



SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG):BANKACILIK SEKTÖRÜNDE NİTELİKSEL BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Burak KULAKSIZ

Yüksek Lisans Tezi

Sivas

Haziran 2019

SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

**İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG): BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE NİTELİKSEL BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Burak KULAKSIZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı

Dr. Öğretim Üyesi Ahmet Utku ERDAYI

Sivas
Haziran 2019

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntılarladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

11.06.2019

Burak KULAKSIZ

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
TABLolar LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	5
İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) OLGUSUNUN	
AÇIKLANMASI	5
1.1. Psikolojik Taciz (Mobbing) Kavramı.....	5
1.1.1. Psikolojik Taciz (Mobbing) Kavramının Tanımı	8
1.2. Eylemsel Bazda Mobbing (Mobbingi Oluşturan Davranışlar).....	16
1.3. İşyerinde Psikolojik Taciz Süreci.....	22
1.3.1. Psikolojik Tacizin (Mobbing) Aşamaları	25
1.3.1.1. Çatışma ve Anlaşmazlık Aşaması.....	27
1.3.1.2. Psikolojik Tacizin Başlaması ve Saldırgan Davranışlar	
Aşaması	28
1.3.1.3. İlk Rahatsızlıkların Görülme Aşaması.....	28
1.3.1.4. Yanlış Yakıştırma ve İtham Aşaması	29
1.3.1.5. Organizasyon ve Yönetimin Olaylara Müdahil Olma Aşaması	29
1.3.1.6. Psikolojik ve Fizyolojik Sağlığın Kötüleşmesi Aşaması	30
1.3.1.7. İşe Son Verilme Aşaması.....	31
1.4. Psikolojik Tacize (Mobbing) Neden Olan Faktörler	31
1.4.1. Bireysel Faktörler	36
1.4.1.1. Mağdurun Kişilik Özellikleri.....	36
1.4.1.2. Saldırganın Kişilik Özellikleri	38
1.4.2. Örgütsel Faktörler	39
1.5. Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarafları	41
1.5.1. Mobbing Uygulayanlar (Saldırganlar, Tacizciler).....	42
1.5.1.1.Narsist Mobbingci.....	45
1.5.1.2. Antipatik Kişilikli Mobbingci.....	47
1.5.1.3. Hiddetli/Bağırın Mobbingci	48

1.5.1.4. Eleştirici Mobbingci	49
1.5.1.5. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingci.....	49
1.5.1.6. Megaloman (Kendini Çok Büyük Gören) Mobbingci	49
1.5.2. Mobbing Mağdurları (Kurbanlar)	50
1.5.3. Mobbing İzleyicileri.....	54
1.5.3.1. Diplomatik İzleyici.....	56
1.5.3.2. Menfaatçi/Yardakçı İzleyici	56
1.5.3.3. İlgili İzleyici	57
1.5.3.4. Bir Şeye Karışmayan İzleyici.....	57
1.5.3.5. İkiyüzlü Davranan İzleyici	57
1.6. Psikolojik Taciz (Mobbing) Türleri.....	58
1.6.1. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing	58
1.6.2. Dikey (Hiyerarşik) Mobbing.....	60
1.6.2.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey Mobbing	60
1.6.2.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey Mobbing	61
İKİNCİ BÖLÜM	65
PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİN ETKİ VE SONUÇLARI/MÜCADELE	
YÖNTEMLERİ/TÜRK HUKUK SİSTEMİNDEKİ YERİ.....	65
2.1. Psikolojik Taciz Sürecinin Etkileri Ve Olası Sonuçları.....	65
2.1.1. Psikolojik Tacizin Bireye İlişkin Etki ve Sonuçları.....	68
2.1.2. Psikolojik Tacizin Uygulandığı Örgütlere İlişkin Etki ve Sonuçlar ..	70
2.1.3. Psikolojik Tacizin Yakın Çevre İle Aile Üzerine Etki ve Sonuçları..	73
2.1.4. Psikolojik Tacizin Topluma ve Ülke Ekonomisine Etki ve Sonuçları	74
2.2. Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Mücadele Yöntemleri.....	77
2.2.1. Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Bireysel Mücadele.....	78
2.2.2. Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Örgütsel Mücadele.....	80
2.2.3. Psikolojik Taciz İle (Mobbing) Toplumsal Mücadele	82
2.2.3.1. İletişim Araçları.....	83
2.2.3.2. Telefon Yardım Hatları	84
2.2.3.3. Sendikalar	85
2.3. Psikolojik Taciz (Mobbing) Kavramının Türk Hukuk Sistemindeki Yeri ..	86

