenin, olumlu atmosferin ve çalışan refahının tahribatı ile sınırlı da kalmayabilmektedir. Psikolojik ve fizyolojik sağlığı bozulan çalışanların, ekip ruhunun zedelendiği ve yalnız hissettikleri toksik bir ortamda ortaya koyacakları iş ile; çalışanların mutluluğu ve motivasyonunun gözetildiği, ekip içinde dayanışmanın sağlandığı bir ortamda üretilen iş arasında belirgin bir kalite farkı olacağını ileri sürmek mümkündür. Bu çerçevede ortaya koyulan üründeki veya hizmetteki kalite farkının örgütün kazancına da farklı olarak yansıtacağı çıkarımı yapılabilir. Bir başka deyişle, mobbingin görüldüğü örgütlerde finansal olarak da olumsuz etkiler yaşanması olasıdır denebilir. Örneğin, İngiltere’de

Ulusal Sağlık Hizmetleri (*National Health Services*) üzerinde yapılan bir araştırmada, mobbing mağduru çalışanların işe gelmeme, hastalık izni kullanma veya işten ayrılmaları, verimlerinin düşmesi ile yönetime bu çerçevede eklenen ilave idari maliyetler hesaplandığında, oluşan zararın yılda yaklaşık 2.281 milyar sterlin olduğu ortaya çıkmıştır (Kline, 2018).

Mobbinge maruz kalmanın, mobbing mağduru olan çalışanların işten ayrılma niyetini arttırabildiği veya işyerinden ayrılmaya niyetli olmadıklarında dahi örgütsel bağlılıklarının zedelendiği, sinizm (kinayeli, şüpheli, negatif yaklaşım) ve kötümserlik eğilimlerinin arttığı görülmektedir (Glasø & Notelaers, 2012). Dahası, bir örgütte meydana gelen mobbing yalnızca mağdurlarının değil, mobbinge uğramayan ancak böyle toksik bir ortamda bulunmaktan rahatsız olan izleyicilerin de işten ayrılmasına yol açabilmektedir (Burns, 2022). Bu da özellikle bu deneyimi yaşayan çalışanlar örgüt açısından değer üreten çalışanlar olduğunda örgütün kıymetli işgücünü istifa veya performans kaybı aracılığıyla kaybetmesi, dolayısıyla verim kaybetmesi anlamına gelebilmektedir.

Öte yandan özellikle yöneticilerin astlarına uyguladığı mobbing olan bossing konusundaki bazı çalışmaların; genel kanının aksine, bossinge maruz kalan çalışanların daha fazla hırslandığı ve daha verimli çalıştığı, dolayısıyla aşağı yönlü mobbingin yani bossingin örgütün başarısını arttıran bir unsur olabildiğini öne sürdükleri de görülmüştür (Birknerová, Zbihlejová, & Droppa, 2021). Ancak; bossing de dahil olmak üzere mobbing türlerinin tümünün uzun bir süreye yayılan, sistematik olarak uygulanan, mağdurunu sindirmeyi, işten çıkmasını veya mevcut işyerinde pasifleşerek deyim yerindeyse failin “yolundan çekilmesini” amaçlayan, hem mağdur hem de örgütün diğer çalışanları için negatif duygu ve davranışların hakim olduğu bir ortam oluşmasına sebep olan davranışlar olmasından yola çıkılarak; mobbingin örgüt açısından olumlu görülen sonuçlara yol açsa bile olumlu veya faydalı bir davranış olmadığı, aksine etik ve ahlak açısından şüpheli ve sosyal fonksiyon bozukluğuna işaret eden davranışlar olduğu düşünülmektedir.

Netice itibarıyla bossing uygulayan yöneticilerin amacı sıklıkla, işten çıkarmak istedikleri ancak iş akdini tazminatsız sonlandırmak için haklı fesih sebebi bulamadıkları çalışanlara tazminat ödememek için işten istifa etmelerini sağlamaktır (Beale & Hoel, 2011; Brees, Martinko, & Harvey, 2016; Birknerová, Zbihlejová, & Droppa, 2021). Bunun ise çoğu ülkede hak ihlali kapsamında hukuka aykırı olmasının yanı sıra, ahlaki boyutunun da kamuoyunun geneli nezdinde olumsuz karşılanacağını söylemek mümkündür. Dahası,

Hamilton, Ogbuigwe & Gabriel (2017) tarafından da dile getirildiği gibi; yöneticiler konumları gereği astlarının adil ve uygun bir ortamda çalışmasını temin etmekle yükümlüdür, üstelik çalışanların profesyonel gelişimi ve gelir düzeyi genel olarak yöneticinin değerlendirmesine bağlıdır; bu nedenle bossing uygulamalarının diğer mobbing türlerine göre daha tehlikeli olduğunu öne sürmek mümkündür.

Bütün bu unsurlar göz önüne alındığında, mobbing vakalarının yaşandığı örgütlerin bu durumdan dezavantajlı çıktığı sonucuna varmak zor olmayacaktır. Dahası, araştırmalar örgüt içinde iletişimin şeffaf olduğu ve kademeler arası mesafelerin daha kolay aşıldığı örgütlerde mobbing vakalarının daha az görüldüğünü ortaya koymaktadır (Braithwaite, 2013). Bu bağlamda, mobbing davranışlarının somut bulgularla ölçülebilmesi, sahip oldukları avantajlı konum itibarıyla mobbingi uzun süre uygulama fırsatı bulan faillerin karşısındaki kişilerin mağduriyetinin önlenmesi açısından önem arz etmektedir.

2.8. Mobbing Ölçüm Yöntemleri

Mobbing kapsamında değerlendirilebilecek davranışların yüzlerce yıldır toplumlar içerisinde süregelen olmalarına karşın, bilimsel çalışmalara konu edilmelerinin görece yeni olması; dahası münferit ele alındığında masum görünen davranışların uzun bir süre boyunca sıkça tekrarlanma yöntemiyle uygulanması, mobbing davranışının net bir şekilde ölçülebilmesinin önünde engel teşkil etmektedir. Sosyal etkileşimlerin içine gizlenmiş mobbing vakalarını çevreleyen bu belirsizliğin ötesine geçerek mobbingin ve etkilerinin tespit edilebilmesi için, çoğunluğu mobbing konusuna özel olarak eğilen İskandinav akademisyenler tarafından olmak üzere, çeşitli ölçme yöntemleri geliştirilmiştir.

Bu yöntemler genel itibarıyla mağdurların deneyimlerini ve örgüt içindeki belli başlı yapıları ve durumları ölçecek şekilde modellenmiş negatif davranış ölçekleridir. Bu ölçeklerden bazıları farklı örgütleri ve çalışan gruplarını da kapsayacak şekilde standardize edilebilmesi amacıyla zaman içinde revize edilmiş, kimisinin de uygulama kolaylığının sağlanabilmesi amacıyla kısa formları oluşturulmuştur. Gerek bu ölçekleri geliştiren araştırmacıların, gerekse bu ölçekleri kendi araştırmalarında kullanan diğer araştırmacıların sıkça vurguladığı bir nokta olarak; bu ölçeklerin ne kadar farklı gruplarda, ülkelerde, örgütlerde ve sektörlerde denenirlerse güvenilirliklerinin ve haliyle literatüre katkılarının o kadar artacağı hususu, yapılan yazın taramasında dikkat çekmiştir.

2.8.1. LIPT45

Bunlardan ilki ve belki de en iyi bilinen ve en çok denenmiş olanı, LIPT45 ölçeğidir. Mobbing konusunda akademik çalışmaların öncüsü kabul edilebilecek olan Heinz Leymann'ın (1990; 1992; 1996) geliştirdiği ve ona müteakip pek çok araştırmacının da test edip geçerliliğini onayladığı, kısaca LIPT45 olarak anılan ve 45 sorudan oluşan Leymann Psikolojik Şiddet Envanteri (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*) ile bir örgütteki mobbing vakalarının sıklığını ölçmek ve mobbing davranışına maruz kalanlar ile kalmayanları ayırt etmek mümkündür.

LIPT45 ölçeği, negatif davranışların mağdurun kendini ifade etme özgürlüğünü ne derece kısıtladığını, mağdurun işiyle, kişisel özellikleriyle veya özel hayatıyla ilgili ne kadar eleştirildiği veya sözlü saldırıya uğradığı, ne kadar görmezden gelindiği, sosyal olarak ne derece izole edildiği, hakkında dedikodu yapıp yapılmadığı veya alay edilip edilmediği, lakap takılıp takılmadığı, verilen işlerin kapasitesini makul olan düzeyden çok daha fazla aşacak şekilde ya da kapasitesinin çok altında verilip verilmediği gibi kriterleri kullanarak mağdurun mobbinge uğrayıp uğramadığını ölçmektedir. Ayrıca bu negatif davranışların mağdurun psikolojik ve fizyolojik sağlığı ile özel hayatına etkisi de göz önüne alınmaktadır.

2.8.2. NAQ, NAQ-R ve SNAQ

Mobbingin tespiti ve ölçümü konusunda en çok bilinen ve sık kullanılan bir diğer ölçek ise, yine mobbing araştırmalarında İskandinav ekolünü destekleyecek şekilde, Stale Einarsen ve Björn Inge Raknes (1997) tarafından geliştirilen, kısaca NAQ olarak bilinen Negatif Davranışlar Anketi (*Negative Acts Questionnaire*) olarak öne çıkmaktadır.

Orijinal haliyle 23 maddeden oluşan Negative Acts Questionnaire (NAQ), daha sonra yapılan araştırmalarda hem mağdurların perspektifine fazla dayandığı dolayısıyla objektif bir ölçüm yapılmasını riske attığı, hem de İskandinav kültürüne fazla odaklı olduğu gerekçeleriyle güncellenme ihtiyacı doğurmuştur (Einarsen, Hoel, & Notelaers, 2009). Bu bağlamda Einarsen, Hoel ve Notelaers (2009) tarafından daha objektif bir ölçüm yapılmasını sağlayacak ve daha fazla kültürü kapsayacak şekilde revize edilmiş ve soru sayısı önce 29'a çıkarılmış, ardından 22'ye düşürülmüş ve Negatif Davranışlar Revize

Anketi (*Negative Acts Questionnaire Revised - NAQ-R*) adıyla yazına kazandırılmıştır. Bu ölçek, bu araştırma çerçevesinde yapılan yazın taramasında görüldüğü kadarıyla, mobbing ile ilişkili yazında en sık kullanılan ve geçerliliği ile güvenilirliği en çok test edilmiş ve onaylanmış olan ölçek olarak göze çarpmaktadır.

İlk formu Leymann'ın LIPT45 ölçeğinden kısa bir süre sonra oluşturulan NAQ ölçeğinin LIPT45'e alternatif olarak oluşturulmasının gerekçesi olarak Einarsen, Hoel ve Notelaers (2009), LIPT45 ölçeğinin mağdurun maruz kaldığı mobbing davranışı sonucunda deneyimlediği ciddi travmalara odaklanan bir ölçek olduğundan yalnızca mobbingin en olumsuz etkilerini yaşayan kişileri tespit edebildiğini ancak mobbingin herkesi aynı ölçüde etkilemese de çok daha yaygın bir olumsuz davranış olduğunu, tam da bu nedenle LIPT45 ölçeğine alternatif olarak popülasyonun geneline uygulanabilecek daha standardize bir ölçeğe ihtiyaç duyulmasını öne sürmüşlerdir.

Bu çerçevede işyerinde maruz kalınan zorbalığı ölçmek üzere geliştirilen bir yöntem olan NAQ-R için Einarsen, Hoel & Notelaers (2009), Birleşik Krallık'ta 5288 çalışandan oluşan heterojen bir grup üzerinde faktör analizini yapmış ve NAQ-R ölçeğinin işyerinde mobbingi ölçmek üzere kullanılabilecek standardize ve geçerli bir yöntem olduğunu ortaya koymuşlardır. NAQ-R ölçeğinin dünyada 40'tan fazla ülkede 100'ün üzerinde araştırmada test edildiği görülmektedir (Erwandi, Kadir, & Lestari, 2021). NAQ ve NAQ-R ölçekleri beşli Likert tipi derecelendirme kullanmakta ve “kişisel zorbalık” ve “işle ilgili zorbalık” olmak üzere iki kategoride mobbing davranışlarını ölçmeye yardımcı olmaktadır. Bu çerçevede kişisel zorbalık kategorisine giren mobbing davranışlarına örnek olarak görmezden gelmek, dışlamak veya alay etmek gibi davranışlar gösterilebilir; işle ilgili zorbalık ise kişinin yetkinliğinin çok altında veya çok üstünde görevler vermek, işle ilgili bilgileri kişiden saklamak gibi davranışları içermektedir.

NAQ ölçeğinin ayrıca daha kolay uygulanabilen 9 maddelik kısa bir versiyonu da Negatif Davranışlar Kısa Anketi (*Short Negative Acts Questionnaire – SNAQ*) adıyla geliştirilmiştir (Notelaers, Van der Heijden, Hoel, & Einarsen, 2019). SNAQ ölçeği, test edildiği durumlarda anket katılımcılarını “mobbinge uğramayan”, “işle ilgili eleştirilen”, “bazen mobbinge uğrayan” ve “ciddi hedef” olarak dört ayrı kategoriye ayırmaya, dolayısıyla mobbinge uğrayanların tespit edilmesine ve uğradıkları mobbingin şiddetinin ölçülmesine yardımcı olmaktadır. Buna göre “bazen mobbinge uğrayan” ve “ciddi hedef” olarak belirlenen katılımcı gruplarının her ikisi de mobbing tanımına uyan şekilde tekrar

eden ve sistematik olumsuz davranışlara maruz kalmakta, sağlıklarında bozulma görülmekte, işyerinden uzak kalmak için fırsat kollamakta ve düşük iş tatmini yaşamaktadır. Diğer yandan “ciddi hedef” olarak görülen grup sosyal olarak izole olduklarını belirtirlerken, “bazen mobbinge uğrayan” grup -henüz- sosyal çevrelerinden izole olduklarını hissetmemektedir; bu da her ikisi de mobbinge uğrayan bu gruplar arasında maruz kaldıkları psikolojik şiddetin ölçüsünü belirlemeye yardımcı olmaktadır.

Norveç’teki Bergen Üniversitesi çatısı altındaki Bergen Zorbalık Araştırma Grubu (Bergen Bullying Research Group, 2022), ölçek kullanılarak elde edilen verilerin SPSS ile uyumlu formatta Grup ile paylaşılması koşuluyla, NAQ ölçeği ve versiyonlarının ücretsiz olarak kullanılmasına müsaade etmektedir.

Diğer yandan, her ne kadar mobbing araştırmalarında en yaygın olarak kullanılanlar NAQ ve LIPT ölçekleri olsa da; gerek bu ölçekleri baz alarak modifiye eden, gerekse bunlara benzer şekilde farklı ölçekler geliştiren başka araştırmaların da olduğu görülmektedir. Örnek vermek gerekirse, İspanya’da farklı sektörlerden 1303 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların maruz kaldığı mobbingi ölçmek üzere yedili Likert tipi derecelendirme ile biçimlendirilmiş 43 maddelik Cisneros ölçeği geliştirilmiştir (Fidalgo & Piñuel, 2004). Yıldırım ve Yıldırım (2008) ise Türkiye’de sağlık çalışanlarının, özellikle de hemşirelerin maruz kaldığı yoğun mobbingi ve mağdurların mobbing algısını ölçmek üzere; hemşirelerin son 12 ayda maruz kaldıkları psikolojik şiddet davranışlarının sıklığını altılı Likert derecelendirmesinde belirttiği 33 maddelik bir anket geliştirmişlerdir. Aydın ve Öcel (2009), Ankara’da kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşan 100 kişilik bir grup üzerinde test ederek geçerlilik ve güvenilirlik testlerini yaptıkları NAQ-R ölçeğini, daha anlaşılır olması amacıyla direkt çevirisi olan Olumsuz Davranışlar Ölçeği yerine “İşyeri Zorbalığı Ölçeği” adıyla Türkçe’ye uyarlamışlar ve NAQ-R ölçeğinin Türkiye’deki mobbing çalışmalarında kullanılabilir olduğu sonucuna varmışlardır. Benzer şekilde Hindistan (Gupta, Bakhshi, & Einarsen, 2017), İspanya (Jiménez, Muñoz, Gamarra, & Herrer, 2007) veya İtalya (Giorgi, Arenas, & Leon-Perez, An operative measure of workplace bullying: the negative acts questionnaire across Italian companies, 2011) gibi ülkelerde de NAQ ölçeğinin ilgili ülkelere uyarlanmış versiyonları test edilmiş ve NAQ-R ölçeğinin mobbingi ölçmekte kullanılmaya uygun bir yöntem olduğuna kanaat getirilmiştir. Öte yandan yukarıda bahsi geçen ve yıkıcı liderlik / patronculuk / bossing gibi isimlerle de anılabilen aşağı yönlü mobbingin psikometrik ölçümünün yapılabilmesi için Birknerová ve

diğerleri (2021), Negative Acts Questionnaire (NAQ) üzerine kurdukları BOSS adını verdikleri metodolojiyi geliştirmişlerdir.

2.8.3. EAPA-T

Öne çıkan bir diğer mobbing ölçeği olarak, Escartin ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen ve yaygın olarak EAPA-T adlı kısaltmasıyla bilinen İşyerinde Uygulanan Psikolojik İstismar Ölçeği (*Escala de Abuso Psicológico Aplicado en el Lugar de Trabajo*) gösterilebilir. EAPA-T ölçeğinde dört ayrı kategoriye dağıtılan toplam 12 madde ile kişilerin işyerlerinde maruz kaldığı mobbing ölçülmektedir. Bu kategoriler “iş kapsamının kontrol ve manipülasyonu”, “duygusal şiddet”, “profesyonel karalama” ve “rol değersizleştirme” olarak belirlenmiştir.

2.8.4. POT

Diğer yandan mağdurun uğradığı mobbingi değil de örgütün mobbinge elverişliliğini ölçmeyi hedefleyen ölçekler de bulunmaktadır. Örgütler içerisinde cinsel taciz olaylarına karşı tolerans veya göz yumma seviyesini ölçen diğer ölçeklerden yola çıkarak, genelleştirilmiş psikolojik şiddet toleransı ölçülmeye çalışılmıştır. Örneğin, Algılanan Örgütsel Tolerans (*Perceived Organizational Tolerance*) ya da kısaca POT ölçeği, işyerindeki psikolojik şiddet olaylarına yönelik örgüt kültüründeki duyarlılık seviyesini ölçmek üzere geliştirilmiştir (Perez-Larazzabal, Lopezdelallave, & Topa, 2019).

2.8.5. İPTÖ

Türkiye’de mobbing veya kendilerinin kullandığı biçimiyle psikolojik taciz konusunda çalışan Sibel Gök, Işıl Karatuna ve Pınar Tınaz (2022), işyerlerinde gerçekleşen mobbing vakalarının bireyler ve örgütler üzerindeki etkilerinin daha isabetli tespit edilebilmesi ve olumsuz etkilerinin daha kolay bertaraf edilebilmesini teminen, psikolojik tacizi ölçmek için İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği (İPTÖ) adını verdikleri bir yöntem geliştirmişler, ayrıca kolay uygulanabilirlik açısından SNAQ ölçeğinin oluşturulmasını örnek göstererek İPTÖ ölçeğinin de kısa bir formunu oluşturmuşlardır.

Bu çalışma için yapılan yazın taraması kapsamında görüldüğü kadarıyla; yaygın olarak bilinen bu mobbing ölçme yöntemlerinin yanı sıra, daha az bilinen ve daha seyrek kullanılmış olan başka ölçekler de dünya genelinde oluşturulmuştur. Bu ölçeklerin yer yer birbiriyle benzer kriterler kullandığı, yer yer mobbing kapsamına giren davranışlara ilişkin görüş ayrılıkları ve kültürel farklar nedeniyle ayrıştıkları görülmektedir. Zaten mevcut ölçeklere alternatif ölçek geliştirme ihtiyacının temelinde de mevcuttaki ölçeklerin araştırmacıların odaklanmak istediği grubun kültürel özelliklerini tam olarak kapsamadığı düşüncesinin yatıyor olabileceği tahmin edilmektedir. Zira kültürlerin mobbinge olan toleransının, kişilerin maruz kaldıkları davranışları mobbing olarak tanımlayıp tanımlamadıkları üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra mobbing mağdurları kadar mobbing uygulayanların karakter özelliklerinin de içinde bulundukları toplumlara göre farklılık göstermesi mümkün görülmektedir.

2.9. Mobbingin Belirleyicileri

Uygulama yöntemleri nedeniyle mobbingin temel belirleyicilerinin kişisel nitelikler ve motivasyonlar olduğu öne sürülebilir, bununla birlikte örgüt içindeki iş ortamının da mobbing vakalarının ortaya çıkması üzerinde etkisi olduğu bulgularla desteklenmektedir (Einarsen, Raknes, & Matthiesen, 1994). Hatta Leymann (1992), işyerinde görülen zorbalık davranışlarının kişilik özelliklerinden bağımsız olduğunu ve iş ortamındaki koşulların mobbing nedenlerinin başında geldiğini öne sürmüştür. Bu bağlamda hem kişilik özellikleri ile mobbing faillerini ve mağdurlarının ilişkisini, hem de iş ortamının hangi özellikleriyle mobbinge elverişli hale geldiği veya çalışanları mobbingden caydırdığının da tespit edilebilmesi için bazı yöntemlere ihtiyaç duyulmuştur.

Bu çerçevede yapılan araştırmalarda iş ortamının kalitesinin ölçülmesine yardımcı olan belli başlı kıstaslar öne çıkmıştır. Bunlar iş kaynaklı stres ile iş tatminsizliğine yol açan belirsiz, çelişkili ve kişinin kapasitesini aşan görevler, yetkinliklerin potansiyelin altında kullanılması, diğer çalışanlar ve yöneticilerle ilişkilerin tatmin edici olmaması veya bu kişilerle iletişim kurulamaması, iş ortamındaki kaynakların yetersiz olması ve çalışanların işte yükselme olanaklarının sınırlı olması gibi kriterler olarak sıralanmaktadır (Einarsen, Raknes, & Matthiesen, 1994), (Baillien & De Witte, 2009), (Balducci, Fraccaroli, & Schaufeli, 2011).

Dahası, toplumsal cinsiyet algılarının da mobbing vakalarında, daha doğrusu mobbingin nasıl algılandığı konusunda etkili olabileceği düşünülmektedir. Zira toplum genelindeki algıya göre; sinirli, agresif davranışlar sergileyen kadınların kişilik özelliklerinin aksi, asabi olduğu yani kadının olumsuz davranışının kasten yapılan içsel sebeplere dayalı bir davranış olduğu düşünülebilirken; aynı davranışları sergileyen erkekleri sinirlendiren ve bu davranışını meşrulaştıran bir dış etken olduğu düşünülebilmektedir (Brescoll & Uhlmann, 2008). Bir başka deyişle, mobbing faili bir erkek ise mağdurun kendine yapılanları hak ettiği düşünebilirken, mobbing faili kadınsa yapılanın mobbing olduğuna kanaat getirilebilmektedir.

Bununla birlikte, toplumsal ve kültürel özelliklerin dışında hem mağdurların hem de failerin karakter özelliklerinin de mobbing vakalarında belirleyici olabildiği, yapılan yazın taraması sırasında fark edilmiştir. Her ne kadar Leymann ve onu takip eden bazı diğer akademisyenler mobbingin sebeplerini kişilerden bağımsız olarak yalnızca örgüt içerisindeki çalışma ortamına atfetse de; yapılan yazın taraması çerçevesinde, hem mağdurlar hem de failer söz konusu olduğunda belli başlı bazı şahsi motivasyonlar ve gerekçeler ile kişilik özelliklerinin sıkça görüldüğü gözlemlenmiştir. Hauge, Skogstad ve Einarsen (2009) ise mobbing vakalarının sadece dışsal koşullara veya sadece kişisel özelliklere atfedilemeyeceğine; hem iş ortamındaki atmosfer ve kültür gibi dışsal faktörlerin, hem de kişisel faktörlerin bir kişinin mobbing uygulayıp uygulamayacağını göstergesi olabildiğine ilişkin bulgulara işaret etmektedirler.

2.10. Faillerin Öne Çıkan Özellikleri

Bu çalışma için yapılan yazın taraması kapsamında anlaşıldığı kadarıyla; mobbing konusunda yapılan araştırmalarda mağdurun mobbing deneyimi ve örgütün mobbing vakalarından nasıl etkilendiği konuları daha çok irdelenmiş, ancak mobbing uygulayan kişiler konusunda pek fazla kapsamlı araştırmalar yapılmamıştır. Özellikle mobbing faillerinin belli başlı ortak özellikleri, demografik gruplamaları, mobbing uygulamadaki motivasyonları gibi konularda yapılan araştırmaların çoğaltılmasında fayda görülmektedir.

Bununla birlikte, mevcut araştırmaların ışığında; mobbing uygulayan kişilerin genel itibarıyla agresif, dışarıya aşırı özgüvenli ve profesyonel bir imaj sergileyen, ancak sorunlarını kapris yapmak, küsmek/tavır koymak ve kavga çıkarmak gibi çocuksu yöntemlerle çözmeye meyilli, dolayısıyla karakter olgunluğuna erişememiş, çatışma

durumlarında kendini haklı görme eğiliminde ve objektiflikten uzak, kendine meydan okunduğunda refleks olarak defansif bir tavır takınan ancak ilk fırsatta karşı atak yaparak “ödeşme” arayışında olan veya ödeşme tehditleri ile karşı tarafı korkutup sindirmeyi amaçlayan kişiler olduğu öne sürülebilir (Zapf D. , 1999; Barron, 2000; Birknerová, Zbihlejová, & Droppa, 2021). Bu tür kişilerin kendilerini de objektif bir gözle göremeyen ve herkesten üstün gören, empati yeteneğinden yoksun, kibirli ve narsist kişilik özellikleri taşıyan kişiler oldukları tespit edilmiş; bu doğrultuda kendilerinin üstün görünmesini sağlamak için de etraflarındaki kişileri sindirme ve kötü gösterme yolunu seçtikleri belirlenmiştir (Kelly, 2005; Mitsopoulou & Giovazolias, 2015). Özellikle mobbing uygulayan yöneticilerin bu özelliklerin yanı sıra insani yönü gelişmemiş ve profesyonel becerilerinde eksiklik olan veya en azından eksiklik olduğunu hisseden kişiler olduğu görülmektedir. Bu tür yöneticiler böylece empatik veya profesyonel açıdan zayıf yönlerini mobbing ile kapatma yöntemini seçerek yöneticilik görevlerini yerine getirme yoluna gitmektedirler (Wu & Hu, 2009; Brees, Martinko, & Harvey, 2016; Zafar, ve diğerleri, 2021). Zapf ve Einarsen (2003) ise mobbing faillerinin sosyal becerileri düşük de olsa aslında özgüveni yüksek kişiler olduklarını öne sürmüşlerdir. Bu görüşle benzer doğrultuda, Vickers (2001), mobbing uygulayan kişilerin sosyopat özelliklerine sahip olduğunu ileri sürmüş; bu çerçevede mobbing uygulayanların dışarıdan normal hatta harika insanlar ve iyi çalışanlar olarak göründüklerini, bununla birlikte dengesiz davranışlar, dışlayıcı hal ve hareketler, nezaketsiz ve önemsemez tutumların yanı sıra normal, iyi, aşırı düşünceli vb. davranışları harmanlayarak dışarıdan tespit edilmesini imkansızlaştırdıkları yöntemlerle mobbing mağdurlarını sindirmeyi amaçladıklarını ifade etmiştir.

Bu bağlamda, yukarıda da bahsedildiği üzere her ne kadar mobbingin faillerinin sahip oldukları ortak özellikler konusunda daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç olduğu görüldüyse de; mevcut araştırmalar ışığında mobbing faillerinin genel itibarıyla kişiliklerinde gelişmemiş alanlar olduğunu ve sosyal açıdan beceri eksiklikleri yaşadıklarını öne sürmek mümkün olabilir. Bu nedenle profesyonel hayatta karşılaştıkları ya da karşılaşmaktan korktukları kişi ve durumları saf dışı bırakmak amacıyla, daha direkt yöntemleri seçemedikleri için; münferit ele alındığında meşru gibi algılansa da aslında kötü niyetli olan, uzun vadeye yayılan sistematik bezdiri davranışlarını, yani mobbingi tercih ettikleri düşünülmektedir.

2.11. Mağdurların Öne Çıkan Özellikleri

Mobbingin faillerininkiler kadar, mobbingin mağdurlarının ortak özelliklerinin de irdelenmesi; özellikle mobbing vakalarının olumsuz sonuçları da göz önüne alındığında, potansiyel mağdurların korunmasına ve gelecek mobbing vakalarının ortaya çıkmadan engellenmesine yönelik tedbirlerin alınmasında yardımcı olabilecektir.

Her ne kadar mobbing iş dünyasında hemen hemen herkesin çalışma hayatının bir noktasında mağduru olabildiği bir negatif davranış olsa da, insanlar arasındaki sosyal dinamikler de göz önünde bulundurularak, bireylerin sahip olduğu bazı niteliklerin mobbinge uğrama olasılığını arttırıp arttırmadığı sorgulanabilir. Her ne kadar bu çerçevede mobbing yazınının “babası” olarak tanımlanabilen Leymann (1992) mobbinge uğrama vakaları ile mağdurların kişilik özellikleri arasında direkt bir ilişki kurmaya gerek görmese de, Leymann’ın ardından gelen bazı araştırmalar, mağdurların bazı özelliklerinin birbiriyle benzediğini tespit etmiştir. Bu çerçevede yapılan yazın taramasında görüldüğü kadarıyla; bazı araştırmalar, belli başlı özelliklere sahip kişilerin gerçekten de daha çok mobbinge uğradığını ortaya koymaktadır.

Özellikle “prototip dışı” tabir edilebilecek, belli bir grubun ortak özelliklerine sahip olmayan, atipik kişilerin mobbinge uğrama olasılığının daha yüksek olduğu görülmektedir (Glambek, Einarsen, & Notelaers, 2020). Mobbing konusundaki yazının öncülerinden kabul edilen Olweus, (1990), mağdurların genel itibarıyla içinde bulundukları topluluğun diğer üyelerine kıyasla daha kaygılı ve özgüvensiz olduklarını ve dışarıdan bakıldığında hassas, temkinli ve sessiz kişiler olarak algılandıklarını öne sürmüştür. Diğer yandan, mobbing mağdurlarının, mobbinge maruz kalmayanlara kıyasla anksiyete (kaygı bozukluğu) veya öfke problemlerine daha yatkın olduklarına işaret eden bulgulara da ulaşılmıştır (Reknes, Notelaers, Iliescu, & Einarsen, 2021). Mağdurların özdeğer algısının mobbinge uğramadan önce de düşük olabildiğini, ancak mobbinge uğramanın da kişilerin özdeğer algısında daha fazla tahribata yol açabildiğini ileri süren araştırmalar da mevcuttur (Suggala, Thomas, & Kureshi, 2020). Diğer yandan, genel itibarıyla mağdurların sosyal becerilerinin fazla yüksek olmadığı, özgüvenlerinin düşük olduğu gibi ortak yönleri varken, örgütte bulundukları gruba göre daha üstün özellikleri/başarıları/becerileri bulunabildiği de tespit edilmiştir (Zapf & Einarsen, 2003). Başka çalışmalarda, örgütte veya genel olarak iş hayatında yeni, tecrübesiz ve genç çalışanların mobbinge uğrama olasılığının daha yüksek olduğuna ilişkin bulgular ortaya koyulmuştur (Birknerová,

Zbihlejšová, & Droppa, 2021). Ancak bilgili, başarılı, işyerindeki sosyal çevresi tarafından beğenilen çalışanların da, tecrübe seviyeleri ve yaşları fark etmeksizin akranları veya üstleri tarafından tehdit olarak algılanmaları nedeniyle mobbinge hedef olabildikleri görülmektedir (Davenport, Schwartz, & Elliott, 1999; Branch, Ramsay, & Barker, 2012).

Yapılan yazın taraması ışığında, her ne kadar bazı örgütlerde, bazı durumlarda veya bazı araştırmacıların bulgularına göre bunun geçersiz olduğu haller olabilse de; kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha sık mobbing mağduru olduklarının bulunduğu görülmektedir (Jóhannsdóttir & Ólafsson, 2004; Yılmaz, Ergun Özler, & Mercan, 2008; Aktaş, 2014; Attell, Brown, & Treiber, 2017). Dahası, kadınların işyerlerinde maruz kaldığı mobbing ve diğer şiddet ve taciz olayları sebebiyle çalışma hayatından uzak kaldıklarına, ya da işgücüne dahil olsalar dahi hak ettikleri terfileri veya ücretleri alamadıklarına; dolayısıyla mobbingin kadınların işgücüne katılımının ve işgücü içinde hak ettiklerini almalarının önündeki engellerden biri olduğuna dair bulgular da mevcuttur (ILO, 2019).

2.12. Beyaz Yakalılar ve Mobbing

Bu noktada, bu araştırmanın odaklandığı grup beyaz yakalı kadın çalışanlar olduğundan ötürü, mevcut yazında yer alan beyaz yakalılarla ilgili diğer araştırmalara da değinmekte fayda görülmektedir.

Öncelikle beyaz yakalı çalışanların kimler olduğunu anlatmak gerekirse; toplumda en bilindiği şekliyle beyaz yakalı, ofislerde çalışan, “masa başı” tabir edilen işleri yapan ve genelde beyaz gömlek giymeleri nedeniyle beyaz yakalı olarak tarif edilen çalışan grubu olarak akla gelmektedir. Yazında ise beyaz yakalının tanımının ilk olarak Alman sosyolog Emil Lederer (1912, s. 23-24) tarafından “kas gücü gerektirmeyen, entelektüel tüm işler” biçiminde yapıldığı görülmektedir. Ofis hayatının yavaş yavaş şekillenmeye başladığı yıllar olan 20. Yy başlarında, genel kanının beyaz yakalı çalışanların yazı işleri, pazarlama, satış, muhasebe, tasarım benzeri işler yapan ofis çalışanları olduğu yönünde olduğu görülmektedir (Edwards, 1934). Croner (1962) ise beyaz yakalı tabir edilen işlerin çok çeşitli olduğunu dolayısıyla homojen bir tanım yapılamayacağını öne sürerken, genel itibarıyla beyaz yakalı işlerin yönetim, tasarlama, analiz, planlama, gözetim ve ticari işler gibi alt kategorilere ayrılabilirliğini ifade etmiştir. Ardından beyaz yakalı çalışanların

giderek yaygınlaştığı ve ekonominin orta gelirli sınıfının büyük bir kısmını teşkil ettikleri dile getirilmiştir (Hyman & Price, 2016).

Beyaz yakalıların maruz kaldığı mobbing davranışları üzerine yapılan araştırmalarda, ofis çalışanlarının mobbinge uğrama sıklıklarının yüksek olduğu ve bunun sağlıkları ve genel olarak refahları üzerinde olumsuz etkiler yarattığı bulunmuştur (Rayner & Hoel, 1997; Bilgel, Aytaç, & Bayram, 2006). Beyaz yakalı kadınların işyerinde yaşadıkları mobbing deneyimlerine ilişkin çalışmalarda ise kadınların işyerlerinde daha zayıf, güçsüz, içine kapanık vs. algılanabildiklerinden ötürü daha sık mobbing mağduru olabildiklerini bulan çalışmalar olduğu gibi; cinsiyetin mobbing faili açısından önemsenmediği ve genel olarak deyimi yerindeyse dış geçirilebilir görülen herkesin mobbing mağduru olabildiğini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Attell, Brown, & Treiber, 2017; Hall, Schmader, Aday, & Croft, 2018; Djurkovic, 2021).

2.13. Karşıt Görüşler

Bu noktaya kadar konuyu daha iyi anlatabilmek gayesiyle mobbingin failleri ve mağdurları konusunda net bir ayrım olduğu varsayımıyla hareket edilmiştir; ancak bu çalışma kapsamında yapılan yazın taramasından görüldüğü kadarıyla mobbingin faili ve mağduru konusunda kimi akademik çalışmalarda bazı şüpheli yaklaşımlar dile getirilmiştir.

Şöyle ki; bir çalışanın veya grubun davranışlarının mobbing olarak algılanmasının sübjektif bir değerlendirme olduğunu öne süren Tepper (2000); aynı davranışların başka kimseler tarafından mobbing olarak algılanmayabileceğini öne sürmektedir. Buna göre Tepper'ın önerisi, mobbing çalışmaları yapılırken tarafların kişilik özelliklerinin de ölçülerek değerlendirmeye dahil edilmesidir. Mobbingin “sözde” mağdurlarının kişilik özelliklerinin aşırı sinirli, hassas, alıngan ve özgüvensiz olabildiğini dolayısıyla sosyal normlar çerçevesinde kabul edilebilir olan davranışları mobbing olarak algılayabildiklerini öne süren başka çalışmalara da rastlanmıştır (Wornhamm, 2003; Yılmaz, Ergun Özler, & Mercan, 2008).

Buna göre, kişilerin özdeğer algısının düşük olması, yani kişilerin bilinçaltında kendi değerlerini düşük görmeleri (Wu & Hu, 2009), veya tam tersine kendilerini aşırı değerli ve her şeyin en iyisine layık görmeleri (Harvey, Harris, Gillis, & Martinko, 2014); aslında

mobbing olmayan davranışları kendilerine uygulanan mobbing olarak yorumlamalarına yol açabilmektedir. Ayrıca, olan bitenin içinde kendi payına düşen sorumluluğu almaktan ziyade diğer kişi ve faktörlere kabahat bulma eğiliminde olan kişilerin de kendilerine mobbing uygulanmadığı halde uygulanmış gibi algıladıkları da görülebilmektedir (Martinko, Harvey, Sikora, & Douglas, 2011). Yani bir başka deyişle, kendilerinin dezavantajlı kalabileceği durumlarla baş etme kapasitesi olmadığının farkında olan, dolayısıyla baştan mağdur psikolojisinde olan kimselerin; sosyal normlar çerçevesinde meşru olan davranışlarla karşılaştıklarında bunu mobbing olarak algıladıkları, ya da kendilerini yetersiz gördükleri noktaların toplum içinde dikkat çekmesini önlemek için aslında bir mobbing vakası yaşandığını ve kendilerinin mağdur olduğunu iddia ettikleri de görülebilmektedir. Veya özdeğer algıları fazlasıyla yüksek olduğundan sosyal anlamda meşru olan en ufak çatışmayı kendilerine yönelik bir saldırı olarak, mobbing olarak yorumlayabilmektedirler. Bu noktada kayda değer olan nokta şudur ki; benzer davranışları sergileyen, kişilik gelişimini tamamlamamış, olgunluktan uzak kişilerin mobbing uygulamaya daha meyilli olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Birknerová, Zbihlejová, & Droppa, 2021). Bir başka deyişle, mobbing mağdurlarının, ya da en azından mobbinge uğradığını düşünenlerin, mobbing failleri ile ortak özellikleri olabilmektedir.

Bunun da ötesinde; mobbing kapsamına giren davranışların çoğu zaman münferiden ele alındığında sosyal çevrelerde normal ve zararsız kabul edilebilen davranışlar olmasından hareketle; mağdur rolü yapan kimi kötü niyetli kimselerin, başkalarının bu çerçevedeki niyeti muğlak davranışlarını mobbing çerçevesinde değerlendirerek “faili” karalama çabasına girebildikleri de öne sürülmektedir (Hornstein, 2016; Brees, Martinko, & Harvey, 2016). Bu noktada fail olduklarını iddia ettikleri kişinin itibarını zedeleyerek aslında sözde faile mobbing uyguladıkları çıkarımını yapmak mümkündür.

Hal böyle iken, mobbingin yöntemleri, failleri, mağdurları ve gerekçelerini çevreleyebilen belirsizliğin ortadan kaldırılması açısından, mevcut ölçüm yöntemlerinin daha farklı coğrafyalarda, daha fazla araştırmada daha çeşitli gruplar ve durumlarda test edilmeleri ve sonuçlarının uluslararası yazına kazandırılmasının yanı sıra toplumda da bilinç oluşturulmasına yönelik kamuyla paylaşılmasının önem arz ettiği düşünülmektedir.

Bu çerçevede, Brees, Martinko ve Harvey (2016) örneğinde de olduğu gibi; mobbing konusunda araştırma yapılırken ilgili değişkenlerin nedensellik ilişkilerini de hesaba katan, daha sistematik ölçüm yöntemleri geliştirilmesinin önerildiği görülmektedir.

3. SORUNSAK VE İDDİA

Mevcut ölçüm yöntemlerinin ışığında dünya genelinde yapılan mobbing araştırmaları konusunda yapılan yazın taraması çerçevesinde; dünyada özellikle İskandinav ülkeleri, Birleşik Krallık ve ABD’de mobbing araştırmalarının sayıca çok ve içerik açısından çeşitli olduğu dikkat çekmektedir. Zaten İskandinav ülkelerinin; bu çalışmada da çokça atıfta bulunulan Olweus (1978; 1990), Leymann (1990; 1992; 1996), Einarsen ve diğerkleri (1994; 1997) gibi konunun uzmanları tarafından yapılan araştırmalar sayesinde mobbingin en çok araştırıldığı bölge olması ve mobbing çalışmalarında “İskandinav ekolü” oluşmasına yol açması da bunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Bu ülkelerde mobbing konusunda daha fazla araştırma yapılmış olmasının, bahse konu ülke kültürlerinde mobbing bilincinin daha yüksek veya mobbinge karşı toleransın daha düşük olmasından kaynaklanıp kaynaklanmadığı merak edilebilir. Bu çerçevede yapılan yazın taramasında, bazı kültürlerde mobbinge göz yumulup yumulmadığını araştıran bazı çalışmalara da rastlanılmıştır(Giorgi, Leon-Perez, & Arenas, 2015). Mobbing konusundaki akademik araştırmaların çoğunlukla batılı toplumlarda yapılmış olmasını ve mobbing yazınında İskandinav ekolünün öne çıkmasını örnek gösteren Sidle (2010); bu doğrultuda batılı kültürlerde mobbingin sosyal açıdan bir sorun olarak algılanıyor, doğulu kültürlerde ise sosyal normların bir parçası olarak kabul ediliyor olabileceğini öne sürmüştür. Bu doğrultuda batılı ülkelerdeki araştırmacılar tarafından oluşturulan mobbing yazınının dünya için genellenmesinin sağlıklı olmayacağı da aşıkardır, ancak Sidle tarafından 2010 yılında yazılan makalenin ardından Hindistan, Pakistan, Nijerya, Uganda, Singapur gibi ülkelerde de mobbing konusunda araştırmalar çeşitlendirildiğinden artık bu konunun farklı kültürlerde de problem olarak algılandığını öne sürmenin mümkün olduğu düşünülmektedir.

Kültürlere göre mobbing algısının değişimine odaklanan araştırmaları inceleyen bir çalışmada Salin (2018), kültürlerin mobbinge karşı caydırıcı olabildiği gibi, destekleyici de olabildiğini belirtmekte, bunun yanı sıra kültürel özelliklere göre uygulayıcı tarafından tercih edilen mobbing yöntemlerinin de farklılık gösterebildiğini ifade etmektedir. Örneğin Özten (2016) tarafından Türkiye’de yapılan araştırmada; dış görünüş, din, mezhep, politik görüş ve cinsiyet gibi faktörler üzerinden ayrımcılık yapma suretiyle ortaya çıkan bazı spesifik mobbing türlerinin öne çıktığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde kültürel farklılıklar,

aynı mobbing davranışına maruz kalan farklı kültürlerden mağdurların tepkisini, etkilenme seviyesini, baş etme biçimini veya maruz kaldığı davranışı mobbing olarak adlandırıp adlandırmamasını dahi etkileyebilmektedir. Bu bağlamda özellikle Geert Hofstede (1980; 1984; 2001) tarafından ortaya atılan güç mesafesi kavramıyla örgüt kültürünün mobbinge toleransının ilgili yazında sıkça ilişkilendirildiği görülmüş olup; özellikle güç mesafesi yüksek olan, otorite figürlerinin ulaşılmaz ve dokunulmaz gibi algılandığı kültürlerde mobbing olaylarına daha sık rastlandığına ilişkin bulgulara rastlanmıştır. Salin (2018) tarafından yapılan literatür taramasında ayrıca grup içi kolektivizm olarak adlandırılan, takım ruhu veya birlik duygusu olarak da anılabilecek olan kültürel olgunun mobbinge karşı koruma vazifesi görebildiğine sıkça değinilmekle birlikte, bahse konu ekibin dışında kalan bireylerin de mobbinge karşı oldukça korunmasız kaldığı da ifade edilmektedir. Diğer yandan başarı odaklı, performansın ön planda olduğu örgütlerde mobbing davranışlarının istenen sonucu elde etmeye giden yolda mubah bir davranış olarak kabul edilebilmesine de rastlanmaktadır (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004). Öte yandan mobbing vakalarında failin ve mağdurun kişilik özelliklerinin, örgüt kültüründen daha büyük pay sahibi olduğunu öne süren çalışmalar da mevcuttur (Jacobson, Hood, & Van Buren, 2014). Örneğin Matthiesen ve Einarsen (2007) mobbing faillerinin genel itibariyle agresiflik seviyesi yüksek veya otoriter kişilik özelliklerine sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Mobbing konusunda yapılan araştırmalar arasında yapılan yazın taraması çerçevesinde, kadınların ve azınlıkların bulundukları örgüt içinde mobbinge daha sık uğrayan tarafta olduklarına sık rastlandığı dikkat çekmektedir (Di Martino, Hoel, & Cooper, 2003; Aktaş, 2014; Attell, Brown, & Treiber, 2017).

Öte yandan, yapılan yazın taraması kapsamında anlaşıldığı kadarıyla, dünya genelinde hemşireler başta olmak üzere sağlık sektörü çalışanları, öğretmenler, akademisyenler ve turizm sektörü çalışanları üzerinde yapılan mobbing araştırmalarının sayısının çokluğundan hareketle; bu sektörlerde mobbing vakalarının daha sık görüldüğü veya en azından daha çok dile getirildiği ve dikkat çektiğini öne sürmek mümkündür.

Bu çalışma için yapılan yazın taraması çerçevesinde; dünya geneliyle benzer olarak Türkiye’de de hemşireler başta olmak üzere genel anlamda kamu ve özel sektörde sağlık çalışanları, anaokulundan liseye farklı seviyelerdeki okul öğretmenleri, akademisyenler, futbolcular ile turizm ve inşaat sektörlerinde çalışanların uğradığı mobbing konusunda

araştırmalar yapıldığı görölmüştür (Tamirazova, 2021). Ayrıca kamu çalışanları ve bankacılar gibi beyaz yakalılar ile bilişim uzmanları, mühendisler, sekreterler gibi çalışanların da dahil edildiğı mobbing araştırmaları da yapılmıştır (Bilgel, Aytaç, & Bayram, 2006; Karatuna, 2015). Bunun yanı sıra mobbingin sonuçlarına ilişkin Türkiye’de de bazı araştırmalar yapılmış; buna göre stres bozukluğı, sağık sorunları, tükenmişlik sendromu, motivasyon kaybı ve işten ayrılma niyeti ile mobbing arasında pozitif bağı tespit edilmiştir (Yüçetürk, 2005; Kutlu, 2006; Aydın F. A., 2018; Menteş, 2019).

Gelinen noktada, gerek ulusal gerekse uluslararası yazında yapılan mobbing araştırmalarında mağıdurların veya daha geniş anlamıyla mobbing vakalarının sektörel açıdan ele alındığı görölmekle birlikte, yapılan yazın taramasının sağıladığı bilginin sınırları dahilinde, kadın çalışanlar özelinde veya cinsiyetin mobbing ile ilişkisine odaklanarak yapılan mobbing araştırmalarının sayıca az olması bir yana, bu çalışmaların da büyük ölçüde sağık çalışanlarına odaklandığı; dolayısıyla cinsiyet ile mobbing ilişkisine değinen ve kadınların maruz kaldığı mobbingi incelerken iş hayatının genelini kapsayan araştırmalara daha fazla ihtiyaç olduğı tespit edilmiştir.

İşyerlerinde yaşanan mobbing ve benzeri taciz olaylarının, kadınların işgücüne daha fazla katılımını veya işgücünde halihazırda bulunan kadınların da hak ettikleri ücrete ve pozisyona sahip olmalarını önleyen önemli faktörlerden biri olduğı belirlenmiştir (ILO, 2019). Bu çerçevede, kadınlara yönelik mobbing davranışlarının azaltılmasına yönelik tedbirlerin alınabilmesi ve kadınların işgücüne daha rahat katılımının temin edilebilmesi açısından; özellikle kadınların maruz kaldığı mobbing davranışlarının daha fazla incelenmesinde, mevcut durumun verilerle ortaya koyulmasında ve ortaya çıkan bulguları esas alan stratejiler oluşturulmasında fayda görölmektedir. Bu doğırultuda, önceki bölümlerde daha detaylı olarak irdelenmiş olan yazın taraması ışığında, uluslararası çalışmalarda bazı durumlarda erkeklerin daha fazla mobbinge maruz kaldığı, bazı durumlarda ise mağıdurun cinsiyetinin mobbing vakasının gerçekteşmesi ile anlamlı bir ilişkisi bulunmadığı ortaya koyulmuş olsa da; çoğunlukla kadınların erkeklere nazaran daha fazla mobbing mağıduru olduğı görölmektedir.

Türkiye’de yapılan bazı çalışmalarda kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha fazla mobbing mağıduru oldukları bulgusuna ulaşılmıştır (Yılmaz, Ergun Özler, & Mercan, 2008; Görgülü, 2013; Ayakdaş, 2014; Aktaş, 2014; Afşaroğılu, 2016). Bu bulgularla aynı doğırultuda kadınların daha fazla mobbinge uğradığını tespit eden Gökçe

(2006), aynı zamanda öğretmenlerin uğradığı mobbing üzerine yaptığı araştırmasında, kadın çalışanlar ve erkek çalışanların farklı türlerde mobbinge maruz kalabildiklerini de ortaya koymuştur. Köprü (2022) ise medya çalışanlarına odaklandığı araştırmasında cinsiyetin mobbing ile bağıntısını irdelenmiş fakat medya çalışanlarının ekseriyetle erkek olması nedeniyle anlamlı bir kıyas yapılamayacağı sonucuna varmıştır; bununla birlikte kadınların bu sektörde yeterince varlık gösterememesinin nedeninin toplumsal cinsiyet algıları olduğunu da ifade etmiştir. Cibik (2019) ve Çetin (2016) ise sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında erkek çalışanların kadın meslektaşlarına kıyasla daha fazla mobbinge maruz kaldığı bulgusuna erişmişlerdir. Öte yandan Tanoğlu (2006), Işık (2007), Özkaraca (2017) gibi araştırmacılar, yaptıkları çalışmalarda mağdurun cinsiyetinin mobbing vakaları ile ilişkisinin olmadığı sonucuna varmışlardır.

Bilhassa son yıllarda Türkiye’de kadına yönelik fiziksel, cinsel ve psikolojik şiddetin arttığı yönünde bulgular elde edilmiştir (Seçgin, Arslan, & Tarı Selçuk, 2022). Dahası, OECD (2022) verilerine göre kadınların %38’inin hayatları boyunca en az bir kez şiddet gördüğü Türkiye; G20 ve OECD ülkeleri arasında kadınların hayatları boyunca şiddet görme oranları açısından birinci, dünyada 26. sırada yer almaktadır. Bu veriler ve kadına yönelik şiddetin artmakta olduğunun artık kamuoyu nezdinde de çoğunlukla kabul edildiği göz önünde bulundurulduğunda; çalışma hayatında yaygın bir şiddet türü olan mobbingin mağdurları arasında da kadınların çoğunlukta olması veya kadınların cinsiyetlerinden ötürü mobbinge uğruyor olmaları olası görülmektedir. Bu çerçevede Türkiye’de mevcuttaki araştırmaların kimisinin bu olasılığı destekler, kimisinin karşıt bulgular elde etmiş olması nedeniyle; kadınların iş hayatında maruz kaldığı mobbing hakkında daha fazla araştırma yapılmasının bu konuda daha net bir sonuç elde edilebilmesine yardımcı olarak ilgili yazına katkı yapabileceği düşünülmektedir.

Bu düşünceden hareketle, Ankara ilinde çalışan ve işyerinde mobbing mağduru olan kadınlar üzerine bir araştırma yapılarak, maruz kaldıkları mobbing davranışlarının doğasının, gerçekleştiği koşulların ve faillerinin incelenmesi ve bu çerçevede mağdurun mobbing olayı sonucunda tecrübe ettiği etkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma kapsamında ayrıca işyerlerinde mobbing mağduru olan kadın çalışanların mobbing konusundaki görüşleri ve algılarının tespit edilmesi ve bu çerçevede cinsiyetleri ile yaşadıkları mobbing olayının herhangi bir bağlantısını kurup kurmadıklarının tespit edilmesi de istenmektedir. Buna göre, özellikle de sağlık çalışanları, akademisyenler ve turizm çalışanları üzerine yapılmış sektörel mobbing araştırmaları varken, hususi olarak

ofiste çalışan ve beyaz yakalı olarak tabir edilen kadın çalışanların mobbing deneyimlerine odaklanan yeterli sayıda araştırmaya, en azından bu çalışma için yapılan yazın taramasının kısıtları dahilinde rastlanmamış olduğundan ötürü, bu araştırmanın kapsamının Ankara ilinde beyaz yakalı olarak çalışan mobbing mağduru kadınlar ile sınırlanmasına karar verilmiştir. Bununla birlikte, evreni Ankara ilinde çalışan beyaz yakalı kadınlar olan bir araştırmanın nicel yöntemlerle sağlıklı sonuçlara varacak şekilde gerçekleştirilebilmesi için örneklemin oldukça büyük tutulması gerekeceği düşünülmüştür. Zira, 2021 yılı sonu itibariyle Ankara’da kayıtlı olarak çalışan kadın sayısı 573 bin kişi olarak tespit edilmiştir (İŞKUR, 2021). Bu sayının içinde beyaz yakalı olarak çalışan kadınların oranı bilinmemektedir, dolayısıyla nicel bir araştırma için sağlıklı sonucun elde edilmesini temin edecek şekilde evrenin büyüklüğüne göre örneklem büyüklüğüne karar verilmesi mümkün görülmemiştir. Bu da, nicel araştırma yerine nitel araştırmaya yönelinmesine sebep olan unsurlardan biri olmuştur.

Bunun yanı sıra, araştırmanın konusu itibariyle de nitel araştırmanın daha isabetli ve kapsamlı sonuçlar elde edilmesine olanak sağlayacağı düşünülmüştür. Zira, bu çalışmanın cevap aradığı sorular; Ankara ilinde beyaz yakalı olarak çalışan kadınların işyerlerinde en çok kim tarafından, hangi yöntemlerle mobbinge maruz kaldıkları, bu mobbing olaylarının mağdurlar üzerinde nasıl etkiler yarattığı, mobbing mağduru olan kadınların mobbing konusunda ne tür algılara sahip oldukları ve bütün bu çerçevede mağdurların kadın olmasının yaşanan mobbing olayı ile herhangi bir bağlantısının kurulup kurulamayacağı olarak özetlenebilir. Yani, bu çalışma kapsamında cevap aranan araştırma soruları, istatistiğe tüm nüansları ile dökülmesi görece zor olabilecek sosyal dinamikleri incelemeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda, nitel araştırma yöntemi seçilmiş ve mobbinge uğradığı kesin olan ve bu konuda konuşmaya gönüllü olan kişilere daha kolay ulaşılmasını sağlamak amacıyla kartopu örneklem yöntemiyle ilerlenmesine karar verilmiştir.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. Yöntemin Belirlenmesi

Yapılan yazın taramasında, dünya genelinde mobbing konusunda yapılan araştırmalarda ölçüm için hem nicel hem de nitel araştırma yöntemlerinin tercih edildiği görülmüştür. Nicel araştırma yöntemleri mobbingin tespitine ve kullanılan yöntemlere yönelik standartlaştırılmış veriler elde etmeyi sağladıkları için tercih edilmektedirler. Bu kapsamda nicel araştırmalarda her ikisi de mağdurun beyanını esas alan iki temel yaklaşım olduğu kabul edilmektedir (Notelaers, Van der Heijden, Hoel, & Einarsen, 2019). Her iki yaklaşım için de farklı araştırmacılar tarafından çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Bununla birlikte bu iki yöntem arasında bazı temel farklılıklar vardır. Şöyle ki; bu yöntemlerden biri, mağdurun kendine ve yaşadığı deneyimlere bazı etiketler koymasının üzerine inşa edilmektedir. Bu durum ise, kişilerin kendilerini “kurban” olarak adlandırmalarına sebep olacak olayları farklı değerlendirmeleri, ya da bir başka deyişle kendilerinin mağdur olduğuna kanaat getirdikleri eşik birbirinden farklı olacağı için bu yöntemi kullanan ölçeklerin standardize edilebilir olmadığı öne sürülebilir (Einarsen S. , Hoel, Zapf, & Cooper, 2003). Bu çerçevede yine mağdurun beyanını esas alan ancak mağdurların kendi deneyimlerini belli bir ölçek üzerindeki tanımlar arasından seçerek işaretledikleri yöntemlerin daha genele uyarlanabilir, bir başka deyişle standardize edilebilir olduğu gerekçesiyle bu yöntemi baz alan ölçeklerin araştırmacılar tarafından daha sık tercih edildiği gözlemlenmektedir. Bu çerçevede en çok öne çıkanların Leymann Psikolojik Şiddet Envanteri (*Leymann Inventory of Psychological Terror – LIPT*) (Leymann H. P., 1990), Negatif Davranışlar Anketi (Negative Acts Questionnaire – NAQ) (Einarsen & Raknes, 1997) ve onun daha sonra revize edilen versiyonu NAQ-R (Einarsen, Hoel, & Notelaers, 2009) ile EAPA-T (Escartín, Rodríguez-Carballeira, Gómez-Benito, & Zapf, 2010) oldukları görülmektedir (Notelaers, Van der Heijden, Hoel, & Einarsen, 2019).

Diğer yandan mobbing konusunda nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan çalışmalar (Fevre, Robinson, Jones, & Lewis, 2010; Özten, 2016; Gregersen, 2016; Baillien, Escartín, Gross, & Zapf, 2017; Sondaité & Vinciünaité, 2017; Björklund, Hellman, Jensen, Åkerblom, & Björk Brämberg, 2019) ise her ne kadar mobbing araştırmalarının çoğu zaman nicel yöntemler kullanılarak yapıldığından bahsetseler de, mobbing davranışının doğası ve sonuçlarının derinlemesine anlaşılması için, bireysel

deneyimlerin inceliklerine odaklanmayı mümkün kılan nitel yöntemlere başvurmayı daha faydalı bulduklarını ifade etmektedir.

Bu çerçevede her ne kadar önceki kısımlarda da bahsedildiği üzere mobbingi ölçmek için farklı yöntemler dünya genelinde geliştirilmiş de olsa, farklı ölçeklerin mobbing yazını konusunda kültürler arası bir genelleme yapılmasının önünde bir nebze engel teşkil edebileceği düşünülmektedir. Elbette farklı ülkelerde farklı bölgesel ya da toplumsal özellikleri gözetenek oluşturulan ölçeklerin de genelleştirilen ölçeklerin yakalayamadığı detayları tespit etmek konusunda yüksek önem arz ettikleri düşünülmekte ve bu tür araştırmaların çeşitlendirilmesinde de fayda görölmektedir.

Bununla birlikte mobbing araştırmalarında deyimi yerindeyse “detayları yakalamak” için, nitel araştırma yönteminin daha uygun bir yöntem olabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmada detaylara odaklanmak istenilmesinin sebebi ise, Ankara ilinde beyaz yakalı olarak çalışan kadınların yaşadıkları mobbing deneyimlerinin gerçekleşme biçimlerini, faillerini, mümkünse gerekçelerini, mağdurun tecrübe ettiği etkileri ve mağdurların yaşadıkları deneyimin ardından sahip oldukları mobbing algılarını inceleme hedefidir. Bu bağlamda, mevcut nicel ölçeklerden birini çok sayıda katılımcı üzerinde kullanarak, adına “mobbing” demeden, çalışanların başından geçen olayların mobbing olup olmadığının tespit edilmesinden ziyade; mobbing olduğu bilinen vakaların detaylarının nitel araştırma yöntemiyle bizzat mağdurlarının kendi ifadeleriyle anlatması vesilesiyle öğrenilmesi, mobbing mağdurlarının deneyimlerini ve mobbing algılarını ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir araştırma yapılabilmesi açısından daha faydalı görölmüştür. Zira mobbing sosyal ilişkilerde görölen bir sorun, bir iletişim problemi olarak görölebilir; bu doğrultuda istatistiksel olarak tespit edilmesi veya anlamlandırılması görece daha zor olan bazı önemli detaylar, nitel araştırma yöntemleri ile yakalanabilir ve yorumlanabilir diye düşünülmüştür.

Bahse konu araştırma için uygun olduğu düşünölerek bu çalışmada tercih edilen nitel araştırma yöntemi deseni, yazında olgubilim (fenomenoloji) olarak yer almaktadır. Bir nitel araştırma deseni olan olgubilim, daha önce gerçekleşmiş olan olayların incelenerek yorumlanması biçiminde uygulanan bir yöntemdir (Miller, 2003). Olgubilim, kişilerin hem kendi tecrübe ettikleri hem de dış dünyada algıladıkları olguları nasıl anlamlandırdıklarını inceler (Güler, Halıcıoğlu, & Taşğın, 2015). Kişilerin düşünce ve davranışlarını, bu olguları nasıl algıladıklarının şekillendirdiği öne sürölebilir; dolayısıyla mobbing gibi uzun bir zamana yayılan ve münferit olarak ele alındığında masum gibi görölen davranışların

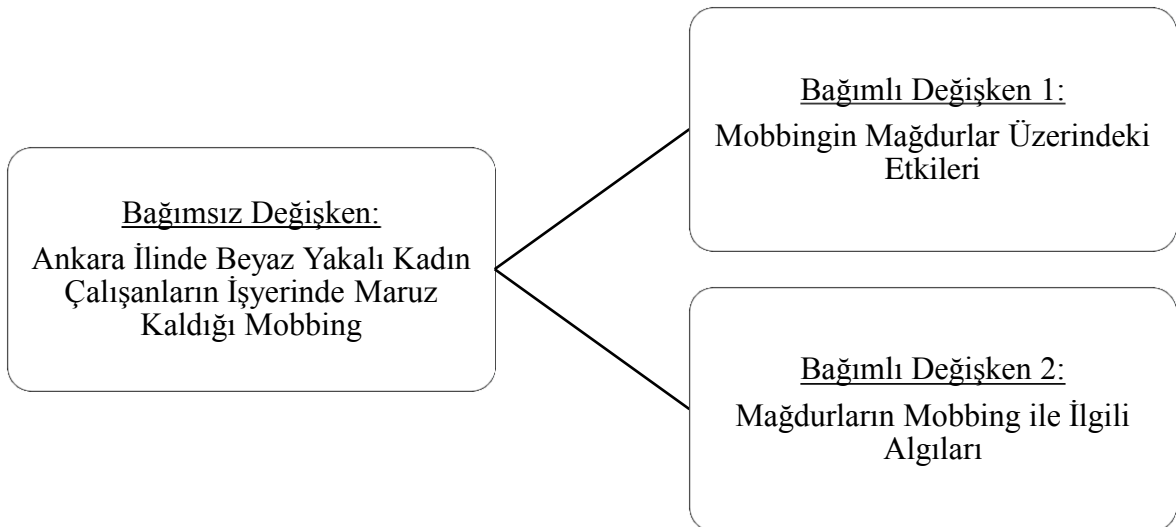
bir arada problematik bir iletişim biçimine dönüşmesini kapsayan bir olgunun araştırılması için de nitel araştırmanın olgubilim yani fenomenoloji deseninin tercih edilmesi makul görülmüştür.

4.2. Araştırmanın Amacı

Ankara ilinde, kartopu örneklem yönteminin geçerlilik kriterlerini sağlayabilmesi amacıyla mümkün olduğunca çeşitli sektörlerden seçilen ve işyerlerinde mobbinge maruz kalan beyaz yakalı kadın çalışanlara odaklanan bu araştırmanın birinci amacı; bahse konu çalışanların işyerlerinde maruz kaldığı mobbingin, gerçekleşme biçimleri, uygulayan kişiler ve gerçekleştiği örgüt ortamı gibi detaylarını da dikkate almak suretiyle, mağdur üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın ikinci amacı ise işyerinde mobbing mağduru olan bu kadın çalışanların mobbing konusundaki algı ve görüşlerinin tespit edilmesidir.

4.3. Araştırmanın Değişkenleri

Buna göre, araştırmanın bir bağımsız, iki bağımlı değişkeni vardır. Bağımsız değişken, Ankara ilinde çalışan beyaz yakalı kadın çalışanların maruz kaldığı mobbing olarak adlandırılabilir. Bağımlı değişkenler ise bu mobbing sonucunda mağdurların tecrübe ettikleri etkiler ile mağdurların mobbing ile ilgili algıları olarak belirlenmiştir.



4.4. Araştırma Soruları

Bu değişkenlerle yapılan araştırmada cevap aranan araştırma soruları ise şunlardır:

Araştırma Sorusu 1: Ankara ilindeki beyaz yakalı kadın çalışanlar en çok kim tarafından, hangi mobbing türlerine maruz kalıyor?

Araştırma Sorusu 2: Mobbinge maruz kalmak Ankara'daki beyaz yakalı kadın çalışanlarda kişisel ve profesyonel açıdan hangi etkileri yaratıyor?

Araştırma Sorusu 3: Ankara ilinde mobbinge maruz kalmış olan beyaz yakalı kadın çalışanların mobbing konusundaki algıları nedir?

Araştırma Sorusu 4: Ankara ilinde mobbing mağduru olmuş beyaz yakalı kadın çalışanlar, mobbing deneyimlerini cinsiyetleri ile ilişkilendiriyor mu?

Araştırma Sorusu 5: Ankara'da mobbing mağduru olmuş beyaz yakalı kadın çalışanların deneyimlerine göre mobbing kişilerden mi, örgüt kültüründen mi kaynaklanıyor?

