

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

**İŞ HAYATINDA MOBBİNGİN ETKİLERİ:  
YALOVA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
ZEKİ SERCAN SERDAR**

**Enstitü Anabilim Dalı: ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ  
Enstitü Bilim Dalı: İNSAN KAYNAKLARI VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. H.Yunus TAŞ**

**OCAK 2018**

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

**İŞ HAYATINDA MOBBİNGİN ETKİLERİ:**  
**YALOVA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**ZEKİ SERCAN SERDAR (157209022)**

**Enstitü Anabilim Dalı: ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**  
**Enstitü Bilim Dalı: İNSAN KAYNAKLARI VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ**

**Bu tez 30/01/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.**

|                            | Adı SOYADI            | Kanaati                        |                                   |                              | İmza |
|----------------------------|-----------------------|--------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|------|
| Jüri Başkanı<br>(Danışman) | Doç.Dr. H.Yunus TAŞ   | <input type="checkbox"/> Kabul | <input type="checkbox"/> Düzeltme | <input type="checkbox"/> Ret |      |
| JüriÜyesi                  | Doç. Dr. Muharrem ES  | <input type="checkbox"/> Kabul | <input type="checkbox"/> Düzeltme | <input type="checkbox"/> Ret |      |
| JüriÜyesi                  | Doç. Dr.Tuncay Yılmaz | <input type="checkbox"/> Kabul | <input type="checkbox"/> Düzeltme | <input type="checkbox"/> Ret |      |

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS / DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU**  
**BEYAN BELGESİ**

Tez Başlığı: İş Hayatında Mobbingin Etkileri:Yalova Belediyesi Örneği

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın toplam 64 sayfalık kısmına ilişkin aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve 30.01.2017 tarihinde aşağıda ismi yazılı araştırma görevlisi tarafından şahsıma iletilen Ithenticate intihal tespit programı raporuna göre tezimin benzerlik oranı .... 'dur.

Uygulanan filtrelemeler:

Kaynakça hariç,

Alıntılar dâhil,

5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Adı SOYADI :Zeki Sercan SERDAR

Öğrenci Numarası :157209022

Ana Bilim Dalı :Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri

Programı :İnsan Kaynakları Ve Çalışma İlişkileri

Türü : ( ) Proje ( x ) Yüksek Lisans Tezi ( ) Doktora Tezi

Taramayı Yapan Arş. Gör.

Danışman

## ÖNSÖZ

"İş Hayatında Mobbingin Etkileri ve Yalova Belediyesi Örneği" başlığı altında incelenecek bu çalışma boyunca bana yardım, eleştiri ve katkılarıyla desteğini esirgemeyen Tez danışmanım Doç. Dr. H.Yunus TAŞ 'a teşekkür etmeyi kendime bir borç bilirim.Bu çalışmam boyunca benden manevi desteklerini esirgemeyen Belediye Başkanımız Sayın Vefa SALMAN'a, Belediye Başkan Yardımcımız Sayın Jülide GÜNER'e ve bugünlere gelmem de büyük emeği geçen, benden gerek maddi gerekse manevi hiçbir şekilde desteklerini esirgemeyen sevgili ailem; Babam Mehmet SERDAR, Annem Şebnem SERDAR, kardeşim Mert SERDAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Zeki Sercan SERDAR

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                            |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| BEYAN BELGESİ .....                                                                        | iii  |
| ÖNSÖZ .....                                                                                | i    |
| İÇİNDEKİLER .....                                                                          | ii   |
| TABLolar LİSTESİ.....                                                                      | v    |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                                                                     | vi   |
| ÖZET .....                                                                                 | vii  |
| SUMMERY .....                                                                              | viii |
| KISALTMALAR.....                                                                           | ix   |
| GİRİŞ .....                                                                                | 1    |
| BÖLÜM 1: MOBBİNG'İN TARİHÇESİ TANIMI SÜRECİN İŞLEYİŞİ VE MOBBİNG TÜRLERİ.....              | 4    |
| 1.1.Mobbingin Tarihçesi.....                                                               | 4    |
| 1.2. Mobbing Tanımları .....                                                               | 5    |
| 1.3. Mobbing Yerine Kullanılan Benzer Kavramlar.....                                       | 8    |
| 1.3.1. Mobbing ve şiddet.....                                                              | 9    |
| 1.3.2.Mobbing ve çatışma .....                                                             | 9    |
| 1.3.3. Mobbing ve cinsel taciz .....                                                       | 10   |
| 1.3.4. Mobbing ve bullying (Zorbalık) .....                                                | 10   |
| 1.3.5. Mobbing ve stres.....                                                               | 11   |
| 1.4. Mobbinge Yol Açan Faktörler .....                                                     | 11   |
| 1.4.1.Mobbing uygulayanların (zorbaların) kişilik özellikleri ve psikolojik durumları..... | 12   |
| 1.4.2. Mobbing mağdurlarının kişilik özellikleri ve psikolojik durumları.....              | 14   |
| 1.4.3. Örgütsel sistem.....                                                                | 15   |
| 1.4.4. Sosyal sistem.....                                                                  | 15   |
| 1.5. Mobbing Davranışlarının Sınıflandırılması .....                                       | 16   |
| 1.5.1. İletişime yönelik saldırılar .....                                                  | 17   |
| 1.5.2. Sosyal ilişkilere saldırılar.....                                                   | 17   |
| 1.5.3. Sosyal konuma saldırılar .....                                                      | 18   |
| 1.5.4.Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar.....                           | 18   |
| 1.5.5.Sağlığa yönelik saldırılar .....                                                     | 18   |
| 1.6. Mobbing Süreci.....                                                                   | 19   |
| 1.6.1. Mobbing sürecinin aşamaları .....                                                   | 21   |
| 1.6.1.1.Anlaşmazlık aşaması.....                                                           | 22   |
| 1.6.1.2. Saldırganlık aşaması .....                                                        | 22   |

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.6.1.3. Kurumsal güç aşaması .....                                                 | 22        |
| 1.6.1.4. Tanımlama aşaması.....                                                     | 23        |
| 1.6.1.5. İşe son verme aşaması.....                                                 | 23        |
| 1.6.2.Mobbing Sürecinin Özellikleri .....                                           | 23        |
| 1.6.3.Mobbing Mağdurları (Kurbanlar).....                                           | 24        |
| 1.7. Mobbing Türleri .....                                                          | 24        |
| 1.7.1. Yukarıdan aşağıya doğru mobbing.....                                         | 25        |
| 1.7.2. Eşdeğerler arasında mobbing.....                                             | 26        |
| 1.7.3. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing.....                                         | 27        |
| <b>BÖLÜM 2 MOBBİNGİN ETKİLERİ VE MÜCADELE YÖNTEMLERİ .....</b>                      | <b>28</b> |
| 2.1.Mobbingin Etkileri .....                                                        | 28        |
| 2.1.1.Mobbingin bireysel etkileri .....                                             | 28        |
| 2.1.2 Mobbingin Örgütsel Etkileri.....                                              | 29        |
| 2.2.Mobbingle Mücadele Yöntemleri.....                                              | 30        |
| 2.2.1 Mobbingle bireysel mücadele yöntemleri .....                                  | 31        |
| 2.2.2. Mobbingle örgütsel mücadele yöntemleri .....                                 | 33        |
| 2.3. Yasal Dayanaklar .....                                                         | 35        |
| 2.3.1 İnsan hakları evrensel beyannamesi ve uluslararası çalışma örgütü (ILO) ..... | 37        |
| 2.3.2 Türk hukukunda mobbing .....                                                  | 40        |
| 2.3.2.1.Devlet memurları kanununda mobbing .....                                    | 42        |
| 2.3.2.2.İş kanununda mobbing.....                                                   | 43        |
| 2.3.2.3.Borçlar Kanununda Mobbing .....                                             | 43        |
| 2.3.2.4 Medeni kanunda mobbing.....                                                 | 44        |
| 2.3.2.5.Türk ceza kanununda mobbing.....                                            | 44        |
| 2.3.2.6.Kamu görevlileri etik mevzuatında mobbing .....                             | 45        |
| <b>BÖLÜM 3 : İŞ HAYATINDA MOBBİNGİN ETKİLERİ:YALOVA BELEDİYESİ<br/>ÖRNEĞİ .....</b> | <b>47</b> |
| 3.1 Yalova Belediyesine Genel Bakış .....                                           | 47        |
| 3.2.Yalova Belediyesinde Mobbingin Etkileri Üzerine Yapılan Bir Araştırma .....     | 47        |
| 3.2.1 Araştırmanın amacı ve konusu .....                                            | 47        |
| 3.2.2 Araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları .....                                  | 47        |
| 3.2.3 Araştırma hipotezleri .....                                                   | 47        |
| 3.2.4 Araştırmanın bulguları ve yorumları .....                                     | 48        |
| 3.3. Analiz Yöntemi .....                                                           | 48        |
| <b>SONUÇ .....</b>                                                                  | <b>57</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                | <b>60</b> |

|                     |    |
|---------------------|----|
| ANKET SORULARI..... | 62 |
| ÖZGEÇMİŞ.....       | 64 |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1.Mobbinge Benzer Kullanılan Kavramlar .....                                                                                                      | 8  |
| Tablo 2.Hayatta Kalma Stratejileri .....                                                                                                                | 33 |
| Tablo 3. Deney Grubunda Yer Alan Kişilerin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılımlar .....                                                                      | 48 |
| Tablo 4. Deney Grubunda Yer Alan Kişilerin Medeni Durumlarına İlişkin Dağılımlar ...                                                                    | 49 |
| Tablo 5. Deney Grubunda Yer Alan Kişilerin Yaşlarına İlişkin Dağılımlar .....                                                                           | 49 |
| Tablo 6. Tablo 6. Deney Grubunda Yer Alan Kişilerin Eğitim Düzeylerine İlişkin Dağılımlar .....                                                         | 49 |
| Tablo 7. Deney Grubunda Yer Alan Kişilerin İş Yerlerindeki Pozisyonlarına İlişkin Dağılımlar .....                                                      | 50 |
| Tablo 8. Deney Grubunda Yer Alan Kişilerin Kıdem Yıllarına İlişkin Dağılımlar .....                                                                     | 50 |
| Tablo 9. Bulunduğunuz yerde dışlanma durumu sorusuna ilişkin dağılımı .....                                                                             | 51 |
| Tablo 10. Yaş ile Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuzun çapraz sorular tablosu .....                                       | 51 |
| Tablo 11.Eğitim düzeyi ile Size yeteneklerinizden daha düşük görev verilmesi çapraz sorular tablosu .....                                               | 52 |
| Tablo 12. Kıdem yılınız ile Yaptığınız çalışmalar, diğerlerininkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi arasındaki ilişki çapraz sorular tablosu ..... | 53 |
| Tablo 13 Pozisyon ile Özgüveninizi ve itibarınızı olumsuz etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumu arasındaki çapraz sorular tablosu.....             | 53 |
| Tablo 14.Eğitim Düzeyi ile Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi çapraz sorular tablosu....                                                              | 54 |
| Tablo 15. Pozisyon ile Mesleki eğitim alma imkanından yoksun bırakılmanız çapraz sorular tablosu .....                                                  | 54 |
| Tablo 16. Pozisyon ile Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz çapraz sorular tablosu .....                                    | 55 |
| Tablo 17. Pozisyonunuz ile Çabalarınızın, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi çapraz sorular tablosu .....                                              | 56 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1. Mobbing Uygulayan.....                       | 13 |
| Şekil 2. Mobbing Mağduru.....                         | 14 |
| Şekil 3. Mobbing Nedenleri, Süreci ve Sonuçları ..... | 20 |
| Şekil 4. Mobbing Süreci .....                         | 21 |

## ÖZET

### Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Tezin Başlığı:</b> İş Hayatında Mobbingin Etkileri: Yalova Belediyesi Örneği                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                           |
| <b>Tezin Yazarı:</b> Zeki Sercan SERDAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Danışman:</b> Doç. Dr.H.Yunus TAŞ                      |
| <b>Kabul Tarihi:</b> .../01/2018                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Sayfa Sayısı:</b> 1x(ön kısım) + 62 (tez) + 1 (ekler)  |
| <b>Anabilim dalı:</b> Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Bilim dalı:</b> İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri |
| <p>Gelişen teknoloji ve artan ihtiyaçlar temelinde, stres olgusu yaşantımızın her alanına nüfuz etmiş bulunmaktadır. Literatürde son yıllarda adından sıkça söz ettiren mobbing yani psikolojik şiddet olgusu ise, iş yaşamının gerçeklerinden biri haline gelmiştir. Çalışanların bulundukları pozisyonlara bakılmaksızın birbirlerine uyguladıkları mobbing süreci nedenleri, zorbanın ve mağdurun özellikleri ayrıntılı biçimde incelenmektedir. Aynı zamanda, şirketler, çalışanlar ve ekonomilere yansımaları açısından da önem taşıyan konu, her geçen gün daha fazla araştırmaya konu olmaktadır.</p> <p>Çalışmamız içerisinde, işyerinde mobbingin etkileri mercek altına alınmakta ve 120 kişiye yüz yüze uygulanan anket çalışması, Yalova Belediyesi'nde mesai saatleri arasında uygulanmıştır. Burada, çalışanların mobbinge maruz kaldığı ve en çok da yeteneklerini gösterme konusunda engellendikleri düşüncesine sahip oldukları görülmektedir.</p> |                                                           |
| <b>Anahtar kelimeler:</b> Mobbing, Psikolojik Şiddet, Çatışma, Cinsel Taciz, Stres, Zorbalık,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                           |

## SUMMARY

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Thesis Title: Mobbing Effects in Business Life : Yalova Municipality Example</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                             |
| <b>Thesis Author:</b> Zeki Sercan SERDAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Advisor:</b> Doç. Dr.H.Yunus TAŞ                                         |
| <b>Date Acceptance</b> .../01/2018                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Total Number Pages:</b> 1x(pre text) + 65<br>(mainbody) + 1 (appendices) |
| <b>Department</b> Labour Economics and<br>Industrial Relations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Field Study:</b> Human Resources and<br>Working Relationships            |
| <p>On the basis of developing technology and increasing needs, stress has permeated every aspect of our lives. Mobbing, the phenomenon of psychological violence, which has been frequently mentioned in the literature in recent years, has become one of the realities of business life. The mobbing process, the reasons, the offender's and the victim's characteristics that the employees apply to each other regardless of the positions they are examined in detail. At the same time, the subject which is also important in terms of reflection on companies, employees and economies is subject to more research every each day.</p> <p>Within our work, the effects of mobbing in the workplace are under the spotlight, and a face-to-face survey of 120 people has been implemented between working hours in Yalova Municipality. Here it appears that employees are exposed to mobbing, and most of all, they have a sense of being hindered from showing their talents.</p> |                                                                             |
| <b>Anahtar kelimeler:</b> Mobbing, Psikolojik Şiddet, Çatışma, Cinsel Taciz, Stres, Zorbalık,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                             |

## KISALTMALAR

|               |                                                             |
|---------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>AB</b>     | :Avrupa Birliği                                             |
| <b>C.</b>     | : Cilt                                                      |
| <b>ILO</b>    | : International Labour Organization                         |
| <b>MBADMB</b> | : Mobbing Bilgilendirme Araştırma ve Destek Merkezi Projesi |
| <b>S.</b>     | : Sayı                                                      |
| <b>s.</b>     | : Sayfa                                                     |
| <b>TBMM</b>   | : Türkiye Büyük Millet Meclisi                              |
| <b>T.C.</b>   | : Türkiye Cumhuriyeti                                       |



## GİRİŞ

Şiddet duygusu, geçmişten günümüze hayatımızdaki varlığını devam ettirmektedir. Farklı alanlarda ve farklı biçimlerde karşımıza çıkan bu duygu, zamanla kişilere ve toplumlara bazı etkilerde bulunmakta ve bu etkilerin de çeşitli sonuçları olmaktadır. Bir diğer olgu da, günümüz koşullarında sıkça karşımıza çıkan psikolojik şiddet olgusudur. Bu kavram, içerisinde aşağılayıcı muamele, dışlama, söz ile taciz ve psikolojik baskı gibi birçok faktörü barındırmak sureti ile çalışanlar arasında uygulanmaktadır.

Son yıllarda yönetim ve çalışma psikolojisi alanında araştırma yapan bilim adamları, işyeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir işyerinden uzaklaşma olgusu saptamışlardır. Başlangıçta işyerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek işyerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen bu olguya “mobbing” adı verilmektedir.

Çalışmamız, mobbing uygulamalarının içeriğinden oluşmaktadır. Aynı zamanda, bu şiddet türünün tarafları, oluşum süreci, özellikleri üzerinde de durulmaktadır. Mobbing ile yaşanan sorunlar, meydana gelen durumlar ve buna karşı alınabilecek önlemler de sıralanmaktadır. Mobbing yerine kullanılan diğer kavramlar mercek altına alınmakta, mobbinge yol açan faktörler ele alınmaktadır. Gerek bireysel ve gerekse örgütsel manada faktörler incelenmektedir. Çalışmamızın önemini oluşturan olgu, mobbing kavramı etrafında şekillenmektedir. Örnek olaylar yardımı ile mobbing uygulamaları, bu uygulamaların oluşturduğu sonuçlar ve yansımaları, çalışmamıza değer katmaktadır.

Çalışmamızın içeriğini ise, mobbing türleri, tarafları, aşamaları ve çalışanlar üzerindeki etkileri oluşturmaktadır. Yatay, dikey ve düşey mobbing türleri sınıflandırılmaktadır. Aynı zamanda, Mobbingin yarattığı etkiler; bireyler, toplumlar ve işletmeler açısından ele alınmakta ve uygulanmış- uygulanacak çözüm önerileri üzerinde durulmaktadır.. Psikolojik şiddet, örgüt sağlığını ve çalışma huzurunu olumsuz yönde etkileyen toplumsal ve sosyal bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü psikolojik şiddet ahlâki değerler ve toplumsal değerleri de yıpratıcı ve bunların aşınmasına yardım eden kötü bir araç olabilmektedir.

Mobbing, çalışma hayatına ve örgüt başarısına birçok olumsuz etkisi bulunan, çalışan performansını ve başarısını önemli ölçüde düşüren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple mobbingin tanımlanması, mobbing davranışlarının tespit edilmesi, nedenlerinin ortaya çıkarılması ve mobbing ile başa çıkma yöntemlerinin belirlenmesi, hem çalışanlar hem de yöneticiler bakımından büyük önem taşımaktadır.

İş hayatının aktif çalışanlarını, pasif çalışanlara dönüştürmeyi, onları yok etmeyi amaçlayan genellikle soyut fakat bazen somut bir saldırı biçimidir. Kamuda mobbing kendini; çalışanların işyerlerinde çalışmalarının görmezden gelindiği, başarılarında kendilerine pay verilmediği, başarısızlıklarının abartıldığı, bilgi ve becerilerini gösterme olanaklarının kısıtlanması şeklinde kendini göstermektedir. Çalışanların duygusal açıdan

yaralandığı ve güç gösterilerinin yoğun olarak yaşandığı bu işletmelerde özellikle yönetimin de duyarsız olduğu durumlarda, sorunlar sistematik hale gelebilmekte ve mobbinge dönüşebilmektedir

Mobbing davranışlarının sınıflandırılması; iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ve sosyal konuma yönelik saldırılar şeklinde tasnif edilmektedir.

Mobbingin belirli bir süreci ihtiva ettiği ve bu sürece ait özelliklerin önem arz ettiği bilinmektedir. Aşama aşama ele alınan süreç ve mobbing türleri analiz edilmektedir. Bu türler arasında;

Yukarıdan aşağıya mobbing,

Aşağıdan yukarıya mobbing,

Eşdeğerler arasında mobbing bulunmaktadır.

Ayrıca, mobbingin etkileri, bireysel ve örgütsel manada sınıflandırılmakta ve analize tabi tutulmaktadır. Mobbinge mücadele yöntemleri, günümüz koşullarında tanımlanmakta ve durumunun ciddiyetine binaen çeşitli çözüm önerileri gündeme gelmektedir. Yasal dayanaklar manasında mobbing incelendiğinde ise;

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi,

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO),

Türk Hukukunda Mobbing olarak gündeme gelmektedir.

Yalova Belediyesi'nde yapılan saha araştırmamız neticesinde ise, mobbingin çalışanlar üzerindeki etkileri veriler bazında gündeme gelmektedir. Anket içerisinde katılımcıların maruz kaldıkları psikolojik şiddet davranışlarına ait bulgular, ayrıntılı olarak incelenmekte ve daha önce uygulanan anketler temelinde kıyaslama yapılarak çalışmamıza katkısı temelinde irdelenmektedir.

Akademik eserler aracılığı ile mobbing uygulamalarının isabetli tanımlanması ve irdelenmesi, önlenmesi açısından da etkili olmaktadır. Bu nedenle, alanında daha fazla eser ve araştırma yapılması da çalışanlar üzerindeki mobbing hakkında daha fazla fikir sahibi olunmasını ve gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlamaktadır.

### **Çalışmanın Konusu;**

Bu çalışmada; İş Hayatında Mobbingin Etkileri, Yalova Belediyesi çalışanları örneği baz alınmak sureti ile ele alınmıştır.

### **Çalışmanın Önemi**

Yalova Belediyesi kamu alanında insanlara hizmet etmeyi amaçlayan bir kurumdur. Çalışanlar iş ortamında mobbinge maruz kalmaktadır ve sıkıntıları dile getirilmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyi ile kurum kültürünün, çalışanların adalet algılarına etkisine ait tutumları arasında farklılık olduğu, aynı zamanda kıdem yılı ile kurum kültürünün çalışanların adalet algılarına etkisine ait tutumları arasında farklılık göstermektedir.

### **Çalışmanın Amacı**

Bu araştırma ile Yalova Belediyesi çalışanlarının üzerinde Mobbing'in etkileri olumsuz sonuçlarına ilişkin çözüm önerileri sunmayı amaçlanmıştır.

### **Çalışmanın Hipotezleri ve Sınırlılıkları**

Ankete katılan personellerden bazıları negatif düşünceleri ve eleştirileri duyulur endişesiyle ankelele katılmak istememiş bunun sonucunda anket 120 personelle ile sınırlıdır.

H1 Personellerin Medeni durumları ile bulunduğu yerde dışlanmaya maruz kalma durumu arasında ilişki vardır

H2 Personellerin yaşları ile atama terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumu arasında ilişki vardır

H3 Personellerin Eğitim Düzeyi ile Yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi arasında ilişki yoktur

H4: Personellerin kıdem süreleri ile eğitim düzeyi ile yaptığınız çalışmalar, diğerlerinden daha çok kontrol ve takip edilmesi arasında ilişki vardır.

H5: Personellerin çevredeki kişiler tarafından hedef kişi haline getirilmesi durumu ile atama terfi ve idari işlemlerde engellerle kalma durumu arasında ilişki vardır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Bu çalışmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Yalova belediyesinde görevli 120 personel çalışmamızın örneklemdir. Anket formunda çalışanların sosyo-demografik özellikleri tespit edilmeye yönelik sorular ve yaşadıkları sorunlarının sebeplerini çalışmalarına etkisine olan ayrıca tespitine ilişkin sorular bulunmaktadır. Anket verileri ve hipotez analizleri SPSS 16 programı yapılmıştır.

## BÖLÜM 1: MOBBİNG'İN TARİHÇESİ TANIMI SÜRECİN İŞLEYİŞİ VE MOBBİNG TÜRLERİ

### 1.1.Mobbingin Tarihçesi

Mobbing kavramına bakıldığında ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen bir bilim adamı olan Lorenz tarafından ortaya atılmış olduğu görülmektedir. Aynı zamanda bu kavram, 1960'larda bir grup küçük hayvanın (örneğin kuşlar) daha güçlü ve yalnız bir hayvana (örneğin tilki) toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu, yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atılması durumunu ifade etmek amacıyla kullanılmıştır(Tınaz, 2008:11).