2.3.1. Anayasa.....	90
2.3.2. İş Kanunu.....	91
2.3.3. Borçlar Kanunu.....	93
2.3.4. Medeni Kanun	94
2.3.5. Ceza Kanunu.....	95
2.3.6. Sendikalar Kanunu.....	96
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	99
İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG): BANKACILIK	
SEKTÖRÜNDE NİTELİKSEL BİR ALAN ARAŞTIRMASI	99
3.1. Araştırmanın Konusu	99
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	100
3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı.....	101
3.4. Araştırmanın Kısıtları.....	102
3.5. Araştırma Bulguları.....	102
3.5.1. Bankacılık Sektöründe Psikolojik Taciz Olgusunun Cinsiyet ve Yaşa Göre Görülme Sıklığı ile Psikolojik Taciz Davranışlarına İlişkin Bulgular.....	103
3.5.1.1. Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Uygulanan Psikolojik Taciz Davranışlarına İlişkin Bulgular	106
3.5.1.2. İş ve Göreve Yönelik Uygulanan Psikolojik Taciz Davranışlarına İlişkin Bulgular.....	110
3.5.1.3. Bireyin Ruhsal ve Fiziksel Sağlığı ile Sosyal İlişkilerine Yönelik Psikolojik Taciz Uygulamalarına İlişkin Bulgular.....	113
3.5.1.4. Cinsel Taciz ve İşten Ayrılma Vakalarına İlişkin Bulgular.....	116
3.5.2. Psikolojik Tacize (Mobbing) Karşı Uygulanabilecek Mücadele Yöntemleri ve Hukuki Açıdan İspat Sorununa İlişkin Değerlendirme.	122
SONUÇ.....	127
KAYNAKÇA	133
EKLER.....	143
EK 1: Katılımcıların Kurum ve Pozisyonlarına İlişkin Bilgiler.....	143
ÖZ GEÇMİŞ.....	145



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: İşyerinde Psikolojik Tacize İlişkin Literatürde Kullanılan Terim ve Tanımlar	10
Tablo 2: Mobbingi Tetikleyen Kişilik Özellikleri.....	34
Tablo 3: Tacizcinin Söyledikleri ve Söylemek İstedikleri.....	45
Tablo 4: Mobbingin Maliyetleri.....	67





ÖZET

Mobbing, çalışma hayatında bir veya daha fazla kişiye yönelik düzenli ve düşmanca bir şekilde gerçekleştirilen, çalışanı görmezden gelme, aşağılama, haklarını ihlal eden davranışlarda bulunarak onu işyerinden uzaklaştırma amacı taşıyan bir terimdir. Farklı kültürlerde kendine yer edinen ve sektörel fark gözetmeksizin varlığını kızışan rekabet ortamı ile beraber her geçen gün daha fazla hissettirmeye başlayarak, evrensel bir olgu olma özelliğine sahip olan mobbing, ülkemizde kavramsallaşmaya başladığı 2000'li yıllardan bu yana aslında sıkça konuşulan fakat tam olarak anlaşılamayan bir olgudur. İş yaşamında sıkça karşılaşılan ve herkesi ilgilendiren mobbing, mağduru fiziksel ve ruhsal açıdan etkileyebilmekte; verimlilik düşüşüne, işten ayılmalara, hatta intihara kadar gidebilen sonuçlara neden olabilmektedir. Bu sebeple gerek mağdurları, gerek örgütleri, gerekse toplumu olumsuz şekilde etkileyen bir hastalık olarak nitelendirilebilir. Ancak çalışanların özellikle işlerini kaybetmemek adına mobbinge maruz kaldıklarını gizlemeleri, bu hastalığın etkilerinin tam olarak ortaya çıkmasını güçleştirmektedir.

Sektörel bazda yapılan araştırmalara göre, mobbingin sıklıkla bankacılık ve finans sektöründe ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu nedenle örneğini Sivas ilinde faaliyet gösteren özel sermayeli banka çalışanlarının oluşturduğu çalışmanın amacı, sektör çalışanlarına yönelik mobbing eylemleri ve oluşumu, bu eylemlerin yönü ve nedenlerinin tespit edilmesi, ne tür sonuçlar doğurduğunun nitel verilerle ortaya çıkarılarak sunulmasıdır. Bu amaçla çalışmanın ilk iki bölümünde mobbingin kavramsal çerçevesi, mücadele yolları ve hukuki boyutu incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise bankacılık sektörü çalışanlarına yönelik bir uygulama yer almaktadır. Nitel bir çalışma olan araştırmada derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularından çıkan sonuç ise çalışanların çoğunun mobbing olgusundan haberdar oldukları ve bu tip davranışlara maruz kaldıkları fakat işlerini kaybetme düşüncesiyle tepki göstermedikleri ve mücadele yollarına başvurmadıkları yönündedir.