4.5. Mülakat Sorularının Belirlenmesi

Bu çerçevede, mevcut ulusal ve uluslararası yazındaki nicel ve nitel araştırma yöntemleri detaylı olarak incelenmiştir. Yazında mobbing olarak tanımlanan davranışların mülakat katılımcıları tarafından tecrübe edilip edilmediğini, mobbingin hangi yöntemlerinin uygulandığını, mobbingin olduğu ortama ilişkin detayları, mobbing tecrübesinin mağdur üzerinde oluşturduğu etkileri ve mobbinge maruz kalmış olan bir beyaz yakalı kadın çalışanın iş hayatında mobbing konusundaki düşüncelerini anlamaya yönelik sorular hazırlanmıştır. Bu amaçla, hem mobbing konusundaki nitel araştırmalarda (Fevre, Robinson, Jones, & Lewis, 2010; Özten, 2016; Gregersen, 2016; Baillien, Escartín, Gross, & Zapf, 2017; Sondaité & Vinciūnaité, 2017; Björklund, Hellman, Jensen, Åkerblom, & Björk Brämberg, 2019) kullanılan mülakat sorularından esinlenilmiş, hem de yapılan yazın taramasında görüldüğü kadarıyla dünyada ve Türkiye'de mobbing konusunda yapılan araştırmalarda tercih edilen LIPT45 (Leymann H. P., 1990; 1992; 1996), NAQ-R (Einarsen, Hoel, & Notelaers, 2009) veya EAPA-T (Escartín, Rodríguez-Carballeira, Gómez-Benito, & Zapf, 2010) gibi mobbing ve psikolojik taciz ölçeklerinin cevap aradığı bazı sorulardan da esinlenilmiş ve toplamda 24 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir

mülakat formu oluşturulmuştur. Bu kapsamda; kişiler arası çatışmanın ötesinde olan ve mobbing kapsamına giren davranışların tespit edilmesine yönelik soruların oluşturulmasında Leymann (1990; 1996), Einarsen & Raknes (1997), Fidalgo & Piñuel (2004), Yıldırım & Yıldırım (2008), Einarsen, Hoel, & Notelaers (2009) ile Baillien, Escartín, Gross, & Zapf (2017) tarafından yapılan çalışmalardan faydalanılmıştır. Mobbing olaylarında mağdurların tecrübe ettikleri etkileri ve hem mağdurların hem de faillerin kişilik özellikleri ve çalışma/yönetme/çatışma çözümleme stillerine ilişkin detayların da öğrenilebilmesine yönelik soruların biçimlendirilmesi için Zapf (1999), Aquino (2000), Yılmaz, Ergun Özler, & Mercan (2008), Brees, Martinko, & Harvey (2016), ve Frankovský, Birknerová & Droppa (2019) tarafından hazırlanmış olan çalışmalardan yararlanılmıştır. Örgütün yapısı ve yönetim biçimlerinin mobbing ile ilişkisini irdelemeye yönelik soruların hazırlanmasında Hambrick & Mason (1984), House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta (2004), Baillien & De Witte (2009) ve Perez-Larazzabal, Lopezelallave, & Topa (2019) tarafından hazırlanmış olan çalışmalardan esinlenilmiştir. Bu araştırma kadınlara odaklandığından ötürü, mobbing olaylarında cinsiyetin rolünü de çalışmalarına dahil etmiş olan Jóhannsdóttir & Ólafsson (2004), Attell, Brown, & Treiber (2017) ve Burns (2022) tarafından ortaya koyulan araştırmalardan da yararlanılmıştır. Bununla birlikte, yapılan yazın taraması boyunca okunmuş olan tüm çalışmaların bu araştırmanın düşünsel sürecine katkısı olduğu, dolayısıyla mülakat sorularının hazırlanmasında da yorumlanmasında da esinlenilmiş olan çalışmaların yalnızca yukarıda bahsedilenlerle sınırlı kalmayacağını da ifade etmek, hakkaniyet bakımından gerekli görülmektedir.

4.6. Örneklemen Oluşturulması

4.6.1. Örneklem türü

Mülakat sorularının hazırlanmasının ardından, Ankara ilinde beyaz yakalı olarak çalışan, ulusal ve uluslararası yazında en sık kabul gördüğü anlaşılan asgari mobbing süresi ile uyumlu olacak biçimde, en az 6 ay boyunca işyerinde sistematik olarak mobbinge maruz kalmış olduğu bilinen bir kadın çalışana ulaşılmış ve onun yönlendirmesi sayesinde, yani kartopu örneklem yöntemiyle, Ankara’da işyerinde mobbing mağduru olan diğer

beyaz yakalı kadın çalışanlar da bulunarak, Ankara’da çalıştıkları işyerlerinde en az 6 ay boyunca mobbinge maruz kalan beyaz yakalı 15 kadından oluşan bir grup oluşturulmuştur.

4.6.2. Kartopu örneklemin avantajları

Kartopu örneklemin seçilme nedeni, her ne kadar bazı kişiler mobbing gördükleri işyerinden ayrılmış olabilseler de, mobbing mağduru olan bazı çalışanların halen mobbing gördükleri işyerlerinde çalışıyor olabilecekleri, dolayısıyla işyerlerinde sorun yaşamamak adına yaşadıklarını açıkça beyan etmeye çekinebilecekleri düşüncesidir. Kartopu örneklem yöntemi, mobbing deneyimi yaşadığı bilinen kimselerin, kendisine benzer şeyler yaşadığını bildiği başkalarını da araştırmaya katılmaya daha kolay ikna edebilmesini sağlamıştır. Dahası, mobbing yaşayıp yaşamadığı belirsiz olan kadın çalışanlar arasında örnekleme dahil edilmeye uygun kişileri arama külfetinin de bertaraf edilmesini ve araştırma için zaman başta olmak üzere kaynakların verimli kullanılabilmesini sağlamıştır.

4.6.3. Kartopu örneklemin dezavantajları

Kartopu örneklem yönteminin görünürdeki dezavantajı, olasılık dışı bir örneklem türü olması olarak gösterilebilir. Dolayısıyla seçilen örneklem grubu benzer karakteristiklere sahip kişilerden oluşabilir veya elde edilen sonuçlar taraflı olabilir (Sadler, Lee, Lim, & Fullerton, 2010). Bu handikapı önleyebilmek adına, grubun mümkün olduğunca farklı mesleklerden ve farklı işyerlerinden kadınlardan oluşturulmasına gayret edilmiştir. Bu noktada, örneklemin oluşturulduğu esnada konuşulan çevrelerde, Ankara’da beyaz yakalı olarak çalışıp da mobbing mağduru olmayan kadın çalışan bulmanın, mobbinge maruz kalan kadın çalışan bulmaktan daha zor olduğu izlenimine sahip olunmuştur; dolayısıyla örnekleme olabildiğince çeşitli tutmakta çok da zorluk yaşanmadığını not düşmekte fayda görülmektedir.

4.6.4. Örneklem özellikleri

Kartopu örneklem yöntemiyle belirlenen örnekleme dahil olan kadınların 15’te 7’si (%46,6) lisansüstü eğitim mezunu, yine 15’te 7’si (%46,6) lisans mezunu, 15’te 1’i (%6,6) ise lise mezunudur. Yaşları 24 ila 41 arasında değişen kadınların yaş ortalaması ise 30,4 olarak hesaplanmıştır. Kıdem yılları ise 2 ila 21 arasında değişen kadınların kıdem yılı

ortalaması ise 9,1 olarak hesaplanmıştır. 15 katılımcıdan 4'ü (%26,6) işyerlerinde ona bağlı astları olan pozisyonlardadır.

Örnekleme dahil olan kadınların 15'te 11'i (%73,3) birden çok işyerinde çalışmış olup; bunların 5'i birden çok işyerinde mobbing gördüğünü dile getirmiştir. Buna göre, katılımcıların toplam iş deneyimleri içinde mobbing deneyimlerinin sektörlere dağılımı şöyledir: katılımcıların %40'ı Ankara'da sivil toplum kuruluşlarında çalışırken mobbinge uğramıştır, %20'si finans sektöründe, %13,3'ü hukuki danışmanlık sektöründe, %13,3'ü medya sektöründe, %6,6'sı kamu, %6,6'sı reklamcılık, %6,6'sı bilişim, %6,6'sı enerji, %6,6'sı medikal teknoloji ve %6,6'sı klinik araştırma sektöründe mobbinge maruz kalmıştır.

4.6.5. Mülakatlar

Buna göre oluşturulan gruptaki kadın çalışanlar ile, 26.11.2022 – 05.12.2022 tarihleri arasında birebir görüşülerek yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatların, katılımcıların rahat hissedecekleri, kendilerini samimiyetle ifade etmelerine olanak sağlayacak bir zamanda ve ortamda gerçekleştirilmesine özen gösterilmiştir. Bu çerçevede bazı mülakatlar yüz yüze gerçekleştirilirken, bazıları için online görüşme teknolojileri tercih edilmiştir. Mülakatların öncesinde katılımcılara, hazırlanmakta olan tezin konusu ve amacı anlatılmış, mülakat çerçevesinde edinilecek bilgilerin bu araştırmada nasıl kullanılacağı özetlenmiştir. Mülakatlarda, daha sonra tekrar dinleyip farklı katılımcıların deneyimlerini kıyaslayabilmek ve tez içinde alıntı yapabilmek amacıyla, öncesinde katılımcılara bilgisi verilir ve sözlü onayları alınmak koşuluyla, ses kayıtları alınmıştır. Ses kayıtları yalnızca araştırmacının üzerinde çalışabilmesi amacıyla alındığı ve ses kayıtlarının ya da bunların yazılı deşifrelerinin herhangi üçüncü kişi veya kurumlarla paylaşılmayacağı açıkça tüm katılımcılara vurgulanmıştır, nitekim KVKK uyarınca da herhangi bir şekilde üçüncü kişilerle paylaşılmamıştır. Bununla birlikte tezin bulgular bölümünde, kimlikleri anonimleştirilerek de olsa söyledikleri bazı ifadelerin tırnak içinde alıntılanacağını bilgisi tüm katılımcılara verilmiş ve ancak sözlü onayları alındıktan sonra ileriye alınmıştır. Dahası, katılımcıların, çalışma arkadaşlarının veya işyerlerinin kimliklerini açık edecek herhangi bir bilgi veya ipucunun da kullanılmayacağı da her bir mülakatta katılımcılara açıkça ifade edilmiştir. Bu bağlamda, bulguların analizi kısmında yapılan alıntılarda da bu yöndeki bilgiler “X Bey, Y Hanım, işyeri” gibi tabirler

kullanılarak anonimleştirilmiştir. Benzer şekilde, katılımcıların da isim ve soy isimleri KVKK'nın gizlilik maddelerine istinaden herhangi bir noktada kullanılmamış; katılımcılar bunun yerine K1, K2,...,K15 olarak adlandırılmışlardır.

Mülakatların süresinin asgari 40 dakika alacağı öngörülmüş, ancak katılımcıların deneyimlerinin birbirinden farklılık göstereceği de hesaba katılarak mülakatların kısıtlı zamanda yapılmamasına özen gösterilmiştir. Nitekim, görüşmelerin süresi 40 dakika ila 2 saat arasında değişkenlik göstermiştir. Mülakatlar esnasında kimi zaman sorulara kısa yanıt verildiğinde, katılımcının sınırlarını aşmamaya da özen göstererek sorunun cevabını mümkünse daha detaylı biçimde alabilmek için ilave olarak aynı sorunun farklı bir ifade kullanılarak tekrar sorulması gibi yöntemler tercih edilmiştir. Ayrıca, yaşanan deneyimlerin öznelliğinden ötürü, bazı noktalarda yapılandırılmış olan soruların dışında ilave sorularla daha fazla detay öğrenilmesine ihtiyaç duyulmuştur.

Tablo 1: Mülakatlara İlişkin Bilgiler

Mülakatlara İlişkin Bilgiler			
Katılımcı	Mülakat Tarihi	Mülakat Şekli	Mülakat Süresi
K1	26.11.2022	Yüz yüze	1 sa 02 dk
K2	26.11.2022	Yüz yüze	53 dk
K3	27.11.2022	Yüz yüze	1 sa 25 dk
K4	27.11.2022	Video mülakat	1 sa 21 dk
K5	27.11.2022	Video mülakat	1 sa 41 dk
K6	28.11.2022	Video mülakat	50 dk
K7	29.11.2022	Yüz yüze	55 dk
K8	29.11.2022	Video mülakat	51 dk
K9	30.11.2022	Video mülakat	53 dk
K10	1.12.2022	Yüz yüze	1 sa 13 dk
K11	1.12.2022	Video mülakat	1 sa 59 dk
K12	2.12.2022	Video mülakat	1 sa 40 dk
K13	3.12.2022	Yüz yüze	38 dk
K14	4.12.2022	Yüz yüze	37 dk
K15	5.12.2022	Video mülakat	1 sa 24 dk

4.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmada kullanılan mülakat formunun geçerlilik kriterlerine uygunluğunu sağlamak için, hazırlanan sorular Sıgır (2021, s. 151) tarafından tarif edilen özellikler ışığında düzenlenmiştir. Bunun yanı sıra soruların iç geçerliliğinin sağlanması amacıyla, hem katılımcıların farklı sektörlerde, farklı mesleklerde, farklı yaş ve pozisyonlarda olmalarına özen gösterilerek çeşitleme (*triangulation*) yapılmış; hem mülakatlar gerçekleştirilmeden önce soruların tutarlılığı konusunda tez danışmanının görüşüne başvurulmuş, hem mülakatlardan elde edilen bulguların analizi amacıyla oluşturulan tema-kategori-kod kırılımları konusunda yakın zamanda nitel araştırma tekniği kullanarak yüksek lisans tezini tamamlamış olan kişilerden uzman görüşü alınmıştır.

Ayrıca araştırmanın güvenilirlik kriterlerini de karşılayabilmesi amacıyla, mülakatlar esnasında elde edilen sonuçlarla ilgili muğlaklığa sebep olabilecek noktalarda araya girilerek, “Yani bunu mu demek istediniz, doğru mu anladım?” gibi sorularla, çıkarılan sonuç katılımcılara ifade edilmiş ve teyitleri veya gerektiği noktalarda düzeltmeleri alınmıştır. Yine güvenilirliğin artırılabilmesini teminen, alınan ses kayıtları deşifre edilerek ve gerektiğinde birden çok kez dinlenerek anlam kaybı olması önlenmeye çalışılmıştır. Kayıtların analizi sırasında ihtiyaç olan durumlarda tekrar bazı katılımcılarla irtibata geçilmiş ve yanıtlarından doğru sonuçların çıkarıldığı konusunda teyitleri alınmıştır. Bunların sonucunda yapılan görüşmeler deşifre edilmiş, kod, kategori ve temaları ayrıştırılmış, buna göre analiz edilerek ve katılımcıların ifadelerine alıntılarla yer verilerek raporlanmıştır.

4.8. Bulguların Analizi

Verilerin analizi, nitel araştırmanın doğası gereği tümevarım usulüyle yapılmıştır. Buna göre; öncelikle verilerin olabildiğince çeşitli kaynaklardan elde edilmesi hedeflenmiş, bu amaçla farklı yaş, meslek ve sektörlerden kadın çalışanlar seçilmiştir (Miller, 2003). Yapılan görüşmeler esnasında mümkün olduğunca katılımcıların kendilerini rahatça ve detaylı olarak ifade etmelerine imkan tanınmasına özen gösterilmiş, bu esnada bazı notlar alınmış ve gerekli yerlerde varılan sonuçlar katılımcıya söylenerek doğru anlaşıldığı teyit edilmiştir. Mülakatların ardından toplanan veriler, ses kayıtlarından faydalanılarak yazılı halde deşifre edilmiş ve ayrıntılı biçimde incelenerek araştırmanın konusu olan detaylar içinden ayıklanmaya çalışılmıştır (Güler, Halıcıoğlu, & Taşgın,

2015). Akabinde, katılımcıların mülakatlar esnasında söylediklerinden tekrar eden belli başlı ifadeler ve olgular tespit edilerek kodlar belirlenmiş, daha sonra bu kodlar, dahil oldukları kategoriler ve temalar altında gruplanmıştır. Bu noktada, kod-kategori-tema ayrımlarının doğruluğu konusunda hem tez danışmanının hem de yakın zamanda nitel araştırma yöntemini kullanmış olan bir diğer araştırmacının görüşüne başvurularak bir nevi sağlama yapılmıştır (Sığrı, 2021).

Buna göre, araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleriyle bağlantılı olarak; “Mobbing Deneyimine İlişkin Faktörler”, “Mobbingin Mağdurlar Üzerindeki Etkileri” ve “Mağdurların Mobbing Algıları” olarak 3 ayrı tema belirlenmiştir. Bu çerçevede mobbing deneyimine ilişkin faktörleri irdeleyen sorular, “Yöntem”, “Tür” ve “Örgüt Yapısı” başlıkları altında kategorilere ayrılmış ve katılımcıların maruz kaldığı sözlü, görevle ilgili vb. mobbing yöntemleri, mobbingin yönü, işyerindeki öne çıkan özellikler gibi maddelerden oluşan 10 kod, mobbing deneyimine ilişkin faktörler temasının altındaki bu 3 kategorinin altında toplanmıştır. Mobbingin mağdurlar üzerindeki etkileri temasının altında ise “Etki” kategorisi altında yer alan 4 kod ile mağdurların mobbing sonucunda yaşadığı sağlık, sosyal, duygusal ve profesyonel etkiler incelenmiştir. Son olarak mağdurların mobbing algılarına ilişkin tema altındaki “Algı” kategorisinde 10 kod ile mağdurların mobbingi nasıl tanımladıkları, önlenebilir olup olmadığı konusundaki kanaatleri, mobbingin failleri, mağdurları, sebepleri ve sonuçları gibi konulardaki görüşleri ile mobbingi cinsiyetleri ile bağdaştırıp bağdaştırmadıkları, örgütten mi yoksa kişiden mi kaynaklandığı konusundaki fikirleri, mobbingin işten ayrılma ile ilişkisi ve mobbing ile kendi baş etme düzeyleri konusundaki görüşleri gibi sorular incelenmiştir.

Deşifreler bitip kod, kategori ve temalar kesinleştiğinde, bunların içinden doğrudan alıntılar yapılarak bulgular betimsel analiz ile açıklanıp yorumlanmaya çalışılmış ve içerik analizi yöntemiyle ilgili kod, kategori ve temaların birbirleriyle nasıl bir örüntü içinde olduklarına işaret eden bağlantılar bulunmaya çalışılmıştır (Glesne, 2020). Bu doğrultudaki değerlendirme ve yorumlara istinaden sonuç kısmı yazılarak tez sonlandırılmıştır.

5. BULGULAR

5.1. Genel Bulgular

Ankara ilinde farklı sektörlerdeki beyaz yakalı işlerde çalışan ve mobbing mağduru olan, farklı pozisyon ve mesleklerdeki, yaşları 24 ile 41 arasında değişen 15 kadın çalışan ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlarda; katılımcı kadınların 7 tanesinin lisansüstü, 7 tanesinin lisans ve 1 tanesinin de lise mezunu olduğu, hemen hemen hepsinin kariyerlerinin başlarındaiken daha çok mobbinge maruz kaldığı ve 5 tanesinin de sivil toplum yararına faaliyet gösteren kuruluşlarda çalışırken mobbing mağduru oldukları görülmüştür.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Bilgileri ve Mobbing Gördükleri Sektörler

Katılımcıların Demografik Bilgileri ve Mobbing Gördükleri Sektörler			
Katılımcı	Yaşı	Eğitim Düzeyi	Mobbing Gördüğü Sektör(ler)
K1	27	Lise	Kamu
K2	31	Yüksek Lisans	Reklamcılık
K3	30	Yüksek Lisans	Sivil Toplum Kuruluşu
K4	24	Lisans	Hukuki Danışmanlık
K5	41	Yüksek Lisans	Sivil Toplum Kuruluşu
K6	29	Yüksek Lisans	Sivil Toplum Kuruluşu
K7	31	Lisans	Bilişim / Sivil Toplum Kuruluşu
K8	31	Lisans	Finans
K9	31	Lisans	Sivil Toplum Kuruluşu
K10	32	Yüksek Lisans	Klinik Araştırma / Medya / Sivil Toplum Kuruluşu
K11	28	Lisans	Medikal Teknoloji
K12	26	Lisans	Hukuki Danışmanlık
K13	31	Yüksek Lisans	Enerji
K14	33	Lisans	Finans
K15	32	Yüksek Lisans	Finans

Tablo 3: Kod, Kategori ve Tema Analizi

Kod, Kategori ve Tema Analizi																	
Temalar	Kategoriler	Kodlar	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15
Mobbing Deneyimine İlişkin Faktörler	Yöntem	Sözlü mobbing yöntemleri (ölçüsüz eleştiri, hakaret, iftira, dedikodu, alay vb.)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Yöntem	Görev ve sorumluluklarla ilgili mobbing yöntemleri (İş tanımı dışında işler verilmesi, aşırı çok/az iş verilmesi vb.)	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Yöntem	Özel hayata müdahale biçimindeki mobbing yöntemleri (Kişisel vaktine saygı gösterilmemesi, vb.)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Yöntem	İletişim ve sosyal çevre ile ilgili mobbing yöntemleri (Yok sayma, bilgi saklama, dışlama, manipülasyon)	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Yöntem	Cinsiyetine dayalı mobbing yöntemleri	x	x			x	x	x		x	x	x			x	
	Tür	Mobbingin yönü (aşağı/yukarı/yatay/seviyeler arası)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Tür	Mobbingin hedefi (kişisel / işle ilgili)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Örgüt yapısı	İşyerindeki yönetim yapısı (hiyerarşi düzeyi, yöneticilerin duyarlılığı, vb.)	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
	Örgüt yapısı	İşyerinde hakim olan kültür (dayanışma, takım ruhu / entrika, dedikodu, sosyalleşme vb.)	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
	Örgüt yapısı	İşyerindeki diğer çalışanlara uygulanan mobbing	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Mobbingin Mağdurlar Üzerindeki Etkileri	Etki	Duygusal durum üzerindeki etkiler (özgüvensiz, umutsuz, huzursuz, mutsuz, tahammülsüz vb., ağlamalar)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Etki	Fiziksel veya psikolojik sağlık üzerindeki etkiler	x	x	x	x	x			x		x		x		x	x
	Etki	Sosyal durum üzerindeki etkiler	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x
	Etki	Profesyonel yaşam üzerindeki etkiler (işyeri performansı, motivasyon, kariyer, işten ayrılma vb.)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Mağdurların Mobbing Algıları	Algı	Mobbing tanımı hakkında	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
	Algı	Mobbing failleri ve mağdurları hakkında algılar	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
	Algı	Mobbingin çalışan ve işyeri üzerindeki etkileri hakkında	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
	Algı	Mobbingin gerekliliğine dair	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
	Algı	Mobbing hedefi olmasının gerekçesine yönelik algılar	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
	Algı	Mobbing ile baş etme düzeyine ilişkin görüşler	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
	Algı	Mobbing nedeniyle işten ayrılma konusundaki görüşler	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
	Algı	Mobbing ile cinsiyet bağlantısına ilişkin algılar	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
	Algı	Mobbingin kaynağına ilişkin algılar (kişi kaynaklı / örgüt kültürü kaynaklı)	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
	Algı	Mobbingin önlenebilirliğine dair algılar	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
		İşyerinde yöneticiydi	x				x			x							x
		İşten ayrıldı	x	x		x	x		x		x		x			x	x

5.2. Mobbing Deneyimine İlişkin Faktörler

5.2.1. Mobbing yöntemlerine ilişkin bulgular

Ankara ilindeki beyaz yakalı kadın çalışanlardan oluşan örneklem üzerinde yapılan nitel araştırmada, araştırmanın bağımsız değişkeni olan mobbing deneyimleri konusunda edinilen bulgular; yapılan yazın taramasında tespit edildiği kadarıyla en yaygın görülen mobbing biçimleri göz önünde bulundurularak, ilgili örneklemde sıkça görülen mobbing yöntemlerinin anlaşılmasına yardımcı olması amacıyla yöntemlerine göre sınıflandırılmıştır. Katılımcıların bu bağlamda paylaştıkları mobbing deneyimlerinden edinilen bulgular, kullanılan mobbing yöntemlerine göre ilgili sınıflamaların altında derlenmiştir.

5.2.1.1. Sözlü mobbing yöntemlerine ilişkin bulgular

Mülakatlarda katılımcıların başlarından geçen mobbing deneyimlerini örneklerle anlatmaları istenmiş; buna göre elde edilen bulgular içinden mobbingin sözlü olarak gerçekleştirilen; *saldırgan ifadeler kullanma, alay etme, iftira atma, hakkında dedikodu yapma, hakaret etme, ölçüsüzce eleştirme* gibi yöntemlerini kapsayan bulgular derlenmiştir.

K1, kendisine amiri tarafından edilen hakaret ile işinde yükselmesi ile ilgili olarak atılan iftirayı şu sözlerle anlatmıştır:

“Bir dönem saçlarımı griye boyatmıştım. Amirim bana ‘Seni bu saçla görmeyeceğim, kafana kuş s**mı gibi’ dedi. Ben de gittim saçımı kırmızıya boyattım. Onu görünce bu sefer bana başkalarıyla haber yolladı, söyleyin şuna saçını boyatsın diye. Ben de saçımda yönetmeliğe aykırı bir durum olmadığını söyledim ve görevden azlimi istedim. Kabul etmedi, çünkü işler için çok kilit bir noktadaydım artık. Ama ondan sonra hep burnumdan getirdi. Başkaları da iftira attı. İftiralar şu boyutlara geldi, ‘Bak kıdemde yürümek için amiriyle yatıyor, şu işini yaptırmak için falanca ile oynaşılıyor’ diye pislikleştiler.”

K2 ise yaşadıklarını şu ifadelerle dile getirmiştir:

“Bana mobbing uyguladığı halde ekmeğiyle oynamamak için benim patrona karşı savunduğum kadın iş arkadaşım, gitmiş benim hakkımda türlü türlü yalanlar söylemiş, patronla konuşmuş arkamdan. Ona yaranmaya çalışan bir erkek çalışan da ona uymuş. Patronla aram iyiydi benim ama patronun kafasını çelmeye çok çalışmışlar, benle ilgili ileri geri konuşup. Birinin bana bir toplantı sırasında ‘Sen yetersiz misin?’ dediği oldu. Orada bir de dedikodu gibi olayları sık yaşıyordum. Bir şey diyordum, gülmeye, alay

etmeye başlıyorlardı. Ben de hiç etkilenmemiş gibi yapıyordum. Biraz etkileniyordum ama onlara o zevki vermek istemedim.”

K3, yaklaşık 3 yıla yayılan ve birçok kişiden gelen mobbing davranışları arasından maruz kaldığı sözlü mobbing yöntemlerine şu örnekleri vermiştir:

“Süreç boyunca benim yüzüme bir şey söylenmedi ama benim birinci derece yöneticimle kavgalı olan diğer birimlerin yöneticileri benim arkamdan yetersizmiş, işyerinde yöneticisinden memnun değilmiş, mutsuzmuş, başka iş bakıyormuş türünde laflar ediliyordu üst yönetime. Yöneticilerim bana bunun hesabını soruyordu ara sıra ve kendimi açıklamak zorunda bırakılıyordum böyle bir şey yok diye. Kendi yöneticim bana inanıyordu ama en üst yönetici benle alenen dalga geçip ‘Hmm acaba hangi arkadaşın sattı seni’ gibi ifadeler kullanıyordu, nedense inandıramadım kendisini. Sonra birinci derece yöneticim değişti ve yeni yöneticimin benim işleri aksattığım şeklinde bir yalanı kendi üst yöneticisine söylemesi, üst yöneticinin bana çok sert bir tepki vermesi, benim bunun yalan olduğunu açıkça göstermeme ve görüşme talep etmeme rağmen bir yıldan uzun bir süredir halen bana görüşme randevusu vermemiş olması, ara kademedeki bana iftira atan yöneticinin ise yüzsüzlükle beni her fırsatta yukarıya övdüğünü filan söylemesi benim içimde bir şeyleri kopardı artık.”

K4, kendisine sözlü yöntemler kullanılarak uygulanan mobbingi şu cümlelerle anlatmıştır:

“Üslup çok kötüydü. Bir iş yapıyoruz mesela ve sürekli azar işitiyoruz o işten, bak doğrusu bu şekilde demek yerine inanılmaz şekilde rencide edici bir şekilde, sanki biz aslında çöpmüşüz, biz hiçbir şey bilmiyormuşuz gibi davranışlar. Evden çalışıyoruz diye, hiç iş yapmıyoruz sayıyordu. Halbuki biz o sırada çok yoğun çalışıyorduk. Mesai 9’da başlıyor her sabah 9’da whatsapp’tan günaydın yazmamız gerekiyor ki uyandığımız belli olsun diye! Buna yetişip günaydın yazmadığım zaman bir ton laf işitiyorum, sorumsuz mu oluyorum iş disiplini mi olmuyor... Yani en ufak hatalarda bile inanılmaz şekilde üstüme geliniyordu. İzin isteme kısmımız bile çok sıkıntılıydı. İnsanım ben, özellikle çalıştığım süre boyunca da çok sağlıklı bir dönem geçirmedi. Mevcutta düzenli olarak kontrole gitmemi gerektiren doktor randevularım da vardı. Doktora gittiğimde bana ‘Sen de çok doktora gidiyorsun, siz zamane gençleri ne kadar çok doktora gidiyorsunuz, hastalık hastası olmuştunuz’ falan denmeye başladı. Kedim hastalandı veterinerine götürdüm diye kedime bile laf ettiler bu nasıl kedi diye. Beni randevularıma göndermiyorlardı. Çok acil bir şey olması lazım, görüntülü arayıp bakın ölüyorum demem lazım herhalde ki izin versinler! Yönetici hanım hiç kendisi izin almamış mesela, bununla övünüyordu. Zaten avukat beyle her türlü toplantımız bizim kaos içinde geçerdi. Kendisi bizi stres topu olarak kullanıyor gibi hissediyorduk biz. Ağzından iyi bir laf asla çıkmıyordu. Bize bakıp günaydın bile demezdi. Ya da iyi bir şey söylüyormuş gibi görünüp aslında çok kötü bir şey söylerdi. Çakma çalışanlar diye hitap ederdi bize. Kadın avukat da aynı. Benden hiç memnun olmadığını, başarısız olduğumu, hiçbir şey için yeterli olmadığımı söylerdi bana. Ama benim yaptığım işleri aynen alıp altına kendi adını yazıp websitede yayınlardı!”

K5, farklı işyerlerinde yaşadığın mobbing deneyimleri içinde sözlü yöntemlerle uygulananları şöyle örneklemiştir:

“Mesela ilk işyerimde uyarı adı altında sizin topluluk içindeki davranışlarınız kadın bir başkan tarafından telkin ediliyor, tavırlarınız konuşmalarınız hareketleriniz vesaire. Sürekli kısıtlanmanız söz konusu oluyor. Sonra benim özel hayatımdaki bir gelişme nedeniyle hayatımdaki bir durum nedeniyle oradaki tamamı kadın olan çalışanların yorumları, ‘Aa sen çok da sağlam pabuç değilsin’ gibisinden. Gün boyu hakaretler. Sonraki iki işimde farklı yöntemlerdi, ama sonuncuda yine hakaretler, aşağılamalar, sözlü taciz vardı çok net.”

K6, kendisine uygulanan mobbing içinden sözlü yöntemle gerçekleştirilenleri şu sözlerle anlatmıştır:

“Benim işyerindeki başka ekiplerle özellikle de bir ekipteki bir arkadaşımın görüşmemi istemiyordu yöneticim. Onla iş yapmamı gerektiren durumlar oluyordu ama, sonrasında hesap soruyordu bana Hatta bir keresinde onun haberi var sandım ama haberi yokmuş, ben size haber verildi sandım dedim ama bana uzun uzun bağırdı. Bu çocuk seni manipüle ediyor, bu çocuk yüzünden sen zor durumda kalacaksın, onunla olan arkadaşlığın seni tehlikeye atıyor gibi şeyler söyledi. Ben de böyle uzunca bir süre sadece dinledim. Sonra dedim sizin aranızdaki problem bu, benim işimi etkiliyor filan diye. Sonra tatlıya bağlamıştı güya ama ilerleyen süreçte yine baskıya devam etti. Mesela bir keresinde yine bir etkinlik için o görüşmemizi istemediği kişiyle konuştuğumda bana bir toplantıda herkesin içinde ‘Hmm yine en zayıf halka seni buldu yani’ demişti. Tüm söyleminde genel olarak tavrı buydu yani bana karşı, sen küçüksün, sen kandırılabilirsin, sen zayıfsın, manipüle edilebilirsin tarzı bir yönlendirme vardı genel olarak yani.”

K7, kendisine uygulanan sözlü mobbing yöntemlerini şöyle örneklemiştir:

“Şimdi bana mobbing yapan akranım mesela ben bir şey için çabaladığımda veya sunum falan yaptığımda ‘Çabana sağlık ama olmayacak’ filan diyor. Sürekli negatif, olumsuz. Ya da mesela sürekli işyerindeki kovulmalardan örnek veriyor bana. Ben genel müdürümüzle yakın çalışıyorum doğrudan ondan iş aldığım durumlar olabiliyor, akranım olan kişi ‘Güneşe ne kadar yakın olursan o kadar çabuk yanarsın’ gibi şeyler söylüyor bana.”

K8, maruz kaldığı sözlü mobbinge şöyle örnek vermiştir:

“Sen kusursuz yapmalısın işi, sana destek de olmuyor. Senden beklenen tam olarak kusursuz yapman. Yapamayınca herkesin içinde ‘Bir şeyi de beceremedin’ diyor, bunu herkese de yayıp yapamadı diye adını çıkarıyor.”

K9, yaşadığı sözlü mobbinge şu örnekleri vermiştir:

“Kurum içinde bir erkek arkadaşımın olmasını ve kendisinin erkek arkadaşımın sorun yaşamasını bana karşı mobbing gerekçesi haline getirdi. ‘Aynı işyerinde çalışan insanların evli olması bile doğru değil’ gibi ilişkiye yönelik eleştiriler, dedikodu çıkarmalar, problem yaratmalar gibi durumlar devamlı. Ve bunu sistematik bir şekilde düzenli olarak yaptı 6-7 ay. Bu süreç sonrasında ben istifa ettim zaten.”

K10, sözlü yöntemler uygulanarak maruz kaldığı mobbingi şu örneklerle anlatmıştır:

“Geliş gidiş saatime yönetici karışmıyordu akranlarım karışıyordu. Sigara molama yönetici karışmıyordu onlar laf ediyordu. Yazı yazıyordum, ‘Düzgün cümle kuramıyor musun?’ filan diyorlardı, böyle öğretici olmayan saçma şeyler. İkincisindeki yönetici zaten bağırıp çağırma aşırı iş verme filan gırla gidiyordu bir de şey dedi ayrılırken, “Bütün ODTÜ’lüler böyledir, sen de zengin koca bulunca işi bıraktın’ dedi. Ne koca var ortada ne zenginlik var. İş bırakma sebebim sensin! Başka hiçbir sebep yok, evlenmemişim, ki oradan ayrıldıktan 3 yıl sonraya kadar da evlenmedim. Sanrılı, hasta! ‘Size ODTÜ’de Excel öğretmiyorlar mı?’ diyor, öğretmemişlerse öğret sen, ne olacak? Ya da bana de ki yaz Google’a öğren de. Ama yok, hep bir laf sokacak illa ki.”

K11, yaşadığı sözlü mobbinge şöyle örnekler vermiştir:

“Ben kişisel sınırimi ihlal ettiğini hissedip sınır çektikten sonra bana anında mobbing başladı. ‘Sen uzaktan çalışırken daha iyi çalışıyordun şu an senden performans alamıyorum’ deyip durmaya başladı mesela, ya da çok agresif olduğumu herkesin benle konuşmaktan çekindiğini söyledi durdu. Yazdıklarımı herkes çok beğendi övdü ama o iyi olmadığımı söyledi durdu, ama hiç düzeltmeden websitede yayınlıyordu bir yandan da? Çok yavaşsın, yeterli içerik üretemiyorsun, sen bu şirket için dertlenmiyorsun filan gibi laflar, sürekli.”

K12, sözlü mobbing deneyimlerini şu ifadelerle aktarmıştır:

“Bana isimle hitap etmek yerine beni küçülten lakaplar takıyorlardı. İlk şok buydu zaten benim için. Sonra bana yapmamı söylediği bir işi yaptım, ama müvekkil sinirlendi, bana mobbing uygulayan kadın da beni azarladı sanki bana kendisi yap dememiş gibi, üstüne bir de beni diğer ekip arkadaşlarıma çekıştırıp ‘Böyle yapmış geri zekalı’ dediğini duydum ofiste. Ya da mesela kilomla ilgili, kıyafetimle ilgili vesaire, sürekli dedikodu yapıyor, kulağıma geliyor, sürekli arkamdan konuşuluyor.”

K13, ekip arkadaşının uyguladığı sözlü mobbingi şöyle ifade etmiştir:

“Sürekli beni şikayet ediyordu işimi kötülüyordu üst yönetime. Eniştesi üst yönetimde olduğu için de sesini duyurabileceği bir sürü üst yönetici vardı ve beni yıllarca her işimde kötiledi. Ne zaman ki onla birimlerimiz ayrıldı o zaman benim kariyerimde bir anda sıçrama oldu, o zaman yarattığı hasarın gerçek boyutunu anladım. Yani ben yıllarca o hiç iş yapmadığı için onun işlerini de yaparken, o yöneticiler bunun benim hakkımda dediklerini dikkate alıyorlarmış cidden.”

K14, maruz kaldığı sözlü mobbingi şöyle dile getirmiştir:

“Yaşça büyük, ekibi dağılmış bir yöneticiydi. Ben enkazda işe girdim gibi olmuştu yani. Sadece benimle değil müşterileriyle de tartışıyordu, benim onlara bilgi vermemi istemiyordu, telefonda konuştuğumda bana bağırıyordu, yanımda küfrediyordu. İçeride kendi kendine küfrediyordu, kime küfrettiğini bilmiyordum. Bana mı ediyor, başka birine mi sinirlendi bilmiyordum. Bir kadının yanında söylenmeyecek şeyler söylüyordu. Ben müşteriyle telefonda görüşürken sesini yükselterek ‘Kapat şu telefonu, konuşmanı istemiyorum’ gibi tavırlar sergiliyordu. İsteddiği olmadığı zamanlarda sesini yükseltip bağırıyordu. Bunlar günlük hayatın parçası şeklinde, çok sık oluyordu. Moralimi motivasyonumu kötü etkiliyordu tabii ki.”

K15, sözlü mobbing konusundaki deneyimlerini şöyle paylaşmıştır:

“Beni zaten sürekli dışlıyorlardı. Ama bir de karda kışta zar zor ofise gelmişken onların kendi aralarında haberleşip evden çalışmaya karar verdiklerini ve bana haber verilmediğini duyunca benim gözüm doldu. ‘Bana da haber verseydiniz keşke’ dedim. Ve sonra, bu mobbing yapan *manager* kadın benim performans değerlendirmeme benim profesyonel olmadığımı yazdı, o *supervisora* gözüm dolduğu için ve bana neden haber vermediniz dediğim için. Ben onun astı olarak *supervisoruma* trip atmışım, bu hiç profesyonel değilmiş. Ve ben orada hem ana ofisin hem dünyanın bir sürü yerindeki iştiraklerin denetimini tek başıma yapıyorum, zaten benim sayemde yürüyor bitiyor işler falan, buna rağmen performans değerlendirmem böyle yansıtıldı. Kayıtlara olumsuz bir şey geçmiş oldu yani. Bir de performans değerlendirmesi böyle bölümler halinde, diğer bölümlere iyi güzel halletti filan demiş ama birer cümleyle. Bu kısma böyle düşük not verip paragraf yazmış kocaman. Üstelik ben o lafı kendisine bile etmedim yani *supervisora* dedim sadece. Bu arada bunlar tek değildi yani birçok denetimde birçok şey yaşadım benzer şekilde, bunu örnek olsun diye anlattım. Bu performans değerlendirmeleri bizim için çok önemli, ve bu yönetici sürekli bu tür şeyleri bahane ediyordu not kırmak için.”

5.2.1.2. Görev ve sorumluluklarla ilgili mobbing yöntemlerine ilişkin bulgular

Mobbingin bir diğer biçimi olarak *görev tanımı dışında işler verilmesi, kapasitenin çok üstünde ya da altında iş yükü belirlenmesi, başkalarının işlerini yapmak zorunda bırakılması, işlerin elinden alınarak pasifleştirilmesi, işlerinin aşırı denetlenmesi, iş yapmasının engellenmesi veya yaptığı işin bozulması, terfi yollarının tıkanması, yaptığı işleri başkasının sahiplenmesi* gibi yöntemlere işaret eden bulgular derlenmiştir.

K1, bu çerçevede görev ve sorumlulukları üzerinden kendisine yapılan mobbingi şöyle ifade etmiştir:

“Mesela o zaman protokol yönetimi yapıyorduk. Protokol yönetiminde tüm yetki bende iken benim eş değerim halbuki o protokol yönetiminde hiçbir yetkisi yok iken gelip onu dağıtıyor, sırf ben işi tamamlayıp ortaya bir şey koymamam için elinden geleni yapıyor. Geri adım attırmak için iş bozulsun, aksasın ki ben üstlerimden azar işiteyim, beni pasif göreve çeksinler istiyor, sürekli böyle şeyler. Ya da benim talimatımın tam tersi yapılıyor, bir de son anda yapılıyor ki düzelterek vakit olmasın. İş yüküm de adaletli değildi, çoktu. Bir de işi ben yapıyordum, sabah 9-gece 12 şeklinde çalıştığım oluyordu, ama sabah 10.30-akşam 17.30 çalışan amirim benim işimi kendi yapmış gibi böbürleniyordu. Bir de onlar gibi torpilim falan yok. Ben oraya emekle, gece gündüz çalışarak geldim. Torpilin çalışmadığı yerde pasif göreve çektiler. Pasif görevden sonra mecbur onlar senin üstüne geçtiği için mobbinge 3 buçuk kat fazla olarak devam ettiler. En son işi bırakmama sebep oldular.”

K3 ise hem işlerinin elinden alındığı, hem aşırı iş yükü altında bırakıldığı mobbing sürecinde yaşadıklarını şöyle aktarmıştır:

“Uzun bir süre boyunca adaletli, becerilerime ve potansiyelimi uygun işler verilmedi. benim yaptığım işler elimden alınıp dışarı verildi hep, üstelik bana o işleri yapmam için maaş verdikleri halde dışarıdan hizmet almak için ekstra para harcanıyordu. Benim başladığım, planladığım işleri bile bitirmeme izin verilmedi. Bunun bir şeyi eksik, yanlış, yetersiz yaptığım içim olduğunu da düşünmüyorum. Bana kimse hiçbir açıklama yapmadı elimden işler alınırken, sen şurada yetersiz kaldın, burada eksik var, o yüzden seninle çalışmak istemiyoruz diyen olmadı. Üstelik ben ilk elimden işler alınmaya başlandığından itibaren herkese, tüm yöneticilere ve ekiplere eğer yaptığım işle ilgili bir problem varsa bana söylemelerini, eksikim varsa gidermek istediğimi söyledim ama evet şurada eksiksin o yüzden dışarıdan desteğe ihtiyacımız var diyen hiç olmadı. Hatta bu konuda en üst yöneticiye kadar çıktım, bana neden iş verilmiyor dediğimde ‘Ben sorduğumda da sen çok yoğun olduğun için dışarı vermek zorunda kaldıklarını söylüyorlar’ dedi alayla, ama bu konuda hiçbir şey yapmadı. İki sene boyunca daha iyisini yapabileceğimden emin olduğum işlerin ekstra para verilerek dışarı yaptırılmasını izlemek zorunda kaldım. Sonra bir de bizim ekibin yarısını işten çıkardılar, o zaman da aşırı iş yüküm oldu. Bu kez de işlere yetişemiyor muamelesi gördüm.”

K4, görev ve sorumlulukları üzerinden kendisine uygulanan mobbingi şu sözlerle örneklemiştir:

“Benden sürekli nasıl yapacağımı bilmediğim işler isteniyordu. Yeniyim, bilmiyorum, beni yetiştirmek üzere aldılar ama öğretmiyorlar. Bana benim kafamdaki bu değil diyerek defalarca baştan yaptırıyordu işleri, ama ben kafasındakini bilmiyordum. Söylemiyor. Bu benim istediğim şey değil diyor. Ama ne istiyor bilmiyorum. Onun dışında, pandemi süreciydi biz online çalışıyorduk. WhatsApp ve mail üstünden iletişim kuruyorduk. Çok sık online toplantımız oluyordu, çok sık denetleniyorduk ne yapıyorsunuz ne iş yaptınız diye. Çünkü evden çalıştığımıza asla inanılmıyordu gözle görmedikleri için. İletişimimiz sürekli devam ediyordu boğucu derecede. İşlerimiz de aşırı yoğun. Bizim toplantılarımız çok uzun sürerdi. Diyelim ki bir müvekkille iki saatlik bir toplantıdan çıktık, arkasından avukat beyin müsaitlik durumuna bağlı olarak yine zoom üzerinden toplantı yapardık. 2 saat toplantı sürmüş bizim yemek saatimiz mi gelmiş herhangi bir ihtiyacımız bir molamız filan var mı, yok, önemli değil. Müvekkille 2 saat toplantının hemen ardından 3 saat daha toplantıya girerdik toplamda 5 saat. Lavabo molası su molası ihtiyaç molası filan yok, mümkün değil vermiyorlardı. En çok çalıştığımız ay, defalarca gece 3-4’e kadar çalıştık ve o ay maaşımızı yarım verdiler. Sebebini asla öğrenemedik, maaşımızın kalanını da alamadık. Diğer aylarda da hep gece 1-2’ye kadar çalışırdık, sonra sabah 9 işbaşı.”

K5, görev ve sorumlulukları üzerinden gördüğü mobbingi şöyle aktarmıştır:

“Özel hayatımla ilgili bir gelişmeden ötürü bana karşı örgütlenip, bana işten el çekirtmeye çalıştı akranların ve yöneticilerim bir olup. Gündüz hakaretler, gece iş telefonları. En son tuvalet temizletmeye kadar vardırımlardı işi. Ondan sonra ikincisinde erkek bir genel sekreterin benden talepleri oldu benim hayatımla ilgili. Orada bu karşılanmayınca maalesef benim yapıp onların onayından geçmesi gereken hiçbir şey onaylanmadı. Onaydan geçemedikçe ben iş üretmedim, iş üretmedikçe sıkıştım, çaresiz hissettim.

Çaresiz hissettikçe daha başka yolları denemeye çalıştım yöneticiyi aşmaya çalıştım yani. O çaresizlik benim sonunda orada onlar tarafından iş akdimin feshine kadar gitti. Orada hep dikey mobbing gördüm. Üçüncüde ise hem yöneticiler hem ekip eşlenik bir mobbing süreci oldu. İşlerim elimden alınıyor, el çektiliriyorum, ekibimin sorumluluğu elimden alınıyor. Benle yöneticiler doğrudan iletişim kurmuyor, laflar başka kanallardan geliyor, ekibimin sorumluluğu verilmiyor. Ekibimin sorumluluğunun gidip hesabını soramıyorum.”

K6, mobbing gördüğü yöneticisi tarafından işyerinde yalnızlaştırılmış, potansiyelinin altında işlerde çalıştırılmış, bazı kişilerle görüşmesi yasaklanmıştır. Bunun dışında aynı fail, pandemi döneminde diğer çalışanlara tanınan evden çalışma opsiyonunu kullanmasına izin vermemiştir. K6 deneyimlerini şöyle aktarmıştır:

“Evden çalışma dönemimizde ben evden çalışmadım. Evden çalışmadığım zamanlarda aracım yoktu, işe çok zor geliyordum. Sana sunulan hakkı dahi kullandırmayabiliyor çünkü neden, evden çalışmadığına inanıyor. Hayır aslında sadece ben işimi biraz hızlı yapıyorum ve burada da o dönemde o kadar yapacak iş yok aslında. Ama buna bile müsaade etmiyordu. Orada tek başına oturuyor her gün geliyor çünkü çocukları evde ve kendisi çocuklarıyla birlikte evde olmak istemiyor. Ama benim öyle bir derdim yok ve evimden çok daha rahat çalışıyor olmama rağmen bir şey diyememiştım mesela. Hani şu gün olsa bambaşka olur tavrım. Ama evden çalıştırmadı yani hiçbir şekilde çalışmadım. Arabası var mı bunun benzin parası var mı falan asla söz konusu olmadı yani. Diyordu ki, ‘Yalnız ben bu evden çalışılan günlerde kimin ne yaptığını tespit edemiyorum çıktı göremiyorum.’ Ben bir de gayet saygı duyuyordum ve seviyordum, ekibine beni seçtiği için minnet de ediyordum biraz, ama asla yapmamak gerekiyormuş. Profesyonellikten vazgeçmemek lazım, ‘Biz aileyiz’ lafı yalan, bizzat yaşadım. Zaten o kadar korkunç işler veriliyordu ki bana, kapasitemin çok çok altında. Tam bir konumlandırma problemi ve bence bu çok ciddi bir problem. Çalışanının potansiyelini harcama problemi. Bunu da özellikle benim yöneticimin üstündeki yönetici yaptı. Benim işlerim hakkındaki toplantılara beni davet etmedi, bana o iğrenç işleri o verdi. Yani zaten çok uzun süre verilen saçma sapan işlere falan susmuştım, bir gün yine toplantıya davet edilmediğimi görünce bir hışım kalktım masamdan odasına gittim. Ben sizin benim yetkinliğimden pozisyonumdan ve ne iş yapabileceğimden gerçekten emin olmanızı istiyorum artık dedim. Daha kaç kez konuşmamız gerekiyor ne iş yaptığımı öğrenmeniz için dedim. Geri adım attı, beni konumlandıramamış ama yanlış anlaşılma olmuş, sonra toplantı davetini gönderdi. İçerideki diğer herkese ama herkese bunu yapmaya devam ediyor ama bana hiçbir şey yapamıyor artık. Bu da yaşadığım bir diğer mobbingdi yani, uzunca bir süre bana pozisyonumun çok çok altında işler veriliyor olması. O da benim tepkimle çözüldü. Çünkü bence korkuyorlar da yani. Mobbing yapanların çoğu bence çok korkak insanlar.”

K7, görev ve sorumlulukları üzerinden uygulanan mobbinge şu örnekleri vermiştir:

“Şimdiki yöneticim bana yaptığım şakalar üzerinden bile çalışmadığımı ima ediyor, performansımı düşük vereceği tehditlerinde bulunuyor. Burası işyeri yahu biz de insanız, tabii ki espri yapabiliriz eğlenebiliriz, ne var bunda? Bir önceki işyerimde de kadının kadına mobbingini yöneticimle yaşadım. ‘İş yükümü değiştirsek mi?’ diyordum, verimsiz çalışıyordum işyerinde varoluş mücadelesi veriyordum resmen ama kadına duyuramıyordum kendimi. Kendisinin anlayamadığı bir ekip arkadaşımız vardı, benim

sorunlarımı asla duymak istemiyordu ya da ona bağılıyordu; ‘Onun yüzünden çalışamıyorsun değil mi, onla mı bir problem var’ dedikçe ben ‘Hayır sorun o değil’ dediğim zaman da ‘Sen baskı gördüğün için konuşamıyorsun, arkadaşını satmak istemiyorsun kesin’ falan diyordu.

K8, görev ve sorumluluklarına yönelik mobbing deneyimlerini şöyle aktarmıştır:

“Bizde geribildirimler çok fazla etkili. Canının istemediği bir şey olursa geri bildirimi kötü veriyor. Beni neden bu saatte arıyorsun desen gider yarın öbür gün senin adını kötüye çıkarır. Yapar böyle şeyler oluyor. Gelirim de bundan olumsuz etkilenir, derece kademe kıdem alamıyorsun, maaş noktasında da etkiliyor falan. Sana onu hissettirmek ve seni çalışmamanın vicdan azabıyla tatile göndermek istiyor. Ben çalışırım mesai biter eve gelirim. Hayatımın her anında çalışmak için yaşamak istemiyorum. Ama kültür sana çalışmak için yaşadığın bilincini aşılamaaya çalışıyor. Sana o yüzden sürekli ama sürekli iş veriyor, 7/24 yapsan bitmeyecek işler veriyor. Yoğun dönemde mesela ‘Buna akşam 10’da oturalım çalışalım tamam mı?’ diyorlar. Orada zaten üstündeki bir kişi o soruyu sana hayır demen için sormuyor. Sen onu onaylamak zorundasın onaylamama şansın yok. Böyle çok oldu gece 1’de hala oturmuş çalışıyoruz falan. Bir kere hatta kafam düşüyordu resmen, ama biz hala çalışıyoruz, sen müsait misin ya da bu saatte hala çalışmak istiyor musun diye soran yok. Senin özel hayatın yok. O gece vakti müsaitse sen de gece vakti müsait olmak zorundasın başka seçeneğin yok. Bir de belli insanlara belli işler veriliyor. Bazılarına sürekli sorunlu işler veriliyor mesela. İyi olan insanlara, ya da cici olduğunu iletişimi iyi olduğunu, kendine yalakalık yapan insanlara gayet düzgün işler veriliyor. Diğerlerine de sorunlu işler veriliyor uğraşsın yaa diyerek.”

K9, işlerinin değersizleştirilmesi veya iş yapmasının engellenmesi gibi yöntemlerle uygulanan mobbingi şu sözlerle anlatmıştır:

“Aynı insanın birden çok konuda mobbingine maruz kaldım. Bunun en küçüğü iletişim ekibinde olduğum için benim işlerimi değersizleştirmek adına benimle ilgili ‘Twit atan kız’ tabiriyle alay edici konuşuyor olması kurum içinde beni ve yaptığım işi değersizleştirmek için. Çok çirkin ve yakışmayan bir şey, hiç hoş değil. Onun dışında, onla hiç alakası olmayan konularda odasına çağırıp hesap sormaya başladı.”

K10, görev ve sorumlulukları üzerinden kendisine uygulanan mobbing ile ilgili şu ifadeleri kullanmıştır:

“İkinci işyerim uluslararası bir şirketti, kendi yöneticim bana çok mobbing uyguluyordu aşırı iş veriyordu bağırıyordu çağırıyordu falan. Ben ondan kurtulmaya çok çalıştım. Sonra bir etkinlikte başka bir ekibin lideri olan İspanyol bir yönetici beni beğendi ve kendi ekibine katmak istedi. Benim bağılı olduklarım da tamam dediler. Ama sonra benim yöneticim olan kadın beni çekip, sen ne zannediyorsun ki dedi. Artık hem benim verdiğim işi yapacaksın hem onların verdiği işi yapacaksın, artık burada yatar kalkarsın herhalde dedi. Kalp krizi geçirecektim ya, kurtulamıyorum yani. Ondan sonra ben işten ayrılırken bana ‘Sıkıya gelemedin’ dedi. Sıkıya gelmekten kastı beni 7/24 çalıştırmak.”

K11, görev ve sorumluluklarına ilişkin mobbing deneyimlerini şöyle paylaşmıştır:

“Bir adam vardı ekipte, vardı sanki benim üstümmüş gibi bana hesap sorup duran, aslında yöneticim değil üstüm değil. Tasarımcı falan da değildi kendisi ama işte gereksiz bir köprü olarak yöneticimle aramda

kendini öyle konumlandırmaya çalışıyordu. Galiba oradan kendine bir yöneticilik pozisyonu filan elde etmeye çalışıyordu, bilmiyorum. Benden 10-15 yaş falan büyüktü bu arada, o bana arada işte mesela pazar günü, bugün dünya bilmem ne günü bununla ilgili post atmamız lazım sen hazırladın mı filan diye iş veriyordu ve saçma gelse de, pazar da olsa çalışıyordum. Tasarım bilmediği halde benim yaptığım işlere şöyle yapsan daha iyi olur filan gibi saçma sapan yorumlar katabiliyordu, ben de diyordum ki ben tasarımcıyım, mesleğim bu, senin bu noktada söyleyecek çok fazla bir şeyin olmaması lazım. Ben böyle dedikçe de bana gard alındı. Ya da işte orası startup olduğu için herkes her işe koşacak şeklinde bir algı vardı. Mesai bitiminde çıkıyoruz diye laf ediliyordu, hiç orası için dertlenmiyormuşuz. Ya da mesela piyeyi deve eden tepkiler veriyordu, herkesin içinde azarlıyordu.”

K12, görev ve sorumlulukları üzerinden yapılan mobbingi şu şekilde aktarmıştır:

“Bunun dışında ekipte benle aynı görevde başkası da varken görevler aramızda eşit bölüştürülüyordu. O kayırılıyordu ve bütün yük benim üstüme yığılıyordu. Ben günde 4 ayrı yere gitmek zorunda bırakılırken diğer kadına o ofiste olacak onun oturması gerek filan diyorlardı. “

K13, görev ve sorumluluklarıyla ilgili gördüğü mobbingi şöyle ifade etmiştir:

“Ekipte iki kişiydik ve diğer kişi, akranım, hiçbir iş yapmıyordu. Hiç, asla. Tüm gün gelip bozulan kişisel elektronikleri için 20-30 mail atıyordu insanları arayıp darlıyordu filan, ama asla iş yapmıyordu. Zaten yapabilecek bir yetkinlikte de değildi. Torpilliydi. Onun yapmadığı işler de benim üstüme kalıyordu. Zaten çok yoğunluk benim kendi yüküm bile bir insan için fazla iken bir de onun arkasını toplamak zorunda kalıyordum.”

K14, görev ve sorumluluklarına ilişkin maruz kaldığı mobbingi şu şekilde örneklemiştir:

“İş yükü ve çalışma saatleri git gide başta konuştuğumuzdan fazla olmaya başladı, bütün işi tek başıma yapmam gerekiyordu ve bunun yanında ofis temizliği, yemek, çöp atma gibi bütün işler de üzerime kalıyordu. Artık ben de mutsuz ve verimsiz olmaya başladım çünkü iş tanımında olmayan işleri yapmaya başladım. Örneğin bir misafir geldiğinde çay kahve servisine kadar benden isteniyordu. Bunların hiçbirisi benim iş tanımında yoktu. Tek kişi olduğum için her şeyi bana yükledi.”

Son olarak K15, görev ve sorumlulukları üzerinden kendisine uygulanan mobbinge aşağıdaki örnekleri vermiştir:

“Bizde her seviyenin yaptığı bölüm belli denetim sırasında. Ve genelde aslında eşit bir dağılım oluyor, mutlaka bu görev dağılımına dikkat ediliyor normalde. Ama benim gittiğimde denetlediğimiz şirket halka açıktı ve Türkiye’nin en büyük şirketlerinden biriydi. Benimle aynı seviye iki kişi daha olmasına rağmen iş yükünün çok büyük bir kısmı benim üzerimdeydi. Ve iş dağılımını yapan *manager*di. Bir de benim üstümdeki *supervisor*, *manager*ın haberi olmadan bana kendi işlerini de yaptırıyordu. Buranın denetimine ben 2 yıl boyunca gittim ve hep iş yükü böyle adaletsizdi.”

5.2.1.3. Özel hayata müdahale biçimindeki mobbing yöntemlerine ilişkin bulgular

Mülakatlarda katılımcıların özel hayatına, özlük haklarına, şahsi vaktine müdahale kapsamına giren mobbing olaylarının da detaylarına yönelik sorular sorulmuştur. Bu noktada verilen cevaplardan elde edilen bulgulara göre, tüm katılımcıların *özel hayatlarının özellikle yöneticileri tarafından yok sayılıyor olması* çok belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede; *katılımcıların mesai saati dışında kalan kişisel vaktine saygı gösterilmemesi, iş saatleri dışında rahatsız edilmesi, mola veya izin gibi haklarını kullanmasına izin verilmemesi, özel hayatıyla ilgili haddini aşan yorumlar yapılması* gibi mobbing türlerine ilişkin bulgular derlenmiştir.

Örneğin K1, bu kapsama giren deneyimlerini aşağıdaki sözlerle dile getirmiştir:

“Mesela heyet zamanı, çok yorucu ve maksimum tempoda çalıştığım bir süre oluyor. Onun sonrasında benim amirim diyor ki git 3 gün kafa dinle. Gidiyorsun ama sen orada bir şeylerin kilit noktası haline geldiğin için sen ayrılınca her şey patlıyor. Geri çağırıyor, izin falan yalan. Ben artık kol çantası gibiydim. Şarj aletini unutturlardı mesela, kurumun aracını verirlerdi, ‘git hadi şarj aletimi evde unutmuşum, git yengenden al gel’ derlerdi. Ben kendi ailemin içerisinde dayımın eşine yenge demiyorum ki senin karına yenge diyeceğim! Akşamın körü, sabahın dibi, oğlunun düğünü, onun mezuniyeti, sürekli ben aranıyorum... Onunla kurban kesmeye bile ben gidiyordum.”

K2 ise yaşadığı deneyimi şöyle aktarmıştır:

“Gece 2’ye kadar mesai yapıyorduk ve patron “Yarın 9’da görüşürüz arkadaşlar.” diyordu. Ben ne zaman düş alıp yemek yiyeyim! Ben marka yöneticiliği de yapıyordum. Adam pazar günü mail atıyor, pazartesi sabah arıyordu. Hafta sonları çalışmıyoruz diye anlattım ama hiç dinlemiyorlardı. Bir seferinde artık dayanamadım, oturup ağlamaya başladım. 29 Ekim resmi tatil olmasına rağmen ve belim sakat olmasına rağmen patronumdan azar işittim, onların işini yaptım. Yılbaşının ertesi günü 1 Ocak’ta da, patron yüzünden, bizi savunmadığı için markalar, müşteriler bizi ezip geçiyordu.”

K3, bu çerçevedeki deneyimini şöyle ifade etmiştir:

“Öyle iş dışında gece aranmam filan çok sık olan bir durum değil açıkçası. Tatildayken çok arandığımı hatırlamıyorum. Bazen öğle tatilinde aradıkları oluyor, o zaman de ofise dönünce yaparım diyor. Yöneticimizmiş gibi davranan genel sekreter danışmanının öğle yemeğine erken çıkmadığımızdan emin olmak için 12.25 gibi saatlerde arayıp bir şeyler istediği çok sık oluyor ama. O zaman da birazdan yemeğe çıkacağımı dönüşte yapacağımı söylüyorum artık.”

K4, özel hayata müdahale kapsamında yaşadığı mobbing deneyimlerini şöyle anlatmıştır:

“Hafta içi mesai saatlerimiz çok bulanıktı. Güya 9-6 çalışıyorduk ama mesela 6 buçukta iş geliyordu hemen yap diye. Ya da ben bilgisayarı kapatmış oluyordum iş gönderiyorlardı bunu yap ya da bunun düzeltilmesi gerekiyor diye. Gece 2’ye kadar çalıştığım çok sık oluyordu. O konuda çok saygısızlardı. Açlıktan ölüyorduk yemek yiyecek vakit bile vermiyorlardı. Ama haklarını yemeyeyim hiçbir hafta sonu veya bayramda çalışmadık. Evden çalışıyorduk sürekli, ve kameralarımızı kapatmamız yasaktı. Lavabo gibi çok insanı ihtiyaçlarımızı bile artık biz gideremiyorduk haber vermeden. Bir gün çok uzun süren bir toplantının bitiminde kameramı 2 dk kapatıp lavaboya gittiğim sırada hadi gelin diye yeni toplantı başlattılar. 30 saniye geçti gittiğimde bağırdı bana ‘Neeeeerdesin?!’ diye. Lavabodaydım dedim. Sonra bana ikide bir sen de hep lavabodasın nasıl denk geliyorsa artık falan demeye başladı, ben 2 dakikalık tuvalet aramda işten kaytarıyormuşum gibi davranmaya başladı.”

K5 ise özel hayatına müdahil olan mobbing deneyimlerini şöyle dile getirmiştir:

“İlk işyerimde benim özel hayatımın tesadüfî bir şekilde işyerindeki başka birinin geçmişinde olan biriyle kesişmesi, orada çalışanların bana topluca cephe almasına yol açtı, gece telefonlarla beni rahatsız etmeler başladı. Sonuncu işyerimde patron zaten para verdiği herkesin sahibi sanıyor kendini. İsteddiği vakitte arıyor, açmak zorundasın, o sırada müsait değilmişsin uyuyormuşsun alkollüymüşsün hastaymışsın önemi yok.”

K6, iş dışındaki hayatına müdahale biçiminde gerçekleştirilen mobbingi şöyle örneklemiştir:

“Tatillerde toplantıya girdiğim oluyor online olarak. Ya da mesela benim yüksek lisans iznim var benim saatlik izinlerimin zaten çoğu bu yüzden silindi, ama bu benim hakkım bana bu izin verilmiş. Ama ben dersteyken iş isteniyor. Veya mesai biterken akşam 5.45’te iş geliyor ve farklı farklı bir sürü kanaldan geliyor. Hem mail atıyor hem Slack’ten yazıyor hem arıyor vs. Ve ben ağızlarına laf vermek istemediğim için oturup her neredeysem açıp bilgisayarımı o işi gönderiyorum. Güven ortamı olmadığı için, laf gelmesin diye ne deniyorsa yapıyor. Ya bir de basit işler, kendi gözlerinde çok büyütüyorlar kendileri iş yapmayı bilmedikleri için ama aslında basit yani. Uzun sürecek bir şey olsa yetişmez der geçerim de küçük küçük şeyler de olunca yapıverip yolluyoruz yani. Ve bunu özellikle yaptıklarını da düşünüyorum, istedik ama geç yaptı, söyledik ama geç geldi vs. diyebilmeleri için. Alakasız saatlerde alakasız şeyler geliyor evet. Özel hayatıma bir saygı kesinlikle yok yani.”

K7, özel hayatının sınırlarını ihlal eden mobbing biçimlerini şu şekilde örneklemiştir:

“Önceki işyerimde karar almıştık eşimle, iznimizi blok halinde alalım 2 hafta gerçek anlamda dinlenelim diye. Benim hamileliğimin riskli olma riski vardı iş de çok stresliydi düzgünce kafa dinleyelim diye böyle karar aldık. Ama o tatildeki 14 gün her gün yarım gün çalıştım, güya dinlenmeye tatile gittik. Pandemi de zaten bunu çok suistimal eden bir duruma yol açtı, online çalışma yaygınlaşınca. Hamileliğin sonunda 32 hafta yasal sınırimi doldurdum uzatma alıyorum, hamileyim gideceğim artık. 37. Haftada uzatma da bitiyor yasa sana git evine diyor artık. Ama yönetici bana sen evden de çalış diyordu o son haftamda bile. Ve her şeyi bana soruyordu ben bazen yönetici sizsiniz benim bunu size sormam gerekmiyor mu diyordum. Devamlı irtibat halindeydi. Hamileyim 36. Haftadayım, eve koşarak geldim 7’de online toplantı koydular, 36

haftalık hamile kadını akşamın 9.30'una kadar toplantıda tuttu yöneticim olacak kişi sağolsun. Bu işyerimde artık çok net sınırlarım var kişisel alanımla ilgili. Bir iş telefonu var ve akşam 6'dan sonra kesinlikle bakmıyorum o telefona. Kesinlikle mesai dışında beni aramamalarını söylüyorum, ararlarsa açmıyorum, çok net kurallarım var. Çünkü mesai bittikten sonra beni arıyorsanız ya siz bana yapamayacağım kadar çok iş veriyorsunuz ya da siz yanlış zaman planlama yapıyorsunuz.”