"Doktor Caroll Brodsky, işyerinde Mobbing (psikolojik şiddet) davranışını tanımlayan ilk kitabı -Taciz Edilmiş Çalışan- 1976'da yazmıştır. Brodsky kitabının başlığındaki "taciz" kelimesi; başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli olarak yapılan girişimleri yapmak, sürekli diğer kişiyi kışkırtmak, ona baskı yapmak, onu korkutmak, yıldırmak, ya da rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak anlamına kullanmıştır"(Aytaç ve Bayram,2011:76) (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003).

Mobbing, aslında iş yaşamında her zaman var olmuş ama yakın zamana kadar adlandırılmamış bir olgudur. Mobbing davranışlarıyla ilgili olarak "Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'ten Günümüze" adlı kitabıyla günümüzden beş yüz yıl öncesine giden Baykal, Osmanlı İmparatorluğu'nda Kanuni Sultan Süleyman Devrinde, İkinci Vezir Hüsrev Paşa'nın intiharının arkasında mobbing davranışlarının var olduğunu vurgulamaktadır. Baykal kitabında, devrin yönetim anlayışını irdelemek için Osmanlı Tarihinden çarpıcı anekdotlar kullanarak, her bölümün sonunda tarihin derinliklerinden bulup çıkardığı ipuçlarını mobbing açısından sistematik bir şekilde değerlendirmektedir. Böylece hem tarihimizi tamamlamakta hem de yüzyıllardır aynı şekilde geçerli olan mobbingi gözler önüne sermektedir(Baykal,2005:23).

Örneğin, 1983 yılında önemli ve kötü bir olay gerçekleşmiştir. Norveç'te üç ergenlik çağındaki gencin intihar etmesi üzerine, dönemin Milli Eğitim Bakanı çok geniş çaplı bir araştırma başlatmıştır. Ayrıca (Yavuz, 2003; Olweus, 1993);

- Araştırmayı Pressor Doktor Dan Olweus idare etmiş,
- Okullardaki zorbalık ve kurbanların durumlarını ortaya çıkarmaya çalışmıştır.
- Bu araştırmada olguyu tanımlamak için zorbalık anlamına gelen Bullying terimi kullanılmıştır.
- Araştırma sonunda çocukları ve gençleri korumak adına başlatılan programlar 1990'dan itibaren:
  - İngiltere,

- Almanya,
- Amerika Birleşik Devletleri'nde de uygulamaya konulmuştur.
- İlk ve orta dereceli okullardaki öğrencilerin %15'inden fazlası, okulda zorba veya kurban olarak bu olgunun içinde yer almaktadır.

Mobbingin oluşum sürecine bakıldığında ise, kişi saygısız ve zararlı davranışların muhatabı olmaya başlamaktadır. Bununla birlikte oluşan örgütsel şiddet, bir ya da birkaç kişinin maruz kalması sonucunda da ortaya çıkabilmektedir. Zamanla mağdur, önce kendisine ve sonra da çevresine karşı duyarsızlaşmaya ve yabancılaşmaya başlamaktadır (Einarsen, Hoel, Zapt, Cooper, 2003).

1990 yılında Andrea Adams adındaki bir gazeteci, bir BBC dizisinde İngiltere'deki mobbing olaylarına dikkat çekmiştir. Bunun ardından 1992 yılında mobbing kurbanlarına yardım için Andrea Adams'ın adıyla bir vakıf kurulmuştur. Vakıf, mobbingin boyutunu ve tacizci e-postaları araştırmış, “patlama” olarak adlandırdıkları bir elektronik zorbalık ve sesli mailleri de içeren cinsel ve ırksal tacizcileri ortaya çıkarmıştır. 1998 yılında ise Dünya Çalışma Örgütü (ILO), Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino tarafından kaleme alınan Violence at Work (İşyerinde Şiddet) başlıklı raporu yayınlamıştır. Bu raporda mobbing, adam öldürme ve bilinen diğer şiddet hareketleriyle birlikte ele alınmıştır(Özler ve Mercan,2009:2).

## 1.2. Mobbing Tanımları

Mobbing olgusundan bahsetmeden önce, şiddet kavramı üzerinde durulması gerekmektedir. Şiddet olgusu, insan doğasında her zaman var olan ve bastırılmış bir duygu olarak karşımıza çıkmaktadır. Olgunun sert ve kaba olmasının yanı sıra, inandırma ve ikna yollarını tercih etmeyen bir davranış olduğu da açıktır. Şiddet kavramı içerisinde değerlendirilecek bazı kavramlar bulunmaktadır. Bunlar (Mutlu, 1997);

- Kasıtlı olarak anlamın çarpıtılması,
- Aşağılayıcı davranışlar ve dile vurma şeklinde sıralanabilmektedir.

Psikolojik şiddet olarak da adlandırılan mobbing uygulaması, işyerlerinde insanların özgüven ve kişiliklerine yönelik olarak uygulanan ve onları baskılayan bir şiddet eğilimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Vartia, 1993).

Mobbing ile ilgili araştırmalar, araştırmacılar için bazı metodolojik zorlukları da beraberinde getirmektedir. En önemli zorluk ise yetişkinler arasında mobbing tanımının ne ifade ettiğinin tam olarak bilinmiyor olması ve bu konuda bir tanım birliğinin bulunmayışıdır(Aytaç ve Bayram,2011:81).

Mob sözcüğü, Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türemiştir. Mob fiili, Latince ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek anlamındadır.

İngilizcede ise mob sözcüğü, kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete

anlamına gelmektedir. “Mob” kökünün İngilizce eylem biçimi olan “Mobbing” ise, psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme gibi anlamlara gelmektedir. Almancada ise mob kökü, sokaktakiler ve ayaktakımı anlamı taşımaktadır.

Mobbing kavramını geniş anlamda tanımlamak gerektiğinde ise, kişilerin bedensel veya fiziksel özelliklerini kullanmak sureti ile onlara istemedikleri davranışları yaptırmak anlamına geldiği görülmektedir. Psikolojik şiddet, bazı araçlar kullanmak koşulu ile de yapılabilmektedir. Örnek olarak (Ana Bilim Eğitim Kurumları, 2009);

- Aşağılamak,
- Korkutmak,
- Tehdit etmek,
- Öz güvenini sarsmak,
- Reddetmek şeklinde ortaya çıkan sözlü veya fiili davranış biçimlerini kullanmaktadır.

Mobbing teriminin Türkçe karşılığına bakıldığında; “is içinde dışlamak (aynı odada), psikolojik baskı kurmak, hakların gasp edilmesi, kötü davranmak, tahakküm etmek, duygusal saldırı, ayrımcılık, örgütsel yıldırma, manevi işyeri işkencesi, işyerinde duygusal linç, işyerinde psikolojik terör, işyeri travması, işyerinde zorbalık, işyerinde psikolojik taciz, işyerinde duygusal saldırı, işyerinde yıldırma, duygusal taciz, işyeri sendromu, eziyet, psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, işyerinde psikolojik azap, yalıtma, ruhsal taciz, rahatsız etme, sıkıntı verme, işyerinde dışlama, bezdirme, bunaltma, bıktırma, aşağılama, kuşatma, işyerinde psikolojik işkence, örgütsel taciz gibi anlamlara gelmektedir.

İşyerlerinde uygulanan psikolojik tacizler konusunda uzman Alman iş psikoloğu Harald Ege’e göre mobbing, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19.yy’da biyologlar tarafından kullanılan İngilizce bir terimdir (Tınaz, 2008:10).

. Mobbing, çalışanlara (Tınaz, 2006);

- Astları,
- Üstleri,
- Eşit düzeydeki çalışanlar tarafından,
- Sistematik olarak uygulanan,
- Her şekilde;
  - Kötü muamele,
  - Şiddet,
  - Aşağılama,
  - Tehdit kavramlarını içermektedir.

Ayrıca eylemin, bireyi bir şekilde yıldırıp, canından bezdirip işyerinden kaçırtmak, uzaklaştırmak amacını taşıdığı da unutulmamalıdır. Eylemin sergileniş şekli ne olursa olsun yaygın hedeflenen sonuç, kişinin bir şekilde o işyerinden uzaklaştırılmasıdır. Mobbing, kişinin manevi düzeyinin daha çok ilerisine giden; mesleğine, özsaygısına, özgüvenine, psikizik ve sosyal bütünlüğüne yönelik ağır bir saldırıdır.

Mobbing duygusal bir saldırıdır. Yaş, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeden, taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılmaktadır. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlamaktadır. İşveren ima ve alayla, karşısındakinin toplumsal itibarını düşürmeye yönelik saldırgan bir ortam yaratarak kişiyi işten ayrılmaya zorlamaktadır.

Mobbing, karmaşık davranışlarla karakterize edilen ve işyerinde karşılaşılan bir olgu olarak tarif edilebilen, bir bireye karşı uygulanan zararlı davranışlar ve baskılar olarak tarif edilebilmektedir(Vandekerckhove ve Commers, 2003:41).

Mobbing, kişiye karşı kötü niyetli çeşitli davranışlar, sebepsiz yere suçlamalar, duygusal olarak baskı kurmak, utandırma gibi uygulamalarla kişinin işyerinden uzaklaşmasına yönelik kötü niyetli yıldırma çabalarıdır.

Mobbing, çete üyelerinden oluşan bir grubun çoğunlukla yalnız bir kişiye, sık aralıklarla uyguladıkları psikolojik saldırılar olup; kişiye işyerinde, tacizkar, zorbaca ve saldırganca davranarak onu sosyal ortamdan dışlamak veya işyerindeki pozisyonunun, kapasitesinin altında işler vererek onu küçük düşürmektir

Leymann'a göre işyerinde psikolojik terör veya mobbing, bir bireye karşı birden çok kişinin sistematik olarak düşmanca ve etik dışı hareketler ve davranışlarla kişinin yarımsız ve savunmasız bir duruma itilmesi uygulamalarıdır. Bu uygulama genelde 6 ay ve daha fazla süre ile devam eden ve en az haftada bir kez bireye karşı uygulanan hareketlerdir.

Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere, mobbingin varlığı konusunda fikir birliğine varılmış olmasına rağmen, tanımı konusunda bir ortaklık sağlanamamıştır. Fakat yapılan tanımlarda varılan ortak noktalar şunlardır(Karakas, 2010:10).

- Mobbingcinin amacı ne olursa olsun uyguladığı eylemlerin mağdur üzerindeki etkileri,
- Bu etkilerin mobbinge maruz kalan kişilere verdiği zararlar,
- Mobbing sürecinin sistematik olarak devam etmesi ve süreçteki zaman dilimi,
- Mağdurun, yapılan davranışların kendisine zarar verici olduğunu ve kasıtlı yapıldığını anlayamaması.

Bunun yanında mobbing eylemlerinin ilk evrelerine maruz kalan kişiler mobbingi, işyerlerinde meydana gelen rutin anlaşmazlıklar veya günlük sorunlar olarak kabul etmektedir. Bu da örgütsel çalışma ortamlarında Mobbing araştırmalarını ve teşhisinin konmasını güçleştirmektedir.

### 1.3. Mobbing Yerine Kullanılan Benzer Kavramlar

Mobbing olgusu yerine kullanılan birçok olgu söz konusu olmaktadır. bunların bazıları üzerinde durulmak istendiğinde;

- Şiddet,
- Çatışma,
- Cinsel Taciz,
- Zorbalık,
- Stres Kavramları Karşımıza Çıkmaktadır.

Yurtdışında kullanılan kavramlar ele alınmak istendiği takdirde tablo 1 mercek altına alınmaktadır.

**Tablo 1.** Mobbinge Benzer Kullanılan Kavramlar

| Yazar                                          | Kavram                            |
|------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Brodsky (1976)                                 | Harasement                        |
| Thylefors(1987)                                | Spacegoating                      |
| Leymann (1990,1996)                            | Mobbing/Psychological terror      |
| Wilson (1991)                                  | Workplace Trauma                  |
| Björkqvist, Österman Hjelt-Back (1994)         | Work Harasement                   |
| Einarsen &Skogstad (1996)                      | Bullying                          |
| Keashly, Trott & McLean (1994), Keashly (1998) | Abusive Behaviour/Emotional Abuse |
| O'Moore, Seigne, McGuire & Smith (1998)        | Bullying                          |
| Hoel & Cooper (2000)                           | Bullying                          |
| Zapf (1999)                                    | Mobbing                           |
| Salin (2001)                                   | Bullying                          |

Kaynak: Maarit Vartia-Vaananen (2003)

Tablo 1'in devamıdır

### 1.3.1. Mobbing ve şiddet

Şiddet olgusu kısaca incelendiği takdirde (Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, 2011);

- Birey ya da grup üzerinde,
- Kontrol ve güç kazanmak maksadıyla oluşturulan:
  - Psikolojik,
  - Cinsel,
  - Fiziksel,
  - Ekonomik,
  - Sözel hareketlerin tümü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diğer taraftan, bir şeye şiddet diyebilmek için iki temel öge bulunmaktadır: Güç bulundurma/zor potansiyeli ve zorlama/zorbalık (zarar verme-engelleme, yaptırtma-yaptırtmama). Yani birincisi potansiyel, ikincisi eyleme denk düşmektedir(Yaman ,2009:22).

Dar anlamda şiddet, fiziksel şiddeti tanımlamaktadır. Geniş anlamda şiddet ise insan üzerindeki fiziksel ve ruhsal etkileri dolayısıyla, bir şekilde hissedilen şiddettir. Türkiye'nin de üyesi bulunduğu Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), işyeri şiddeti tanımını, sadece fiziksel hareketlerle sınırlamayıp, bunun yanında pasif ve psikolojik hareketleri de içerecek biçimde genişletmektedir. Yani şiddet, sadece kaba biçimi ile fiziksel özellikte olmayıp, ekonomik, siyasal ve psikolojik niteliklerde de olabilmektedir. Şiddetin soyut biçimi olan mobbing, fiziki şiddetten daha tehlikelidir ve daha kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir. Bu bağlamda mobbing de işyeri şiddeti listesinde yer almaktadır.

Mobbing ve şiddet olguları ise birbirleriyle ilişki içerisindeki iki olgudan ibarettir. Mobbing yani psikolojik şiddet, şiddet türlerini içerisinde barındırmakta ve sergilemektedir.

Mobbing, işyeri şiddetinin en hızlı büyüyen şeklidir. Bu şiddet türünde, işyerinde saldırgan bir bireyin, işini daha iyi yapabilecek yetenek ve güce sahip bir başka bireye veya bir grup bireye karşı, çalışma yaşamını zorlaştıracı birtakım davranışları sergilemesi söz konusudur.

Şiddetin soyut biçimi olan mobbing, fiziki şiddet de içeren “bullying”den daha tehlikelidir ve daha kalıcı psikomatik etkiler bırakabilmektedir.(Şimşek ve Akgemci ve Çelik, 2003)

### 1.3.2.Mobbing ve çatışma

Çatışma, doğal olmayan, kontrol edilmesi ve değiştirilmesi gerekli olan, faaliyetleri engelleyen davranışsal bir sapma şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Çukur, 2009).

Mobbing ve çatışma olguları irdelendiğinde ise, iki yönlü çatışma karşımıza çıkmaktadır. Burada, zorbanın kendi içerisinde yaşadığı çatışmalar ve bunun devamında mağdura yansıttığı psikolojik şiddet ve mağdur ile zorba arasında yaşanan çatışma öne çıkmaktadır. Bunlardan biri tek taraflı, diğeri ise iki taraflı bir çatışmayı ortaya

çıkarmaktadır.

Çatışma en genel anlamıyla, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır(Koçel, 2007:534)

İşyerinde çatışma kavramı ise, “işyerinde iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ve algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık” şeklinde tanımlanmaktadır.

Çatışma kaçınılmazdır. Ancak çağdaş yönetim yaklaşımı açısından ele alındığında çatışma, sadece kontrolden çıkıldığı anlarda kaçınılması gereken bir olgudur. Çatışmanın şiddetinin sınır tanımaz bir şekilde artması halinde mobbing sürecinin başlaması kaçınılmaz bir hal alabilecektir.Çatışmanın etkisinin ve şiddetinin artması mobbing sürecine geçişi hızlandırmaktadır(Özler ve Mercan,2009:69).

Mobbing ve çatışma arasındaki bir diğer farklılık da çatışmanın kapalı uçlu, mobbing eyleminin ise açık uçlu olmasıdır.

### **1.3.3. Mobbing ve cinsel taciz**

Psikolojik şiddet yani mobbingin bir diğer şekli de cinsel taciz ile gündeme gelmektedir. Kişinin cinsel yollarla taciz edilmesi yani kendi isteğinin dışında bedenine uygulanan istismar da mobbing kapsamında ele alınmaktadır.

Cinsel taciz tanımı, içeriği, oluşma nedenleri ve kişiler üzerindeki etkileri açısından mobbing ile benzerlikleri olan bir eylem gibi algılanmaktadır. Oysa aralarında ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Cinsel tacizin tarafları genellikle iki kişiden oluşurken, mobbing genelde bir grubun, hedef aldığı belli bir bireye karşı sistemli ve sürekli olarak uyguladığı kolektif eylemlerdir. Cinsel taciz eyleminin kendisinin bir amaç olması onu oldukça basit ve açıklanabilir kılarken, mobbing daha çok bir araç olabilir. Bu yönleriyle, cinsel taciz küçük boyutlu ve basit bir eylem türü iken, mobbing uzun süreli uygulanan geniş bir eylemler yelpazesidir.

### **1.3.4. Mobbing ve bullying (Zorbalık)**

Zorbalık, kaba ve zorba davranışları bünyesinde barındırmaktadır. Mobbingin bazı aşamalarında, mobbing uygulayanın bullying yani zorbalık yaptığı ve zarar verici hareketler ile mağduru yıldırıldığı görülmektedir.

Bullying, “mobbing”ten farklı olarak, fiziksel saldırı ve tehdit anlamını da içermektedir. Bullying daha çok kaba davranış ve sözler olarak uygulanırken mobbing, her tür incitici ve küçük düşürücü tutum ve davranış örüntüsü olarak ortaya çıkmaktadır. İşyerlerinde soyut bir şiddet biçiminde başlayan mobbing olgusu sonucunda, mobbinge maruz kalan kişi, sosyal ortamdan uzaklaştırılmaktadır. Bu olguda fiziksel şiddet nadir görülmektedir. Bullyingden farklı olarak duygusal veya psikolojik şiddeti ifade eden mobbingin sonuçları hem psikolojik hem de fiziksel olabilmektedir(Tınaz,2008:16).

Leymann, terminolojideki “mobbing” ve “bullying” kavramlarının kullanım alanlarının ayrılması gerektiğini; okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için

“bullying” kavramının, işyerinde yetişkinler arasında görülen düşmanca davranışlar için “mobbing” kavramının kullanılmasını önermektedir.

### **1.3.5. Mobbing ve stres**

Stres olgusu tanımlanmak istendiğinde, bireye ait benlik duygusunu, başarı duygusunu, çalışma hayatında başarısını ve etkililiği sınırlandıran, toplumsal, bireysel ve örgütsel güçler toplamı şeklinde ifade edildiği görülmektedir (Balcı, 2000).

Stres olgusu ile mobbing arasında yakın bir ilişki söz konusu olmaktadır. Ancak, stresin mi mobbinge mobbingin mi strese neden olduğu konusu tartışmalıdır. Mobbing uygulayan zorbanın stres altında bazı davranışları sergilediği açıktır. Bunun yanında, mağdurun yaşadığı mobbingin de kişi de strese neden olduğu kabul edilmektedir.

Stres, insanın fizyolojik ve psikolojik sağlığını tehdit eden; zaman zaman örgütlere zarar veren bir unsur olarak algılansa da bir ölçüde stres doğaldır. İş yaşamında bir miktar stres, asla sağlıksız bir durum olarak algılanmamalıdır. Olumlu stres; bireyi motive etmekte, başarı duygusunu güçlendirmekte ve iş tatminini yükseltmektedir. Bazı uzmanlar ise, mobbing olgusunu kurum içerisinde sosyal stresin kaynaklarından kabul etmektedir. Bunun yanı sıra, mobbingin daha sistematik, düzenli ve operasyonel düzeyde olduğu kabul edilmektedir (Zapt ve ark., 2001).

Hoel ve Salin, yaptıkları çalışmada, mobbing ve stres ilişkisini incelemişler ve şu sonuçlara ulaşmışlardır: Özler ve Mercan, 2009: 73-75).

- Çalışanların aşırı stresli ortamlarda yöneticilerle aralarında oluşan gerginlik nedeniyle mobbing eylemleri başlayabilmektedir.
- Çalışanların kendilerini aşırı stresli hissetmeleri mobbinge maruz kalmalarına ve hayal kırıklığı yaşamalarına neden olabilmektedir.
- Çalışanların aşırı stresli ortamlarda örgütsel normları bırakmaları nedeniyle mobbing oluşabilmektedir.

Yapılan araştırmalar sonucunda psikososyal stres ve mobbinge maruz kalan kişilerin aşağıdaki sonuçlarla karşı karşıya kaldıkları ortaya çıkmıştır

- Aşırı iş yükü,
- Yaptıkları işteki memnuniyetsizlik derecesinin artması,
- Mesleki çatışmalar sonucu çalışanların kapasitelerinin azalması,
- Çok sık iş değiştirme,
- Sık sık doktora gitme.

### **1.4. Mobbinge Yol Açan Faktörler**

Belirli bir sınıflandırmaya tabi tutulduğunda;

- Özgüveni düşük,
- Çekingen,
- Çatışma yönetimi becerisi olmayan mağdurlar “kolay hedef” olarak nitelendirilmektedir.

- Bu özelliklere sahip çalışanların psikolojik şiddetle başa çıkabilmek için gerekli yeterliliğe de sahip olmamaları, yaşadıkları sorunları bir kat daha arttırmaktadır (Einarsen, 1999: 20; Coyne vd., 2003: 219-227).

Bazı araştırmalar bu görüşü destekler niteliktedir.

Örneğin;

Özsaygısı düşük,Endişeli, Kararsız, İçer dönük, Vicdan sahibi,Nörotik ve itaatkar gibi kişilik özelliklerine sahip çalışanların, diğer çalışanlara göre daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldıkları görülmüştür (Coyne vd., 2003: 335-339; Mikkelsen ve Einarsen, 2002: 402-404; Vartia, 1996: 203-214).

Farklı bir bakış açısı ile inceleme yapıldığında; işyerinde psikolojik şiddetin ortaya çıkmasında etkili olan nedenlere ilişkin iki temel yaklaşımdan söz edilebilmektedir (Einarsen vd., 1994: 381-399).

Bunlardan ilki çevresel koşulları göz önünde bulundurmaktadır.

Buna göre şiddet, çalışanın iş konumuna özgü bireysel niteliklerine, örgütsel etmenlere ve liderlik biçimine göre açıklanmakta ve bir tür örgütsel bozulma olarak kabul edilmektedir. Çoğu araştırmada:

- Rol çatışması,
- İş kontrolü,
- Ağır iş yükü,
- Gergin ve stresli çalışma ortamı,
- Rekabetçi çevre,
- Otokratik/liberal yönetim,
- Örgütsel yapılanma,
- Bunların devamında gelen düşük doyum gibi iş çevresinin pek çok özelliği ile ilişkilendirilmektedir

Mobbingin yaşandığı işyerlerinde algılanan örgüt iklimi; gergin, rekabete dayalı, çalışanların birbirini sürekli takip ettiği bir nitelik taşımaktadır. Bunun dışında mobbingin yaşandığı örgütlerde farklı düşünceler genellikle yöneticinin lehinde karara bağlanırken; mobbingin yaşanmadığı örgütlerde farklı fikirler, konu üzerinde konuşularak ve tartışılarak çözümlenmektedir. Mobbingin yaşandığı örgütler; psikolojik çalışma çevresi, yetersiz bilgi akışı, görevler ve hedefler hakkında karşılıklı konuşmaların eksikliği gibi özelliklere sahiptir(Yaman, 2009:32).