Anahtar Sözcükler: Mobbing, psikolojik taciz, psikolojik şiddet, duygusal taciz, yıldırma, işyerinde zorbalık



ABSTRACT

Mobbing is a term that is carried out in a regular and hostile manner to one or more people in the work life, ignoring the employee, humiliating them, aiming to remove him / her from the workplace by violating his / her rights. Mobbing, which has become a universal phenomenon, starting to make itself feel more and more with the competitive environment that takes its place in different cultures and with its competitive environment without any difference in the sector, is a phenomenon that is actually frequently spoken but not fully understood since the 2000s when it started to conceptualize in our country. Mobbing, which is frequently encountered in business life and that interests everyone, can affect the victim physically and psychologically; it can lead to a decrease in productivity, leaving work, or even suicide. For this reason, it can be defined as a disease which affects both the victims, the organizations and the society negatively. However, the fact that employees hide mobbing in order not to lose their jobs makes it difficult for the effects of this disease to emerge.

According to researches carried out on a sectoral basis, it is stated that mobbing often occurs in banking and finance sector. For this reason, the aim of the study, which is composed of private banks, which are active in the province of Sivas, is the mobbing activities and the formation of the mobbing activities for the employees of the sector, the determination of the causes and causes of the reactions, and the presentation of these results with the qualitative data. For this purpose, the conceptual framework of mobbing, the ways of struggle and its legal dimension were examined in the first two parts of the study. In the third section, there is an application for the employees of the banking sector. In this search which is a qualitative study, in-depth interview method was used. The results of the study's findings are that most of the employees are aware of the phenomenon of mobbing and are exposed to such behaviors, but they do not react with the thought of losing their jobs and do not resort to ways of fighting.

KeyWords: Mobbing, psychological harassment, psychological violence, emotional harassment, intimidation, bullying in the workplace



GİRİŞ

Psikolojik taciz (mobbing), işyerinde bir veya daha fazla kişinin genellikle bir kişiye yönelttiği, uzun süreli ve tekrar eden olumsuz davranışlar şeklinde açıklanmaktadır. Bu olgu, ahlak dışı olumsuz davranışların kurban seçilen belli bir kişiye yöneltilmesiyle başlayan; o kişinin tükenmesi ve genellikle işten ayrılması ile son bulan; kurum ve diğer çalışanların da, olumsuz tarzda etkilendiği bir süreci ifade etmektedir.¹ Mobbing kavramı ilk olarak 1960'lı yıllarda hayvan davranışlarını inceleyen Avusturyalı Nobel ödüllü Zoolog Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır.² Lorenz, mobbing kavramını “özellikle küçük hayvanların gruplaşarak genellikle daha güçlü ve yalnız bulunan başka türden bir hayvana saldırımları ve onu uzaklaştırmaları, ya da aynı türden hayvanlar arasında yaşanan ve diğer hayvanların aralarında en zayıf ve korumasız olanı yiyecek ve sudan uzaklaştırması, dışlaması ve en sonunda da iyice güçsüz hale getirerek fiziksel saldırılarla grubun dışına atması” olayını ifade etmek amaçlı kullanmıştır.³ Lorenz çalışmalarında bunun kuşlarda çok sık görülen bir olgu olduğuna dikkat çekmiştir. Kelimenin literatürdeki kullanımının “daha küçük kuşlar tarafından mob edilmiş bir kartal” gibi bir fenomenden ortaya çıktığı ve bunun mobbing kavramını özümseme noktasında temel bir ölçüt olarak kabul edilebileceği söylenebilir.⁴

Lorenz'in çalışmalarından sonra bu kavramdan yola çıkan İsveç'li çocuk doktoru Peter-Paul Heinemann, çocuklarda mobbingden bahsetmiştir. O da aynı şekilde tam olarak hayvanlarda görülen olguya denk düşebilecek bir biçimde çocukların grup halinde yalnız, güçsüz veya zayıf bir çocuğa saldırımları olgusunu tespit etmiştir. Sonuç olarak çocuklardan oluşan küçük bir grubun (çoğu

¹ Işıl Karatuna, Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma**, İstanbul 2010, s.1.