K8, özel hayatına müdahil olan mobbing ile ilgili şu deneyimlerini paylaşmıştır:

“İnsanın herhangi bir özel hayatı yok. Akşamın 10'unda da sana aklına takılan bir şey için telefon edebiliyor, hafta sonu dinlemiyor, senin bir mesai saatin yok onun gözünde, sen o işe 7/24 bakmak zorundasın ona göre. Senin mesain mesela 6'da bitiyorsa sen 6da bilgisayarı kapattığın için suçlu hissettiriliyorsun, nasıl olur da bu bilgisayarı 6'da kapatırsın, oo mesai yapmayacak mısın saçmalama hissi ve vicdan azabı sana yükleniyor. İçerde çalışmak bir hayat tarzı, tatile gitmek ekstrem bir durummuş gibi, çalışma hayatının içinde tatile gidiyorlar. Bilgisayarı da yanında götürüyor tatilde çalışmaya devam ediyor, böyle bir kültür var. Benim böyle bir kültürüm yok. Ben özel hayatımı ve iş hayatımı ayrı tutmak istiyorum, onu dışarda bırakmak ve eve geldiğimde kafamda bir şey düşünmemek istiyorum. Ama tatile çıktığımda işte bilgisayarımı yanıma almalıyım arar sonuçta bir şey olur falan senin tatilde olmanın bir önemi yok diye düşünüyorum.”

K9, özel hayatı üzerinden gördüğü mobbingi şöyle dile getirmiştir:

“Birebir birim yöneticim olmayan ama iletişim isim nedeniyle hesap vermek zorunda kaldığım kurum içindeki başka bir yöneticinin bariz mobbingine maruz kaldım. Biraz nobran birisi, ataerkil bir ailede büyümüş. İnsanların fiziksel özellikleriyle eğlenmeyi seven birisi. Her konuda kendisinin en doğru olduğunu düşünmeyi seven biri. Yapıcı olmaktan çok eleştirel biri. İnsanın kişisel hayatına da burnunu sokan biri. Bana yaptığı mobbing de kişisel hayatımla ilgiliydi. İşle ilgili herhangi bir sorun ya da işte yapılması gerekip de yapılmayan bir sebepten sorundan dolayı çıkan bir durum değildi. Tamamen kişisel hayatım o zamanki ilişkiyle ilgili bir problem yaratıp onun üzerinden mobbing uygulamıştı. Aynı işyerinde sevgilimin olması ve bunun kendisi için sorun yaratması gibi bir durum söz konusu oldu. Onun dışında mesai dışı saatlerde rahatsız edilmem çok oluyor. Yani eskiden bu kadar çok olmazdı ama şimdi yeni yöneticimiz sebebiyle bu çok oluyor. Bazen mesajlara şimdi ilgilenmek zorunda değilsin filan yazıyor ama ister istemez, o an gönderdiği için o an ilgilenmek zorunda hissediyorsun. İlgiilenmesen bile o sende o sırada bir psikolojik baskı yaratıyor. Önceden buna tepki veremiyordum. Yeni yeni tepki göstermeye başladım. Yani ‘İzinde olduğum için şu anda ilgilenemiyorum’ gibi yanıtlar vererek tepki göstermeye çalışıyorum, onun dışında bir şey yok. Öncesinde hiç tepki gösteremiyordum. O an yapabileceğim bir şeyse yapıyordum. Belki de onu benim yapıyor olmam bunun devam etmesine yol açtı. Ama şimdi de tepki veriyor olmam bana tavır trip vesaire olarak geri dönüyor. Ama huzurum daha önemli. İşyerinde trip yemek evet çok kötü, o günü zorlayan bir şey ama, sosyal hayatımda da huzurum kaçtığı zaman bu sefer işyerinde de verimli olamıyorum ya da o işe gitmek istemiyorum. Eskiden olsa belki daha dayanıklıydım eskiden bilmiyorum ama sosyal hayatımdaki huzuru bırakıp iş hayatını daha çok önceliklendirdim. Şimdi öyle değil, tam tersi.”

K10, esasında cinsiyetçiliğinde sınırları içine giren (ve bir kısmı o başlık altında paylaşılmış olan), özel hayatına müdahale biçimli mobbingi şöyle örneklemiştir:

“Doğumdan sonra ofise bir döndüm, yok işte ‘Annelerin aklının yarısından çoğu yoktur, en iyi meslek aslında anneliktir, işle anneliği aynı anda yürütemezsin, başka kadınlar bak 40 günlük çocuğu bırakıp işe başlıyorlar’, bilmem ne. Hiç kimsenin yaşam koşullarını sorgulamadan bilmeden, sürekli işte senin aklın yarım, yok efendim IQ’un düşük, yok bu işi sana veriyoruz ama işte sen gece de uyumuyorsun filan diyor. Uyumayayım ya, sana ne. Ertesi gün geliyor işte sen uyumadın mı diyor. Sana ne. Uyumadım ve geldim ve işimi yapabiliyorum. Gelemeyecek olursam izin isterim zaten. Yok efendim seni seyahate yollayamayız. Evet yollayamazsın, küçük çocuğum var, hadi bakalım. Her Allah’ın günü annelikle, annelerin az çalışması ve çocuğuna bakması gerektiğiyle ilgili her gün bu laflarını dinliyorum.”

K11, özlük haklarına müdahaleyi de içeren, özel hayatı üstünden yapılan mobbinge aşağıdaki örnekleri vermiştir:

“İşe başladığımda pandemi vardı ve ben ilk başlarda uzaktan çalışıyordum. Bana o süreçte sigorta yapmadılar, geldiğinde yaparız dediler. Aslında ilk falso oydu ama tecrübesizlikten ben tamam demiştim. Sonra aylarca yapılmadı sigortam. Onun dışında çok katıldır, işte kesinlikle sürekli bilgisayarın başında olmanı bekliyorlar. Diyelim lavaboya gittin, laf ediliyor. Bir mesaj atıyorlar birkaç dakika içinde cevap vermezsen işte ‘Ne yapıyorsun sen’ tutumu falan oluyordu. Ondan sonra mesaiye niye kalmıyorsun baskısı yapılıyordu. Mesai biter bitmez çıkılır mı diye azarlıyordu bizi. Bitmiş ama mesai? Veya mesela hafta sonu eğitim filan oluyor ama bizimle hiç alakası yok, ama katılmak zorundasın falan. Mesai saatleri dışında rahatsız edilmem de çok sık oluyordu ve sadece aramıyor. LinkedIn’den yazıyor, Instagram’dan yazıyor, WhatsApp’tan yazıyor, her mecradan saldırıyor yani.”

K12, özel hayatına müdahil olan yöntemlerle uygulanan mobbinge aşağıdaki örnekleri vermiştir:

“İş dışı vakitlerde ya da molalarda sürekli rahatsız ediliyordum. Ben mesela öğle aramda aşağıda otururken yukarı çıkarılıp da yazıcıya kağıt koydurduklarını biliyorum. Kağıt da mı koyamıyorsun da beni getirtiyorsun. Ben sonra molamda telefonumu kapattım mesela. Kurucu avukatlar da bu konularda çok hassastı. Öyle olunca pek bir şey yapamadılar. Ama benim izinli olduğumda ya da dersim olduğunda bilgisayarını şarja takmamışsın filan gibi saçma sapan bahanelerle sürekli aradıkları oluyordu. Ya da ben izin günümdeyken ortak WhatsApp’tan bir şey yazıyorlar beni etiketliyorlar ama olayın benle hiç alakası yok mesela, sırf rahatsız olayım diye. Ama ben tepki verdikçe azaldı bu olaylar. Açmamaya başladım telefonlarını kendi özel vaktimde. Ne diyebilir ki, sonuçta o vakit bana ait.”

K13, özel hayatı üzerinden gerçekleştirilen mobbingi şu sözlerle ifade etmiştir:

“İş dışındaki vaktime müdahale edilmesi çok çok sık oluyordu. Orada zaten işyerinin kendi sitesinde sosyal tesisinde yaşadığımız için işle sosyal yaşam iç içe geçmişti. Akşam müdürün seni yürüyüşte yakalayıp işle ilgili sorular soruyordu mesela, aman mesai dışındayız gibi bir hassasiyeti yoktu. Benim özel hayatım yoktu yani. Ve çok fazla inanılmaz bir yoğunluk vardı, onu çözmek için de mecbur çok çalışmak zorunda

kaliyorduk. Ama bu iş yükü beni yıldırmak için değildi, planlama sorunuuydu. Fakat bana mobbing uygulayan kişi asla çalışmadığı için ben bir de onun işlerini yapmak zorunda kaliyordum. O da bu sırada neden onun aynı şirkette çalışan ve aynı sosyal tesiste yaşayan eşiyle sosyalleşmiyorum diye bana hesap falan soruyordu!”

K14, özel hayatının sınırlarını ihlal eden mobbing deneyimlerini şöyle paylaşmıştır:

“Kendi siyasi ideolojileri dışında görüşlere açık değildi yöneticim, bunu görüyordum ve tartışmaya girmek istemiyordum ama sürekli soruyordu. Örneğin oruç tutar mısın, şunu yapar mısın, bunu yapanlar salak, vs. gibi karşı tarafın inancına saygısızca konuşmalar içerisindeydi. Mesela benden önce kapalı bir arkadaş gelmiş iş görüşmesine, onu görüşmeden çıkarttırmış, görüşmek bile istememiş. Böyle insanların giyim kuşamıyla, inancıyla ilgili saygısızca hareketleri vardı. Onun haricinde iş dışındaki vaktime de her iki işyerinde de müdahale edildiği oluyordu. Mesela raporum var, bugün gelemeyeceğim dediğimde ‘Hayır gel, iş var, boşver raporu gelip işini yap’ dendiği oluyordu. Raporluyken, ücretimden kesildiği halde ben gidip orada çalışıyordum. Ki raporluyken çalışmak da yasak, bunu da çok iyi bildikleri halde bu işin içinde oldukları halde beni raporluyken çalıştırdıkları oldu. Ya da mesai saatimin 18.00’da bitmesine rağmen 19.00 – 20.00’a kadar çalıştığım oluyordu. Fazla mesai ücreti almadan, hafta sonları normalde 15.00’da çıkılırken 18.00’a kadar çalıştığım oluyordu mesai ücreti almadan.”

K15, özel hayatının sınırlarını ve hatta özlük haklarını ihlal eden mobbing deneyimlerine ilişkin şu ifadeleri kullanmıştır:

“7/24 olarak özetleyebilirim, beni rahatsız ettikleri saatlerin sınırı yoktu yani! Bizde 7/24 ulaşılabilir olman gerekiyordu, onun sana ulaşmasını geçtim senin de ona cevap veriyor olman gerekiyor. Bana mesela pazar günü mail attı diyelim, benim ona cevap vermem gerekiyor, ya da gece attı diyelim, üstünden çok geçmeden hemen cevaplamam gerekiyor. Bu işler bizim fazla mesai kapsamına da girmiyor. Zaten sürekli fazla mesai yapıyorduk çok sık, fazla mesai dışında da bu tür şeylere mutlaka cevap vermemiz hemen halletmemiz gerekiyordu. Hatta yıllık iznimize bile çıktığımızda laptopumuzu yanımızda götürmemiz gerekiyordu. Bunun için ilave bir fazla mesai ücreti de almıyorduk. Ama o işe girerken zaten böyle bir kağıt imzalıyorlar bize, hani fazla mesai yapmayı kendi irademle onaylıyorum ve bunun için de ek ücret, ek hak talep etmiyorum diye bir yazı imzalıyorlardı bize işe girerken ve sonra da her sene. Bu tabii pek de yasal bir şey değil ama sen bir kere kendi rızanla imza attın diye o hukuki süreci uzatan bir şey oluyor dava açman durumunda, onu kullanıyorlar sana karşı. Bir de zaten şirketin adı itibarı o kadar büyük ki kimse onlara dava açmaya cesaret de edemiyor. Onlar da onu elinde koz olarak tutuyor. Öyle işte laptop götürmeyeceğim bir yere gidiyorum falan da diyemezsin. Zaten izinlerimizi de istediğimiz zaman kullanamıyoruz ki. Bizde belli yoğun dönemler olduğu için sadece haziranda ve ağustosun son haftasından eylül ayında ikişer hafta kullanabiliyorduk. Onun dışındaki hiçbir dönemde yani eylülünden hazirana kadar asla ve temmuzda, son haftası haricinde ağustosta izin alamıyorduk kesinlikle. Alabileceğimiz kısıtlı zamanda da dönüşümlü olarak almak zorundaydık. Bir de yapılan işin doğası gereği bu dönemlerde işler azalmış olduğundan daha kolay alınabiliyordu. Ama o izin senin yasal hakkın değil de onun sana bir lütfu gibi bir tavır böyle, onun için de bir baş ağrısı senin ofiste olmaman falan. Hiç karşı çıkabildiğim de olmadı, başka çalışanların da hiç olmadı. Öyle telefona bu saatte de bakmayacağım ya falan deme hakkın yok. Şirket seni tamamen satın almış gibi

yani. Şirketle de kötü olmaman gerekiyor çünkü sektörde çok güçlü bir firma. Sen buradan başka bir şirkete geçmek istediğinde, öyle bir network ağı var ki, senin o şirkete geçmene veya iş bulmana da engel oluyorlar. Dolayısıyla kimse asla kötü olmak istemiyor, ayrılrsa bile kötü ayrılmak istemiyor. Kaldı ki bir de zaten sadece finansal denetim sektöründe değil yani denetlediği diğer sektörlerdeki firmalarda da seni kötüleyebilir, devasa bir network. O yüzden işte kimse sesini de çıkaramıyor dava da açamıyor. Çünkü bu bir daha en azından kendi alanında iş bulamaması anlamına geliyor. Aslında bu da bir mobbing bence şirket boyutunda, dev ölçekli mobbing. Resmen şirket, işgücüne komple mobbing uyguluyor. Şirketin kendisi mobbing şirketi gibi bir şey!”

5.2.1.4. İletişim ve sosyal çevre ile ilgili mobbing yöntemlerine ilişkin bulgular

Katılımcıların verdikleri yanıtlardan, iletişim biçimleri ve sosyal çevrenin mobbing yöntemi olarak kullanıldığı durumlara ilişkin bulgular derlenmiştir. Buna göre, verilen cevaplarda öne çıkan *yok sayma, görmezden ya da duymazdan gelme, bilgi saklama, dışlama ve manipüle etme* gibi yöntemlerin de mobbing sürecinde failler tarafından kullanılabildiği görülmektedir.

Bu bağlamda, K1 tarafından paylaşılan deneyimler aşağıdaki gibidir:

“İşe başladığım ilk günden beri mobbing vardı. Çünkü biz çocuk esirgeme kurumundan kura ile kamuda kadroya geçen çocuklarız. Biz işe adım attığımız andan itibaren sürekli bizi dışlamak için ‘Siz sadece kura ile atandınız, biz yıllarca dirsek çürüttük’ gibi söylemler vardı. Onun dışında özellikle protokolde görevliyken, heyet karşılanacak mesela, yanlış bilgi veriyorlar, insanlar bekliyor o yüzden filan. Sırf işim aksasın diye.”

K2 ise deneyimlerini şu sözlerle aktarmıştır:

“Benle rekabete giren iş arkadaşlarım sık sık benim sözlerimi yalanlamaya çalıştı. İngilizce bilgimi, Türkçe dil bilgimi sürekli sorguluyor, sonra yanlış olduğunu anlayıp bozuluyor. Anne tarafım Pakistanlı olduğunu söylüyorum, Pakistan ile ilgili bazı bilgilerden bahsediyorum, ‘hadi canım sen de atma’ filan deniyor. Aç bak Google’a? Ya da bir işle ilgili tasarımın mantığını anlamam gerek, nedenini sorguluyorum, bana nedenini söylemek yerine gidiyor beni yöneticiye şikayet ediyor. Ya da mesela soru sorduğumda cevap alamıyordum, sanki yokmuşum gibi.”

K3, iletişim ve sosyal çevre kullanılarak, işyerinde iletişiminin kesildiği, dışlandığı, iş yapmasının engellendiği ve kendisinden bilgi saklandığı durumlar gibi kendisine uygulanan mobbingi şu sözlerle anlatmıştır:

“Benim yöneticimle başka birimlerin yöneticisinin yıldızı barışmadı hiç, nedenini bilmiyorum. Ama onların arasındaki husumet nedeniyle diğer yöneticiler, tüm kurum çalışanlarına benimle iş yapmamalarını, benden bir dakikalık bile iş istememelerini tembihliyordu. Benimle selamlaşsalar dahi sonra çağrılıp hesap soruluyordu kurum içindeki arkadaşlarımdan. O dönem iki koordinatörün ekibindeki insanlara sürekli ben ve ekip arkadaşım ile ilgili olarak ‘Onlarla görüşmeni istemiyorum, onlarla çalışmanı istemiyorum’ gibi baskılar yapması yüzünden 2-3 kişilik bir sürü gruba ayrıldık, kimse kimseyle iletişim kurmuyordu. Mobbing nedeniyle üst yöneticimden görüşme talep ettim, ki kendisi beni abin gibi gör, kapım sana hep açık falan derdi, ama bana asla randevu vermedi. Ya da mesela katılmayı çok istediğim, işimle de alakalı olan, kurumdaki alakalı alakasız her çalışanın katıldığı eğitimlere katılmam gerekçesiz yasaklandı. Mobbinge uğradığımı ilk kez orada net anlamıştım sanırım. Onun dışında, sık sık mesleki bilgim kulak ardı ediliyordu. Yöneticilerin hepsi mühendislik kökenli ve mühendislik dışı alanların hepsini küçük gören insanlar. Dolayısıyla tasarımı eğitimi alınması gereken bir şey olarak bile görmüyorlar bence. Bazen yaptığım tasarıma eğitimimde öğrendiğim neredeyse her şeye ters düşen revizyon talepleri oluyor. Ben böyle durumlarda “bu böyle olmaz” demek ya da doğrudan istediklerini yapmak yerine teknik konularda kısa bilgiler vererek istedikleri şeyin neden olmayacağını anlatmaya çalışıyorum, ama umurlarında olmuyor açıkçası yine de yap diyorlar genelde. Bir de tabii benden bilgi saklamaları var. Koordinatör kadın network klasörlerine erişimimi bile engelliyordu. Bazen de benim çalışmakta olduğum konuyla ilgili bir değişiklik oluyor ama bu değişiklik bana aktarılmıyor. İşim aksıyor, en büyük güçlük bu. Yaptığım bir işi eksik ya da yanlış bilgi verildiği için sıfırdan tekrar yapmam gerekebiliyor bazen. Örneğin bir tasarım için fotoğraflara ihtiyacım var, fotoğrafların olduğu klasör benim erişimime kapatılmış. IT’den erişim açmalarını talep ediyorum, sonra onları bekliyorum. Açıyorlar sonra hemen yine kapatıyorlar. Ya da örneğin bir logo hazırlıyorum, markanın ismi değişiyor ama bana söylenmiyor. Ben eski marka ismiyle logo çalışıyorum, bitirdikten sonra yaptığım çalışmaları sunarken marka ismini değiştirdiklerini öğreniyorum. Sıfırdan tekrar bir şey çalışmam gerekiyor.”

K5, bu çerçevedeki deneyimlerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Mesela üst yönetime dedikodular gidiyor ben iş üretmeye çalışıyorum bakıyorum genel sekreterle konuşamıyorum o duvar örmüş. Ekibimin mutsuz olduğuna dair başka yerlerden laflar geliyor ben onlara yetismeye çalışıyorum filan o da bambaşka bir şeydi. Üst yönetim duvar örmüş, yatayda kinayeli laflar, dedikodu en iyi iletişim biçimidir dendiği bir noktaydı. İletişim bir de benim işimdi orada ve böyle laflar. Son işyerimde de görmezden geliyor beni patron, canı isteyince.”

K6, işyerinde başka kişilerle görüşmesinin önlenmesi ve kendisinin kolay kandırılabilir olduğu yönündeki imalar vesilesiyle uygulanan mobbingi aşağıdaki sözlerle anlatmıştır:

“O görüşmemi istemediği arkadaşla kurumun işinde yardım ettim diye bana bağırması ilk olaydı ve bunun arkasından ben o sorun yaşadığı diğer arkadaşım ile bir sene boyunca konuşmadım. Konuşturmadı gerçekten. Çünkü her konuştuğumda her selamlaştığımda mesela aylardır sorulmayan bir şey bir toplantının ortasında pat diye soruluyor. Ya da böyle hiç karışılmayan öğle arama karışılıyor filan. Böyle göstere göstere değil de üstü kapalı bir baskıyla bunu sağladı ve ben haliyle iletişimimi kesmek zorunda kaldım. Böyle manipüle ediyor seni yönlendiriyor. En büyük hakaret de bu zaten bence, ben salak mıyım? Neden herhangi

biri beni manipüle etsin? Böyle babacan bir tavırla yaklaşp aslında senin zekanı ve karakterini sorguluyor, bu bence hoş değil. Ve 50 yaşında adama da ben aslında bunu böyle böyle yapmışım diye anlatacak halin yok, tamam deyip geçiyorsun yani. Ve saygı duyulmuyor sana. Biri neden beni manipüle etsin? Hadi diyelim ki o ediyor, ben neden manipüle edileyim? Buydu orada esas rahatsız olduğum. Yoksa bağırış çağırış kavga falan bunlardan ziyade. Ben tartışmayan bir insan değilim, ya da tartışma esnasında ağlayan bir insan değilim ben de karşılık veriyorum hiç yönetici filan dinlemiyorum gerçekten. Böyle anlaşmamız gerekiyorsa böyle de anlaşabiliriz. Ama bu doğrudan senin kişiliğine hakaret oluyor manipülasyon.”

K7, iletişim ve sosyal çevre kullanılarak kendisine uygulanan mobbinge şu örnekleri vermiştir:

“Benle aynı seviyede olan akranımınki ise tamamen sistematik ve bilerek yaptığını çok iyi biliyorum. Mesela yaklaşık 3 aydır kesinlikle benle selamlaşmıyor. Birbirimize günaydın bile demiyoruz. Hiçbir şekilde o demiyor, ben de artık onla iletişim kurmak için çabalamıyorum. Mesela ikimizin ortak olarak sorumlu olduğu işler var. Doğrudan hiç bana bir şey sormadan işi direkt bana yönlendiriyor. Fikrimi bile almıyor. Önceki işyerinde de bilgi saklama problemi vardı mesela. Kendin keşfediyorsun. Çok saçma! Ben hiç benle düzgün bilgi paylaşan bir yerde çalışmadım. İpucu oyunu gibi, Hansel ve Gretel gibi. Ekmek kırıntılarını koyuyor sen bir gidiyorsun çikolata ev, bir bakıyorsun cadı var sen kırıntı topluyorsun o sırada. Nedeni de çok net. O da bizim seviyemizde çalışırken ondan da çok bilgi saklanmış o da kendi keşfetmiş. Bizim bu kasımızın gelişmesini istiyor. Böyle bir kas yok diyemiyorsun! Böyle bir keşif yok! Coğrafi keşifler gibiydi, kıtayı buluyorsun ama yeni kıta mı yoksa Hindistan’a mı geldin bilmiyorsun o sırada! Genel sekreterden azar işittim bunun yüzünden, aradaki yöneticinin eksik bilgi paylaşması nedeniyle. ‘Aaa ben bunu söylemedim mi’ dedi. Aslında ikisinin yaptığı da mobbing. Öbürü de beni niye azarlıyor? Ben senin çocuğun muyum? Doğru düzgün bir geri bildirim ver bana, o eksik bu eksik de. Öbürü de benden niye bilgi saklıyor? Ben senin ekibindenim sonuçta ben iyi olursam gün sonunda sen de iyi olursun. Nereden tutsan elinde kalıyordu, olan bana oluyordu.”

K8, bu çerçevedeki deneyimini şu biçimde dile getirmiştir:

“Senin bir şey yapmanı söylemiyor, senden onu yapmanı zaten bekliyor. Ben işe yeni girdim, prosedürün nasıl işlemesi gerektiğini bilmiyorum. Üstümdeki kişi geliyor sen bunu hala yapmadın mı diye kızıyor. Bana bilgi vermek yok, talimat yok, yol yordam öğretmek yok.”

K9, bu konuda şöyle bir deneyimini paylaşmıştır:

“Benim işlerimi küçümsemekle kalmadı, kendi ekibinin de benimle iletişim kurmasını engelleyici şeyler yaptı, yani dışlamaya çalıştı beni.”

K10, yöneticisinden bu bağlamda gördüğü mobbingi şu biçimde aktarmıştır:

“Kendi yöneticisiyle küsmüş ben doğum iznindeyken, yoktum nereden bileyim. Geldim, benim yöneticimin yöneticisi bana iş veriyor. O bana iş verince benim yöneticim bana sinirleniyor. ‘Sen tarafını seçtin’ dedi. Şey falan bile dedi bana ya, ‘İnsanlara güven bir kere kırılıyor, nasıl tamir edeceksin bilemiyor.’

Devamlı böyle. Üzülme artık gelmişsin kaç yaşına, ne bu okul mu burası. Üst yöneticinin verdiği işe ben bunu yapmam deme lüksüm mü var benim.”

K11, işyerinde iletişim ve sosyal çevre kullanılarak kendisine uygulanan mobbingi şöyle tarif etmiştir:

“Sen çok agresifsin, herkes senin agresif olduğunu düşünüyor falan lafları etmeye başlamıştı. Ben de diyordum kimse bana agresifsin demedi, benim herkesle iletişimim var, öyle olsam insanlar benle konuşmaz falan. Hayır insanlar senle konuşmaya çekiniyormuş bana söylüyorlar diyordu. Ben de neden benle problemi olanın gelip benle çözmesini söylemiyorsun dedim, bana isim ver gidip ben çözeyim dedim, isim de veremiyor. Bu zaten senin genel tutumun, ben bile senle konuşmaya çekiniyorum, uzaktan çok agresif duruyorsun filan laflarına dönüştü sonra. Bir de benim işyerinde eşimle kesinlikle özel bir temasım olmamasına rağmen, sen eşinle çok samimisin olmaz burası işyeri filan demeye başladı ikimize de. Gören de bir şey var sanacak! En fazla gülümsüyordum ya da muhabbet ediyorduk yani. Eşimle beni dışladıklarını hissetmeye de başladık, bizden bilgi sakladıklarını da.”

K12, bu bağlamda tecrübe ettiği mobbingi şöyle örneklemiştir:

“Yok sayılma, görmezden gelinme durumu da oldu bir diğer mobbing türü olarak. Biz sonuçta ortak alan haricinde bir odada üçümüz çalışıyoruz. Siz ofise geldiğinizde ben o odadayım oturur haldeyim. Yani insanlık demeyeyim ama alışkanlık olarak oraya girince sabah günaydın akşam çıkarken iyi akşamlar denmesi gerekir. Bunlar ortak alana doğru dışarıda herkese cıvı cıvı günaydınlar, ama odaya geldiklerinde ben sanki orada yokmuşum gibi. Sabah günaydın dememek için uğraşıyorlardı. Bunu bilerek yaptıkları da çok belliydi surat ifadelerinden, hani göz kaçırma falan. Benim orada olduğumu biliyor ama bilerek günaydın demiyor. Ben ilk başlarda bunları çok kişisel algılıyordum ama kişisel olmadığını sonradan anladım. O insanın o anki ruh hali, psikolojik sıkıntıları, hastalıkları bunun nedeni.”

K13, iletişim ve sosyal çevre kullanılarak kendisine uygulanan mobbingi şöyle anlatmıştır:

“Beni herkese kötölemeye çalışıyordu devamlı. Çok kıskanıyordu beni çünkü ben işimde iyiydim o da yetersiz hissediyordu bence, ondan. Ama onun diğer insanlarla da arası kötüydü, benimse herkesle aram oldukça iyiydi o hariç. O yüzden çok amacına ulaşamıyordu ama hep deniyordu.”

K14, iletişim ve sosyal çevre üzerinden kendisine uygulanmış olan mobbingi şu ifadelerle anlatmıştır:

“Ofisteki diğer kadın çalışanlarla çok yakın ilişkileri vardı yönetici adamın. Ben mesafemi koruyordum. Bu patronun yanında çalıştırıldığı, benimle aynı zamanda işe aldığı bir mühendis kız vardı. Bu kızla çok yakın bir ilişkileri vardı ve bence işçi/işveren ilişkisinin ilerisinde bir ilişkiydi bu. Patronun söylediği aynı cümleleri bu kız da bana gelip söylemeye başladı. “Sen burada sürekli çalışıyorsun da sanki işin yoğunluğundan değil de senin beceriksizliğinden kaynaklanıyor,” gibi cümleler kullanmaya başladı bana. Beni onla iş dışında sosyalleşmediğim için işten çıkaracağını söylemiş başkalarına, bana bunu direkt

söylemedi. Yüzleşmeye gittiğimde mantıklı bir gerekçe de sunamadı. Ben de kendiliğimden işten ayrılmaya karar verdim.”

K15 ise iletişim ve sosyal çevre kullanılarak kendisine uygulanan mobbinge aşağıdaki örnekleri vermiştir:

“Mesela o şirketin denetimi için Rusya’ya gidiyordu ekibin yarısı. Bana her çeyrekte söz verildi bir dahaki sefere sen gideceksin diye. O diğer iki akranım her seferinde gittiler, her seferinde. Ve benim İngilizcem çok daha iyiydi, beni hiçbir zaman göndermedi. Toplamda 8 çeyrekte bu insanlar her seferinde yurtdışına gittiler aynı iş için ve ben bir kere bile gitmedim. Üstelik o gittikleri ülkedeki iştirakler çok küçük, dolayısıyla az iş var orada. Ben ana şirketteydim ana ofiste, artı şirketin Orta Doğu’da Afrika’da filan da bir sürü iştirakleri vardı, onların hepsini de ben uzaktan denetliyordum ana ofisinkilere ek olarak. O ekipteki diğer iki kişi ise sadece birer tane Rusya’daki küçük iştirakleri denetliyordu. Bir de onlar hep birlikte Rusya’ya gittikleri için o kadar yakınlaştılar ki, bu Türkiye’de beraber çalıştığımız dönemlerde de hissedilmeye başladı, ben dışlanıyordum. Bir gün mesela Türkiye’deydik hep beraber, inanılmaz kar yağmıştı ve bunların hepsinin evi, o sırada denetim yapılan ofise çok yakındı, ben çok daha uzakta oturuyordum. O gün kar yağışında ben inanılmaz güç şekilde işe gittim, bir baktım ekip yok. Bekliyorum kimse gelmiyor. Sonra *supervisor* geldi, ‘Aaa sen neden buradasın dedi. Ben şarj aletimi unutmuşum o yüzden geldim’ dedi. ‘Nasıl yani’ dedim. ‘E gruba yazdık ya çok kar yağıyor evlerden çalışalım diye’ dedi. ‘Ne grubu’ dedim. Onlar beraber Rusya’ya gittikleri için ayrı bir WhatsApp grupları varmış, oradan haberleşiyorlarmış.”

5.2.1.5. Cinsiyete dayalı mobbing yöntemlerine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan kadın çalışanların başlarından geçen mobbing deneyimlerinin ne kadarının doğrudan cinsiyetlerine yönelik olduğunu tespit edebilmek amacıyla sorulan sorulara katılımcıların verdiği yanıtlardan bu yöndeki bulgular derlenmiştir.

Bu çerçevede K1, sadece cinsiyetiyle ilgili yorum ve iftiralara maruz kalmamış, aynı zamanda tacize de maruz kalmıştır:

“Kadın olarak zaten kılığımın kıyafetimle, saçımınla ilgili filan sürekli yorumlara maruz kalıyordum, sürekli günlük hayatın bir parçası gibi. Bir de sonrasında mevki olarak yükselmemle alakalı sürekli çirkin yorumlar yapılıyordu, kadınlığımı kullanarak yükseldiğimle ilgili iftiralar falan. Çünkü sanki emeğimle yükselmiş olamam, kadını ya! Sonra bunu bir de amirlerimden birinden duydum, sen filanca ile de şey yapmadın mı diyerek beni tacize yeltendi. Yani amirlerimden birinin fiziki tacizine uğradım. O amire karşı kendimi savundum fiziksel olarak, dövdüm yani. Ama beni işten attılar, o kaldı.”

K2 ise şöyle bir deneyimini paylaşmıştır:

“Benim prodüksiyon ekibinden arkadaşımın evinde kaldığım için (misafir odasında kalmıştım) bizim birlikte olduğumuzu zannediyorlardı. İnatla bu dedikoduyu sürdürdüler. Sonra o arkadaşım İngiltere’ye

gıtmıştı, ancak döndüğünde ona sormuşlar, o da hayır öyle bir şey yok deyince ona inanmışlar. Ben deyince inanan yok. Ama ben bunun beni etkilemesine çok izin vermedim.”

K5 ise birden çok işyerinde cinsiyetine dayalı birden fazla kez mobbinge maruz kaldığını şöyle anlatmıştır:

“İlk işyerimde, zaten sürekli bel altı espriler yapılıyordu. Sonra bir akşam uluslararası bir iş yemeğinde maalesef bir genç kadın asistan üzerinden metres muhabbeti döndü. Masadaki erkekler, içlerinde yöneticilerim de var, bana dönüp ‘Senin böyle hizmetlerin yok mu?’ dediler. Bu bir örnek sadece, bu ve bunun gibi özellikle kadın olmaya yönelik, özellikle dışa dönük bir kadın olmaya yönelik, özellikle sosyal becerileri yüksek profil olunduğunda karşı cinsten istisnasız bu geliyor. İkinci işyerimde de benzer yaklaşımlar oldu, ben reddedince bütün işlerim yokuşa sürüldü, onaylanmadı, atıl bırakıldım. Sonuncuda yaşımla ilgili, kilo ile ilgili, kıyafetle ilgili sayısız uygunsuz yorumun ardından en nihayetinde olay cinsel tacize kadar vardı. Mesela toplantılarda gözünü dikip bana bakar sonra da çıkışta insanların içinde kıyafetimin çok dikkat dağıttığını söylerdi. Ya da fuar benzeri yerlerde onun çapkınlık yapmasını kolaylaştırmak için benim özellikle Rus ve Ukraynalı kadınlarla muhabbet kurup onunla tanıştırmam talimatını verirdi. Ya da mesela kilo verdim, sürekli beni süzüp kilo ile ilgili yorumlar, ‘Çok iyi oldun sen böyle, bir ara artık hareket edemeyeceksin diye korkuyordum’ gibi ifadeler.”

K6, cinsiyetine yönelik mobbing olaylarını şu sözlerle aktarmıştır:

“Benim görüşmemi yasakladıkları adamın özellikle kadınları manipüle ettiğini sık sık söylüyordu. Bunu gerekçe gösteriyordu filan yani. Kadınların daha kolay manipüle edilebilir olduğunu ima ediyordu.”

K7, cinsiyetine yönelik gördüğü mobbingi şöyle anlatmıştır:

“Ben şu an çalıştığım yerin böyle bir yer olduğunu hiç fark etmeden başladım. Aslında şimdi görüşmeye gelirken şey fark ettim, mülakatta aslında müdürümle görüştüğümde biraz daha cinsiyetçi olan biri olduğunu fark etmem gerekiyormuş. O sinyalleri vermiş aslında ama ben almamışım. Şu anki işyerimde gördüğüm mobbing çok net cinsiyetçi bir mobbing. Şöyle yani, işleri kadın işi – erkek işi diye ayırıyorlar. Yazılım ve donanım işleri var mesela donanım işlerine ben asla dahil edilmeyorum. Teknik servis işleri var bayilik işleri var asla beni görevlendirmiyor, ‘Sen ne yapacaksın oralarda’ diyor. Onun haricinde zaten kadına bayan denmesi falan onu geçiyorum, benden ‘bu’ diye bahsediyorlar. Aslında centilmenlik yaptıklarını zannediyorlar. ‘Bu da burada, cümlelerimize dikkat edelim arkadaşlar’ gibi konuşuyorlar. Ya da mesela ben kadın olduğum için genel müdürümüz de erkek olduğu için, işyerinde daha önce yaşanan evlinin evliliyle birlikteliği gibi durumlara atıfta bulunarak, ‘X Bey tabii senle daha iyi iletişim kurar veya sen kadın olduğun için W Bey senin dediğini daha kolay kabul eder filan gibi şeyler söylüyor. Yani tamamen benim cinsiyetimden kaynaklanan ayrıcalığa sahip olduğumu ima ediyor.”

K9, cinsiyetine dayalı mobbing ile ilgili olarak şu örneği vermiştir:

“Yıllar evvel başka bir yerde çalışırken daha çok deneyimsizken, bana iş tanımımın dışında çay getirmek filan gibi işler de veriliyordu. Erkeklere değil, bana. Tecrübesizdim işte bunun mobbing olduğunu bilmiyordum.”

K10, cinsiyeti üzerinden gördüğü mobbingi şu biçimde ifade etmiştir:

“Son işyerimde bildiğin yöneticim yapan bunu. Ben onun çalışanıyım, kıdemliyim de, 4 yıldır filan burada çalışıyorum, iş nasıl yapılır biliyorum, verdikleri işi yapıyorum, hani işle ilgili bir sıkıntı yok. Tamamen böyle kadın olmam anne olmamla ilgili bayağı bir mobbing gördüm burada. Hatta kendi yöneticimi de onun üstüne şikayet ettim. Dedim ki ben kötü muamele görüyorum, ben bunu istemiyorum, bunu gördükçe işimi de yapamıyorum çünkü aklım orada değil. Bir insana sürekli senin aklın yerinde değil, sen annesin aklın sürekli evde dersin, gerçekten de aklım evde oluyor. Evde olmasa bile o an orada olamıyor. Salak gibi hissettim kendimi. ‘İnsan IQ’su en çok vakit geçirdiği 5 kişinin ortalamasıdır, sen de 6 aylık çocuğunla takılıyorsun’ diyordu bana. Benim zekam bayağı indirgendi yani. Çok böyle eril, devasa egosu olan, erkek erkek bir insandı. Böyle sürekli şey derdi işte ‘Kadınlar daha detaylı işleri daha iyi yapar, erkekler savsaklar’. Erkeklerle sövüyor beni övüyor falan ama çok yanlış, böyle bir şey yok. Erkek de çalışansa o da yapacak, ben de çalışsam ben de yapacağım. Eşit, her şey eşit yani.”

K11, kendisine cinsiyeti üzerinden mobbing yapıldığını şu biçimde ifade etmiştir:

“Eşimle birlikte çalıştığımız ve patronla birebir muhatap olduğumuz bir işyeriydi. Biraz rahatsız edici şeyler oldu, ben sınırlarımın aşıldığını hissettim ve bunların ardından sınırimi koymaya çalışınca da mobbing başladı. Mesela bu patron çok muhafazakar bir insandı, haremlik selamlık olmayan yerlere eşiyile gitmiyor falan, ona rağmen bana baş başa çalışalım diyor alıyor beni ofis dışında kafeye götürüyor çalışalım diye. Bunlar beni de eşimi de çok rahatsız etti ve sınır çektim. Ondan sonra da aşırı bir mobbing. Hakaretler azarlar işimle ilgili de kişiliğimle ilgili de. O yüzden ben bu işin kadınsal kısmını değerlendiriyorum, çünkü ondan önce eşimle de hiçbir problem yaşamıyorlardı. Bu arada benimle aynı anda eşime de mobbing yapılmaya başlandı. Benim ilk iş tecrübemde böyle bir durumla karşılaştım ve çok sonradan biz bunun mobbing olduğunu fark edebildik.”

K14, cinsiyeti üzerinden maruz kaldığı mobbingi şöyle aktarmıştır:

“Dört genç kadından oluşan bir ekibimiz, bir de erkek patronumuz vardı. Benim orada düzenli çalışmamdan sıkıldığını söyledi patron. Diğer kızlar onunla oturup sohbet ediyorlardı ben de orada sürekli çalışıyordum. ‘Her geldiğinde sürekli robot gibi çalışıyorsun, robot gibi evine gidiyorsun. Ben bundan çok rahatsızım, canım sıkılıyor. Biz her gün iş çıkışı bir yerlerde takılıyoruz, sen bizim aramıza katılmıyorsun. Seninle elektriğimiz uyuşmadı.’ diyordu. ‘Verilen işi mi yapamadım?’ diyordum, ‘Beni bu iş için aldınız ben de yapıyorum.’ O da ‘Evet işini çok iyi yapıyorsun ama beni sıkıyorsun, ben istiyorum ki geldiğinde sohbet et, konuş, birlikte dışarı çıkalım, birlikte yemek yiyelim, ama sen bunları yapmıyorsun.’ diyordu. Sonra bu yüzden beni işten atmaya karar vermiş. Ben de zaten ayrılayım diyordum. Öyle olunca son haftamda işi gücü saldım işyerinde, keyfime baktım, gelen gidenle muhabbet ettim güldüm eğlendim filan, o zaman da ‘Tam istediğim gibi bir personel oldun şu anda, gel ayrılmaya o zaman sinirlendiğim için öyle demiştim.’ falan dedi bana. Hatta o kadar hadsizliğe gitmişti ki, ben bekar bir insandım ve bana ‘Yarın öbür gün sen eşinle de problem yaşarsın’ gibi cümleler söyledi kendisiyle bir ilişki kurmadığım için.”

5.2.2. Mobbing türlerine ilişkin bulgular

5.2.2.1. Mobbingin yönüne ilişkin bulgular

Mülakatlarda, katılımcıların tecrübe ettikleri mobbingin kimler tarafından uygulandığına yönelik sorular sorularak, mobbingin yönünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede verilen yanıtlardan elde edilen bulgular, mobbingin çoğunlukla *yöneticiler tarafından alt kademelere uygulanan aşağı yönlü* mobbing biçiminde gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, *akranlarından mobbing* görenler olduğu gibi, akranları ile üstlerinin bir araya gelmesi ile *seviyeler arası* mobbinge maruz kalan katılımcılar da olmuştur.

K1 bu çerçevede akranlarından *yatay* ve üstlerinden *aşağı yönlü* mobbing gördüğünü, şu ifadelerle anlatmıştır:

“Ben ya eşitlerimden ya da üstlerimden gördüm, astlarımdan gördüğüm çok az onlara nazaran. Eşitler işte sen kura ile geldin biz okuduk diye tutturmuş, sürekli benim geçmişime saldırıyor, benim yükselmemi hazmedemiyor. Beni kötü göstermek derdinde, ben kötü görününce kendi yükselmese de kişisel doyumuna ulaşacak. Üstler de her istediğini yaptırma derdinde, benim işimi kendi yapmış gibi böbürlenme derdinde. Üstüne hakaretler iftiralar dedikodular. Üstlerim ben çok fazla atmaya çalıştı zaten, eğitim düzeyimi bahane edip. Ama puantaj sistemi vardı kamuda, ben puantajda öndeyim, ekibim büyük, protokol bende o yüzden en üst amire en yakın kişiyim, çok uğraştılar öyle olunca gideyim ya da beni pasife çeksinler diye.”

K7 de kariyerinde hem *yatay* hem de *aşağı yönlü* mobbing ile karşılaştığını şöyle ifade etmiştir:

“Şu anki işimde yöneticim ve akranım uyguluyor mobbingi. Bir öncekinde sistematik olarak koordinatör uyguluyordu, koordinatör benim üstümdü. Bir de dikkatimi çeken, bunlar genelde 70’lerde doğanlar. En yakınıyla aramda 10 yaş var.”

K10 da kariyeri boyunca farklı işyerlerinde hem *yatay* hem de *aşağı yönlü* mobbinge maruz kaldığını şöyle anlatmıştır:

“İlk mobbinge uğradığım yer zaten üniversiteden mezun olup girdiğim ilk işti, en junior bendim. Orada yöneticimden görmedim mobbing, akranlarımdan gördüm. Onlar benim hiyerarşik olarak üstüm değillerdi ama kıdemlilerdi, işi biliyorlardı, bana öğretmiyorlardı. Yöneticim bana karışmıyordu onlar karışıyordu. Sonrakilerde hep yöneticilerimden gördüm mobbing.”

K11, işyerinde hem *aşağı yönlü* hem de *yatay* mobbing gördüğünü şöyle ifade etmiştir:

“Patron zaten en çok mobbing uygulayandı. Ama onun dışında bana patronluk taslayan, sanki benim yöneticimmiş gibi davranmaya çalışan biri vardı, sonra bunların sayıları da arttı. Yani o konuma bir yönetici olacaksa o işin eğitimini almış olan ve şirkette daha deneyimli olan ben olmalıydım mesela.”

K2 ise akranlarından *yatay* mobbing gördüğünü şöyle anlatmıştır:

“Sorun benim ekip arkadaşlarımdı, özellikle biri. Yazar ekibinden bir kız. Aslında aynı işi de yapmıyorduk, ben tasarımcıydım o yazardı. Ama gereksiz ego yaptı zamanında. Sonradan düzeldi aramız.”

K2’nin ayrıca yöneticisiyle ilgili de şöyle bir ifadesi olmuştur:

“Patronun mobbing sayılabilecek hareketleri olabiliyordu ama bence bilerek yapmıyordu. Kendisi hiç çalışan olmamış, okuldan mezun olmuş iş kurmuş, bence eksikliği bundan kaynaklanıyordu. Kendi de bunu söylüyordu zaten.”

K3, hem kendi bağlı olduğu, hem de başka birimlerin yöneticilerinden, yani *hem aşağı yönlü hem de seviyeler arası* mobbing gördüğünü şöyle ifade etmiştir:

“Benim bağlı olduğum yönetici ile arası bilmediğim bir sebepten iyi olmayan iki koordinatör, onunla olan husumetleri nedeniyle onun ekibini komple mobbinge uğrattı. Bu iki koordinatör benim ve ekip arkadaşımın kurum içinde dışlanmamıza, yaptığımız işlerin önünün kesilmesine veya bize hiç iş verilmemesine, bizle konuşulmamasına sebep oldukları gibi, bizi diğer çalışanlara ve üst yönetime de sistematik olarak kötilediler. Nihayet bizim yöneticimiz işten çıkarıldığında bir süre rahatlamıştık, ama sonra kaldıkları yerden devam ettiler bize karşı. Onlara bağlı olan ekip onların yüzünden benle iletişim kurmuyordu, ama aslında aramızın kötü olduğu insanlar değillerdi.”

Birden çok işyerinde birden fazla mobbing deneyimi yaşayan K5 ise, kariyeri boyunca hem akranları ve yöneticilerinin birleşimiyle *seviyeler arası*, hem akranlarından *yatay*, hem de üstlerinden *aşağı yönlü* mobbingin mağduru olduğunu şu sözlerle anlatmıştır:

“İlk işyerimde bana karşı örgütlendiler, benim özel hayatımdaki bir gelişme nedeniyle. Bunu yöneticilerle akranlarım birleşip yaptı. Benimle konuşan arkadaşlarımı benden soyutlattılar, onlara da mobbing uyguladılar. İkincisinde hep dikey mobbing gördüm, benden ‘taleplerini’ yerine getirmediğim için bir erkek yöneticim beni tamamen atıl bırakmak için elinden geleni yaptı, en nihayetinde iş yapamaz görüldüğüm için işten çıkarıldım. Üçüncüde ise hem yöneticiler hem ekip eşlenik bir mobbing süreci oldu. Üst yönetim duvar örmüş, yatayda kinayeli laflar, dedikodu en iyi iletişim biçimidir dendiği bir noktaydı. Son işyerimde direkt yöneticiden çok ciddi mobbing, sözlü taciz, tüm söylemde cinsel taciz çok net, hakaret, aşağılama, görmezden gelme türü mobbing vardı.”

K4, maruz kaldığı *aşağı yönlü* mobbingi şöyle dile getirmiştir:

“Şirketin kurucuları iki avukat karı koca, bize stres topu muamelesi yaptılar resmen. İlk ciddi deneyimim buydu ve ben bilmiyordum, iş hayatında hakkımı nasıl aramalıyım, üstümdeki kişilere karşı nasıl

davranmalıyım, gerektiğinde kendimi nasıl korumalıyım, hakkımı nasıl savunmalıyım, ne demeliyim bilmiyordum. Bu beni bu kadar etkilemesine rağmen sanki hiç çalışmıyormuşum hiçbir şeye emek vermiyormuşum gibi davranılıyordu bana. Zaten artık bir noktadan sonra öyle bir baskı kurmuşlardı ki üstümüze, “a” diyemiyorduk. Ya da benim burada bir hatam yok, siz gözden kaçırdığınız şeyler için bana kızılıyorsunuz diyemiyordum. Ya da aramızda bir iş ilişkisi ve yaş farkı olabilir ama sizin bu yaptığınız bana saygısızlık diyemedim. Ya zaten bizde asla onlara cevap veremeyiz yönünde bir his oluşturmuşlardı bir şekilde.”

K6 da *aşağı yönlü* mobbing gördüğünü şöyle aktarmıştır:

“Bu mobbingi yapan bütün ama bütün üst yönetim, ve benim gidebileceğim kimse yok. İnsan Kaynakları birimi de yok bizde. Zaten çaresiz bırakıyorlar beni yani. Asla bir kişi bile yok bunu konuşabileceğimiz derdimizi anlatabileceğimiz gerçekten. Kime dert anlattıysak ona anlattıklarımızı başkasından duyduk. Süreç içinde öğrenilmiş şeyler. Bu dert burada çözülmez, bu artık kabul ettiğimiz bir şey hepimizin. Mümkün değil yani.”

K8, *aşağı yönlü* mobbingi şu sözlerle örneklemiştir:

“Bizde ast-üst ilişkisi çok yüksek zaten. Mobbing uygulayanlar hep üst kıdemdekiler. Yaşı benden küçük olup da daha kıdemli olanlar da dahil buna.”

K9, yöneticilerinden *aşağı yönlü* mobbinge maruz kaldığını şöyle ifade etmiştir:

“Düşününce evet sadece yöneticilerim. Şimdiki de, önceki de sistematik olarak mobbing yaptılar bana.”

K12 de yöneticilerinden *aşağı yönlü* mobbing gördüğünü şöyle ifade etmiştir:

“Kurucular yokken ofisi idare eden, ara kademe yönetici diyebileceğimiz iki kadın bana bu mobbingi uygulayan. Akranlarımdan görmedim bunu.”

K14 de her iki işyerinde de yöneticisinden *aşağı yönlü* mobbinge maruz kaldığını şöyle anlatmıştır:

“İlk işyerimde zaten bir patron bir de ben vardık. İkincisinde ben 4 kişilik bir ekibin içindeydim, bir de patronumuz vardı. Hep patron mobbing yaptı bana yani.”

K15 de hep yöneticilerinden *aşağı yönlü* mobbing gördüğünü şu sözlerle dile getirmiştir:

“Bana mobbing yapanlar hep benden üst seviyelerdi, kendi akranlarımdan mobbinge uğramadım, hep yöneticilerimden gördüm. Kendi altlarımdan da hiç mobbing görmedim aksine ben de çok dikkat ettim onlar da aynı şeyleri yaşamaları diye.”

K13 ise akranı tarafından *yatay* mobbinge maruz kaldığını şöyle anlatmıştır:

“Aynı işi yapan iki kişiydik. Diğer kişi erkekti, benden 5-6 yaş büyüktü ve bence bipoları, bence psikolojik rahatsızlıkları vardı. Direkt olarak ona bağlı değildim fakat birlikte çalıştığımız için ve o kendini yetersiz gördüğü ve psikolojik sorunları olduğu için bana türlü şekilde mobbing uyguladı. Buradaki temel kriter şirkete de torpille girmiş olmasıydı. Bu kişi zaten bizim şirkete girebilecek yetkinliğe sahip biri değildi tamamen torpili sayesinde girmişti. Zaten başka şehirdeki şubeden bize resmen sürgün edilerek gönderilmişti. Yetkinliği sıfırdı. Ve bunun da farkındaydı kendini eksik görüyordu. Ben de işimde iyiydim ve bunu çok kıskandı. Her yaptığım işi herkese kötüledi sürekli.”

Astları tarafından *yukarı yönlü mobbinge* uğradığını belirten ise yalnızca bir katılımcı olmuştur. K1, bu çerçevedeki deneyimini şöyle ifade etmektedir:

“Ast tabaka istediğini atıyorum ekstra mola saatini sana kabul ettirene kadar işi aksatırlar, sana azar ıstıttırırlar, seni kendi üstüne şikâyet ederler ta ki sen 20 dakikalık bir mola daha yazana kadar. Bu şekilde astlardan mobbing gördüğüm dönemler de oldu yöneticiyken.”

5.2.2.2. Mobbingin hedefine ilişkin bulgular

Mobbingin yönünün yanı sıra, *kişisel sebeplerle* mi yoksa *işle ilgili sebeplerle* mi gerçekleştiğine dair bulgular da incelenerek mobbingin hedefine dair sonuçlar derlenmiştir.

K1, yaşadığı mobbingin hem işle ilgili hem de kişisel sebeplere dayandığını şu şekilde anlatmıştır:

“Ben işimde iyiydim, ikinci senemden itibaren sürekli yükseldim. Bu yüzden kafama tokmakla vurmaya kalktılar deyim yerindeyse. Beni pasif göreve çektermeye veya işten attırmaya uğraştılar. Bir de işte saçım başım kılık kıyafetim, çocuk esirgeme kurumundan geliyor olmam, kadın olmam, bir kadın olarak yükseliyor olmam falan hep konu edildi mobbinge. Onlar okurken ben nasıl kurayla gelmişim, kim bilir kime ne yapmışım da yükselmişim, vesaire.”

K2 de hem işle ilgili hem kişisel olarak mobbing mağduru olduğunu şu ifadelerle anlatmıştır:

“Ben bilgiliyim diye, mesela İngilizcem iyi ya da onun Türkçe yazdıklarını düzeltiyorum diye, çokbilmiş dediler hep bana. Ayrıca hakkımda dedikodular yaptılar, filancayla birlikteymişim değilmişim gibisinden.”

K3 ise işle ilgili gördüğü mobbingi şu biçimde anlatmıştır:

“İşimle ilgili olumsuz bir eleştiri neredeyse hiç almadım. Yüzüme karşı hiçbir eleştiri yapmadan işlerimi elimden aldılar hep. Benim yöneticimle olan husumetleri yüzünden benim iş yapmam engellendi, ben yetersiz ya da işinden memnun değil gibi bahanelerle yukarı şikâyet edildim, işleri yetiştiremediğim iddia edildi.”

K4 ise hem işiyle ilgili hem de kişisel olarak mobbingin hedefi olduğunu şu biçimde ifade etmiştir:

“İşe yaramazsınız diyorlardı, en ufak hatada dakikalarca azar işitiyordum, ne sorumsuzluğum kalıyordu ne beceriksizliğim. Bunu bir de herkesin içinde yapıyorlardı tabii. Doktora gidiyordum onunla ilgili de sen hastalık hastasıysın gibi yorumları oluyordu.”

K5, farklı mobbing deneyimlerinde hem kişisel hem de işle ilgili mobbingi deneyimlemiş olup, bu konuda şu ifadeleri kullanmıştır:

“Son işyerimde zaten daha iş görüşmesinde kişisel alanlara saldırı başlamıştı aslında, işte 40 yaşına gelmişsin diye başlayan yorumlar. Görüntümle ilgili yorumlar, karakterimle ilgili yorumlar, bana onun yaptığı anormallikleri hemen ertesi gün unutmadığım için kindar diyordu mesela patronum. Öncekilerde ikinci ve üçüncü işlerimde beni pasifleştirmek için çok çaba sarf edildi. Astlarımdan benden memnun olmadığı gibi dedikodular çıkarıldı. İlk işyerimde ise tamamen özel hayatımdaki gelişmeler bahane edildi, bana ‘Sen sağlam pabuç değilsin’ gibi ifadelerle saldırıldı.”

K6 hem işiyle ilgili hem de kişisel mobbinge maruz kaldığını şöyle anlatmıştır:

“Zaten bir konumlandırma problemi var, bana kapasitemin çok çok altında işler verildiği de oluyor. İş vakti dışında iş verilmesi filan onlar haricinde bir de sen zayıfsın, manipüle edilebilirsin, sen zayıf halkasın şeklindeki algıyla benim başka çalışanlarla görüşmemin engellenmesi bence bana kişisel bir hakaret. Ben neden manipüle edilebilir olayım ben salak mıyım?”

K7 de hem işiyle ilgili hem de kişisel mobbinge gören bir diğer katılımcı olmuştur:

“Cinsiyetime kadın olmama yönelik yorumlar, ya da işte baskı altında kaldığın için konuşamıyorsun aslında rahatsızsın ama söyleyemiyorsun gibi ifadeler, ya da sanki bana empati yapıyormuş gibi davranıp seni iyi görmüyorum performansın da düştü gibi laflar etmeler...”

K8 de her iki türlü mobbingin hedefi olmuştur:

“Mesain bitince işten çıktın diye çalışmıyor deniyor, işi nasıl yapacağını söylemediği alde yapmadığın zaman beceriksiz deniyor... Her türlü var.”

K9, hem işle ilgili hem de kişisel mobbing gördüğünü şu sözlerle anlatmıştır:

“Geliyor mesela benim haberim olmayan bir işi henüz yapmadığım için beni alayla eleştiriyor. Fiziksel özelliklerle alay ediyor. Ya da özel ilişkim üzerinden bana mobbing uygulamasını da mobbing olarak adlandırabiliriz bence.”

K10, farklı işyerlerinde farklı türde mobbingler gördüğünü şöyle açıklamıştır:

“İlk işimde işle alakalıydı. İkincisinde iş namına herhangi bir mobbing görmedim. Orada tamamen bana ahlaki olarak uymayan bazı işler yaptırılıyordu, bunlara karşı geldiğim için kişisel olarak saldırı bana yöneticim. Sonrakinde hem işle ilgili hem kişisel mobbing gördüm diyebilirim.”

K11 de hem kişisel hem de işle ilgili mobbinge maruz kaldığını şu biçimde ifade etmiştir:

“Önce anlamadım mobbing olduğunu, performansıyla ilgili laf ediyordu, işte yavaşsın artık verim alamıyorum senden, iyi yapmıyorsun, eskiden daha iyi çalışıyordun uzaktayken gibi şeyler söylüyordu. Ama sonra eşimle işyerinde fazla yakın olduğumuzu iddia etmeye veya benim agresif olduğumdan herkesin benden çekindiğinden filan bahsetmeye başladığında anladım mobbing yaptığını.”

K12 de benzer şekilde hem kişisel hem de işle ilgili mobbingin hedefi olduğunu şu sözlerle anlatmıştır:

“Kendisinin talimatını yerine getirdiğim halde bana ikide bir gerizekalı denmesi, kilo aldığım ile verdiğimle ilgili kıyafetimle ilgili arkamdan konuşulması, herkese selam verilip bana verilmemesi gibi davranışlar vardı sıkça.”

K13, gördüğü işle ilgili mobbingi şöyle tarif etmiştir:

“İşimi kötülüyordu beni üst yönetime sürekli şikayet ediyordu, arkamdan üst yönetime neler diyordu hepsine hakim de değilim.”

K14, daha ziyade kişisel mobbingin hedefi olduğunu şöyle anlatmıştır:

“Her gün gelip işimi yapıyorum diye laf işittim. Patron her gün robot gibi işe gelip gitmemden sıkılıyormuş, hiç onla muhabbet etmiyormuşum, iş dışında onla takılmıyormuşum. İşimi yapamıyor muyum deyince işimi çok düzgün yaptığımı söylüyordu ama benden beklentisi başkaydı.”

K15, işle ilgili mobbing hedefi olduğunu şu şekilde değerlendirmektedir:

“Biraz bu sektörün de özelliği bu ama genelde işleri böyle yürütüyorlar zaten. Herkes sürekli mobbing görüyor işiyle ilgili. Beni de aşırı iş yükleyerek, benden bilgi saklayıp beni dışlayarak ve performans değerlendirmelerim üzerinden yıldırmaya çalıştılar.”

5.2.3. Mobbingin Gerçekleştiği Örgütün Yapısı

5.2.3.1. İşyerindeki yönetim yapısına ilişkin bulgular

Mülakatlarda, mobbingin gerçekleştiği *örgütün içindeki hiyerarşinin uygulanma düzeyi, yöneticilerin tavırları, çalışanların sorunlarına olan duyarlılık düzeyleri, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişim kolaylığı, örgütün veya yöneticilerin mobbing sürecindeki tavrı* gibi kriterlere yönelik sorular ile, örgütün yönetim yapısına ilişkin genel bir fikir edinilmesi amaçlanmıştır.

Bu sorulara K1 tarafından verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

“Hesap verdiğim 4 yönetici vardı. Tamamen resmi ilişkilerimiz vardı. Hiçbir şekilde iş arkadaşlığı seviyesi bile değil, sadece amirim, müdürüm o kadar. Gayet despotlardı. Ruh hastası diyebileceğimiz boyutta despotlardı. Katman çıktıkça ruh hastası seviyesi de artıyor. Hiyerarşinin uygulanma düzeyi çok fazlaydı. Yöneticilerin tavrına da artık sertlik mi deriz, diktatörlük mü deriz...”

“Yöneticilerle iletişim kurmak zor veya imkânsızdı. İletişimin kolay olduğu insan yok orada. 2 tip insan var; ya girersin sadece seni dinler ya da kapısını çalmadan önce 5 kez düşünürsün. İçeri girdiğimde bağırış, çağırış. Dosyayı kafama attıklarını bilirim.”

“Hiçbirinin çalışanların sorunlarına duyarlı olduklarını da düşünmüyorum. Hepsinin derdi; sabah geleyim 2 saat kahvaltı yapayım, elime çayımı alayım dolanayım, herkesin görev dağılımını yapayım, ben üstümden azar duymamayım da gerisi umurumda değil şeklinde. Altıncı senenin sonunda baya baya ben buna dayanamıyorum diye bağırarak dolaşıyordum. Yani sadece yöneticilere ya da İK’ya değil, herkese söyledim gördüğüm mobbingi. Daha kötü oldu. Biz bunu yapmıyoruz deyip, ben sana vurmadım ki deyip kocaman bir tokat patlatmak gibiydi. Hepimiz gördük, aman geçer dediler.”

K2 ise yönetim biçimiyle ilgili gözlemlerini şöyle söze dökmüştür:

“Ben yöneticime anlattım mobbingi. Patronum “Ben her şeyin farkındayım merak etme.” demişti. Ama genel itibarıyla biraz sinirli bir yapıdaydı. Kaliteli iş olsun diye uğraşıyordum ama patron ‘yapalım geçelim’ modundaydı, ben de onu sevmiyordum. Bence iş ahlakı yoktu. Pandemi başlangıcında patronumuz sürekli iş veriyordu ama biz ödeme alamıyorduk. Sürekli iş yapıyorduk ama boşa çıkıyordu. Bir şeyler hazırlıyoruz müşteriye gönderiyoruz. Müşteri başta tamam oluyor ama sonra yok diyor falan. Bu bizi çok geriyordu. Patronunda lider vasfı yoktu. Hiç çalışan olmamış, kendi de bunu en büyük eksikliği olarak söylüyordu zaten. Eksikliklerini şirinlik yaparak örtmeye çalışan biriydi, hiyerarşi çok yüksekti diyemem o açıdan. ‘Ben şirketimi 18 yaşında kurdum’ diye geziyordu, hep patron olmuş. Öyle olunca çalışanın halinden anlamıyordu da. En basitinden, 8 ay boyunca öğle yemeği sorun olur mu ya? Biz bu adama yalvar yakar, rica minnet “Yemek yememiz lazım” diyorduk. 11-12’de acıkıyorduk, 2-3’te yiyorduk. Hep para sıkıntısı yaşıyordu. Bu da sinirimizi bozuyordu. Biz ona “bey, siz” diyorduk, saygımızı eksik etmiyorduk, ama yine de ‘Biz bu adamanı daha çok biliyoruz.’ diyorduk. O, 2 haftalığına askere gitti, biz yönettik. Tek bir kişi haricinde diğer markalarla hiç sıkıntı yaşamadık. Yönetici ortamı etkiliyordu yani, onun kendi yetersizliği bizim sinirimizi bozuyordu. İletişim konusunda eğitim almış biriydi ama empati yapamıyordu, çalışanların sorunlarına duyarlı olduğunu düşünmezdim. Sonradan başka bir işte tekrar birlikte çalıştım gerçi, şimdi geliştirmiş o da kendini.”

K3, işyerindeki yönetim yapısına ışık tutmak üzere aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

“İşyerindeki yöneticiler bazen sert, ama disiplinli bir sertlik değildi bu hiçbir zaman. Başka bir şeye olan sinirlerini çalışanlarından çıkarma agresifliği gibi daha çok. Süreç içinde yöneticim birkaç kere değişti. En son bizi bir danışmana bağladılar, bu kişi bir mühendis ve bizim birimin işi olan iletişim ile ilgili bir yetkinliği yok. Ardından bizi ondan alıp başka bir yöneticiye bağladılar, ama bu danışman kişi artık yöneticimiz olmadığı söylenmesine rağmen hala yöneticimiz gibi davranıyor, işlerimizin en küçük detaylarına kadar müdahale etmek gibi alışkanlıkları var. Yaptığımız iş konusunda yetkin olmadığı için öneri

kisvesi altında yanlış yönlendirmeleri çok sık oluyor, yapmazsak küsüyor, yanlış olduğunu bile dedğini yapmak zorunda kalıyoruz, sonra eleştirildiğimizde de bizi savunmak yerine eleştirenden taraf oluyor. Onun dışında, en tepe yönetici ayrı bir konu. Sürekli herkese kapısı açık sözde, ama asla görüşme kabul etmiyor. Bir problemimiz olduğunda dinliyor sonra da dalga geçiyor. Asla hiçbir şeyi çözmek için inisiyatif almıyor, yüz yıldır tepedeki koltuğunda oturuyor sadece. Bu yöneticilerin olduğu işyeri de mobbing sürecinde beni ya köstekledi ya da görmezden geldi yani. Çalışanları hiç umursamadıklarına eminim.”

K4, işyerindeki yöneticilerle ilgili gözlemlerini şöyle paylaşmıştır:

“Avukat beyin kendi eşine de yapıyordu bunu bizim yanımızda. Ben önceleri avukat hanıma çok üzülüyordum, diyordum ki içimden, bu adamla nasıl bir ömür geçer, nasıl dayanmış buna, bu nasıl bir ilişki, yazık filan. Çünkü bize yaptıklarını ona da yapıyordu, tabii dozu değişiyordu ama eşine de yapmazsın sonuçta. Tabii kimseye yapmamalısın da öbürü eşin sonuçta ona bari yapma. Ama sonra fark ettim ki aslında avukat hanım da eşine yapıyor bunu. Yani ilişkilerinde de vardı bu dinamik. Bana öyle gelmişti yani gördüğüm kadarıyla çok sağlıklı bir evlilik gibi durmuyordu. O zaman da birbirlerine, eşim dedikleri insana, bile böyle yapıyorlarsa, başkalarına da yapmalarına şaşırmadım artık. Çalışanların sorunlarına hiç duyarlı değillerdi, tam tersine sorunlara laf ediyorlardı. Ölçsüz eleştiri sürekli, çok. Hiç utanır gücenir örselenir gibi bir düşünceleri yoktu.”