#### **1.4.1.Mobbing uygulayanların (zorbaların) kişilik özellikleri ve psikolojik durumları**

Mobbingci duygusal ve psikolojik tacizlerini çok çeşitli şekillerde uygulayabilmektedir. Bu sayısız davranışlardan bazıları (<http://www.dbe.com.tr>, 20.10.2017);

- Çalışana iş tanımını dışında görevler verilmesi,
- Asıl görevlerinin aksaması ve daha sonra bundan dolayı ciddi suçlamalara maruz bırakılması,

- İş saatleri dışında telefonla sık sık aranmak,
- İşyeri ortamında iş arkadaşlarının önünde veya yalnızken hakaret edilmesi,
- Dalga geçilmesi,
- Çalışanın işini doğru yapmasını sağlayacak bilgilerin, dosyaların kasıtlı olarak gizlenmesi,
- Haksız yere üstlerine şikayet edilmesi ve bu gibi sebeplerle işindeki ilerlemesinin engellenmesi,
- Çalışanın arkasından haksız dedikodular yapılması,
- İftira atılması, şirketine fayda sağlayacak fikir ve çalışmalarının gerekli bölümlere iletilmesinin,
- Görünür kılınmasının engellenmesi,
- Adaletli davranılmaması,
- Kişinin özel hayatı ile ilgili bilgilerin şirket ortamında yayılması gibidir.

Mobbingciler genellikle kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler. Aşırı denetleyici, korkak ve sinirli bir yapıya sahiptirler. Daima güçlü olma isteği içindedirler. Korku ve güvensizliklerini bir başkasına çamur atarak yenmeye çalışırlar. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler. Bu nedenle hep “günah keçisi” arayışı içindedirler.

Mobbingci ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanır.

Bu nedenle, basamakları kendi adımlarıyla çıkmak yerine, yukarıdakini kendi seviyelerine düşürmeye çalışırlar. Narsistler kendilerinin başkalarından çok daha önemli oldukları duygusu içindedirler. Gösterdikleri başarıları, becerileri abartıp, olağanüstü olarak görüp, çok değerli ve yüksek bir şahsiyet olarak bilinmeyi beklerler.

Şekil 1. Mobbing Uygulayan



Kaynak:(Çobanoğlu, 2005).

#### 1.4.2. Mobbing mağdurlarının kişilik özellikleri ve psikolojik durumları

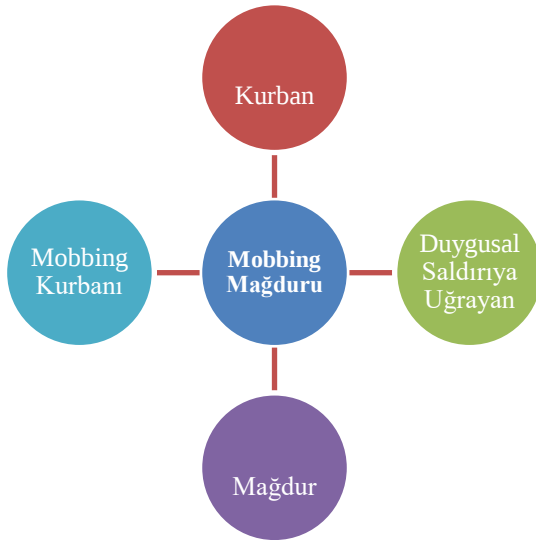
Mobbing mağdurlarının ortak özelliklerinin en belirginleri ise çalışılan örgüte yüksek düzeyde bağlılık, işle özdeşleşme ve özgür bir karakterdir(Özler ve Mercan, 2009:22).

Mağdurların kişilik özellikleri hakkında yapılan araştırmalar incelendiğinde birbiriyle çelişkili hatta zıt ifadelere rastlamak da mümkündür. Namie ve Namie , mağdurları adalet duyguları güçlü olan, dürüstlükleri ile ön plana çıkan, samimi, zeki, genellikle pozitif, çatışmayı sevmeyen, bağımsız ve yüksek yetenekli kişiler olarak tanımlarken; Lynch, mağdurları genellikle aşırı hassas, şüpheli, sinirli, kıskırtıcı ve düşük özgüvene sahip kişiler olarak tanımlamıştır.Özetle, mobbing mağdurları “bizden olmayan” ve “öteki” olarak kabul edilen kişiler olup; sırf cinsiyet, ırk, din, eğitim düzeyi, meslek ve beceri açısından gruptakilerden farklı niteliklere sahip olmaları nedeniyle mobbinge uğrayabilmektedirler(Özler ve Mercan,2009 :24).

Mağdurların özelliklerine bakıldığında ise (Çobanoğlu, 2005, 76):

- Otuzlu yaşlarda,
- Örgütte o anda çalışanlara göre daha iyi eğitilmiş,
- Parlak bir kariyeri olan kişiler olduğu,
- Bu kişilerin duygusal zekâlarının çok yüksek olduğu,
- Dürüstlük,
- Merhamet,
- Adalet gibi duygularının gelişmiş olduğu,
- İşlerini seven,
- Bulunduğu örgütün hedeflerine ve saygınlığına inanan ve katkıda bulunan kişiler olarak belirlenmektedir.

Şekil 2. Mobbing Mağduru



Kaynak: (Çobanoğlu, 2005).

### 1.4.3. Örgütsel sistem

Örgütsel sisteme ait bazı özellikler mevcuttur. Bunlardan bazıları;

- Örgüt açık bir sistem olarak kabul edilmektedir. Örgütün çeşitli unsurları söz konusu olmaktadır. Bunlar (A. Dicle ve Dicle, 1990); Beşeri,
- Yapısal, Takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeyde olması,
- Örgüt içi değişim eğitime gereken önemin verilmemesi.
- Teknolojik,
- Amaca ilişkin unsurlardır.
- Hiyerarşik yapının fazlalığı,
- “Kapalı kapı” politikasının uygulanması,
- İletişim kanallarının zayıflığı,

### 1.4.4. Sosyal sistem

Sosyal sistem ise, bireylerin arasında oluşturdukları münasebetten kaynaklanan sistem olmaktadır. Bu sistem okul çevresi, yaşam alanında oluşturulan çevre ve diğer alanlarda söz konusu olabilmektedir.

Yaşam tarzındaki değişimler, teknolojik değişimler, işletmelerin güçlerinin artması, değerlere bağlılığın azalması gibi toplumda yaşanan değişimler işyerlerindeki sosyal iklimle ilişkilendirildiğinde, değişen sosyal sistemin ve yeni yaşam değerlerinin davranış ile tutumları etkilediği ortaya çıkmaktadır.

- Aşırı Rekabet: Aşırı rekabetle sınırsız bir kazanma hırsının ortaya çıkması ve bu anlayışla “sosyal dinamizm” in gerçekleşmesi. Dolayısıyla, “güçlü olan zayıf olanı ezer” hatta yok edebilir görüşünün yaygınlık kazanması.
- Aşırı Verimlilik Baskısı: Kapitalist liberal anlayış, aşırı kâr anlayışına dayalı verimliliği artırma yönünde baskı yapmakta ve bu baskıyla insanlar çok çalışmaya mecbur edilerek, aşırı iş yüküyle yıldırılmaktadırlar.
- Bencillik ve Egoizm: Sadece kendisini merkeze alan bir anlayışla hayata yaklaşma ve kendi çıkarlarını garantileme ve başkalarını yok sayma arzusu yıldırma tavır ve davranışlarına uygun bir zemin hazırlamaktadırlar.
- Bireysellik: Başkalarının davranışlarından sorumlu olma anlayışının yok olması ve “her koyun kendi bacağından asılır” veya “bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın” anlayışıyla ortak duyarlılık alanlarının yok olması. Böylece, yıldırma mağdurlarının yalnız bırakılması yoluyla yıldırma aktörlerinin kurban sayıları giderek artırılmaktadır.
- Ahlaki İlke ve Değer Kaybı: “Ar yılı değil, kâr yılı” anlayışıyla ahlaki ilke ve değerlerin yok olmasına fırsat vermek, ahlaki değer ve standartların düşmesine göz yummak. Yıldırma tavır ve davranışlarının giderek artmasında en önemli unsurlardan birini ahlaki ilke ve değer kaybı oluşturmaktadır.
- Devamlı Değişim ve Yenilik: Değişimin kaçınılmazlığını kullanarak sık ve anlamsız değişiklikler yapmak, özellikle değişim ve yenilikleri, mevcut hak, statü ve avantajların kaybında bir araç olarak kullanmak.

### 1.5. Mobbing Davranışlarının Sınıflandırılması

Mobbing sürecinin anlaşılabilmesi için öncelikle işyerinde görülen ve mobbingin habercisi olan davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Mobbing süresince görülen davranışlar, tek tek ele alındığında bazıları tamamen negatif olarak görülebilmesine ve algılanabilmesine rağmen bu davranışlar normal etkileşim davranışları olarak değerlendirilebilmekte ve hoş görülebilmektedir. Ancak davranışlar sistematik olarak uzun süre içinde tekrarlanırsa anlamları değişmekte, tehlikeli bir silaha dönüşerek örnek bir mobbing olayının ortaya çıkışını tetiklemekte ve kasıtlı bir tacize dönüşebilmektedir(Tınaz, 2008:51).

ABD’de yapılan bir araştırma sonucu işyerlerinde en çok uygulanan 10 mobbing davranışı şu şekilde sıralanmıştır: (Dündar, 2010:17).

- Yapılan yanlışlıklardan sorumlu tutulma,
- Kişiye mantıksız görevler verilmesi,
- Yeteneğinin eleştirilmesi,
- Birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilme,
- Görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler,
- Küçük düşürülme ve hakaretlere uğrama,
- Başarının olduğundan az gösterilmesi,
- İşten çıkarılma,
- Bağırılma,
- Şerefın lekelenmesi.

Aşağıda sıralanan eylemler de işyerinde mobbing davranışlarıyla ilgili örneklerindendir(Solmuş, 2005:6).

- Çalışana, görev tanımının dışında olan, yapıldığı takdirde hiçbir örgütsel kazanç/katkı sağlamayacak işler vermek,
- Çalışanı başarısızlığa götürecek bir iş ortamı sunmak,
- Çalışana sürekli olarak yaptığı hataları hatırlatmak,
- Çalışana performans düzeyi hakkında ağır ithamlarda bulunmak,
- Çalışanı işten çıkarmakla tehdit etmek,
- Çalışanın telefon ya da e-postalarına cevap vermemek,
- Çalışanı onun da bulunmasını gerektiren toplantılardan haberdar etmemek.

Mobbing davranışları, uygulanan eylemlere bağlı olarak tasnif edilmek istendiği takdirde;

- İletişime yönelik saldırılar,
- Sosyal ilişkilere saldırılar,
- Sosyal konuma yönelik saldırılar şeklindedir.

### 1.5.1. İletişime yönelik saldırılar

İletişime yönelik saldırılar söz konusu olduğunda, kişinin bulunduğu ortamdan soyutlanması ve iletişim kuramaması amaçlanmaktadır. Bu maksatla birçok davranış biçimi sergilenebilmektedir.

Adından da anlaşılacağı üzere, mağdurun iletişiminin sekteye uğratılması amaçlanmaktadır. Bu durumda, mağdurun sürekli sözleri kesilir, kendisini ifade etmesine izin verilmez. Aynı zamanda, mağdurun yaptığı işler sürekli olarak eleştirilir. Böylelikle mağdurun kendisini çalıştığı yerde göstermesi engellenmiş olmaktadır (Leymann, 1986).

- Yönetici, mağdurun kendini ifade etme olanağını sınırlar,
- Mağdur, konuşmaya başladığında daima sözü kesilir,
- Çalışma arkadaşları, mağdurun kendini ifade etme olanağını sınırlarlar,
- Mağdur azarlanır veya küçümsenir,
- Mağdurun yaptığı işler sürekli eleştirilir,
- Mağdurun özel yaşantısı sürekli eleştirilir,
- Mağdur, sessiz veya tehdit edici telefonlar alır,
- Mağdur, yazılı tehditler alır,
- Mağdur, sözlü tehditlere maruz kalır,
- Uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlar yöneltilerek mağdurla temas reddedilir,
- Dolaylı imalarda bulunularak mağdurla temas reddedilir.

İletişime yönelik saldırılar kapsamında, mağdurun ve çevresindeki iş arkadaşlarının arasındaki bağ koparılmaya çalışılır. Bu durum genellikle üstlerin astlara uyguladığı ya da astların astlara uyguladığı bir taciz durumu olmaktadır.

### 1.5.2. Sosyal ilişkilere saldırılar

Mobbing uygulanırken sosyal ilişkilere saldırı da söz konusu olmaktadır. Sosyal ilişkilere saldırılar ise (Karcıoğlu ve Çelik, 2012);

- Mağdurun işyeri içerisindeki sosyal ilişkileri engellenmeye çalışılmakta,
- İş arkadaşları ile konuşması ve iletişimi engellenmekte,
- O iş yerinde yokmuş gibi davranılmaktadır.
- Mağdurla konuşulmaz,
- Mağdura herhangi bir söz yöneltilmez,
- Çalışma arkadaşlarından uzakta bir iste çalışmak zorunda bırakılır,

Örnek verilecek olduğunda; etkinliklerle ilgili bilgilerin mağdura verilmemesi ve işi ile alakalı kimsenin ona yardım etmeyerek çeşitli imalarda bulunulması gündeme gelmektedir (Riguzzi, 2001).

### **1.5.3. Sosyal konuma saldırılar**

Sosyal konuma ve imaja yönelik saldırılar ise, mağdurla alakalı olarak işyerinde çeşitli dedikoduların çıkarılması ve söylentilerle oluşturulmaktadır. Mağduru taciz etmek amacıyla, mağdurun kapasitesi ve deneyiminin çok üzerinde veya çok altında işler verilmesi de örnek gösterilebilmektedir. Bu noktada (Davenport ve ark., 2003);

- Çalışma mekanının sürekli değiştirilmesi,
- Terfisinin geciktirilmesi
- Mesleki olarak gitmesi gereken eğitimlere gönderilmemesi uygulamalar arasındadır.
- Gülünç duruma düşürülür,
- Mağdurun akıl hastası olduğuna dair kuşku yaratılır,
- Psikiyatri doktoruna gidip muayene olması için baskı yapılır,
- Fiziksel engelinden dolayı kendisiyle alay edilir,
- Mağdurla alay etmek için yürüyüşü veya konuşma tarzı taklit edilir

### **1.5.4. Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar**

Bu grupta bulunan davranışlarla kişinin iş hayatında yükselmesi ve başarılı olması engellenmeye çalışılmaktadır. Bu davranışlar aşağıda verilmektedir (Tınaz,2008:54).

- Mağdura iş verilmemeye başlanır,
- İşini artık yaratıcı anlamda yapamaması için her türlü çalışma faaliyeti engellenir,
- Anlamsız işler verilir,
- Uzmanlık alanının çok altında işler verilir,
- Aşağılayıcı işler verilir,
- Mağdurun beceriksizliğini ortaya koymak amacıyla kendisine, yeteneklerinin çok üstünde görevler verilir.

### **1.5.5. Sağlığa yönelik saldırılar**

Beşinci ve son grupta-ki davranışlar doğrudan kişinin psikolojik ve fiziksel sağlığına yönelik davranışlar olup aşağıda sıralanmaktadır(Tınaz,2008:55).

- Mağdur, sağlığına zararlı işlerde çalışmak zorunda bırakılır,
- Fiziksel şiddetle tehdit edilir,
- Mağdura ders vermek amacıyla ufak bir şiddet (tokat veya itme gibi) hareketinde bulunulabilir,
- Daha ağır fiziksel şiddete maruz kalmasına çalışılır,
- Mağduru zarara sokmak amacıyla çeşitli girişimlerde bulunulabilir,
- Evine veya işyerine zarar verilebilir,
- Mağdura cinsel tacizde bulunulabilir.

## 1.6. Mobbing Süreci

Mobbing rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı bir süreçtir. Ancak unutulmamalıdır ki mobbing, devam etmesine izin verildiği kadar sürdürülür.

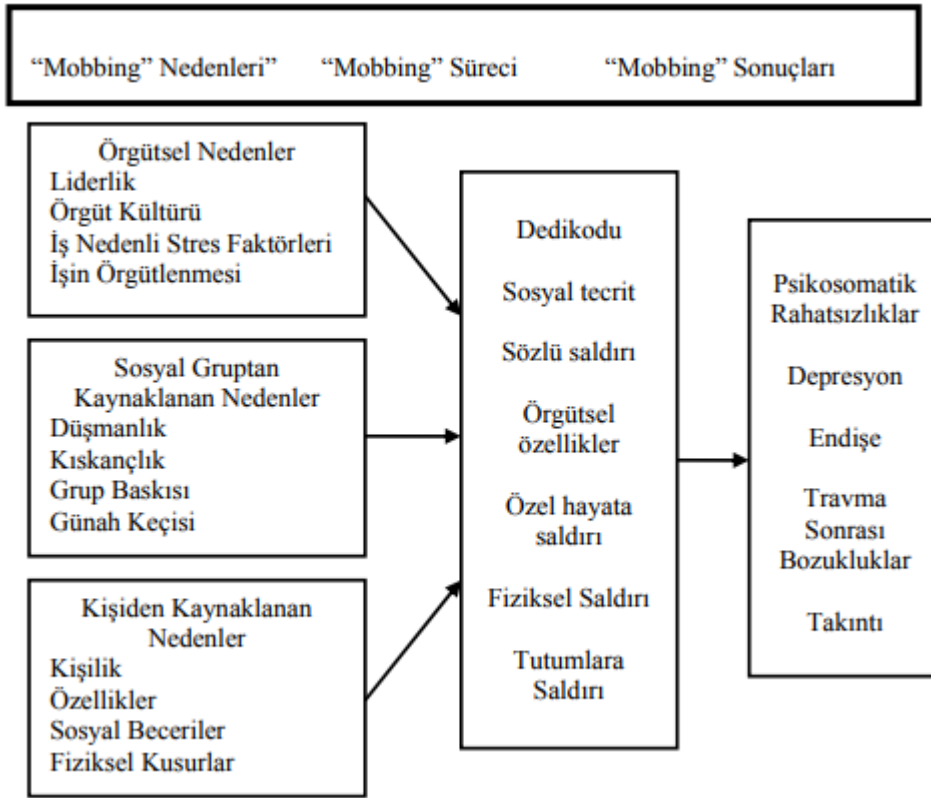
Mağdur bireye zarar verici bir uygulama şeklinde başlayan süreç, en ağır sonuca ulaşmadan önce, kendi içinde çeşitli aşamalarda da son bulabilir(Gün, 2009:71).

Leymann, bu sürecin gerçekleşmesinde davranışların mobbing kapsamında değerlendirilebilmesi için haftada en az bir kez gerçekleşmesi ve bunun da en az ortalama 6 ay, uzun sürenin de 15 ay boyunca süregelmesi, belirli bir hedefe yönelik olması ve mobbing eylemine maruz kalan mağdurun durumla baş etmekte zorlanıyor olması gerekmektedir. İşgücü piyasasında 30 yıllık bir sürede bir kişinin mobbinge maruz kalma riskinin %25 olduğu belirtilmektedir.

Mobbing, belirli bir sürecin ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada;

- Mobbingin nedenleri,
- Mobbing süreci,
- Mobbingin sonuçları önem kazanmaktadır.

Şekil 3. Mobbing Nedenleri, Süreci ve Sonuçları



Kaynak:Zapt(1999: 71).

Şekil 3'te de görüldüğü üzere, mobbingin nedenleri arasında;

- Örgütsel nedenler,
- Sosyal gruptan kaynaklanan nedenler,
- Kişiden kaynaklanan nedenler öne çıkmaktadır.

Süreç içerisinde;

- Dedikodu yapılması,
- Sosyal tecrite başvurulması,
- Örgütsel özelliklerin etkisi,
- Özel hayata saldırılması,
- Fiziksel yapıya saldırı,
- Tutumlara saldırı öne çıkmaktadır.

Mobbingin sonuçlarında ise;

- Psikosomatik rahatsızlıkların gündeme gelmesi,
- Endişe durumunun ortaya çıkması,
- Depresyon hali,
- Travma sonrası bozuklukların yaşanması,
- Takıntı hali baş göstermektedir.

### 1.6.1. Mobbing sürecinin aşamaları

Mobbing süreci, çeşitli uzmanlar tarafından mercek altına alınmış ve 5 ana kategoride karşımıza çıkmaktadır. Bunlar Şekil 4 aracılığıyla ayrıntılı olarak mercek altına alınmaktadır.

Şekil 4. Mobbing Süreci



Kaynak: Elliott (2003).

Şekil 4 incelendiğinde; beş aşama karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamalara ait parametreler önem arz etmektedir.

- İletişim biçimi ve etkileri kapsamında:
  - Mağdur konuşurulmaz,
  - Başarıları önemsenmezken, başarısızlıkları abartılır,
  - İş arkadaşlarının arkasından konuşması söz konusudur,
  - Azarlama ve karalama ön plana çıkar,
- Sosyal ilişkilere saldırı:
  - Mağdurun şikayet kanalları kapatılır,
  - Haklarına ve kişiliğine saygı gösterilmez,
  - Mağdur görmezden gelinir,
- İtibara saldırı:
  - Mağdura iftiralar atılır,
  - Mağdurun arkasından dedikodusu yapılır,
  - Görüş ve inançlarıyla alay edilir,
  - Sözlü ya da fiili saldırıda bulunulur,
- Yaşam ve iş kalitesine saldırı:
  - Mağdura ait yetkiler sınırlandırılır,
  - Mağdur, haklarından mahrum bırakılır,
  - Başarılarının nedenleri dış faktörlerde aranır,

- Mağdurun başarıları göz ardı edilir,
- Sağlığa saldırı:
  - Kadın mağdurlarda sıklıkla cinsel taciz görülür,
  - Fiziksel ve psikolojik taciz yapılır,
  - Fiziksel olarak zor görevler mağdura yüklenir,
  - Korkutma ve özel hayata yapılan saldırılar söz konusu olmaktadır.

### **Mobbing sürecinin aşamalarını söyle özetleyebiliriz;**

Leymann, mobbing sürecini 5 aşamaya ayırmakta ve her aşamada mağdurun yaşadıkları ile mobbingcilerin tutum ve davranışlarını açıklamaktadır. Leymann'a göre mobbing anlaşmazlık, saldırganlık, kurumsal güç, tanımlama ve işe son verme aşamaları olmak üzere 5 aşamada başlamakta ve gelişmektedir. Aşağıda bu aşamaların açıklamalarına yer verilmiştir:

#### ***1.6.1.1. Anlaşmazlık aşaması***

Anlaşmazlık aşamasında çatışma olarak tanımlanan birtakım kritik olaylar ortaya çıkmaktadır. Bu aşama henüz mobbing değildir fakat mobbing davranışına dönüşebilmektedir.

Bu duruma çoğunlukla çatışma sebep olmakta, çatışma böylece mobbingin tetikleyicisi olmaktadır. Çatışma, oldukça kısa ve sonraki aşamada meslektaşlar ve yöneticiler tarafından küçük düşürülmeye kadar uzanan davranışlar olarak, mobbingin ilk aşaması olabilmektedir(Yaman, 2009:33).

#### ***1.6.1.2. Saldırganlık aşaması***

Bu aşamada saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini göstermektedir. Mağdura karşı bir karalama kampanyası başlatılmakta, asılsız dedikodu çıkarılmakta, çeşitli iftiralara maruz bırakılmakta, alaya alınmakta, başarıları küçümsenmekte ve başarılarının nedeni dış faktörlerde aranmaktadır. Mağdurun herhangi bir kusuru ile alay edilmekte, kusurları kendi kişisel faktörleriyle izah edilmeye çalışılmakta, psikolojik sağlığı konusunda ileri geri konuşulmakta, “tehlikeli” olduğu yönünde şayia yayılmakta, siyasi ya da dini inançlarıyla alay edilmekte, inançlarına ve değerlerine sözlü ve fiili saldırıda bulunmaktadır. Mağdurun kararları sürekli sorgulanmakta, mağdur öz saygısını olumsuz yönde etkileyecek davranışlarda bulunmaya zorlanmakta, dar görüşlülük ve vizyonsuzlukla suçlanmakta, küçük düşürücü isimlerle çağrılmakta, unvanları göz ardı edilmekte ve kendisine karşı saygısız bir dil kullanılabilmektedir.