² Ömer Okan Fettahloğlu, **Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama**, İzmir 2008, s.33.

³ Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Psikolojik Şiddet)**, İstanbul 2006, (a), s.10.

⁴ https://www.google.com/search?biw=1366&bih=657&tbm=vid&ei=yEgeXJaACYO2swHpZe4Ag&q=ku%C5%9Flarda+mobbing&oq=ku%C5%9Flarda+mobbing&gs_l=psyab.3...3134.12977.0.13229.42.24.0.2.2.0.430.2904.0j13j1j0j1.16.0....0...1c.1.64.psyab..25.14.2408.0..0j33i160k1j0i131k1.322.buZHf8aQibohttps://www.youtube.com/watch?v=MS7z-BZJBso

zaman) bir çocuğa karşı gerçekleştirdikleri tahrip edici davranışları mobbing olarak adlandırmıştır.⁵

Mobbing terimi ile ilgili konuya ilişkin bilimsel çalışmalar ise ilk kez 1980'lerin başında Alman kökenli endüstri ve eğitim psikoloğu Heinz Leymann tarafından, iş arkadaşları arasında birbirine benzer biçimde ve uzun süreli düşmanca davranışları saptamasıyla birlikte yapılmıştır.⁶ İşyerinde psikolojik taciz aslında çalışma hayatında her zaman görülebilen, fakat diğer şiddet türlerinin yaygınlığı nedeniyle ön plana çıkamamış ve tam olarak fark edilememiş olan bir olgudur. Bilim dünyası da hali hazırda görünen bu olumsuz sürecin suç teşkil etmesi gereken davranışlar bütünü olduğunu ancak 1980'li yıllarda Leymann'ın yaptığı çalışmalar akabinine keşfetmiştir. Bu sebeple Leymann'ın görüş ve araştırmalarından dolayı literatürün öncü kurucusu ve günümüzde yapılan işyerlerinde mobbing ile ilgili çalışmaların ilham kaynağı olduğu söylenebilir.

İnsan hayatının büyük bir bölümünü iş ve iş hayatı oluşturmaktadır. Birey iş hayatında kaçınılmaz olarak birçok kişi ile beraber çalışmakta, buna bağlı olarak örgüt ve/veya toplum bazında farklı olumlu veya olumsuz davranışlara maruz kalmaktadır. Tüm bu olumsuz davranışlar, küreselleşmenin baş göstermesi ve teknolojiye hızlı gelişmeyle beraber işletmeler arası rekabetin hız kazanmasına bağlı olarak artmış ve iş dünyasının çözüme ihtiyaç duyan büyük sorunu olarak yerini almıştır.

Ülkemizde bu olgu 2000'li yıllardan bu yana yurtdışında olduğu gibi sıklıkla tartışılan konuların başında yer almaktadır. İşyerinde psikolojik tacizin bu kadar sık olarak incelenen bir konu olmasının altındaki sebep çok geniş bir yelpazede bireye, örgüte ve topluma zararlarının dokunmasından ileri gelmektedir. Psikolojik tacizin olduğu örgütlerde çalışanlar motive olamamakta, özgüvenlerini, örgütlerine karşı güven ve bağlanma duygularını kaybetmekte, iş tatmini bulamamakta, sonuç olarak işten ayrılmalar ve hatta çeşitli psikolojik sorunlar nedeni ile intihara kadar gidebilecek olumsuzluklarla karşılaşabilmektedirler. Bununla beraber örgütsel çatışmaya, işgören devir hızında artmaya ve tüm bunların sonucunda genel bir verimsizlik durumuna neden

⁵ Fettahlioğlu, s.33.

⁶ Tınaz, a, s.11.

olmaktadır.⁷ Ayrıca ne yazık ki psikolojik taciz (mobbing), iş yaşamında sahip olunan en büyük kaynak olarak nitelendirilebilecek beşeri kaynağı da tüketen önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mağdurlarını oldukça derinden ve olumsuz bir biçimde etkileyen işyerinde psikolojik taciz ile mücadele konusunda ülkemizde henüz açık yasal bir düzenleme bulunmamaktadır. Dolayısıyla uygulayıcılar bu durumu fırsata çevirerek cesaretlenmekte; bilim çevrelerinde farkındalığın oturtulmuş olmasına karşın, hem çalışma hayatındaki mağdurlarca henüz işyerinde psikolojik taciz kavramının net bir şekilde bir temele oturtulamamasından hem de açık yasal bir düzenleme bulunmamasından ötürü mağdurları karamsarlığa itmektir. Bu noktada çalışma hayatını tümüyle olumsuz etkileyerek gerek bireylerin ve ailelerinin psikolojilerine ve gerekse de bunun neticesinde topluma ve ülke ekonomisine yüklediği ağır yükler ve zararlar nedeniyle işyerinde psikolojik taciz ile mücadele noktasında toplumun her ne şekilde olursa bilinçlendirilmesi ve işyerinde psikolojik taciz konulu özel yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesi önem arz eden bir konu olarak görülmektedir.