K5 tarafından yöneticileriyle ilgili dile getirilen gözlemler aşağıdaki gibidir:

“İlk iki işyerimde yatay yapılanma ve çok ciddi yardımlaşma destek olma kesinlikle birinci elden çıkar çatışmasının olmadığı bir yer gibiydi. Denetim mekanizması çok iyi çalışırdı. Üçüncüsü bambaşka bir şeydi dünyada başka bir örneği var mı onu da bilmiyorum. Bu kadar çıkar çatışmasının olduğu bu kadar insanların birbirine destek olmaktan yüksündüğü bir yer... bu kadar çok kötü kalpli insanın bir araya geldiği ender bir yerdi ayrıca yönetim becerisinin hiç olmadığı ender yerlerden biri orası. Sadece sonuncuda patron büyüktür herkes modu var gayet yaygın. Öncekilerde de gerçi her ne kadar STK da olsa genel sekreter büyüktür herkes modu vardı mesela üçüncüde. Ben bunu da çok garipsemiştim. Ama o sadece ismen büyüktü orada. Bu sonuncuda ise patron gerçekten her anlamda herkesten ve her şeyden büyük. Her şeyi yapma hakkı görüyor kendinde. Her şey zaten onun, onun parası! Herkes onun işçisi! Mavi beyaz yakadan bağımsız, işçisi! Siz en üst düzey yöneticisi de olsanız şoförünü azarladığı şekilde gelip sizi de azarlıyor. Sizi azarlarken yapmaya çalıştığı o ezme biçimi varken, burası bambaşka. İlk ikisinde yöneticilerle iletişim kolaydı zaten yatay bir yapılanma vardı. Üçüncüsünde kapı duvardı yöneticiler, iletişim çok zordu hakikaten. Sonuncuda ilişki kurmak çok kolay ama burada da hiyerarşi yok. Hiçbirinde hiyerarşi pek yüksek değildi aslında. Bu işyerlerinin hiçbirindeki yöneticilerin çalışanların sorunlarına karşı duyarlı olduğunu düşünmüyorum.

K6, mobbinge uğradığı işyerindeki yönetimle ilgili gözlemlerini şöyle aktarmıştır:

“Hiyerarşi çok fazla. Yöneticiler sert değil de kurallara hiyerarşiye çok bağlılar. En küçük bir şeyi bile 50 kişinin onayını almadan yapamıyorlar. Bazılarıyla biz hiç görüşmüyoruz mesela ben genel sekreteri neredeyse hiç görmedim. Sadece çok küçük bir ekiple görüşüyor o. İletişim kurmamız kolay değil. Hatta odasına gidip birkaç şey sormam gerektiği olduğunda da bunlara ben bakmıyorum diye odasından beni

kovaladı, arkamdan da yöneticime böyle şeyler için uzman yardımcısı göndermeyin kendiniz gelin filan yazmış bir insan. Ama ortamlarda tabii hep kapım açık her zaman gelip konuşabilirsiniz filan diyor! Oysa asla konuşamayız yani. Genel olarak yöneticilerin çalışanların sorunları karşısında pek duyarlı olduğunu da düşünmüyorum. Biliyorlar, kendilerince bir şey çabalıyormuş gibi gözükmeye çalışıyorlar ama bence aslında hiçbirisi burayla uğraşmak istemiyor. Onlar da bizim daha çok para kazanan tayfamız gibi. Onların arkadaşları da yok. Ama onların maaşları onları burada tutacak maaşlar, dahası başka yerde de o maaşları bulamazlar başka yer onları artık almaz bence 20 sene geçirmiş burada. Buranın sistemini bilerek söylüyorum, burada 20 sene geçirmiş bir insan hiçbir yerde hiçbir şey yapamaz. Hiçbir yerde kabul ettiremez kendini. Zaten yavaş işleyen bir sistem var. Bence tembellik yapmaya, çalışmamaya da çok alışmışlar. Onlar buraya mahkum, gerçek mahkumlar onlar yani. Ama onların maaşları da onları tatmin edecek düzeyde. Onlar burada kalırlar, biz ayrılırız yani. Onlar için de çok sıkıcı bu arada yani. Tek başına akşama kadar oturuyorlar. Hiçbir para bence buna değmez.”

K7, işyerlerindeki yönetimi şu şekilde gözlemlemiştir:

“Her iki işyerimde de yöneticilerle kolayca iletişim kuruyordum pek sert değillerdi. İletişime açık insanlar değillerdi ama ben iletişim kurabiliyordum, onların duvarlarını aşmayı öğrenmiştim. Ama önceki işyerimdeki yönetici empati kurduğunu düşünürken aslında duygu sömürsünden kendine bir çıkar elde etmeyi amaçlıyordu. Burada zaten hiç o da yok. Yani aslında hiçbirisi çalışanlara karşı duyarlı değiller bence.”

K8, mobbing gördüğü işyerindeki yönetimi şu biçimde gözlemlemektedir:

“Asla çalışanlarını falan desteklemiyorlar. Ölüyorum desen kimse su vermez, öyle bir yer. Sadece kendi işine yarıyor musun ona bakıyor. O anda işine yaramıyorsan kimsenin umurunda olmaz. En fazla dinliyorlar. Geçer bu günler deyip geçiyorlar. Yönetimin adaletli olduğunu hiç düşünmüyorum. Bazılarının boş vakti çok olurken bazılarına ölsün bu ya diye aşırı iş veriliyor. Ya da aşırı problemliler işler veriliyor ama yanına yardımcı verilmiyor. Ben öyle asistanım olmadan çok çalıştım. Adaletli olduğunu hiç düşünmüyorum yani.”

K9, mobbing gördüğü işyerindeki yönetimle ilgili olarak şu ifadelerle yer vermiştir:

“Üst düzey yöneticimiz dışındaki yöneticilerle iletişim kurmamız kolay, onlara ulaşmakta sorun yaşamıyoruz. Ama genel sekreterimizle iletişim kurmamız her zaman çok kolay olmuyor. Yani iletişim ekibinde olanlar için görece daha kolay çünkü işin zaten iletişim kurmak. O yüzden bizler için daha kolay, ama diğer insanlar için karın ağrısı yaratan, kolay kolay randevu alınıp da görüşülemeyen biri. Çalışanların sorunlarıyla ilgili olduklarını ise düşünmüyorum. Yani maalesef ya duyarlı gibi davranıp o konuyla ilgili hiçbir şekilde aksiyon almıyorlar. Sadece ilgilenmemiş gibi olmamak için o kişiyle birkaç kere sohbet edip, problemi dinliyormuş gibi yapıp ya da bilmiyorum belki de gerçekten dinliyorlardır, ama onu düzeltebilecek ya da o kişinin hayatını kolaylaştırabilecek herhangi bir aksiyon almıyorlar. Yani yönetimin beni o süreçte desteklediğini söyleyemem ama şöyle der gibiler; sen haklısın senin haklı olduğunu biliyoruz, seni kaybetmek değil seni kazanmak istiyoruz, ama bu sorunu kökten çözebileceğimiz bir ortam şu an yok. Kurumun davranışının açıklaması buydu aslında.”

K10, mobbing gördüğü işyerindeki yönetimle ilgili, özellikle de yöneticilerin üslupları, yaşları, yükselme ve yönetme biçimlerine dair vurgularla şu gözlemlerini paylaşmıştır:

“En üst yöneticiye başıma geleni anlattığımda bana kendini bu kadar hırpalatma sen de hırpalama bunlara gerek yok dedi. O da bana boşver dedi yani. Bence imalı olarak burayı da boşver dedi. Kendi de boşvermiş zaten, çatışma çözmek diye bir şey yok, her şey hasıraltı, önemli değil. Ama çalışana da bunu diyor. Sana verilen iş kadarını yap, gerisini boşver diyor. Komple herkes dedi ki bu kadar şevkli olmaya gerek yok zaten bir yere gelemeyeceksin yani! Onun altındaki ara kademe esas mobbingin dibine vuran. Böl parçala yönet taktiği uyguluyor yöneticiler, savaşta olduklarını düşünüyorlar herhalde! Her bir çalışanın birbirine dedikodusunu yapıyorlar. Ben danışmanla oturuyorum mesela durduk yere ekip arkadaşımı bana kesiyor filanca da çok yavaş diye. Onunla oturuyor beni kesiyor. Başkasını başkasına. Yönetici yöneticiyi de kesiyor bu arada. Birbirlerinin hakkında en çok konuşuyorlar. Birbirlerinin yüzüne söyleyemiyor herhalde. Eskiden bileniyorduk biz böyle birbirimize, artık çözdük. En son öyle bir raddeye geldik ki herkes şeyin farkında; yönetici tayfanın herhangi bir övgüsü veya herhangi bir sövmesi hiçbir anlam ifade etmiyor. Bir de STK, vakıf dernek falan böyle yerler hep birilerinin üstüne basarak yükseldiğin yerler ya, artık kimse yükselmiyor ve istemiyor bunu. Çünkü zaten çıktığın kademe kötü! O yöneticilerle akran olup da ne yapabilirsin ki? Sana terfi vermesi zaten senin hayatını karartabilmesi için ona borçlu olman gibi bir şey olacak. Kimse istemiyor. Yani bu yöneticilerin birini öbürüne vursan ne vurmasan ne. Ortalık bomboş, çözebileceğin bir kişi yok. Zaten balık baştan kokmuş. Üst yönetim, genel sekreter, yardımcısı, danışmanları, idareciler herkes berbat. Yönetici yetkinliğine sahip olmayan insanları o koltuklara oturtursan böyle olur yani. Üst kademe zaten babadan zengin, bunlar hayata CEO olarak gelmiş. Çalışan olmamışlar hiçbir zaman, kurucu olmuşlar CEO olmuşlar genel sekreter olmuşlar Amerikalarda doktora yapmışlar filan. Ve bunu 90’lı yıllarda yapmışlar yani her yer o zaman dutluk, zaten şöyle tükürse yere bir şey yeşerecek! Yapmış, ailesi de varlıklıymış, o varlık varken yapmasa tükürürlerdi yüzüne öyle bir dönemde. Öyle olunca kendilerini çok önemli sanmışlar. Diğerleri işte bu şu an 45 yaş ve üstü olanlar, artık bilmiyorum nasıl geldilerse, daha doğru düzgün iş delege etmeyi bilmeden o koltuklara bir şekilde gelmişler. Herhalde o koltuklardaki insanlar kalktılar ve yaş olarak en yakındakiler bunlardı. 30 yaşındakileri oturtmuyorlar şimdi o koltuklara mesela, neden? Ne var yaşımda ya? Sen küçüksün sen ergensin diyorlar! Ama kendisi benim yaşımda müdür olmuş! Mesela daha kurumsal bir yerde çalışan bir arkadaşım bana ‘Ben 30 yaşımda yöneticilik sırasına girdim 32 yaşımda da müdür oldum, sen kendini bu kadar hor görmemelisin’ demişti. O hatırlatmasa hatırlamayacağım yani. Çünkü bizdeki yöneticilere kalsa ben 50 yaşımda hala uzman olurum. 50 yaşımda daha bir şey olamamışım, ama bunlar benim yarım kadar eğitimle, sıfır yönetim becerisiyle 30 yıllık yönetici olacak o gün geldiğinde, yersen. Gerçekten 1970-80 arası doğanlarda bir sıkıntı var. Çok ezilmişler ya da belki bilmiyorum ki. Ama işte ayak uydurmasaydın. Hadi ezildin de sonra nihayet geldin oturdun koltuğa, yetki de sende güç de sende, etki de sende, değişti ya artık. Yok, o da yok, değiştirmiyor sürdürüyor. Sonra vay efendim bu gençler beğenmiyor. Beğenmez! Neyini beğenecek?”

K11, mobbinge maruz kaldığı işyerindeki yönetime ilişkin şu gözlemleri paylaşmıştır:

“Bu startup şirketin patronları çok muhafazakar kişilerdi. Adam karısını çalıştırmıyordu. Karısıyla çalıştırmama şartıyla evlenmiş. Ben ve eşimin de işte onlar evlenmemize vesile oldu ya o yüzden onlara müteşekkirim minnettarız boyutu var güya. Onlar da lütfekar bir modda. Biz de saf saf ‘Abi sağol abi’ filan diyoruz. Bu arada bir işyerinde birilerine abi abla diye hitap ediyorsan o bir kötü işaret aslında, onu da öğrenmiş olduk. Yani ismiyle hitap çok normal, ama abi abla giriyorsa orada bir şeyin suyu çıkacak çok belli. İşte biz burada bir aileyiz herkesin derdi bizim derdimiz falan modundalardı. Ve insanlara gerçekten yardımcı oluyorlardı da bu arada. Ama bunu insaniyet olarak değil de çıkar için yapıyorlardı. İyilik yapıp arkasından sen bana borçlusun bak biz sana iyilik yaptık modu. Öyle manipülatif yetenekler kazanmışlar ki size anlatamam. Hiyerarşi uyguluyorlardı ama bunu yapıyorlarmış gibi durmuyordu yani. Sana tatlılıkla söylüyor gibi görünüyor abi modunda, ama sen onun sözünden çıkmayı riske edemiyorsun asla.”

K12, yöneticilerle ilgili gözlemlerini şöyle söze dökmüştür:

“Benim kurucularla iletişimim hep çok iyiydi ama zaten onların herkesle iletişimi çok iyiydi. Onlar tecrübeliydi ve ömürlerini bu mesleğe verdikleri için, ellerinden en az 200 stajyer geçtiği için stajyere de avukata da nasıl davranacaklarını biliyorlardı. Çözüm odaklılardı. Ama ara kademeyle iletişim çok zordu. Hiçbir zaman anlaşılamadım onla. Kurucuları da haftada çok az belki hiç göremeyişim onlara rahatlık veriyordu. Kurucular çok yapıcı ve çözüm odaklıydı. Yardımseverlerdi. Çalışanları mutsuz gördüler mi çok ilgilenirlerdi kurucular. Diğerleri de bunun tam tersi. Hatta küçük sorunları bile büyüttükleri oluyordu. En ufak hatada sanki müvekkil gelmiş ortalığı dağıtmış gibi çılgık çılgıca kurucuları aradıkları filan oluyordu. Sonra kurucular işin aslını anlatın diye ofisteki başkalarını arıyorlardı ama.”

K13, işyerindeki yönetimle ilgili şu ifadelerle yer vermiştir:

“Yöneticimle aramız aslında çok iyiydi çünkü kendisi gerçekten çalışkan, ekibinin arkasında duran biriydi. Müdürümü mentor olarak gördüm ve işten ayrılırken bile aram çok iyiydi. Burada onun hatası kendi kariyerini mahvetmemek için o kişiye bir yaptırım uygulamamasıydı. Aslında kurum kültürü olarak böyle bir şey kabul edilemez, dışarıdan izlenim bu şekilde. Bizim işte destek hatlarımız var, İK aktif her zaman konuşabilirsiniz filan deniyor. Ama işin içine girdiğin zaman bu pek böyle olmuyor. Yani dışarıdan aslında mobbingi önlemeye yönelik bir bilinç varmış gibi görünüyor ama şirkette uygulamada böyle bir şey yok. Ben bunu çözmek için İK’ya gitsem de bir çözüm bulamayacaktım çünkü dediğim gibi arkası güçlü bir kişiydi. Kurumda bir de hiyerarşi silo tipi, çok çok yüksekti. Yani yatay yapılanma asla yoktu çok dikeydi. Üst düzey müdürler kral gibiydi, masaları bile ayırıyordu yemekte onlara rezerve masalarda özel servisleri olurdu falan. O açıdan askeri yapılanma gibiydi, çok yüksek hiyerarşi vardı. Ama yöneticiler çok sert ve ulaşılmazdı diyemem. Alabildikleri kadar inisiyatif alırlardı çalışanların sorunlarını çözmek için. Kendi yöneticim en azından ne zaman gitsem sorunumu çözmeye çalışırdı.”

K14, mobbing gördüğü işyerlerindeki yönetimle ilgili şu gözlemlerini paylaşmıştır:

“Erkek ve yaşça oldukça büyük bir yöneticiydi. Ben gittiğimde ekibi dağılmıştı, başka bir ekip arkadaşım yoktu. Uzun süre çalıştığı ortağıyla da tartışarak ayrılmıştı, elemanları da ayrılmıştı. Ben enkaza gittim gibi olmuştu. Sürekli bağırıp küfrediyordu herkese, müşterilerine bile. Kendisi inançlı biri değildi ve dışarıda ezan okunduğunda ezana küfrediyordu, camı kapatıyordu, dengesiz hareketlerde bulunuyordu.

Bunlar da beni rahatsız ediyordu. Diğer işyerimde ise yönetici o çok muhabbet ettiği kızların özellikle bir tanesinin etkisinde çok kalıyordu. Birebir konuştuğumda daha farklı bir karakter ortaya çıkıyordu. Yüz yüze konuştuğumda beni anlayan, bana daha çok hak veren biriyken o kızın dolduruşuyla bana geldiğinde çok daha farklı bir insana dönüşüyordu.”

K15, mobbinge uğradığı işyerindeki yönetimle ilgili gözlemlerini şöyle ifade etmiştir:

“Hiyerarşi epey katı uygulanıyor, iş bölümü zaten direkt hiyerarşiye göre düzenlenmiş şirkette. Yöneticilerle iletişim kurmak genelde kolaydı ama kişiden kişiye değişiyordu tabii. Çalışanların sorunlarına karşı duyarlı olduklarını ise asla düşünmüyorum. Bence şirket mobbingi önleme konuda da yetersiz, bununla ilgili hiçbir şekilde bir aksiyon alınmıyor. Bunu yapanlar yönetici olduğu için ve şirketin onlara ihtiyacı olduğu için, o yöneticileri kaybetme lüksleri yok. Çünkü piyasada o kadar tecrübeli denetçi sayısı az olduğu için onlar da kendi karını düşünerek göz yumuyor. Mobbing uygulayan da bir şey olmayacağını biliyor, rahatça istediğini yapıyor. Ben de mesela mobbing karşısında şirketteki durumumu bozmak istemediğim için aksiyon almadım. Eğer aksiyon alsaydım daha çok dışlardırdım çünkü.

5.2.3.2. İşyerinde hakim olan kültüre ilişkin bulgular

Katılımcılara, mobbing gördükleri işyerlerindeki baskın kültürün dedikodu, entrika, kıskançlık gibi unsurlardan mı yoksa dayanışma, arkadaşlık, ekip ruhu gibi unsurlardan mı oluştuğuna yönelik sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgulara göre, *dedikodu entrika kıskançlık gibi özelliklerin baskın olduğu kültürler ağırlıktadır*. Bununla birlikte, bazı katılımcılar kendi çevrelerinde dayanışmanın daha ağır bastığını ancak şirketteki negatif kültürün bunu boğduğunu ifade ederken, bazıları ise görüntüde dayanışma ve ekip ruhu olsa da bunun samimiyetsiz olduğuna değinmiştir.

K1, bu çerçevedeki gözlemlerini şöyle ifade etmiştir:

“Herkes stresli, mola bitmeden bir sigara daha içeyim de stresimi atsın kafasında. İnsanlar samimi değil, kimseye güvenemezsin. Hiç kimse hiç kimseye güvenmez orda. Kimse sorsan aynısını söyler. Herkes birbiri için içten pazarlıklı, o senin ayağını kaydırır, senin üstüne çıkmaya çalışıyor, kıdem almaya çalışıyor der. Yardımseverlik, ekip ruhu gibi şeyleri çok nadir gördüm. Onlar da huzuru bozulmasın diye bize dokunmayan yılan bin yaşasın modundalardı.”

K2 ise konuya ilişkin görüşünü şöyle ifade etmiştir:

“Çoğunlukla ekip ruhu vardı, ama dedikodu vesaire de oluyordu. Ama mesela yönetici yokken işleri daha iyi yürütüyorduk hep birlikte. Ama genelde küçük bir alanda geç saatlere kadar çalışıyorduk, stresli bir işti. Bu da ortamın gerilmesine yol açabiliyordu. Ben biraz onları boşvermeye başlayarak benim üzerimdeki etkilerini azaltabildim.”

K3, işyerindeki hakim kültüre ilişkin gözlemlerini şöyle dile getirmiştir:

“Yönetici kadrosunda %100 dedikodu – entrika – kıskançlık var. Hatta defalarca bizzat kendim şahit oldum yöneticilerin hem birbirleri hem de çalışanları arkasından nasıl konuştuklarına. Yöneticiler hariç çalışan ekip arasında ise ekip ruhu daha belirgin diyebilirim.”

K4 gözlemlerine dayanarak işyerindeki kültürü şöyle tanımlamıştır:

“Akranlarla aramızda dayanışma vardı ama yöneticilerle tam tersi. Laf sokmadan kötü konuşmadan duramıyorlardı.”

K5, konuyla ilgili şu ifadeleri kullanmıştır:

“Öyle bir insan kaynakları birimi filan yoktu zaten hiçbirinde. Zaten son işyerimde patrondan yukarı kimse yoktu ama ben bu konuda diğer çalışanlarla özellikle eski ve yeni kadın çalışanlarla konuştuğumda herkesin benzer bir deneyimi olmuş patronla en az bir kere. Ve herkes susmuş. Ben sonra benim bu işe girmeme aracı olan kişiyle görüşüp bunu anlattığımda tek söylediği şey bir an evvel başka bir kanal bularak oradan ayrıl oldu. Kimileri de normalleştirme rasyonalize etme halindeler, bunda ne var ki diyen de bolca var zaten mesela çok garip bir şekilde. Öte yandan ben işyerinde kendimi pek yalnız hissediyorum diyemem. Hatta şöyle, mobbinge uğrayıp da farkında olmayan arkadaşlarımın da oradan kurtulmasını sağlıyorum.”

K6 ise yöneticilerin negatif bir ortam yaratmasına rağmen ekip arkadaşları ile arasında hakim olan kültürün dayanışmaya yönelik olduğunu şöyle söze dökmüştür:

“Ekip arkadaşlarım muhteşem gerçekten, burada bulunma sebebim arkadaşlarım. Çok çok iyi gidiyor onlarla. Zaten iş yapan herkes kendi için değil arkadaşlarına laf gelmesin diye çalışıyor gibi. Küçük küçük ekipler var herkes birbiriyle birlikte çalışıyor. Böyle kenetlenmiş durumdayız birbirimize en azından hiçbirimize laf gelmesin diye, herkes birbiri için koşutuyor. Zaten bir tanesi bile olmasa böyle ilerleyemezdi bence bu süreç. Kalan ekip birbirine çok bağlı, çok da iyi çalışıyor, biz kendi aramızda her şeyi halletmeye çalışıyoruz elimizden geldiğince yani. Üst yönetim ve ara yöneticiler burada problem. Yoksa ekip arasında sosyal ortam gerçekten çok iyi bence. Hala sosyal ortam daha baskın, hala hepimizi burada tutuyor yani ama bir yandan da artık dayanamayacak noktaya da geldik. Çünkü çok fazla baskı var. Maaşlar da önemli bir faktör. O da çok zorlayıcı bir noktaya geldi artık hepimiz için. O konuda tatmin oluyor olsak çok da problem etmezdik diye düşünüyorum ben açıkçası. Ama hayat standardımızı çok düşürmeye başladılar her anlamda. Bunu da bence bilerek yapıyorlar bu arada, biz istifa edip gidelim de tazminatlarımızı vermesinler diye. Bence yakında birkaç kişiye tak edecek ve onlar gidince çözülmeye başlayacak burada bizim grup küçüldükçe artık dayanılmaz olduğu için herkes de öyle gidecek bence. Çünkü yöneticiler buradaki sorunları çözmek istemiyorlar, isteseler biz bir avuç kişiyiz oturur konuşur çözeriz, 1000 kişilik girift bir yer değil burası sonuçta. Ama artık anladık yani çözüleceği yok. Sadece lütfen kovun ve paramı verin. Tek beklediğim bu artık ama onu da yapmayacaklardır.”

K7, mobbing gördüğü işyerlerinde hakim olarak gördüğü kültürü şöyle ifade etmiştir:

“Bir önceki işyerimde arkadaşlık vardı. Burada öyle bir şey hiç yok, çıkar ilişkisi var. Bir öncekinde her ikisi de vardı. Bir grup çok dost canlısıydı bir grup çok entrikacıydı. Satranç gibiydi ben bunu yaparsam o bunu böyle anlar şu böyle yapar filan gibi her adımının üç dört adım sonrasını düşünmek zorundaydın. Burada dedikodu kültürünün verdiği bir şey var arkadan iş çevirme filan. Ama yine çok söylüyorum burada da söyledim ben yiğidin harman olduğu yerden geldim, atacağınız adımları ben 10 adım öncesinden anlıyorum ve ona göre önlem alıyorum siz farkında değilsiniz diye açık açık söylüyorum. Caydırmaya yaramıyor tabii. Çünkü kadın olarak dedikodunun membaı olduğumuzu düşünüyor, cinsiyetimle bağdaştırıyor dedikoduyu ve boş konuştuğumu düşünüyor muhtemelen. Ama duvara her seferinde tosladığında boş atmadığımı görüyor.”

K8, işyerinde gözlemlediği kültürü şöyle söze dökmüştür:

“Bence buranın iş hayatına bakışında bir saçmalık var. Senin özel hayatını yok sayan, senin sürekli çalışmak için yaratılmış olduğunu ve onun dediğini yapmak zorunda olduğunu sanan kişiler var içerde hep, kadın erkek fark etmiyor yani. Kişiler değil kültür kaynaklı. Yapmacık. Herkes birbirinin kuyusunu kazar öyle bir işyeri. Tabii ki dedikodu entrika kıskançlık baskın geliyor.”

K9, işyerindeki kültürü şu sözlerle ifade etmiştir:

“Genç ekip diyebileceğim kadroda sosyal ortam eğlenceli, paylaşımlı, herkesin yardımlaşarak iş yaptığı bir ortam. Ama yöneticiler arasında sürekli gerginlik var. Yönetici grubu arasındaki gerginlikler de sürekli uzman-uzman yardımcısı kadrosuna yansıtılıyor, onlar için çeşitli sıkıntılar yaratıyor yani yöneticilerin birbirleriyle yaşadığı problemler. Şu an kalabalık olan grup, yardımlaşma ekip ruhu dayanışma olan grup olduğu için şu an o daha ağır basıyor.”

K10 işyerinde gözlemlediği kültürü şu biçimde tarif etmiştir:

“Akranlarımla aramız çok iyi, hep beraber epeyce omuz omuza verdik. Ne iş yapılacaksa, birinin yardıma ihtiyacı varsa hep birlikte çözüyoruz. Mesela birinin canı sıkılsa hep birlikte teselli ediyoruz. Yöneticilere karşı hep birlikte duruyoruz. Artık bizi bize kırdıramıyorlar, eskiden onu yapıyorlardı çünkü, artık yapamıyorlar. Bu yüzden de en azından o konuda huzurluyum ve güveniyorum. Hepsiyi farklı birimlerdeyiz ama sosyal bir çevre olarak beraberiz. Aramızdaki bu ekip ruhu hali yöneticilerin canlarını sıkıyor. O dedikodu entrika kıskançlık ortamı yöneticiler tarafından sağlanmaya çalışılıyor, ama biz artık düşmüyoruz. Yani motivasyonumuz düşüyor tabii, zaten motivasyonumuz hepimizin yerlerde de. Ama nasıl diyeyim, ‘İzahı olmayan şeyin mizahı olur’ mottosunu benimsedik. Sürekli böyle espriler şakalar, işte bugün de bu bana bunu dedi bugün de şu lafı soktu. Hani hayıflanıyoruz mutsuzuz hepimiz iş bakıyoruz ama en azından yalnız değiliz yani.”

K11, işyerindeki kültürle alakalı olarak şu gözlemlerde bulunmuştur:

“Genelde yaşlılarımız olduğu için arkadaş canlısı insanlar vardı herkesin herkesle muhabbeti vardı. Başkasına patronluk taslayan, egolu birkaç insan vardı sadece. Ama diğerleri iyiydi gayet, hatta dediğim gibi benim şikayet etmeme nedenlerinden biri de o insanları düşünmemdi. Ofisler falan da iyiydi bu arada, çalışan için gerekli şartlar sunuluyordu donanımsal olarak. Ama entrika kültürü daha çok ağır basıyordu. Startup

olduğu için burası, orada iki seneden fazla çalışan insanlara şirketin hisselerinden veriyorlardı. Ne kadar çok çalışıp katkıda bulunursanız da hissenizin payı büyüyordu. Her ne kadar bu sistem çalışanları şirket için daha çok değer üretmeye teşvik edecek gibi görünse de, daha fazla entrikaya yol açıyordu. Çok iyi niyetli insanların olduğu kadar bu insanların da bulunması burada, iyi niyetli insanlar çoğunlukta 20 kişi bile olsa o 5 kişi o 20 kişinin ağırlığını eritiyordu yani. Toksik bir ortam haline getiriyor yani. Bu arada çoğu kişinin yaklaşık 15 kişinin filan da hisse falan umurunda bile değildi. Çünkü sonuçta şirketin satılacağı kanun değil, şirket batabilir de. O an senin şirket olarak çalışana ne vadettiğin ve nasıl bir ortam sağladığın ile ilgileniyordu insanlar. Bir de şöyle bir şey oluyor. İnsanların yetkinlikleri azaldıkça hırsları ve egoları artıyor. Kendilerini güçlü yerlere konumlandırmaya çalışıyorlar. Bunu insanları aşağılamak için söylemiyorum kesinlikle, ama orası için benim gözlemlediğim buydu. Bu benim üzerimde gibi olan tasarım bilgisi olmayan insan mesela lise mezunuydu. Diğeri hasbelkader bir üniversiteyi bitirmiş neyse ama bu hani oradan çıkarsa hiçbir yerde iş bulamayacak. Öbüründe de aşırı bir özgüven, ben nereye gidersem gideyim çok güzel iş bulurum kafasındaydı. Ve o toksik insanların varlığı diğerlerini kamufle ediyordu.

K12 ise mobbinge uğradığı işyerinde hakim olan kültürle ilgili gözlemlerini şu kelimelerle ifade etmiştir:

“Oradaki herkes birbirini çok seviyor gibi görünüyordu ama hiç kimse birbirini sevmiyordu. Herkes birbirinin arkasından konuşuyordu, normal kendi sosyal hayatında çalıştığı ortamdakiyle aynı olan 2-3 kişi belki vardı belki yoktu. Kalan herkes bence oraya maske takarak geliyordu. Dedikodu entrika kıskançlık çok daha ağır basıyordu. Bir samimiyet yoktu ortada. Hiçbiri takım ruhuna veya çalışmaya yönelik değil bu konuşmaların, hiçbirisi. Kesinlikle samimiyetin olmadığı bir ortam. Takım ruhu olsa genel toplantılar yapılır, gizli saklı konuşmalar olmaz, ama hep gizli saklı vardı bunlarda.”

K13, işyerinde hakim olan kültüre dair gözlemlerini şu biçimde ifade etmiştir:

“Bizim çalışanların yarısı işyerinin sitesinde kalıyordu o yüzden iş hayatın ve sosyal yaşam birbiriyle çok iç içe geçmişti. Bu çok büyük bir dezavantaj. Çünkü iş dışındaki hayatını sosyal hayatını özel vaktini çok etkiliyor iş. Yani mesai bitiyor akşam sitede müdürünü görüyorsun iş arkadaşını görüyorsun kavgalı olduğun bir kişiyi görebiliyorsun ya da mobbingine maruz kaldığın kişiyi görebiliyorsun. Bu kişiyi psikolojik olarak yıpratabiliyor, kaçamıyorsun çünkü. İnsanların arkadaş canlısı olanı da vardı olmayanı da vardı, büyük bir şirket. Ama bu şekilde sosyal yaşamdaki şeylerin de iş hayatını etkilediğini bildiğin bir ortamda kimseyle kötü olmak istemiyorsun. Çünkü gerçekten çok etkiliyordu. Yani birinin eşi müdür olduğu zaman tüm sosyal dinamiği çok etkiliyordu falan bu gibi şeyler. Yani bu hoş bir şey değil ama maalesef bu var. Bizim bölümde entrika arkadan konuşma falan çok yoktu, belli bir ekip ruhu sinerjisi yakalanmıştı. Ama diğer bölümlerde çok fazla entrika olanlar vardı.”

K14, mobbing gördüğü işyerlerinde hakim olan kültürü şu sözlerle anlatmıştır:

“Bir tanesinde dört kız çalışıyorduk. Ben genellikle isimle ilgileniyordum, onlar bir grup halinde sabahdan akşama kadar sohbet ediyor, gülüp eğleniyorlardı. Ama kötü bir ortam değildi. İnsanların birbirlerine karşı davranışı kötü değildi. Arkadaş canlısı bir ortamdı dışardan bakınca. Ama yüz yüze

samimiyet, biri yokken gıybet ve dedikodu şeklindeydi. İki yüzlülük diyebilirim. Diğer iş yerinde zaten tectim. İkisinde de kesinlikle çok yalnız hissediyordum. Kafa dengi anlaşılabileceğim hiç kimse yoktu.”

K15, işyerindeki kültüre ilişkin şu değerlendirmelerde bulunmuştur:

“Ekip sürekli değiştiği için ve sürekli ekipçe çalıştığımız için aslında çok sosyal bir iş ortamıydı ve çok büyük bir çoğunlukla arkadaş canlısıydı insanlar, yaşça da yakındık. Ama dedikodu entrika ağır basıyordu kesinlikle. Gerçek bir ekip ruhunun olduğu çok nadir görülen bir şeydi, çok böyle insanlar birbirini seviyorsa filan ancak. Ama çok nadir. Bir de zaten her yeni denetim işiyle maksimum birkaç haftada bir ekip değiştiği için samimiyet oluşması da zor olabiliyordu. Tabii bir yerden sonra aynı insanlara denk gelebiliyorsun tekrar veya işte uzun vadeli benim o 2 yıllık süren işteki gibi işlerde daha uzun bir ilişkin olabiliyor. Ama genelde samimiysiz bir ilişki.”

5.2.3.3. İşyerindeki diğer çalışanlara uygulanan mobbinge ilişkin bulgular

Mülakatlar esnasında katılımcılara, mobbing gördükleri işyerlerinde kendileri dışındaki çalışanların da mobbing görüp görmediğine ilişkin gözlemleri sorulmuştur. Bu çerçevede verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgulara göre, çoğu kez mobbingin tek hedefinin mülakat katılımcıları olmadığı ve *işyerinde başkalarına da mobbing uygulandığı* anlaşılmaktadır.

K1, bu kapsamda diğer çalışanların uğradığı mobbing ile ilgili gözlemlerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Herkesine uygulanıyordu mobbing. Yükselmeye çalışan herkesin tepesine bir tokmak vuruluyor. Ya da şahsi problemlerden dolayı kişiyi sevmeyilerse... İster sınava girmiş olsun, ister benim gibi vekillik alarak ilerlemiş; herkese yapılıyordu. Eşdeğerinden de görüyor, üstünden de.”

K2 ise en yoğun hedefin kendisi olduğunu belirtmekle birlikte diğer çalışanlarla ilgili gözlemlerini şöyle aktarmıştır:

“Hedef genelde bendim, diğerlerinin mobbinge uğradığı pek yoktu gördüğüm. Ama prodüksiyondan bir arkadaşımın arkasından çok konuşuyorlardı, dalga geçiyorlardı. Ben de “öyle demeyin” diyordum.”

K3 kodlu katılımcının işyerindeki diğer çalışanların maruz kaldığı mobbing konusundaki gözlemleri ise aşağıdaki gibidir:

“Sanırım iş yerimde mobbinge uğramayan kimse yok. Kimisi cinsiyetçi bir mobbinge maruz kaldı, kimi yaptığı işlerle fazla öne çıktığı için, bazıları sevilmeyen ve hedefte olan insanlarla yakın ilişkisi olduğu için. Benden daha kötü şeyler yaşayan arkadaşlarım da vardı.”

K4, işyerindeki diğer çalışanların maruz kaldığı mobbingi şu ifadelerle dile getirmiştir:

“Aslında böyle bir haftanın bir yıldızı oluyordu o hafta o kaba tabirle şamar oğlanına dönüyordu. Her hafta bir şamar oğlanı oluyordu. Çok kaba bir tabir oldu ama cuk oturduğu için böyle söylüyorum. Haftanın yıldızı o olurdu! Sürekli o azar işitirdi sürekli o kötü muameleye maruz kalırdı. Haftaya değişirdi bir başkası olurdu. Ama sayımız azaldığında bu mobbinge ben kesinlikle çok çok fazla maruz kaldım. Ama 4 kişiye paylaşılıyordu. Ama sayımız azaldığında genelde yıldız bendim. Bir arkadaşımızı mesela, saçı fazla kısa olmuş ve hava aşırı soğuk, kış günü buz gibi evde oturuyorken bere takmış diye işten atmışlardı. Bizle kurucuların ara kademelerindeki avukatlara da sürekli azar, sürekli hakaret vardı. O avukatlar o yüzden devamlı gergindi zaten. Hep gergin bir ortam vardı zaten, herkes birbirine patlıyordu devamlı.”

K5, diğer çalışanlara uygulanan mobbing konusundaki gözlemlerini şu sözlerle aktarırken, kendi ayrıldığı işyerine alınacak olan çalışanları mülakat esnasında işyerindeki mobbing konusunda uyarmaya çalıştığını da dile getirmiştir:

“Mesela son işyerimde bir asistan arkadaşım var 25 yaşında benim biricğim, çok özel bir insan. Çok da genç. Orada onun o adamın her türlü yanlışlığına maruz kaldı o da. Bu normal bir iş kültürü değil, normal bir ortam değil, burası kurumsal bir yer değil, hadi sana iş bakalım, hadi CV’ni hazırlayalım, sen bunu çekmek zorunda değilsin diye telkin ettim onu. Her gün onla konuştum akşam içmeye götürdüm öğlen yemeğe çıkardım onu çok mutsuzdu çünkü ve destek olmak için elimden geleni yaptım. Ve ben işten ayrılmadan önce ona yeni bir iş bulup onu gönderdim. Hala da takibini yapıyorum. Onun yerine alınan kızlar için ön görüşmeyi de ben yapmak zorunda kaldım. Yaparken de burada mobbing var diyemiyorsunuz. Ama bunun nasıl bir iş ve işyeri olduğunu çerçeve olarak çizmeye çalıştım onlara. Ama insanın işe ve para kazanmaya ihtiyacı olduğunda nasıl düşünebileceğini de biliyorum. Ben hepsine şunu söylemeye çalıştım, ben bunları aktarırken size öngörüşmeci olarak değil olası iş arkadaşınız olarak anlatmaya çalışıyorum dedim. Bu anlattıklarım size nasıl hissettirdi sorusunu sordum, iyi hissettirdi mi, zorladı mı sizi bunu bir düşünün ona göre bir karar verin. Tüm bu çerçeve iyi geldi mi size diyerek tarif etmeye çalıştım. Sonra işe girenlere işe girdikten sonra umarım size o görüşmenizde doğru aktarabilmişimdir dediğimde hayır dediler. Gerçek durumu söyleseydiniz burada bu işi yapacak kimseyi bulamazdınız dediler. Hala da burada son günlerim olmasına rağmen onları kollamaya çalışıyorum.”

K6, işyerindeki diğer çalışanlara uygulanan mobbing konusundaki gözlemlerini şu sözlerle aktarmıştır:

“Tabii. Sık olan bir şey, bazılarına çok sık, bazılarına daha az ama neredeyse herkese yapılıyor mobbing yani. Mesela bu bana yapıldığını örnek verdiğim ‘O arkadaşla görüşmeyeceksiniz’ olayı ekipteki herkese yapılmıştı, ben birazcık daha diklendiğim için bu konuya, ben diğerlerinden daha fazla gördüm. Yoksa herkese şiddeti farklı da olsa yapılıyor evet. Ya da mesela üst yönetimden saçma sapan bir şey duyuyorlar ondan sonra ara yöneticiler altlarındaki ekipte istisnasız herkese mobbing uyguluyor. İşte akşam geç vakitte işle ilgili mesajlar atılıyor, bütçe görüşmelerinde bunlar size eksi performans olarak geri dönecek diye tehdit ediliyor. Yani bu zamana kadar hiçbir artı performans almadık ki eksi performansla bizi tehdit

ediyorsun. Ve bunu herkese yaşıyorlar yani. Ve herkesin dediği tek bir şey vardı, seneye bu zamanlar bulursan eksi performans verecek birini, verirsin dedik, güldük geçtik yani ne yapalım.”

K7, mobbinge maruz kaldığını gördüğü diğer çalışanlarla ilgili gözlemlerini şöyle ifade etmiştir:

“Evet, tabii diğer çalışanlar da uğruyordu mobbinge. Bir kere arkadaşım yaşadıklarını paylaşırsa zaten çok net anlıyordum. Ama onun dışında işte sık sık ses yükseltme varsa, gerginlik varsa aralarında, mobbing durumu olduğundan şüpheleniyordum. İnsan kendi yaşadığını bilince diğerlerinde de sezebiliyor. Ama tabii paylaşmadıkları sürece bu net anlaşılmaz sonuçta kişiler özel hayatlarında da bilmediğimiz şeyler yaşayabilir, net konuşamam sadece hissedebilirim. Gördüğüm kadarıyla cinsiyetçi bir ayrıma gidemiyorum pek. Kadınlar bir tık daha fazla mobbinge maruz kalıyor olabilirler ama kadının kadına uyguladığı mobbingde ne yapacağız? Uygulayan taraf da kadın çünkü. Ama kadınlar da erkekler de işe yeni başlamışlarken daha çok uğruyorlar diyebilirim galiba. Toplumda zayıf olarak adlandırdığımız kimseler biraz daha fazla mobbinge maruz kalıyor, kadınlar da ona bir şekilde biraz dahil oluyor. Ama ben daha ziyade ara kademe yöneticilerin, alttan gelen gençlerin ‘kafasını ezme’ gayretini yaygın görüyorum.”

K8, çalıştığı yerdeki diğer kişilere yapılan mobbing konusunda şu gözlemleri yapmıştır:

“Bu sadece ben değil diğer arkadaşlara da bu şekilde. Acaba bende mi bir sorun var diye diğer arkadaşlarla da konuştuğumda onlara da aynı şeyin yapıldığını görüyorum. 6’da bilgisayarı kapatıp, 2 kapı var bizde, kimseye görünmeden arka kapıdan çıkmak zorunda kalıyoruz kaçarcasına, ki kimse bizi yargılamasın fazla mesai yapmıyorlar diye. Ama halbuki sen eksik mesai yapmadın yani, ama öyle düşünülüyor işte, aa gidiyor bak hiç işi yok mu bunun diye bakılıyor.”

K9, işyerinde diğer çalışanların maruz kaldığı mobbing ile ilgili gözlemlerini şu biçimde anlatmıştır:

“Yakından gözlemlediğim birkaç şey olmuştu. Bana mobbing uygulayan yöneticinin uyguladığına da başka yöneticilerin uyguladığına da şahit oldum. Mesela kişinin kıyafetinin işe uygun olmadığını düşünerek onu eleştirmesi, ya da sosyal medyada fotoğrafının kaldırılmasını istemesi, seyahati varken seyahatini engellemeye çalışması son anda planını bozması, anne olmasından ötürü eleştirmesi gibi şeyler. Mesela hamile bir kadın çalışana onun hamile olduğu için artık çok unutkan olduğunu, hamilelik beyni denen şeyden, öyle bir uydurma durumdan dolayı işleri iyi takip edemediğini verimsiz olduğunu dile getirip durduğu olmuştu benim şahit olduğum. Bizim işyerinde çoğunlukla görülen bir şey mobbing. Düşünüyorum, 3 yıldır falan bu kurumda çalışan herkesin deneyimlediği bir şey mobbing. Yöneticilerin paylaştıkları şeyleri düşününce, mobbinge maruz kalıyor onlar da. Daha üst düzey yöneticilerden alınan eleştiriler, hakarete varabilen söylemler, haftasonu saçma sapan saatlerde işle alakalı rahatsız edilmeler falan. Hatta korkuyorlar bile üst düzey yöneticiden. Hep yukarıdan aşağı uygulanıyor. Uzman ve uzman yardımcıları arasında da birbirimize karşı mobbing yok, hep yöneticilerden geliyor mobbing.”

K10, işyerinde diğer çalışanların maruz kaldığı mobbing ile ilgili gözlemlerini şu şekilde anlatmıştır:

“Yaşıyorlar bence. Şu an mesela günlük hayatta yaşıyor muyuz ondan emin değilim çünkü algımı kaybettim artık. Duymuyorum, yöneticiler ne diyorsa dinlemiyorum artık. Toplantıda filan da kayda değer bir şey söylemiyorlarsa dinlemiyorum açıkçası. Farkındayken görüyorum ama. Herkese kendi yöneticisi uyguluyor gayet yaygın. Böyle, manipülasyon ve şiddetle yönetiliyoruz yani.”

K11, işyerinde diğer çalışanların gördüğü mobbingi şöyle anlatmıştır:

“Diğer çalışanlara da uygulanıyordu mobbing, zaten benim eşime de uygulandı mesela. Öğle arasında satranç oynadığı için şirket kültürünü bozduğu iddia edildi mesela, ya da sen git bu şirket sana göre değil filan dediler, artık en son noktada sen gitmiyor musun diyorlardı. Başka arkadaşlara da mobbing yapıldığına şahit olduk. Biz ayrıldıktan sonra da devam ettiğini duyuyorum. Ama bence en ahlaksızca yapıları banaydı.”

K12, işyerindeki diğer çalışanların uğradığı mobbingi aşağıdaki şekilde örneklemiştir:

“Yapıyorlardı, üstelik yaptıkları kişi de ofisin en bilgili donanımlı insanlarından biriydi, ama kıdemi onlardan birkaç yıl daha azdı. Kayırdıkları insanların devasa hatalarını dahi örtmeye çalışırken, mobbing yaptıkları insanın telefonunun meşgul olmasını dahi olay haline getirebiliyorlardı.”

K13, işyerinde diğer çalışanların mobbinge maruz kalmasına ilişkin gözlemlerini şöyle dile getirmiştir:

“Uygulanıyordu başka birimlerde özellikle. Uygulayanlar bence psikolojik sorunlu insanlardı yine. Kadınlara daha fazla uygulanıyordu çünkü onlar daha duygusal olduğu için kadınları daha fazla yaralayabileceğini yıldırabileceğini düşünüyordu bence mobbing yapanlar. Ama tabii güç dengeleri çok önemliydi. Mobbing yapanın bir güç gösterme derdi oluyordu, dış geçirebileceğini düşündüğü kadın-erkek herkese uyguluyordu.”

K14 ise diğer çalışanların mobbinge maruz kaldığını gözlemlemediğini şu şekilde ifade etmiştir:

“İlk işimde zaten patron dışındaki tek kişi bendim. Diğer işyerinde benim haricimde kimseye uygulanmıyordu o dört-beş kişi çalıştığımız yerde. Ben sessiz sakin mütevaziyken diğerleri daha dik, deyimi yerindeyse daha yırtık oldukları için, dönüp laflarını söyledikleri için öyle bir mobbinge maruz kalmıyorlardı.”

K15 ise işyerinde diğer çalışanların maruz kaldığı mobbinge ilişkin şu gözlemlerini paylaşmıştır:

“O kadın yöneticiydi ve aslında bütün ekibe mobbing uyguluyordu sadece bana da değil. 2 yıl boyunca bu hep sürdü. Mesela hakaret de ediyordu, bana etmedi ama başkalarına ediyordu sıkça.”

5.3. Mobbingin Mağdurlar Üzerindeki Etkileri

5.3.1. Duygusal durum üzerindeki etkilere ilişkin bulgular

Mülakatlarda, katılımcıların başlarından geçen mobbingin sonucu olarak duygudurumlarında meydana gelen etkileri paylaşmaları istenmiştir. Hemen hemen tüm katılımcılar, *önceleri yaşadıklarını umursamadıklarını, belki mobbing olduğunu ilk başlarda anlamadıklarını* dile getirmişlerdir. Ardından gelen süreçte ise yaşadıkları mobbing nedeniyle *normalden daha fazla ağladıklarını* ifade ederken; *mutsuzluk, gerginlik, tahammülsüzlük, sinirlilik, çaresizlik, umutsuzluk, huzursuzluk* gibi duygular katılımcıların sıkça tecrübe ettiklerini ifade ettikleri etkiler olarak öne çıkmaktadır. Katılımcıların uğradıkları mobbing nedeniyle *kendilerinden şüphe duymaları ve özgüvensiz hissetmeleri* de sıkça rastlanan sonuçlar arasında yer almaktadır.

K1, mobbing sürecinde ilk önce umursamadığını, sonra dayanamaz hale geldiğini, ardından terfi ettiğinde kendisine yapılan mobbingin bir nebze azaldığını şöyle ifade etmiştir:

“İlk başlarda umursamıyordum gerçekten. İşimi yapayım gideyim kafasıyla ilk 1-2 sene sustum. Ama sonra artık ben de patlamaya başladım. Sabah kalkıyorum yine mi aynı eziyet başlayacak, acaba bugün kaç kişiyle uğraşacağım, acaba insanlarla uğraşmaktan işleri bitirebilecek miyim vs. devamlı gerginim, stresliyim. Tüm günüm yayılıyor o duygu. Öyle olunca tahammülsüzleştim de. Kocaman boğazlı bir kazak var sanki, her seferinde daralıyor. Mecbur onu ya genişleteceksin ya da öyle sıkışa sıkışa devam edeceksin. O esnada biraz yükseldim mevki olarak. Biraz daha yükselmenin verdiği etki, olduğum yerin verdiği gücü olunca mecbur durmak zorunda kaldılar bazıları, ama yerlerine yenileri eklendi.”

K3, maruz kaldığı mobbingin duygudurumu üzerindeki etkilerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Mutsuzdum sürekli, gergindim. İş yerinin dışında, ev hayatında da gergin, tahammülsüz bir insan oldum. Hemen hemen her gün ağlıyordum, en ufak şeye öfkelenir ve ağlar olmuştum. Kurumda insanların beni genel sekreterin çalışılmasını istemediği kişi olarak bilmesini sağladılar bana mobbing yapanlar, istemeyen kişi gibi. Bu beni çok üzdü o dönem, ne kadar üzüldüğümü de anlatmama rağmen hiçbir şey yapmadı da yönetici bu konuda.”

K4, yaşadığı mobbingin duygusal etkilerini şöyle anlatmıştır:

“Çok mutsuzdum, çok gergindim, tahammülüm kalmamıştı hiçbir şeye. Gerçekten çok mutsuzdum. Yani kötüydü. Artık o kadar canım sıkındı ki, arkadaşlarım şahitti beni gördüklerinde onlar üzülmüyordu. Benim uğradığım mobbing sadece benim hayatımı kötü etkilemiyordu. Bu öyle bir şeymiş ki benim

hayatımda olan insanlara da yayılıyordu artık. Bilmiyordum, kendimi nasıl koruyacağımı nasıl cevap vereceğimi de bilmiyordum, çaresiz hissediyordum. İnanılmaz bir şekilde örselenmeye başlamıştım. Çünkü çok fazla hakarete uğruyordum, hiç davranışlar güzel değildi. İşe başladığımda çok neşeli bir insandım arkadaşlarım da hep bunu söyledi, aslında çok enerjim yüksekti her sabah kalkmak için neden bulurdum filan ama bir noktadan sonra enerjim tükendi.”

K5, mobbing süreçlerinde yaşadığı duygusal deneyimleri şu sözlerle örneklemiştir:

“Başarısız hissettim, motivasyonum çok düştü, ben sonuçta başarıyla motive olan bir insanım. Çok mutsuz hissettim. Ama bu konu psikoterapi desteği aldıkça aydınlandım bazı konularda. Kendi ekibimle ilgili hala aynı sıcaklıkta davranıyorum. Benim kendi ekibime ve birlikte çalıştığım insanların biricikliğine daha çok özenmemi sağladı gördüğüm mobbing. Onların özel alanlarına onların niteliklerine ihtiyaçlarına daha çok duyarlı oldum, ekibim için, yatayda da aynı şey geçerli. Ama üstler için bir bariyer var, fikirlerimi söylemekte kendimi ifade etmekte tedirgin olduğum bir durum oluştu. Çocuk gibi her hamleyi korka korka yapıyorum. Kapı çalmaktan içeri girip bir şey söylemekten iş yapmaktan korkuyorum. Atak olmaktan korkuyorum gibi bir şey oldu. Özel hayatımda da konuşmaktan daha çok çekiniyorum, daha stres doluyum, evde de mesela gergin oluyorum, daha tahammülsüzüm. Öfkeleniyorum, hızlı öfkeleniyorum.”

K6, kendisine uygulanan mobbing sonucu tecrübe ettiği duyguları şöyle ifade etmiştir:

“Ben çok büyük duygusal etkilerini yaşamadım ama bunun benim kendimle alakalı olduğunu düşünüyorum. Ben geldim gittim işe. Ama toplantılara bir gerginlikle girmekten de sürekli gardını almış halde olmaktan da insan yoruluyor yani. Olan şeyleri sıfırlayıp o toplantıya normal girip de işinizi de günü gününe yaptığımız zaman bence en azından böyle insanların tavrından biraz daha az etkileniyor.

K8, mobbing sonucunda tecrübe ettiği duygusal etkileri şöyle ifade etmiştir:

“Hayattan tiksindim. Bir ara her gün ağlıyordum. Her şeyden soğudum, işten meslekten sektörden.”

K9, mobbing nedeniyle hissettiği duyguları şöyle tanımlamıştır:

“Bende özgüven düşüşüne yol açmadı ama sinirlendim. Kısa süreli moral bozuklukları ve sinirlenme. Yani şu anda hala o yöneticiyle görüşmek istemememe yol açacak kadar canımı sıkan ve sinirlendiren bir konu. Ama özgüven düşüklüğüne sebep oldu diyemem.”

K10, işyerinde yöneticisi tarafından özellikle doğum yapmasının ardından kendisine uygulanan mobbingin yarattığı duygusal etkileri şöyle özetlemiştir:

“İnsan kendinden de şüphe ediyor, acaba gerçekten anneliğimle mi alakalı bu, kafam mı berrak değil acaba, ya da ne bileyim, hakikaten salak mı oldum? Çalışamayacak durumda mıyım, eski yaptığım tempoda yapamayacak mıyım filan, böyle kendini sorgulamaya başlıyor insan.”

K11, yaşadığı mobbing deneyiminin duygusal sonuçlarını şöyle değerlendirmiştir:

“Psikolojik olarak çok etkilendim ama bunun için doktora filan gitmedim ve bir tanı koyulmadı. Ama huzurumuz çok kaçtı eşimin de benim de. Benim çok özgüven düşüşü oldu. O kadar özgüvensizlik olmuştu ki acaba ben gerçekten insan ilişkilerini idare edemiyor muyum, hakikaten agresif miyim falan diye çok düşünmüştüm. Bir de ilk işinde bunla karşılaşınca insanın kendine güveni zedelenebiliyor.

K13, yaşadığı duygusal etkileri şöyle değerlendirmiştir:

“Çok oldu tepki veremediğim, içime attığım çok oldu. İlk bir sene aslında hiçbir şey yapamadım. Bunlar hep içimde birikti, çok doldum. Bu da tabii sinirlilik tahammülsüzlük, sık sık ağlama filan gibi etkilere yol açıyordu. Sonrasında artık bunu yönetemeyeceğime karar verdim ve gittim yöneticimle konuştum, ama artık o zaman son noktasındaydım yani istifa etme noktasına gelmiştim, o zaman bölümlerimizi ayırdılar.”

K14 kendi tecrübesinin yol açtığı duygusal etkileri şöyle ifade etmiştir:

“İşteyken gerildikçe geriliyordum ama belki düzelir diye sabrediyordum. Düzelmeyeceğini anladığımda da ayrıldım işten hep. Ama sonrasında da umutsuzluk çöktü üstüme böyle kocaman. Psikolojik olarak kötü günler geçirdim. Çok mutsuzdum, umutsuz ve çaresiz hissettim.”

K15, mobbing nedeniyle yaşadığı duygusal etkileri şöyle aktarmıştır:

“Ağlama çok oldu çünkü özellikle o şirketin denetiminde 2 sene o kadar çok üstüme gelindi ki, neredeyse her gün tuvalete gidiyor gibi yapıp tuvalette ağlıyordum. Sürekli mutsuz, gergin, diken üstündeyim. Moralem sıfır. Kendimi çok kötü hissettim gerçekten.”

Diğer yandan, yaşadığı mobbing nedeniyle hırslanan katılımcılar da mevcuttur:

Örneğin K2, kendi deneyimini şu sözlerle aktarmıştır:

“Onca strese rağmen, daha iyi yapayım işimi diye hırslanıyordum. Beni olumsuz etkiledikleri şeklinde bir zevki karşı tarafa vermek istemiyordum. Ama çok daha tahammülsüzdüm, gergindim. Huzurum yoktu evde bile.”

K7 de mobbing nedeniyle daha güçlü bir karaktere sahip olduğunu düşündüğünü şu sözlerle ifade etmiştir:

“Ya tabii ki mutsuz oldum. Çok sinirleniyordum. Her hafta ağlama krizleri geçiriyordum mutlaka. Ağlamadığım hafta gerçekten hiç olmadı 4 yıl. Ama ses çıkarmayı öğrendim, bu açıdan beni karakter olarak güçlendirdi diyebilirim. Ben içime atardım, ifade edebilmeyi ve normalleştirmemeyi öğrendim. Bana en büyük artısı o oldu diyebilirim. Çünkü eğer ben bunu normalleştirirsem, ses çıkarmazsam bir gün ben de ‘karanlık tarafa’ geçerim diye korkuyorum. Birileri beni desteklesin ya da desteklemesin umrumda bile değil. Bana göre yanlışsa yanlış diyebilmeliyim. Şimdiki işyerimde de baştan itibaren bu bilinçteyim. Yanlış yapıyorsunuz, bu bir mobbing, bu bir cinsiyetçilik diye bunu çok sesli bir şekilde dile getiriyorum. Mesela bir öncekinde atıyorum daha üst yöneticiye bunu söylemezken veya üstü kapalı söylemeye çalışırken şu an çok daha açık şekilde söylüyorum.”

K12, mobbing sonucunda yaşadığı duygusal deneyimini anlatırken, olumsuz etkilendiği halde bir yandan da hırslanıp direnme isteği duyduğunu şöyle ifade etmiştir:

“Mutsuzdum, sinirliydim, kendimden şüphe ediyordum. Ağlıyordum sık sık. Mesela kendi talimatını yerine getirdim ve sonucu kötü oldu diye beni diğer çalışanlara ‘gerizekalı’ diyerek kötülediği olayda ben kahkaha atmıştım ofiste, ama evde bunun için günlerce ağladım. Anne babama anlattım ve korktum ya bana inanmazlarsa, ya o söyledi diye yaptığımı inanılmazsa, acaba benim hatalı olduğum düşünülür mü diye şüpheye düştüm kendi içimde. Bunun gibi başka olaylar da oldu çünkü, başkalarının yaptığı hatalar yüzünden bana hakaret ediliyor, başkasının hatası yüzünden ben de uyarılıp azarlanıyorum vesaire. Ama ben de bundan sonra kendimi sağlama aldım, kendi işlerimi doğrudan en tepe yöneticiye kendim sunmaya başladım. Bir ara işten ayrılasm gelmişti ama hayır, kalacağım diye direttim, onlara beni yıldırıdıkları bana kendimi kötü hissettirdikleri zevkini yaşatmayacağım, sindirilmeyeceğim.”

5.3.2. Fiziksel veya psikolojik sağlık üzerindeki etkilere ilişkin bulgular

Mülakatlarda katılımcılara yaşadıkları mobbingin fizyolojik veya psikolojik sağlıkları üzerinde herhangi bir etki bırakıp bırakmadığı sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtlara göre, *kaygı bozukluğu (anksiyete), panik atak, depresyon ve yeme bozukluklarının tetiklenmesi* mobbingin sıkça görülen psikolojik sonuçları arasında yer alırken; fiziksel sağlıktaki etkiler *uyku düzeninde bozulmalar, saç dökülmesi, kilo değişimleri ve kalp rahatsızlıkları* olarak ortaya çıkmıştır. Hem psikolojik hem de fizyolojik etkilere sahip olan *yoğun stres* de katılımcılar tarafından yaygın olarak tecrübe edilmiştir.

Bu bağlamda, K1 yaşadığı mobbingin sağlığı üzerindeki etkilerini ve işten ayrıldıktan sonra dahi bu etkilerin bir kısmının sürdüğünü şu sözlerle anlatmıştır:

“Elim yüzüm çöktü, gözaltlarım simsiyahtı. Çok ciddi kilo verdim. Çok komik olacak ama saçlarımın bile yapısı değişti. Saçlarım keçe keçe, gözaltlarım mosmor, 60 kilogramdan 47 kilograma düştüm. Altımdaki çalışanlar ‘Abla sana ne oldu, bak zayıflıyorsun, azıcık yemek ye’ diyorlardı. Yemekle alakası yok ki, psikolojim berbat durumda, psikolojim bedenime yansıyor. En son psikolojim tamamen çöktü, resmen çöp tenekesi haline geldim ve bir arkadaşım kolumdan tutup psikoloğa götürdü, tedaviye başladım. Yani anksiyeteye sebep oldular, işten ayrıldım ama anksiyete hala sürüyor. Anksiyetenin geçmesi epey zaman alacak. Hala yer yer toplu taşımaya bile binemediğim anlar var.”

K2 ise, her ne kadar yaşadığı mobbing nedeniyle daha fazla hırslanıp, faillere kendisini etkiledikleri zevkini tattırmama motivasyonu ile hareket etse de, mobbingin çeşitli etkilerini yaşamıştır. Bu bağlamda sağlığı üzerinde kendi tecrübe ettiği etkileri aşağıdaki sözlerle dile getirmiştir:

“O an çok stres oluyordum. Anksiyetik ve stresli oluyordum. Bu, sanırım benim ifadelerime, davranışlarıma, hareketlerime de yansiyordu. O da haliyle daha da gerginlik yaratıyordu. Çok strese sokuyordu beni. Sanırım o yüzden saçlarımda beyaz var. Birkaç beyazım iş yerinden sonra çıktı. Uykusuzluk çekiyordum. Anksiyetem çok tetiklendi, hala geçmedi.”

K3, ruhsal ve fiziksel sağlığında mobbing nedeniyle oluşan olumsuz etkileri şöyle tanımlamıştır:

“Ağlamalarla gerginlikle falan başlayan süreçte zaman içinde sağlığım da kötü etkilendi. İşe gitme fikri beni o kadar mutsuz ediyordu ki geceleri sabah olmasın diye uyumak istemiyordum, baya gece 3’e, 4’e kadar yorgun olduğum halde sırf sabah olmasını istemediğim için uyanık oturuyordum. Bu da tabii beraberinde başka sağlık sorunlarını da getiriyordu. Bardağı taşıran damla panik atak geçirecek seviyeye gelmem oldu. En son, iş yerinde çok yalnız kaldığım dönemde panik ataklar yaşamaya başladım ve psikolojik destek almaya karar verdim.”

K4 mobbing sürecinde sağlığı üzerinde gözlemlediği etkileri şöyle ifade etmiştir:

“Bazen gece 3’lere 4’lere kadar çalışıyorduk ve artık çok sağlıksızdım. Gözlerim çöktü, vitaminsizlik, uykusuzluk insanın direnci düşüyor. Sürekli birbiri ardına toplantılar yapılıyor, değil yemek yemek, tuvalete bile gidemiyorduk. Yemek yapacak vaktim yoktu ki, sürekli dışarıdan yiyordum yemek de maddi durumumu kötü etkilediği için dışarıdan da yiyemiyordum sürekli. Aç ve sağlıksız şekilde geçirdim uzun bir vaktimi. Zaten 4-5 saat arka arkaya toplantıya girdiğin zaman bir şey yapmaya vaktin de olmuyor. İşin bittikten sonra o haldeyken kendime kalkıp bir yemek yapayım da demiyorsun. Sağlığım aksadı çünkü hastane randevularıma gidemez hatta randevu bile alamaz oldum. Çünkü alacağım bir şeye denk gelecek ben yine gidemeyeceğim bu sefer tekrar bulamayacağım randevu diye diye sağlığım etkilendi. Ayrıca benim direncim o kadar çok çalışmaktan ve o kadar mutsuz huzursuz olmaktan ötürü o kadar düşmüştü ki ben çok kötü bir covid geçirdim. Çok çok ağırdı ve ben bunu da mobbinge bağlıyorum. Bu artık her şeyi birbirine bağlamak olabilir ama o sırada direncimin düşmesine bunun neden olduğunu düşünüyorum. Bir de kuyruksokumunda kırık var, kırdım ama ben bunun için doktora gidemedim. Kırık değildir herhalde diye işin başından kalkıp doktora gitmiyordum ama çok çok kötüydü, uzunca bir süre oturamadım, çok ağrıdı, çok zorlanıyordum. Ama izin almayayım yine izin aldı diye bana laf edilmesin zaten kırık değildir diye diye doktora gitmedim. Halbuki kırılmış. Ben işten ayrıldıktan sonra gittim doktora. Keşke daha önce doktora gitseydim de keşke daha önce ona göre davransaydım diyorum. Çok ağır bir covid geçirmezdim daha iyi bakardım çünkü kendime.”

K5, sağlığı üzerindeki etkileri şu sözlerle aktarmıştır:

“Valla ciddi bir şekilde 2009 yılından beri ara ara psikoterapi alıyorum. Ama mesela 2020’den beri kesintisiz alıyorum zaten. Depresyona girdim ve bunun bendeki etkisi çok büyük oldu. Çok çok ciddi etki etti beni de çok dönüştürdü. İşle ilgili stres altında çalışabiliyorum, onda hiçbir beis yok. Ama kişisel hayatıma da sirayet eden büyük bir stres oldu mobbing nedeniyle. Daha çok alkol tüketiyorum mesela.”

K8, sağlığı üzerindeki etkileri şöyle anlatmıştır:

“Sağlığım açısından psikolojik olarak etkilendim ama fiziksel bir sorun yaşamadım. Ama psikolojim mahvoldu gerçekten.”

K10 ise mobbingin etkilerini fizyolojik olarak yoğun biçimde hissettiğini şu sözlerle anlatmıştır:

“İkinci işimde bana ahlaki olarak uymayan işler yaptırılmasına karşı çıktığım için yöneticimin ağır mobbingine maruz kaldım ve o zaman mesela panik atak gibi bir şey başladı, hayatımda hiç olmayan bir şey. Bir de annem babam da kalp hastası, bende de üfürüm başladı. Bayağı fizyolojik bir hastalığım oldu bir anda. Son günümde artık istifa edeceğim, bana Holter takılı, gideceğim, kadın yine ters bir şey söyler de benim canımı sıkar başıma bir iş gelir diye korkumdan yanımda annemle gittim son gün, üstümdeki etkisi o boyuttaydı. Fiziksel olarak basbayağı hasta oldum, ve onun sıkıntısını da çektim işte sürekli doktor kontrolü vs. Hala sürmüyor ama. Buradan bir önceki işime yani üçüncü işime girdiğimde geçti ne kalpte üfürüm kaldı ne panik atak kaldı. Net bir şekilde bir önceki işyerinde yaşadıklarımın yarattığı bir sorundu yani, oradan ayrılınca geçti. Şimdikinden gördüğüm ise yoruyor beni, sinirliyim çok. Yorgunum, sürekli uyku halindeyim zaten, hiçbir şey yapasım yok.”

K12, mobbingin sağlığı üzerindeki etkilerine şöyle örnek vermiştir:

“Ben mutsuz olduğumda çok fazla yemek yiyen, çok fazla yalnız kalıp ağlayan bir insandım. Orada çalıştığım süre boyunca çok ani kilo alıp çok ani kilo verdiğim dönemler oldu, çünkü benim duygusal yeme bozukluğum var. Mutsuz olduğumda sadece yemek yemek beni kurtarır gibiydi ben de çok kilo alıyordum. Özellikle ilk aylarda bunlar bana mobbing yaparken, tabii bende duygusal yeme bozukluğu olduğunu da bilmiyorlar, bana uyguladıkları mobbinge ben sadece yemek yiyorum, ofiste ben bir ayda 9-10 kilo aldım ve bu beni daha çok mutsuz ediyor. Ama ben mobbinge baş etmeyi daha iyi öğrendikten sonra daha düzenli yeme alışkanlıkları edindim.”