#### ***1.6.1.3. Kurumsal güç aşaması***

Yönetim, sürecin ikinci aşamasında doğrudan doğruya yer almamışsa da bir önceki aşamada ortaya çıkan duruma önyargıyla yaklaşabilmektedir. Olayları yanlış yargılayıp suçu, yalnız bırakılan mağdura bulma ve problemi başından atma eğilimini benimseyebilmektedir. Bu noktada yönetim, negatif döngü içindeki yerini almış

olmaktadır. Kişinin çalışma arkadaşları ve yönetim, kişinin işi ilgili temel nitelikleri yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik açılımlar üretmeye başlamaktadır. Bu aşamada yönetim, özellikle üzerinde taşıdığı “çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü” sorumluluğunu reddederek mobbing süreci içerisindeki yerini almakta ve döngüye katılmaktadır(Tınaz, 2008:63).

#### **1.6.1.4. Tanımlama aşaması**

Bu aşama önemlidir. Çünkü mağdur; zor, asi, muhalif, öteki ve psikolojik sorunları olan biri olarak damgalanmaktadır. Yönetimin yanlış yargısı ve taraflı tutumu bu döngüyü negatif yönde hızlandırmakta ve bunun sonucunda, işten kovulma, yer değiştirme, zorlanma veya zorunlu istifa oluşabilmektedir.

#### **1.6.1.5. İşe son verme aşaması**

Mobbing sonucunda hemen her zaman; işten kovulma, yer değiştirme, zorlanma veya zorunlu istifalar oluşabilmektedir. Kovulmadan sonra da mağdurda duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam etmektedir. İşten ayrıldıktan sonra da depresyona giren kişi tekrar iş yaşamına dönmekte zorluklar yaşayabilmektedir.

### **1.6.2.Mobbing Sürecinin Özellikleri**

Mobbing sürecinin fark edilebilir beş temel özelliği vardır. Bunlar aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır(Özler ve Mercan, 2009:12).

- Mobbing belli bir zaman periyodunda ve düşmanca davranışların düzenli olarak uygulanmasından oluşmaktadır. Mobbing bir kişi tarafından oluşturulmamaktadır. Negatif davranışlar genellikle iş çevresinde bulunan herkesin katılımıyla ortaya çıkmaktadır.
- Mağdur ile tacizci arasında güç eşitsizliği söz konusudur. Bu durum hiyerarşik pozisyona bağlı olarak meydana gelebileceği gibi kişiler arasındaki çatışmalar sonucunda da oluşabilmektedir.
- Mobbingde çatışmalar genellikle çalışanlar ve yöneticiler arasında oluşmaktadır. Mobbing bürokratik örgütlerde özellikle savunmasız bırakılan kişilere yönelmektedir.
- Mobbing bilerek ve isteyerek negatif davranışların belli bir stratejiyle uygulanmasıdır. Tehlikeli ve negatif hareketlerin sonucunda kişinin performansı hedef alınmaktadır.
- Mobbing süreci fiziksel ve cinsel saldırıları içermemektedir.

Mobbing sürecine ait özellikler, mağdurun ve zorbanın kişilik özelliklerine, çalışılan ortama, çalışma koşullarına, örgüt yapısına, nelerin etkisi altında alındığına ve diğer etmenlere bağlı olarak şekil almaktadır.

İşyerinde mobbing sürenin bazı karakteristikleri mevcuttur. Öncelikle mobbing uygulanacak mağdur seçimi yapılmaktadır. Daha çok, içine kapanık ve sessiz kişilerden tercih yapılmaktadır.

Burada seçilen mağdura yönelinir ve onun üzerinde hüküm sürmek yerine onu yıldırma amaçlanmaktadır. Bu uygulama, farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Sonrasında ise, mağdur iş arkadaşlarının neden farklı davrandığını ve neden bu duruma düştüğünü düşünmeye yönelmektedir. Yapılan baskılar, yıldırma çalışmaları ve psikolojik taciz neticesinde, mağdurda bazı sağlık sorunları oluşmaya başlamaktadır. Uyku düzensizlikleri, yeme bozuklukları, kendisine ve arkadaşlarına olan güvenin sarsılması söz konusu olmaktadır. Bir sonraki aşamada ise, mağdurun yaşadığı psikolojik şiddetin yönetim tarafından görmezden gelinmesi söz konusudur. Mağdura karşı işyerinde tavır alınmıştır. Bu durumda, mağdur işe geç kalmaya, işine karşı isteksizlik duymaya, depresyon gibi psikosomatik sıkıntılar yaşamaya başlamaktadır. Son aşamada ise, mağdur evinden işinden ayrılmaya, emekli olmaya zorunlu bırakılmaktadır. Bu da büyük travmalara olanak sağlamaktadır (Çobanoğlu, 2005).

### **1.6.3. Mobbing Mağdurları (Kurbanlar)**

Mobbinge maruz kalma, hedef kurban olma riski, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin tüm kültürlerde ve tüm işyerlerinde herkes için geçerlidir. Leymann, mobbinge maruz kalanlara dair çok sade ve sezgiye dayalı bir tanım yapmaktadır: Kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir.

Mobbing olgusunda kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplmesi mevcut değildir. Ancak işyerlerinde dört farklı tipteki kişi, mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıyadır (Tınaz, 2008:102-103).

- **Yalnız Bir Kişi:** Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir işte çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir.
- **Acayip Bir Kişi:** Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Bazen, sırf evlilerin bulunduğu bir işte tek bekar veya sadece bekarların çalıştığı bir işte tek evli kişi olmak dahi mobbinge maruz kalmaya yeterli nedendir. Azınlık bir gruba dahil olan kişinin mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir.
- **Başarılı Bir Kişi:** Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bireyin arkasından her türlü oyunlar oynanır, söylentiler çıkarılır ve çalışması sabote edilebilir.
- **Yeni Gelen Kişi:** Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, mobbing kurbanı olma riskini artırır. Kişi, daha kaliteli olabilir veya hatta sadece daha genç ya da güzel olabilir.

### **1.7. Mobbing Türleri**

Mobbing türlerini genel olarak 3 safhada incelemek mümkündür. Bunlar;

- Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing,
- Eşdeğerler Arasında Mobbing ,
- Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing şeklindedir.

### 1.7.1. Yukarıdan aşağıya doğru mobbing

Yukarıdan aşağıya şiddet yani mobbing uygulamasında, üstlerin astlara uyguladığı mobbing söz konusu olmaktadır. Amirin çalışanlarına uyguladığı mobbing buna örnek olarak verilebilmektedir.

Burada uygulanan mobbingte, üstlerin astları üzerinde, yetkileri bağlamında kullanabilecekleri çok fazla araç mevcuttur. Bu nedenle de, gerek işten soğutma, gerek yeteneklerinin altında ya da üzerinde iş verme gibi birçok hareket gündeme gelebilmektedir.

Yetkili ve sert mizaçlı klasik tipte bir amirin bu tarzda davranış sergilemeye daha yatkın olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir amirin masum olacağı zannedilmemelidir. Mobbing, her türlü durumda her mizahtaki kişi tarafından birdenbire uygulanabilir:

Psikolojik şiddet eğer yöneticiden kaynaklanıyor ise bu durumda yöneticinin yardımcıları da kurbana karşı sistemli, uzun süreli ve zorbaca davranışlar içine girer. Bu durumu La Fontaine, bir orman masalında güzel bir şekilde kurgulamaktadır. La Fontaine'in orman masalı, mobbingci yöneticiyle "avene" si arasındaki ilişkiyi ortaya koymak bakımından önemlidir:

"Veba, ormanın hayvanlarını kırıp geçirmektedir. Aslan (yönetici) bu duruma çözüm bulmak için bir toplantı düzenler ve bir komisyon kurar. Kanısınca ormana vebayı, günahkarı (mağduru) cezalandırmak için tanrılar yollamıştır. Eğer herkes günah(lar)ını itiraf ederde, en günahkar olan tanrılara kurban edilirse, o zaman bütün ormanın (işyerinin) yaratıkları vebadan (mobbing) kurtulacaklardır. Aslanın huzurunda günahlar dile getirilmeye başlanır. Örneğin, aslan acıkınca koyunları ve kendini tutamayıp çobanı yemiştir. Heyetteki hayvanlar hemen bunun günah sayılamayacağını söylerler. Ne de olsa, o ormanın kralıdır ve bu kadarına hakkı olacaktır artık. Sonra kaplanlar ve ayılar aslanın günahından az olmayan günahlarını söylerler. En sona "eşek" kalır. O da acıkınca, mecbur kalıp tapınağın bahçesindeki otları yemiştir. En büyük günahkâr bulunmuştur. Komisyon böylece en büyük günahkârın "eşek" olduğuna karar verir. Bu nedenle, tanrılara kurban edilmesi gereken (diğer günahkârlar kadar "dişli" olmayan) eşek olacaktır."(<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm>).

Psikolojik şiddet, örgütsel bir politikaya dönüşünce, yukarıdaki orman masalında olduğu gibi mağdur bir kişiyle değil, bir grup (çete) ile mücadele etmek durumunda kalır. Mağdur, yöneticinin ve onun kurumsal desteğini arkasına alan avenesinin amansız bir hal alan başa çıkmak için umutsuzca çırpınır durur.

Yukarıdan aşağıya mobbingin en yaygın ve en bilinen nedenleri şunlardır(Tınaz, 2008:124-126).

Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi: Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde ortaya çıkan durumdur.

Yaş Farkı: Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde amir, o bireyi örgüt içindeki

kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korku duyabilir

Kayıрма: Kayırılan kişi, üst ya da ast olabilir. Kayırılan kişi, amir konumunda ise, arkasında onu koruyan birilerinin bulunduğu emindir. Gücüne güvenmektedir ve istediği her şeyi yapmakta özgürdür. Karakteri, zekâsı, çalışkanlığı, fikirleri veya herhangi bir özelliği kendisine uymayan bir astıyla istediği gibi uğraşabilir.

Politik Nedenler: Politika, iltimas ve kayırmaların yaşanması için çok geçerli bir nedendir. Ancak aynı zamanda, bir amirin, bir astına mobbing yapması için son derece geçerli bir neden oluşturma özelliğini de taşımaktadır.

### **1.7.2. Eşdeğerler arasında mobbing**

Yatay şiddet ise (<http://www.canaktan.org>, 22.11.2017);

- Kıskançlık,
- Yarışma,
- Çekemezlik gibi nedenlerden kaynaklanır.
- Ayrıca:

Örgüt yönetiminin yatay şiddette “taraf” olması, psikolojik şiddeti örgüt politikası haine getirir. Bu durumda mağdur sadece eşit statüdekilerle değil, aynı zamanda yönetim “erk”iyle de mücadele etmek durumunda kalır. Bu durum mağdurun örgütsel izolasyonunu hızlandıran, onun örgütsel kurallara karşı anomiye uğramasına ve örgütsel süreçlere karşı yabancılaşmasına neden olur.

Bir işyerine yeni alınan, atanan veya terfi ederek gelen yeni çalışan, kişiliği veya uzmanlığının özellikleriyle bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozmaktadır. Bu durum da grup içerisinde tedirginliklere neden olmaktadır. Bu kişi genellikle (Tınaz, 2007: 48):

- Başarılı,
- Yetenekli,
- Üstün özellikleri olan,
- Duygularını ve heyecanlarını saklamasını bilmeyen bir bireydir.

Bu nedenle iş ortamında kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan çok acı çeker. Bir işyerine yeni gelen bireye yönelik kıskançlıklar, fısıltılar, ardından gizliden gizliye oynanan oyunlar, kendisine kurulan ufak tuzaklar zamanla kendini göstermeye başlar. Çoğu kez yeni gelen bireyin üstleri ve astlarının saldırganlığı ve dedikodularından da etkilenen eşdeğerler, yeni gelene karşı rekabet ve hoşlanmama duygularını birarada yaşamaya başlarlar. Önceleri örgüt içi biçimsel iletişimden çok, bireysel algılamaya ve duyarlılığa bağlı biçimsel olmayan iletişimden kaynaklanarak, adeta bilinçsizce başlatılan bu oyun, ilerde yol açacağı büyük zararları hesaplamaksızın haksız önyargılarla ve yersiz sapkın korkularla devam eder

Yatay mobbingin bazı nedenlerine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmaktadır(Tınaz, 2008:143).

Rekabet: İş arkadaşları arasında rekabet, dünyanın her yerinde, her kültürde mevcuttur. Hiçbir insan, bir diğerrinin aynı değildir. Rekabet, kişinin öz yapısında gizli, genetik bir gereksinmedir.

Farklı Bir Bölgeden veya Kentten Gelmiş Olma: Bu, kişilerarası tüm ilişki düzeylerinde görülebilecek bir coğrafi önyargı şeklidir.

### 1.7.3. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing

İşyerinde aşağıdan yukarıya doğru mobbing, bir amirin yetkesi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkmaktadır. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusunda, mobbingciler genellikle birden fazladır. Hatta bazen bir bölümdeki tüm çalışanlar, istemedikleri yöneticilerine karşı, adeta bir ayaklanma gibi mobbing uygulayabilirler.

Aşağıdan yukarıya doğru uygulanan psikolojik şiddet genellikle (<http://www.canaktan.org>, 22.11.2017);

- Dedikodu çarkının çevrilmesi,
- Yapılan olumlu işleri üst düzeye iletmeme, sürekli olumsuz geribildirimler verme,
- İşleri geciktirme,
- Bazı işleri sabote etme şeklinde olabilmektedir
- Üst yönetimin bu tür durumlara karşı koruyucu önlemler alarak:
- Çalışanların güvende olduğunu hissettirmesi,
- Örgütsel psikolojik sağlığı koruyucu tedbirler alması,
- Örgütsel verimliliğin arttırılmasına önemli katkı sağlayabilmektedir.

Mağdur yönetici, günden güne daha fazla dışlanır ve tükenir. Kendini haklı çıkarmak için çeşitli girişimlerde bulunsa da hiçbir sonuç alamaz(Bingöl, 2007:109).

Ancak aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusu, pek sık yaşanan bir mobbing çeşidi değildir. Özellikle ülkemiz gibi işsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda çalışanların en büyük korkularından biri, işin yitirilmesidir. Bu nedenle kişinin, doğrudan üstüne yönelik bir aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusuna dahil olması kolay kolay mümkün olmamaktadır.

## BÖLÜM 2 MOBBİNGİN ETKİLERİ VE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Mobbing hedef seçilen kurbanı etkilemekle kalmayıp bağlı olduğu örgütü, mağdurun ailesi ve yakınlarını, içinde bulundukları toplum ve ülkeyi de etkilemektedir. Sonuçta bu süreçten en fazla etkilenen birebir mobbinge maruz kalan kişi ile mobbingin yaşandığı örgüttür(<http://www.blogcu.com/etiket/aile+bireyleri/3>).

### 2.1.Mobbingin Etkileri

Mobbingin etkileri incelendiğinde, bireysel ve örgütsel etkileri kıstasında incelemeye gidilmektedir.

#### 2.1.1.Mobbingin bireysel etkileri

Leymann mobbingin mağdur üzerinde “dalga etkisi” (ripple efect) yaptığını savunmaktadır. Çünkü zihinsel yıpranma olarak başlayan yıldırma sendromunun etkileri, kişinin fiziksel sağlığı ve sosyal çevresiyle ilişkilerine kadar yansımaktadır.Mobbing yavaş yavaş oluşmakta ve aynı insan vücudundaki yanık dereceleri gibi kişiler üzerinde farklı zararlı etkilere neden olmaktadır(Özler ve Mercan, 2009:111-112).

Psikolojik şiddet sürecinin sonucunda mağdurun tepkileri, örgüt bakımından yıkıcı olarak tanımlanabilmektedir. Bireysel farklılıklara rağmen, yıkıcı tepkiler iki biçimde görülmektedir. Bunlardan (Neild, 1996: 247);

- İlki:
  - İşe ve işyerine bağlılığın azalması,
  - Mağdurun işini ihmal etmeye ve önemsememeye başlaması,
  - Hastalık izinlerinin,
  - Devamsızlık oranlarının artması,
  - Verimliliğin azalması gibi tutumlardan oluşmaktadır.
- İkinci yıkıcı tepki:
  - Mağdurun işyerinden ayrılmasıdır.

Mobbing olgusunun davranışsal belirtilerine bakıldığında (Tınaz, 2006: 16-17);

- Telefon, bilgisayar ve lamba gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar, birdenbire kaybolmakta veya bozulmaktadır. Aynı zamanda, yerine yenileri konulmamaktadır.
- Çalışma arkadaşlarıyla aralarında çıkan tartışmalar, her zamankinden çok daha fazla olmaya başlamaktadır.
- Kişinin sigara kokusu ve dumandan çok rahatsız olduğunu bile bile yanındaki masaya çok sigara içen biri yerleştirilmektedir.
- Kişi, başkalarının isine girdiğinde konuşma hemen kesilmekte, konu değiştirilmektedir.
- Kişi, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılmaktadır.
- Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır; kulaktan kulağa fısıltılar yayılmaktadır.
- Kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilmektedir.
- Birey, her yaptığı işin ince ince gözlendiğini hissetmektedir.
- İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılarıyla kontrol edilmektedir.

- Birey, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenmektedir.
- Birey, sözlü veya yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz.
- Birey, üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılmaktadır.
- Birey, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağırılmaz.
- Bireyin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilmekte ve küçük düşürülmektedir.
- Bireyin işle ilgili tüm önerileri reddedilmektedir.
- Kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret almaktadır.

Mobbing bulunan işyerinde verimliliğin düştüğünü ve ekip çalışmalarının imkânsız hale geldiğini kaydeden Pr. Dr Hatice Özyıldız Güz, uluslararası araştırmaların, çalışma yaşamlarının bir döneminde çalışanların yüzde 25-50 arasındaki bölümünün yıldırma davranışıyla karşılaştığını gösterdiğini hatırlatarak:

"Özellikle ekonomik krizin yaşandığı dönemlerde işyerlerinde psikolojik şiddetin artması dikkat çekicidir. Çalışanlar, karşı karşıya kaldıkları psikolojik baskı ve zorbaca eylemler sonucu istifaya zorlanmaktadır. Bu durum çalışanlarca da kanıksanmakta şikâyet konusu yapılmamaktadır. Böylece, yıldırma eylemleri işten çıkarma tazminatından kurtulmanın aracı olarak görülmekte ve işten çıkarma, ülkemizde yıldırma sürecinin ilk amacı durumuna gelmektedir." diyerek mobbingin bireyler üzerindeki etkilerini ifade etmiştir.(<http://saglik.milliyet.com.tr/isyerindeki-mobbing-intihara-neden-olabilir-/issagligi/haberdetay/11.01.2011/1337856/default.htm>).

### 2.1.2 Mobbingin Örgütsel Etkileri

Mobbingin bireysel etkileri üzerinde durulduktan sonra, örgütsel açıdan ortaya çıkan etkileri ve neticelerinden bahsetmek mantıklı olmaktadır. Birey, astı ya da üstü tarafından mobbinge uğradığında, gerek fiziksel ve gerek ruhsal manada bir yıkıma uğramaktadır. Mobbingin türüne ve şiddetine bağlı olarak değişen bu yansımalar, çalışanın verimini de direkt olarak etkilemektedir.

Psikolojisi ya da çalışma ortamındaki arkadaşları ile olan ilişkileri zedelenmiş veya bozulmuş olan çalışanın motivasyonu ve performansı düşmektedir. Çalışmalarına odaklanmakta zorluk çekeilmekte ve bu durum da işlerin aksamasına neden olabilmektedir.

Bir diğer durum da, örgütün dışına itilen çalışanın dışlanmışlık hissetmesi ve örgüt içindeki uyumun bozulması ile neticelenmektedir. Örgütün bir sinerjisi mevcuttur. Bu sinerji bozulduğunda ise verim azalmakta ve zincir bozulmaktadır. Her halükarda örgütler açısından olumsuz sonuçların ortaya çıktığı açıktır.

Tınav, mobbingin örgütlere getirdiği etkileri ikiye ayırmış ve bunlardan bazılarını şu şekilde belirtmiştir:

Örgüte olan psikolojik maliyetler: Bireyler arasında anlaşmazlık ve çatışmalar, olumsuz örgüt iklimi, örgüt kültürü değerlerinde çöküş, genel saygı duygularında azalma, güvensizlik ortamı, çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması.

Örgüte olan ekonomik maliyetler: Hastalık izinlerinin artması, yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları, işten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet, işten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti, genel performans düşüklüğü, iş kalitesinde düşüklük, çalışanlara ödenen tazminatlar, işsizlik maliyetleri, erken emeklilik ödemeleri, yasal işlem ve/veya yasaların getirdiği maliyetler.

Mobbinge mücadelede örgütlerin yapacağı en önemli şey, farkındalığın artırılmasıdır. Bütün çalışanların birbirlerine saygılı davrandığı bir işyeri kültürü oluşumunu sağlamak, mobbing davranışının ortaya çıkışını en aza indirmeye yardımcı olacaktır.

## 2.2.Mobbinge Mücadele Yöntemleri

Mobbing, bir kez uygulanılmaya başlandığında ve ileri evrelere ulaşıldığında çaresinin bulunmasına ve bireyde, örgütte ve toplumda yarattığı hasarların müdahalesine çok geç kalınmış bir terör süreci olması nedeniyle, mobbinge mücadeleye destek verecek olan ve uygulamaya geçirilmesi gereken iki eylemden söz edilebilir: **Önlem almave bilgilendirme**(Tınaz, 2008:187).

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

Mobbing her örgütte veya her türlü örgütte ortaya çıkabilir. Bireyler mobbing davranışlarında bulunabildikleri gibi günün birinde mobbing mağduru da olabilirler. Bunun için mobbing önleme, yönetme ve mücadele yöntemleri hem örgüt hem de bireyler tarafından uygulanmalıdır. Mücadele etmenin bir yolu da hem yöneticilerin hem de bireylerin bu konunun önemini farkında olmalarını sağlamaktır.

Alınabilecek önlemleri sıralamadan evvel, bu nedenler üzerinde durulması önem taşımaktadır. Örneğin (Sheehan, 1999);

- İşyerinde psikolojik şiddet davranışları:
  - İş koşullarına ve örgüte bağlı olduğu kadar,
  - Çalışanların kişiliğine,
  - Örgütün içinde bulunduğu toplumun ekonomik ve sosyal koşullarıyla da yakından ilişkilidir.
  - Özellikle küresel rekabetin baskısı altında,
  - Tüketici talepleri,
  - Teknolojik değişim,
  - Değişen emek talebi,
  - Çevresel farkındalık,
  - Ekonomik daralma, örgütleri değişimin içine sürüklemiştir.
  - Bu değişim sürecindeki belirsizlikle gelen yeniden yapılanma, kuşkusuz örgütle beraber çalışanları da etkilemektedir.

- Örgütün kültürel yapısı oluşturulmalı, kültürel değerler çalışanlar tarafından benimsenmeli,
- İşyeri mobbing eğilimleri ve bu eğilimleri etkileyen faktörler saptanmalı,
- İş tanımları yapılmalı, çalışanların görev ve sorumlulukları belirlenmeli,
- Örgütlerde stres yaratıcı ortamlar ortadan kaldırılmalı (Eşit kariyer fırsatları, adaletli ücret politikalarının, iş güvenliğinin sağlanması, yıkıcı rekabetin azaltılması gibi),
- Etkin, güvenli, konusunun uzmanı yöneticilerle çalışılmalı,
- Eğitim programlarından yararlanmalı (Stres, Mobbing, Kişisel Gelişim Eğitimleri gibi),
- Örgütlerde uzman rehberler, psikologlar çalıştırılmalı,
- Örgütlerde etik kodlar oluşturulmalı ve çalışanların etik değerleri içselleştirmeleri sağlanmalı,
- İletişime önem vererek, sık sık yüz yüze iletişim kurabilecekleri ortam yaratılmalı,
- İşe alım ve yerleştirme sürecinde kişilik iş uyumuna dikkat edilmeli,
- Mobbing davranışının örgüte olan maliyetleri belirlenmeli,
- Mobbingi önleyici hukuki tedbirler alınmalı ve mobbing mağdurları hukuken korunmalıdır.(Kırel, 2007:317-334).