K14, mobbing nedeniyle sağlığında oluşan etkileri şöyle tanımlamıştır:

“Sağlığım üzerinde psikolojik etkileri oldu, ama bunun için bir tanı filan almadım.”

K15 ise mobbingin kendisinde yarattığı fizyolojik ve psikolojik etkilerle ilgili soruya şu yanıtı vermiştir:

“Kişisel olarak psikolojimi de etkiledi. İş dışında da etkileniyordum yani bundan. Uyku düzenimi bozdu, rüyalarım girdi, hatta depresyona sebep oldu. Saçlarım dökülüyor gözlerim mosmor filan, dışarıdan da belli oluyordu artık.”

5.3.3. Sosyal durum üzerindeki etkilere ilişkin bulgular

Mobbing deneyiminin sonucu olarak sosyal durumları üzerinde gördükleri etkileri tarif etmeleri istenen katılımcılar, mülakatlarda birbirinden farklı yanıtlar vermişlerdir.

Bazı katılımcılar *sosyal çevrelerinden izole olduklarını, yalnızlaştıklarını, içe kapandıklarını ve yaşadıkları olumsuzluklar nedeniyle özel ilişkilerinin yıprandığını* vurgularken; bazı katılımcılar *sosyal çevrelerine daha çok sarılıp destek aldıklarını* dile getirmişlerdir.

K1, yaşadığı sosyal etkileri şu cümlelerle ifade etmiştir:

“İzole oldum, ben kendimi kapatmaya başladım. Sadece iş yerinde değil, özel hayatımda da. İş yerinde beynim o kadar yoruluyor ki evdeki tek bir sese bile tahammülsüz hale geldim. Evde çalışan bir tane çamaşır makinesinin sesine bile dayanamazken dışarda 3-5 arkadaşım ile oturup nasıl kahve içeyim? İş dışındaki çevremle ilişkilerim de bu yüzden bozuldu, yaklaşık 2 senemi alan bir döneme yayıldı bu etki. Çünkü çalıştığım yerin stresini artık taşıyamadığımı fark eden insanların bir kısmı ‘Tamam sıkıntı yok, çok stresliydin bize denk geldi’ dedi, kimisi de ‘Bize ne senin iş yerindeki stresinden’ dedi gitti.”

K2 ise mobbing sürecindeki sosyal deneyimini şu sözlerle dile getirmiştir:

“İşyerinde mobbing yüzünden yalnız hissettiğim oluyordu bazen. O yüzden prodüksiyon ekibindeki arkadaşlarıma anlatıyorum ve rahatlıyordum. Paylaşmak iyi geliyordu. Prodüksiyon ekibi haricindeki herkes bana karşıymış gibi geliyordu. Ev yaşantımı da etkiliyordu çünkü bazen sinirimi annemden çıkarıyordum. En son artık en ufak bir şey için bile evde ellerim titreye titreye bağırıyordum. Uykusuzluk, anksiyete hepsi ‘kombo’ oluyordu.”

K3, maruz kaldığı mobbingin sosyal açıdan etkilerini şöyle anlatmıştır:

“Yakın çevremle paylaştım bazen, onlar destekledi tabii ki. Ama açıkçası çoğu zaman yaşadığım şeyleri tekrar birine anlatacak gücüm olmuyordu, içime atıyordum. En kötü geçirdiğim dönemlerde ailemin bile yaşadıklarından pek haberi yoktu. Ailemle kavga ettiğim oluyordu çünkü tahammül seviyem çok düşmüştü.”

K4 ise mobbing nedeniyle sosyal hayatında gerçekleşen etkileri şöyle dile getirmiştir:

“Bir kere çevremdeki insanlara daha az vakit ayırır oldum çünkü ayıracak bir vaktim yoktu. Çok geç saatlere kadar çalışmak zorunda kalıyordum çünkü yeter ki iş bitsin de şu davranışlara maruz kalmayayım diye düşünüyordum. Çevremdeki insanlara vakit ayıramıyordum, vakit ayırdığımda da çok mutsuzdum. Sizin etrafınızda da illa ki olmuştur, çok mutsuz bariz, ama çözümü sizde değil. Mutsuz değilmiş gibi davranıyor ama enerjisi çok düşük ve farkındasın sen. Ailem çok üzülüyordu, ailem burada değil sadece telefonla konuşuyorum. Onlar da çok huzursuz oluyordu, bizim kızımız neden böyle, onların da elinden bir şey gelmiyordu. Kedimle çok ilgilenemedim o huysuzlandı her şeyi dağıttı kırdı döktü o da huzursuz oldu.”

K5, mobbing nedeniyle sosyal hayatında gördüğü etkileri şu sözcüklerle özetlemiştir:

“Sosyal açıdan daha içe kapanık oldum daha az görüşür oldum arkadaşlarımla. Görüştüğümüzde de iş hayatım ve yaşadıklarım oluyor çoğu zaman gündem. Zaten ailem de durumun farkında. Ve ben daha çok

içime kapanıyorum böyle durumlarda. Konuşmaktan daha çok çekiniyorum, daha stres doluyum, evde de mesela gergin oluyorum, daha tahammülsüzüm. İşyerinde yaşadıklarım benim özel hayatımda da olumsuz etki ediyor. Bunlar karşısında o kadar öfke doluyum ki birileri başka bir şey anlattığında bu bir problem değil diye sinirleniyorum, çok daha tahammülsüzüm açıkçası.”

K6, mobbingin özellikle sosyal açıdan etkilerini hissettiğini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Sosyal hayatımı en azından buradaki sosyal hayatımı çok etkiledi. Hani bir sene gel, sadece iki insanla görüş, sadece iki insanla öğle yemeği ye. Şu an artık o yöneticiye bağlı olmadığım ve böyle 10-20 kişi hep beraber arkadaş olduğumuz için aradaki farkı daha iyi anlıyorum yani.”

K8, mobbingin sosyal hayatı üzerindeki etkilerini şöyle ifade etmiştir:

“Sosyal hayat diye bir şey yok zaten sürekli gece de hafta sonu da dahil mesaidesin. Bir yere gidemiyorsun edemiyorsun. İnsanlar çok daha kolay para kazanabiliyorlar gayet de mutlular, ben neden bu kadar eziyet çekiyorum dedim. Kendimi sürekli başkalarıyla kıyaslıyordum.”

K9, mobbingin sosyal hayatına etkisini şöyle ifade etmiştir:

“Mobbing huzur kaçırıyor, iş stresinden farklı bir şey bu. Huzurum kaçınca sosyal hayatımda da huzursuz oluyorum, bu da işe gitmek istemememe sebep oluyor zaten.”

K10, mobbingin sosyal hayatında yarattığı etkileri şöyle ifade etmiştir:

“Bu işyerindeki sıkıntılarım da eve tabii ki yansıyor. Çünkü sinirli geliyorum eve, sabrım bitmiş halde geliyorum. Evde küçük bir çocuk var, bir eşim var. Yani aslında sabrımın %100 falan olması lazım. Kendimle alakalı da özgüvenim düştü. Çok emindim kendimden, her şey oturmuştu, işim, ev hayatım, kararlarım güveniyordum. Şu an mesela bilmiyorum. Ne yapabilirim, ne yapamam, gerçekten ben bu muyum, illa böyle her işyerimde bana bunu soracaklar mı, bilmiyorum. Mesela *remote* (uzaktan) işlere başvuruyorum, görüşürken neden *remote* diyor! Yazmışsın oraya ben de başvurmuşum, yazmasaydın o zaman oraya *remote*. Ben çok merak ediyorum mesela *on-site* (ofiste) yazan görüşürken neden illa buraya gelmek istiyorsun diyor mu, demiyor! Sürekli insanların bana neden *remote* diye sormasını çocuğa bağlarsam, demek ki bu iş yapmayacak evde yatacak, iki de para kazanayım çocuğuma da bakayım diyor algısı oluşacak diye korkuyorum. O yüzden böyle kalakaldım çukurun içindeyim şu an yani. Artık böyle mobbing görüyorsam da gün içinde, anlamıyorum yani. Anlamıyorum, kapattım. Duymuyorum mesela. Tamamen kapandı algılarım, çevremi algılamıyorum artık.”

K11 mobbing nedeniyle şöyle sosyal etkiler deneyimlediğini aktarmıştır:

“Huzurumuz çok kaçtı, işyerinde ikimiz de mutsuzuz ama dışarıdan farklı algılanabildi. Ailelerin de tavrı oldu, bir şey demediler ama sanki erken mi evlendiniz tavrı oldu bize karşı. Neyse ki sonrasında güzel bir iş buldum hala da buradayım kaç yıldır çok huzurlu çalışıyorum. Meğerse gayet uyumlu da bir insanmışım!”

K12, yaşadığı sosyal etkileri şu biçimde dile getirmiştir:

“Sosyal hayatımı etkiledi. İş hayatında o gün kötü bir şey yaşadıysam eğer akşam arkadaşlarımla buluştuğumda ağlayarak oturduğumu biliyorum. Saatlerce oturup ağladığım ne yapmam gerektiğini bilmediğimi anlattığım zamanlar oluyordu. Sosyal hayatımı tabii ki etkiliyordu bu, yememe içmeme bile etkisi vardı. Çünkü o gün huzursuzsam öğle yemeği yiyemiyordum mesela, yeter ki ondan uzak olayım onu görmeyeyim de molamı aşağıda tek başıma oturarak yapayım, yemek yemeyeyim gibi bir kafa yapısı oluşmuştu bende. Ben eskiden bir sorun olduğunda hemen aksiyon alan bir şekilde ya çözen ya da bitiren insan olurdum. Bu mobbing deneyimiyle birlikte ben tepki vermemeyi susmayı durmayı öğrendim. Bu açıdan benim için bir kazanım oldu diyebilirim.”

K13 ise deneyimlediği sosyal etkileri şu şekilde tarif etmiştir:

“Biz işyerinin içinde aynı sosyal tesiste yaşıyorduk, aslında en büyük olumsuz etkisi de bana buydu. Yani ben sosyal tesiste yemek filan yerken iş dışında da sürekli bu kişiyi ve eşini görüyordum. Ve eşiyile konuşmadığım için, eşiyile arkadaşlık kurmadığım için de baskı kuruyordu bana. Eşini de eğlendirmek zorundaydım! Eşi de aynı işyerinde çalışıyordu. Hiçbir şekilde kaçamıyorum gibiydi yani işte bu dışarıda bu.”

K14, mobbingin sosyal hayatındaki etkilerini şöyle aktarmıştır:

“Maddiyatla doğru orantılı olarak eve kapandığım için, tüm sosyal çevreden de soyutlanmış oluyorsun ve insanların seni ‘Aaa yine işten çıkmış, yine işten ayrılmış’ diye başarısızlıkla yaftalamalarına maruz kalıyorsun.”

K15, mobbing nedeniyle sosyal hayatında tecrübe ettiği etkileri şöyle paylaşmıştır:

“Hangi sosyal hayat! O kadar çok iş yüklüyorlardı ki zaten sosyal hayat diye bir şey yok. Arkadaşlarımla ailemle görüşemiyorum kendime hiç vakit ayıramıyorum iş dışında bir hayatım yok gibiydi yani. Sanki ben makineyim böyle çalışmak için yaşıyorum, öyle davranıyorlar.”

5.3.4. Profesyonel yaşam üzerindeki etkilere ilişkin bulgular

Mobbingin kişisel ve sosyal etkileri kadar, profesyonel yaşamlarında da etki ettiğini belirten katılımcılar, sıklıkla *motivasyon kaybı*, *performans düşüşü*, *işten veya meslekten soğuma*, *işyerine olan bağlılığın azalması* gibi etkiler yaşadıklarını ifade ederlerken, *mobbing nedeniyle işten ayrılan* katılımcıların sayısı da dikkat çekmektedir.

K1, yıllara yayılan mobbing sürecinde yaşadığı profesyonel etkilerle ilgili şu ifadeleri kullanmıştır:

“Keşke gördüğüm mobbing ve yaşadığım etki hep ilk işe başladığım gibi olsaydı. O zaman da vardı ama daha katlanılabilirdi. Bir kaşık biber-bir kaşık bal gibiydi, tolere ederdim, beni bu kadar mahvetmezdi. Ama ben sürekli yükseldim, yükseldikçe mobbing dozu arttı, en son olay taciz... En nihayetinde işe

gitmemeye başladım, hiçbir motivasyonum kalmadı. Oradaki kariyerim bitti. Ama o kadar mobbing olmasaydı, saçma sapan kendi şahsi çatışmalarını dahil etmeselerdi çok daha iyisi olabilirdi.”

K2 ise kendi deneyimini şöyle ifade etmiştir:

“Ben çok düşünüyordum, bir işi bir türlü bitiremiyordum ya da başlayamıyordum. Mükemmeliyetçiliğin verdiği anksiyete oluyordu. Çünkü kötü yaparsam yine azar işiteceğim diye de geriliyordum. O kadar mükemmeliyetçi olunca da yavaş yapıyor oluyordum. Halbuki sıfır revize gerektiren bir iş çıkarıyordum ortaya, baktığın zaman daha verimli çalışan bendim. Ama en son kavga gürültü olunca çıktım gittim, maaşımı dahi almadım.”

K3, mobbinge maruz kaldığı yaklaşık 3 yıl boyunca deneyimlediği profesyonel etkileri şöyle dile getirmiştir:

“İlk mobbinge uğramaya başladığım sene, mobbingin 6. Aylarında falan toplantılarda hüngür hüngür ağlayacak kadar yıpranmıştım. Benim yapmam için bana maaş verilen işleri bana yaptırmak yerine parayla dışarıya yaptırıyorlardı, işyerindeki diğer insanların bana iş vermesini geçtim benle konuşup selamlaşmasını dahi istemiyorlardı. Bu süreçte bizim yöneticimiz ile diğer yöneticiler arasındaki gerginlik çok arttı, biz de ekip olarak doğrudan maruz kaldık. Sürekli gergin, kızgın mailler, kavgalı toplantılar vesaire. Bu gerginlik, dışlanma hali yaklaşık bir sene kadar sürdü. Hiç motive değildim, sabah olmasın da işe gitmeyeyim diye uyumuyordum. Sonra bizim yöneticimiz dahil ekibin yarısını işten çıkardılar. Bu kez bana ve diğer ekip arkadaşına tekrar iş verilir oldu ama bizim de bu sefer yükümüz inanılmaz arttı. Bu sefer de performansımız yetersiz bulundu ve yine bize iş verilmemeye başlandı. Çok da iyi tanımadığım, pandemi döneminde işe girmiş insanlar bana ‘biz sana iş vermiyoruz, sen atıl kalmadın mı’ gibi sorular soruyordu, benim için o kadar kırıcıydı ki hakkımda sanki çalışmadan para alıyormuşum gibi düşünen insanlar olması. Bu durum aylarca devam etti, aylar boyunca 30-40 kişilik kurumda işe gelip tüm gün sadece iki kişi ile konuşabildiğim, onlar eğer bir toplantıya girerse ya da izin kullanırlarsa tamamen yalnız kaldığım bir süreç geçirdim. En son yöneticimin hakkımda iftira atıp yüzüme gülmesi olayıyla artık işyeriyle bağım tamamen koptu diyebilirim. Artık yaptığım işe de bağlı değilim, umursamamaya başladım.”

K4, mobbing deneyiminin profesyonel hayatına olan etkilerini şöyle dile getirmiştir:

“Hiç iş hayatımın bu kadar başında mobbinge uğrayacağımı tahmin etmemiştim. Çok sorgulamama neden oldu, iş hayatından mesleğimden soğumama neden oldu. İş hayatı gerçekten böyle mi, ben nereye gitsem mobbinge mi uğrayacağım diye düşündüm. Çünkü bunu anlattığımda Yaşı daha büyük daha deneyimli olan insanlar iş hayatı böyle dedi bana. Buna katıldıkları için bu bir gerçek olduğu için bana böyle dediler. Gözümün korkmasına ve çalışmaktan bile soğumama neden oldu bu yaşadıklarım. İşten ayrıldıktan sonra yeni bir işe girdiğimde o kadar ay yapıp da çok iyi yaptığımı bildiğim işi yapacağımı biliyorum ama özgüvenim yok. Yapabileceğime dair özgüvenim kalmadı. Hayatımın her alanını çok kötü etkiledi gerçekten. Ve epey daha süreceğini düşünüyorum. Çünkü yeni bir işe başladığım zaman iyi yapıyor muyum yeterli miyim becerebiliyor muyum emin olamayacağım bence bayağı bir süre. Bu pozisyona yeterli miyim düşüncesini atamayacağım kafamdan diye düşünüyorum uzunca bir süre. Meslekten tamamen soğumuştum. Daha en başında böyleyse sonra neler yaşayacağım diye düşündüm. Bizi tabii çömez, oraya buraya itilebilir

örselenebilir gördüler. Ucuz hissettik, kıymet görmedik. Ve çok kolay, çünkü muhtacız, birimiz gitsek öbürü gelecek, o yüzden o kadar kolay ki bize kötü davranmak onlar için. Mobbingi yaşamadan bu kadar insan hayatında etkisi olabileceğini hiç bilmiyordum. İnsan yaşamadan anlamıyormuş demek ki. Eskiden abartılıyor diye düşünebileceğim durumlarla ilgili şimdi çok daha bilinçliyim. Etrafımda biri mobbinge uğradığını anlattığı zaman onu çok çok daha ciddiye alıyorum artık. Onun hayatında mobbing nedeniyle yaşayabileceği etkileri hiç küçümsemiyorum artık, en ufak şey bile çok etkileyebiliyor çünkü. Hiç böyle olduğunu düşünmezdim. Kalkıp da kimse bana iyi bir yerde çalışıyorsun mobbing de olsa sineye çek çalış demesin, çekilmiyor çünkü. Bir şekilde başımın çaresine bakarım ama bir daha buna maruz kalırsam sessiz kalmam, kalmanın da bir faydasını görmedim zaten.”

K5, mobbing sonucunda tecrübe ettiği profesyonel etkileri aşağıdaki biçimde dile getirmiştir:

“Demotivasyon bir kere birinci etki. İş yapma motivasyonu azalıyor. Önceleri tepki vermiyordum, özellikle çok daha gençken. Kişisel algılayıp kabullenmişti. Ama sonra da bir şekilde oradan ayrılıp giderdim. Benim en büyük tepkim zaten ortamı terk etmek oluyor bir şekilde. Sonra zaman geçtikçe hakkımı arama çabasına girdim. Gerçekten ne kadar kanal varsa ne kadar yol varsa denemeye çalıştım. En son artık sadece tepkisiz kalmaya çalıştım. Ya da önlemeye çalıştım. Mesela işle ilgili mi azarlayacak kişiliğime varlığıma mı saldıracak onu anlamaya çalıştım. Bu olmamış bu kötü olmuş demiyor bana saldırıyor. Bunu gördüğüm anda özür dileyip önünü kesiyorum, kişisel alanıma girmesini önlemek için hemen adım atıyorum. Kendimi telkin etmeye çalışıyorum bu senden kaynaklanmıyor, sana oynuyor burada filan diye. Ama öyle bir raddeye geldi ki ben vereceği tepkiden korktuğum için ihbar süremde yaşayacaklarımdan endişe ettiğim için istifamı iki hafta erteledim ben. Yeni iş ararken nasıl davranmam gerektiğine dair o noktada... biliyorum ki yeni bir şeye girdiğimde yeni bir işe girdiğimde biliyorum ki yine strese gireceğim. Çünkü nasıl davranacağım nelerle karşılaşacağım belirsiz. Dolayısıyla benim davranışlarım ben olmaktan çıkıyor bir süre sonra. O da çok saçma geliyor bana ve ben öyle yapamadığım için de iş anlayışım dönüştü. Artık bulunduğum ortamı daha hızlı terk edebiliyorum. Yer değişikliği konusunda daha rahatım. Her seferinde aynı naiflikle ve yeniden şans vererek devam etmeye çalışıyorum sadece. Ama açıkçası bu benim enerjimi motivasyonumu tabii ki kırıyor. Her seferinde de başarısız olduğum hissini çok besliyor bu benim aslında benim hatam olmadığını bilsem de.”

K6, gördüğü mobbing sonucunda kendi yaşadığı profesyonel etkileri belirtirken şu sözleri kullanmıştır:

“*Micromanagement* tavanda, en ufak şeyde bile müdahale eden bir yönetici ekibi var ve üstelik bazı şeyleri gerçekten biz daha iyi biliyoruz Yöneticiler, bu mobbing uygulayanlar, takık kendi dediklerini yaptırmaya. Apaçık yanlış olsa bile diyor, kendi istediği olacak illa. Bilmiyor halbuki ama fark etmiyor, diyor. Ben de artık umursamıyorum ne yapayım. Zaten işi öyle bir şekle büründürüyor ki o benim altında ismim yazsın isteyeceğim bir iş olmaktan çıkıyor. Daha az emek harcıyorum ben de, çünkü en nihayetinde benim istemediğim ve onun istediği şekilde olacak sonunda. Nasıl istiyorsa yapsın. Sonuçta anamın babamın firması mı bana ne, ne için bu kadar uğraşacağım diye düşünürken buluyorsun kendini. Yani insanı kendi

çalışma prensibinden de uzaklaştırıyorlar. Hiç çalışmam emek harcamam yok, buraya yok en azından. Fırsatımı bulursam giderim.”

K7, gördüğü mobbingin kendisini bir noktaya kadar kamçıladığını ancak işe yaramadığını gördüğünde motivasyon kaybına yol açtığını şu sözlerle ifade etmiştir:

“Bence bu kişiden kişiye değişen bir durum. Ben karakter olarak çok hırslıyım ve yapılan haksızlığı sindiremeyen birisiyim. Ama bu kişisel bir hırs, kendime yediremem bu beni kamçılar, o öyle olmaz böyle olur göstermek isterim. O yüzden de gelişimime çok destek olmuş olabilir ama bir yere kadar. Yani kamçıla kamçıla yap yap yap nereye kadar, ilerleme yok karşılama göremiyorsun. Yapıp evrene atıyorsun. Boşlukta sesin yankılanıyor. O da bir yerden sonra seni yıldırıyor ve beni doğal olarak iş değiştirme sürecine itiyor.”

K8, maruz kaldığı mobbing nedeniyle işten tamamen soğuduğunu şöyle ifade etmiştir:

“Çalıştığım işten tiksindim. Bu sektörden tiksindim. Mesela bir ara sürekli ben istifa edeceğim diye ağlıyordum. Kazandığım para o kadar muazzam bir şey mi, hayır değil. Bilmiyorum. Sektörden kaçıp istifa edip kendime kafe mi açsam noktasına geldim. Bu arada sadece ben böyle değilim, benim çok samimi olduğum bir önceki işimde de beraber çalıştığım şimdi de beraber çalıştığım arkadaşlarım var onlar da böyle. Başka sektörlerde insanlar da var arkadaşlarım. Eve iş götürmüyorlar vesaire. Bilgisayarı kapattığında kendine yüklenen vicdan azabı bile sorunlu bir psikoloji bence. Diğer sektörlerde veya başka yerlerde çalışan arkadaşlarım böyle şeyler yaşamıyorlar.”

Gördüğü mobbing nedeniyle işten ayrılan K9, mobbingin profesyonel hayatına etkisini şöyle açıklamıştır:

“İşten ayrılınca şimdi ne yapacağım düşüncesi zaten psikolojik olarak zedeledi o dönem. Ayrıca şeyi de sorgulattı, yani ben bunlara hep maruz kalacak mıyım, bunlarla nasıl başa çıkacağım, ya da hakikaten benim aynı işyerinde erkek arkadaşım olması problem miydi, başka insanlar da bunu düşünüyor mu benle ilgili, yani sanki sadece o yönetici değil kurumda herkes aynı şeyden şikayetçi olabilirmiş gibi paranoyakça düşünmeye başladım. Profesyonel hayatta iş anlamında beni epey hırpaladı aslında bu durum. İşimin değersizleştirilmesi de çok can sıkıcıydı. Her iş çok değerli herkesin emek sarf ettiği her iş çok değerli. Ama o muamele, yöneticilerin gözünde sanki değersiz bir iş yapıyormuşum gibi düşünmeme sebep oldu.”

K10, farklı işyerlerinde gördüğü mobbingin kariyerine etkisini şöyle ifade etmiştir:

“Bu işyerimde en son artık şikayet ettim adamı. Önceki işyerlerimde şikayet edememiştim bana mobbing yapanları, işten ayrılmıştım. Bunu şikayet ettim ve artık yöneticim değil, ama o insanın hala orada olması beni rahatsız ediyor. Orada hala o odada oturuyor olması, hala o insana sorumluluk veriliyor olması, hala başka yöneticilerin belki de beni ona soruyor olması beni rahatsız ediyor. Çünkü acaba şöyle mi diyor, acaba benim hakkımda nasıl konuşuyor, acaba bu cümlede şunu mu kast etti diye geriliyorum. Adam geliyor mesela yine yersiz bir şey söylüyor, acaba bana mı söylüyor diye tedirgin oluyorum filan artık paranoyak oldum. Ne diyor, kimle konuşuyor, benim hakkımda mı konuşuyor, ne yapacak, bana mı diyor, laf mı

çakıyor vs. Onun orada olması beni çok rahatsız ediyor artık. Keşke gitse, ya da ben gitsem diyorum artık. En son bana mobbing yapan yöneticinin üst yöneticisine dedim ki bakın ben kötü bir muamele görüyorum, iş yapamıyorum, salak gibiyim, özgüvenim yerlerde. Ben zaten bu kötü muameleyi hak etmiyorum. Bana senin birimini değiştirelim dediler hayır dedim bu bir çözüm değil. Hem neden ben gidiyorum sanki problem benmişim gibi, o gitsin. O zaman 2-3 ay sabret zaten o adam gidici dedi açık açık zaten onu göndereceğini söyledi. Sonra bir baktık adam sunumlar falan yaptı, birilerine yalakalık etti ve yerini daha bile sağlamlaştırdı. İnsan kaynaklarından sorumlu kişi yaptılar adamı! Ona o işi veren de bana onu göndereceğini söyleyen yöneticisi! Ben ne diyeyim. Ben de o zaman buradaki yöneticilerin hepsi aynı düşünüyor diye düşünüyorum, hiçbirine saygım güvenim kalmadı. Hepsi bütün yöneticilerin, ki kadın yöneticilerimiz de var bizim, demek ki hepsi aynı şekilde cinsiyetçi, hepsi geri zekalı. Yesinler birbirlerini, ben yokum artık. Biraz şey oldum böyle artık, sessiz. İş konusunda da kendimi göstermek için uğraşmıyorum. Verdikleri iş kadarını yapıyorum sadece. Yeni yöneticim bence iyi bir kadın. Yani iyi bir insan değil de işte bildiğin idareci. Yoksa o da biliyor üstüne yalakalık yapıp astına kızmayı. Patavatsız da biraz, gerilince böyle terbiyesizleşiyor falan. Sırf belki kadın diye ona biraz daha toleranslıyım şu an. Ama bu adam beni erkeklerden nefret ettirdi. Bazen eşime bile böyle aman sen yönetici olma sakın, erkekler hep böyle filan moduna girebiliyorum, çocuğum kız olduğu için aşırı mutluyum filan, böyle bir raddeye geldim yani. Neyse, bu kadına böyle kadın olduğu için biraz toleranslı olduğumu düşünüyorum. Verdiği kadarını yapıyorum ama. Normalde böyle ekstra bir şeyler katmak için harıl harıl çalışır, ilave bir şeyler bulur eklerdim falan, hiç yok öyle bir şey artık. Hiç öyle kariyer tutkum, ateşim, şevkli halim kalmadı artık. Bana deseler ki seni kovuyoruz al bu da tazminatın, teşekkür eder ellerini sıkırım yani Allah sizden razı olsun diye. Bir de mobbing günlüğü tutmaya başladım artık, ileride yasal yola başvurmam gerekirse diye.”

K11, mobbing nedeniyle tecrübe ettiği profesyonel etkileri şöyle değerlendirmiştir:

“Bir işyerine girdiğiniz zaman oradaki insanların sirkülasyonunu öğrenmek onu çok iyi analiz etmek gerekiyormuş, bize çok iyi tecrübe oldu bu. Ben işe girdiğimde 5-6 yıllık bir şirketti ama şirket içinde aşırı bir sirkülasyon olmuş. Yani şirkette 5 senedir çalışan 1 kişi vardı iki patron haricinde. Onun dışındakiler hep maksimum 1-2 sene çalışıp gitmiş. Bu kadar sirkülasyon olursa orada bir bityeniği aramak lazım ama bizim çok sonradan aklımız başımıza geldi yani. Aslında hiç de öyle yepyeni bir şirket değildi, 5-6 senelikti. Bu az bir süre değil, artık amatörlük olmamalı. Bir de zaten amatörlük farklı bir şey zorbalık ayrı, zorbalık insanın karakteriyle alakalı. Bir de iş hayatında şu da var, bir yerde uzun süre çalışmadıysanız, o başka yerlerde tecrübe olarak kabul edilmiyor. Aynı zamanda da negatif bir şey olarak algılanıyor, uyumsuz mu bu gibisinden, dolayısıyla bu o açıdan da benim için kötü bir şey oldu. Sonra girdiğim iş görüşmelerinde de ben orada bana mobbing yapıldı diye ayrıldım demedim, yetkinliğimin çok altındaydı işler dedim, daha kendime uygun alana yönelmek istedim falan dedim. Çünkü ben deseydim ki ben mobbinge uğradım da ayrıldım, bu insanlar bana inanmayacaktı benim kaprisim olduğunu düşünecekti muhtemelen, çünkü tecrübesizdim. Ve ben bu yaşadıklarımı size anlattığım gibi uzun uzadıya anlatamayacaktım da orada. Belki sigortamı bile yapmadıklarını söyleyebilirdim ama onu da söylemedim. Ben çünkü orayı aslında tecrübe olarak bile göstermedim. Çünkü o kadar nefret ettim ki oradan, hayatımda hiç olmasın istedim yani.”

K12, profesyonel yaşamı üzerinde mobbingin etkilerini şu sözlerle anlatmıştır:

“İlk başlarda ben bunun mobbing olduğunu anlayana kadar ben bunu ofisin işleyişi sanıyordum. Yani herkese öyle davranılıyor sanıyordum, çünkü onlarla aynı odada çalıştığım için içeriye karşı nasıl bir tavır sergilediklerini bilmiyordum. Daha sonra bunları kişisel algılamaya başladım, kişisel algıladıkça kendimi ve mesleğimi sorgulamaya başladım. Ben yanlış mıyım, hukuk böyle bir alan mı acaba, ben acaba geç mi kaldım işe başlamakta, hiç beceremiyor muyum, hiçbir şey mi öğrenmiyorum gibisinden kendimi sorguladığım ve kendimi suçladığım için, onların bana etki yarattığı anda ben savunmaya geçiyordum o zamanlar. Ama baktım benim savunmalarım hiçbir şekilde dinlenmiyor karşı taraftan. Başkalarıyla konuşmaya başladım ve kişisel olmadığını anladıktan sonra artık tepkilerim savunmadan kısa ve öz tepkilere döndü. Ben şimdi başka bir işe başlayacağım. Bir korku oluştu bende. Bütün işyerlerinde her yerde var mı bu korkusu oldu. Mesela o işe ilk başladığımda çok güler yüzlü çok sıcak ve uyumlu iyimser bir şekilde davranmıştım, mesela şimdi çok pişmanım keşke ilk günden onlara somurtsaydım diyorum. Daha sonra diyorum ki, acaba yeni gittiğim ofiste böyle mi yapmalıyım, yeni tanıştığım insanlara acaba gülmemeli miyim gibi korkularım endişelerim oluştu. Normalde karakterimle çelişecek şeyleri acaba yapmalı mıyım diye düşünüyorum kendimi korumak için.”

K13, mobbingin etkisiyle deneyimlediği profesyonel etkileri şu biçimde aktarmıştır:

“İlk başta acaba sorun bende mi diye düşündüm, çünkü yeniydim iş hayatında tecrübesizdim. Kendimi sorguladım acaba ben mi yetersizim diye. İşi bırakma noktasına çok geldim. Yani gerçekten kaç defa istifa etmeyi düşündüm işe gitmemeyi düşündüm. Yani gerçekten insanın işe adım atması gelmiyor. Yaptığım işi çok seviyordum ama gerçekten bir kişi nedeniyle kariyerinizi bırakma noktasına gelebiliyorsunuz. Yoksa şirketten memnundum yöneticimden memnundum ama bu kişinin mobbingi nedeniyle işten soğudum. Kendimi sorguladım acaba ben yetersiz miyim diye çok düşündüm. Sonra zaman içinde sorunun benden kaynaklanmadığını ve aslında onun bana şiddetle psikolojik baskı uyguladığını fark etmemle, hem de bölümlerimizin ayrılmasıyla aslında anladım. Hem de kariyer yolum açıldı, çünkü beni çok fazla her yere şikâyet ettiği için yöneticilerin algısı benim belki de iyi bir çalışan olmadığım yönündeydi. Ama bu kişiden ayrılınca gerçekten benim kariyer yolum çok hızlı bir şekilde açıldı. Yani demek ki onun şikâyetlerini de dikkate alan birileri varmış gerçekten. Çünkü genel müdürlük düzeyinde olan bir sürü tanıdığı vardı torpili sayesinde ve sürekli beni kötülüyordu. Ama dediğim gibi ondan ayrıldım ve sorunun bende olmadığını anladım, kendimi yetersiz görmeyi bıraktım.”

K14, mobbing nedeniyle profesyonel hayatında deneyimlediklerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bir kere o iş yerinden ayrıldıktan sonra özelde ben çalışamayacağım herhalde diye büyük bir umutsuzluğa kapıldım ve gidip bir dershaneye yazıldım, hepsi böyle bunların herhalde diye düşünerek özel sektörde düzgün bir iş bulamayacağım, tanıdığım da yok, referansım da yok. Gideyim bari devlete atanayım diye büyük bir umutsuzluk içinde bir yılımı KPSS’ye verdim. Daha sonra o da olmadı. Tekrar çalışmak zorunda olduğum için, tekrar özel sektöre başvurdum. Ve bu tarz deneyimler bende ülke adına, sadece kendi adıma değil, büyük bir umutsuzluk doğurdu. Yani referansın yoksa, bu sadece devlet için söylenir ülkemizde torpil konusu ama referansın yoksa özel sektörde de kurumsal bir yere giremeyeceğimi idrak etmiş oldum. Bende böyle bir etki bıraktı. Onun dışında tabii ki maddi kayıp yaşadım uzun süre işsiz kaldığım için.”

K15, maruz kaldığı mobbingin profesyonel etkilerini şöyle paylaşmıştır:

“Ben işi çok severek yaparken beni işten soğuttu. Motivasyonumu düşürdü yani. Arada başka ekiplerle başka işler üzerinde çalışmam gerekiyordu onlar iyi geçerse motive oluyordum. Ama sonra illa bunlarla tekrar bir araya gelmek zorunda olduğum için motivasyonum tekrar düşüyordu. Sistematiik olarak sürekli aynı şeyleri yaşıyordum bunlarla. Kendimi çok kötü hissettim hep yani. Dışlandım.”

5.4. Mağdurların Mobbing Konusundaki Algıları

5.4.1. Mobbing tanımına ilişkin görüşler

Mülakatlarda katılımcılardan kendi fikirlerine göre mobbingin tanımını yapmaları istenmiştir. Buna göre katılımcıların mobbingin ne olduğuna ilişkin verdikleri cevaplarda, *psikolojik baskı, yıldırma, işten ayrılmaya zorlama, huzursuz etme* gibi ifadelerin sıkça tekrarlandığı görülmüştür.

K1, mobbingi şu şekilde tanımlamaktadır:

“Huzursuz çalışmaya, rahat edememeye, normal şartlarda çalışmamaya sebep olan her şeydir. Bunu insanlar gruplaşarak da yapıyor, şahsi olarak da yapıyor.”

K2 ise mobbingi tanımlamak için aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır:

“Zorbalık gibi. İlkokulda, ortaokulda çocuklar tarafından yaşarız ya, onun yetişkin versiyonu gibi geliyor bana.”

K3, mobbingi aşağıdaki şekilde tanımlamıştır:

“Bir çalışanı yıldırma, sindirmek, geri plana atmak için tekrar eden bir şekilde kötü davranmak veya soyutlamak, yalnız bırakmak.”

K4, mobbingi tanımlamak için şu ifadeleri kullanmıştır:

“Tam tanım olarak tanımını bilmiyorum ama bence, işyerinde diğer çalışanların özellikle benim üst kadememde çalışan insanların kendi konumlarını kullanarak benim huzurumu kaçırmaması, bana kötü davranması, iş ilişkisini kullanarak veya iş kapsamında olması da şart değil iş ilişkisi kapsamında bana yapılan her türlü kötü davranış bana göre mobbing. Amacını bilmiyorum ben kimseye mobbing yapmadığım için. Benim tahminimce amacının biri ego tatmini olabilir. Birilerinin üstüne basarak bundan zevk alan onların moralini bozarak onları iş yerinde elemeye çalışan insanlar gördüm. Kendilerine bir faydası olmasa bunu yapacaklarını pek düşünmüyorum ya da düpedüz kötü kalpli olması lazım birinin bunu bir fayda sağlamadan yapması için.”

K5, mobbingi şöyle ifade etmiştir:

“Bulunduğum ortamda hem dikeyde hem yatayda hem de aşağıdan yukarı olarak uygulanan, duygusal ve fiziksel olarak zorlayıcı hissettiren durumlardır bence. Psikolojik ve sözlü, bazen fiziksel şiddet.”

K6, mobbingi tanımlaması istendiğinde şöyle yanıt vermiştir:

“Bence iş dışında insanın gerçekten üzerine baskı uygulayan durumdur. Yani işle alakalı da olan, veya işle alakalı olmayabilen, insani bulmadığım bir tavır, davranış, söz. Saygı çerçevesinde olmayan her şey diye düşünüyorum daha açık konuşmak gerekirse. Amacı çalışanı yıldırmak bence. Ama bazılarının karakteri de buna sebep oluyor ya da kendi mutsuzlukları, mesela evinde mutsuz oluyor buraya da yansıtmak istiyor. Ya da manasız egolu insanlar yapıyor.”

K7, mobbingi aşağıdaki ifadelerle anlatmıştır:

“Kişinin iş yapışını olumsuz etkileyen ve biraz da duygu içeren bir mantığı var. Objektif olmayan subjektif eleştiri yöntemi. Örneğin iş yapış şeklini beğenmiyorum. Örneğin sosyal medyada da konusu oldu, iş arkadaşını yalnız yemek yemeye zorlamak, davet etmemek ama bunu sürekli yapmak da bir mobbing çeşidi mesela. Değişiyor. Tam kelimelere dökemiyorum ama artık yaşadıklarımı bu mobbing diye ayırt edebiliyorum doğrusu.”

K8, mobbing tanımını aşağıdaki biçimde yapmıştır:

“Çalışanı işyerinde sindirmek ve bunu sürekli onun psikolojisini bozacak şekilde devam ettirmek.”

K9 tarafından mobbing, aşağıdaki ifadelerle tarif edilmiştir:

“Özet tanımlamak gerekirse psikolojik olarak baskı altına almak. Benim kişisel algım bu. Bunun biçimi bazen kötü niyet oluyor bazen dedikodu oluyor bazen aşağılama oluyor. Ne şekilde olursa olsun psikolojik olarak kötü hissettirmek ve baskı altında tutmak diye düşünüyorum.”

K10 ise mobbingi şu ifadelerle açıklamıştır:

“Sadece sözlü değil, davranışsal olarak da, çalışanın ast veya üst fark etmeksizin hakir bırakılması. Bu iş yapmasının önlenmesiyle olabilir, duygusal olarak kendini kötü hissetmesine sebebiyet verilebilir. Bu gibi hareketlerin mobbing olduğunu düşünüyorum.”

K11, mobbingi tanımlamak için şu sözleri tercih etmiştir:

“Bence işyerinde yönetici patron ya da iş arkadaşları tarafından yapılan her türlü zorbalık bence mobbing. Bunun tam sınırlarını bilmiyorum ama şunu biliyorum, hiç kimsenin durduk yere seni kötü hissettirmeye hakkı yok. Bir işyerinde senin kötü hissetmene, akşam eve mutsuz gitmene neden olan bir şeyler devamlı oluyorsa bence bu mobbingdir. Amacı ego olabilir, maddi kaygılar olabilir, rekabet olabilir...”

K12 ise mobbingin tarifi konusundaki fikirlerini aşağıdaki biçimde aktarmıştır:

“Bence birçok çeşidi var tek bir hareketle ya da tek bir sözle olabilecek bir şey değil bence. Bana göre bir insanın görmezden gelinmesi bile iş ortamındaki motivasyonunu düşürdüğü için bir mobbing çeşidi.

Kişinin normaldeki iş tanımından daha ağır iş yüklenmesi de bence mobbing mesela. Çalışmaya gitmek için evden çıkıp beklentilerinin karşılanmamasına yol açan her hareket bence mobbing iş hayatında. Ama kişisel algılanması gerektiğini düşünmüyorum. Bence bunu sana sen olduğun için yapmıyor o kişi herkese aynı şekilde mobbing yapıyor ve onun için bu artık yaşam şekli haline gelmiş. Sosyal hayatında yaşadığı sıkıntılar olabilir, daha farklı yaşadığı hastalıklar falan olabilir. Yani ben kesinlikle bunun normal olduğunu düşünmüyorum ve kişisel olduğunu da düşünmüyorum, o kişinin genel tavrı.”

K13, kendisine mobbingi nasıl tanımladığı sorulduğunda şu yanıtı vermiştir:

“Psikolojik baskı, kişiyi çalışamaz duruma getirme, sosyal yaşama da etki edecek şekilde baskı, sosyal yaşama karışılması, iş dışında da kişilik haklarına zarar verilmesi benliğine karışılması. Amacı da bence yıldırma. Kişiyi yıldırma amacıyla psikolojik baskı yapılması.”

K14 ise mobbingi şu ifadelerle anlatmıştır:

“Çalışana gözdağı verme, aşağılama, isteklerini yapmaya zorlama, zorbalık ederek yıldırıp işten çıkarmaya zorlama amacı taşıyan tüm söz ve hareketler. Psikolojik olarak taciz etme çalışanı.”

K15 ise mobbingi tarif etmek için aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

“İşyerinde uygulanan psikolojik şiddet. Genel anlamda, bence bazı şirketlerde insanlar bunu bilinçli şekilde yapıyor. Ama benim yaşadıklarım da bilinçsizce yapılanlar da vardı. Bence iki türlü de oluyor yani.”

5.4.2. Mobbing failleri ve mağdurlarına ilişkin görüşler

Katılımcılara işyerlerinde en çok kimlerin mobbinge maruz kaldığını ve en çok kimlerin mobbing uyguladığını düşündükleri, gerekçeleriyle birlikte sorulmuştur. Mülakatlarda katılımcıların verdikleri yanıtlarda öne çıkan, genel itibarıyla daha *sessiz, sakin, kendi halinde, dış geçirilebilir görülen ve daha düşük kıdemli* kişilerin daha sık mobbing mağduru olduğu yönündeki fikirleridir. Katılımcıların bir kısmı kadınların daha duygusal görüldükleri için daha kolay sindirilebilir bulundukları ve bu nedenle daha fazla mobbing hedefi olarak seçildikleri kanaatinde iken, bir kısmı bu konuda cinsiyetten çok kişilik özelliklerinin belirleyici olduğunu düşünmektedir. Bununla birlikte, becerikli ve yetkin çalışanların tehdit olarak algılanmaları nedeniyle mobbing hedefi olduğuna dair görüşler de dile getirilmiştir. Mülakatlarda katılımcılar tarafından özellikle mobbing faili ve mağduru arasındaki güç dengesizliğine vurgu yapıldığı görülmüştür. 40’lı yaşlarında olan ve yönetici kademelerinde çalışan kişilerin özellikle mobbing uygulamaya yatkın olduğu yönündeki görüşlerin yaygınlığı ise dikkat çekmiştir. Faillerin *daha yüksek egolu, kendini yetersiz hisseden ve yönetici konumunda* kişiler olduğuna ilişkin görüşlerin de katılımcılar tarafından sıkça tekrarlandığı görülmüştür.

K1, kamu sektöründeki deneyimlerine dayanarak mobbing mağdurları ve failleri konusunda aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

“Kadınlar en çok mobbinge maruz kalıyor bence. Onun dışında kademe olarak ast-üst ilişkisi ile çalışılan bir yer ise alt kademe kesinlikle paramparça oluyor. Nedeni hiyerarşi değil, insanların egosudur. Kendi yetersizliğini bilen, hayatta sadece okumayı başarmış insanlar yapıyor en çok.”

K2 ise mobbing mağdurları ve failleri konusundaki görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

“Kadınlar daha çok maruz kalıyor olabilir, özellikle çocuğu çocuğu varsa zaten ataerkil toplumda hor görülüyor. Onun dışında kendi özelimde hep bazı şeyleri daha çok bildiğim için yaşadım. Her insan kendini o kadar geliştirmiyor veya minimumda yaşamayı tercih ediyorlar. Herhangi bir bilgiyi daha çok bilen, etrafındaki insanların daha yetersiz hissetmesine yol açan insanlar mobbing mağduru oluyor, çünkü mobbing yapan kendini yetersiz hissediyor da yapıyor. Kendini yetersiz hissedip, rekabette hissedip, kendimi geliştireyim demek yerine kıskanmayı seçip, diğerini sabote etmeye çalışan insanlar uyguluyor. Özgüveni çok düşük bence bu insanların. Bunu ben de geç öğrendim, geç fark ettim. Bir de Türkiye genelinde benim düşüncem şu yönde; belki mesela bazı erkek patronların niyeti kadın çalışanlara karşı iyi olmuyor ve o kadın çalışanlar onların istediği gibi davranmadığı için, onlara yanaşmadığı için (cinsellik ya da başka anlamda) olabiliyor.”

K3, en çok mobbing mağduru olan ve en çok mobbing uygulayan kişiler ve gerekçeleri ile ilgili görüşlerini şöyle aktarmıştır:

“Sanırım en çok 30 yaşlarında, artık yeni mezun tecrübesizliğinde olmayan, işinde kendini ispatlamaya başlamış insanlar mobbinge uğruyor çünkü bazıları bu insanları sanırım tehdit olarak görüyor. Aynı zamanda yapı itibariyle sessiz, sakin, fazla şikayet etmeyen insanların da sık sık mobbinge uğradığını düşünüyorum. Bunun sebebi de sanırım mobbing uygulayan kişilerin bu tarz insanlara yaşattıklarının gün yüzüne çıkmayacağını düşünmeleri. En çok mobbing uygulayanlar ise bence kesinlikle orta kademe yöneticiler. Onlar açısından bakacak olursam üst yönetimlerden gelen baskı ile yönetmek zorunda oldukları ekipler arasında dengeyi, iletişimi kurmanın baskısını kaldıramıyor olabilirler. Benim tecrübemde orta kademe yöneticiler genelde 40 – 50 yaşlarında. Bunların arasında en çok mobbing uygulayanların, yönettikleri ekiplerdeki genç insanlara kıyasla daha az donanımlı olanlar olduğunu düşünüyorum.”

K4, daha sessiz sakin kişilerin en çok mobbing mağduru olan kişiler olduğu konusundaki görüşleri yineleyen bir diğer katılımcı olmuş, mobbingin en yaygın mağdurları ve failleri konusundaki fikirlerini şöyle ifade etmiştir:

“Şöyle bir izlenim edindim iki farklı yerdeki deneyime göre. Daha sessiz sakin uyumlu olmaya çalışan aman ağızımızın tadı kaçmasın derler ya o modda olan, daha çözüm odaklı insanları çok sessiz buldukları için onların üstüne daha rahat gideceklerini düşünüyorlar ve daha çok gidiyorlar. Sanki o insanlar hakkını aramayacakmış kendilerine bir şey demeyecekmiş gibi düşünüp bundan daha çok güç aldıklarını

düşündüm ben gözlemlediğim kadarıyla. Kadınların özellikle maruz kaldığını daha çok gözlemledim çünkü hala kadınların iş hayatında yer almasını bazı yerlerde çok garipsiyorlar. Hala bazı alanları bir kadın mesleği olarak görmüyorlar ve orada bir kadın gördüklerinde sırf kadın oldukları için onlara mobbing olduğunu gözlemliyorum. Etrafımda sırf kadın olduğu için ona iş verilmeyen geri planda tutulmaya çalışılan sürekli kötü davranışa hakaretlere maruz kalan çok fazla kişi var. Sosyal medyada da artık insanlar içini döküyor çok fazla, paylaşıyorlar yaşadıklarını ve orada da gözlemliyorum. En çok mobbing uygulayanlara gelince; kendisi de mobbinge uğramış ve bunu normalleştirmiş, işin yürütülme şeklinin bu olduğunu sanan, biz böyle gördük bize böyle yapıldı biz de bunu yapacağız diye düşünen insanlar var. Bir de benim çalıştığım yerde rekabeti bu şekilde sağlıyorlardı. Yaptığımız işi sürekli kötüleyerek başarılı olmadığımızı yeterli olmadığımızı sürekli dile getirerek rekabet oluşturmaya çalışıyorlardı. Daha çok çalışıp çabalamamızı daha iyi olmamızı bu şekilde sağlamaya çalışıyorlardı. Bir de mobbing uygulamaktan zevk alan insanlar olduğunu da gördüm açıkçası. Hani böyle davranmak onları mutlu hissettiriyor gibi geliyordu bana.”

K5 ise mobbingin en yaygın görüldüğünü düşündüğü mağdur ve faillerini şöyle ifade etmiştir:

“Kadınlar en sık mobbing görenler. Acı ama gerçek. Her yerde olduğu gibi. En çok uygulayanlar ise erkekler. Özellikle yönetici konumundaki erkekler. Bunun pek çok farklı nedeni var. Birincisi, karşı cinse olan üstünlük kurma gerekçesi – bazen itiraz etme modunun veya birtakım şeyleri doğru bildiğinizi belirtmenin tetiklediği bir durum olabiliyor. Bazen sadece çekici olduğunuzu düşündüğü için olabiliyor. Bazen tehdit olarak görüyor olabilir. Benim bu nedenle kadınlardan da mobbing gördüğüm ortamlar oldu. Tehdit unsuru olarak algılandığınız için mobbinge uğrayabiliyorsunuz. Bazen de bir iktidar savaşı, alan paylaşımı üzerinden gidebiliyor. Yani eşlenikte (akranda) da aynı mobbingi yaşayabiliyorsunuz çünkü iktidar savaşına girdiyseniz orada bir tehdit unsuru olarak algılandıysanız da benzeri yatay bir mobbing de uygulanabiliyor.”

K6, mobbingin failleri ve mağdurları konusunda şu görüşleri dile getirmiştir:

“Daha çok junior ekibin maruz kaldığını düşünüyorum ben. Daha uzman seviyesinde insanlar maruz kalsa da gidebiliyorlar o işten ama daha buraya yetişmeye gelen deneyimsiz junior ekibin üzerinde daha çok baskı oluyor çünkü onların hemen kolayca gidemeyeceğinin de farkında oluyorlar. Ama özellikle son iki senedir (pandemiden beri) bu ikisi arasındaki ayrım da ortadan kalktı, herkesin işe muhtaç olduğunu bildikleri için artık daha da arttırdıklarını düşünüyorum bunu sistematik bir şekilde yapan insanların. Çalışan eğer sana mecbursa muhtaçsa ve bunu hissediyorlarsa bu mobbingi daha çok yapıyorlar bence. Yani dışlerini geçirebildiklerine diyeyim. Ben daha ara kademe yöneticilerin en çok mobbing uyguladığına şahit oluyorum çünkü bence onlar da üstlerinden mobbing yiyorlar. Oradan da bunu bize taşıyorlar. Ara kademe yöneticinin daha korkunç olduğunu düşünüyorum ben. Ama üst kademenin yaptığı bize gelmiyor da olabilir yani. Ama ara kademe yönetici başkasından gördüğü baskıyı bize yansıtıyor. Bir de, benim gözlemime göre bu mobbing uygulayan ara kademe hep 40’lı yaşlarında, 70’lerde doğanlar işte, X kuşağı. Bizim kuşağa (Y) göre zaten o kuşak çok daha hızlı ilerlemişler. Pek tecrübelerine bakılmamış yani yükselirlerken, bizden farklı olarak. Daha erken yönetici olabilmişler. Ben mesela buradan bir gün gitsem de yine başka yere junior olarak giderim. Onlarsa benim yaşlarda yöneticiymiş. Buraya başka yerlerden yönetici olarak gelmişler. Daha

öncesinde de bir yerlerde yöneticilik yapmışlar. Hepsinin en az 10 senedir yönetici tecrübesi var. Ama ne kadar yönetebiliyorlar gerçekten yönetebiliyorlar mı diye hiç bakılmamış. Hep böyleler.”

K7, mobbingin öne çıkan mağdurları ve failleri konusunda aşağıdaki biçimde görüş bildirmiştir:

“Ben orada kadın erkek ayrımı yapmıyorum. Kesinlikle junior pozisyonda olan çalışanlar daha fazla maruz kalıyor. İş hayatının ilk 3 yılındaki insanlar daha çok kalıyor. Ama onun haricinde işte biraz daha zayıf algılanabilecek olan kadınlar olabilir, ya da daha iletişime kapalı içe dönük insanlar daha fazla maruz kalıyorlar bence. Nedeni ise kimin dışı kime geçerse mantığı. Buna hiyerarşi olarak da bakabiliriz, mesela direktör astına mobbing yapıyor, genel müdür direktöre yapıyor vs. orada bir hiyerarşi tanımlanıyor doğal olarak. Daha güçlü olan, daha zayıf bulduğunun üstünde bir egemenlik elde etmek istiyor bence. Egemenlik mantığı da onu zora koşma, zorlama. Bence bir de her iki taraf da durumun farkında olmayabiliyor. Yapan yaptığının, uğrayan da yaşadığının mobbing olduğunu bilmiyor olabiliyor. Şey diye düşünüyor, ben onu zorluyorum daha iyiye gitsin diye düşünüyor ama bu bir gelişim yöntemi değil aslında mobbing işte. Mobbing uygulayan tarafa bakarsak, ben bunun biraz yetişmeyle ilgili olduğunu da düşünüyorum. Bir şekilde yaptıklarını göze sokmak isteyen ya da kendinin daha iyi olduğunu vurgulamak isteyen insanlar yapıyor gibi geliyor. İş hayatında totalde 7. Yılım ve 4 farklı işyeri gördüm ben. Hiç mobbinge maruz kalmadığım işyerim olmadı gerçekten. Genelde de hepsinde şunu fark ediyorum, mobbingi uygulayan taraf bir şekilde daha üst tarafına kendi varlığını kabul ettirmek istediği için kendine tehdit olarak gördüğü birini de sindirme yıldırma politikasına giriyor. İlla bu yönetici pozisyonunda olmak zorunda değil, benimle aynı seviyede olan biri de bana mobbing uygulayabilir. Neden çünkü benden daha iyi olduğunu göstermeye çalışıyor. Bunu da seni kötüleyerek ya da seni psikolojik olarak yıldırarak yapıyor.”

K8, yaygın görülen mobbing failleri ve mağdurları konusunda görüşlerini aşağıdaki biçimde dile getirmiştir:

“Cinsiyet olarak değil ama bence kıdem olarak değişiyor, benim işyerimde öyle en azından. Asistanlar çok fazla mobbinge uğruyor denebilir. Ama bence manager ile asistan arasında senior yani benim pozisyonum olarak bütün sorumluluğun da sende olması sebebiyle bence daha fazla mobbing uygulanıyor. Çünkü bir sorun olduğunda kimse asistana gitmiyor, orada sen sorumlusun ve kabak her zaman senin başına patlar yani. Öte yandan bence üst yönetim, müdürler vs. daha çok mobbing uyguluyorlar. Kadınlar da mobbing uyguluyor hatta birçoğu da kadınlardan çıkıyor denebilir. Egosu çok yüksek olan insanlardan çıkıyor failler bence daha çok. Senin unvanın ne kadar yüksek olursa olsun eğer bir şekilde kendi egonu tatmin ettiysen mobbinge ihtiyaç duymuyorsun, ilişkilerini de insancıl düzeyde yürütüyorsun. Ama egosunu tatmin edememiş insanlar altındaki insanlara bunu gösterme çabası içine giriyorlar.”

K9, mobbingin en sık uygulandığı kişiler ve en çok uygulayan kişiler konusundaki fikirlerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Biraz daha içe dönük insanlar sanki daha çok mobbinge maruz kalıyor, onların kolay kolay karşı tepki vermeyecekleri düşünüldüğü için. Birkaç kez mobbing olduğunu anlamadan yapılan davranışlardan

sonra o sistematik hale geliyor. Daha çok böyle orta düzey yöneticilerin mobbing yaptığını düşünüyorum. Gerçi onların da belki üst yöneticileri onlara mobbing uyguluyordur bilmiyorum, henüz orta düzey yöneticiliği deneyimlemediğim için. Ama genelde işte uzman veya uzman yardımcısı seviyesindeki insanlar mobbinge sıkça maruz kalıyor, yani organizasyonun en düşük seviyesindeki insanlar diyeyim. Astının başarısından rahatsız olan insanlar, orada sanki bir çıkar çatışması ya da kendisinin gölgede kalması gibi bir durumdan tedirgin olduğu için mobbing uyguluyor. Bir de kişisel sosyal hayatında bireysel tatmine ulaşmamış insanın da iş hayatında daha çok mobbing yaptığını gözlemliyorum. Yani başka bir şeyin sıkıntısını işyerine yansıtıyor. Yani bazen yaptığı şeyin mobbing olduğunu bilmiyor bile belki.”

K10, en sık mobbinge uğrayan ve en çok mobbing uygulayan insanlarla ilgili olarak fikirlerini şöyle dile getirmiştir:

“Bence çok da sesini çıkarmayan, haksızlık karşısında susabilen, ya da kaybedecek şeyi olan insanlar daha çok mobbinge uğruyor. En çok kadınlar uğruyor diye düşünüyorum ben. Çünkü hem sosyoekonomik olarak, toplumsal roller gereği daha çok izin almamız gerekebiliyor. Annelik diye bir şey var sonuçta. Başka bir erkek çalışana babalıkla ilgili olarak mobbing yapılmazken, kadın çalışana ekstra olarak bir de annelik ilgili mobbing yapılıyor. Cinsiyetçilik zaten almış başını yürümüş durumda. Artık cinsiyetçi cümlelerin cinsiyetçi olduğunun bile farkında değil insanlar. Çok kanıksamışlar, ne dediğinin farkında değil. Ya da istismar taciz vs. olmaksızın, iş yapmasına da engel olunan genelde kadınlar oluyor. Yükselmesin, dursun, yapsın işini geçsin gitsin, zaten çocuğuna baksın, ya da nasılsa ileride çocuk yapar gibi bir tavır var yani. Uygulayanın cinsiyeti ise bence fark etmiyor. Kadın da, erkek de, akranın da, üstün de mobbing uygulayabiliyor. Uygulayan tarafta bence farkındalık eksikliği var. Yani karşısındakinin de bir insan olduğunun ve bambaşka bir hayat yaşıyor olabileceğinin farkında değil. Bir de mobbing yaptığının farkında da değil, bence bunu da kanıksamış. Kendi de belki hayatının bir döneminde mobbing yemiş, ama fark edememiş. Bizim yöneticilerden mobbing kişiye göre değişir diyen bile var, yani moda zannediyor herhalde! Çok garip. Senin mobbing dediğine ben demem falan diyor. Öyle bir şey yok! Kanıtlanmış bir şey bu artık yıllardır tanımı belli, bunun yasası var hukuku var kanıtlanması davası vs. Daha çok uygulayan kesim muhtemelen yaptığının çok da farkında olmayan, bunu kanıksamış, biraz da bence egosal olarak kendiyile ilgili sıkıntılı olan insanlar. Ya kendinde eksik gördüğü bir şey var mobbing uyguladığı kişide, ya cinsiyeti farklı onu bilemiyor olabilir, ya da güç alınca böyle bir küçük görme hali var insanlarda, bence bu yüzden yapıyorlar. Sorunları var bence onların da.”

K11, en çok kimlerin mobbing uyguladığına ve en çok kimlerin mobbinge maruz kaldığına dair fikrini şöyle açıklamıştır:

“Ben normalde kadınlar sürekli eziliyor falan görüşünce çok fazla olan biri değilim. Kadın kendi hakkını savunduğu sürece pek de ezilmez diye düşünüyorum. Tabii şartları eşit olmayan kadınlar için demiyorum bunu ama belli bir eğitim seviyesinde, ailesinin desteklediği kadınlar kendini ezdirmesin en azından hakkını arayabilir böyle düşünüyorum. Ben mesela hayatımda kadın olarak pek bir zorluk yaşamadım ama işyerinde yaşadım. Kadın olmanın zorluğu var işyerinde. Çünkü birincisi kadınların kadınlara yaptığı bir zorbalık var, ikincisi erkeklerin kadınlara yaptığı bir zorbalık var. Tabii erkekler erkeklere de zorbalık yapabiliyor ama kadınlara daha kolay yapıyorlar bence. Çünkü kadın erkek ilişkisi daha

farklı diye düşünüyorum. Ama genelde benim gözlemlediğim mobbing her ne kadar iş arkadaşların tarafından da yapıldığı olsa da benim gözlemim genelde yöneticilerden kaynaklandığı yönünde. Benim de çekincem doğrudan patronla muhatap olunan ya da çok sıkıntılı yöneticilerle çalışmak mobbinge uğrama ihtimalini arttırdığı yönünde. Benim çok fazla deneyimim yok ama kendi deneyimimde ben hem patron hem de yönetici olan kişiden gördüm mobbing, ve daha sonra işin sonuna doğru iki iş arkadaşımın da baskı görmeye başladım, onlar da patrona yaranmak için yapıyordu herhalde.”

K12 konuya ilişkin görüşlerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Kendi alanım açısından konuşunca, bizim alanımızda kıdem çok önemli. Biz mesleğimizi yapabilmek için ruhsat almalıyız ondan önce de zorunlu bir staj dönemimiz var 1 yıllık. Bu da kölelik gibi algılanıyor. Bence en çok mobbing görenler kıdemi en az olanlar ve stajyerler. Çevremden duyduğum ve gördüğüm kadarıyla, patron filan gibi daha fazla yetkisi olanlar daha çok yapıyor. Yani ben eşit insanların birbirine bu kadar çok mobbing uyguladığını düşünmüyorum. Bence daha yetkili kişiler daha yetkisiz olana, daha çok para kazananlar daha az para kazanana, daha kıdemli kişiler daha az kıdemi olana uyguluyor. Ama sebebine gelince bu kişisel değil yani mağdur açısından, o mobbing uygulayanın hayatıyla alakalı bence. Kişinin o sabah uyandığı ruh halini diğer insanlara yansıtması bence psikolojik bir hastalık. Belki bulunduğu yer onun için çok iyi ve gelebileceği en yüksek pozisyon olmasına rağmen o ona yetmiyor. Ve o sabah uyandığında bunu düşünerek bunu başka kişilere yansıtıyor. En azından benim çalıştığım süre boyunca yaşadıklarımın çıkardığım bu. Dün başkasına yapılan bugün bana yapılıyor ve hiçbir şekilde kişisel değil. Ben oradan ayrıldım şimdi de başkasına aynısı yapılıyor. Tamamen o sabahki ruh haline bağlı. Ve sistematik bir hale getirmiş bunu artık bu onun alışkanlığı. Kendisi de daha önce mobbinge uğramış olabilir ve bu onun hınç alma duygusundan kaynaklı da olabilir.”

K13, mobbingin failleri ve mağdurları ile ilgili görüşlerini şu sözlerle belirtmiştir:

“Maalesef Türkiye şartlarından dolayı bazı arkası güçlü kişiler, ki benim mobbing gördüğüm kişi de bunlardan biri, daha çok uyguluyor bunu özellikle torpilsiz referanssız kendi emeğiyle çalışarak girenlere o şirkete. Ki ben burada kadınların daha çok hedef alındığını da düşünüyorum psikolojik olarak daha çok yıldırmaya çalışıyorlar kadınları bence. Nedeni de bazı sektörlerde özellikle kadınları daha çok duygusal gördükleri için daha kolay hedef buluyorlar, onların kişilik haklarıyla oynayarak kadına daha çok saldırıyorlar bence. Kendini bir konuda yetersiz görüyorsa, yetersiz hissettiği zaman karşısındakine daha fazla saldırabiliyor. Aynı şekilde torpille geldiyse bulunduğu yere, kendini güçlü konumda gördüğü için olabiliyor, kıskançlıktan olabiliyor. Ama bence en çok kendini yetersiz gördüğü için karşısındaki insanı daha yetkin gördüğü için onu tehdit olarak algılayabiliyor.”

K14’ün görüşüne göre en sık mobbinge maruz kalanlar ve en çok mobbing uygulayanlar ise şöyledir:

“Bir kere kesinlikle kadınların daha sık mobbinge uğradığını düşünüyorum, kadınlara genel olarak uygulanan her türlü haksızlıkla aynı sebeplerden, kadını daha güçsüz görmek vs. Ama genel anlamda daha sakın, mütevazı, uysal, dış geçirilebilir insanların daha sık mobbing hedefi olduğunu düşünüyorum. İşveren ve işveren vekilleri, müdürler, kendilerini yetkili konumda gören üst pozisyonlardaki kişiler genellikle

kendilerinin altında çalışan kişilere mobbing uyguluyor. Genellikle ‘Buradan daha iyisini bulamaz, daha yeni işe girdi, buradan hemen gitmeyi göze alamaz’ diye düşünerek, kendilerine muhtaç gördükleri için mobbing uyguluyorlar. Kompleksli ve narsist insanlar bence, ego tatmini için. Buldukları güçten zehirlenen insanlar.”

K15, mobbinge en çok maruz kalan kişiler ile mobbingi en çok uygulayan kişilerle ilgili görüşlerini, kişilerin karakter özellikleri, özgüven düzeyleri, kıdemleri ve güç ile olan ilişkileriyle bağdaştırarak şu ifadelerle paylaşmıştır:

“Bence kişilikle alakalı tamamen. Mobbingi uygulayanın da mağdur olan kişinin de kişiliğiyle alakalı. Mobbing mağduru daha böyle pasif biriyse, veya yapan onu kendinden daha zayıf daha güçsüz görüyorsa o zaman rahatlıkla yapıyor. Ama kimsenin ben kendisinden böyle hani daha dişli, güçlü birine mobbing uyguladığını düşünmüyorum. O yüzden mağdurun hem kişiliği hem de özgüven seviyesi belirleyici. Bir de kıdem de önemli bence. Daha düşük kıdemli olanlar daha çok maruz kalıyor. Genelde bence üst düzey alt seviyesine uyguluyor. Ama tabii aynı seviyede de olabiliyor benim gördüğüm, ama büyük çoğunlukla yönetici alt kademelere uyguluyor. Özgüven seviyesi ve o insanın kişiliğiyle de alakalı. Eğer iş dışındaki hayatında kendini gerçekleştirememiş bir bireyse, çok psikolojik travmaları varsa mobbing uygulamaya daha yatkın bence. Psikolojik açıdan sağlıklı bir birey zaten bunu yapmaz. Bir de bazı insanlar işyerinde aldığı unvan sayesinde, normalde iş dışında bir özgüveni yokken o unvan sayesinde aslında sahte bir özgüvene sahip oluyor ve bir güce sahip olduğunu düşünüyor. O gücü kullanmak onu tatmin ediyor bence.