Sorunun geniş bir çerçevede ve çok yönlü biçimde incelenmesi gerekmektedir. Burada çeşitli sınıflandırmalar söz konusu olmaktadır. Örneğin (Vartia, 2003: 12–13);

- Çevresel koşulları dikkate alan yaklaşım:
- Tarafların kişiliğini görmezden gelirken,
- Sadece kişilik özelliklerine odaklanmak da çalışanların içinde bulundukları, örgütsel, ekonomik ve toplumsal koşulları yadsımaktadır.
- Oysa işyerindeki bu sorunu karmaşık bir etkileşim süreci olarak görmek;
- Hem mağdurun, hem de saldırganın koşullarını birlikte değerlendirmek daha etkili bir tartışma için önem taşımaktadır.

### 2.2.1 Mobbingle bireysel mücadele yöntemleri

İşyerinde mobbingle başa çıkmak için seçilecek üç yol vardır. Her tür baskı ve yıldırma eylemleri karşısında insanlar genellikle üç tür tavır sergilerler. Aşağıda mobbing karşısında gösterilecek bu üç tür tutum ve davranışa yer verilmiştir:

- Psikolojik Şiddete Anlayış Gösterme: Psikolojik şiddetle mücadele etmenin diğer bir yolu, karşı savaş vermektir. Karşı savaş verme durumunda asla mobbingcinin yöntemi seçilmemelidir. Daha önce de belirtildiği gibi, mobbingci her tür etik dışı yolla saldıracaktır. Kurban ise dürüst, onurlu, erdemli, ilkeli ve güvenilir olduğu için kurban seçilmiştir. Bu nedenle mobbingcinin yöntemine başvurmak mağduru haklı iken haksız, güçlü iken zayıf bırakır.
- Karşı Savaş Verme: Kurban, mobbingcinin yöntemiyle, onunla başa çıkamayacağını

bilmelidir. Burada ortaya konacak temel strateji, kendini psikolojik şiddetin kurbanı yapan değerlerini sorgulamadan, onlara daha fazla sarılmak ve istikrarlı bir kişilik ortaya koymaktır. Onurlu, erdemli ve sağduyulu tepkiler göstermelidir. Kurban, ahlak ilkeleri ve yasaya uygun davranışlarla mobbingciyi sıkıştırmalıdır. Mağdur köşesine çekilerek, yalnızlığı seçme yoluna gitmemeli, sosyal destek bulma çabası içinde olmalıdır.

- Geri Çekilme: Diğer bir mücadele yöntemi olan geri çekilme taktiği, mobbingciyle kendi gücü arasında farkın fazla olması durumunda istenmeden seçilen bir yol olmalıdır. Zafer her zaman savaşarak elde edilmez; savaşmadan kazanılan büyük zaferler de vardır. Eğer savaşmadan kazanılan bir zaferle sonuçlanacak ise geri çekilme en etkili strateji olur.
- İşyerinde psikolojik şiddetle bireysel başa çıkmada mağdur “kendi içine kaçma” şeklinde bir yaklaşımı asla göstermemelidir. Diğer insanlarla ilişki kurmaktan kaçınma, şizreni belirtisidir. Bu belirtileri gösterenler kendi iç dünyalarına kaçarak, diğer insanlarla konuşmaktan, etkileşim kurmaktan kaçarak kendi iç dünyaları onların yaşamlarının merkezi olarak gelişir. Kendi kendilerine konuşma, gülme, gözlerin dalıp gitmesi iç dünyaya sığınmanın sonucudur.

Mobbingle bireysel olarak başa çıkmak için mağdur, öncelikle kendi kişiliğini geliştirecek, direncini artıracak çabalar içinde olmalıdır. Bu amaçla atılabilecek bazı adımlar şunlar olabilir (İmirlioğlu, 2009:26-29).

- Özsaygının Geliştirilmesi: Ne kadar kendiniz olabiliyorsanız, mobbinge karşı koyma yeteneğiniz o oranda yüksek olacaktır.
- Denge Bölgeleri Oluşturmak: Her tür istikrarsızlığın ve güvensizliğin ortadan kalktığı, mağdurun kendini güvende hissettiği ortamdır.
- Mesleki Beceri ve Nitelikleri Geliştirmek: Kendimize olan güveni artırır.
- Ruh Sağlığını Korumak: Gerilimi azaltıcı önlemleri uygulamaktır.
- Algılama Stratejilerini Güçlendirmek: Direncin ölçüsü arttıkça, mobbing daha az hissedilir.
- Değerleri Açıklamak: Mağdur, değerleri nedeniyle kurban seçildiğini unutmamalıdır. Değerlerinden vazgeçerek, bu saldırıları ortadan kaldıramaz. En güçlü silah sahip olduğumuz değerlerimizdir.

Mobbing olgusu ile mücadele konusunda hem bireysel hem de örgütsel bazı önlemler alınabildiği görülmektedir. Mobbing (Psikolojik Şiddet)’e maruz kalan kişinin mücadele için çeşitli stratejiler geliştirmesi mümkündür. Bazı seçenekleri şunlar olabilir (Yavuz, 2007: 49);

- Gerçekte nelerin olup bittiği iyi anlaşılmalıdır.
- Yönetim Mobbing (Psikolojik Şiddet) uygulamalarının içinde değilse, yönetimden yardım istenebilmesi söz konusudur.
- Duruma dayanarak, hayatta kalma yöntemlerinden yararlanılabilmek gerekmektedir.
- Eğer bir kaçış yolu varsa durum değerlendirilmelidir. Örneğin aynı özelliklerde veya daha iyi koşullarda başka bir iş bulunabilirse bu durum gerçekleştirilmelidir.
- İşteyken veya ayrıldıktan sonra yasal yollara başvurulmalıdır.

- Hazır bir plan varsa durum açığa vurularak mücadele edilebilmelidir.

Eğer bu durum içerisinde hayatta kalma yöntemlerine başvurulduğu takdirde ise, bazı önerilerde bulunulması söz konusu olmaktadır.

Tablo 2.Hayatta Kalma Stratejileri

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Üzüntünüzü bilinçli bir şekilde yaşayın                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Kendinizi yalıtmayın                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Değişimin değerine inanın                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Arkadaşlarınızdan ya da ailenizden destek isteyin                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Becerilerinizi başka şekillerde kullanın                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Sevdiğiniz değerlerden destek alın                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| İnsanlarla bir arada bulunarak özgüveninizi geliştirecek faaliyetlerde bulunun <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoşlandığınız işlerle uğraşın</li> <li>• Becerilerinizin değerini takdir edin</li> <li>• Kendinizi şımartın</li> <li>• Size değer veren insanlarla daha fazla zaman geçirin</li> <li>• Kendinizle olumlu şeyler konuşun ve kendinizi onaylayın</li> </ul> |
| Yeni bir beceri edinin                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Kurban zihniyetinden sıyrılın                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Kontrolün sizde olduğuna ve seçeneklerinin bulunduğuna inanın                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| İnançlı olun                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Bir mücadele planı yapın                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Geniş bir bakış açısı edinin ve işyerinizle aranızda belirli bir mesafe koyun                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Kaynak: Yavuz (2007)

### 2.2.2. Mobbingle örgütsel mücadele yöntemleri

Örgütlerde mobbingin ortadan kaldırılması için öncelikle bu eyleme neden olan faktörlerin iyi bir şekilde araştırılması, daha sonra örgütlerin güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesi ve zayıf yanlarını güçlendirici önlemlerin alınması gerekmektedir.

Mobbing ciddi bir yönetim sorunudur ve her tür örgütte görülebilir. Önemli olan örgütlerin mobbingi yönetme yeteneğinin olmasıdır. Çalışanlar üzerindeki psikolojik etkisi yanında kalifiye elemanların kaybı, verimlilikte düşüş, eğitim giderleri, işe alım ve

uyum çalışmaları, motivasyonu artırmak için yapılan çalışmalar işletmeler için büyük maliyetler getirmektedir. Örgütte yaşanabilecek psikolojik saldırıları ortadan kaldırmak veya başlamasını önlemek için en önemli görev yöneticilere düşmektedir.

Farkındalığın artırılması konusunda bazı uygulamalar gündeme gelmektedir. Bunun için de sorunun ne olduğu sağlıklı biçimde tespit edilmek durumundadır. Burada;

- Öncelikle ilk olarak, Mobbing ile ilgili, tüm tarafların yani yönetenler-yönetilenler üzerinde uzlaşabilecekleri bir yazılı bir politika oluşturulmalı ve uygulaması sağlanmalıdır.
- Ardından, politikanın uygulamaya konulmasından sorumlu bir üst kurul oluşturulmalıdır.
- Bununla birlikte politika bilinci ve teşvik stratejisi geliştirilmelidir.
- Örgütün bu politikaları hakkında bilgi vermek mesleki eğitimin bir parçası olmalıdır.
- Mobbing karşıtı çalışmaların başarıya ulaşması gerçekçi bir bütçeyle desteklenmiş planlı bir eğitim programının uygulanması ile mümkün olabilmektedir.
- Mobbing ile mücadele eğitimi bilgi ve beceri olarak iki ana başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar:

Bilgi olarak,

Beceri olarak sınıflandırılmaktadır.

Araştırma sonuçları, uygulanan ve alınan önlemlerin başarı oranlarını da yansıtmaları açısından önem taşımaktadır.

2010 tarihli mobbing anket sonuçlarına göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde:

Çalışan kesimin %35'i,

Diğer bir ifadeyle, yaklaşık olarak her üç çalışandan biri mobbinge geçmişte maruz kaldığını veya halen kalmakta olduğunu belirtmiştir (<http://www.workplacebullying.org>, 27.11.2017).

Avrupa Çalışma Koşulları Anketi sonuçlarına göre,

Genel olarak Avrupa'da 1995 ile 2005 yılları arasında işyerinde şiddet vakaları artış göstermiş, Ankete katılanların yüzde beşi 2005 yılında mobbinge maruz kaldıklarını bildirmişlerdir. Ancak bu sonuçların mobbing ile ilgili farkındalık seviyesi ve kültürel normlar gözetilerek değerlendirilmesi gerektiği de belirtilmektedir (European Risk Observatory Report, 2010: 11-14).

Türkiye'de ise yapılan araştırmalar mobbing mağdurlarının yüzde 20 seviyesinde olduğunu göstermekte (Çobanoğlu, 2005: 13);

877 kişiyle yapılan bir anket sonucuna göre ise; Ankete katılanların yüzde 55'inin mobbing mağduru olduğu ortaya konulmaktadır (Bilgel, Aytac ve Bayram, 2006: 226-231).

17.04.2011 tarihinde yayımlanan bir habere göre: Uludağ Üniversitesi tarafından tekstil, otomotiv ve hizmet sektörlerini kapsayan ve 204 kişiyle yapılan bir araştırma sonucu, çalışanların:

Yüzde 44,8'inin sözel şiddet,

Yüzde 15,8'inin ise psikolojik baskı ve yıldırma davranışlarına maruz kaldığını ortaya koymaktadır (<http://ekonomi.milliyet.com.tr>, 27.11.2017).

Çalışanların görev yerlerini değiştirme, işten çıkarma, mobbingciyi cezalandırma gibi yöntemler de uygulanabilir ancak hiçbir mobbing için en kesin çözüm değildir. Yönetici, mobbinge karşı nasıl bir tutum izleyeceğini belirlemeden önce mevcut durumu iyi analiz etmelidir. Hangi yöntemi uygulayacağı koşullara göre farklılık gösterebilir. İçinde bulunulan durumda hangi yöntemin en fazla verim sağlayacağını tespit etmelidir. Yöneticiler unutmamalıdır ki "çalışanlar yöneticilerinin adalet anlayışına ve yönetim becerilerine güvenmelidir" (<http://merva.blogcu.com/mobbing-is-yerinde-psikolojik-siddet/302371>).

Mobbingle mücadelede bireysel ve örgütsel mücadele yöntemlerinin yanı sıra aile desteği ve dini inanç da bireyin psikolojik şiddetten kaynaklanan sıkıntılarını azaltmada önemli bir etkidir.

Mağdurun ailesi ve arkadaşları sorunu ciddiye almalıdır. Mağdur paylaşmak istemiyorsa paylaşması için ikna edilmelidir. Problem paylaşıldığında ise sabırla dinlenilmeli, asla küçümsenmemeli ve alay edilmelidir. Problemin çözümü için neler yapılabileceğine dair aile üyeleri katkıda bulunmalıdır. Mağdurun öncelikle sükûneti sağlanmalı ve sağlıklı düşünmesine yardımcı olunmalıdır. Hiçbir problemin kalıcı olmadığı, her şeyin mutlaka geride kalacağı anlatılmalıdır. Mağdura umut ve cesaret aşılanmalıdır.

Mobbingle etkili bir şekilde baş edebilmek için bazı öneriler şunlardır(Gün, 2009:268).

- Mobbingin kapsam ve sınırları açık ve net olarak belirlenmelidir.
- Bu yöndeki ihlaller ceza hukuku kapsamında suç olarak değerlendirilmelidir.
- Mobbinge uğrayan kişilerin uğradıkları maddi ve manevi zararların giderilmesi yönünden ilgili kanunlarda gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- İş ve çalışma hukuku kapsamında mobbinge uğrayan çalışana derhal fesih hakkı ile birlikte diğer tazminatlardan hariç olmak üzere cezai şart mahiyetinde caydırıcı bir "mobbing tazminatı" ödenmesi konusunda ilgili kanunlarda düzenlemeler yapılmalıdır.

### 2.3. Yasal Dayanaklar

Bir işyerinde çalışan insanların sağlığı yapılan işten daha önemlidir. Bu sağlık iki boyutludur; bedensel sağlık ve ruhsal sağlık. Bedensel sağlık önemlidir ancak ruh sağlığı bundan daha önemlidir. Aklını kullanamayan insan bedenini kullanamaz. Buna rağmen ülkemizde işçilerin ve diğer kamu personelinin işyerinde psikolojik sağlığının korunmasına yönelik bir mevzuat bulunmamaktadır. Türkiye'de sadece işçilerin bedeni sağlığının korunmasına yönelik olarak çıkarılmış olan bir İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü bulunmaktadır. Diğer kamu görevlileri için ne beden sağlığını ne de ruh sağlığını korumaya yönelik herhangi bir hukuki düzenleme mevcut değildir. İşyerine psikolojik olarak sağlıklı girip sağlığını kaybeden çalışanların durumu da aynen meslek hastalığı gibi kabul edilmeli ve gerekli tedbirler alınmalıdır. Mobbing, insan haklarının korunması bakımından da üzerinde durulmalı ve ciddiye alınmalıdır(Gün, 2009:199).

Mobbing kavramı ve mobbinge mücadeleyle yönelik öneriler 28 Ocak 2011 Cuma günü yayınlanan bir habere göre Meclis gündemine taşınmıştır. Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) Kadın-Erkek Fırsat Eşitliği Mobbing Alt Komisyonu Başkanı Safiye Seymenoğlu, Türk Dil Kurumu'nun iş yerinde taciz ve psikolojik baskı olarak bilinen mobbinge "bezdiri" karşılığını uygun bulduğunu açıklamıştır.

TDK, "bezdiri" kelimesinin karşılığını ise "İşyerlerinde, okullarda ve benzeri topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp çalışmalarını düzenli olarak engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme" olarak ifade etmiştir.

TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu bünyesindeki Mobbing Alt Komisyonu, mobbing mağdurlarını dinlemiş, toplantıda Mobbinge Mücadele Derneği Başkanı Hüseyin Gün, Başbakanlığa bağlı bir "Mobbinge Mücadele Kurumu" oluşturulmasını istemiştir.

Mobbingi bir insan hakları sorunu olarak tanımlayan Gün, kamu ve özel sektör ayrımı yapılmadan her çalışanın bu konuda bilinçlendirme eğitimine tabi tutulması gerektiğini söyleyerek, mobbing uygulayan kişilere psikolojik tedavi uygulanması gerektiğini de belirtmiştir.

Türk Ceza Kanunu'nda mobbing cezasının alt sınırının 2,6 yıl hapis ve 10 bin lira para cezası olarak belirlenmesi gerektiğini savunan Gün, mobbing suçu işleyen çalışanın amirinin de cezalandırılmasının caydırıcı bir uygulama olacağını söylemiştir.

Gün ayrıca, mobbing soruşturmalarının bağımsız olarak kurum dışından yürütülmesini, mobbinge neden olan kıdem ve ihbar tazminatlarının başka bir havuzda toplanarak çalışanlara verilmesini de önermiştir. Mobbingin "iş kazası" ve "meslek hastalığı" kapsamına alınmasını isteyen Gün, mağdurlara hem dava açabilme hem de aynı konuda şikayette bulunabilme imkanı getirilmesi gerektiğini de dile getirmiş; ayrıca, mobbingin bir iftira aracı olarak kullanılmasının önüne geçilebilmesi için mobbing iddiasının gerçek dışı çıkması halinde cezai yaptırıma başvurulmasını da önermiştir.

Mobbingin yasal dayanakları merccek altına alınmak istendiği takdirde, çeşitli davalar ve kuruluşlar karşımıza çıkmaktadır. Dünyada öne çıkan bazı yasal dayanaklar incelendiğinde;

- İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi,
- Uluslararası Çalışma Örgütü merccek altına alınmaktadır.

Yabancı Ülke Uygulamalarına bakıldığında ise;

- Karşılaştırmalı hukukta mobbing olgusuna farklı ülkelerin farklı tanımlar ve düzenlemeler getirdiği görülmektedir.

Kıta Avrupası'nda mobbing işçinin onuruna ve haysiyetine yapılan davranış olarak değerlendirilirken,

Amerika Birleşik Devletleri'nde konu eşitlik ilkesi ve cinsiyete dayalı ayrımcılık kapsamında değerlendirilmektedir.

Çeşitli ülkelerin mobbing uygulamaları şöyledir:

Fransız İş Kanununda mobbing sebebiyle gerçekleştirilen istifa dahil tüm işlemler hükümsüz hale gelmekte ve tazminat hükümlerine gidilmektedir.

Ceza kanununda mobbing failine 1 yıla kadar hapis ve 15.000 Avro para cezası öngörülmüştür.

Fransa, erkekler arasında %11.2 kadınlar arasında %8.9 oranları ile mobbingin en sık görüldüğü ülkelerden biridir (Savaş, 2007: 66).

Almanya mobbing olgusuna karşı en ciddi yaptırımların yapıldığı ülkelerden biridir.

Mobbing kurbanları erken emekliliğini isteyebilmekte,

Ülkede mobbing kurbanlarının yardım ve destek isteyebilecekleri merkezler bulunmaktadır.

Mağdurun iş görmekten kaçınma borcu, tazminat, iş akdini haklı nedenle fesih hakkı, işverenin taciz eden kişinin iş sözleşmesini feshetmesi gibi hukuki yollar düzenlenmiştir.

Almanya'da çalışan nüfusun %2.7'si mobbinge maruz kaldığı bilinmektedir (Tınaz, 2008: 17).

İsviçre'de mobbing işçiye iş akdini haklı nedenle feshetme hakkı vermektedir.

Mobbing nedeniyle intihar oranı İsviçre'de %10 olarak belirlenmiştir.

Amerika Birleşik Devletlerinde mobbinge karşı özel olarak getirilen bir düzenleme yoktur,

Mobbing hakkındaki davalarda ayrımcılık hükümleri kıyasen uygulanmaktadır.

Buna rağmen her 5 Amerikalıdan birinin işyerinde mobbing kurbanı olduğu bilinmektedir (Tınaz, 2008: 270).

Japonya'da Amerika Birleşik Devletlerinde olduğu gibi mobbinge karşı özel olarak getirilen bir düzenleme olmamakla birlikte,

Mobbing hakkındaki uygulamalarda kişilik haklarının korunmasına dair hükümlerle sağlanmaktadır (Tınaz, 2008: 107).

### **2.3.1 İnsan hakları evrensel beyannamesi ve uluslararası çalışma örgütü (ILO)**

Mobbing olgusu, Türkiye'nin taraf olduğu (<https://www.mobbing.org.tr>, 14.12.2017);

- AB sosyal şartının 26.maddesi,
- ILO prensipleri,
- İnsan Hakları Beyannamesi,
- Avrupa İnsan Hakları sözleşmesi hükümlerine göre bir insan hakları ihlali olarak kabul edilmektedir.

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu;

İnsanlık topluluğunun bütün bireyleriyle kuruluşlarının bu Bildirgeyi her zaman gözönünde tutarak eğitim-öğretim yoluyla bu hak ve özgürlüklere saygıyı geliştirmeye, giderek artan ulusal ve uluslararası önlemlerle gerek üye devletlerin halkları ve gerekse bu devletlerin yönetimi altındaki ülkeler halkları arasında bu hakların dünyaca etkin olarak tanınmasını ve uygulanmasını sağlamaya çaba göstermeleri amacıyla tüm halklar ve uluslar için ortak ideal ölçüleri belirleyen bu İnsan Hakları Evrensel Bildirgesini ilan eder.

- Madde 1- Bütün insanlar özgür, onur ve haklar bakımından eşit doğarlar. Akıl ve vicdana sahiptirler, birbirlerine karşı kardeşlik anlayışıyla davranmalıdırlar.
- Madde 2- Herkes, ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal veya başka bir görüş, ulusal veya sosyal köken, mülkiyet, doğuş veya herhangi başka bir ayırım gözetmeksizin bu bildirge ile ilan olunan bütün haklardan ve bütün özgürlüklerden yararlanabilir. Ayrıca, ister bağımsız olsun, ister vesayet altında veya özerk olmayan ya da başka bir egemenlik kısıtlamasına bağlı ülke yurttaşı olsun, bir kimse hakkında, uyruğunda bulunduğu devlet veya ülkenin siyasal, hukuksal veya uluslararası statüsü bakımından hiçbir ayırım gözetilmeyecektir.
- Madde 3- Yaşamak, özgürlük ve kişi güvenliği herkesin hakkıdır.
- Madde 4- Hiç kimse kölelik veya kulluk altında bulundurulamaz, kölelik ve köle ticareti her türlü biçimde yasaktır.
- Madde 5- Hiç kimseye işkence yapılamaz, zalimce, insanlık dışı veya onur kırıcı davranışlarda bulunulamaz ve ceza verilemez.
- Madde 6- Herkesin, her nerede olursa olsun, hukuksal kişiliğinin tanınması hakkı vardır.
- Madde 7- Herkes yasa önünde eşittir ve ayırım gözetilmeksizin yasanın korunmasından eşit olarak yararlanma hakkına sahiptir. Herkesin bu bildirgeye aykırı Madde 8- Herkesin anayasa ya da yasayla tanınmış temel haklarını çiğneyen eylemlere karşı yetkili ulusal mahkemeler eliyle etkin bir yargı yoluna başvurma hakkı vardır.
- Madde 9- Hiç kimse keyfi olarak yakalanamaz, tutuklanamaz ve sürgün edilemez.
- Madde 10- Herkesin, hak ve yükümlülükleri belirlenirken ve kendisine bir suç yüklenirken, tam bir şekilde davasının bağımsız ve tarafsız bir mahkeme tarafından hakça ve açık olarak görülmesini istemeye hakkı vardır.
- Madde 11- Kendisine bir suç yüklenen herkes, savunması için gerekli olan tüm güvencelerin tanındığı açık bir yargılama sonunda, yasaya göre suçlu olduğu saptanmadıkça, suçsuz sayılır.
- Madde 12- Kimsenin özel yaşamına, ailesine konutuna ya da haberleşmesine keyfi olarak karışılmaz, şeref ve adına saldırılamaz. Herkesin bu gibi karışma ve saldırılara karşı yasa tarafından korunmaya hakkı vardır.
- Madde 18- Herkesin düşünce, vicdan ve din özgürlüğüne hakkı vardır. Bu hak, din veya topluca, açık olarak ya da özel biçimde öğrenim, uygulama, ibadet ve dinsel törenlerle açığa vurma özgürlüğünü içerir.
- Madde 19- Herkesin düşünce ve anlatım özgürlüğüne hakkı vardır. Bu hak düşüncelerinden dolayı rahatsız edilmemek, ülke sınırları söz konusu olmaksızın, bilgi ve düşünceleri her yoldan araştırmak, elde etmek ve yaymak hakkını gerekli kılar.
- Madde 23- 1. Herkesin çalışma, işini serbestçe seçme, adaletli ve elverişli koşullarda çalışma ve işsizliğe karşı korunma hakkı vardır.
- Madde 30- Bu bildirgenin hiçbir kuralı, herhangi bir devlet, topluluk veya kişiye, burada açıklanan hak ve özgürlüklerden herhangi birinin yok edilmesini amaçlayan bir girişimde veya eylemde bulunma hakkını verir biçimde yorumlanamaz.

1919 yılında kurulmuş olan ILO, sosyal adaletin ve uluslararası insan ve çalışma haklarının iyileştirilmesi için çalışan bir Birleşmiş Milletler ihtisas kuruluşudur.

Ülkemizin de üyesi olduğu ILO'ca kabul edilen ve üye devletler tarafından onaylanan

çalışma prensipleri içinde de, işyerlerinde her türlü ayrımcılığın yasaklandığı, insan onur ve haysiyetine uygun bir şekilde istihdam edilmesinin zorunlu olduğunu düzenleyen ve adı “Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Filadelfiya Bildirgesi” olarak tespit edilen bildirge, Uluslararası Çalışma Örgütü Genel Konferansı tarafından Filadelfiya’da yapılan 26. toplantısında 10.05.1944 tarihinde kabul edilerek yürürlüğe konulmuştur.

Söz konusu bildirgenin mobbing konusuyla ilgili maddeleri aşağıda yer almaktadır(Gün, 2009:203).

- Emek bir mal değildir.
- Irk, inanç ve cinsiyetleri ne olursa olsun, bütün insanlar maddi ilerlemelerini ve manevi gelişmelerini, hür ve haysiyetli bir şekilde, ekonomik güvence altında ve eşit şartlarda sürdürmek hakkına sahiptirler.
- Bu sonuca ulaştıracak koşulların gerçekleştirilmesi, her ulusal ve uluslararası siyasetin ana hedefini oluşturmaktadır.
- Konferans, aşağıda yazılı bulunan hususların gerçekleşmesini sağlayacak programların uygulanması içinde çeşitli uluslara yardımın ILO için önemli bir yükümlülük oluşturduğunu kabul etmektedir:
- Tam istihdamın sağlanması ve hayat seviyesinin yükseltilmesi,
- İşçileri, becerilerini ve bilgilerini bütünüyle gösterebilmekten zevk duyacakları işlerde çalıştırmak ve bu sayede ortak refaha en iyi biçimde katkı da bulunmak,
- Ücretler ve kazançlar, çalışma süreleri ve diğer çalışma koşulları konularda kaydedilen ilerlemelerin sonuçlarından herkese eşit şekilde yararlanma imkanı tanınması, iş sahibi olan ve korunmaya muhtaç olan kimselere asgari yaşam koşulları sağlayacak bir ücret verilmesi,
- Bütün işlerdeki işçilerin hayat ve sağlıklarının uygun bir biçimde korunması,
- Eğitim ve meslek alanlarında eşit şanslar sağlanması.

İş ve işçi güvenliği açısından özel bir önem taşıyan ILO sözleşmelerinden özellikle 111 sayılı Sözleşme, 155 sayılı Sözleşme ve 161 sayılı Sözleşme, işyerinde karşılaşılan mobbing uygulamaları açısından önemlidir. Her üç sözleşme de Türkiye tarafından imzalanmış ve usulüne uygun olarak yürürlüğe girmiştir. 111 sayılı ILO Sözleşmesi (Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi) iş ve meslek alanında ayırım yapılmasını engellemek, çalışanların ırk, inanç ve cinsiyetleri ne olursa olsun, bütün insanların, hürriyet, şeref, ekonomik, güvenlik ve eşit imkân şartları içinde kendi maddi refah ve manevi gelişmelerini gözetme haklarının teyit edildiğini ve ayırımın İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinde belirtilen hakları ihlâl ettiğini göz önünde tutarak, kabul edilmiştir (ILO, 1958).

“Ayırım” kelimesinin anlamı Sözleşme’nin 1. maddesine göre;

- “İrk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal menşe bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutmayı,
- İlgili üye, memleketin, varsa temsilci, işçi ve işveren teşekkülleri ve diğer ilgili makamlarla istişare etmek suretiyle tespit edeceği, meslek veya iş edinmede veya edilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan bütün diğer ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutmayı, ifade eder.”

1998 yılında İşyerinde Şiddet Başlıklı ILO raporunda mobbinge değinilmiştir. Rapora göre (Turan, 2010);

- İngiltere'de çalışanların % 53'ü mobbing mağduru olduğu,
- % 78'i ise iş ortamında mobbinge tanıklık etmiş olduğu,
- Mobbingin gittikçe büyüdüğünü;
  - ✓ Avustralya,
  - ✓ Avusturya,
  - ✓ Danimarka,
  - ✓ Almanya,
  - ✓ İsviçre,
  - ✓ İngiltere,
  - ✓ ABD,

İsviçre'deki intiharların % 10-15'inin mobbing neticesinde ortaya çıktığı

ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü), İş yerinde şiddet başlıklı raporu ile bullying ve mobbing tanımlarını yapmış ve mobbingin en çok görüldüğü ülkelere tavsiye niteliğinde düzenlemelere yer vermiş bulunmaktadır. Ayrıca (<http://eur-lex.europa.eu>, 17.12.2017);

Avrupa Birliği'nde başta Avrupa Birliği Temel Haklar Şartının 1, 6 ve 31. Maddesinde saygın çalışma koşulları;

İnsan onurunun korunması,

Herkesin güvenlik hakkına sahip olması gibi genel düzenlemelerin yanında Roma ve Amsterdam anlaşmalarında da ayrımcılığı yasaklayan genel düzenlemeler bulunmaktadır.

Avrupa Birliğinde, salt mobbing ile ilgili bir yönerge bulunmuyor olup,

89/391 sayılı “İşçilerin İşte Güvenliklerinin ve Sağlıklarının Korunması Hakkındaki Tedbirlere İlişkin Konsey Yönergesi” işyerinde mobbing ile alakalı çerçeve yönerge kabul edilmektedir.

### **2.3.2 Türk hukukunda mobbing**

Türk hukukunda mobbinge bakıldığında mobbing konusunu düzenleyen doğrudan bir kuralın mevcut olmadığı görülmektedir. 4857 sayılı İş Yasası sadece cinsel tacize ilişkin iki hüküm içermektedir. Bunlardan birincisine göre, işçinin diğer bir işçi ve üçüncü kişiler tarafından örgütte cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemlerin alınmaması halinde, söz konusu işçi iş sözleşmesini haklı nedenlerle feshedebilecektir. Diğer hüküm ise, işçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması halinde, işverene söz konusu işçinin iş sözleşmesini haklı sebeplerle feshetme yetkisi vermektedir.

2011 yılındaki, TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu İşyerinde Psikolojik Taciz ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu verilerine dayanılarak ortaya çıkan sonuçların irdelenmesi söz konusu olmaktadır. 2008-2009 arasında MBADMP'ne (Mobbing Bilgilendirme Araştırma ve Destek Merkezi Projesi) yapılan 135 başvurunun sahibine uygulanan anketin sonuçlarına bakıldığında; (<http://www.csgb.gov.tr>, 08.12.2017);

- Cinsiyet:
  - % 67 Kadın,
  - % 33 Erkek,
- Yaş:
  - 61 ve üstü % 1,

- 51-60 % 7,
- 41-50 % 17,
- 31-40 % 36,
- 21-30 % 35,
- 0-20 % 4,
- Eğitim Düzeyi:
  - Yüksek Lisans- % 32,
  - Üniversite- %57,
  - Lise- %11,
- Gelir Düzeyi:
  - 5000 TL -üstü % 13,
  - 2500 -5000 TL % 23,
  - 1000-2500 TL % 45,
  - 550-1000 TL % 11,
  - Asgari ücret % 8,
- Çalışma Alanı:
  - Özel sektör % 70,
  - Kamu % 28,
  - Sivil toplum örgütleri % 1,
- Görev ve Pozisyon:
  - Genel Müdür / Koordinatör % 4,
  - Şef / Müdür / Proje yöneticisi % 36,
  - Memur / Eleman /Uzman % 60,
- Çalışılan İşletmenin Personel Sayısı:
  - 250 kişiden fazla % 46,
  - 100 - 250 kişi % 18,
  - 20 - 99 kişi % 16,
  - 10-19 kişi % 8,
  - 1-9 kişi % 12 şeklindedir.
- Mobbing kavramıyla ilk kez mi karşılaşıyorsunuz?
  - Hayır % 66,
  - Evet % 34,
- Hiç psikolojik tacize tanık oldunuz mu? Olduysanız nerede?
  - İşyerinde % 84,
  - Okulda % 6,
  - Hiç olmadım % 10,
- Hiç psikolojik tacize uğradınız mı? Uğradıysanız nerede?
  - İşyerinde % 84,
  - Okulda % 6,
  - Hiç uğramadım % 10,
- Bu durumu ne kadar zamandır yaşıyorsunuz?
  - 6 aydan fazla % 59,
  - 6 ay % 8,
  - 3 ay % 6,
  - 1 ay % 1,
  - 1 hafta % 27,
- Uğradığınızı düşündüğünüz psikolojik tacizi yapan kimler?

- Amirler % 61,
- Çalışma arkadaşları % 30,
- Astlar % 9,
- Mobbinge uğradığınızı düşünüyorsanız, üzerinizdeki sonuçları neler? Durumunuza denk düşen yasal bir düzenleme olup olmadığını biliyor musunuz?
  - Hayır % 51,
  - Evet % 49,
- İşyerinizde psikolojik tacize karşı “etik” bir kural ya da kurallar var mı?
  - Evet % 21,
  - Hayır % 79 olarak belirlenmiştir.

Tüm bu veriler analiz edildiğinde bazı anekdotlar dikkat çekmektedir. Örnek verildiğinde;

- İşyerin mobbing ile daha önce karşılaşmış olanların oranı % 66 civarında olmaktadır.
- % 84'lük kısım, mobbinge okulda maruz kalmaktadır.
- Mobbinge 6 aydan fazla maruz kalanların oranı % 59'u bulmaktadır.
- % 61'lik kesim en fazla mobbingi amirlerinden görmektedir.
- Yasal düzenlemeler hakkında bilgi sahibi olanların oranı % 49 civarında seyretmektedir.

Uğranılan mobbinge karşı işyerlerinde etik kurul ve benzeri oluşumların olmadığını ifade edenlerin oranı ise % 79 civarındadır.

Mobbinge karşı açılacak davalar üzerinde durulduğunda (Çetinkaya, 2016);

- Koruma davaları:
  - Saldırıya son verilmesi davası,
  - Saldırının önlenmesi davası,
  - Saldırının hukuka aykırılığının tespiti davası,
- İşverene karşı açılacak davalar:
  - Maddi tazminat davası,
  - Manevi tazminat davası,
  - Ayrımcılık tazminatı,
- İşçiye karşı açılacak davalar:
  - Maddi tazminat davası,
  - Manevi tazminat davası,
- Eşit seviyedeki işçilerin birbirlerine karşı açabilecekleri davalar karşımıza çıkmaktadır.

### ***2.3.2.1.Devlet memurları kanununda mobbing***

Memurlar ve diğer kamu görevlileri yönünden 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda çeşitli hükümler bulunmaktadır. Bu hükümler mobbingi doğrudan yasaklayan maddeler olmamakla beraber, işyerinde kötü davranışları düzenleyen ve yasaklayan maddelerdir(Gün, 2009:204).

Buna göre 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun “Amir Durumunda Olan Devlet Memurlarının Görev ve Sorumlulukları” başlıklı 10. maddesinde “Amir, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Amirlik yetkisini kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içinde kullanır” denilmektedir. Yine aynı kanunun

“İsnat ve İftiralara Karşı Koruma” başlıklı 25. maddesinde de “Devlet memurları hakkındaki ihbar ve şikâyetler, garaz veya mücerret hakaret için, uydurma bir suç isnadı suretiyle yapıldığı ve soruşturma veya yargılamanın tabi olduğu kanuni işlem sonucunda bu isnat sabit olmadığı takdirde, merkezde bu memurun en büyük amiri, illerde valiler, isnatta bulunanlar hakkında kamu davası açılmasını Cumhuriyet Savcılığından isterler” hükmü yer almaktadır.

#### **2.3.2.2.İş kanununda mobbing**

Ülkemizde konuyla ilgili olarak, işçiler yönünden 4857 sayılı İş Kanununun “Eşit davranma ilkesi” başlıklı 5. maddesinin birinci fıkrasında “İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz” denilerek “Bu nedenlerin varlığının ispatı işçiye yüklenmektedir. Eğer işçi böyle bir ihlalin varlığını güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyarsa, işveren böyle bir ihlalin olmadığını ispat etmekle yükümlü olur” denilmektedir. İşveren bu hükmeye aykırı davrandığında işçinin tazminat davası açma hakkı bulunmaktadır .

Diğer yandan, 4857 sayılı İş Kanununun işçinin haklı nedenle derhal fesih hakkını düzenleyen 24. maddesinde “Süresi belirli olsun veya olmasın işçi, aşağıda yazılı hallerde iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemeksizin feshedebilir” denilmektedir. Buna göre sağlık sebepleri, ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller vb. birinin varlığını haklı fesih için yeterli görmektedir. Ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller vb. alt başlığı altında da “İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa” ve “İşveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse. Yahut işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnat veya ithamlarda bulunursa” denilerek, hak aramadan ziyade işçiye işinden edecek düzenlemelere yer vermiştir. İşçi sağlığı ve iş güvenliğini düzenleyen tüzük ve yönetmeliklerde mobbingi yasaklayan hükümler yer almamaktadır.

#### **2.3.2.3.Borçlar Kanununda Mobbing**

13 Ocak 2011 Perşembe günü yayınlanan “Mobbing İlk Kez Bir Yasada Yer Aldı” başlıklı habere göreyürlük tarihi 1 Temmuz 2012 olarak benimsenen düzenlemeyle; yeni Türk Borçlar Kanunu’nda “İşyerinde Psikolojik Şiddet” olarak tanımlanan “Mobbing” ilk kez bir yasada açıkça yer almıştır.

Yasalaşan Borçlar Kanunu, işçiler için yeni hak ve yükümlülükler getirmiştir. Buna göre işveren işçi ücretlerini banka hesabına yatıracak, işçiler, çalıştıkları kurum ve sektördeki sırları da başkalarıyla paylaşamayacaktır. İşveren, işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, işyerinde dürüstlük kurallarına uygun bir ortamı sağlamakla yükümlü olacak, özellikle işçilerin “psikolojik” ve “cinsel tacize” uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların da daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri alma görevi bulunacaktır. Ayrıca işveren, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü araç ve gereci noksansız bulundurmakla yükümlü olmuştur

(<http://www.malibilgi.net/haber/85639/evde-calisma-donemi-basladi-mobbing-ilk-kez-bir-yasada-yer-aldi.html>).

Meclis'ten geçerek yasalaşan 6098 sayılı Yeni Borçlar Kanunu'nun 417. maddesi “mobbing” kavramını düzenlemiştir. 818 sayılı halen yürürlükte bulunan Borçlar Kanunu'nun 332. maddesine karşılık gelen bu maddede işçinin kişiliğinin genel olarak korunması düzenlenmiştir. Yeni Kanunun birinci fıkrası işveren hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlü olmasını getirilmiştir. Maddenin ikinci fıkrası işverenin işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçilerin ise iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlü olduğunun altı çizilmiştir. Son olarak üçüncü fıkrafta işverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabi olduğundan bahsedilmiştir

([http://www.ishukuku.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=108:yeni-borclar-kanunu-ve-psikolojik-taciz-mobbing-&catid=1:son-haberler](http://www.ishukuku.org/index.php?option=com_content&view=article&id=108:yeni-borclar-kanunu-ve-psikolojik-taciz-mobbing-&catid=1:son-haberler)).

#### **2.3.2.4 Medeni kanunda mobbing**

Medeni Kanunun 24. Maddesine göre hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse, hâkimden, saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir. Kişilik hakkı zedelenen kimsenin rızası, daha üstün nitelikte özel veya kamusal yarar ya da kanunun verdiği yetkinin kullanılması sebeplerinden biriyle haklı kılınmadıkça, kişilik haklarına yapılan her saldırı hukuka aykırıdır.

Yine aynı Kanunun 25. Maddesine göre davacı, hâkimden saldırı tehlikesinin önlenmesini, sürmekte olan saldırıya son verilmesini, sona ermiş olsa bile etkileri devam eden saldırının hukuka aykırılığının tespitini isteyebilir. Davacı bunlarla birlikte, düzeltmenin veya kararın üçüncü kişilere bildirilmesi ya da yayımlanması isteminde de bulunabilir. Davacının, maddî ve manevî tazminat istemleri ile hukuka aykırı saldırı dolayısıyla elde edilmiş olan kazancın vekâletsiz iş görme hükümlerine göre kendisine verilmesine ilişkin istemde bulunma hakkı saklıdır. Manevî tazminat istemi, karşı tarafça kabul edilmiş olmadıkça devredilemez; miras bırakan tarafından ileri sürülmüş olmadıkça mirasçılara geçmez. Davacı, kişilik haklarının korunması için kendi yerleşim yeri veya davalının yerleşim yeri mahkemesinde dava açabilir.

#### **2.3.2.5. Türk ceza kanununda mobbing**

Türk Ceza Kanununda mobbing suçuna karşı uygulanabilecek pek çok hüküm bulunmaktadır. Bu hükümlerden bazıları aşağıda verilmiştir(Gün, 2009:207)

- İşyerinde şiddet uygulayarak bir kimsenin yaşamına son verilmesi halinde kasten adam öldürme (m.81),
- Zorla çalıştırmak, hizmet ettirmek maksadıyla ülkeye insan sokmak veya çıkarmak (m.80),
- İntihara yönlendirme (m.84),
- Beden acı veren davranışlarda bulunmak, sağlığı ya da algılama yeteneğini bozmak (m.86),
- İşkence (m.94),

- Eziyet (m.96),
- Cinsel taciz, tehdit, cebir, şantaj, iş ve çalışma hürriyetinin ihlali (m. 117),
- Sendikal hakların kullanılmasının engellenmesi (m. 118),
- Ayrımcılık (m.122),
- Kişilerin huzur ve sükûnunu bozma (m. 123),
- Hakaret veya sövme (m. 125),
- Haberleşmenin gizliliğini ihlal (m.132),
- Özel yaşamın gizliliğini ihlal etmek, kişisel verilerin kaydedilmesi, kişisel verileri yok etmemek (m.138) gibi suçların yer aldığı görülmektedir.

### **2.3.2.6.Kamu görevlileri etik mevzuatında mobbing**

25.05.2004 tarihli 5176 sayılı “Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” ile bu kanunu istinaden çıkarılan Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikte kötü muameleyi yasaklayan birçok hüküm bulunmaktadır Bu hükümlerden bazıları aşağıda verilmiştir(Gün, 2009:212-214).

Yönetmeliğin “Görevin Yerine Getirilmesinde Kamu Hizmeti Bilinci” başlıklı 5. maddesinde “Kamu görevlileri, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde; sürekli gelişimi, katılımcılığı, saydamlığı, tarafsızlığı, dürüstlüğü, kamu yararını gözetmeyi, hesap verebilirliği, öngörülebilirliği, hizmette yerindeliği ve beyana güveni esas alırlar.”

“Amaç ve Misyona Bağlılık” başlıklı 8. maddesinde “Kamu görevlileri, çalıştıkları kurum veya kuruluşun amaçlarına ve misyonuna uygun davranırlar. Ülkenin çıkarları, toplumun refahı ve kurumlarının hizmet idealleri doğrultusunda hareket ederler.”

“Dürüstlük ve Tarafsızlık” başlıklı 9. maddesinde “Kamu görevlileri; tüm eylem ve işlemlerinde yasallık, adalet, eşitlik ve dürüstlük ilkeleri doğrultusunda hareket ederler, görevlerini yerine getirirken ve hizmetlerden yararlandırmada dil, din, felsefi inanç, siyasi düşünce, ırk, cinsiyet ve benzeri sebeplerle ayırım yapamazlar, insan hak ve özgürlüklerine aykırı veya kısıtlayıcı muamelede ve fırsat eşitliğini engelleyici davranış ve uygulamalarda bulunamazlar.”

“Saygınlık ve Güven” başlıklı 10. maddesinin üçüncü fıkrasında “Yönetici veya denetleyici konumunda bulunan kamu görevlileri, keyfi davranışlarda, baskı, hakaret ve tehdit edici uygulamalarda bulunamaz, açık ve kesin kanıtlara dayanmayan rapor düzenleyemez, mevzuata aykırı olarak kendileri için hizmet, imkan veya benzeri çıkarlar talep edemez ve talep olmasa dahi sunulanı kabul edemezler.”

“Nezaket ve Saygı” başlıklı 11. maddesinde “Kamu görevlileri, üstleri, meslektaşları,

astları, diğer personel ile hizmetten yararlananlara karşı nazik ve saygılı davranırlar ve gerekli ilgiyi gösterirler, konu yetkilerinin dışındaysa ilgili birime veya yetkiliye yönlendirirler.”

“Görev ve Yetkilerin Menfaat Sağlamak Amacıyla Kullanılmaması” başlıklı 14. maddesinde “Kamu görevlileri; görev, unvan ve yetkilerini kullanarak kendileri, yakınları veya üçüncü kişiler lehine menfaat sağlayamaz ve aracılıkta bulunamazlar, akraba, eş, dost ve hemşeri kayırmacılığı, siyasal kayırmacılık veya herhangi bir nedenle ayrımcılık veya kayırmacılık yapamazlar.”

“Savurganlıktan Kaçınma” başlıklı 17. maddesinde “Kamu görevlileri, kamu bina ve taşıtları ile diğer kamu malları ve kaynaklarının kullanımında israf ve savurganlıktan kaçınır; mesai süresini, kamu mallarını, kaynaklarını, işgücünü ve imkânlarını kullanırken etkin, verimli ve tutumlu davranırlar.”

“Yöneticilerin Hesap Verme Sorumluluğu” başlıklı 20. maddesinin üçüncü fıkrasında “Yönetici kamu görevlileri, personeline etik davranış ilkeleri konusunda uygun eğitimi sağlamak, bu ilkelere uyulup uyulmadığını gözetlemek, geliriyle bağdaşmayan yaşantısını izlemek ve etik davranış konusunda rehberlik etmekle yükümlüdür.”

“Etik Davranış İlkelerine Uyma” başlıklı 23. maddesinde “Kamu görevlileri, görevlerini yürütürken bu Yönetmelikte belirtilen etik davranış ilkelerine uymakla yükümlüdürler. Bu ilkeler, kamu görevlilerinin istihdamını düzenleyen mevzuat hükümlerinin bir parçasını oluşturur.”

“Personeli Bilgilendirme” başlıklı 24. maddesinde “Kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen her düzeydeki personel, istihdama ilişkin koşulların bir parçası olarak etik davranış ilkeleri ve bu ilkelere ilişkin sorumlulukları hakkında bilgilendirilir” denilmektedir.

## **BÖLÜM 3 : İŞ HAYATINDA MOBBİNGİN ETKİLERİ:YALOVA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

### **3.1 Yalova Belediyesine Genel Bakış**

Yalova, coğrafi olarak Türkiye'nin kuzeybatısında, Marmara Bölgesi'nin güneydoğu kesiminde yer almaktadır. İlin kuzeyinde ve batısında Marmara Denizi, doğusunda Kocaeli, güneyinde Bursa (Orhangazi-Gemlik) ve Gemlik körfezi yer almaktadır. Yalova 1930 yılında İstanbul'un ilçesi oldu. Yalova Belediyesi 1931 yılında kurulmuştur. 1995 yılında il statüsü kazandı. Yalova'nın resmi belgelerine göre ilk Belediye Başkanı Yakup Acar'dır.