5.4.3. Mobbingin çalışanlar ve işyeri üzerindeki etkilerine ilişkin görüşler

Mülakatlar esnasında katılımcılara, iş dünyasının genelini göz önünde bulundurularak, mobbingin çalışanlar ve işyerleri üzerinde nasıl etkiler yarattığını düşündükleri sorulmuştur. Verilen yanıtlar arasında özellikle *motivasyon kaybı, performans düşmesi, huzursuzluk, mutsuzluk, işyerine duyulan aidiyet duygusunun azalması, işten soğuma, işten ayrılmaların artması* gibi ifadelerin katılımcılar tarafından sıkça tekrar edildiği tespit edilmiştir.

K1, çalışanların gördükleri mobbing nedeniyle işleri kasten aksatabildiğini şu ifadelerle anlatmıştır:

“Ben çalıştığım yerde mobbinge maruz kalıp mutsuz olunca komple bütün işi patlatıp bırakıyorum. Sektörde zaten böyle bir tabir var. Bütün işi aksatırız. Yani, en alt da işi aksatır, en üst de işi aksatır, yönetim de, aşağı kısım da, üretim de her yer aksamaya başlar. Aksayınca işin bütününe, totaline yansımaya başlıyor. Bir verim kaybı söz konusu oluyor her türlü.”

K2, kendi aldığı eğitimle de bağdaştırarak, konuyla ilgili görüşlerini şu biçimde ele almıştır:

“Etrafıma baktığım zaman intihar eden polisler bile var, bu intihara kadar sürükleniyor. Hatta bir projede, yüksek lisans tez projesinde, bizim konumuz “low violence (yavaş şiddet)” idi. Vurmadan, etmeden, dokunmadan yapılan şiddet demek. Onun içerisinde mobbing de vardı, onu da kapsıyordu. Herhalde erkeklerde yetersiz hissetme duygusu üzerinden oluyor, kadınlarda nasıl oluyor bilmiyorum. İntiharları genelde erkeklerden duydum. Onlarda çünkü herhalde medya, toplum baskısı oluyor. Yetersiz hissettiriliyorlar. İşyeri açısından da tabii ki bu yetenek kaybı demek, verim kaybı demek.”

K3, hem çalışan hem de işyeri açısından mobbingin etkilerini şu sözlerle ortaya koymuştur:

“Mobbinge uğrayan için gerçekten çok korkunç bir şey. Maalesef bu çalışma şartlarında ailemizle, arkadaşlarımızla veya kendi başımıza geçirdiğimiz vakitlerin toplamından çok iş yerinde vakit geçiriyoruz. Hayatınızın bu kadar büyük bir bölümünü toksik, stresli, gergin, güvende hissetmediğiniz ve sizi mutsuz eden bir yerde geçirdiğinizde sağlığınızdaki tutun aile ve arkadaş ilişkilerinize kadar her şey etkileniyor. Bir yerden sonra iş yerindeki dertlerinizi ofisten çıkarken orada bırakıp evinize gidemiyorsunuz, her yere sizinle birlikte geliyor, tüm hayatınızı etkiliyor. Aslında iş yeri üzerindeki etkileri de çok vahim. Mobbing çalışan bağlılığını yok eden bir şey, zamanla insanın yaptığı işe, çalıştığı kuruma bağlılığı yok oluyor, dolayısıyla mutlu, işini sevip sahiplenilen bir insan kadar verimli çalışmıyor. Ayrıca iş yerinde mobbinge uğrayan insan doğal olarak dışarıda yakınlarına bu tecrübelerini anlatıyor, yani iş yerinin itibarına da zarar.”

K4 ise kendi gözlemlerinden yola çıkarak mobbingin işyeri ve çalışanlar üzerindeki etkilerini şöyle ifade etmiştir:

“Bence çok olumsuz etkileri oluyor. Mobbinge uğrayanın zaten çalışma isteği kalmıyor. O işe isteyerek gitmiyorsun. Bugün kalkıp da ben işe gidiyorum şu işleri hallederim hevesiyle gitmiyorsun işe. Çalışma verimin de azalıyor. Günlük hayatında da moralin bozuluyor. İşim bitse de canım sıkılıyor, neden bu yapıldı bana ben neden bunu yaşadım diye dert ediyorum. Mobbinge uğramayanlar da mobbinge uğrayanları görüyorlar. Gördükleri zaman da bu bana da olacak mı, bana olmaması için ne yapabilirim, arkadaşım neden buna maruz kaldı diye düşünerek huzursuz oluyorlar. Bir işyerinde huzursuzluk olması o işyerinin hem verimini hem iş düzenini oldukça azaltıyor.”

K5, iş dünyasının genelinde mobbingin çalışanlar ve işyerleri üzerindeki etkilerine ilişkin şu değerlendirmelerde bulunmuştur:

“Demotivasyon tabii ki en büyük etkisi. Depresyon, çok ağır bir süreçti mesela benim kendi sürecimde de yaşadığım buydu. Depresyon, demotivasyon, işe karşı artık soğumak, kendine güvensizlik, tedirgin olma hali. Hayata karşı isteksizlik. Bu depresyon dediğimiz şeyin de gerçekten çok ağır sonuçları olabiliyor. Başarısızlık ve çaresizlik hissi. İçinde bulunduğun vaziyeti dönüştürememe hali. Bunlar işe de yansıyor tabii ki.”

K6, mobbingin işyerleri ve çalışanlar üzerinde sahip olduğunu düşündüğü etkileri aşağıdaki ifadelerle aktarmıştır:

“Zaten saat 9-6 arası bir yere gelip haftanın neredeyse her gününü tüm gün buraya vermek çok yıpratıcıyken bir de buraya geldiğin zaman da böyle huzurunu kaçırıyorlar. Çok ciddi bir psikolojik yük bence. Kabus gibi. Ben mesela bunu yaşayan arkadaşlarımla burada 20 kilo verdiklerini biliyorum. İnsanın gerçekten iştahından tut uykusuna her şeyini bozan bir süreç. Her gün gelmek zorunda olduğun bir yere gelmek istemiyorsun, kabus gibi, ve bir de para kazandığın bir yer. Bazı yerlerde de susmak zorunda olduğun için insanın karakterini de çok zedeliyor. İşyeri de bundan etkileniyor. Ya ekipleri düzenli ilerlemiyor ya işler hızlı yürümüyor, kar amacı güdüyorsa istediği karı tutturamıyor, elindeki personeli tutamıyor, turnover (işten ayrılma oranı, çalışan sirkülasyonu) artıyor, yani işyerine de zararlı olan bir şey. Eğer STK tarzı bir yerde işler daha yavaş ilerlediği için iş üzerinde etkisi biraz daha az hissediliyor belki ama onların da dışarıdaki görünürlüklerini imajlarını zedeliyor bence. Yani hem çalışana hem işyerine kesinlikle zarar veren bir şey.”

K7, mobbingin kişiler ve örgütler üzerindeki etkisini şu açıdan ele almıştır:

“Orada şunu tanımlamak lazım. Ben her gün işe mutlu gitmelisin işte kendini mutlu hissetmiyorsan bırakmalısın filan diye düşünmüyorum. Öyle bir şey yok. Neden para kazandığını bir kere tanımlayacaksın. Ama bugün geleneksel yöntemlerle 9-6, 9-5 filan çalışıyoruz ve günün 8 saatini yani hayatının büyük bir kısmını işyerinde geçiriyorsun. Orada da temel bir motivasyonunu kaybetmemelisin en azından işinden biraz keyif almalısın ya da hani huzurluyum mutluyum diyebilmelisin. En çok bunu etkiliyor mobbing. Otomatikman da tabii kişinin performansı motivasyonu düşüyor. İşini daha yüzeysel yapmaya, kendini vermeden yapmaya, kendini bırakmaya başlıyor işyerinde. O da doğrudan işin verimini etkiliyor.”

K8, mobbingin kişisel ve örgütsel etkilerini şöyle değerlendirmiştir:

“Bir kere ilk başta tepki verebilirsin çalışan olarak ama bir süre sonra bakıyorsun hiçbir şey değişmiyor seni kimse takmıyor. Bir süre sonra sessizleşip kendi içine dönme hem de yaptığın işi layıkıyla yapmama noktasına gidiyor. Son zamanlarda ‘Sessiz İstifa’ diye çok haberlere çıkıyor ya, iş mobbing sonunda o noktaya gidiyor bence. Çalışan için ‘Artık ne olursa olsun, aman çok da umurumda!’ noktasına gidiyor.

K9, mobbingin çalışan ve işyeri üzerinde şöyle etkiler yarattığını düşünmektedir:

“Çalışanlar için olumsuz deneyim her şeyden önce orada öğrenilmiş kötü bir bilgi var, farklı bir yerde yine aynı şeye maruz kalacağını düşünüyor. Aynı şeye başka yerde de maruz kalacağını düşündüğü için işini değiştirmek istemiyor. Ya mücadele etmenin bir yolunu buluyor ya da alışıyor. Öğrenilmiş çaresizlik gibi yani. İşyeri üzerinde de çalışanlar nezdinde bir etkisi oluyor tabii. Kuruma güven kaybı oluyor, adalet anlayışıyla örtüşmediğini düşünüyor, aslında kuruma verdiği değer de azalıyor çalışanın. Ama dışarıdan hani bu mobbing dışarıyla paylaşılmadığı müddetçe o kurumla ilgili olumsuz bir şey de olmuyor dışarıdaki insanların düşüncesinde. Yani onun itibarını zedeleyecek bir şey kolay kolay olmuyor eğer çalışanlar bunu bir şekilde yasal bir sürece sokmadıysa ya da dışarıyla paylaşmadıysa. Yani benim çalıştığım yeri düşündüğüm zaman kimse tutup da bu işyerinde çalışanlar mobbinge maruz kalıyormuş demiyor. Başka şeyler çok fazla eleştiriliyor olabilir ama hiç mobbing ile bağdaştırıldığını düşünmüyorum. Ya da olumsuzluklar listesinde mobbing daha aşağıda.”

K10, konuya ilişkin fikirlerini şu ifadelerle dile getirmiştir:

“Çalışanın zaten motivasyonunu düşürüyor, ilk şey bu. İnsanın iş yapası gelmiyor. Gerçi bunun tersini de gördüm ben, daha da hırslanıp kamçılanabiliyor, daha hırslı ve daha vahşi bir insana dönüşebiliyor mobbing uygulanan kişi. İşyeri için hem zaman kaybı, çünkü çözmek zorunda, işyerinin işi bu, huzur sağlamak, çalışanın verimini arttırmak. Hem de eğer bu hukuka taşınırsa para da kaybediyor işyeri. Ya çalışandan olacak ya da ona mobbing uygulayan kişiden olacak. Genellikle yöneticilerin mobbing yaptığını varsayarsam, daha çok para alıyor yönetici, ve yönetici bulmak daha zor. Hem zaman hem de para kaybı sıkıntı, bir de huzur falan zaten kalmıyor içerde.”

K11, mobbingin kişiler ve örgütler üzerindeki etkileriyle ilgili görüşlerini şöyle paylaşmıştır:

“Bu bence şeye göre değişiyor, sahip olunan desteğe. Mesela bizim o zaman Ankara’da hiçbir arkadaşımız dostumuz kimsemiz yoktu ailelerimiz uzaktaydı biz Ankara’ya yeni gelmiştik hiç bilmiyoruz, adapte olma sürecindeydik, yeni bir iş, yeni bir ev. O süreçte mobbing çok zor oldu. Ben hani şey diye düşünmeye başladım, ben herhalde çalışamayacağım! İnsan böyle ümitsizliğe kapılıyor. Bir de ilk iş yerinde olunca... Bir de şey diyor insanlar, ya bu her işyerinde var, herkes böyle davranıyor zaten, nereye gidersen git bunu yaşayacaksın falan dediler. Ben de çalışma dünyasını iş hayatını böyle bir şey sandım. Yani ne olursa olsun ben kendimden ödün vermek zorundayım, ben her şeye tamam demek zorundayım çalışabilmek için, para için bunu yapmak zorundayım gibi bir baskı hissettim üzerimde ve bayağı ümitsizliğe kapıldım. Gerçekten insanların depresyona girmeleri işten bile değil, ve çıkamayabilirler de depresyondan yani. Çok zor bir durum gerçekten. Ben inançlı bir insanım, o yüzden bunun hakkına girmek çok büyük bir günah ve vebal bence. Kesinlikle kabul edilebilir bir tarafı yok yani mobbingin. Ha birine gitmişsiniz dövmüşsünüz yumrukla, ha böyle bir şiddete maruz bırakmışsınız. Belki yumrukla dövseniz daha bile az etkisi olur yani, öyle söyleyeyim. Acır ve geçer çünkü o.”

K12 ise kendi deneyimi üzerinden mobbingin çalışan ve işyeri üzerindeki etkilerini şöyle yorumlamıştır:

“Kesinlikle kişinin motivasyonunu düşürüyor. İşe çok çalışmaya hevesli halde gidip çalışmaktan nefret eder hale gelmeme ve de sektörden soğumama yol açıyor. Ve yanlış yapmaya daha müsait bir hale geliyorum. Böyle diken üstünde olduğumda ne çalışam geliyor ne doğru bir iş yapabiliyorum, aksine normalde yapmayacağım saçma bir yanlış yapar hale gelebiliyorum. Bu da tabii verim düşürdüğü için işyeri açısından da olumsuz. Yaz denilen şeyi yazamaz hale geliyorum çünkü aklımda tamamen farklı bir şey var, bütün motivasyonum düşmüş, ve nasıl başa çıkacağımı bilmiyorum. Bunu düşünmekten işime kendimi veremiyorum.”

K13, mobbingin çalışanlar ve işyerleri üzerindeki etkilerini şöyle gözlemlemiştir:

“Bir kere bence ekip çalışmasını engelliyor. Eğer ekipte mobbing yapmaya meyilli biri varsa ortak çalışma alanları daralabiliyor. Verimlilik düşüyor iletişim bozuluyor işyerinde. Çalışanlar belki işinden memnun ama diğer çalışanlardan memnun olmayınca iş arayışına girebiliyor iş değiştirebiliyor. Bu da şirket

için know-how kaybı demek olabiliyor iyi yetiştirdiği çalışanlarını kaybedebiliyor. Belki o şirket o çalışan için çok yatırımlar da yapmış oluyor, belki kariyerinde çok iyi yerlere gelebilecek pozisyondayken ama çalışan biriyle problemler yaşadığı ve mobbinge maruz kaldığı için gidiyor ve şirket kaybediyor.”

K14 ise mobbingin işyerleri ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin motivasyon ve verim kaybı olarak öne çıktığı yönündeki gözlemlerini şu sözcüklerle anlatmıştır:

“Çalışanlar üzerinde psikolojik bir baskı oluşturuyor. Ama birçoğu da gerçekten işten çıkacağında yaşayacağı ücret kaybını göze alamadığından sabrediyor. Tabii ki motivasyon düşüklüğü, verimsizlik yaratıyor. İşveren ve üst pozisyonundaki kişiler bunu algılayamasa da çalışan için büyük bir verimsizlik ve motivasyon bozukluğuna neden olduğunu düşünüyorum. Yaptığı işi severek ve isteyerek yapmıyorlar, mecbur olduğu için yapma, bir an önce işten eve gitme isteği, ‘bitse de gitsek’ şeklinde bir çalışma düzeni. Özveri azalıyor, zoraki çalışıyorlar.”

K15, mobbingin çalışanlarda motivasyon düşüşü ve aidiyet kaybı yarattığını, bunun da performansa olumsuz yansıyor işyeri için de verim kaybı olarak sonuçlandığını şu ifadelerle dile getirmiştir:

“Mobbinge uğrayan kişilerin motivasyonunu düşürdüğü için bir kere zaten ona bağlı olarak performansı kötü yönde etkiliyor. Hem çalışan kaybediyor hem işyeri kaybediyor aslında. Bir açıdan işin kendisinin dışında ekstra bir baskı yaratılmış oluyor çünkü çalışan için. O da performansı düşürüyor. Şirketin içinde bence şuna da sebep oluyor, mesela bir hata gördüğünde daha umursamaz davranıyor insanlar, şirketle arasındaki o duygusal bağa da bence zarar veriyor, o aidiyet duygusu zayıflıyor.”

5.4.4. Mobbingin gerekliliğine dair görüşler

Katılımcılara mülakat esnasında, herhangi bir işyerinde mobbingin gerekli olduğunu düşündükleri bir durum olup olamayacağı sorulduğunda, katılımcıların tamamı çok net bir dille *mobbingin asla gerekli olmadığını* ifade etmişlerdir. Bununla birlikte bazı noktalarda otoriter yönetim biçimi ile mobbingin karıştırılabileceğine işaret eden yanıtlar verildiği de görülmektedir.

K1, bu çerçevede mobbing benzeri yöntemlerin kimi zaman bir yönetim biçimi olarak kullanılabildiğine değinmiş, ancak mobbingi gerekli bulmadığının altını çizmiştir:

“Mobbing değil de bazı insanları; sadece işe gideyim, saati doldurayım, çalışayım kafasında olan insanları biraz çalışmaya itelemek gerekiyor ama mobbing uygulamak gerekmiyor”

K2, bazı çalışanların çalışmaya zorlanması amacıyla uygulanabilecek yöntemlerin mobbing olarak algılanabileceğine değinerek, şu ifadeleri kullanmıştır:

“Hiç işini yapmayan biriye belki ama o mobbing olur mu bilmiyorum. Mobbinge girer mi yoksa uyarı mı olur bilmiyorum. Herhalde kişinin nasıl iletişim kurduğuna bağlı yani göreceli olabilir. Bazılarına göre belki motive etmeye çalışıyordur, kimisine göre mobbing uyguluyordur. Bu algıya bağlı. Ama açık mobbing gerekli değil.”

K3 ise mobbingin gereklilik olarak görülmesi ihtimalini kesin bir dille reddetmiştir:

“Hayır, asla. Bir çalışan bir şeyi eksik ya da yanlış yapıyorsa uyarılabilir, eğitilebilir. Olmuyorsa yönetmeliğe göre bir yaptırım uygulanabilir, yine olmuyorsa işten çıkarılabilir. Hiçbir koşulda kimsenin insanlara mobbing gibi bir şeyi yaşatmaya hakkı olduğunu düşünmüyorum.”

K4 de mobbingin gerekli olabileceği bir durumun kesinlikle olamayacağını dile getirmiştir:

“Hiç, bence hiç olamaz. Mobbingin ben hiçbir şekilde gerekli olabileceğini düşünmüyorum çünkü her zaman bir şeyin başka bir çözümü vardır. Mobbingi uygulamak bana biraz kolay olanı seçmek gibi geliyor her zaman daha başka bir çözümü vardır yeter ki uygulamak isteyelim yeter ki kalp kırmak istemeyelim, insanları üzme istemeyelim. Bir iş çözülmek isteniyorsa mobbing uygulamadan da çözülebilir.”

K5 de mobbingin asla gerekli olmadığını ifade eden bir diğer katılımcı olmuştur:

“Hayır. Asla. Pek çok stresli an yaşayabiliriz. Benim kariyerim boyunca yöneticisi olduğum ve birlikte çalıştığım arkadaşlarım üzerinden gelen bütün geri bildirimler bugüne kadar ‘Evet zorlu stresli ortamlar yaşıyoruz, bizim de hatalarımız oluyor ama siz bir kere bile kalbimizi kırmadınız’ dediler. Bunu ben yapabiliyorsam bence herkes yapabiliirdi. Dolayısıyla asla yani asla mobbinge gerek yok.”

K6, mobbingin gerekli olduğunu düşüneceği bir durum olabilir mi şeklindeki soruya kısa ve öz cevap vermiştir:

“Kesinlikle hayır.”

K7, mobbingin gerekli olup olamayacağı yönündeki soruya aşağıdaki yanıtı vermiştir:

“Hayır. İnsan böyle çalışmamalı. Bu tamamen bana yanlış geliyor. Sadece iş hayatında değil herhangi bir şekilde birinin birine mobbing uygulaması bana saçma geliyor zaten, paylaşmadığımız konuşmadığımız ne anlamıyorum. O yüzden de mantığıma yatmıyor mobbing neden yapılır.”

K8, mobbingin gerekliliğine dair şu ifadeleri kullanmıştır:

“Bence gerekmiyor. Neden her şeyi güzel yolla halletmeyelim? Neden insanların üstünde böyle bir baskı kurup insanların psikolojisini bozalım ki, bu hakkı kim veriyor bize? Ben o insandan bir kademe iki kademe üstteyim diye bana insan olarak onu ezme hakkını kim verebilir yani?”

K9 da mobbingin gerekli olma ihtimalini kesin bir dille reddeden bir diğer katılımcı olmuştur:

“Yo, yo hayır. Hiçbir şekilde mobbing gerekli olamaz.”

K10, mobbingin gerekliliğine dair soruyu şu biçimde cevaplamıştır:

“Yok, gerekli olamaz. Yani hepimiz insanız ve hepimizin anlayacağı bir tane dili konuşuyoruz. Konuşabiliriz, iletişim kurabiliriz.”

K11 konuya ilişkin fikrini şöyle ifade etmiştir:

“Yok hiçbir şekilde mobbing gerekli bir şey değildir. Eğer bir çalışanınızla problem yaşıyorsanız tazminatını verip işten çıkarabilirsiniz yani, böyle bir hakkınız var! Çalışanın da bir şeyleri ihlal ettiği durumlar söz konusu olabilir sonuçta. Bu arada ben kesinlikle hiçbir şeyi ihlal etmedim yani, geç kalma iş yapmama vs. böyle bir şey asla söz konusu değildi. İşimi layıkıyla yerine getirdiğimi düşünüyorum ve bu konuda vicdanım çok rahat. Ama mesela bir çalışan işini yapmıyorsa ya da problem çıkarıyorsa iş arkadaşlarını rahatsız ediyorsa vesaire, böyle bir durumda da mobbing yapmazsınız ona, tazminatını verip işten çıkarırsınız. Çünkü kanun var ülkede! Her şeyin çerçevesi belli ve mobbing yapmak da yasak. Ben bir işveren olsam çalışanıma asla mobbing yapmam. Bu hiçbir şekilde bir zemine oturacak bir şey değil benim gözümde. Eğer çalışanınız da layıkıyla işini yerine getiriyorsa ama belli sebeplerden dolayı işten çıkarmak zorunda kalıyorsanız bunu da düzgün bir şekilde çalışana açıklamak lazım. Ama mobbing dediğiniz olay insanın psikolojisini rahatsız eden bir şey, direkt zorbalık. O yüzden ben hiçbir şekilde bunu haklı bulacak bir zemine oturtamıyorum.”

K12, mobbingin gerekli olabileceği bir durum olup olmadığı sorulduğunda şu yanıtı vermiştir:

“Ben düşünmüyorum, çünkü bu bir gereklilik değil. Çünkü bence bir insan ben sabah uyanıyorum hadi gidip mobbing uygulayayım insanlara demiyor. Daha ziyade onun ruhsal sıkıntılı halini yansıtmaya şekli bu. Bence hiçbir şekilde gerekli değil. Çünkü çalışma hayatını etkilemesi bir yana, mobbing gören insanın sosyal hayatı da bundan kesinlikle etkileniyor. Bu kişiye sadece ofis içinde uygulanan bir hal, hareket olmasına rağmen o kişi işyerinden çıktığında da bunun etkilerini yaşıyor. Bu yüzden de kimsenin bunu gerekli görmesi gibi bir olay söz konusu olamaz bence.”

K13, konuya ilişkin fikirlerini şöyle belirtmiştir:

“Hayır bence hiçbir şekilde gerekli olamaz. Bence mobbing zaten affedilemez bir şirkette. Çünkü mobbing kişilik haklarına bence saygısızlık.”

K14, mobbingin gerekli olduğu bir durum olabilir mi şeklindeki soruya aşağıdaki biçimde yanıt vermiştir:

“Bir işveren olsam mobbing yerine saygılı ve insancıl bir şekilde konuşmayı tercih ederdim. Sonuçta karşılıklı bir iş akdinde işin tanımı bellidir, bunun dışına çıkılması istendiğinde çalışanın yapmama özgürlüğü

vardır. Daha farklı işler isteniyorsa karşılıklı konuşarak ve mutabık olarak bunun devamını getirmek gerekir. İlla mobbing yapılması gerekmiyor, saygıyla karşımızdakinden istediğimizi söyleyebiliriz. Sevmek de zorunda değiliz.”

K15, mobbingi gerekli görebileceği bir durum olup olmadığı yönündeki soruya, şahsen gerekli görmediğini ancak bazı kişilerin bunu bir yönetim aracı olarak kullanabildiğini şöyle ifade etmiştir:

“Örnek üzerinden gitmek gerekirse, bazı insanlar kendi dünya deneyimi sebebiyle, kötü polisi oynadığında ve insanlara kötü davrandığında bunu bir otorite gösterisi olarak görüyor. Sanki kötü davrandığında daha fazla iş yaptırabileceğini ya da sözünün daha çok geçeceğini düşünüyor bence. Bence gerekli değil, ama insanları daha iyi çalıştırabilmek için ya da performansının daha fazla artacağını düşünerek bunu gerekli görenler olabiliyor. Hatta bir müdür var gördüğüm, açıkça diyor ki ekibe baskı kuracaksın sert davranacaksın ki bu deadline'lara yetiştirebilelim işleri. Bunu diyen böyle yönetim biçimi olarak kullanan da tek kişi o değildir herhalde. Sanki zorladığında daha çok iş yapacak diye düşünüyor. Ama gerekli değil bence.”

5.4.5. Mobbing hedefi olmanın gerekçesine yönelik algılar

Mülakatlar esnasında katılımcılara, yaşadıkları mobbing davranışlarına hedef olmalarının nedeniyle ilgili bir fikirlerinin olup olmadığı sorulmuştur. Bu çerçevede hem profesyonel gerekçelerin, hem de kişisel gerekçelerin failer tarafından hedef seçilmelerinde etkili olduğuna ilişkin yanıtlar alınmıştır.

Örneğin K1, mobbinge maruz kalmasının nedenleriyle ilişkin fikrini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Temel olarak 2 sebep. Benim sahip olduğum eğitim düzeyiyle, lise mezunu olarak geldiğim mevki ve geldiğim yer, çocuk esirgeme kurumundan kura ile seçilip gelmiş olmam. Bizim işe başlayıştaki sıfatımızdan dolayı onların gözünde 1-0'dık. Onlarla sohbet etme, standart çalışma arkadaşlığı yapma şansın yok.”

K2 ise, reklamcılık sektöründe gördüğü mobbingin nedenleriyle ilgili görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

“Bazen çok bildiğini belli etmeyeceksin. İletişim tarzım o zamanlar daha kesin olabilir. Ona da çalıştım. Ona adapte ettim kendimi yani. Herkes bu şekilde iletişim kurmayabilir, herkes aynı seviyede olmayabilir, herkes kendisini geliştirmek için çabalamamıştır belki... Bu devirde artık bana bahane gibi geliyor gerçi. Ama özetle benim bilgim karşısında kendini yetersiz hisseden insanlar bana mobbing yaptı bence. Mesela yazar bir kıza ben dilbilgisi öğretiyorum, çünkü yanlış yazıyor yani, ama benim laf söylemem

olay oluyor. Yorum bile yapsam, fikir belirtsem, bazen yüz ifadesinden şunu anlıyordum: ‘Neden benim aklıma gelmedi!’. Çekemezlik vardı ve sanırım çekemezlikler mobbinge neden oluyor.”

K3, bir yöneticinin başka insanları da kendisine karşı örgütlemek suretiyle sistematik olarak gerçekleştirdiği mobbingin gerekçesiyle ilgili algısını şu biçimde ifade etmiştir:

“Bana en mantıklı gelen mobbing uygulayan insanların kişisel husumetlerinde onların tarafında olmamam. Aklıma başka bir şey de gelmiyor açıkçası. Benim sevdiğim yöneticimle ya da iş yerindeki yakın arkadaşlarımla çok ciddi kavgalar yaşayan bir kadındı bu koordinatör.”

K4, hukuki danışmanlık sektöründe çalıştığı süreçte gördüğü mobbingin gerekçesiyle ilgili algısını şöyle ifade etmiştir:

“Acaba kendi beklentilerini karşılayamamış olmam mı diye düşünüyorum çünkü ben başka bir sebep düşünemiyorum, haklı bir sebep zaten yok. Yeniydim ben, zaten iş bilmiyordum tecrübem kıdemim deneyimim yok. İş öğretmek için aldığın kişiye böyle davranman çok manasız. Ki zaten iş de öğretmiyorlardı bize, lütfediyorlarmış gibiydi. Diyorlardı ki şunu araştı, ama ben bilmiyorum. Öğrenciyken araştırdığımla bir değil ki, reeldeki nasıl benden tam olarak ne bekleniyor nasıl yaparım bilmiyordum. Ve öğretmiyorlardı. Bir işi nasıl istediklerini anlatmadıkları halde neden istedikleri gibi yapmadım diye çok fazla bu saçma tavrılara uğradım.”

K5, bu konuda 4 farklı işyerinde yaşadığı mobbing deneyimlerinden yola çıkarak gerekçeleri şu biçimde ifade etmiştir:

“Bir kere direkt kadın olmam, hele de sosyal, dışa dönük bir kadın olmam nedeniyle uğradım, bu konuda beni tehdit olarak gören de oldu, bana yaşantımla ilgili kimliğimle ilgili uygunsuz yorumlarda bulunan da oldu, en son konu tacize kadar vardı. Ama ben bir yandan mobbingin benden kaynaklanmadığının, uygulayanın kişiliğiyle ya da psikolojisiyle alakalı olduğunun da farkındayım artık. Bir de patronun ya da üst yöneticinin herkesten büyük, her şeye kadir olduğu yerler. Gerçekten çok garipsiyordum. Herkese her istediğini yapmayı hak görüyor, herkesin sahibi gibi davranıyor, bu da bir neden. Gerçekten güçlü insanların bu gücünü başkası üstünde deneme ihtiyacı olmaz.”

K6, mobbinge hedef seçilmesinin nedenini şöyle aktarmıştır:

“Ego bence. Yani bazı karakterler böyle özellikle yönetici olanlar bazen egolarını zedeleyen insanlardan pek hazzetmiyorlar. Onlarla ilgili de bir şey duydukları zaman, ki zaten inanılmaz dedikodu dönüyor bence en büyük mobbing bu, herkes birbirinin hakkında bir şey söylüyor ve sürekli o kulağımıza geliyor ama kimseye gidip sen benim hakkımda bunu mu dedin ya diyemiyorsun ve herkes bunu yaşıyor. Bence bu yöneticilerden kaynaklanan bir şey. Biz arkadaş grubu olarak birbirimize karşı çok iyiyiz, o yüzden hiçbirinin bizden kaynaklı olmadığını biliyoruz artık. Bunlar zaten arkadaş gruplarını böl-parçala yöntemiyle yönetmiş insanlar yıllarca. Bunu şu an bize uygulayamadıkları için zaten bize pek müdahale edemediklerine inanıyorum ben. Egoları mobbing uygulamalarının nedeni. Daha kolay yönetebilmek istiyorlar bunun için de iyi polis kötü polis oynuyorlar gerçekten. Kötü polisi de çalışanlardan seçiyorlar. Ama şu an bütün çalışanlar

birbiriyle arkadaş olduğu için neyin ne olduğu daha fazla ortaya çıktı. En azından biz birbirimizle konuşuyoruz. Dürüst değiller, cesur değiller ve çok egolular. O yürüttükleri ego savaşını da çalışanlar üzerinden yürütüyorlar yani koca koca insanlar.”

K7, mobbing yaşamasının sebepleriyle ilgili düşüncelerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Bu işyerimde tamamen cinsiyetim üzerinden mobbing görüyorum. İşe zaten kadın olduğum için alınmışım, kadınla çalışmaya alışık değiller, dahası sosyal hayatlarında da bence kadınlarla bir arada olmaya alışık değiller buradaki insanlar. Bir de herkes çok normalleştirmiş o mobbing dolu işleyişi. Bunu dile getirmenin işine mal olacağını ve yapmaması gerektiğini düşünüyorlar. Tam bir biat kültürü var, Anadolu’dan gelen bir kültür var ya işte Osmanlı’dan beri var olan, oy vermenin ne demek olduğunu bilmeyen bir grup var. Böyle yetişmişiz, ilkokuldan beri bu eğitimi almışız. Öğretmen ne derse doğrudur, anne baba ne derse doğrudur bunu sorgulamazsın falan... Bu yüzden de orada gördükleri muameleyi de normalleştiriyorlar. O açıdan burada çok yalnızım. Bir önceki işyerimde normalleştirmememi söyleyen arkadaşlarım vardı, en azından o iyi bir şeydi.

K8, mobbinge maruz kalmasının gerekçesini şöyle değerlendirmektedir:

“Bazen sektöre bağlıyorum açıkçası, ama bir yandan da bir önceki çalıştığım yerde böyle bir şey yaşamıyordum, çok fazla mobbing söz konusu değildi. Yine aynı sektördü başka bir işyeriydi. Buradaki insanların hayat tarzı farklı bence. Buradaki insanlara bir de kendileri bir sürü anket yapıyorlar zorunlu katılım yaptırıyorlar, memnun musunuz iş huzurunuz var mı iş değiştirmeyi düşünüyor musunuz falan diye soruyorlar. Bilmiyorum verilen cevaplarda olumsuz bir şey söyleniyor mu ya da kimin söylediğini buluyorlar mı ya da nasıl bir ortalamaları var bilmiyorum. Ama sorunu da görmezden geliyorlar bence. Herkes bunu kabullenmiş ve kimse sesini çıkarmıyor. Tamam, burası böyle diyorlar. Bir sorun olduğu zaman da kendini dile getirmek bastırılıyor gibi sanki. Geçer ya bunlar şimdi çok yoğunuz ya ondan falan deniyor. Ama bir yıldır buradayım her dönemini gördüm ve hiçbir şey değişmiyor gördüm. Takınılan tavır da aynı. Elbet bir gün geçer ya diye kendileri de kulaklarını tıkıyorlar. Bunu sorun olarak görmedikleri için çözmeye de çalışmıyorlar.”

K9, mobbinge maruz kalmasının gerekçeleri konusundaki görüşlerini şöyle açıklamıştır:

“Yani benden kaynaklı bir şey şu olabilir, biraz önce dediğim gibi ben de içe dönük bir karakterim. Yani bir problem yaşadığımda bunu çok dışarıya yansıtmıyorum. Ya da birinin bana bir saygısızlığı olduğunda ona aynı şekilde yanıt vermiyorum. Daha çok ben ılımlı yaklaşan problemi büyütmeyen, bunu tutup da başka yere taşımayacak olan biriyim. Benim kendisine nazaran böyle daha yumuşak karakterde olmam diyeyim artık, onu güçlendirdi. Bir de işte aynı işyerindeki erkek arkadaşımın kaynaklı, ne denir buna bilmiyorum, onunla birlikte beni de orada görmek istememesi, onun canını yakmak için en uygun insanın ben olduğumu düşünerek benle uğraşması.”

K10, farklı sektör ve yapılarıdaki birden fazla işyerinde gördüğü mobbingin nedenlerini nasıl algıladığını şöyle söze dökmüştür:

“Birinin nedeni adamın zaten bariz bir şekilde cinsiyetçi oluşu. Bana çocuk yapmamdan sonra çok fazla kişisel saldırdı. Ayrıca kendi yöneticisinden iş aldığım için yaptı. Bana, böyle çoklu yöneticili matris sistemler çalışmaz dedi. Sen benim çalışanımsın, ben yukarının çalışanıyım dedi. Ama bana yukarı direkt iş veriyor, ne yapayım? Sonrası yokuş aşağı zaten, kendi bir daha iş vermedi bana. Bir diğeri beni tehdit olarak gördü, dışlamaya çalıştı beni, ajanım sanki. Bir öncekinde bana ahlaki olarak uymayan bazı işler yaptırılıyordu, bundan kurtulmak istedim, yöneticim de bana mobbingin dibine vurdu. Ondan öncesinde ise akranlarımdan mobbing gördüm, neden bilmiyorum ama bana iş anlatmıyorlardı, öğretmiyorlardı, iş yaptırmıyorlardı.”

K11, mobbingin hedefi olmasının nedenine ilişkin kendi fikrini şu sözlerle ortaya koymuştur:

“Bence ilk başta kişisel sebepler, çünkü ben eşimin arkasından işe alındım. Diğer iki çalışan da bizim eşimizi neden işe almıyorsun dediler. Bu konu iki patronun arasının da bozulmasına yol açmış anladığım kadarıyla. Ama biz ikimiz de burada işimizi düzgün yapıyorduk sonuçta. Eş kavramından bağımsız. Burada bir iş ihtiyacı var ve o işin ihtiyacını karşılıyorduk biz. Ama bence bu mobbing tamamen bundan kaynaklı değil, ben daha kişisel sebeplere dayandırıyorum. İkinci sebep de maddiyattı bence. Daha fazla iş yapacak gecesini gündüzüne katacak kişileri işe almak istiyorlardı sanırım. Biz hayatımızı bence oraya adadık çünkü balayına bile gitmedik yani ve çok çalıştık. Ama çalıştığımız onlar için yetmedi, bir de ben balayına bile gitmedik deyince gitseydin o zaman dediler. Üçüncü bir nedeni de oranın profesyonel bir yer olmayışı bence.”

K12, mobbinge hedef olarak seçilmesinin gerekçelerini şöyle anlatmıştır:

“Beni özellikle hedef seçtiklerini düşünüyorum. Bir kere daha ben hukuk fakültesini kazanmadan kurucu avukatlarımızı tanıyordum, o mobbing yapanların tanıdığından daha öncesinden beri yani. Bu yüzden benimle özel olarak ilgilenmeleri diğerlerinin çok zoruna giderdi. Özellikle o 5 yıllıklardan biri orada stajyer avukatken çok fazla yanlışlar yapmış. Çok fazla hata yaptığı için de kurucu avukatımız ona bu ofisten defol git, senin yüzünden bulaşmadığımız bela kalmadı gibisinden azarlamış bu şekilde çok fazla kavgalar yaşanmış. Ve kendisini sürekli kabul ettirmeye çalışmış orada. Ve kurucu avukatlarımızın olanaklarının ellerinin kollarının gerçekten sınırı yok. Onlardan ulaşamayacakları hiç kimse yoktu mesela ve bu onlar için bir fırsattı. Dolayısıyla kurucular ne derse desin ne yaparsa yapsın, belki kurucular da vaktinde ona mobbing uygulamıştır bilemem, ama kendini kabul ettirmek adına sürekli özür, yaranma çabası iyi görünme çabasının onu bu hale getirdiğini düşünüyorum. Aynı zamanda ben seçilmiş olduğumu düşünüyorum çünkü hiçbir hareketine tepkisiz kalmadım o da onun alışık olduğu bir şey değildi. Çünkü kurucu avukatlar son birkaç senedir fazla ofise gelmedikleri için ofis bana mobbing yapanların tekelinde gibiydi ve her istediklerine de istedikleri şekli veriyorlardı.”

K13, mobbingin hedefi olmasının gerekçelerini şöyle değerlendirmiştir:

“O zaman iki kişiydik. Diğer kişi erkekti, benden 5-6 yaş büyüktü ve bence bipoları, bence psikolojik rahatsızlıkları vardı. Direkt olarak ona bağlı değildim fakat birlikte çalıştığımız için ve o kendini yetersiz gördüğü ve psikolojik sorunları olduğu için bana türlü şekilde mobbing uyguladı. Tamamen kendini

yetersiz hissetmesi. Psikolojik gerçekten sorunları vardı bence ve bunu başkaları da dile getirdi. İlk başlarda bir sorguladım kendimi acaba ben mi soğuk davranıyorum falan diye, birkaç kere konuşmayı da denedim ama zaman içinde gördüm yani bu onun doğal hali. Buradaki temel kriter şirkete de torpille girmiş olmasıydı. Eniştesi genel müdürlükte müdürdü. Ve bu nedenle bizim müdürümüzün benim maruz kaldığım mobbingi gördüğü halde ses çıkarmaması esas üzücü olandı. Ve ben hani şirkete girdiğim zaman deneyimsiz olduğum için ben de fazla ses çıkarmadım, bu da benim hatam.”

K14, mobbinge hedef olmasının gerekçelerine dair algısını şöyle kelimelere dökmüştür:

“İnsanların karaktersizliği bence. Etik ve ahlaki değerlerden uzak olmaları, özellikle işverenlerdeki ‘Benim param var, paramı verdiğim de her istediğimi yapacak’ beklentisi. İnsanların donanımsızlığı, ahlaki donanımsızlığı.”

K15, mobbing yaşamasının sebeplerini kendi ifadeleriyle şöyle değerlendirmektedir:

“Bence mobbing yapanın kişiliğiyle ve kendi travmalarıyla alakalı. Benimle aynı seviye olan kişilerin biri kız biri erkekti. Onlar bu yönetici olan managerla çok iyi ilişkiler kurdular. Hatta buna yalakalık diyeceğim, başka bir kelime bulamıyorum. Tamamen yalakalık yaparak kendi işlerini kolaylaştırdılar! Ben onu yapamıyorum yani ben soğuk davranıyorum, daha doğrusu nötr davranıyorum sadece işimi yapıyorum ekstra bir bağ kurma çabasına girmiyorum. Bana göre, beni sevmesi gerekmiyor, ben işimi yapıyorum. Ama onlar kendilerini sevdirmek için ekstra uğraşıyorlar, muhabbet ediyorlar, dışarıda görüşüyorlar vesaire. Sanırım benden beklediği yalakalığı göremeyince mobbing yaptı yani, benden öyle intikam almak ya da beni cezalandırmak istedi.”

5.4.6. Mobbing ile baş etme düzeyine ilişkin görüşler

Her biri mobbing mağduru olan katılımcılara, mobbing karşısındaki tepkileri ve mobbing ile baş edebildiklerini düşünüp düşünmedikleri sorulmuştur. Katılımcıların çoğu, mobbing gördüğü dönemde ilk önce tepki veremediğini ifade etmiştir. Önemli bir kısmı *mobbing ile baş edemediğini* düşünse de, *şimdi olsa farklı tepki vereceği*, yani baş etmeyi artık daha iyi bildiği kanaatinde olduklarını ifade etmiştir.

Örneğin K1, kendisinin 7 yıl maruz kaldığı mobbing ile baş etme düzeyiyle ilgili algısını şu sözlerle dile getirmiştir:

“Yok hayır, bence baş edemedim. Keşke daha önce ayrılısaydım. Daha fazla ne sıkacak dış ne güç ne takat ne derman, hiçbir şey kalmamıştı. Keşke daha önce herkese ağız dolusu küfür edip istifayı suratlarına çarpsaydım.”

K3 ise mobbing karşısındaki tepkilerini ve baş etme düzeyini şöyle ifade etmiştir:

“Başlarda çok anlamıyordum sanırım, çok umursamıyorum gibi geliyordu o yüzden fazla tepki de vermiyordum. Biraz söylenip, aileme arkadaşlarıma şikayet edip geçiyordum. Daha sonra çok birikti ve yüksek tepkiler vermeye başladım. Mücadele etmeye çalıştım baya, iş yerinde yetkili insanlarla konuşsam derdimi anlatsam vs. sanki çözebilecekmişim gibi. Ama sonra yöneticimin bana iftira atması olayıyla içimde bir şeyler koptu açıkçası, eskisi kadar etkilenmemeye, umursamamaya başladım. Ama aynı zamanda kuruma ve yaptığım işe bağlılığım da koptu orada. Artık mobbing ile daha iyi baş edebildiğimi düşünüyorum, ama hala hiç etkilenmiyorum diyemem.”

K4, mobbing ile baş etme düzeyiyle ilgili kendini şu biçimde değerlendirmiştir:

“Baş edebildiğimi düşünmüyorum. Bana bu işi bulan hocama anlatıyordum başımdan geçenleri. Aslında ilk başta anlatmamam gerektiğini düşündüm kulaklarına gider, kimin ne duyacağı belli olmaz, sen bizim arkamızdan mı konuşuyorsun falan derler diye bir süre paylaşmamıştım ama sonra anlattım. O bana demişti ki, samimiyet de vardı aramızda öyle olunca bu şekilde söylemişti; ‘Senin annene babana küfredecek noktaya gelmedikçe, o kadar seviyesizleşmedikleri sürece sus. İyi bir yerde çalışıyorsun, iş hayatı gerçekten böyle, hepimiz buna maruz kalıyoruz, senin kendini düşünmen lazım, kulaklarını kapat, oradan deneyimini al, ben burada çalıştım diyerek iş hayatında kendine iyi bir yer edinebilirsin, önün açılr’ demişti. Bu yüzden biraz daha sabretmiştim aslında. Ama bu yazı olayları hakaretler dozu vs. iyice arttıktan sonra ben ayrıldım. Ama baş etme kısmında... Baş edemedim ya. Bana mobbingi yaşatan insanlarla zaten baş edemediğim gibi kendi hayatımda da unut işi git eğlen, unutmaya çalış gibi çözüm olmayan geçici şeyler yaptım ama bence bir çözüm değildi hiçbirisi.”

K5, kariyeri boyunca farklı işyerlerinde maruz kaldığı mobbing ile baş etme seviyesi konusunda görüşlerini şöyle aktarmıştır:

“Hayır, baş edemedim. İşin kendisinden çok memnun olduğum zaman oradan gitmek zorunda kalmak beni çok mutsuz ediyor sadece o açıdan baş edemediğimi hissediyorum. Bir de bu süreçlerin beni daha kırılgan yaptığını düşünüyorum. Halbuki dışarıdan daha sert daha sağlam ayakları yere basan biri gibi duracağım ama en ufak bir şey beni çok etkileyip o modumu kıracak. Ben o açıdan dışarıdan çok iyi baş ediyormuşum gibi görünebilirim, içeriden mobbingin benim iş hayatına dair tüm inanç sistemlerimi alaşağı ettiğini söyleyebilirim. Benim bu kadar deneyimden sonra bu son gireceğim iş sanırım benim son ücretli iş deneyimim olacak. Bundan sonrasında çünkü herhangi bir ast üst ilişkisi yaşamak istemiyorum.”

K6, mobbing ile baş etme düzeyiyle ilgili olarak kendini şu sözlerle değerlendirmiştir:

“Aslında o kadar da baş edebildiğimi düşünmüyorum, ne yalan söyleyeyim. Yani bana gelecek mobbingin bir derece önünü kesebiliyorum ama iş gene gelmeye devam ediyor ve konumlandırımadığımız işler yine geliyor ve ona bir bahane yine buluyorlar. Çözüm odaklı diyebileceğimiz bir birim olmadığı için, kimseye de anlatamadığımız için, onlar sessiz sessiz istifaya zorluyor, ben de sessiz bir şekilde sessiz çalışan oluyorum. Yani elimden gelen en az işi yaparak. Yani hayır bence çözemiyorum sadece daha büyüğünü yaşamaktan kendimi korumaya çalışıyorum diyeyim tepkilerimle ve sert bir şekilde duruşumla. Ama kesinlikle bu problem çözülmüş değil, buradaki herkes mutsuz, ben dahil yani. Çözemedik, yok. Kimse de

çözemediği için çok fazla insan da ayrıldı bu arada. Biz hala daha çözülür mü ki diyen küçük gruptayız, bir bu kadarımız çoktan gitti burası asla çözülmez diyerek. 17 kişi ayrıldı benim burada olduğum süreçte.”

K8, mobbing ile baş edemediğini düşündüğünü şöyle anlatmıştır:

“Düşünmüyorum çünkü mutsuzlaştırıyor. Bir şekilde bunu çözemedim. İnsanların içinde hala yadırgıyorum, niye bunu normalleştirmişler anlamış değilim.”

K9, mobbing ile kendi baş etme düzeyini şu şekilde değerlendirmiştir:

“İyi bir deneyim oldu diyeyim. Ya çok iyi baş edememiştim. Şu an aynı şeye aynı yönetici tarafından maruz kalsam, nasıl baş edebileceğim konusunda sanki daha deneyimliyim. Ama o yöneticinin yaptığı mobbing, şu anki yöneticiminkine kıyasla daha kolay baş edilebilirmiş gibi de geliyor. Şu anki yöneticim daha sinsi sinsi mobbing yapan biri. İşte öğle yemeklerine 10 dk. Kala telefon edip iş veren, izin alıp gittiğimde sürekli mesaj yazan, hastalandığımda sen biraz nanemollasın çok narinsin o yüzden galiba çok hastalanıyorsun, ya da ufacık bir hastalık geçirdiğinde çok büyük bir şey sanıp hastaneye gidiyorsun falan, böyle laflar eden biri. Ya da işte ekipteki diğer insanların işlerini de sürekli bana soran, böyle sürekli baskı altında tutmaya çalışan biri. Bunun sistematik mobbingi diğerinden çok daha tehlikeli. Bununla başa çıkmayı daha öğrenemedim mesela. Yaşça büyük ve kurumda kurum hafızası denebilecek en kıdemli insanlardan biri olunca, ona saygı da duymam gerektiğini düşünüyorum. Saygıyı bitireceğim diye doğru tepkiyi de veremiyorum. Yani onun mobbingiyle başa çıkamıyorum. Ama ilki daha kişisel saldırıyordu, bu yönetici daha işle ilgili saldırıyor. Kişisel olan mobbing beni daha çok rahatsız ediyordu. Çünkü iş yapıyorum, iş ortamında kişisel bir mobbinge maruz kalmak daha kötü.”

K14, mobbing ile baş etme düzeyini şu biçimde değerlendirmiştir:

“Cesaretli olduğumu düşünüyorum. Baş edebildim mi? Hayır edemedim. Ama baş etmek için kalsam da sonuç değişmeyecekti. O insanlar aynı şekilde davranmaya devam edecekti. Ya kabul edecektim, susacaktım. Ya da gidecektim. Farklı bir çözümüm yoktu. O yüzden işsiz kalmayı göze alarak istifa ettim.”

K10, mobbing ile başa çıkma düzeyini şöyle ifade etmiştir:

“Yok. Bence şöyle yapmalıydım, o mobbing günlüğünü tuttum ya, vermeliydim o günlüğü. Bu adam sunum falan yapıp yerini sağlamlaştırdı ya; o ara ben bir dava falan açmalıydım ki gitmeliydi yani.”

K11, mobbing ile baş edemediğini belirterek kendini şu biçimde ifade etmiştir:

“Yok, edemedim. Mobbing de zaten baş edilebilecek bir şey değil bence. Mobbinge nasıl baş edilebilir, bir kurumsal şirkette olursunuz ve bunu yöneticilerinizle halledersiniz, o zaman belki bir yaptırım olabilir. Bu arada çevremden şunları da duyuyorum, mobbinge uğruyor, yetkiliye gidiyor söylüyor, yetkili de buna ‘Ben şimdi seni mi kırayım o insanı mı kırayım, sus umursama’ falan diyor. Ama ben öyle ortamlardan direkt uzaklaşmak gerektiğini düşünüyorum. Bu da mobbinge bir başa çıkma yöntemi bence, kazanmak mı kaybetmek mi bilmiyorum ama, kendini bir şekilde korumak yani. Oradan uzaklaşılarak başa çıkılabilir ama şimdiki aklım olsa hem yaptıkları mobbingden hem de sigortamı yapmamalarından ötürü uğraşırdım bunlarla. O zaman yapmadım. O zaman bir de bizi tehdit ettiler, direkt kendileri söylemediler de söyledirdiler

başkalarına, siz hiçbir yerde iş bulamazsınız böyle yaparsanız falan diye. ‘Siz böyle yaparsanız sizi bir daha işe alacak olan insan bu hakkını aramış diye düşünmez, bu benim başıma bela açar diye düşünür ve iş bulamazsınız’ filan dediler. Ondan biz de korkumuzdan uğraşmadık. Ama şimdi görüyorum ki insanlar LinkedIn’de bile nasıl zorbalıklara uğradığını paylaşıyor, işyerleri yerin dibine giriyor ve ne yapacağını şaşıyor. Kimsenin de yanına kalmamalı zaten bu yapılan mobbing. Bunun dillendirilmesi gerekiyor, sineye çekilmemesi gerekiyor kesinlikle.”

K15 de kendisine mobbing ile başa çıkamadığını düşündüğünü şöyle ifade etmiştir:

“Baş edemedim bence, edemiyorum. Ama ben çok duygusal bir insanım, konuyu yine kişiliğe getireceğim ama. Bence karakterle alakalı baş edebilmek de. Öte yandan yine olsa yine üzülürdüm yine tuvalete gider ağlardım ama tepki de verirdim. Çünkü yaşadıklarım biraz benim o zamanki iş tecrübemin az olması yaşımdan küçük olmasıyla da alakalı bence.”

Diğer yandan, gördüğü mobbing ile baş ettiğini düşünen katılımcılar da mevcuttur:

Örneğin K2, mobbing nedeniyle ayrıldığı işinde yaşadıklarıyla baş etme düzeyini şu şekilde ifade etmiştir:

“Sanırım baş edebildim, evet. Orada işi, maaşımı bile almadan bırakıp gitmem benim baş etme stratejim yani. O biraz kişisel bir şeydi. Hem kötü bir dönemden geçiyordum hem aile hayatım ben küçükken bağırış çağırış, sinirli bir baba tarafında döndüğü için ben dayanamayıp çıktım gittim o yüzden. Belki düzgünce konuşup ayrılabilirdim ama öyle bir şey yaptığıma pişman değilim. Şu an aynısını yaşasam anlıyorum ama bana bağırmayın, ben olayı çözmeye çalışıyorum diye kendimi savunabilecek kıvama geldim. Kendimi de çok geliştirdim. Şimdi mesela stresli bir şey yaşasam bile yansıtmamaya çalışıyorum. Bazen paylaşıyorum ama ‘Dünyanın sonu değil ya! Sadece bu iş yok ki!’ diyorum. Bu yaşımda bunun farkına varabildim. Daha duygusal olarak olgunlaşmayı seçtim böyle bir deneyim üzerinden. Bunu yaşamamak için ya da minimize etmek için ne yapabilirim diye düşündüm ve o şekilde. Ben kendim hep gördüğüm mobbingden ders çıkarmaya çalıştım. Kendimi de eleştirdim, adapte olup minimize etmeye çalıştım.”

K7 de önceleri baş edemezken süreç içinde edindiği deneyim sonucu artık kendisini mobbing ile baş edebilir olarak değerlendirmektedir:

“Bir öncekinde kesinlikle edemiyordum, edebilmeyi öğrendim. Şu anda edebiliyorum. Artık umursamıyorum, baş etmek = umursamamak ise. Artık dile getiriyorum normalleştirmiyorum reaksiyon alıyorum ve bunun psikolojik olarak beni etkilememesi için elimden geleni yapıyorum. Zaman zaman burada da sinirlenip ağlıyorum tabii ama bir önceki işimde haftalık olan şey burada iki ayda bir ağlamaya dönüştü.”

K13 de benzer şekilde başlarda baş etmekte zorlandığını ancak sonra öğrendiğini şu sözlerle ifade etmiştir:

“İki sene belki baş edemedim, sonrasında biraz daha problemin onda olduğunu fark etmemle karşı çıkabilmeye başladım ve o da öyle olunca mobbingin dozunu fazla yükseltmedi.”

K12 uğradığı mobbing ile baş edebildiğini şöyle anlatmıştır:

“Evet baş edebildiğimi düşünüyorum. Bir noktadan sonra ses çıkarmaya başladım çünkü, ezdirmedim kendimi.”

5.4.7. Mobbing nedeniyle işten ayrılma konusundaki görüşler

Katılımcılara, mobbingin işten ayrılmaya neden olacak kadar ciddi bir sorun olup olmadığı sorulmuş, tamamı bu soruya evet yanıtını vermiştir. Bunun üzerine, mobbing hangi raddeye geldiğinde artık işten ayrılma kararı alınabileceği konusundaki fikirleri sorulmuştur. Buna göre verilen yanıtlardan elde edilen bulgular; *kişilerin sağlığı, iş dışındaki yaşantısı, psikolojisi olumsuz etkilendiğinde, mobbing saygısızlık veya kişiye yönelik saldırı noktasına geldiğinde* artık mobbingin işten ayrılmaya sebep olacak noktaya geldiği görüşünün katılımcılar arasında yaygın olduğuna işaret etmektedir.

K1, bu konudaki algısını şu sözlerle ifade etmiştir:

“Artık en ufak bir şeyde, herkesin sadece kılıgıyla kıyafetimle, saçım ile uğraştıklarında bunu yapmam gerekiyordu. Ama Türkiye şartlarında 657’ye tabi kaç yıllık kariyeri olan benim kadar derece kıdem almış insanlar görev yerini bırakmaz istemez. Çünkü Türkiye şartlarında bir daha o kadar para kazanıp o kadar rahat çalışamazsın. Attan inip eşeğe binmek gibi oluyor. Bakıyorsun maaşın sekmiyor, bakıyorsun sokakta insanlar aç. Diplomalı çöpçüler var. Diyorsun ki en azından yerimde durabildiğim kadar durayım. Ama keşke daha önce ben benden gitmeden o kadar kilo kaybedip saçımdan başımdan olmayıp avuç dolusu ilaçlar içmeden gitseydim.”

K2 ise mobbing nedeniyle işten ayrılma konusundaki soruyu şu biçimde yanıtlamıştır:

“Bence mobbing işten ayrılmaya değecek bir sorun olabiliyor çünkü insanın mental sağlığı daha önemli. Kafa huzuru, iç huzuru daha önemli. Bunlar bozulmaya başladığı an değil belki, ama gerçekten çıkmaza bağlıyorsa, çıkmak daha sağlıklı ise, insan daha mutlu olacaksa bence değer. Mobbing uygulayanlar genelde vasıfsız oluyor. O yüzden iki kuruşluk adam için neden kendimi paralayayım düşüncesi var bende. Türkiye’de iş bulmak zor filan tamam ama buna rağmen böyle düşünüyorum. Diğer türlü gördüğün muameleye adapte olmaya çalışacaksın. Bu sefer kendinden nefret etmeye başlayacaksın. Değmez buna.”

K3, mobbing nedeniyle işten ayrılma konusundaki görüşlerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Bence kesinlikle işten ayrılmaya değer bir gerekçe. Ben de gördüğüm mobbing yüzünden istifa etmeyi düşündüm tabii ki, özellikle panik atak yaşamaya başladığım dönemlerde kıyısından döndüm. Bence

o dönem istifa etmeyi gerektiren bir raddeye gelmişim ama ülke şartları, ekonomik kaygılar yüzünden yapamadım.”

K4, kendi görüşüne göre mobbingin işten ayrılmaya değecek kadar ciddi bir sorun olup olmadığına dair soruyu şöyle yanıtlamıştır:

“Kesinlikle öyle. Düşünüyorum, evet hayatımda iyi bir yere gelmek istiyorum ama bir tane hayatım var ve ben buna maruz kalmak istemiyorum. Aslında hiçbirimiz uğramasak keşke ama Türkiye gerçeğinde yaşıyoruz, iş bulmak o kadar kolay değil. Mobbinge bir çözüm bulabilsek keşke ama bu da o kadar kolay değil, belki pek mümkün de değil. Nadiren çözüldüğünü görüyorum. Ama artık ben gururum incinmeye başladığı noktada bu işi bırakmalıyım bence. Artık yeter demeliydim. Bence 4. Ayda falan ayrılmalıyım diye düşünüyorum.”

K5, bu konuya ilişkin görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

“Benim varlığımı tehdit eden ve kişisel alanıma giren noktaya geldiğinde benim için çıkış noktası. Eğer beni ben yapan değerlerle çatışmama neden oluyorsa, beni mutsuz ediyorsa, benim özel hayatımı gündelik hayatımı da etkilemeye başladıysa, duruşumu ve bakış açımı değiştirmeye başladıysa ben orada fazla kalmamaya gayret ediyorum. Mümkünse daha erken tabii ama onu gördüğüm anda çıkış yolları aramaya başlıyorum.”

K6, mobbingin işten ayrılmaya değer bir sorun olup olmadığı konusundaki soruyu şu şekilde yanıtlamıştır:

“Ya diğer şartlara göre değişir bu. Mesela mobbing vardır ama maaş çok iyidir, öyle ya da böyle küçük de olsa iyi bir ekip vardır, o zaman bir şekilde idare edilir. Ama hepsi kötüye hani hem mobbing, hem sosyal ortamda kimsesizlik, üstüne bir de maaş düşük falan o zaman korkunç, o zaman zaten iş de yapamaz oluyorsunuz. Tek başına mobbing eğer benim uğradığım gibiye bence dayanılabilir. Ama daha şiddetlisi varsa tabii ki hayır.”

K7, mobbingin işten ayrılmaya değer bir problem olduğuna dair fikirlerini şöyle ifade etmiştir:

“Tabii ki, şu an da iş arıyorum zaten. Ve iş ararken görüştüğüm yerler bana neden iş değiştirmek istiyorsunuz dediklerinde cinsiyetçiliğe ve mobbinge maruz kaldığımı söylediğimde derin bir sessizlik oluyor, kimse neden diye sormuyor artık o noktadan sonra karşı taraf beni bulunduğum yerden çekip çıkartmak istiyor. Zorda kaldığının farkında oluyorlar. Bir önceki işimden de mobbing nedeniyle ayrıldığımı anlamadılar zaten o işyerinde fazla dile getirmediğim için. Kariyerimde ilerlemek istediğim için orada da aradığımı bulamadığım için gittiğimi falan düşündüler, tamam o da benim için bir gerekçeydi ama 4 yıllık mobbing sonunda yıldı ve gitti diye düşünmediler. Ama işten hangi raddeye gelince ayrılmak gerektiği mobbing mağdurunun karakteriyle, bunu ne kadar üstlenip üstlenmeyeceğiyle alakalı. Ben burada bir şeyleri mesela değiştirmeye çalışıyorum çünkü burada başka birinin de aynı şeylere maruz kalmasını düşünmek bile üzüyor beni. Sosyal sorumluluk projesi gibi değil veya ben böyle çok devletçi bir insan değilim ama sen ses

çıkarmazsan ben ses çıkarmazsam bu nasıl düzelecek? Şu an çocuğum olduğu için de böyle düşünüyör olabilirim tabii ama ben bunu normalleştirirsem yarın öbür gün çocuğuma anneciğim sen okulda akran zorbalığı gördüğünde git itiraz et diye nasıl diyebilirim? O da bana demez mi anne sen niye işyerinde buna maruz kalırken sesini çıkarmadın diye? O yüzden de bir şeyleri değiştirebileceğim noktada değiştirmeye çalışıyorum, değiştiremeyeceğimi hissettiğim noktada da gidiyorum. Milletin lideri ya da öğreticisi ben değilim. Gerçi burada biz mobbing eğitimi mi alsak diye teklif ettim bu işyerimde, boş boş baktılar yüzüme. Bir şey mi ima ediyorsun filan dediler. Alalım öğrenelim işte bilmediğimiz şeylere de mobbing değil diyor olabiliriz mesela. Ama yok, etkili değil...”

K8, mobbingin işten ayrılmaya değer bir sorun olup olamayacağı sorulduğunda şöyle yanıt vermiştir:

“Olabilir, insanın psikolojisi daha önemli sonuçta. Mobbingin ne noktaya vardığına bağlı. Artık her gün ağlıyorsa, baş edemeyeceğini düşünüyorsa, aile hayatı sağlığı etkileniyorsa, her telefon çaldığında eli ayağı titriyorsa mesela. Ya da mesela teams call yapıyoruz ya, birisi bir şey yazdığında kesin başıma bir iş gelecek kesin kötü bir şey diyecek kesin yine iş kitleyecek diye paranoya oluşuyorsa. Herkeste var bu bence mesela. Geçen kış özellikle yapamıyorum sürekli ağlıyorum, kimsenin umurunda değilim, kimse yardım etmiyor bir şey anlatmıyor öğretmiyor. O zaman çok düşündüm istifa etsem diye ama sonra biraz yaptığım işi öğrendikçe sevdim, bir de tabii bu işin maddiyat boyutu çok önemli.”

K9 ise bu konuya ilişkin görüşlerini şu sözlerle aktarmıştır:

“Evet tabii, işten ayrılmaya değecek kadar ciddi bir sorun. Aslında beni o raddeye getiren şey artık bana saygı duyulmadığını düşünmemdi. Saygısızlık hissi benim o kuruma olan inancımı da kaybetmemeye sebep olduğu için ayrılmak istedim. Ama bu kişiden kişiye çok değişen bir şey. Bende ki radde saygının kaybedilmiş olması.”

K10, mobbingin işten ayrılmaya değecek bir sorun olup olmadığıyla ilgili görüşünü şöyle ifade etmiştir:

“Bence değer evet, çözülmezse evet. Çözüm işçinin kovulmasıysa tamam. Mobbingi yapanın kovulmasıysa o da tamam, demek ki o kültür mobbingi sevmiyor deyip orada kalabilirsin. Ama hiçbir şey yapılmıyor ve o sorun çözülüyorsa, fizyolojik sıkıntıya sebep olmadan bırakmakta fayda var bence. Çünkü o zaman o da çok yıpratıyor. Tehlikeli. İlk başta mobbingden olduğunu da çözemiyorsun, sanki sende zaten bir fizyolojik problem varmış da ortaya çıkmış gibi düşünüyorsun. Doktora gide gele, birileriyle konuşa konuşa işte terapide mesela, orada yaşadığın travmanın buna sebep oluyor olabileceğini anlıyorsun. O noktaya gelmeden ayrılmak lazım bence. Hatta şöyle de olabilir. Dozajına veya hissettirdiği şeye bağlı olarak, hiç beklemeden de gidilebilir. İş plastik bir top, atarsın geri gelir, atarsın geri gelir. Gerekirse bulamazsın, bir şey olmaz. Arkadaşın eşin dostun var biri de çorba yapıp getirir eve, aç kalmazsın. Ben öyle düşünüyorum.”

K11, mobbingin işten ayrılmaya değer bir sorun olup olmadığı ile ilgili görüşlerini şu ifadelerle aktarmıştır:

“Evet. Zaten bence insanların işten ayrılma nedenlerinden biri mobbinge uğramak. Bariz mobbingi anladığınız anda orada durmamanız gerektiğini fark ediyorsunuz. O yaşadığınızın mobbing olduğunu fark edene kadar ama orada kalıp yıpranıyorsunuz, vakit geçiyor. Tabii kurumsal şirketler için tam bilemeyeceğim ama, benim gözlemime göre insanlar daha fazla maaş için iş değiştiriyorlar, kurumsaldan mobbing yüzünden işten ayrılanı ben pek görmedim, illa ki vardır ama. Ama bildiğim kadarıyla maaş, rahatsızlık, çocuk bakımı vs. nedeniyle işten ayrılıyor kurumsal yerlerden ayrılan insanlar. Çünkü o kurumsal yerlerde sizi hiç tanımayan bir yönetici var ve olayları objektif değerlendirebilecek birisi o. Eğer yöneticiniz tarafından mobbinge uğrarsanız belki daha da üstüyle görüşüp halledebilirsiniz ama diğer türlü yerlerde istifa etmekten başka hiçbir çareniz yok zaten. Belki bir de yasal yollardan hakkınızı arayabilirsiniz.”