### **3.2.Yalova Belediyesinde Mobbingin Etkileri Üzerine Yapılan Bir Araştırma**

#### **3.2.1 Araştırmanın amacı ve konusu**

Bu çalışma ile Yalova belediyesinde çalışan personellerin üzerinde mobbingin etkilerinin ve bu konu ile ilgili çözüm önerileri ortaya konulması amaçlanmıştır

#### **3.2.2 Araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları**

Yapılan bu araştırma Yalova belediyesinde görev yapan 650 personel arasından toplam ikiyüzkırk (240) çalışan ile sınırlıdır. Ekim 2017 ile Aralık 2017 yılları arasında 3 aylık dönemde mesai saatlerinde anket yoluyla yapılmıştır. Çalışan personelin anket yöntemi ile hazırlanan sorulara cevap vermeleri istenerek çalışanların mobbing in etkileri belirlenmeye çalışılmış olup çalışmanın sınırı anket ve sonuçların değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Uygulama alanındaki bireylerin anketlere verdikleri cevapların geri dönüşümü sağlandıktan sonra veri tabanı oluşturulmuş ve bu veri tabanı SPSS 16 (Statistical Packages for the Social Sciences) programı aracılığıyla bilgisayara yüklenmiştir.

#### **3.2.3 Araştırma hipotezleri**

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H1: Personellerin Medeni durumları ile bulunduğunu yerde dışlanmaya maruz kalma durumu arasında ilişki vardır.

H2: Personellerin yaşları ile atama terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumu arasında ilişki vardır.

H3: Personellerin Eğitim Düzeyi ile Yeteneklerinden daha düşük görevlerin verilmesi arasında ilişki yoktur.

H4: Personellerin kıdem süreleri ile eğitim düzeyi ile yaptığınız çalışmalar, diğerlerinden daha çok kontrol ve takip edilmesi arasında ilişki vardır.

H5: Personellerin çevredeki kişiler tarafından hedef kişi haline getirilmesi durumu ile atama terfi ve idari işlemlerde engellerle kalma durumu arasında ilişki vardır.

### 3.2.4 Araştırmanın bulguları ve yorumları

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular ile yorumlar bir arada sunulmuştur. İlk önce elde edilen bulgular, daha sonra bu bulgulara dayanılarak yapılan yorumlar sonuç kısmında değerlendirilmiştir.

### 3.3. Analiz Yöntemi

Çalışmamız içerisinde, işyerinde psikolojik şiddetin Yalova Belediyesi örneği üzerinden incelenmesi söz konusu olmaktadır. Burada saha araştırmasına gidilmiştir. Yapılan anket çalışması ile veriler toplanmış ve SPSS 16 programı aracılığı ile analiz edilmiştir.

Anketin ilk bölümü 40 sorudan meydana gelmektedir. Diğer kısım olan demografik bilgiler ışığında ise; cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, eğitim düzeyi ve pozisyon kısımları yer almaktadır.

Anket çalışmamız, Yalova Belediye'nde, mesai saatleri arasında ve 240 denek üzerinde uygulanmıştır. Deneklerin % 50'si kadın, % 50'si ise erkektir. Çalışmamız sağlam temellere dayandırılması adına güvenilirlik analizinden geçmiştir.

#### Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik analizi ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Güvenirlilik analizi; ankette yer alan likert tipi soruların yapılan araştırmanın doğruluğunu ortaya çıkarabilecek nitelikte, birbirleri ile ilişkili, tutarlı olup olmadığını incelenmesine yardımcı olur.

Güvenirlilik İstatistikleri

| Cronbach's Alpha | Maddelerin sayısı |
|------------------|-------------------|
| ,966             | 40                |

Cronbach's Alpha değeri 0,966 olarak bulunmuştur, bu değer ölçeğin (anketin) oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Deney Grubunda Yer Alan Kişilerin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılımlar

|                | Frekans | Yüzde | Yaklaşık Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|----------------|---------|-------|----------------|-----------------|
| Yaklaşık Erkek | 120     | 50,0  | 50,0           | 50,0            |
| Kadın          | 120     | 50,0  | 50,0           | 100,0           |
| Toplam         | 240     | 100,0 | 100,0          |                 |

Araştırmaya katılan ve deney grubunda yer alan kişilerin cinsiyetlerine farklılığın dağılımları Tablo 1'te incelenmiştir. Bu dağılımlar incelendiğinde deney grubunda yer alan kişilerin %50'sinin kız ve %50'sinin erkek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Deney Grubunda Yer Alan Kişilerin Medeni Durumlarına İlişkin Dağılımlar

|        | Frekans | Yüzde | Yaklaşık Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------|---------|-------|----------------|-----------------|
| Evli   | 142     | 59,2  | 59,2           | 59,2            |
| Bekar  | 98      | 40,8  | 40,8           | 100,0           |
| Toplam | 240     | 100,0 | 100,0          |                 |

Araştırmaya katılan ve deney grubunda yer alan kişilerin medeni durumlarına farklılığın dağılımlar Tablo 2’te incelenmiştir. Bu dağılımlar incelendiğinde deney grubunda yer alan kişilerin %57,5’inin evli ve %40,8’inin bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgilere göre katılımcıların çoğunluğunun evli olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5. Deney Grubunda Yer Alan Kişilerin Yaşlarına İlişkin Dağılımlar

|                        | Frekans | Yüzde | Yaklaşık Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|------------------------|---------|-------|----------------|-----------------|
| 20 ile 30 yaş arasında | 54      | 22,5  | 22,5           | 22,5            |
| 30 ile 40 yaş arasında | 112     | 46,7  | 46,7           | 69,2            |
| 40 ile 50 yaş arasında | 64      | 26,7  | 26,7           | 95,8            |
| 55 yaş ve üzeri        | 10      | 4,2   | 4,2            | 100,0           |
| Toplam                 | 240     | 100,0 | 100,0          |                 |

Araştırmaya katılan ve deney grubunda yer alan kişilerin yaşlarına ilişkin farklılığın dağılımları Tablo 3’te de incelenmiştir. Bu dağılımlar incelendiğinde deney grubunda yer alan kişilerin %21,7’sinin 20 ile 30 arasında, %46,7’sinin 30 ile 40 arasında, %26,7’sinin 40 ile 50 arasında ve %4,2’sinin 55 ve üzeri yaşta olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6. Deney Grubunda Yer Alan Kişilerin Eğitim Düzeylerine İlişkin Dağılımlar

Tablo 6 EğitimDüzeyi

|            | Frekans | Yüzde | Yaklaşık Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|------------|---------|-------|----------------|-----------------|
| İlköğretim | 18      | 7,5   | 7,5            | 7,5             |
| Lİse       | 76      | 31,7  | 31,7           | 39,2            |
| Yüksekokul | 64      | 26,7  | 26,7           | 65,8            |
| Lisans     | 54      | 22,5  | 22,5           | 88,3            |
| Lisansüstü | 28      | 11,7  | 11,7           | 100,0           |
| Toplam     | 240     | 100,0 | 100,0          |                 |

Bu bilgilere göre katılımcıların çoğunluğunun 30 ile 40 yaşları arasında olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan ve deney grubunda yer alan kişilerin eğitim düzeylerine farklılığın dağılımlar Tablo 4’de de incelenmiştir. Bu dağılımlar incelendiğinde deney grubunda yer alan kişilerin %7,5’inin ilköğretim mezunu, %31,7’sinin lise mezunu, %26,7’sinin yüksekokul mezunu, %22,5’inin lisans mezunu ve %11,7’sinin lisansüstü mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bilgilere göre katılımcıların çoğunluğunun lise mezunu olduğu anlaşılmaktadır

|              | Frekans | Yüzde | Yaklaşık Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------|---------|-------|----------------|-----------------|
| Memur        | 42      | 17,5  | 17,5           | 17,5            |
| İşçi         | 62      | 25,8  | 25,8           | 43,3            |
| Hizmet Alımı | 122     | 50,8  | 50,8           | 94,2            |
| Diğer        | 14      | 5,8   | 5,8            | 100,0           |
| Toplam       | 240     | 100,0 | 100,0          |                 |

Tablo 7. Deney Grubunda Yer Alan Kişilerin İş Yerlerindeki Pozisyonlarına İlişkin Dağılımlar

Araştırmaya katılan ve deney grubunda yer alan kişilerin iş yerindeki pozisyonlarına farklılığın dağılımlar tablo 5’de de incelenmiştir. Bu dağılımlar incelendiğinde deney grubunda yer alan kişilerin %17,5’inin memur, %25,8’inin işçi, %50,8’inin hizmet alımı ve %5,8’inin diğer meslek gruplarında çalıştığı anlaşılmaktadır

Bu bilgilere göre katılımcıların çoğunluğunun hizmet alımı ile çalışmakta olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 8. Deney Grubunda Yer Alan Kişilerin Kıdem Yıllarına İlişkin Dağılımlar

|                        | Frekans | Yüzde | Yaklaşık Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|------------------------|---------|-------|----------------|-----------------|
| 0 ile 5 yıl arasında   | 144     | 60,0  | 60,5           | 60,5            |
| 6 ile 10 yıl arasında  | 48      | 20,0  | 20,2           | 80,7            |
| 11 ile 15 yıl arasında | 32      | 13,3  | 13,4           | 94,1            |
| 16 ile 20 yıl arasında | 8       | 3,3   | 3,4            | 97,5            |
| 20 yıl ve üzeri        | 6       | 2,5   | 2,5            | 100,0           |
| Toplam                 | 238     | 99,2  | 100,0          |                 |
| Kayıp veri             | 2       | ,8    |                |                 |
| Toplam                 | 240     | 100,0 |                |                 |

Araştırmaya katılan ve deney grubunda yer alan kişilerin kıdem yıllarına farklılığın dağılımlar Tablo 6’da da incelenmiştir. Bu dağılımlar incelendiğinde deney grubunda yer alan kişilerin %58,3’ünün 0 ile 5 yıl arasında, %20’sinin 6 ile 10 yıl arasında, %13,3’ünün 11 ile 15 yıl arasında, %3,4’ünün 16 ile 20 yıl arasında ve %2,5’inin 20 yıl üzerinde kıdem yılına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bilgilere göre katılımcıların çoğunluğunun kıdem yılının 0 ile 5 yıl arasında olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 9. Bulunduğunuz yerde dışlanma durumu sorusuna ilişkin dağılımı

|              |       |                       | Bulunduğunuz yerde dışlanma durumu |         |       |            |           | Toplam |
|--------------|-------|-----------------------|------------------------------------|---------|-------|------------|-----------|--------|
|              |       |                       | Hiçbir Zaman                       | Nadiren | Bazen | Çoğu Zaman | Her Zaman |        |
| Medeni Durum | Evli  | Katılımcıların Sayısı | 3                                  | 10      | 7     | 49         | 2         | 71     |
|              |       | % oranı               | 2,5%                               | 8,3%    | 5,8%  | 40,8%      | 1,7%      | 59,2%  |
|              | Bekar | Katılımcıların Sayısı | 4                                  | 8       | 5     | 31         | 1         | 49     |
|              |       | % oranı               | 3,3%                               | 6,7%    | 4,2%  | 25,8%      | 0,8%      | 40,8%  |
| Toplam       |       | Katılımcıların Sayısı | 7                                  | 7       | 12    | 80         | 80        | 120    |
|              |       | % oranı               | 5,8%                               | 5,8%    | 10,0% | 66,7%      | 66,7%     | 100,0% |

Tablo 4’e göre personellerin çoğunluğunun evli olduğu gözlenip, evli personelin %59.2 oranında, evli ve bekarların %40.8 oranında olduğu gözlenmiştir

Tablo 9 genel olarak yorumlandığında ankete katılan personellerin, bulunduğunuz yerde dışlanma ile medeni durumları arasındaki ilişkiye verdikleri yanıtlar karşılaştırıldığında evli personellerin yüzde 59 unun dışlanma durumuna maruz kaldığı gözlenmiştir.

H1 Personellerin Medeni durumları ile bulunduğunu yerde dışlanmaya maruz kalma durumu arasında ilişki vardır

Tablo 10. Yaş ile Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuzun çapraz sorular tablosu

|        |                        |                       | Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz |         |       |            |           | Toplam |
|--------|------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------|---------|-------|------------|-----------|--------|
|        |                        |                       | Hiçbir Zaman                                                     | Nadiren | Bazen | Çoğu Zaman | Her Zaman |        |
| Yaş    | 20 ile 30 yaş arasında | Katılımcıların Sayısı | 2                                                                | 1       | 2     | 3          | 19        | 27     |
|        |                        | % oranı               | 1,7%                                                             | 0,8%    | 1,7%  | 2,5%       | 15,8%     | 22,5%  |
|        | 30 ile 40 yaş arasında | Katılımcıların Sayısı | 5                                                                | 11      | 9     | 5          | 26        | 56     |
|        |                        | % oranı               | 4,2%                                                             | 9,2%    | 7,5%  | 4,2%       | 21,7%     | 46,7%  |
|        | 40 ile 50 yaş arasında | Katılımcıların Sayısı | 1                                                                | 4       | 2     | 7          | 18        | 32     |
|        | 50 ile 55 yaş arasında | Katılımcıların Sayısı | 0                                                                | 0       | 1     | 0          | 4         | 5      |
|        |                        | % oranı               | 0,0%                                                             | 0,0%    | 0,8%  | 0,0%       | 3,3%      | 4,2%   |
| Toplam |                        | Katılımcıların Sayısı | 8                                                                | 8       | 14    | 15         | 67        | 120    |
|        |                        | % oranı               | 6,7%                                                             | 6,7%    | 11,7% | 12,5%      | 55,8%     | 100,0% |

Tablo 5'e göre personellerin çoğunluğunun 30-40 yaş aralığında olduğu gözlenmiştir

Tablo 10 genel olarak yorumlandığında ankete katılan personellerin yaşları ile atama terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumu sorusuna verdikleri yanıtlar karşılaştırıldığında bir ayrım olduğu gözlenmiştir.

H2 Personellerin yaşları ile atama terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumu arasında ilişki vardır.

Tablo 11.Eğitim düzeyi ile Size yeteneklerinizden daha düşük görev verilmesi çapraz sorular tablosu

|               |                  |                  | Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi |         |       |            |           | Toplam |
|---------------|------------------|------------------|--------------------------------------------------------|---------|-------|------------|-----------|--------|
|               |                  |                  | Hiçbir Zaman                                           | Nadiren | Bazen | Çoğu Zaman | Her Zaman |        |
| Eğitim Düzeyi | İlköğretim       | Katılımcı Sayısı | 7                                                      | 0       | 1     | 0          | 1         | 9      |
|               |                  | %Oranları        | 5,8%                                                   | 0,0%    | 0,8%  | 0,0%       | 0,8%      | 7,5%   |
|               | Lİse             | Katılımcı Sayısı | 17                                                     | 9       | 7     | 3          | 2         | 38     |
|               |                  | % Oranları       | 14,2%                                                  | 7,5%    | 5,8%  | 2,5%       | 1,7%      | 31,7%  |
|               | Yüksekokul       | Katılımcı Sayısı | 9                                                      | 6       | 9     | 5          | 3         | 32     |
|               |                  | % Oranları       | 7,5%                                                   | 5,0%    | 7,5%  | 4,2%       | 2,5%      | 26,7%  |
|               | Lisans           | Katılımcı Sayısı | 6                                                      | 6       | 8     | 5          | 2         | 27     |
|               |                  | % Oranları       | 5,0%                                                   | 5,0%    | 6,7%  | 4,2%       | 1,7%      | 22,5%  |
|               | Lisansüstü       | Katılımcı Sayısı | 4                                                      | 3       | 1     | 5          | 1         | 14     |
|               |                  | % Oranları       | 3,3%                                                   | 2,5%    | 0,8%  | 4,2%       | 0,8%      | 11,7%  |
| Toplam        | Katılımcı Sayısı | 43               | 24                                                     | 26      | 18    | 9          | 120       |        |
|               | % Oranları       | 35,8%            | 20,0%                                                  | 21,7%   | 15,0% | 7,5%       | 100,0%    |        |

Tablo 6'e göre personellerin çoğunluğunun lise mezunu olduğu gözlenmiştir.

Tablo 11 genel olarak yorumlandığında ankete katılan personellerin Eğitim Düzeyi ile size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi karşılaştırıldığında eğitim ile verilen iş arasında bir ayrım olmadığı gözlenmiştir.

H3 Personelerin Eğitim Düzeyi ile Yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi arasında ilişki yoktur

Tablo 12. Kıdem yılınız ile Yaptığınız çalışmalar, diğerlerininkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi arasındaki ilişki çapraz sorular tablosu

| Kıdem süresi           |                                | Yaptığınız çalışmalar, diğerlerininkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi |             |             |            |           | Toplam        |
|------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|-----------|---------------|
|                        |                                | Hiçbir Zaman                                                                 | Nadiren     | Bazen       | Çoğu Zaman | Her Zaman |               |
| 0 ile 5 yıl arasında   | Katılımcı Sayısı<br>% Oranları | 35<br>29,4%                                                                  | 17<br>14,3% | 12<br>10,1% | 6<br>5,0%  | 2<br>1,7% | 72<br>60,5%   |
| 6 ile 10 yıl arasında  | Katılımcı Sayısı<br>% Oranları | 13<br>10,9%                                                                  | 6<br>5,0%   | 4<br>3,4%   | 1<br>0,8%  | 0<br>0,0% | 24<br>20,2%   |
| 11 ile 15 yıl arasında | Katılımcı Sayısı<br>% Oranları | 6<br>5,0%                                                                    | 4<br>3,4%   | 3<br>2,5%   | 2<br>1,7%  | 1<br>0,8% | 16<br>13,4%   |
| 16 ile 20 yıl arasında | Katılımcı Sayısı<br>% Oranları | 4<br>3,4%                                                                    | 0<br>0,0%   | 0<br>0,0%   | 0<br>0,0%  | 0<br>0,0% | 4<br>3,4%     |
| 20 yıl ve üzeri        | Katılımcı Sayısı<br>% Oranları | 0<br>0,0%                                                                    | 2<br>1,7%   | 1<br>0,8%   | 0<br>0,0%  | 0<br>0,0% | 3<br>2,5%     |
| Toplam                 | Katılımcı Sayısı<br>% Oranları | 58<br>48,7%                                                                  | 29<br>24,4% | 20<br>16,8% | 9<br>7,6%  | 3<br>2,5% | 119<br>100,0% |

Tablo 8’ye göre personellerin çoğunluğunun 0-5 yıl aralığında çalıştığı gözlenmiştir.

Tablo 12 genel olarak yorumlandığında ankete katılan personellerin Kıdem süresi ile yaptığınız çalışmalar, diğerlerininkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi karşılaştırdığında aralarında bir ilişki olmadığı gözlenmiştir.

H4: Personelerin kıdem süreleri ile eğitim düzeyi ile yaptığınız çalışmalar, diğerlerinden daha çok kontrol ve takip edilmesi arasında ilişki vardır.

Tablo 13 Pozisyon ile Özgüveninizi ve itibarınızı olumsuz etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumu arasındaki çapraz sorular tablosu

|                |                  | Özgüveninizi ve itibarınızı olumsuz etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz |         |       |            |           | Total  |
|----------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|------------|-----------|--------|
|                |                  | Hiçbir Zaman                                                                      | Nadiren | Bazen | Çoğu Zaman | Her Zaman |        |
| Pozisyon Memur | Katılımcı Sayısı | 10                                                                                | 9       | 1     | 1          | 0         | 21     |
|                | % Oranları       | 8,3%                                                                              | 7,5%    | 0,8%  | 0,8%       | 0,0%      | 17,5%  |
| İşçi           | Katılımcı Sayısı | 22                                                                                | 3       | 6     | 0          | 0         | 31     |
|                | % Oranları       | 18,3%                                                                             | 2,5%    | 5,0%  | 0,0%       | 0,0%      | 25,8%  |
| Hizmet Alımı   | Katılımcı Sayısı | 40                                                                                | 7       | 8     | 4          | 2         | 61     |
|                | % Oranları       | 33,3%                                                                             | 5,8%    | 6,7%  | 3,3%       | 1,7%      | 50,8%  |
| Diğer          | Katılımcı Sayısı | 5                                                                                 | 0       | 1     | 1          | 0         | 7      |
|                | % Oranları       | 4,2%                                                                              | 0,0%    | 0,8%  | 0,8%       | 0,0%      | 5,8%   |
| Toplam         | Katılımcı Sayısı | 77                                                                                | 19      | 16    | 6          | 2         | 120    |
|                | % Oranları       | 64,2%                                                                             | 15,8%   | 13,3% | 5,0%       | 1,7%      | 100,0% |

Tablo 7’ye göre personellerin çoğunluğunun hizmet alımı personeli olduğu gözlenmiştir.

Tablo13 genel olarak yorumlandığında ankete katılan personellerin, Pozisyon ile özgüveninizi ve itibarınızı olumsuz etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz olarak değerlendirilmesi sorusuna verdikleri yanıtlar karşılaştırdığında iş yerindeki pozisyon ile özgüveninizi ve itibarınızı olumsuz etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuzun değerlendirilmesi durumu arasında bir ayrım olmadığı gözlenmiştir

Tablo 14.Eğitim Düzeyi ile Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi çapraz sorular tablosu

|               |            |                  | Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi |         |       |            |           | Toplam |
|---------------|------------|------------------|--------------------------------------|---------|-------|------------|-----------|--------|
|               |            |                  | Hiçbir Zaman                         | Nadiren | Bazen | Çoğu Zaman | Her Zaman |        |
| Eğitim Düzeyi | İlköğretim | Katılımcı Sayısı | 8                                    | 1       | 0     | 0          | 0         | 9      |
|               |            | % Oranları       | 6,7%                                 | 0,8%    | 0,0%  | 0,0%       | 0,0%      | 7,5%   |
|               | Lise       | Katılımcı Sayısı | 21                                   | 7       | 8     | 2          | 0         | 38     |
|               |            | % Oranları       | 17,5%                                | 5,8%    | 6,7%  | 1,7%       | 0,0%      | 31,7%  |
|               | Yüksekokul | Katılımcı Sayısı | 16                                   | 8       | 4     | 2          | 2         | 32     |
|               |            | % Oranları       | 13,3%                                | 6,7%    | 3,3%  | 1,7%       | 1,7%      | 26,7%  |
|               | Lisans     | Katılımcı Sayısı | 15                                   | 6       | 3     | 2          | 1         | 27     |
|               |            | % Oranları       | 12,5%                                | 5,0%    | 2,5%  | 1,7%       | 0,8%      | 22,5%  |
|               | Lisansüstü | Katılımcı Sayısı | 5                                    | 3       | 2     | 3          | 1         | 14     |
|               |            | % Oranları       | 4,2%                                 | 2,5%    | 1,7%  | 2,5%       | 0,8%      | 11,7%  |
| Toplam        |            | Katılımcı Sayısı | 65                                   | 25      | 17    | 9          | 4         | 120    |
|               |            | % Oranları       | 54,2%                                | 20,8%   | 14,2% | 7,5%       | 3,3%      | 100,0% |

Tablo 6’a göre personellerin çoğunluğunun Lise mezunu olduğu gözlenmiştir.

Tablo 14 genel olarak yorumlandığında ankete katılan personellerin, eğitim düzeyi ile kararlarınızın sürekli eleştirilmesi sorusuna verdikleri yanıtlar karşılaştırdığında eğitim ile verilen kararlarınızın sürekli eleştirilmesi arasında bir ayrım olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 15. Pozisyon ile Mesleki eğitim alma imkanından yoksun bırakılmanız çapraz sorular tablosu

|          |              |                  | Mesleki eğitim alma imkanından yoksun bırakılmanız |         |       |            |           | Toplam |
|----------|--------------|------------------|----------------------------------------------------|---------|-------|------------|-----------|--------|
|          |              |                  | Hiçbir Zaman                                       | Nadiren | Bazen | Çoğu Zaman | Her Zaman |        |
| Pozisyon | Memur        | Katılımcı Sayısı | 9                                                  | 2       | 3     | 3          | 4         | 21     |
|          |              | % Oranları       | 7,5%                                               | 1,7%    | 2,5%  | 2,5%       | 3,3%      | 17,5%  |
|          | İşçi         | Katılımcı Sayısı | 17                                                 | 2       | 7     | 3          | 2         | 31     |
|          |              | % Oranları       | 14,2%                                              | 1,7%    | 5,8%  | 2,5%       | 1,7%      | 25,8%  |
|          | Hizmet Alımı | Katılımcı Sayısı | 41                                                 | 9       | 4     | 3          | 4         | 61     |
|          |              | % Oranları       | 34,2%                                              | 7,5%    | 3,3%  | 2,5%       | 3,3%      | 50,8%  |
|          | Diğer        | Katılımcı Sayısı | 4                                                  | 0       | 3     | 0          | 0         | 7      |
|          |              | % Oranları       | 3,3%                                               | 0,0%    | 2,5%  | 0,0%       | 0,0%      | 5,8%   |
|          | Toplam       | Katılımcı Sayısı | 71                                                 | 13      | 17    | 9          | 10        | 120    |
|          |              | % Oranları       | 59,2%                                              | 10,8%   | 14,2% | 7,5%       | 8,3%      | 100,0% |

Tablo 7’ye göre personellerin çoğunluğunun hizmet alımı personeli olduğu gözlenmiştir.