K12 de konuyla ilgili soruya şu yanıtı vermiştir:

“Kesinlikle evet, işten ayrılmaya değer bir sorun. Ben sadece bu yüzden çok güzel işlerden giden arkadaşlarımı biliyorum. Sosyal hayatını etkilediğinde, yani ofis dışına da bu mod taşındığında kişi artık mutlu değil. O zaman artık ayrılma vakti.”

K13, bir işten ayrılma gerekçesi olarak mobbingi şöyle değerlendirmiştir:

“Kesinlikle evet, değerli bir gerekçe. Bu iş sonrasında iş dışındaki hayatınızda da psikolojinizi etkiliyorsa bence oradan gitmek gerek. Çünkü günün yaklaşık yarısını işyerinde geçiriyorsun, işe mutsuz gitmek iş yüzünden mutsuz olmak bence çok kötü bir şey. O zaman iş değiştirmeyi düşünmelisin.”

K14, mobbingi bir işten ayrılma gerekçesi olarak şu biçimde değerlendirmiştir:

“Evet, işten ayrılmak için geçerli bir sebep bence. İlk nokta saygısızlık. Beklentilerin iş tanımının dışında olması. Hakaret edilmesi. Onun dışında, ücret dağılımında adaletsizlik. Yaptığın işin karşılığında aldığın maaşla diğer kişilerininki arasında uçurum olması. Bunlar işten ayrılma sebebi benim için.”

K15, mobbingin işten ayrılma gerekçesi olup olamayacağının kişinin dayanabileceği sınırla ilişkili olduğunu, kendi deneyiminden de örnek vererek şu sözlerle aktarmıştır:

“Kişinin psikolojik sınırıyla, sabrıyla alakalı bence. Benim için o istifa anlık bir şeydi, somut bir şey söyleyemiyorum. Bir anda tak etti diyebilirim. Son aylarımda, *junior*lığımdan beri, işe girdiğimde benim performansımı gördüler ve bana zaten yüklenmeye başladılar. Hani yöneticiler özellikle işlerine beni talep ediyordu iyi olduğumu düşündükleri için. Ama öyle öyle ben herkesten daha zor işler, daha komplike işler yapmaya başladım diğer aynı seviyede olduğum akranlarıma göre. En sonunda ekip lideri olduğumda daha da artık boyumu aşan işler bana yüklendi ve bu tek bir şirket de değil. Boyumu aşan bir şirket verdiler, sonra bir tane daha, bir tane daha derken ben aylar boyunca üst üste çok stres yaşamaya başladım. Ve geriden de takip ediyordu. Hepsi üst üste gelince ve en sonunda da birisi bariz bir mobbing yapınca tak etti, patladı bir yerde. Belki de bunun sıklığı etkilemiş olabilir. Çalışanın üzerine yüklenen baskının, stresin, iş yükünün belki belli aralıklarla, bir ay rahat bırakıp sonraki ay yüklenip, sonraki ay tekrar rahat bırakıp, böyle daha dalgalı bir durum olsa belki çalışan bir anda o kadar tepki vermeyebilir, istifa etmeyebilir. Ama kümülatif artan bir şey varsa bir noktada duruyor o, artık yeter diyorsun.”

5.4.8. Mobbing ile cinsiyet bağlantısına ilişkin algılar

Katılımcılara, uğradıkları mobbingin kadın olmaları nedeniyle kendilerine uygulanmış olduğunu düşünüp düşünmedikleri sorulmuştur. Bu noktada mobbing söz konusu olduğunda *kadın oldukları için özellikle hedef seçildiklerini* düşünenler olduğu gibi, *problemin mağdurda değil failde* olduğunu düşünenler de vardı, zira pek çok katılımcı, *kendisi yerine bir başkası, bir erkek de olsa failin mobbing uygulamayı sürdüreceğini* düşünmektedir.

K1, bu konudaki görüşlerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Bana kadın olduğum için özellikle mobbing uyguladıklarını düşünmüyorum, erkeklere de mobbing yapıyorlar. Ama kadın olduğum için seçtikleri mobbing yönteminin daha farklı olduğunu düşünüyorum. Bir de erkek olsam belki daha kolay atlatabilirdim sanki. Kadınların evde de bir sürü işi oluyor çünkü; maalesef erkek eve gidip ayağını uzatıyor, kadın evde de daha 3-4 saat çalışıyor, yemeğiymi temizliğiymi, koşturuyor. Daha çok yıpranıyor. Yoksa kadın da erkek de mobbing hedefi oluyor. Sadece erkeğin erkeğe yöntemi daha başka oluyor, kadının kadına yöntemi daha başka oluyor.”

K13 de cinsiyeti ile mobbing deneyimi arasında bir bağ kurmadığını şu sözlerle aktarmıştır:

“Fark etmezdi o kişi için. Bana mobbing uygulayan kişi için benim cinsiyetimin bir önemi yoktu. O karşısında kendinden daha becerikli daha yüksek nitelikli kim görse ona mobbing uygulamaya çalışırdı. Özellikle kadın olduğum için bana saldırmadı, o kendi eksikliklerini kapatmak için saldırıyordu.”

K2 de konuyla ilgili görüşlerini şu biçimde aktarmıştır:

“Erkek olsaydım mobbing deneyimim daha farklı olurdu bence, evet. Dediklerim, yorumlarım insanlara bu kadar batmazdı bence. Yine de çok cinsiyetçi bir ayrım değildi bence ama erkek olsam söylediklerim daha ciddiye alınabilirdi. Belki “çokbilmiş” yerine “ne kadar kendisini geliştirmiş birisi” diyebilirlerdi. Ama bu bir varsayım, net bir şey değil.”

K3, gördüğü mobbingin cinsiyetiyle bağlantısını şu biçimde incelemiştir:

“Bazı deneyimlerimde evet, kadın olmasaydım maruz kalmayacağım şeyler olduğunu düşünüyorum. Ancak bir yandan da erkek olsaydım daha farklı şeylere maruz kalabileceğimi de düşünüyorum. Benim yaşadığım mobbingleri erkek çalışma arkadaşlarım fazla yaşamadı ama benzer şeyleri birçok kadın arkadaşım yaşadı. Ama erkek arkadaşlarım da daha farklı şeylere maruz kaldılar. Çalıştığım yerde yöneticiler genelde kadın çalışanlarla nazik konuşuyor ama erkek çalışanlara ağır hakaretler edebiliyorlar örneğin. Ama kadınların genel olarak daha kolay hedef olarak görüldüğünü düşünüyorum. Daha kolay sindirebileceklerini düşünüyorlar bence kadınları. Ve kadınlar mobbingden etkilendiklerinde “kadın olduğu için hassas” olmasına geliyor konu genelde. Ben de, mobbinge uğrayan diğer kadın arkadaşlarım da çok duyduk “sen de biraz hassassın” gibi şeyleri. “Ben sana mobbing uygulamıyorum, sen fazla hassas olduğun için aşırı tepki

veriyorsun” demeye getiriyorlar, sanki ortada bir şey yokken aşırı tepki vermiş, durduk yere problem çıkarmış durumuna soktukları çok oldu kadınları.”

K11 de mobbing ile cinsiyet bağlantısı konusunda benzer bir değerlendirme yapmıştır:

“Her halükarda karşılarındakine yapabilecekleri bir şey bence mobbing onlar için. Burada işin içine biraz duygusal zeka da giriyor tabii ama direkt böyle sen kadınsın kadınlar işe yaramaz şeklinde bir düşünceden ileri gelmiyordu. Ama erkek olsaydım daha kolay başa çıkardım bu durumla, onu biliyorum. Bir de bana karşı kişiselleştirdiler biraz. Yani en basitinden, benim yaptığım iş yokmuşçasına bana sürekli yalnızca eşimin karısı olarak oradaymışım gibi davranmaları bile bence bir düşünce rahatsızlığı yani. Ben eşimin karısı olduğum için girmiyorum orada yapacak bir işim var. Daha sonra bizden sonra giren kadınlara nasıl davrandılar onu bilmiyorum. Ama mesela sonradan alınan genç bir kadın vardı benim pek muhabbetim yoktu kendisiyle o açıdan ne yaşadığını bilmiyorum ama, LinkedIn paylaşımlarından ben durumundan memnun olmadığını çok net anlıyorum mesela. LinkedIn’de işverenlerin nasıl tavırlar takınması gerektiğiyle ilgili gönderiler beğeniyor devamlı mesela.”

K4 ise mobbing hedefi olmasıyla cinsiyeti arasında herhangi bir bağ kurmamıştır:

“Benim çalıştığım yerde benim deneyimime göre farklı olmazdı. Bunlara, kadın olduğum için maruz kalmadım ben.”

Öte yandan bazı katılımcılar, doğrudan cinsiyetleri nedeniyle mobbing hedefi olarak seçildiklerini düşünmektedirler.

Örneğin K5, bu konudaki görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

“Kadın olmanın ve dahası dışa dönük bir kadın olmanın çok büyük bir etkisi var maalesef. Azıcık dışadönükseniz neşeliyseniz, enerjiniz yüksekse, alkol alıyorsanız, ortamlarda var olabiliyorsanız, entelektüel kapasiteniz de yüksekse, cazibe dediğimiz şey çok soyut bir şey ama onların gözünde cazibeniz yüksekse profesyonel kimliğiniz 30 saniyede onların karşısında yok oluyor. Ama ben kadın olmasaydım diyemem çünkü ben bütünümlü ve kadınlık benim karakterimle de yaşama bakış açımı da her şeyimle temelden ilintili. Dolayısıyla kadın olmasaydım diyemiyorum ama ben olmasaydım derdim açıkçası. Bu kadar yaşadığım süreçleri düşününce daha kolay başa çıkabilmeyi daha iş düzeyinde tutabilmeyi isterdim. Mobbinge daha kolay başa çıkabildim galiba ama taciz kısmıyla başa çıkmak çok çok zordu. Kadın olmanın çok daha etkisini gördüm bu süreçte. Galiba kadın olmasaydık daha kolay olurdu. Doğru söylemek gerekirse ben zaten bu coğrafyada kadın olmamayı tercih ederdim sanırım. Özellikle şunu fark ediyorum, kadın çalışanlar etraflarında yaşadıkları şeyin mobbing olduğuna ya varmıyorlar ya da bunu o kadar normalleştirmişler ki, birisinin artık çıkıp kral çıplak demesi gerekiyordu. Bu da çok üzücüydü her anlamda. Gerçekten ortada avaz avaz bu yaşadığınız normal değil, bunu normalleştiremezsiniz deme noktasına geldi. Bunu herkes fark ediyor aslında ama kimse bunu o kadar dile getiremiyor bunu anladım.”

K6 da bu konudaki görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

“Evet, kadın olmamın bir etken olduğunu düşünüyorum. Mobbing nedeniyle ofisteki arkadaşım şu görüşemediğim dönemde, ekipteki erkek olan kişi daha rahat görüşebiliyordu. Çünkü o kadınları manipüle eder ya da kadınlar daha manipüle edilebilir gibi bir algı vardı. Ya da başka bir arkadaşımız anneliği üzerinden uğradı, evlilik sürecinde uğrayan oldu. Kadınlar buradaki yöneticilerin gözünde daha böyle güçsüz, daha kolay manipüle edilebilir, daha rahat bağırılabilir görülüyor. Erkeklere aynı şekilde davranılmıyor, onlara hiç bağırıldığını duymadım hatta. Yönetici kadın da olsa erkek de olsa durum aynı.”

K9 ise kendi deneyiminden yola çıkarak mobbing ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi şöyle ifade etmiştir:

“Bence kadın olmam bir etkendi, evet. Şöyle, şu anki yöneticimin uyguladığı mobbingle alakalı onu düşünmüyorum da, kişisel hayatımla ilgili yaşadığım mobbing, erkek olsam muhtemelen başıma gelmeyecek olan bir şeydi. Muhtemelen bir erkeğe karşı bunları söylemeye cesaret edemezdi diye düşünüyorum. Ama erkekler arasında da fark var. Mesela benim erkek arkadaşım böyle bir konuşmayı yapamazdı. Ama aynı durumda başka bir erkeğe karşı da yapabiliirdi yine. Yani biraz karşıdaki kişinin dişli olmasıyla alakalı bu. Dişini geçirebildiği zaman erkek kadın ayırt etmez.”

K14 de mobbing deneyiminin cinsiyeti ile bağlantısını şu biçimde kurmuştur:

“Keşke erkek olsaydım! Erkek olsaydım bu insanlar bana çok da mobbing uygulayamazlardı diye düşünüyorum. Biri zaten cinsiyetçi tavırlarla yapıyordu, diğeri de zaten seni daha dış geçirilebilir gördüğü için. Erkeklere söyleyemeyeceği lafları bana söylüyor, erkeklerden talep edemeyeceği fedakarlıkları benden istiyor, erkeklerle aşamayacağı kişisel sınırlarımı ihlal ediyordu fütursuzca. Erkek olsam çoğu yerde iş deneyimim de bence çok farklı olurdu. Bu kadar da katlanmazdım. Erkek olsam muhtemelen çok daha iyi yerlerde de çalışırdım. Çünkü mesai saatlerinden dolayı da çok iş kaybım oldu. Hani çok uzak, gece çok geç saatlere kalıyorum veya sanayinin içi, güvenli mi, nasıl gidip geleceğim arabasız diye çok düşündüğüm oldu. Ama erkek olsaydım böyle bir kaygım olmayacağı için çok fazla, daha iyi yerlerde, daha iyi maaşla çalışıyor olurum diye düşünüyorum.”

Bu noktada bazı katılımcılar, mobbingin failinin cinsiyetinin de mobbing olayında etken bir faktör olduğu kanaatindedir.

Örneğin K1, kamu sektöründe mobbinge maruz kaldığı 7 yıl boyunca yaşadıklarını anlatırken, kendisine mobbing uygulayanlar konusunda şu ifadeleri kullanmıştır:

“Kadının kadına mobbingi daha fazla. Bunu çok net bir şekilde söylüyorum. Erkeklerin mobbing uygulama sebebi genelde işi daha hızlı yürütmek adına yapıyorlar. Bir de bizim çocuk esirgeme kurumundan kamu görevine atanmış olmamız yüzünden. Ama kadınlarda yelpaze çok daha geniş. Onun saçları daha güzel, o açık giyinmiş, bu daha kapalı giyinmiş, bu türbanlı imiş, bu çok makyaj yapmış, bunun burnu estetik, o benden daha küçük vesaire. Bunu o kadar çok yapıyorlar ki işle alakalı mobbing yapacak yerleri kalmıyor zaten. Direkt senin özlüğün, benliğin ne varsa yıkmaya çalışıyorlar.”

K15 de finans sektöründe hem kendi yaşadıklarından hem de çevresinde gözlemlediklerinden yola çıkarak, failin cinsiyetinin bu konuda belirleyici olabildiğini şu kelimelerle aktarmıştır:

“Enteresan bir şey söyleyeceğim, gördüğüm kadarıyla kadın yöneticiler altındaki kadın çalışanlara mobbing uyguluyor. Mesela o bahsettiğim yöneticinin erkeklere mobbing yaptığını çok görmedim. Erkekler kadınlara değil de kadınlar kadınlara yapıyor daha çok. Bu kadın yönetici 86’lıydı, benden dört yaş büyüktü. Ben 26, o 30 yaşındaydı o zamanlar. Cinsiyetçi bir ayrım yapmak niyetinde değilim ama gözlemim bu yönde. Bence, erkekler tarafından çok ilgi görmeyen kadınlar bunu yapıyor. Başka bir konudaki eksiklik veya sinirin bir dışavurumu. Bu sırada erkeklere de ekstra iyi davranıyor çünkü bu insanlar. Ve bu insanlar genelde bekar oluyor, evli kadınların bunu yaptığını da çok görmedim. Yani erkek olsaydım deneyimim farklı olabilirdi ama bu ben kadın olduğum için mobbing uygulayan kişiyle alakalı.”

K7 ise hem mobbinge hem de cinsiyetçiliğe maruz kalmış ancak bunların birbirinden bazı noktalarda ayrıldığını vurgulayarak, görüşlerini şöyle aktarmıştır:

“Bence eğer erkek olsaydım mobbing değişmezdi ama uygulanış şekli değişebilirdi. Ben mobbingi cinsiyetçiliğin bir tık dışında bırakıyorum. Evet kadın dediğin kişi daha fazla mobbinge maruz kalıyor ama erkekler de kalıyor, sadece bünyelerine yediremiyorlar veya mobbing olduğunun farkında değiller ve normalleştiriyorlar. Kadınlar ise toplumda zaten varoluş mücadelesi verdiği için otomatikman algıları daha açık bence, bu yüzden de gördüğü muamelenin mobbing olduğunu daha kolay dile getirebiliyor biraz daha fazla bilinç var kadınlarda. Bir de toplum tarafından da kadınlar zayıf görülen bir grup olduğu için otomatikman birinin sana farklı davrandığını anlıyorsun ve bu mobbing diyorsun. Erkekler biraz daha umursamaz, ya da içselleştirmiyor, ya da maruz kalmıyor.”

K8 de benzer bir görüş öne sürerek, kadınların da erkeklerin de mobbing mağduru olduklarını ancak yöntemlerin ve tolerans düzeylerinin değişiyor olabileceğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Belki bir kadın çalışan olarak ben çok fazla içselleştiriyor olabilirim. Belki bir erkek aynı mobbinge uğrayınca daha fazla tolere edebiliyordur. Mesela akşam 10’da aranmak belki bir erkek için sıkıntı değildir ama beni rahatsız ediyor. Bunun gibi farklılıklar olabilir. Ama mobbingin dozu aynı. Sadece tepkiler ve direnç noktası kadınlar ve erkeklerde farklı olabilir diye düşünüyorum. Kadınlar biraz daha duygusal yaklaşıyor daha duyarlılık eşliğimiz düşük olabilir. Erkekler belki bu kadar rahatsızlık duymuyor olabilir. Ama dediğim gibi konuşulan yaşanan şeyler aynı. Ama mesela ben 3 noktasında kırılıyorsam bir erkeğin kırılma noktası 7 olabilir.”

K10 da cinsiyeti üzerinden de mobbing görmüş olmasına rağmen kadın olduğu için özellikle hedef seçildiğini düşünmemektedir, konuyla ilgili fikirlerini şöyle beyan etmiştir:

“Kadın olmasaydım mobbinge uğramayacağımı zannetmiyorum ya. Bence şöyle bir şey. Toplumsal olarak evet kanıksanmış bir cinsiyet ayrımı var. Ama bence erkekler üzerinde de epey bir toplumsal baskı

var. Yok işte ev geçindireceksin, yok baba olmak kolay mı falan. Onlar için de farklı türlü var. Bence erkekler de mobbing görüyorlar, hatta belki onlar için işten ayrılmak daha zor bile olabilir, toplumsal cinsiyet rolleri sebebiyle. Yine cinsiyetle ilgili olacak ama. Bir kadının işten ayrılıp evde oturmasıyla ilgili toplumun herhangi bir kaygısı olmaz. Bir adamın aynı şeyi yapması toplumun kaygısı olur. Biz de toplumda yaşayan bireyler olarak sapık gibi başkalarının fikrine önem verdiğimiz için, bir adamın mobbinge uğrayıp işten ayrılması daha zor olabilir. Ama orada şu olabilir, belki bir ihtimal, ayrım da yapmak istemiyorum ama, belki hakkını savunabilir miydi bir erkek? Bilmiyorum. Yok ama ya, aynı geliyor bana. Çünkü mesela benim bulunduğum işyerinde de erkek olup da mobbing yaşayan hatta benim yaşadıklarımın kat be kat fazlasını yaşayanlar da var. Yani durum aynı aslında. Çalışan olmamız yeterli, sadece orada olman. Bir de yönetimin şöyle bir algısı var, bunlar bize muhtaçlar başka yerde iş bulamazlar, o algı yüzünden bence hepimiz eşitiz mobbing mağduriyeti anlamında.”

K12 de cinsiyeti yüzünden hedef seçildiği ancak burada etken faktörün failin cinsiyeti olduğu yönündeki düşüncelerini şu sözlerle anlatmıştır:

“O ofisteki tüm erkek çalışanlar üzerinden gözlemlerimi değerlendirdiğimde ben o ofiste eğer erkek olsaydım bunu yaşamayacağımı düşünüyorum. Çünkü kişinin kadınlarla genel olarak bir problemi var. Ama ben erkek olsaydım yaşı daha büyük olsaydım da yine mobbing görmeyeceğimi düşünüyorum. Ama erkek olsaydım da maruz kalmazdım, en azından ondan. Çünkü kadınların kıyafetine dikkat ediyor. Kadınların kilosuna takıyor, saçına takıyor, kuaförüne takıyor. Kendisi mesela kalıcı oje yapıyor ve başka kadınların tırnaklarına bakıyor. Bunları hep konuşuyor, laf ediyor. Sürekli diğer kadınlarla ilgileniyor yani. Ama erkek avukatlara hiçbir mobbing yaptığına şahit olmadım. Biraz tabii tırısma durumu da olabilir onun erkeklerden. Gerçi burada mobbing uygulayanın cinsiyetinin kadın olması aslında bir faktör. Bence kendisinin daha önce kadınlardan böyle bir zorbalık görmüş olması olabilir neden. Kadınların bu davranışı hak ettiğini düşünüyor bence. Ve kendisi kıdem olarak itibar olarak yükseldikçe, kendini artık güçlü görüp kendisine vaktiyle mobbing yapanlar gibi görüp artık altındaki kadınlara bunu yapmaya hak kazandığını düşünüyor. Ben buna mesela başarı kıskançlığı diyemem. Mesela o iki avukattan birini kayırıyor diğerine mobbing uyguluyordu dedim ya, o mobbing yaptığı avukat bilgi olarak ofisteki en donanımlı avukattı. Bence kadınlardan bunu gördüğü için kadınlara bunu bir kadın olarak yapabileceğini düşünüyor, altındaki düşünce bu bence.”

5.4.9. Mobbingin kaynağına ilişkin algılar

Katılımcıların, mobbingin kaynağına ilişkin algıları da tespit edilmeye çalışılmış, bu çerçevede verilen yanıtlara göre; katılımcıların çoğunun gördükleri mobbingin sebebini örgüt kültürüne atfettiği, örgüt kültüründe de yöneticilerin belirleyici olduğunu düşündükleri görülmüştür.

K1, bu noktada örgüt kültürünün oldukça belirleyici olduğuna ilişkin görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

“Bence oradaki işyeri kültürü mobbinge fazlasıyla elverişli bir yer. Bana mobbing yapan gitse yerine yenisi gelir yani. Çok vicdanlı, insancıl, aşırı profesyonel birileri gelmedikçe herkesi de mobbing yapan birine dönüştürür orası. Çünkü ya sana uygulanan mobbing altında eziliyorsun ya da sen insanları ezip mobbing yapmaya başlıyorsun, öyle bir yer.”

K7 de mobbingi örgüt kültürüyle ilişkilendirerek şu ifadeleri kullanmıştır:

“Ay hayır, mobbingin faillerin işten ayrılmasıyla biteceğini hiç düşünmüyorum. Kişiler gider ama o mobbing kalır. Bence o bir kültür. Bunu işyeri var ediyor. Sen öyle bir proses inşa ediyorsun ki kişi de o açıklardan faydalanıp karşı tarafta bir üstünlük bir hiyerarşi kuruyor. Sen ne kadar o kurum kültürünün sürdürülmeyeceğini o sistemin biteceğini o davranışların kabul edilmeyeceğini hissettirirsen o da o kadar cayacaktır yapamayacaktır ya da orada mobbing yaparak barınamayacaktır zaten. Ama o kültür varken doğal olarak o kültürle mobbinge savaşımayanlar gidiyor mobbingi uygulayanlar da kalıyor ve o kültürü devam ettiriyorlar. Ben bu konuda kişilere değil kültüre atfediyorum.”

K8, mobbingin kaynağının örgüt kültüründe olduğuna dair fikirlerini şöyle dile getirmiştir:

“Bence bana mobbing uygulayanlar işten ayrılrsa burada mobbing bitmez çünkü aşağıda mobbinge maruz kalan bazı insanlar da yarın bunu başkasına uygulayacaklar, çünkü bu kültürle yetiştiler. Benim akranlarım arasında bile kendi astlarına mobbing uygulayanlar var. Kendine bunu hak görüyor. Bana bir şey sormaya çok çeken asistanlara denk geldim mesela. Soru sorduğu için başkalarından tepki görmüş ben de aynı tepkiyi veririm diye çekiniyor. Öyle olmadığımı görünce rahatlıyor mesela. Ben mobbing uygulamadım, o kadar rahatsız olduğum bir şeyi kendim yapamam. Bir de her şeyi geçtim karşıdaki bir insan. Karşıdaki birine bunu hangi sıfatla uygulama hakkı görüyor insanlar kendinde bilmiyorum yani.”

K15 de mobbingin örgüt kültürüne yerleşmiş olduğuna dair fikirlerini şu biçimde anlatmıştır:

“Bitmezdi çünkü bunu yapan o kadar çok insan var ki. Hepsinin ayrılması zaten mümkün değil ve yönetici oldukları için onlar çok ayrılmıyorlar. Hatta şöyle söyleyeyim, zaten öyle insanlar kalıyor şirkette. İyi olan insanlar zaten bu tür mobbinglere dayanamadıkları için belli bir seviyeden sonra ayrılıyor, başka şirketlere geçiyor ama öyle insanlar şirkette kalıyor. İşten ayrılma oranı çok yüksek. Ortalama üç yıl kalıyor insanlar. Ben dört yıl çalıştım. Öyle insanlar yönetici olduğu için, kişilik olarak da öyle olan insanlar uyum sağlayıp kalıyor şirkette. Ve onlara uygulanan şeyin onlar da aynısını başkasına uyguluyor. Bence iki tip insan oluyor genelde şirkette, bir ‘Benim yaşadığımı ben başkasına yaşatmak istemiyorum, ben çok kötü şeyler yaşadım, o yaşamasın’ diye yaklaşan insanlar. Bazıları da ‘Ben yaşadım, o da yaşasın’ diye yaklaşan insanlar. Tam olarak bu ikinci kafadaki insanlar kalıyor şirkette. O yüzden şirketteki personel sirkülasyonunda, *turnover* oranında bunun da bir etkisi var. Ama daha büyük bir etken çalışma saatleri bence. Aslında genel olarak çalışma saatleri ve çalışma koşulları. İkisi birlikte *turnover*’ı etkiliyor. Yoğun dönemlerde en erken gece 12’de çıkıyorduk zaten hafta içi. Hafta sonu çalışmadığım hiç olmadı. Böyle de tabii ki ömür geçmiyor, o yüzden bir noktada insanlar dayanamıyor tabii ki. Çünkü kişisel hayatın, uyku düzenin kalmıyor, sağlığın gidiyor. Ama bunun yanında o mobbinglerin de etkisi var, zaten bazı durumlarda

bunu bizzat mobbing amacıyla yapıyorlar, çok çalıştırmayı yani. İnsanlar buna 3-4 sene *senior* unvanı almak için katlanıyor. *Senior* olduktan sonra ayrılıyorlar. O çünkü sana dışarıda başka kapılar açıyor. *Senior* olduktan sonra başka yere iki ya da üç katı maaşa geçiyorsun. Ve *senior* altı insanı çok aramıyorlar dışarıda ama *senior* tecrübesi olan birini aradıkları için insanlar *senior* olana kadar dayanmaya çalışıyor.”

Diğer yandan görülen mobbingi örgüt kültüründen bağımsız olarak, faillerden kaynaklı bulan katılımcılar da mevcuttur.

K2, kendi deneyiminden yola çıkarak mobbingin kaynağına ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

“Mobbingi uygulayan kişi işten ayrılrsa bence o işyerinde mobbing dururdu. Toksik bir kişi vardı ama genel olarak çok toksik bir ortam değildi.”

K11 de benzer şekilde yaşadığı mobbingin kaynağını uygulayan kişi olarak belirtmiştir:

“Bana mobbing uygulayan kişi gitse orada mobbing biterdi evet. Diğer patron kalsa bizimki gitse mobbing biterdi. Çünkü diğer patron daha mantığıyla hareket eden biriydi. O da biraz sıkıntılı bir insandı ama onlar birbirini çok fazla gaza getiriyorlardı. O adam mobbing yapmıyordu pek. Onun idaresindekiler ‘İyi ki biz sizin patronun altında çalışmıyoruz’ diyordu bize.”

K12 de mobbinge uğradığı işyerindeki sorumluları failler olarak belirtmiş ve şu ifadeleri kullanmıştır:

“Bence mobbingin işyerinin kültürüne sirayet etmesi için kurucuların özellikle böyle olması gerek ama onlarda böyle bir durum yok. Problem o 5 yıllıklar. Ben bunu orada çalışırken de hep dedim, onlar olmasa bu ofis 1 kazanacağı yerde 10 kazanır. Çünkü kurucular ofiste değilken bu ikisinin müvekkillerle konuşması bile hoş değil. Mesela daha mazlum ve maddi olarak daha kısıtlı bir müvekkile farklı zengin bir müvekkile farklı davranıyorlardı. O yüzden onlar olmasa o ofis çok daha iyi olurdu. Onlar gittikten sonra bence sorun çözülür.”

K13 de kendi deneyimini göz önünde bulundurarak, ona mobbing yapan kişinin işten ayrılması durumunda şirkette mobbingin bitip bitmeyeceği yönündeki soruya şu yanıtı vermiştir:

“Biterdi, zaten o işten ayrıldı ve bitti! Şimdi işsiz. Zaten hangi şirket onu tutar bilmiyorum. Torpilsiz kimsenin onu işe alacağını sanmıyorum.”

K3 ise, uygulanan mobbingin bir kısmının kişi kaynaklı olduğuna, bir kısmının örgüt kültürü kaynaklı olduğuna değinse de, mobbing uygulayan kişinin işten ayrılmasına rağmen onun uyguladığı mobbingin örgüt kültüründe kalıcı bir etki yarattığına dikkat çekmiştir:

“Mobbing uygulayan kişi işten ayrılrsa mobbing biter mi işyerinde dersiniz, hem evet hem hayır. Bana mobbing uygulayan koordinatör kadın işten ayrıldı mesela, birçok konuda rahatladım diyebilirim. Yani en azından başkalarına bana karşı ‘Onunla görüşmeni çalışmanı istemiyorum’ diyen, ekibindeki insanları benimle sohbet ederken görünce yanına çağırıp hesap soran biri yok artık. Ama onun yarattığı kültür de o gitmiş olsa bile bazı yerlerde kendini belli ediyor hala. Mesela o kadının ekibinde çalışmış insanlar bazen bir şey yapıyor, herkes ‘Sanki XX hanım gitmemiş gibi, tam onun yapacağı bir şey’ diye yorumlar yapıyor. Bir de bizde kurum kültürü haline gelen mobbing çeşitleri de var, kişilerden bağımsız o.”

K6, yönetici grubunun kurum kültürüne etki ettiği ve mobbingin yöneticilerden kaynaklandığına ilişkin görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

“Mobbing uygulayan gitse, mobbingin sürüp sürmeyeceği yeni gelen yöneticiye bağlı gerçekten. Ama tepeden aşağı kadar bütün yöneticilerin el değiştirmesi lazım, o şekilde değişebilir bence buradaki kültür. Çünkü kurumun kendi kültürü bu mobbingi yaratan şey değil, yönetici grubundan kaynaklanıyor bu mobbing kültürü. Ve hani bu yöneticiler de 20 yıldır gitmiyorlar, inanamıyorum, bu zaten bence korkunç. Bence bunun da bir sistemi olması lazım, 5 sene 10 sene dursun gitsin yani hani ne kadar fazla kalırlarsa o kadar daha korkunç hale geliyorlar bence. Çünkü kendi konfor alanlarını oluşturuyorlar. Ben de mesela ilk 6 aydaki kadar çok çalışmıyorum artık. Ben de biliyorum nereden ne kadar iş gelir ne kadar yapılır ne kadar saksaklanabilir, insan bunu öğrendiği anda daha fazla bozuluyor bence işler. Ama bütün yöneticiler değişirse kesinlikle değişebilir bu kültür. Çünkü çok küçüğüz, çok azız. Baştan yazılır bir yönetmelik, herkes de ona adapte olur. Bizim yarattığımız bir kültür değil, kurumun yazılı kuralları da değil, yöneticilerden kaynaklanıyor.”

K9 da benzer şekilde mobbingin kaynağının, örgüt kültürüne etki eden yöneticiler olduğunu dile getirmiştir:

“Bunlar hep yönetici düzeyinde insanlar oldukları için, bunlar bu işten çıktıkları zaman, şu anda uzman-uzman yardımcısı konumundaki insanlar yönetici konumuna geldiklerinde burada başka bir kültür olmuş olacak. Büyük ölçüde o toksik kültürden kurtulmuş olacak işyeri. Çünkü o toksik kültüre sebep olanlar zaten o mobbingi de uygulayan yönetici düzeyindeki insanlar. Hep böyle değillerdi bence. Yani burada biraz kendilerinin de mobbinge maruz kalmalarından dolayı öğrendikleri bir tavır olabilir. Bir de güç ve otorite elde etmiş olmanın verdiği bir cesaret de olabilir. Mesela burada uzman olarak başlayıp sonra yönetici sonra koordinatör filan olmuş birinin uzmanlık ve yöneticilik dönemini düşündüğümde, o zamanlar böyle mobbing yapan biri olarak görünmezdi. Hatta çalışkan, iş bitirici ve yapıcı bir kadınsa, koordinatör olduğunda bambaşka bir kişiliğe büründü. Muhtemelen koordinatör olduğunda o da daha fazla mobbinge maruz kaldı. Sonra kendisi de o otoriteyle mobbing yapma cesaretini kendisinde buldu. Öğrenilmiş bir şey de olabilir, yöneticiysen mobbing yapabilirsin düşüncesi de olabilir. Bunlar gidip şimdi uzman olanlar yönetici olsa, onların da mobbinge başlayacağını ise pek sanmıyorum. Çünkü bunun ne kadar kötü bir şey olduğunu artık deneyimlemiş oldukları için aynı şeyi başkalarına yaşatabileceklerini çok da düşünmüyorum, belki de düşünmek istemiyorum. Ama tanıdığım kadarıyla sanmıyorum böyle bir şey yapacaklarını.”

K4, mobbingi uygulayanlar işyerinin kurucuları olmasına karşın, onlar ayrılrsa işyerinde mobbingin biteceği kanaatindedir:

“Kendisi işyerinin sahibi ama bence biterdi! Kurucu ortaklar gitseydi biz kendi kendimize bakardık başımızın çaresine. Mobbinge çünkü onlar neden oluyordu. Kıdemi daha düşük olanın bize mobbing uyguladığını düşünmüyordum, o sadece gergindi. Bize yansıtmamaya çalışsa da çok stres altında olduğu için hissediyorduk. Onu mazur görebiliyorduk aslında belki onu da mazur görmemek lazım ama bir yandan da bize destek olmaya çalışıyordu. Biz biliyorduk ki o da mobbing görüyor, o yüzden anlıyorduk biraz da. Akranlarımız arasında zaten asla mobbing olmuyordu, biz dayanışma içindeydik. O da olmasaydı zaten koşarak kaçırdım oradan, dayanmamın mümkünatı yoktu.”

K5 ise farklı işyerlerindeki deneyimleri ayrı ayrı değerlendirmiş, kiminde kültürün, kiminde kişilerin mobbing olaylarının belirleyicisi olduğu yönündeki görüşünü şöyle ifade etmiştir:

“Yani benim yaşadığım mobbingler çok kişi bazlı gitti. Ama üçüncü işyerim için kurum kültürü haline gelmişti onu söyleyebilirim. Oradaki o kemik kadro orada o kötü kurum kültürünü yaratmış zaten. O değişmezdi. Patron şirketinde mobbinge uğruyorsanız patron değişmeyeceği için mobbing orada da bitmez. Biraz daha düşük profilli olursanız göz önünde olmazsanız daha az uğrayabiliyorsunuz mobbinge. Ama her temas iz bırakır sonuçta. İlk iki işyerimde ise evet sorumlu kişiler gitse mobbing olmazdı. Kişiler değiştiğinde mobbing de değişirdi çünkü orada kurum kültürü bu değildi. O kişiler gittiği anda anında değişirdi o kültür normale dönerdi yani.”

K14 de farklı işyerlerindeki farklı mobbing deneyimlerini, mobbingin kaynağı bakımından şöyle değerlendirmiştir:

“Mobbing uygulayan kişi işten ayrılrsa bir tanesinde durum değişebilirdi. Ama diğerinde o yanında çalıştırdıkları da aynı ağızla konuştukları için bir şey değişmeyeceğini düşünüyorum. O tamamen o iş yeriyle, o kişi ve yanında çalıştırdıklarının profiliyle alakalı. %100 evet veya hayır diyemiyorum buna.

K10 ise mobbingin kültür ve kişilerden çok, gücün nasıl kullanıldığıyla ilişkili olduğu kanaatindedir:

“Düşünmüyorum. Çünkü bu gücün eline geçtiği anda insanların nasıl davranacağından emin değilim ben. Onlar gitse yerine başkaları gelecek ve kendi içimizden bile olabilir bu. Yani ben mesela, bana güç verdiğinde ne olacağını hiçbirimiz bilmiyoruz hala. Deneyimlemedim yani, ben bile olabilirim o insan. Kesin benim de psikolojik sorunlarım falan vardır, o yüzden kendimden bile emin değilim yani.”

5.4.10. Mobbingin önlenebilirliğine dair algılar

Son olarak, katılımcılara mobbingin önlenabilir olup olmadığıyla ilgili algılarını ölçmek üzere bazı sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen cevaplara göre; *mobbingi*

önlemenin çok zor olduğu görüşünün hakim olduğu tespit edilmiş; ancak kişisel olarak gördüğü muameleye sesini çıkarmanın gerekli olduğu dile getirilirken, örgütsel olarak ise önleyici, caydırıcı ya da çözmeye yönelik tedbirlerin bir ihtimal alınabileceği ifade edilmiştir. Bu çerçevede özellikle İnsan Kaynakları birimlerinin mobbing konusunda uzmanlaşması ya da özel olarak, şirket yönetiminden ve alınan idari kararlardan bağımsız Mobbing ile Mücadele birimlerinin oluşturulması önerisi, birden fazla katılımcı tarafından dile getirilmiştir.

Bu çerçevede K1 tarafından ifade edilen görüşler şu şekildedir:

“Mobbingi önlemek çok zor. Bu neredeyse imkânsız gibi bir şey. Ya iş yükünü paylaşacak insan sayısını artıracaklar ki insanlar biraz daha rahat çalışıp birbiriyle uğraşmayı bıraksın çünkü insanlar biraz da stresten bunu yapıyor. Stres, tutunma yer edinme çabası, insanların bilinçaltında “ben yaptım, ben başarabildim” deme ihtiyacı. İnsanların huzurlu çalışmasının sağlanması lazım. Çünkü iş yerinde huzursuzluk ve sürekli felaket silsilesi birbirini takip ettiği için insanlar biraz da sürü psikolojisine kapılıyor. Ama işten çıktıklarında biraz daha az yorgun olmuş olsalar, biraz daha sosyalleşebilme imkanları olsa, biraz daha iyi şeyler, biraz daha pozitif şeyler yapabilmiş olsalar insanlar birbirlerini yemek yerine oturup molada bir kahve içip sohbet ederler. Daha mutlu insanlar olsalar her şey daha iyi olur ama bu yok. İnsanlar sürekli negatif negatif, kalbine de yansıyor, vicdanını kapatmaya başlıyor işi yürütmek adına. Temelden köklü bir değişikliğe gidilmesi lazım yoksa olmaz.”

K2 ise kişisel tedbirlere daha çok önem atfettiği görüşlerini şu biçimde dile getirmiştir:

“Az sosyal olmak daha önemli. Sosyalleşmeyi azaltmak, sadece işe odaklanmak ve yaptığın muhabbetleri de iş ağırlıklı yapmak daha iyi. Çok özel detay vermeye, çok geyik yapmaya en azından ilk 6 ayda ara vermek, herkesle yapmamak minimize eder.”

K3, yapılandırılmış bir insan kaynakları biriminin mobbing ile mücadeledeki önemine dikkat çektiği görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

“Tamamen bitirmek mümkün değil gibi geliyor. Ama önüne geçmek için çok çok daha fazla çaba sarf edilebilir. Örneğin benim çalıştığım yerde bir insan kaynakları birimi yok. Bir derdin olduğunda taa en tepeye, genel sekretere gitmek zorundasın. Bir orta kademe yöneticiyle problem yaşadın diyelim, problemi çözmek için o yöneticiyi aşip onun bir üstüne gitmek zorundasın. Yöneticiyi yöneticisine şikayet etmiş durumuna geliyorsun, bu problem yaşadığın yöneticiyle aradaki sorunu çözmeyi bırak daha da derinleştiriyor. Genel sekreter ise kendisine şikayetle gelinmesinden hoşlanmıyor. Bu yüzden sen bir problemi çözmek için ona gittiğinde, problem çıkaran kişi durumuna düşüyorsun. İyi çalışan bir insan kaynakları bence büyük oranda önleyebilir. Mobbinge uğrayan çalışanların gelip insan kaynaklarına başvurusunun beklenmemesi, düzenli olarak çalışanlarla mobbinge uğrayıp uğramadığı anlamak için görüşmeler yapılması da mesela etkili olabilir. Çünkü çoğu insan yaşadığı şeyin mobbing olduğunun bile

farkında olmuyor çoğu zaman. Mobbing yapıldığı tespit edildiğinde de caydırıcı bir yaptırım olmalı diye düşünüyorum. Ancak ne olursa olsun mobbing hep olacak gibi geliyor çünkü bu çok köklü bir kültür problemi.”

K4 ise mobbingin önlenebilirliği konusunda sorumluluğu üst yönetime atfederek şu ifadeleri kullanmıştır:

“Tedbiri kimin alacağına göre değişir. Ben bir çalışan olarak kendim bir önlem alabileceğimi sanmıyorum. Ama daha tepeden başlaması gerektiğini düşünüyorum çünkü onlar daha yetkili. Benim sözüm dinlenmez ama tepe yetkilinin sözü dinlenir. Ne yapılacaksa en tepeden başlaması lazım. Artık mobbing eğitimleri mi olur yoksa şikayetler ciddiye mi alınır... Biri şikayet ettiğinde ciddiye alınacağını bilse en azından korkup işini kaybetmemek için mobbing yapmayabilir diye düşünüyorum. Ama yukarıdan başlaması lazım bu önlemlerin, caydırıcılık öyle oluyor.”

K5 de benzer şekilde yöneticilerin sorumluluğuna dikkat çekerken, aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin önemini de şu sözlerle vurgulamıştır:

“Kişinin kendi karakteriyle ilintili bir durum bence. Eğitimlerle coaching ile vesaire böyle yöntemlerle, kişinin mayasında da varsa bence ilerleme kaydedilebilir gibi geliyor bana mobbing uygulayan kişide yani. Birincisi zaten kurum çok büyükse ve yöneticilerde yönetim becerisi eksikse, bunu coaching gibi yöntemlerle gidermeyi deneyebilirler. Ama en önemlisi çalışan seçimi. İnsan kaynakları her zaman her koşulda el üstünde olacak. Benim şu anda mesela 200 bursiyerim var ve bunların her birinin nasıl ihtiyaca sahip olduğunun farkındayım birer genç olarak. Bu birazcık bu dinamiği kurmakla alakalı. Benzeri işyerinde de olmalı. Ama tabii bu karar mekanizmasına çok bağlı. Bir şeyler ancak o karar alınırса değiştirilebilir. Ben değişebileceğine inanıyorum bu arada yani. Gerekirse o mobbing yapan kişilerden vazgeçebilme gücü olması lazım yönetimde. Hiç kimse vazgeçilmez değildir çünkü yani, hiçbir kurum için. Birileri gider birileri yerine gelir, birileri kalır. Onu göze alabilmek gerekiyor.”

K6, mobbingin önlenebilirliğine dair fikirlerini şu biçimde aktarmıştır:

“En azından bence bunun paylaşılabileceği tarafsız bir insanın her işyerinde olması lazım. Güven ortamı oluşturmak istiyorsak bu gerekli bence. Biri olur, o kişinin tarafsız olduğundan %100 emin oluruz, bunu bize sağlayabilir işyeri. Biz gideriz ona anlatırız o yönlendirir, yönlendiremezse de bir avukat aracılığıyla çözülebilir bir şey olur yani. Derdimizi anlatabileceğimiz birine en azından ihtiyaç var bence. Böyle düzgün biri seçilirse bence önlem alınabilir yani. Çünkü hiçbirimiz eğitimsiz, konuşmayı iletişim kurmayı bilmeyen insanlar değiliz. Mobbinge uğradım gideyim köşemde ağlayayım demiyor burada kimse, ne yapması gerektiğini biliyor ama bence muhatap bulamıyor. Mobbing bence bu yüzden çözülüyor. Hatta böyle biri olsa arkamızda güvenebileceğimiz, bize mobbing uygulayan kişiyle de oturup bunu çözmek mümkün olur. Sizin bu yaptığınız bana bunu hissettiriyor derim. Ben onların da her zaman ne yaptıklarının farkında olduğunu düşünmüyorum çünkü, daha ziyade panik halindeler bence, en azından eski yöneticim için ben bunu söyleyebilirim. Gelen gideni arattı çünkü. O daha böyle babacan bir tavırla yapıyormuş meğer, niyeti beni kovmak değil de hakikaten her şeyiyle kontrol etmek istiyormuş. Oradan kaynaklıydı bence problem. Konuşarak da çözülebilirdi. Her problem bence konuşarak çözülebilir. Hatta sosyal medya postuna

kadar düşündüm ben ama bir yandan da tedirgin oldum çünkü onlar daha büyük, biz daha küçüğüz ve bir sonraki işyerlerimize bunlar referans olarak gidebilir. İnsan güvenemiyor ki. Bu şekilde baskılanmayı bence kimse hak etmiyor. Başka bir tarafsız mecra olması lazım bunu aktarabileceğimiz. Biz yalnız kaldığımız için mobbing daha da çığ gibi büyümeye devam ediyor çünkü kanıtlaması da çok zor.”

K7, mobbingin önlenip önlenemeyeceğine ilişkin görüşleri sorulduğunda şu yanıtı vermiştir:

“Hiçbir şey %100 yok edemez ama bence önleyici tedbirler alabilirsin. Ben bu arada yaptırımı olan tedbirlere inanmıyorum, karşılıklı bilinci uyandırmak işe yarar bence. Yani mobbinge uğrayanın bu yaşadığım mobbingmiş diye farkına varmasını, uygulayanın da bu yaptığım mobbing bilincine ulaşmasını sağlamak gerek çünkü bazı insanlar bilinçli yapmıyor bunu. Mesela benim bir önceki işyerimdeki yöneticimin tamam bilinçli yaptığı zamanlar da oluyordu ama mesela seni iyi görmüyorum performansın düştü dediğinde kendince empati kurduğunu sanıyordu. Bunlar biraz eğitimle biraz farkındalıkla biraz kurum kültürünü ona izin vermeyecek şekilde inşa ederek engelleyebileceğin bir şey ama %100 engelleyemeyeceğin bir durum bence.”

K8, mobbingin önlenmesi için herhangi bir tedbir alınıp alınamayacağı sorulduğunda şu cevabı vermiştir:

“Bence en üst birimden başlar bu. Bizim en üst birimde de bunu normalize eden sıkıntılı insanlar olduğu için bir ağacın dalları gibi bunlar aşağı doğru yayılarak gidiyor. Yukarıda bir sıkıntı olmazsa sorun yok, dolayısıyla çözümün de yukarıda olması gerek. Bir önceki işyerimde kadını yöneticimiz. Böyle bir sıkıntıyla karşılaşmamıştım hiç mesela. Biraz bakış açısıyla ve insanın karakteriyle alakalı diyebilirim.”

K9, mobbingi önlemenin değil ama büyümesini engellemenin mümkün olduğuna dair görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

“Bence önlem almak çok mümkün değil ama, bunu tespit edip fazla büyümeden çözmek mümkün. Çünkü mobbing de hep insan ilişkisine dahil olduğu için çok önlenabilir bir şey olduğunu, kurum tarafından çok da önlenilebileceğini çok düşünmüyorum. Bir ölçüde belki önlem alınabilir ama, farkında olmadan mobbinge maruz kalıyor birçok insan. Yeni işe başlayan tecrübesiz insanların mobbinge karşılaşıp başlarına gelenin mobbing olduğunun farkında olmaması düşüncesi beni çok tedirgin ediyor. Bunu fark ettirip, senin yaşadığın şey mobbing, burada bir problem var ve bunu çözmeliyiz mekanizması oluşturulabilir. İK birimi mesela bu konuda ciddi bir çözüm modeli bulabilir. Bizde mesela İK birimi olmaması büyük bir eksiklik. Bir mobbinge karşılaştığında bunu nereyle kimle paylaşıp çözebileceğini bilmiyor olmak bir sorun.”

K10, mobbingi önlemenin imkanıyla ilgili olarak şöyle fikir belirtmiştir:

“Bence kurum bazında olsa daha güzel olur ve mümkündür. İnsan Kaynakları değil ama bir etik hattı olabilir insanların şikayetlerini iletebildikleri. Çünkü İK devreye girince yok performans yok ona verilen para vs. bir sürü şey devreye giriyor. Bunun oysa onlarla hiçbir alakası yok. Bu davranışlarla ilgili. Kişinin davranışlarında sıkıntı var. Düzgün davranamıyor demek ki. Etik kurallara uyum olmalı, hukuki de bir şey bir

yandan. Oraya insanlar şikayette bulunabilir. Gerekiyorsa bu iki insan karşı karşıya da getirilebilir. Ki bence karşı karşıya getirilmeleri mobbing yapan tarafta bir farkındalık da yaratabilir. Bir de eğer şöyle bir kurum kültürü olursa her şeyin yazılı iletildiği, performansın gerçekten ölçülebilir kriterlerle ölçüldüğü, insanların o performansın içinde yalnızca işle alakalı değil kendi kişisel gelişimleriyle ilgili eğitimidir iletişimidir öyle *soft skilller* ile ilgili şeyleri de izlenirse bence mobbing azaltılabilir. Şiddetsiz iletişim eğitiminde bile insan çok geçiriyor yani, kadın mobbing olduğunun farkında değil yaşadığı şeyin. Onun onu anlayabilmesi için o şiddetsiz iletişim eğitimini tamamlaması ve onunla ilgili performanstan not alması gerekiyor bence. Öyle olursa herkes bir tık daha farkında olur, bir de etik hat, anonim şikayetler falan olursa insanlar korkarlar daha iyi olur. Ama tabii bu tersine kötü niyetle de kullanılabilir. O zaman çok sıkıntı olur, o nasıl engellenir bilmiyorum.”

K11 de konuyla ilgili şu yönde fikir beyan etmiştir:

“Belki bir yere kadar tecrübeli insanlar bunu bertaraf edebilirler ama bir yere kadar. Ama mobbing çok ahlaksız bir şey ve bir insan ahlaksız bir şey yapacaksa zaten her koşulda yapar. O nedenle çok engellenebilir olduğunu düşünmüyorum kendi adıma. O yüzden çalışanın üstünde mobbingi sen engelleyebilirsin demek de bir baskı oluşturabilir. Ha çok tecrübeliyse, çok fazla legal bilgisi varsa, ya da çok yanar döner biriye o gerçi apayrı bir konu ama onlar da bir şekilde mobbingi bertaraf ediyor. Ama başka sebepler ve yöntemlerle de bunlar da mobbinge maruz kalabilir. Peki nasıl engellenir? Kurumsal bir sistem oluşturulur, insanların birbirine mobbing yapma gerekçesi ortadan kaldırılırsa. Kişiler nezdinde değil de işleyen bir sistem kurulursa o zaman belki engellenebilir. Ama böyle sistemin olmadığı, patron işçi diyalogu üzerinden yürüten şirketlerde kişisel tedbirlerle mobbingin önüne geçilebileceğini hiç sanmıyorum. Çünkü zaten patron her şeyi dikte ediyor gibi bir durum oluyor. Patron değilse de patronun adamıdır o da patrona güvenip de mobbing yapar falan. Kurumsal şirketlerde işte bu gerekçeyi ortadan kaldırırsanız, ruh hastası olması lazım ki mobbing için biriyle uğraşsın. Onun dışında kişisel hırslar yüzünden belki yapılyordur, tabii bilmiyorum ben de tam, ama benim kanım o yönde. Yani bence çok sağlam bir sistem olmadıkça mobbing engellenebilir bir şey değil, gerçekleşirse sonrasında hakların aranması gerekiyor. Mobbing yapan işyerlerine cezalar çatır çatır giderse onlar da bir korkarlar diye düşünüyorum. Bir şekilde insanların kafasına basa basa sen bana mobbing yapamazsın düşüncesini kabul ettirmek gerekiyor. Bu yaşadığım bende çok ciddi bir travma oldu çünkü yani. Hiç kimsenin kimseye bunu yaşatma hakkı yok.”

K12, mobbingin önlenebilirliği ile ilgili şu düşünceleri ifade etmiştir:

“Yani o ofiste onlar olduğu sürece bence engellemek mümkün değil. Çünkü bu ofisteki diğer çalışanlarla ya da kurucularla alakalı değil. O kişilerin kendisi. Bence tamamen o mobbing uygulama isteği, mobbing uygulamanın o kişiye verdiği rahatlama kişinin psikolojik bir şeyiyle alakalı. Yani ben burada sizi çok zora sokan bir duruma girsem kendim üzülürüm, kendim daralırım istemem yani. Ama o kişi bundan haz duyuyor çünkü bu onun psikolojik rahatsızlığı bence. Ve engellenmesi hiçbir şekilde mümkün değil çünkü böyle insanlar küçük büyük her işyerinde her yerde var bence.”

K13, mobbingin önlenmesine yönelik neler yapılabileceği ile ilgili şöyle görüş bildirmiştir:

“Önlenmesi mümkün. Yani burada ilk olarak İK’nın işe alımlarda çok iyi değerlendirmesi test yapması lazım. Mesela bazı kişilik özelliklerine sahip insanları psikolojik rahatsızlığa sahip bazı insanları işe almaması lazım. Kişi bipolarsa mesela bence bu çok önemli, ya da majör depresyonu varsa mesela. Çünkü bu sadece o kişiyi değil çevresini de etkiliyor. Sonuçta iş ekip işi. Orada psikolojik destek görmesi gereken bir kişiyi İK’nın fark edip işe almaması gerekiyordu, ya da bu kişinin psikolojik destek almasını sağlaması gerekiyordu, bu kişinin başkalarına zarar vermesini engellemesi gerekiyordu. Ya da hiçbir ekiple başkalarıyla muhatap olmayacağı bir iş vermeleri gerekiyordu. Multidisipliner bir iş yerine uzmanlık işi mesela. Ama bizim yaptığımız işin %90’ı iletişim, ekip yönetmek, proje yönetmek. İnsanlarla iletişiminin iyi olması lazım. Bu kişiyi böyle bir göreve vermeyeceksin. Ya işe almayacaksın ya da bilgisayar başında kimseyle muhatap olmayacağı bir uzmanlık işi filan belki. Operatör gibi kullanılabilir mesela. Kişilerin de mobbing karşısında sessiz kalmaması lazım. Biz ülke olarak bence sessiz kalmaya çok alışmışız çok sessiz kalıyoruz. Özellikle yeni başlayan biriyseniz. Burası sonuçta rekabetçi bir ortam, işe girene kadar zaten zor ama işten çıkarsan tekrar iş bulmak da çok zor ne yazık ki. İşten çıkarsan ekonomik zorluğun yanında baskı da çok yüksek, ne zaman iş bulacaksın vesaire. Bunca baskı olduğu için sessiz kalıyoruz. Çünkü ekonomik olarak aslında çok da bir özgürlüğümüz yok, bu yüzden sessiz kalmak zorunda kalıyoruz. Ama sessiz kalmamak gerek. Ama bir yandan da Türk şirketlerde ve kamuda ben mobbingin bitirilebileceğini düşünmüyorum. Yani mobbinge karşı uzmanlaşmış bağımsız bir birimin tüm şirketlerde ve kurumlarda olması bence çok faydalı olur ama maalesef biliyoruz ki Türkiye’de bazı gerçekler var. Bir siyasi güç dengesi var, özellikle savunma vb. bazı sektörlerde veya kamuda bu çok fazla var. Bazı kişilerin arkasında güçlü kişiler olduğundan bu kişilere dokunulmaz gibi davranılıyor. Bunlar olduğu sürece ben zaten mobbingin çözülebileceğini hiçbir şekilde düşünmüyorum, acı gerçekler.”

K14, mobbingin önlenabilir bir sorun olup olmadığı ile ilgili soruyu şu sözlerle yanıtlamıştır:

“Türkiye için mümkün değil, belki dünya için mümkündür. Çünkü bizde bir denetim yok, bir denetim mekanizması yok. Kaldı ki bu kamuda dahi yok. Bugün devlet kadrolarında bile birçok insan mobbinge maruz kalıyor. Şeflerine çay götürmesi, tabiri caizse yalakalık yapması isteniyor ve bekleniyor. Bunlar yapılmadığında en yüklü işler o insanlara bırakılıyor gibi. Devlette dahi bir denetim mekanizması yokken özelde olması hayal bile değil Türkiye’de. Ama eminim dünyada, özellikle gelişmiş ülkelerde bir denetim vardır. Çalışanlarla belki yıl sonunda, belki altı ayda bir böyle bir denetim, böyle bir rapor yapılsa belki de. Direkt mobbing ölçen bir mekanizma. Muhtemelen gelişmiş ülkelerde vardır diye düşünüyorum ama Türkiye için çok mümkün değil.”

Son olarak K15, mobbingin önlenabilir olup olmadığına dair fikri sorulduğunda, özellikle maddi yaptırım olan tedbirlerin işe yarayabileceğini şu şekilde öne sürmüştür:

“Bence tedbir alınması mümkün. Bunun bir yaptırımı olursa eğer insan kaynakları tarafından, mümkün. Yasal olarak yapılabilir bir şey mi bilmiyorum ama bu yaptırımı maaşla bir şekilde ilişkilendirilebilirse, yani mobbing yapan tespit edilir de maaşından düşülürse mesela, o zaman bence kesinlikle bir etkisi olurdu. Ama yasal olarak bu mümkün olmayabilir, bilmiyorum.”

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Mobbingi konu alan bu araştırmaya, aslında kurumsal sosyal sorumluluk konusu incelenirken başlanmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki kaynak materyalleri incelenirken, kadınların hayatın hemen hemen her alanında dezavantajlı konuma gelebilmeleri dolayısıyla, iş dünyasında da mobbing konusunda benzer bir mağduriyetleri olabileceği düşünülmüştür. Bu çerçevede araştırma için kurumsal sosyal sorumluluktan vazgeçilmiş ve kadınların gördüğü mobbing üzerine odaklanılmasına karar verilmiştir. Bu çerçevede yapılan yazın taramasında; hemşireler, akademisyenler, turizm sektörü, imalat sektörü gibi alanlarda kadınların uğradığı mobbingi incelemeye odaklanan oldukça çok araştırma olduğunu görülmüştür (Gökçe, 2006; Tanoğlu, 2006; Görgülü, 2013; Ayakdaş, 2014; Çetin, 2016; Ağcakaya, 2017; Özkaraca, 2017; Aydın F. A., 2018; Menteş, 2019; İnan, 2020) Ancak bizzat mensubu olunan ve sıkça mobbinge uğradıkları da kişisel deneyimlerden ötürü bilinen beyaz yakalı kadın çalışanlara odaklanan araştırmaların (Bilgel, Aytaç, & Bayram, 2006; Topkaya Sevinç, 2011; Özten, 2016; Tamirazova, 2021; Köprü, 2022) çeşitlendirilmesinin ve sayısının artırılmasının faydalı olabileceğine kanaat getirilmiş ve bu alanda araştırmanın ilerletilmesine karar verilmiştir.

Yapılan yazın taramasında, dünya genelinde bu konuda yapılan araştırmalarda hem nitel hem de nicel araştırma tekniklerinin tercih edildiği görülmüştür. Bunların her ikisinin de sağladığı ayrı ayrı faydalar vardır. Nicel araştırma, çok sayıda veriyi standardize ederek istatistiki verileri yorumlamaya ve bilgi haline getirmeye olanak sağlamaktadır. Ancak nitel araştırma da sosyal durumların istatistiklere yansımaya bilecek nüanslarını ortaya koymakta ve analiz etmekte daha faydalı görülmektedir. Bu çalışmada, kadın çalışanların işyerlerindeki mobbing deneyimleri, tecrübe ettikleri hisler ve olaylar, mobbing olayının onlar açısından yol açtığı sonuçlar ve bütün bunları yaşamış kişiler olarak sahip oldukları mobbing konusundaki algıları araştırılmak istenmiştir. Ankara ilindeki beyaz yakalı kadın çalışanların işyerlerindeki mobbing deneyimlerini ve algılarını ölçmek için bu çerçevede nitel araştırmanın daha uygun olan teknik olduğuna kanaat getirilmiştir.

Bu bağlamda, mevcut mobbing yazınında kabul görmüş olan mobbing tanımlarına uyacak şekilde en az 6 ay süreyle sistematik olarak mobbinge maruz kaldığı öğrenilen kadın çalışanlara kartopu örneklem yöntemiyle ulaşılarak 15 kişilik bir grup oluşturulmuş ve onlarla yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatların katılımcıların

kendilerini rahat hissedecekleri zamanlarda ve ortamlarda yapılmasına azami özen gösterilmiş; bu çerçevede katılımcıların tercihi doğrultusunda bazı mülakatlar yüz yüze, bazıları video görüşme aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların kimlikleri, çalıştıkları yer veya çalışma arkadaşlarına dair herhangi bir bilginin ifşa edilmeyeceğine dair onlara önden bilgi verilmiş ve çalışmada da katılımcıların bilgilerinin muhafaza edilmesini sağlamak için mülakat deşifreleri tam metin halinde dahil edilmemiştir.

Araştırmanın geçerlik kriterlerinin sağlanması için katılımcıların mümkün mertebe farklı sektörlerde ve mesleklerde olmasına özen gösterilerek çeşitleme yapılmıştır. Ayrıca mülakat soruları için tez danışmanının da görüşüne başvurulmuş ve yönlendirmeleri ışığında form düzenlenerek onayı alınmıştır. Bunun yanı sıra bulguların analizi için kod-kategori-tema sınıflandırmaları oluşturulduktan sonra nitel araştırma konusunda tecrübeli başka araştırmacıların da görüşü alınmıştır. Araştırmanın güvenilirlik kriterlerini sağlaması amacıyla, mülakatlar esnasında katılımcıların da sözlü onayı alınarak, sadece araştırmacının kullanımına tabi olmak şartıyla ses kayıtları alınmış ve bu kayıtlar tekrar tekrar dinlenerek deşifre edilmiştir. Gerekli yerlerde katılımcılarla tekrar irtibata geçilerek ulaşılan bilgi teyit edilmiştir. Ayrıca, mülakatlar esnasında da ara sıra katılımcılara “Bu dediğinizden şu sonuca varıyorum, doğru mu?” gibi sorular yöneltilerek güvenilirlik sağlanmaya çalışılmıştır.

Katılımcılar yapılan analizlerde K1, K2 şeklinde adlandırılmış ve betimsel analize dahil edilen alıntılarda geçen özel isimler de işyeri, yönetici gibi şekillerde veya X, Y gibi biçimlerde kayda geçirilmiştir. Böylelikle mülakatlarda elde edilen veriler, olgubilim yöntemiyle analiz edilerek kod, kategori ve temalarına ayrılmış ve elde edilen bulguların betimsel ve içerik analizi yapılmıştır.

Buna göre elde edilen bulgularda özellikle iş hayatında daha deneyimsiz olan kadın çalışanların çok daha fazla mobbinge maruz kaldıkları dikkat çekmiştir. Ancak kariyerlerinin sekizinci, onuncu hatta yirminci yılında bile halen yoğun biçimde mobbing mağduru olan ve hatta tüm kariyerleri boyunca çalıştıkları tüm işyerlerinde mobbinge maruz kaldıklarını belirten kadınların sayısı azımsanmayacak kadar çoktur.

Katılımcıların yalnızca 2 tanesi sadece akranlarından yatay mobbing gördüklerini ve yöneticilerinden görmediklerini belirtmiş, diğer 13 katılımcı yöneticilerinden aşağı yönlü mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir; ki bunların 6’sı aşağı yönlü mobbingin yanı sıra seviyeler arası ve yatay mobbingi de bir arada deneyimlemiştir. Öte yandan 15

katılımcıdan 4'ü işyerlerinde kendilerine bağlı olan ekiplerle yönetici olarak çalıştıkları konumlarda bulunmuş ve bunlardan yalnızca 1 tanesinin astlarından yukarı yönlü mobbinge maruz kaldığı görülmüştür.

Mobbing failleri incelendiğinde ise mağdurların 11 tanesine mobbing uygulayan faillerin en az birinin kadın olduğu, yine 11 tanesine mobbing uygulayan faillerin en az birinin de erkek olduğu görülmüştür. Sadece kadınlar tarafından mobbinge maruz kalan katılımcı sayısı 4, sadece erkekler tarafından mobbinge uğrayan katılımcı sayısı ise yine 4 olarak ortaya çıktığından, faillerin cinsiyetiyle ilgili bir genelleme yapılmasına olanak sağlayacak bir veriye ulaşılmadığı söylenebilir.

Bununla birlikte, faillerin neredeyse tamamının 1970'li yıllarda doğan kişiler olmasının oldukça dikkat çekici olduğu düşünülmekle birlikte, 30'lu yaşlarında olan kişilerden de mobbinge maruz kalan katılımcılar da vardır. Bu kapsamda katılımcıların mobbing faillerine ilişkin gözlemlerinde özellikle 1970'lerde doğan ve kariyerlerinde – belki de yöneticilik vasfı olup olmadığı değerlendirilmeksizin – hızla yükselmiş olan ve şu an yönetici pozisyonunda olan kişilerin, kendilerine tehdit olarak gördükleri genç ve donanımlı çalışanların “başını ezme” eğilimde olduğu yönündeki tespitler öne çıkmaktadır. Diğer yandan yine bu çerçevede katılımcılar tarafından kullanılan ifadelerden, bahse konu yönetici grubunun kendilerinin de mobbinge maruz kaldıkları ve bu nedenle “ben nasıl çile çektiysem, onlar da çekecek” şeklinde özetlenebilecek rövanşist bir yaklaşıma sahip olduklarının düşünüldüğü görülmektedir. Bu noktada, katılımcıların kendilerinin mobbingi meşrulaştırdıkları bir zemin olup olmadığı da irdelenmiş ve tamamının mobbingin herhangi bir şekilde gerekli olmadığı konusunda hemfikir olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak bazı yanıtlar, katılımcıların kendileri o görüşte olmasalar dahi, kimi yöneticilerin mobbingi bir yönetim taktiği olarak kullanabildiğinin farkında olduğunu da göstermektedir. Dahası, mağdurlar başlarına gelen mobbingden failleri sorumlu tutsalar dahi, bahse konu fail işten ayrıldığında bile onun örgüt kültüründeki etkisinin kalıcı olabildiğine ilişkin görüşler de bildirilmiştir. Bu bulgulardan hareketle; mobbingin kültürle ilişkisini inceleyen araştırmaları temel alarak, mobbingin mağdurlarının da bir gün faillerine dönüştüğü bir zincir şeklinde ilerliyor olup olmadığı veya yöneticilerin mobbingi meşru bir idare biçimi olarak algılayıp algılamadıkları konusunda, bölgelere, sektörlere ve demografik gruplara odaklanan daha fazla saha araştırması yapılmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir. Bu noktada, çalışanların refahında ve örgüt atmosferinde olumsuz etkiler yaratmak hatta çalışan sirkülasyonunun artmasına sebep olmak pahasına, mobbing uygulayarak “sonuç

alan” yöneticilerin örgüte getirdiği fayda ve maliyetinin analizinin de hesaba katılması yararlı olabilir.