Tablo 15’te genel olarak yorumlandığında ankete katılan personellerin, Pozisyon ile Mesleki eğitim alma imkânından yoksun bırakılmanız sorusuna verdikleri yanıtlar karşılaştırdığında iş yerindeki pozisyon ile mesleki eğitim arasında bir ayrım olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 16. Pozisyon ile Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz çapraz sorular tablosu

|                |                  | Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz |         |       |            |           | Toplam |       |
|----------------|------------------|------------------------------------------------------------------|---------|-------|------------|-----------|--------|-------|
|                |                  | Hiçbir Zaman                                                     | Nadiren | Bazen | Çoğu Zaman | Her Zaman |        |       |
| Pozisyon Memur | Katılımcı Sayısı | 9                                                                | 4       | 5     | 3          | 0         | 21     |       |
|                | % Oranları       | 7,5%                                                             | 3,3%    | 4,2%  | 2,5%       | 0,0%      | 17,5%  |       |
|                | İşçi             | Katılımcı Sayısı                                                 | 16      | 3     | 3          | 6         | 3      | 31    |
|                |                  | % Oranları                                                       | 13,3%   | 2,5%  | 2,5%       | 5,0%      | 2,5%   | 25,8% |
|                | Hizmet Alımı     | Katılımcı Sayısı                                                 | 37      | 7     | 6          | 6         | 5      | 61    |
|                |                  | % Oranları                                                       | 30,8%   | 5,8%  | 5,0%       | 5,0%      | 4,2%   | 50,8% |
|                | Diğer            | Katılımcı Sayısı                                                 | 5       | 2     | 0          | 0         | 0      | 7     |
|                |                  | % Oranları                                                       | 4,2%    | 1,7%  | 0,0%       | 0,0%      | 0,0%   | 5,8%  |
| Toplam         | Katılımcı Sayısı | 67                                                               | 16      | 14    | 15         | 8         | 120    |       |
|                | % Oranları       | 55,8%                                                            | 13,3%   | 11,7% | 12,5%      | 6,7%      | 100,0% |       |

Tablo7’ye göre personellerin çoğunluğunun hizmet alımı personeli olduğu gözlenmiştir.

Tablo 16 ya göre genel olarak yorumlandığında ankete katılan personellerin, Pozisyon ile atama terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumu sorusuna verdikleri yanıtlar karşılaştırdığında iş yerindeki pozisyon ile atama terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumu arasında bir ayrım olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 17. Pozisyonunuz ile Çabalarınızın, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi çapraz sorular tablosu

|          |                  |                  | Çabalarınızın, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi |         |       |            |           | Toplam |
|----------|------------------|------------------|----------------------------------------------------|---------|-------|------------|-----------|--------|
|          |                  |                  | Hiçbir Zaman                                       | Nadiren | Bazen | Çoğu Zaman | Her Zaman |        |
| Pozisyon | Memur            | Katılımcı Sayısı | 15                                                 | 4       | 1     | 1          | 0         | 21     |
|          |                  | % Oranları       | 12,5%                                              | 3,3%    | 0,8%  | 0,8%       | 0,0%      | 17,5%  |
|          | İşçi             | Katılımcı Sayısı | 22                                                 | 4       | 3     | 2          | 0         | 31     |
|          |                  | % Oranları       | 18,3%                                              | 3,3%    | 2,5%  | 1,7%       | 0,0%      | 25,8%  |
|          | Hizmet Alımı     | Katılımcı Sayısı | 44                                                 | 6       | 7     | 3          | 1         | 61     |
|          |                  | % Oranları       | 36,7%                                              | 5,0%    | 5,8%  | 2,5%       | 0,8%      | 50,8%  |
|          | Diğer            | Katılımcı Sayısı | 5                                                  | 0       | 0     | 2          | 0         | 7      |
|          |                  | % Oranları       | 4,2%                                               | 0,0%    | 0,0%  | 1,7%       | 0,0%      | 5,8%   |
| Toplam   | Katılımcı Sayısı | 86               | 14                                                 | 11      | 8     | 1          | 120       |        |
|          | % Oranları       | 71,7%            | 11,7%                                              | 9,2%    | 6,7%  | 0,8%       | 100,0%    |        |

Tablo 7 ye göre personellerin çoğunluğunun hizmet alımı personeli olduğu gözlenmiştir.

Tablo 17de genel olarak yorumlandığında ankete katılan personellerin, Pozisyon ile çabalarınızın, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi durumu sorusuna verdikleri yanıtlar karşılaştırdığında iş yerindeki pozisyon ile çabalarınızın, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi durumu arasında bir ayrım olmadığı gözlenmiştir.

H5: Personellerin çevredeki kişiler tarafından hedef kişi haline getirilmesi durumu ile atama terfi ve idari işlemlerde engellerle kalma durumu arasında ilişki vardır.

## SONUÇ

Psikolojik şiddet özellikle son yıllarda yaygınlaşan, kamu-özel tüm örgütlerde karşımıza çıkan ve son derece önemli bir örgütsel problemdir. Psikolojik bir saldırı olarak karşımıza çıkan mobbing olgusunu tanımlamak ve ortaya koymak ise diğer örgütsel sorunlardan daha zor olmaktadır. Bireye maliyetlerinin yanı sıra örgüte de çok büyük maliyetleri olan psikolojik şiddet; toplumsal açıdan da önem arz eden, varlığı hissedilen ancak henüz kesin çizgileriyle ortaya konmamış bir konudur. Örgütte bir bireyin hedef olarak seçilmesi ile başlayan psikolojik şiddet süreci, hedef alınan kişinin hakkında dedikodu çıkarılması, sosyal olarak dışlanması, iletişiminin engellenmesi, yaptığı işin sürekli olarak tenkit edilmesi, özel hayatının eleştirilmesi, sürekli aşağılayıcı ve anlamsız işler yaptırılması şeklinde gelişir ve sonuçta mağdura fiziksel şiddet uygulamaya kadar varabilir.

Bu şekilde işyerinde dışlanan mağdurun psikolojik ve fiziksel sağlığı bozulmakta ve sonuç olarak işten ayrılma safhasına gelmekte ve hatta mağdurlarda intihar olayları da yaşanmaktadır. Psikolojik şiddetin örgütsel maliyetleri ise ilk başta ekonomik olarak ortaya çıkar. Bu ekonomik maliyetler hastalık izinleri, yetişmiş uzman çalışanın işten ayrılması, personel devir hızının yükselmesi nedeni ile yeni alınan işgörenlerin eğitim maliyetleri ve genel performans düşüklüğüdür. Ayrıca ekonomik maliyetlerinin yanında örgüte sosyal maliyetleri olan psikolojik şiddet, ekip çalışması ve birlikte çalışma ruhunun bozulmasına sebep olmakta, başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmasına engel olabilmekte bu da günümüz rekabet dünyasında firmalara zarar verebilmektedir.

Küreselleşme, gelişen teknoloji ve artan ihtiyaçların yanında şiddet unsuru da artarak devam etmektedir. Özellikle işyerinde psikolojik şiddet olgusunun, somut olmaması ve genellikle sessiz kalınması nedeniyle üzeri kapatılmıştır. Ancak, bireylerin ve toplumların gelişimiyle, mobbing durumunu ifade etme konusunda daha cesaretli tavırlar yaygınlaşmıştır.

Araştırma; Yalova Belediyesi çalışanları üzerinde, Ekim 2017 ile Aralık 2017 arasında 3 aylık dönemde mesai saatleri arasında yapılmıştır. 240 denek, yarı yarıya kadın ve erkek biçimde ayrılmıştır. Deneklerin % 57.5'inin evli, % 42.5'inin bekar bulunduğu, yani çoğunluğun evli olduğu görülmektedir. Kişilerin %21,7'sinin 20 ile 30 yaş arasında, %46,7'sinin 30 ile 40 yaş arasında, %26,7'sinin 40 ile 50 yaş arasında ve %4,2'sinin 55 ve üzeri yaşta olduğu anlaşılmaktadır. Kişilerin çoğunluğunun 0 ila 5 yıl tecrübesi olduğu, 20 yıl üzerindeki tecrübeye sahip olanların ise en düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Yine çoğunluğunun lise mezunu olduğu ve en az kişinin ise ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, anketin yaklaşık % 97 düzeyinde güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür.

Hipotezler doğrultusunda analizler yapılmıştır.Yapılan analizler neticesinde ortaya bazı hipotezler atılmıştır . Bunlar arasında;

H1 Personellerin Medeni durumları ile bulunduğunu yerde dışlanmaya maruz kalma durumu arasında ilişki vardır. Evli olan personellerin bulundukları yerde baskı ve mobbing görmektedir.

H2 Personellerin yaşları ile atama terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumu arasında ilişki olduğu kabul edilmektedir. Yaşları daha büyük olan personel daha kısa sürede atama ve terfi almaktadırlar. Bu durumda çalışma ortamında hak edenlerin değil yaşları büyük olanların terfi almasıyla sonuçlanmaktadır.

H3 Personellerin Eğitim Düzeyi ile Yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi arasında ilişki yoktur. Genel olarak yorumlandığında ankete katılan personellerin Eğitim Düzeyi ile size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi karşılaştırıldığında eğitim ile verilen iş arasında bir ayrım olmadığı gözlenmiştir.

H4: Personellerin kıdem süreleri ile eğitim düzeyi ile yaptığınız çalışmalar, diğerlerinden daha çok kontrol ve takip edilmesi arasında ilişki vardır.

H5: Personellerin çevredeki kişiler tarafından hedef kişi haline getirilmesi durumu ile atama terfi ve idari işlemlerde engellerle kalma durumu arasında ilişkinin olmadığı gözlenmiştir

Tablo 10 genel olarak yorumlandığında ankete katılan personellerin Kıdem süresi ile yaptığınız çalışmalar, diğerlerininkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi karşılaştırıldığında yüzde 48 oranına karşın %52 oranında etkili olduğu gözlenmiştir.

Yani kıdem yılı daha az olan personellerin çalışmaları kıdem yılı daha az olanlara göre daha çok takip ve kontrol edilmektedir. Bu süreç mobbinge yol açmaktadır.

Anket soruları mercek altına alındığında;

- “*Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması*” maddesine her zaman yanıtını verenlerin oranının yüksek olduğu görülmüştür.
- “*Kendinizi mesleki açıdan ifade etmeniz sınırlandırılması*” maddesine her zaman yanıtını verenlerin oranının yüksek olduğu görülmüştür
- “*Etnik kimliğinizle alay edilmesi*” maddesine hiçbir zaman yanıtını verenlerin cevabı ise en düşüktür.
- “*İşinizle ilgili yapıcı eleştiriler yapılmaması*” maddesine her zaman yanıtını verenlerin oranının yüksek olduğu görülmüştür
- “*Yaptığınız işin takdir edilmemesi ve olumlu olarak değerlendirilmemesi*” maddesine her zaman yanıtını verenlerin oranının yüksek olduğu görülmüştür
- “*Başarınızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması*” maddesine her zaman yanıtını verenlerin oranının da yüksek olduğu görülmüştür

İşyerinde psikolojik şiddet yani mobbingin oldukça fazla yaşandığı bilinmekte ve araştırmalarla da kanıtlanmaktadır. Yapılan araştırma içerisinde de mobbingin daha çok evli olan personeller ile, atama ve terfi konularında daha çok yaşları daha küçük olan personellerin üzerinde etkisi olduğu ve diğer demografik özelliklerin bundan

etkilenmediği ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda, kişilerin kendilerini mesleki açıdan kısıtlanma ve kendini gösteremem neticesinde mobbinge yaygın olarak uğradığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda psikolojik şiddetin ortaya çıkmasına engel olmak amacıyla, çalışana değer veren, örgüt içi iletişimin açık olduğu, hiyerarşik yapının az olduğu, görev, yetki ve sorumlulukların açıkça ortaya konulduğu ve örgütün vizyonu ve misyonunun çalışanlar ile açıkça paylaşıldığı bir örgüt yapısının oluşturulması konu açısından önemlidir.

Ayrıca psikolojik şiddet için farkındalığın artırılması, öneminin vurgulanması ve bunun için örgüt içinde gerekli eğitimlerin ve seminerlerin düzenlenmesi önem kazanmaktadır. Konu hakkında çalışanların bilinçlendirilmesi hem psikolojik şiddetin uygulanmasında hem de bu duruma maruz kalınmasında örgüt için önemli bir avantaj olacaktır. Bir diğer önemli hususta örgütlerin işe alım aşamasında sadece adayların mesleki bilgilerine değil aynı zamanda kişilik özelliklerine de dikkat etmeleridir.

## KAYNAKÇA

- A. Dicle, İlhan ve Dicle, Ülkü, (1990), Sistem Kuramı ve Örgütlere Uygulanışı, [http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/558b9ce53bb80e4\\_ek.pdf?dergi=Amme%20Idare si%20Dergisi](http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/558b9ce53bb80e4_ek.pdf?dergi=Amme%20Idare si%20Dergisi), 01.11.2017.
- Alparslan, M. A. ve Tunç, H., (2010), Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zeka Etkisi, <http://sdu.edu.tr/edergi>, Erişim Tarihi:29.02.2014.
- Ana Bilim Eğitim Kurumları, (2009), Aile İçi Şiddet.
- Balcı, A., (2000), Öğretim Elemanlarının İş stresi Kuram ve Uygulama, İkinci Basım, İstanbul, Nobel Yayınları.
- Bilgel, Nazan, Aytaç, Serpil, Bayram, Nuran, (2006), “Bullying in Turkish White-Collar Workers”, Occupational Medicine, Cilt:4, Sayı:56.
- Coyne, I.-Smith, P.-Chong, L.-Seigne, E.-Randall, P. (2003), “Self and peer nominations bullying: An Analysis Incident Rates, Individual Differences, and Perceptions the Working Environment” European Journal Work and Organizational Psychology, 12 (3).
- Çetinkaya, Buğra, (2016), Şiddet Türleri Arasında Mobbing ve Türk Özel Hukukundaki Yeri, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi, İstanbul.
- Çobanoğlu, Ş., (2005), Psikolojik şiddet İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları. İstanbul.
- Çobanoğlu, Ş.,(2005), Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş, İstanbul.
- Çukur, C., (2009), Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) (Uzmanlık Tezi), TBMM.
- Davenport, N., R. D. Swartz ve G. P. Elliot, (2003), Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Einarsen, S. (1999), “The Nature And Causes Bullying At Work”, International Journal Manpower, 20 (1/2).
- Einarsen, S., (2000), Harassmentandbullying at work, A review theScandinavianapproach. AggressionandViolentBehavior, Vol. 5, No. 4.
- Elliott, G., (2003), Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz. İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, (2011), İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, Yayın No: 6, Ankara, s. 9.
- Karcıoğlu, F. ve Çelik, Ü. H., (2012), Mobbing (Yıldıрма) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 26, Sayı 1.
- Leymann, H. (1996). “The Content and Development Mobbing at Work, ” European Journal Work and Organizational Psychology, 5 (2).
- Mutlu, Erol, (1997), Televizyon, Çocuklar ve Şiddet, İletişim Fakültesi Dergisi.

- Mikkelsen, E.G. - Einarsen, S. (2002), "Relationship between Exposure to at Work Psychological and Psychosomatic Health Complaints: The Role State Negative Affectivity and Generalized Self-Efficacy", *Scandinavian Journal Psychology*, 43.
- Neild, K. (1996), "Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications", *European Journal Work And Organizational Psychology*, 5 (2).
- Olweus, D., *Bullying at School What We Know and What We can Do*, 1993, Oxford, Blackwell.
- Riguzzi, S., (2001), *Mobbing: Violenze Morali E Persecuzioni Psicologiche*; Edizioni Cierre; Roma.
- Savaş, F., B., (2007), *İş Yerinde Manevi Taciz*, 1. Bası, Beta Yayınları, İstanbul.
- Tınaz, P., (2007), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Turan, O., F., (2010), *Uluslararası Sözleşmelerde Mobbing*.
- Vartia, M., (1993), *Psychological Harassment (bullying, mobbing) at Work. İçinde Kauppinen-Toropainen, K. Editor, , OECD Panel Group on Women, Work and Health Ministry Social Affairs and Health, Helsinki.*
- Väänänen, M.V., (2003), *Workplace Bullying, A Study On The Work Environment, Well-Being and Health*, University Helsinki, Department Psychology, Helsinki.
- Yavuz, H. (2003), *Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Zapt, D., (1999), *Organizational Work Group Related and Personal Causes Mobbing/Bullying at Work*, *International Journal Manpower*, 20.
- Zapt, D., Gross, C., (2001), *Conflict Escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension*. *European Journal Work and Organizational Psychology*, 12.
- 13.12.1966 Tarihli ve 811 Sayılı ILO Sözleşmesi.
- <http://www.dbe.com.tr>, 20.10.2017.
- <http://www.canaktan.org>, 22.11.2017.
- <http://www.workplacebullying.org/wbiresearch/2010-wbi-national-survey>, 27.11.2017.
- "Çalışanların Yarıdan Fazlası Şiddete Maruz Kalıyor", <http://ekonomi.milliyet.com.tr/calisanlarin-yaridan-fazlasi-is-yerinde-siddete-maruz-kaliyor/ekonomi/ekonomidetay/17.04.2011/1378905/default.htm?ver=03>, 27.11.2017.
- <http://www.csgb.gov.tr>, 08.12.2017.
- "Mobbing ile İlgili Mevzuat", <https://www.mobbing.org.tr/mevzuat/mobbing-ile-ilgili-hukuki-mevzuat.html>, 14.12.2017.

## ANKET SORULARI

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu yüksek lisans tezi kapsamında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu araştırma ile , çalışanların üzerinde mobbing etkisi araştırılmaktadır. Elde edilecek bilgiler bilimsel platformlarda değerlendirilecek olup, kesinlikle başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Yapılacak olan yayınlarda cevaplayıcıların adına yer verilmeyecektir. Ankette yer alan sorulara hiçbir soru atlamadan yanıt vermeniz ve objektif cevaplamanız en önemli ve en değerli katkınız olacaktır.

Tez Danışmanı: Doç. Dr. H. Yunus TAŞ

Öğrenci:  
Z.Sercan SERDAR

|                                                                             | Hiçbir Zaman | Nadiren | Bazen | Çoğu Zaman | Her Zaman |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|-------|------------|-----------|
| Sizinle yüksek sesle konuşulması                                            |              |         |       |            |           |
| Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması                 |              |         |       |            |           |
| Kendinizi mesleki açıdan ifade etmeniz sınırlandırılması                    |              |         |       |            |           |
| İşinizle ilgili yapıcı eleştiriler yapılmaması                              |              |         |       |            |           |
| Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi    |              |         |       |            |           |
| Telefonla rahatsız edilmeniz                                                |              |         |       |            |           |
| Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla iletişiminizin reddedilmesi             |              |         |       |            |           |
| Yalancı olduğunuzun ima edilmesi                                            |              |         |       |            |           |
| Yaptığınız işin takdir edilmemesi ve olumlu olarak değerlendirilmemesi      |              |         |       |            |           |
| Özel yaşamınızın sürekli konu edilerek eleştirilmesi                        |              |         |       |            |           |
| İş yükünüzün sürekli olarak arttırılması                                    |              |         |       |            |           |
| Ortama girdiğinizde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi        |              |         |       |            |           |
| Bulunduğunuz yerde dışlanma durumu                                          |              |         |       |            |           |
| Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi                                        |              |         |       |            |           |
| Herhangi bir özrünüzle alay edilmesi                                        |              |         |       |            |           |
| Davranışlarınızın tutarsız olduğunun ima edilmesi                           |              |         |       |            |           |
| Politik ya da dini inançlarınızla alay edilmesi                             |              |         |       |            |           |
| Etnik kimliğinizle alay edilmesi                                            |              |         |       |            |           |
| El, kol hareketleriniz, sesiniz, yürüyüşünüz taklit edilerek alaya alınması |              |         |       |            |           |

|                                                                                    |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Özgüveninizi ve itibarınızı olumsuz etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz  |  |  |  |  |  |
| Çabalarınızın yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi                        |  |  |  |  |  |
| Onur kırıcı şakalar yapılması                                                      |  |  |  |  |  |
| Yaptığınız çalışmalar, diğerlerininkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi       |  |  |  |  |  |
| Küçük düşürücü hakarete uğrama durumunuz                                           |  |  |  |  |  |
| Onur kırıcı isimlerle/lakapla hitap edilmesi                                       |  |  |  |  |  |
| Güvenilmez olduğunuzun ima edilmesi                                                |  |  |  |  |  |
| Meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz                    |  |  |  |  |  |
| Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi                             |  |  |  |  |  |
| Başarınızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması                            |  |  |  |  |  |
| Başkalarınca yapılan hatalardan sorumlu tutulma durumunuz                          |  |  |  |  |  |
| Sizden anlamsız görevler yapmanız istenmesi                                        |  |  |  |  |  |
| Disiplin kurallarının uygulanmasında aleyhinize ayrımcılık yapılması               |  |  |  |  |  |
| Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz                                      |  |  |  |  |  |
| Başarısız olmanız ve gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi |  |  |  |  |  |
| Cinsel imalar yapılması                                                            |  |  |  |  |  |
| Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef kişi haline getirilme durumunuz              |  |  |  |  |  |
| Geçersiz sebeplerle uyarı alma durumunuz                                           |  |  |  |  |  |
| Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz                   |  |  |  |  |  |
| Sorumluluğunuzun artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması                     |  |  |  |  |  |
| Mesleki eğitim alma imkanından yoksun bırakılmanız                                 |  |  |  |  |  |

## DEMOGRAFİK BİLGİLER

|                                 |            |          |              |           |              |  |  |
|---------------------------------|------------|----------|--------------|-----------|--------------|--|--|
| Cinsiyet                        | Erkek      | Kadın    |              |           |              |  |  |
| Medeni Durumunuz                | Bekar      | Evli     |              |           |              |  |  |
| Yaşınız                         | 20-30      | 30-40    | 40-50        | 55+       |              |  |  |
| Bu İşyerindeki Kıdeminiz (yıl): | 0-5 yıl    | 6-10 yıl | 11-15 yıl    | 16-20 yıl | 20+          |  |  |
| Eğitim Düzeyiniz                | İlköğretim | Lise     | Yüksekokul   | Lisans    | Yükseklisans |  |  |
| İş Yerindeki Pozisyonunuz:      | Memur      | İşçi     | Hizmet Alımı | Diğer     |              |  |  |

## **ÖZGEÇMİŞ**

Zeki Sercan SERDAR, 1984 yılında Yalova da dünyaya geldi. İlkokulu Öğretmen Yusuf Ziya İlköğretim okulunda daha sonra Ortaokul ve Liseyi Yalova Şehit Osman Altinkuyu Anadolu Lisesinde okudu. Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünü kazanıp 2010 yılında mezun oldu. İkinci Üniversite olarak Anadolu Üniversitesinde Bankacılık ve Sigortacılık bölümünü bitirdi. 2014 yılında başladığı Yalova Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri ilişkileri Anabilim Dalının, insan Kaynakları ve Çalışma ilişkileri Programında tezli yüksek lisans programına devam etmektedir.