Katılımcıların görüşlerine göre kendi deneyimlerinde mobbingin kişi kaynaklı olduğunu da, örgüt kültürü kaynaklı olduğunu da düşünenler olup, kişilerin aslında mobbinge toleranslı olmayan örgütlerin kültürünü olumsuz yönde etkileyebildiğine ilişkin değerlendirmelerin de yapılmış olması dikkat çekmektedir. Bu noktada özellikle bulunduğu pozisyonu uzun yıllardır koruyan yöneticiler bizzat mobbingi uygulayan kişilerse, bu kişilerin örgüt kültürünü toksik bir hale getirdiği yönündeki görüşlerden yola çıkılarak; yönetim yetkisini fazla uzun süre elinde bulunduran kişilerin deyimi yerindeyse “güç sarhoşu” oldukları ve kendi etki alanlarının sınırlarını giderek zorladıkları öne sürülebilir. Nitekim hem ilgili yazının (Aquino, 2000; Baillien & De Witte, 2009) hem de katılımcıların, mobbingin bir güç dengesizliğinden doğduğunu ve faillerin – katılımcılar tarafından sıkça tekrar edilen ifadeyle – “dış geçirebildikleri” kişilere mobbing uyguladıklarına vurgu yaptıkları düşünüldüğünde; elindeki gücü kullanmak için konfor alanını alabildiğine genişletmiş olan ve bu alanın daralmasından endişe eden yetki sahiplerinin mobbing uygulama olasılığının görece yüksek olduğunu iddia etmek mümkündür. Özellikle bu konumlar “torpil” ile veya gerekli vasıflara sahip olup olunmadığına bakılmaksızın elde edildiğinde, mevcut konumun kaybedildiği bir durumda tekrar benzer bir konuma gelemeyeceğinden korkan yetki sahiplerinin zorbalığa varan ölçüde hırçınlaştıkları ileri sürülebilir. Yönetim yetkisini elinde bulunduranlardaki bu hırçınlığı kamçılayan bir diğer unsurun da, katılımcıların dediklerinden de yola çıkılarak görülebilen, iş çevrelerinde özellikle yaygınlaşmış olan “biat kültürü” olduğu düşünülmektedir. Bu kültürün bir parçası olan üst kademelerin, bulundukları mevkilere kendilerinden daha üst konumlardaki başkalarına biat etmek suretiyle ulaştıkları ve bulundukları konum gereği kendilerine de astları tarafından biat edilmesini bekledikleri düşünülmektedir. Aynı kültürün diğer ayağı olan astların ise, önlerindeki mevcut örnekten de yola çıkarak, biat etmek suretiyle çeşitli ayrıcalıklar kazanmayı bekledikleri, hatta kendilerine bu yönde vaatler verildiği, kendilerinin de bu yönde itaatkar hareket ettikleri düşünülmektedir. Bu çerçevede içerisinde niteliklerin ve liyakatin göz ardı edildiği, sorgusuz sualsiz itaatin ve hatta yalakalığın ayrıcalıklarla ödüllendirildiği bir sistem yaratıldığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, bu sistemin usullerine riayet etmeyen, hakkaniyete ve liyakate dikkat eden kişilerin, bu sistemin içindekiler tarafından kendi konum ve düzenlerine birer tehdit olarak algılandıkları ve bu nedenle de mobbing başta olmak üzere

çeşitli yöntemlerle sindirilmek, pasifleştirilmek ve hatta tamamen saf dışı bırakılmak istendikleri düşünülmektedir.

Görüşmelerden elde edilen bulgular ışığında; mobbing uygulayan faillerin kendi konumlarına tehdit olarak algıladıkları başarılı kişiler kadar; daha tecrübesiz, sessiz sakin, görece başarılı ve o işe muhtaç olduğunu düşündükleri kişileri de hedef aldıkları izlenimi oluşmuştur. Bu tanıma kadınların daha sık girdiği dile getirilse de, katılımcılar erkek çalışanların da mobbinge maruz kaldıklarını gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Bu noktada özellikle cinsiyetçi olarak uygulanan mobbing türleri dışında mobbingin faillerinin hedeflerinin cinsiyetinde çok da seçici olmadıklarını ileri sürmek mümkün görünmektedir. Öte yandan pek çok katılımcı, cinsiyetlerinin gördükleri mobbingin dozunda ve yönteminde önemli bir faktör olduğunu ifade etmiş ve erkek çalışanların genel itibarıyla mobbinge daha az maruz kaldıklarını veya daha kolay baş ettiklerini düşündüklerini dile getirmişlerdir. Bu noktada bir katılımcı tarafından dile getirilen şu görüş ise özellikle dikkat çekmiştir: erkek çalışanlar üzerindeki toplumsal baskının, toplumsal cinsiyet rollerine dair algılar nedeniyle daha yüksek olabileceği belirtilmiştir. Buna göre, mobbinge uğradığı gerekçesiyle bir kadının işten ayrılması daha kolay olabilir, bir erkek ise işyerinde gördüğü baskının üstüne bir de ‘evini geçindiremiyor vb.’ şeklinde toplumun baskısıyla karşılaşma riskini göze alamayabilir; zira çalışmayan bir kadın ile çalışmayan bir erkek toplum nezdinde farklı algılanabilmektedir. Elbette bu durumun birçok farklı çıkarımları yapılabilir; örneğin bu toplumsal cinsiyet algısı nedeniyle kadınların dayanamadıkları mobbing ortamlarından çıkıp gitmeleri erkek çalışanlara göre daha kolay görülebilir, bu da bir avantaj sayılabilir. Ancak mobbing faillerinin tamamen aynı toplumsal cinsiyet algısından ötürü erkek çalışanları sindirip işten ayrılmaya zorlamaktan imtina etmeleri de mümkün olabilir, yani bir nevi ‘erkek adam evini geçindirecek’ düşüncesiyle erkek çalışana mobbing yapmaya kıyamama hali de olabilir. Bunun ardında kadınları iş hayatında konumlandırmakta zorlanan, kadınların çalışsalar bile üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerini uygun bulmayan (ki kadınların iş hayatında karşılaştığı bu durum “cam tavan” olarak adlandırılır), hatta kadınların iş hayatında yerinin olmadığı veya bazı katılımcılara mobbing uygulayan faillerin de dile getirdiği üzere “kadının en iyi mesleğinin annelik” olduğunu düşünen cinsiyetçi kişiler de bulunabilir. Bu çerçevede, mobbinge maruz kalan farklı sektör ve kademelerdeki kadın ve erkek çalışanlar üzerine, bundan çok daha geniş kapsamlı bir araştırmanın yapılması, dahası motivasyonlarını daha

isabetli tespit edebilmek adına mobbing failleri üzerine de ayrıntılı araştırmalar yapılmasının mobbing yazınına önemli katkılar sağlayacağı düşünölmektedir.

Cinsiyetçi yöntemlerle mobbing uygulanan kimi vakalarda failin en son noktada mağdura cinsel tacizde de bulunduğu dikkat çekmiştir. Bu çerçevede, cinsiyetçi mobbingin, cinsel taciz açısından bir öncü gösterge kabul edilip edilmeyeceğine ilişkin bir kanaat oluşturulabilmesi için sahadan bu çerçevede daha fazla bilgi toplanmasını sağlayacak araştırmaların çoğaltılması önemli görölmektedir.

Yine katılımcıların ifadelerinden yola çıkılarak, “kadın olduğu için daha hassas, abartıyor, alınganlık yapıyor” gibi toplumsal cinsiyet algısı çerçevesinde rahatça kabul ettirilebilecek bahaneler ile mobbingin üstünün daha kolay örtölebileceğı düşüncesiyle mobbinge hedef olarak kadınların özellikle seçiliyor olma ihtimalinin de üstünde durulmaktadır. Bu araştırma kapsamındaki örneklerde de görölebileceğı üzere bazı mobbing vakalarında, cinsiyetçi söylemler de içeren mobbing ile başlayan sürecin cinsel taciz ile sonlanabildiğı düşünöldüğünde; toplumsal cinsiyet algısının, kadınlara uygulanan mobbingdeki rolünün ne kadar kritik olduğunun daha açık şekilde ortaya çıktığı düşünölmektedir.

Diğer yandan, mobbingin toplum nezdinde normalleştirildiğine ilişkin bulgular da endişe verici olarak değeriendirilmektedir. Zira hemen hemen tüm katılımcılar, çevrelerinde ne kadar çok insanın bunu normalleştirdiğinden, “her işyerinde olur böyle şeyler” şeklinde tepkilerle ne kadar çok karşılaştıklarından, mobbinge uğrayan başka çalışanların da bunu sineye çekip tepki vermekten kaçındıklarından, en önemlisi de (her katılımcı için geçerli olmamakla birlikte) bazı kadın çalışanların bizzat mobbing yaşayana kadar bunun ne denli ciddi bir problem olduğunun bilincinde olmadıklarından bahsetmişlerdir. Bu noktada Türkiye’de mobbingin kültürel olarak normalleştirilip normalleştirilmediğı yönündeki araştırmaların da faydalı olabileceğı düşünölmektedir. Örneğin, bu araştırma için yapılan yazın taraması sırasında göröldüğü kadarıyla, örgüt içinde mobbing gibi negatif davranışlara karşı mevcut olan duyarlılık seviyesini ölçmeye yarayan, Algılanan Örgütsel Tolerans (POT) ölçeğı, henüz Türkiye’de bir örneklem üzerinde denenmiş değildir. İlerleyen dönemdeki çalışmalarda bu veya benzeri yöntemler kullanılarak Türkiye’deki örgütlerin kültüründe mobbingin normalleştirilip normalleştirilmediğine yönelik araştırmalar yapılmasının faydalı olacağı düşünölmektedir.

Bu çalışma yapılırken araştırmacı nezdinde öngörülmemiş olan bir durum vardır ki, o da mobbing nedeniyle istifa eden katılımcıların sayısının çokluğudur. Şöyle ki; araştırmanın başlarında, mobbingin kültürel olarak normalleştirilmese dahi zorla kabullenildiği bir durumun da söz konusu olabileceği; zira mevcut ekonomik koşulların yarattığı maddi kaygıların, mobbing mağduru olan kişilerde işten ayrılma niyetinin önüne geçiyor olabileceği düşünülmüştür. Gelgelelim mülakatlarda edinilen bulgulara göre örneklem içindeki 15 kadından 9'u gördüğü mobbing nedeniyle işten ayrılmış, 5'i de işten ayrılmayı düşünmüş veya halen düşünmekte olduğunu ifade etmiştir. Sadece 1'i gördüğü mobbing nedeniyle hırslanıp işine daha da sarıldığını ifade etmiştir, ancak bu katılımcının da mobbing gördüğü işyerindeki süresinin sınırlı olduğu bilincine sahip olmasının bu tavrında etkili olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, mobbing gören kadın çalışanların, her ne kadar bazı vakalarda yıllar boyunca bu kötü muameleye katlanmış olsalar dahi, sonunda işten ayrılmayı göze aldıkları görülmüştür. Bu kapsamda bazı katılımcılar istifayı mobbing ile baş etmenin başarılı bir yöntemi ve bir cesaret göstergesi olarak kabul ederken, bazı katılımcılar istifayı mobbinge yenilmek olarak değerlendirmişlerdir, bunun da katılımcıların mobbing algısının birbirinden farklılık gösterdiği hususlara işaret ettiği öne sürülebilir. Bu noktada ayrıca not düşülmesi gereken iki faktör vardır. Bunlardan ilki, bu kadınların neredeyse yarısının gördükleri mobbingi işyerinde kayıtlara geçirmemiş olmaları; ikincisi de hiçbirinin faillerine mobbing davası açmamış olmalarıdır. Katılımcılara bu konuda yöneltilen sorulardan edinilen izlenime göre, bu konuda yasal aksiyon almanın veya kayıtlara işten mobbing nedeniyle ayrıldıklarının geçirilmesinin boş bir çaba olacağı kanaatine sahip olabilecekleri düşünülmektedir. Diğer yandan, katılımcıların önemli kısmının mobbing gördükleri sürede daha genç ve deneyimsiz olmalarına, şimdi olsa aynı muamele karşısında kesinlikle sessiz kalmayacaklarına vurgu yapmış olmaları, ayrıca kimisinin ilk mobbing deneyimlerinin ardından şimdi gördükleri mobbinge karşı çıkmak veya kanıtlarını toplamak için aktif olarak çaba göstermeleri; şimdiye kadar gördükleri mobbingi resmiyete dökmemiş olmalarının bundan sonra da dökmeyecekleri anlamına gelmediğine işaret ediyor olabilir.

Görüşülen kadınların tamamı, bundan sonra her işyerinde bir şekilde mobbinge maruz kalacağını düşünmektedir. Görüldüğü kadarıyla işyerlerinde mobbingin en azından kişilerin kendi alacağı tedbirlerle önlenebileceğine pek ihtimal vermeyen kadın çalışanlar, yukarıda belirtildiği üzere mobbinge karşı seslerini çıkarmak veya ileride yasal süreçte başvurulduğunda kullanmak üzere kanıt toplamak gibi yöntemlerle belli ölçüde tedbir

alınabileceğini düşünmekle birlikte, mobbing önlenmesi konusunda sorumluluğu büyük ölçüde işyerlerindeki yöneticilere yüklemektedirler. Dahası, katılımcılar yaşadıkları mobbing deneyimlerinde de ya yönetim tarafından mobbinge uğramış ya da gördüğü mobbing karşısında yönetimin etkisizliğinden yakınmıştır. Bunun da Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen ve örgütlerin, üst yönetimin bir yansıması olduğunu öne süren üst kademeler teorisi (*upper echelons theory*) ile örtüştüğü düşünülmektedir. Bir başka deyişle, Ankara ilinde mobbing mağduru olan beyaz yakalı kadın çalışanlar ile yapılan mülakatlardan yola çıkılarak, bir örgütte mobbing gerçekleşmesinin kabahatinin veya önlenmesinin sorumluluğunun büyük ölçüde yönetimde olduğu yönünde bir algı olduğu öne sürülebilir.

Katılımcıların başlarından geçen mobbing deneyimlerine ilişkin detaylar göz önünde bulundurulduğunda, bu algının isabetli olduğu ve yönetimin sorumluluğunun inkar edilmesinin pek de mümkün olmadığı düşünülmektedir. Zira anlatılan deneyimlerde yöneticiler ya mobbingin bizzat faili olmuş, ya mobbing karşısında almaları gereken tedbirleri almamış, ya da mobbingin de ortaya çıkmasına yol açabilecek toksik bir ortam oluşmasına yol açarak bir nevi mobbingin azmettiricisi olmuşlardır. Detaylandırmak gerekirse, örneğin hemen hemen tüm yöneticilerin çalışanlarının özel hayatını hiçe saydığına ilişkin bulguların çok dikkat çekici olduğu düşünülmektedir. Mesai saatlerine riayet edilmemesinin Ankara'daki işverenler arasında adeta salgına dönüştüğü görülmektedir. İşverenler çalışanların mola haklarına, izinlerine, raporlu oldukları günlere, gecelerine ve hafta sonlarına saygı göstermemekte; çalışanlara her an fütursuzca ulaşarak özel vakitlerinde çalışanları rahatsız etmekte, çalışanların her an birinci önceliklerinin işyeri olmasını talep etmektedirler. Bu noktadaki problem, işverenin çalışanlara mesai saatleri içinde yapabileceklerinden daha fazla iş veriyor olmasıdır, bu da ya işleri ya da insan kaynağını işverenlerin doğru planlayamadıklarını göstermekte, yani işveren nezdinde bir zafiyete işaret etmektedir. Gelgelelim işverenin bu noktada kendi profesyonelliğini sorgulamak yerine çalışanın şahsi vaktine, özel alanına tecavüz etmeyi kendine hak görmekte olduğu görülmektedir. Oysa iş sözleşmesi çift taraflı bir alışverişin taahhüdüdür; birim zamanda çalışanın vereceği emek karşılığında işverenin vereceği ücret, iş ilişkisinin temelini oluşturmaktadır. Bir başka deyişle işveren, işçinin emeğini belli bir süreyle kiralamaktadır. Oysa işverenlerin, maaş verdikleri çalışanlarının tüm vakitlerini, tüm hayatlarını satın almış gibi davrandıkları görülmektedir. Böyle bir ortamda çalışanlar kendilerini değerli hissetmedikleri için kendi değerlerini kanıtlama çabasına girerek

mobbinge başvurabildikleri, dahası diğer çalışanları da değersiz görerek rahatlıkla başkalarına mobbing uygulayabildikleri düşünülmektedir. Ayrıca mobbing failinin yönetici olduğu durumlarda da bu durumun bir yönetim zafiyeti değil doğrudan bir mobbing taktiği olarak kullanıldığı ve mağdurlara makul seviyenin çok üstünde iş yükleri tanımlandığı da görülmektedir.

Faillerin katılımcılara uyguladıkları mobbing yöntemleri bununla da sınırlı kalmamıştır; aşırı iş yüklemenin dışında işlerini azaltarak, yaptığı işler bozularak veya iş yapması tamamen engellenerek de kişiler pasifleştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca işyerinde mağdurlara yalan söylenmiş ve manipülasyon uygulanmış, mağdurlar yok sayılmış, diğer çalışanlarla aralarının açılması için çabalanmış, mağdurların dışlanıp izole olması ve işten ayrılması ya da tamamen etkisiz hale gelmesi için uğraşmıştır. Hakaret, alay, ölçsüz eleştiri, küfür, iftira ve dedikodu gibi sözlü yöntemlere sıkça başvurulduğu tespit edilmiştir. Bunun haricinde katılımcıların medeni halleri, annelikleri, kılık kıyafetleri, kiloları, cazibe seviyeleri gibi konular failer tarafından cinsiyetçi mobbing yöntemlerine alet edilmiştir. Katılımcılar kimi zaman kişisel, kimi zaman işle ilgili konularda mobbingin hedefi olduklarını belirtmektedirler. Aydın ve Öcel (2009), çalışmalarında Türkiye'deki insanların kişisel mobbing ile işle ilgili mobbingi birbirinden ayrı tutmadıkları yönünde bir bulguya ulaşmışlarken; bu araştırmanın katılımcılarının bu konuda bilinçli oldukları, kişisel ve işle ilgili mobbingi birbirinden rahatça ayırdıkları da görülmektedir. Öyle ki, kimi zaman bu bilinç, hem yaşadıkları şeyin mobbing olduğunu fark etmelerini sağlamış, hem de gördükleri muamelenin kendilerinden değil failden kaynaklandığını anlayabilmelerine ve dolayısıyla tecrübe ettikleri olumsuz etkilerle baş edebilmelerine de yardımcı olmuştur.

Katılımcıların mobbing deneyimlerinin sonucu olarak tecrübe ettikleri olumsuz etkiler duygusal, sağlıkla ilgili, sosyal veya profesyonel hayatla ilgili olabilmektedir. Hemen hemen her katılımcı, yaşadığı mobbing nedeniyle ilk başlarda hiçbir tepki veremediğini, başına gelenin mobbing olduğunu sonradan anladığını, sık sık, neredeyse her gün ağladığını ifade etmiştir. Mobbing nedeniyle gergin, huzursuz, tahammülsüz, asabi, mutsuz, çaresiz ve umutsuz hissettiklerini, yalnız hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu duyguların ve de sosyal çevresine ayıracak vaktinin kalmaması nedeniyle sosyal ilişkilerinde ve aile hayatında da sorunlar yaşadığını, büsbütün izole olduğunu ifade eden katılımcılar olduğu kadar; iş dışındaki sosyal çevresine daha da sarılarak onlardan destek bulduğunu belirten katılımcılar da olmuştur. Bazı katılımcıların sağlığı da mobbing

nedeniyle olumsuz etkilenmiş olup; yaşadıkları yoğun stres nedeniyle kimisi depresyon, anksiyete ve panik atak gibi psikolojik sorunlar nedeniyle terapi görmeye veya ilaç kullanmaya başlamış, kimisinin yeme bozukluğu tetiklenmiş, kimisi kardiyolojik belirtiler yaşamaya başlamış, pek çoğunun uyku düzeni ve metabolizması belirgin şekilde bozulurken, saç dökülmesi veya beyazlaması, gastrit veya kilo kaybı gibi sorunlar da yaşanmıştır. Bütün bunların yanında profesyonel etkiler de tecrübe edilmiş, bunların en çok dile getirilenleri de motivasyon kaybı, işten soğuma ve işyerine olan bağlılığın azalması olmuştur. Normalde yapmayacakları hataları yapmaya başladıklarını, odaklanmakta güçlük çektiklerini dile getiren katılımcıların kendileri o şekilde ifade etmiyor olsalar da tükenmişlik sendromu belirtileriyle örtüşen belirtiler yaşadıkları görülmektedir. Bunlar sonucunda verimleri düşmüş, çoğunluğu işten ayrılmış veya işten ayrılma noktasından yöneticilerin son anda yaptıkları müdahalelerle dönmüşlerdir. Bazı katılımcılar ise iş yapma şevklerinin tamamen yok olduğunu, aktif olarak istifa etme gayretinde olmadıklarını ancak son dönemde yerli ve yabancı basında Sessiz İstifa (*Quiet Quitting*) olarak tanımlanan, maaşını almak için işin gerektirdiği her şeyin asgarisini yerine getiren ama ekstra bir çabada bulunmayan çalışanlardan birine dönüştüklerini ifade etmişlerdir.

Bu noktada naçizane bir görüş bildirme ihtiyacı hissedilmektedir. Pandemi sonrası ekonomik toparlanma dönemine denk gelen 2022 yılında yerli ve özellikle de batılı yabancı basında sıkça gündeme gelen Büyük İstifa Hareketi (*The Great Resignation*) ve 4 günlük çalışma haftasının giderek yaygınlaşması gibi konularla birlikte anılan Sessiz İstifa (*Quiet Quitting*) hem yurtdışında hem de Türkiye'de basında özellikle yıl ortalarındaki aylarda tartışılmıştır. Bazı kesimler bunun artık ruhsal ve fiziksel olarak tükenmiş işgücü açısından haklı ve yerinde bir davranış biçimi olduğunu savunurken, bazı kesimler bunu alınan parayı hak etmeme ve tembellik kapsamında değerlendirmişlerdir. Bu noktada, sessiz istifacılar olarak görülen çalışanlara odaklanmadan önce, pandemi öncesindeki onlarca yıla damgasını vurmuş olan aşırı çalışma kültürünün (*hustle culture*) meziyetlerinin sorgulanmasında fayda görülmektedir. Zira bu işkolik kültür tükenmiş, depresif, kaygılı, aceleci, yaşadıkları stres sonucunda pek çok hastalık sahibi olan nesiller yaratmakla kalmamış; tam da bu araştırmanın konusu olan mobbingin de o çalışmak için yaşayan ve rekabet için birbirini parçalamaya hazır insanların oluşturduğu iş kültüründe hızlı yükselişine mahal vermiştir. Tam da bu kültürün antitezi gibi ortaya çıkmış olan Sessiz İstifanın ise talihsiz bir isme sahip olduğu düşünülmektedir. Zira “sessiz istifa” ettiği iddia

edilen çalışan grubu aslında sadece yapmak için para aldıkları işi yapıp evlerine, hayatlarına dönmeyi amaçlamaktadırlar. Bir başka deyişle, bunlar çalışmak için yaşayan değil, yaşamak için çalışan insanların oluşturduğu bir kültürdür, ve yaptıkları da gizlice istifa etmek değil, olması gerektiği kadar çalışmaktır. Tabii, mülakatlarda sessiz istifaya atıfta bulunan katılımcılar bu anlam analizini yapmamış, gördükleri mobbingin iş yapma şevklerini ve performans gösterme gayretlerini yok ettiğini vurgulamak adına bu tabiri kullanmışlardır.

Kısacası, yapılan yazın araştırmasında mobbingin yöntemi olarak kullanılan yöntemlerin büyük ölçüde Ankara'da da kullanıldığı ve mobbingin sonucu olarak dünya genelinde görülen pek çok negatif etkinin, Ankara ilinde beyaz yakalı olarak çalışan kadınlar tarafından da açıkça tecrübe edildiği ortaya çıkmıştır. Katılımcıların biri hariç tamamı, bulundukları yerdeki diğer çalışanların da mobbing mağduru olduğuna şahit olmuştur, buna şahit olmadığını belirten tek katılımcının da çalıştığı yerdeki kişi sayısının az olmasının bunda bir etken olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma sürecinde, çalışanların mobbing olmayan durumlarda işverenleri mobbing yapmakla itham ederek suiistimal edip etmedikleri merak konusu olmuştur. Ancak araştırmanın sonuna gelindiğinde, özellikle de görüşülen hiçbir çalışanın bu konuda istifadan öte bir aksiyon almadığı da düşünüldüğünde, bunun en azından şu aşamada çok da yaygın bir durum olmadığı düşünülebilir. Ancak bunun gelecek araştırmalara konu edilebileceği, ilerleyen vadede mobbingi önleme mekanizmaları kurumsal ve ulusal ölçekte geliştirilebilirse o noktaya gelindiğinde bunun faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Son olarak, bazı katılımcıların kendilerine ve başkalarına mobbing uygulayan kişilerin kimi zaman yaptıklarının mobbing olduğunun farkında olmayabileceği yönündeki yorumları ilgi çekici görülmektedir. Mevcut yazında ve de kanunlarda mobbing, kasıtlı olarak yıldırma amacı taşıyan bir davranış olarak tanımlandığından, yaptığının mobbing olduğunun farkında olmadığı ifade edilen insanların yaptığı negatif davranışların mobbing kapsamında değerlendirilmemesinin bir açık oluşturabileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede belki de failer üzerine daha fazla araştırma yapılarak mobbing tanımlarının güncellenmesi gerekebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Afşaroğlu, H. (2016). Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Doktor, Hemşire ve Taşeron Personel Olarak Çalışan Kadınlarda Eş/Partner Şiddeti ve Yıldıma Yaygınlığının Ve Psikiyatrik Belirtilere Etkisinin Değerlendirilmesi. *Uzmanlık Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı.
- Ağcakaya, A. (2017). *ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN AKADEMİSYENLERİN PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) ALGISI: SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Aktaş, A. (2014). ÇALIŞMA HAYATINDA KADINLARA KARŞI PSİKOLOJİK TACİZ: TÜRKİYE'DEKİ DURUM VE İŞYERİNDE SOSYAL HİZMET ODAĞINDA ÖNERİLEN ÇÖZÜM MEKANİZMALARI. *UHBAB - Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 3(10), 1-23. <https://www.uhbabdergisi.com.tr/imagesbuyuk/372a5UHBAB%2010.pdf#page=6> adresinden alındı
- Amreen, S., Kumar, P., Gupta, P., & Rao, P. (2019). Evaluation of Oxidative Stress and Severity of Endometriosis. *Journal of Human Reproductive Sciences*, 12(1), 40-46. doi:10.4103/jhrs.JHRS_27_17
- Aquino, K. (2000). Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style. *Journal of Management*, 26(2), 171-193. doi:10.1177/014920630002600201
- Aquino, K., Grover, S. L., Bradfield, M., & Allen, D. G. (1999). The Effects of Negative Affectivity, Hierarchical Status, and Self-Determination on Workplace Victimization. *The Academy of Management Journal*, 42(3), 260-272. doi:10.2307/256918
- Attell, B. K., Brown, K. K., & Treiber, L. A. (2017). Workplace bullying, perceived job stressors, and psychological distress: Gender and race differences in the stress process. *Social Science Research*, 65, 210-221. doi:doi.org/10.1016/j.ssresearch.2017.02.001

- Ayakdaş, D. (2014). Hemşireler Arası Psikolojik Şiddet ve İlişkili Faktörler. *Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hemşireliği.
- Aydın, F. A. (2018). Ameliyathane Hemşirelerinde Mobbing ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Cerrahi Hemşireliği Anabilim Dalı.
- Aydın, O., & Öcel, H. (2009). İşyeri Zorbalığı Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 12(24), 94-103. <https://www.psikolog.org.tr/tr/yayinlar/dergiler/1031828/tpy1301996120090000m000140.pdf> adresinden alındı
- Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Why Is Organizational Change Related to Workplace Bullying? Role Conflict and Job Insecurity As Mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30(3), 348-371. doi:10.1177/0143831X09336557
- Baillien, E., Escartín, J., Gross, C., & Zapf, D. (2017). Towards a conceptual and empirical differentiation between workplace bullying and interpersonal conflict. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(6), 870-881. doi:10.1080/1359432X.2017.1385601
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2011). Workplace bullying and its relation with work characteristics, personality, and post-traumatic stress symptoms: an integrated model. *Anxiety, Stress & Coping*, 24(5), 499-513. doi:https://doi.org/10.1080/10615806.2011.555533
- Barron, O. (2000). Why Workplace Bullying and Violence are Different: Protecting Employees from Both. *Security Journal*, 63-72. doi:doi.org/10.1057/palgrave.sj.8340058
- Beale, D., & Hoel, H. (2011). Workplace bullying and the employment relationship: exploring questions of prevention, control and context. *Work, Employment and Society*, 25(1), 5-18. doi:https://doi.org/10.1177/0950017010389228
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. doi:doi:10.1037/0021-9010.85.3.349

- Bergen Bullying Research Group. (2022, Kasım). *Bergen Bullying Research Group*. Bergen Bullying Research Group: <https://www.uib.no/en/rg/bbrg/44045/naq> adresinden alındı
- Bilgel, N., Aytaç, S., & Bayram, N. (2006). Bullying in Turkish white-collar workers. *Occupational Medicine*, 56(4), 226-231. doi:10.1093/occmed/kqj041
- Birknerová, Z., Zbihlejová, L., & Droppa, M. (2021). Assessment of Abusive Supervision – BOSS Methodology. *Journal of Business Economics and Management*, 22(1), 197-216. doi:<https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13552>
- Björklund, C., Hellman, T., Jensen, I., Åkerblom, C., & Björk Brämberg, E. (2019). Workplace Bullying as Experienced by Managers and How They Cope: A Qualitative Study of Swedish Managers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(23). doi:10.3390/ijerph16234693
- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184. doi:DOI:10.1002/1098-2337(1994)20:3<173::AID-AB2480200304>3.0.CO;2-D
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace Harassment From the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998-1012. doi:10.1037/0021-9010.91.5.998
- Braithwaite, V. (2013). A multipronged approach to the regulation of workplace bullying. Canberra, Australia: The Australian National University, Regulatory Institutions Network. <https://openresearch-repository.anu.edu.au/handle/1885/155690?mode=full> adresinden alındı
- Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2007). Managers in the firing line: Contributing factors to workplace bullying by staff - an interview study. *Journal of Management and Organization*, 13(3), 264-281.
- Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2012). Workplace bullying, mobbing and general harassment: a review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280-299. doi:doi:10.1111/j.1468-2370.2012.00339

- Brees, J., Martinko, M., & Harvey, P. (2016). Abusive supervision: subordinate personality or supervisor behavior? *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 405-419. doi:doi:10.1108/jmp-04-2014-0129
- Brescoll, V. L., & Uhlmann, E. L. (2008). Can an Angry Woman Get Ahead?: Status Conferral, Gender, and Expression of Emotion in the Workplace. *Psychological Science*, 19(3), 268-275. doi:doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02079.x
- Brodsky, C. M. (1976). *The Harassed Worker*. Washington D.C.: Lexington Books.
- Burns, S. T. (2022). Workplace mistreatment for US women: best practices for counselors. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(131). doi:https://doi.org/10.1057/s41599-022-01154-z
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2006). Subordinate Self-esteem and Abusive Supervision. *Journal of Managerial Issues*, 18(3), 340-355. <https://www.jstor.org/stable/40604544> adresinden alındı
- Catley, B., Bentley, T., Forsyth, D. K., Cooper-Thomas, H., Gardner, D., O'Driscoll, M., & Trenberth, L. (2013). Managing Workplace Bullying in New Zealand: Perspectives from Occupational Health and Safety Practitioners. *Journal of Management & Organization*, 19(5), 598-612. doi:10.1017/jmo.2014.2,
- Cibik, M. (2019). Hemşirelerin mobbinge maruz kalması ve bunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Anabilim Dalı.
- Cortina, L. M., Magler, V. J., Hunter Williams, J., & Day Langhout, R. (2001). Incivility in the Workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80. doi:10.1037/1076-8998.6.1.64
- Croner, F. (1962). *Soziologie der Angestellten*. Köln & Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Çetin, A. (2016). Sağlık Çalışanlarında Yıldırıcı Davranışa Maruz Kalma (Mobbing) ve Mesleki Adanmışlık Düzeylerinin Araştırılması: Bir Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı.

- Çukur, C. (2016). *Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz*. Ankara: Türkiye Büyük Millet Meclisi Araştırma Hizmetleri Başkanlığı. https://www5.tbmm.gov.tr/yayinlar/cengiz_cukur.pdf adresinden alındı
- Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (1999). *Mobbing – emotional abuse in the American workplace*. Civil Society Publishing.
- D'Cruz, P., & Noronha, E. (2011). The limits to workplace friendship: Managerialist HRM and bystander behaviour in the context of workplace bullying. *Employee Relations*, 33(3), 269-288. doi:10.1108/01425451111121777
- D'Cruz, P., & Noronha, E. (2013). Navigating the extended reach: Target experiences of cyberbullying at work. *Information and Organization*, 23(4), 324.
- Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace (report)*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. doi:https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef02109en.pdf
- Dimsdale, J. E. (2008). Psychological Stress and Cardiovascular Disease. *Journal of the American College of Cardiology*, 51(13), 1237-1246. doi:doi:10.1016/j.jacc.2007.12.024
- Djurkovic, N. (2021). Workplace Bullying in Precarious Employment. *Special Topics and Particular Occupations, Professions and Sectors*, 4, 587–613.
- Djurkovic, N., McCormack, D., & Casimir, G. (2008). Workplace bullying and intention to leave: the moderating effect of perceived organisational support. *Human Resource Management Journal*, 18(4), 405-422. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00081.x>
- Dünya Bankası. (2021). *Labor force, female (% of total labor force)*. Kasım 10, 2022 tarihinde [data.worldbank.org:](https://data.worldbank.org/) <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.FE.ZS> adresinden alındı
- Edinger-Schons, L. M., Lengler-Graiff, L., Scheidler, S., & Wieseke, J. (2018). Frontline Employees as Corporate Social Responsibility (CSR) Ambassadors: A Quasi-Field

- Experiment. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 359-373. doi:doi:10.1007/s10551-018-3790-9
- Edwards, A. M. (1934). The "White-Collar Workers". *Monthly Labor Review*, 38(3), 501-505.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 16-27. doi:https://doi.org/10.1108/01437729910268588
- Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401. doi:10.1016/s1359-1789(98)00043-3
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the Workplace and the Victimization of Men. *Violence and Victims*, 12(3), 247-263. doi:10.1891/0886-6708.12.3.247
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24-44. doi:10.1080/02678370902815673
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2003). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor and Francis.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2010). The Concept of Bullying and Harassment at Work: The European Tradition. *Bullying and Harassment in the Workplace*, 3-39. doi:doi:10.1201/ebk1439804896-3
- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 381-401. doi:10.1080/13594329408410497
- Erwandi, D., Kadir, A., & Lestari, F. (2021). Identification of Workplace Bullying: Reliability and Validity of Indonesian Version of the Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3985). doi:/doi.org/10.3390/ijerph18083985

- Escartín, J., Rodríguez-Carballeira, Á., Gómez-Benito, J., & Zapf, D. (2010). Development and validation of the workplace bullying scale EAPA-T. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 10(3), 519-539. https://www.aepc.es/ijchp/articulos_pdf/ijchp-364.pdf adresinden alındı
- Fevre, R., Robinson, A. L., Jones, T., & Lewis, D. (2010). Researching workplace bullying: The benefits of taking an integrated approach. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(1), 71-85. doi:10.1080/13645570802648671
- Fidalgo, A. M., & Piñuel, I. (2004). Cisneros scale to assess psychological harassment or mobbing at work. *Psicothema*, 16(4), 615-624. https://www.researchgate.net/publication/291768940_Cisneros_scale_to_assess_psychological_harassment_or_mobbing_at_work adresinden alındı
- Frankovský, M., Birknerová, Z., & Droppa, M. (2019). Assessment of bossing and mobbing manifestations in the context of personality traits of employees. *Proceedings from 18th International Conference* (s. 101-110). Brno: Masaryk University. doi:<https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.P210-9488-2019-10>
- Giorgi, G., Arenas, A., & Leon-Perez, J. M. (2011). An operative measure of workplace bullying: the negative acts questionnaire across Italian companies. *Ind Health*, 49(6), 686-695. doi:10.2486/indhealth.ms1287
- Giorgi, G., Leon-Perez, J. M., & Arenas, A. (2015). Are Bullying Behaviors Tolerated in Some Cultures? Evidence for a Curvilinear Relationship Between Workplace Bullying and Job Satisfaction Among Italian Workers. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 227-237. doi:10.1007/s10551-014-2266-9
- Glabek, M., Einarsen, S. V., & Notelaers, G. (2020). Workplace bullying as predicted by non-prototypicality, group identification and norms: A self-categorisation perspective. *Work and Stress*, 34(3), 279-299. doi:<https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1719554>
- Glasø, L., & Notelaers, G. (2012). Workplace Bullying, Emotions, and Outcomes. *Violence and Victims*, 27(3), 360-377. doi:10.1891/0886-6708.27.3.360
- Glasø, L., Vie, T. L., Holmdal, G. R., & Einarsen, S. (2010). An Application of Affective Events Theory to Workplace Bullying: The Role of Emotions, Trait Anxiety, and

- Trait Anger. *European Psychologist*, 16(3), 198-2008. doi:doi.org/10.1027/1016-9040/a000026
- Glesne, C. (2020). *Nitel Araştırmaya Giriş*. (A. Ersoy, & P. Yalçınoglu, Dü) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gök, S., Karatuna, I., & Tınaz, P. (2022). İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği'nin (İPTÖ) Düzenlenmesi ve Kısa Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Journal of Research in Business*, 7(1), 63-89. doi:10.54452/jrb.1029683
- Gökçe, A. T. (2006). İş Yerinde Yıldırma: Özel ve İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Görgülü, N. (2013). Mobbing'in (Bezdiri) Sağlık Çalışanları Üzerine Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı.
- Gregersen, J. (2016). Is Workplace Bullying a Conflict? Examples from Norwegian lawsuits. *Psychiatry, Psychology and Law*, 24(3), 428-439. doi:10.1080/13218719.2016.1247641
- Gupta, R., Bakhshi, A., & Einarsen, S. (2017). Investigating Workplace Bullying in India: Psychometric Properties, Validity, and Cutoff Scores of Negative Acts Questionnaire-Revised. *SAGE Open*, 7(2). doi:https://doi.org/10.1177/2158244017715674
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B., & Taşgün, S. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hall, W., Schmader, T., Aday, A., & Croft, E. (2018). Decoding the Dynamics of Social Identity Threat in the Workplace: A Within-Person Analysis of Women's and Men's Interactions in STEM. *Social Psychological and Personality Science*, 10(4), 542-552. doi:https://doi.org/10.1177/1948550618772582
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

- Hamilton, D. I., Ogbuigwe, T., & Gabriel, J. M. (2017). Narcissistic bossing and deviant workplace behavior among subordinates in the Nigerian civil service. *International Journal of Arts and Humanities*, 1(9), 735-762.
- Hansen, Å. M., Hogh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A. H., & Ørbæk, P. (2006). Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, 60(1), 63-72. doi:10.1016/j.jpsychores.2005.06.078
- Harvey, M., Treadway, D., Heames, J. T., & Duke, A. (2009). Bullying in the 21st Century Global Organization: An Ethical Perspective. *Journal of Business Ethics*, 85, 27-40. doi:10.1007/s10551-008-9746-8
- Harvey, P., Harris, K. J., Gillis, W. E., & Martinko, M. J. (2014). Abusive supervision and the entitled employee. *Leadership Quarterly*, 25(2), 204-217. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/abusive-supervision-entitled-employee/docview/1507601255/se-2?accountid=15426> adresinden alındı
- Hasekioğlu & Karadaş. (2022, Ocak 05). *Mobbing Sebebiyle İş Sözleşmesinin Feshi*. hkavukatlik.com: <https://www.hkavukatlik.com/tag/mobbing-davasi-kazananlar/> adresinden alındı
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. V. (2009). Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others? *Work & Stress*, 23(4), 349-358. doi:10.1080/02678370903395568
- Heinemann, P. (1972). *Gruppvåld bland barn och vuxna [Group violence among children and adults]*. Stockholm: Natur och kultur.
- Hirigoyen, M. F. (1999). *El acoso Moral, el Maltrato Psicológico en la Vida Cotidiana*. Barcelona: Ediciones Paidós. http://www.diariofemenino.com.ar/documentos/el_acoso_moral._el_maltrato_psicologico_en_la_vida_cotidiana.pdf adresinden alındı
- Hoel, H., & Cooper, C. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester: University of Manchester Institute Science and Technology (UMIST).
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.

- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hornstein, H. A. (2016). Boss Abuse and Subordinate Payback. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(2), 231-239. doi:10.1177/0021886316636308
- House, R. J., Hanges, P. M., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Hyman, R., & Price, R. (2016). *The New Working Class?: White-Collar Workers and their Organizations - A Reader*. Springer.
- ILO. (2019). Sözleşme 190 - ÇALIŞMA YAŞAMINDA ŞİDDET VE TACİZİN ORTADAN KALDIRILMASINA İLİŞKİN SÖZLEŞME. *ULUSLARARASI ÇALIŞMA KONFERANSI*. Cenevre: ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/genericdocument/wcms_719975.pdf adresinden alındı
- ILO. (2021). *InfoStories - The gender gap in employment: What's holding women back?* [www.ilo.org: https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/barriers-women#global-gap](https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/barriers-women#global-gap) adresinden alındı
- ILO. (2022, Nisan 05). *ILO Türkiye Ofisi 190 sayılı Şiddet ve Taciz Sözleşmesi'nin Onaylanması Çağrısını Yineledi*. Kasım 07, 2022 tarihinde [ilo.org: https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_841388/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_841388/lang--tr/index.htm) adresinden alındı
- İnan, H. (2020). *İŞ YERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ/MOBBİNG: GEMLİK İLÇESİNDEKİ KÜÇÜK ve ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ ZEYTİN İMALAT İŞ YERLERİNDE ÇALIŞAN KADINLAR ÜZERİNE ARAŞTIRMA*. Kadın Çalışmaları ana Bilim Dalı. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Işık, E. (2007). *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- İŞKUR. (2021). *İşgücü Piyasası Araştırması: Ankara İli 2021 Yılı Sonuç Raporu*. Ankara: Türkiye İş Kurumu (İşkur). <https://media.iskur.gov.tr/52046/ankara.pdf> adresinden alındı
- Jacobson, K. J., Hood, J. H., & Van Buren, H. J. (2014). Workplace bullying across cultures: A research agenda. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), 47-65. doi:10.1177/1470595813494192
- Jiménez, B. M., Muñoz, A. R., Gamarra, M. M., & Herrero, M. G. (2007). Assessing Workplace Bullying: Spanish Validation of a Reduced Version of the Negative Acts Questionnaire. *The Spanish Journal of Psychology*, 10(2), 449-457. doi:10.1017/S1138741600006715
- Jóhannsdóttir, H. L., & Ólafsson, R. F. (2004). Coping with bullying in the workplace: the effect of gender, age and type of bullying. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32, 319-333. doi:10.1080/03069880410001723549
- Karatuna, I. (2015). Targets' coping with workplace bullying: a qualitative study. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 10(1), 21-37. doi:https://doi.org/10.1108/QROM-09-2013-1176
- Keashly, L., & Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper içinde, *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (s. 31-61). London: Taylor & Francis.
- Kelly, D. (2005). Review of workplace bullying: Strengthening approaches to a complex phenomenon. *Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 21(6). https://www.researchgate.net/publication/44745311_Review_of_workplace_bullying_Strengthening_approaches_to_a_complex_phenomenon adresinden alındı
- Kline, R. (2018). The price of fear: estimating the financial cost of bullying to the NHS in England. *Public Money and Management*. doi:10.1080/09540962.2018.1535044
- Koo, H. (2007). A Time Line of the Evolution of School Bullying in Differing Social Contexts. *Asia Pacific Education Review*, 8(1), 107-116.

- Köprü, İ. (2022). Cinsiyet eşitsizliği bağlamında çalışan sorunları ve mobbing: Kayseri medyası örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Gazetecilik Ana Bilim Dalı.
- Kutlu, F. E. (2006). İşyerinde Duygusal Tacizin (Mobbing) Çalışanın Tükenmişliği Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir, Türkiye: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Leach, L. S., Poyser, C., & Butterworth, P. (2017). Workplace bullying and the association with suicidal ideation/thoughts and behaviour: a systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 74, 72-79. doi:<http://dx.doi.org/10.1136/oemed-2016-103726>
- Lederer, E. (1912). *Die Privatangestellten in der modernen Wirtschaftsentwicklung*. Tübingen: J.C.B. Mohr P. Siebeck.
- Lemon, K., & Barnes, K. (2021). Workplace bullying among higher education faculty: A review of the theoretical and empirical literature. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 21(9), 203-216. <https://www.proquest.com/e3695854-ea22-4356-83bd-5f5960266fdc> adresinden alındı
- Leon-Perez, J. M., Notelaers, G., Arenas, A., Mundate, L., & Medina, F. J. (2014). Identifying Victims of Workplace Bullying by Integrating Traditional Estimation Approaches Into a Latent Class Cluster Model. *Journal of Interpersonal Violence*, 29(7), 1155-1177. doi:<https://doi.org/10.1177/0886260513506280>
- Leymann, H. (1992). *From bullying to exclusion from working life*. Stockholm: Publica.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184. doi:doi.org/10.1080/13594329608414853
- Leymann, H. P. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126. doi:10.1891/0886-6708.5.2.119
- Lorenz, K. (1966). *On Aggression*. New York: Harvest.
- Luisi, S., & Lazzeri, L. (2015). Neuroendocrine and stress-related aspects of endometriosis. *Neuroendocrinology Letters*, 36(1), 15-23. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45779992/Neuroendocrine_and_stress-

related_aspect20160519-9008-gqhkhy-with-cover-page-
v2.pdf?Expires=1668079993&Signature=HTXEibQ-
zDnnNbRwwAsMNOMJzhXq5RfzGXOqaOE6CH55NY9DAcphNzORZX~oNha
Swk~g5xNc8K7RYeSt70KeWddhCixzBQv adresinden alındı

- Magnavita, N., Di Stasio, E., Capitanelli, I., Lops, E. A., Chirico, F., & Garbarino, S. (2019). Sleep Problems and Workplace Violence: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Frontiers in Neuroscience*, 13(997). doi:https://doi.org/10.3389/fnins.2019.00997
- Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D., & Douglas, S. C. (2011). Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles. *Leadership Quarterly*, 22(4), 751-764. https://www.proquest.com/scholarly-journals/perceptions-abusive-supervision-role-subordinates/docview/892024264/se-2?accountid=15426
adresinden alındı
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2007). Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences. *Violence and Victims*, 22(6), 735-753. doi:10.1891/088667007782793174
- Menteş, K. (2019). Sağlık İşletmelerinde Psikolojik Taciz (Mobbing): Devlet Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Mikkelsen, G. E., & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 87-111.
- Miller Beinstein, J. (1991). Women's and Men's Scripts For Interpersonal Conflict. *Psychology of Women Quarterly*, 15(1), 15-29. doi:https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1991.tb00475.x
- Miller, S. (2003). Analysis of phenomenological data generated with children as research participants. *Nurse Researcher*, 10(4), 68-82. doi:doi:10.7748/nr2003.07.10.4.68.c5908
- Mitsopoulou, E., & Giovazolias, T. (2015). Personality traits, empathy and bullying behavior: A meta-analytic approach. *Aggression and Violent Behavior*, 21, 61-72. doi:https://doi.org/10.1016/j.avb.2015.01.007

- Mobbing ile Mücadele Derneği. (2022). *Mahkeme Kararları*. www.mobbing.org.tr:https://mobbing.org.tr/aym-kararlari/ adresinden alındı
- Moustafa, A., & Saha, S. K. (2020). Socially responsible human resources management, perceived organizational morality, and employee well-being. *Public Organization Review*, 20(2), 385-399. doi:doi:https://doi.org/10.1007/s11115-019-00447-3
- Nielsen, M. B. (2012). Bullying in work groups: The impact of leadership. *Scandinavian journal of Psychology*, 54(2), 127-136. doi:doi.org/10.1111/sjop.12011
- Nielsen, M. B., Tangen, T., Idsmoe, T., Matthiesen, S. B., & Magerøy, N. (2015). Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school. A literature review and meta-analysis. *Aggression and Violent Behavior*, 21, 17-24. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.avb.2015.01.001
- Notelaers, G., Van der Heijden, B., Hoel, H., & Einarsen, S. (2019). Measuring bullying at work with the short-negative acts questionnaire: identification of targets and criterion validity. *Work & Stress*, 33(1), 58-75. doi:https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1457736
- Novák, T., & Capponi, V. (1996). *Sám proti agresii [Alone against aggression]*. Grada Publishing.
- OECD (Organization for Economic Cooperation and Development). (2022, Kasım 09). Violence against women: Prevalence in the lifetime, Percentage, 2019 or latest available. doi:10.1787/f1eb4876-en
- Olweus, D. (1978). *Aggression in the schools: bullies and whipping boys*. Washington DC: Hemisphere Press.
- Olweus, D. (1990). *Bully/victim problems among schoolchildren: Basic facts and effects of a school based intervention program*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Özkaraca, Z. (2017). Sağlık Çalışanlarının Mobbing (Yıldırma) Yaşama Düzeylerinin İş Doyumuna Etkisi: Muğla İli Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı.
- Özten, E. (2016). *Mobbing Experiences in Turkey: Actors, Practices and Social Policy Recommendations*. Middle East Technical University, The Graduate School of

- Social Sciences. Ankara: ODTÜ (Middle East Technical University - METU).
<https://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12620457/index.pdf> adresinden alındı
- Park, J. H., & Ono, M. (2017). Effects of workplace bullying on work engagement and health: the mediating role of job insecurity. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3202-3225. doi:10.1080/09585192.2016.1155164
- Patterson, E., Branch, S., Barker, M., & Ramsay, S. (2018). Playing with power: Examinations of types of power used by staff members in workplace bullying - a qualitative interview study. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 13(1), 32-52. doi:<https://doi.org/10.1108/QROM-10-2016-1441>
- Perez-Larazzabal, J., Lopezdelallave, A., & Topa, G. (2019). Organizational Tolerance for Workplace Harassment: Development and Validation of the POT Scale. *Sustainability*, 11(4078). doi:10.3390/su11154078
- Pinkos Cobb, E. (2017). *Workplace Bullying and Harassment: New Developments in International Law*. Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9781315468891>
- Rai, A., & Agarwal, U. (2016). Workplace Bullying: A Review and Future Research Directions. *South Asian Journal of Management*, 23(3), 28-56.
https://www.researchgate.net/profile/Arpana-Rai/publication/310604860_Workplace_Bullying_A_Review_and_Future_Research_Directions/links/591550a9aca27200fe4eb2fb/Workplace-Bullying-A-Review-and-Future-Research-Directions.pdf adresinden alındı
- Rayner, C. (1998). Workplace bullying: Do something! *The Journal of Occupational Health and Safety Australia and New Zealand*, 14(6), 581-586.
<https://search.informit.org/doi/pdf/10.3316/ielapa.990606016?download=true>
 adresinden alındı
- Rayner, C., & Hoel, H. (1997). A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying. *Journal of community & Applied Social Psychology*, 7(3), 181-191.
- Reis, F. M., Coutinho, L. M., Vannuccini, S., Luisi, S., & Petraglia, F. (2020). Is Stress a Cause or a Consequence of Endometriosis? *Reproductive Sciences*, 27, 39-45. doi:<https://doi.org/10.1007/s43032-019-00053-0>

- Reknes, I., Notelaers, G., Iliescu, D., & Einarsen, S. V. (2021). The Influence of Target Personality in the Development of Workplace Bullying. *Journal of Occupational Health Psychology*. doi:0.1037/ocp0000272
- Rodríguez-Muñoz, A., Notelaers, G., & Moreno-Jiménez, B. (2011). Workplace bullying and sleep quality: The mediating role of worry and need for recovery. *Behavioral Psychology/Psicología Conductual*, 19(2), 453-468. https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Rodriguez-Munoz/publication/236606535_Workplace_bullying_and_sleep_quality_The_mediating_role_of_worry_and_need_for_recovery/links/545cb7390cf2c1a63bf8dd12/Workplace-bullying-and-sleep-quality-The-mediating-rol-adresinden-alindi
- Roloff, M. E., & Greenberg, B. S. (1979). Sex differences in choice of modes of conflict resolution in real- life and television. *Communication Quarterly*, 27(3), 3-12. doi:<https://doi.org/10.1080/01463377909369336>
- Sadler, G. R., Lee, H.-C., Lim, R. S.-H., & Fullerton, J. (2010). Recruitment of hard-to-reach population subgroups via adaptations of the snowball sampling strategy. *Nursing & Health Sciences*, 12(3), 369–374. doi:10.1111/j.1442-2018.2010.00541.x
- Salin, D. (2018). Workplace Bullying and Culture: Diverse Conceptualizations and Interpretations. P. D'Cruz, E. Noronha, C. Caponecchia, J. Escartín, D. Salin, & M. Tuckey içinde, *Dignity and Inclusion at Work. Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment* (Cilt 3, s. 1-26). Singapore: Springer. doi:https://doi.org/10.1007/978-981-10-5338-2_18-1
- Samnani, A., & Singh, P. (2012). 20 years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior*, 17, 581-589. doi:10.1016/J.AVB.2012.08.004
- Seçgin, L., Arslan, T., & Tarı Selçuk, K. (2022). Türkiye’de Son Beş Yılda Kadına Yönelik Şiddet: COVID-19 Pandemisinin Etkisi. *Humanistic Perspective - Journal of International Psychological Counseling and Guidance Researches*, 4(1), 28-43. doi:<https://doi.org/10.47793/hp.1025470>

- Selden, M. P., & Downey, R. G. (2012). Workplace hostility: defining and measuring the occurrence of hostility in the workforce. *Work*, 42(1), 93-105. doi:10.3233/WOR-2012-1332
- Sidle, S. D. (2010). Eye of the Beholder: Does Culture Shape Perceptions of Workplace Bullying? *Academy of Management Perspectives*, 24, 100-101. doi:https://doi.org/10.5465/amp.24.3.100
- Siedentopf, F., Tariverdian, N., Rucke, M., Kentenich, H., & Arck, P. C. (2008). Immune Status, Psychosocial Distress and Reduced Quality of Life in Infertile Patients with Endometriosis. *American journal of Reproductive Immunology*, 60(5), 449-461. doi:https://doi.org/10.1111/j.1600-0897.2008.00644.x
- Sıgır, Ü. (2021). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Silva, R., Simões, M., Monteiro, A. P., & Dias, A. (2021). Leymann Inventory of Psychological Terror Scale: Development and Validation for Portuguese Accounting Professionals. *Economies*, 9(3), 94. doi:https://doi.org/10.3390/economies9030094
- Sirven, N., Cardebat, J.-M., & Coupaud, M. (2015). Working conditions and the health of workers: An elaboration of a responsible prevention ratio. *Economic and Industrial Democracy*, 38(4), 562–587. doi:doi:10.1177/0143831x15584084
- Sondaitė, J., & Vinciūnaitė, G. (2017). EXPERIENCE OF WORKPLACE PSYCHOLOGICAL HARASSMENT. *International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach*, 20, 83-103. doi:https://dx.doi.org/10.7220/2345-024X
- Stojanovich, L., & Marisavljevich, D. (2008). Stress as a trigger of autoimmune disease. *Autoimmunity Reviews*, 7(3), 209-213. doi:doi:10.1016/j.autrev.2007.11.007
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 17-27. doi:doi.org/10.1007/s10551-011-0797-x
- Suggala, S., Thomas, S., & Kureshi, S. (2020). Impact of Workplace Bullying on Employees' Mental Health and Self-Worth. S. (. Dhiman içinde, *The Palgrave*

Handbook of Workplace Well-Being. Cham: Palgrave Macmillan.
doi:https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_30-1

Sygit-Kowalkowska, E., & Ziółkowski, M. (2019). Workplace stress and alcohol consumption. Research state-of-art review and further development. *Alcoholism and Drug Addiction/Alkoholizm i Narkomania*, 32(2), 109-130.
doi:<https://doi.org/10.5114/ain.2019.87627>

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2014, Mayıs). *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi.* www.csgb.gov.tr:
<https://www.csgb.gov.tr/media/1327/i%C5%9Fyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing-bilgilendirme-rehberi-2014.pdf> adresinden alındı

Tamirazova, N. (2021). Mobbing Mağdurlarının ve Mobbing Uygulayanların Kişilik Özelliklerinin Sosyo Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Anabilim Dalı.

Tanoğlu, Ş. Ç. (2006). İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Taşkıran, K. (2021). *Otel İşletmelerinde Kadınlara Yönelik Yıldırma Davranışı Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. doi:[doi:10.5465/1556375](https://doi.org/10.5465/1556375)

Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. doi:[10.2307/1556375](https://doi.org/10.2307/1556375)

Thomas, B. J., & Harris, S. (2021). A new, established approach to managing misbehavior: System justification theory. *Personnel Review*, 50(7), 1582-1598. doi:[10.1108/PR-06-2020-0474](https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0474)

Topkaya Sevinç, E. (2011). *MOBBING WITH A GENDER PERSPECTIVE: HOW WOMEN PERCEIVE, EXPERIENCE AND ARE AFFECTED FROM IT? THE*

- Vickers, M. H. (2001). Bullying as Unacknowledged Organizational Evil: A Researcher's Story. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13, 205-217. doi:<https://doi.org/10.1023/A:1014975203542>
- Vveinhardt, J., & Sroka, W. (2020a). Workplace mobbing in polish and Lithuanian Organisations with regard to corporate social responsibility. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(8). doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph17082944>
- Wornhamm, D. (2003). Descriptive Investigation of Morality and Victimization at Work. *Journal of Business Ethics*, 45, 29-40. doi:<https://doi.org/10.1023/A:1024116327582>
- Wu, T.-Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/abusive-supervision-employee-emotional-exhaustion/docview/203358233/se-2?accountid=15426> adresinden alındı
- Yıldırım, D., & Yıldırım, A. (2008). Development and psychometric evaluation of workplace psychologically violent behaviours instrument. *Journal of Clinical Nursing*, 17(10), 1361-1370. doi:doi: 10.1111/j.1365-2702.2007.02262.x
- Yılmaz, A., Ergun Özler, D., & Mercan, N. (2008). MOBBİNG VE ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 334-357. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/70075> adresinden alındı
- Yüçetürk, E. (2005). Türkiye’de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing). *İktisat, İşletme, Finans Dergisi*, 20(231), 97-108. doi:10.3848/iif.2005.231.8236
- Zafar, R., Abid, G., Rehmat, M., Ali, M., Hassan, Q., & Asif, M. F. (2021). So hard to say goodbye: impact of punitive supervision on turnover intention. *Total Quality Management & Business Excellence*. doi:10.1080/14783363.2021.1882844

- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 70-85. doi:10.1108/01437729910268669
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. C. içinde, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (s. 165-184). London: Taylor and Francis.
- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522. doi:dx.doi.org/10.1080/13594320143000834
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper içinde, *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (s. 103-126). London: Taylor and Francis.

EKLER

EK 1: Mülakat Soruları

Katılımcının:

- Yaşı:
- Eğitim düzeyi:
- Mesleği:
- Mobbing gördüğü işyerinin sektörü:
- Mobbing gördüğü işyerinde yönetici konumunda mıydı?: Evet / Hayır

Mülakat soruları

1. Sizce mobbing (yıldıрма) nedir?
2. Sizce işyerlerinde en çok kimler mobbinge maruz kalır? Neden? Mobbing mağduru olma ihtimali daha yüksek olarak öne çıkan bir risk grubu olduğunu düşünüyor musunuz, nedenini açıklayabilir misiniz?
3. İşyerlerinde sizce en çok kimler, neden mobbing uygular?
4. İş dünyasında mobbingin çalışanlar ve işyeri üzerinde ne gibi etkileri olduğunu düşünüyorsunuz?
5. Mobbingin gerekli olduğunu düşündüğünüz anlar olur mu? Varsa örnekler misiniz?
6. Mobbing deneyiminizin detaylarına girmeden önce, işiniz ve işyeriniz hakkında, işyerinizin ve çalışma arkadaşlarınızın kimliğini açık edecek kadar detaya girmeden biraz bilgi alabilir miyim?
 - a. Daha önce mobbinge uğradığınız işyerindeki pozisyonunuzu ve görevinizi kısaca anlatır mısınız? Mobbinge uğradığınız zaman kaç yaşındaydınız, ne zamandır o işyerindeydiniz?
 - b. Aynı seviyede olduğunuz ekip arkadaşlarınızdan bahseder misiniz? Ekip kaç kadın ve kaç erkekten oluşuyordu?
 - c. Sizin sorumluluğunuzda olan astlarınız var mıydı, varsa onlardan bahseder misiniz?
 - d. Varsa, birebir hesap verdiğiniz yöneticilerden bahseder misiniz?

7. Size mobbing uygulayan kişiler bunların hangisi veya hangileriydi? Size mobbing uygulayan(lar) hakkında bilgi verebilir misiniz?
- Pozisyonları,
 - Kıdemleri,
 - Yaşları,
 - Cinsiyetleri,
8. Bu kişi veya kişilerin size nasıl ve ne kadar süreyle mobbing uyguladığını örnekler misiniz? Neler yaşadınız?
9. Mobbing yaşamınıza neden olan sizce neydi? Bu konuda bir tahmininiz var mı?
10. Mobbing deneyiminizi ve etkilerini nasıl tanımlarsınız?
- Profesyonel, kişisel (sağlık da dahil) veya sosyal açıdan etkilerini hissettiniz mi?
 - İş dışındaki yaşamınız üzerindeki etkileri nelerdi?
11. Uğradığınız mobbing karşısında tepkileriniz nasıl oldu?
- Tepki veremediğiniz durumlar oldu mu, ya da süreç içinde tepkileriniz değişti mi?
 - Yaşadıklarınızı kimseyle paylaştınız mı, paylaştıysanız ne gibi karşılıklar aldınız? Çevreniz sizi mobbing sürecinizde destekledi mi sizce?
 - Konuyu işyerinizdeki yetkililerle/yöneticilerinizle paylaştınız mı?
 - İşyerinizin mobbing sürecinizde sizi destekler ya da köstekler bir etkisi oldu mu?
 - Mobbing ile baş edebildiğinizi düşünüyor musunuz?

Aşağıdaki sorulardaki “işyeri”, mobbinge uğranan işyerini kast etmektedir.

12. İşyerindeki sosyal ortamı nasıl tanımlarsınız?
- İnsanlar arkadaş canlısı mıydı?
 - İş ortamınızda dedikodu-entrika-kıskançlık gibi unsurların mı, yoksa samimiyet-ekip ruhu-yardımseverlik gibi unsurların mı daha baskın olduğunu hissederdiniz?
13. İşyerinde hiyerarşinin uygulanma düzeyini nasıl tanımlarsınız?
- İşyerinde yöneticiler sert miydi?
 - Yöneticilerinizle iletişim kurmanız kolay mıydı?
 - Yöneticilerin çalışanların sorunlarına karşı duyarlı olduğunu düşünür müydünüz?

14. İşyerinde fikirlerinizin önemsendiğini hissediyor muydunuz?
 - a. İşyerinde size danışılıyor muydu?
 - b. Tavsiyelerinizin, uyarılarınızın ya da uzmanlık alanınıza giren konulardaki bilgilerinizin kulak ardı edildiği oluyor muydu?
15. Çalışma saatleri dışında, tatilde işle ilgili size ulaşılması, uzaktan iş halletmenizin istenmesi vb. durumlar ne sıklıkla yaşanırdı?
 - a. Sizin tepkiniz ne olurdu?
16. Size verilen görev ve sorumlulukların adaletli ve becerilerinize uygun olduğunu düşünüyor muydunuz?
 - a. İşinizde potansiyelinizi ne kadar gerçekleştirebildiğinizi düşünüyorsunuz, neden?
17. İşinizle ilgili bilmeniz gereken tüm bilgilerin size aktarıldığını düşünüyor muydunuz?
 - a. Hayır ise neden?
 - b. Size aktarılmayan bilgiler nedeniyle ne gibi güçlüklerle karşılaştınız?
18. İşinizle ilgili ölçsüz eleştiri aldığınız durumlar olduysa anlatabilir misiniz?
 - a. Sizce işleriniz ne kadar takdir ediliyordu?
19. İşyerinde kendinizi yalnız hissediyor musunuz/muydunuz?
 - a. Öyle ise sizce neden böyle düşünüyorsunuz?
 - b. Boş vakitlerinizde iş arkadaşlarınızla zaman geçiriyor musunuz/muydunuz?
20. Sizce mobbing işten ayrılmaya degecek kadar ciddi bir sorun olabilir mi?
 - a. Mobbing nedeniyle işten ayrılmayı düşündünüz mü, ya da maruz kaldığınız mobbing hangi raddeye gelse istifayı düşünürdünüz?
21. Sizce işyerinizdeki diğer çalışanlara da mobbing uygulanıyor muydu? Gözlemlerinizi anlatabilir misiniz?
22. Yaşadığınız mobbing deneyimini göz önüne aldığınızda, kadın çalışan olmanızın mobbinge uğramanızda bir etken olduğunu düşünüyor musunuz? Sizce erkek olsaydınız mobbinge uğramamanız ya da farklı bir süreç yaşammanız mümkün müydü? Neden? Süreç nasıl farklı olabilirdi?
23. Mobbing uygulayan kişi işten ayrılrsa işyerinizde mobbingin sona ereceğini düşünüyor musunuz?
24. Sizce mobbingi önlemek mümkün mü? Önlemek için nasıl tedbirler alınabilir?
25. Konuyla ilgili eklemek istediğiniz düşünceleriniz var mı?