Özellikle 1980 sonrası dünya araştırmacılarının ilgisini çeken “mobbing” Türkiye’de henüz üstüne fazla düşülmeyen bir olgu olarak kendini göstermektedir. Bu noktadan hareketle, çalışmada psikolojik taciz olgusunun kavramsal bakımdan tanımlanmasına ve anlaşılmasına, nedenlerine, karşılaşılan olumsuz davranışların sınıflandırılmasına, doğurduğu sonuçlara ve başa çıkmak için izlenmesi gereken mücadele yöntemlerine, taraflarına, konuyla ilgili hukuksal düzenlemelere yer verilerek, günümüzün büyük sorunlarından biri halini alan kavramın irdelenmesine çalışılacaktır. Aynı zamanda bu çalışmada işyerinde psikolojik taciz olgusunu irdeleyerek konuya ilişkin farkındalığı arttırmak, kavrama ilişkin bilinmeyen yönleri ve yanlış bilinenleri azaltmak, mücadele noktasında izlenmesi gereken çeşitli yollarla da bu işyeri terörüne karşı gerekli önlemlerin alınmasına katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

⁷ Hasan Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, Ankara 2004, (a), s.101.

Çalışma bu amaçla üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde psikolojik tacizin kavramsal yönü ele alınmakta, psikolojik tacizi oluşturan davranışlar incelenmekte, ayrıca psikolojik taciz olgusu bir süreç olarak ele alınarak aşamaları irdelenmekte ve bu süreci hazırlayıp neden olan faktörlere değinilmektedir. Ayrıca psikolojik tacizin taraflarına (aktörlerine) değinilmekte ve çeşitli türleri açıklanmaktadır.

İkinci bölümde psikolojik tacizin olası etki ve sonuçları ile mücadele yöntemleri ele alınarak, bu süreçte ortaya çıkan çeşitli tutum ve davranışları önlemeye ve ortadan kaldırmaya yönelik yöntemler üzerinde durulmakta ve bu olgunun Türk hukuk sistemindeki yeri incelenmektedir.

Son bölüm olan üçüncü bölümde ise çalışmanın teorik bölümünde yer alan bilgilere yönelik Sivas ilinde gerçekleştirilen alan araştırmasına yer verilmiştir. Psikolojik taciz uygulamaları ile ilgili veriler yüz yüze derinlemesine görüşme tekniği ile elde edilmeye çalışılmış ve elde edilen veriler, mevcut literatür ışığında analiz edilerek değerlendirilmiştir. Sonuç kısmında ise, araştırmadan elde edilen genel bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) OLGUSUNUN AÇIKLANMASI

1.1. Psikolojik Taciz (Mobbing) Kavramı

Latince kökeni“kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk” gibi anlamlara gelen“mobile vulgus” sözcüğünden türeyen “mob” fiili, “bir yerde toplanmak, saldırmak ve rahatsız etmek” gibi anlamlara gelmektedir.⁸ Terminolojik açıdan psikolojik şiddet/taciz anlamına gelen mobbing ise “mob” sözcüğünden türetilmiştir.⁹

Yabancı literatürde mobbingi tanımlamak için genel olarak İskandinav ülkelerinde mobbing; İngiltere, Amerika gibi Anglo-Sakson ülkelerde bullying/zorbalık-kabadayılık kavramları kullanılmaktadır. Bullying kavramı daha çok okullarda çocuklar arasındaki şiddet davranışlarını tanımlamak için kullanılmaktadır.¹⁰ “Mobbing” ve “bullying” literatürde eş anlamlı olarak kullanılabilmeyle beraber her iki kavram da Türkçe’ye psikolojik taciz/şiddet olarak aktarılabilmektedir.¹¹ Bu iki kavramın her ne kadar birbirine benzer olguları ifade etmek üzere kullanıldıkları bilinse de bir takım temel farklılıklar içermektedirler. Bu temel farklılıklara psikolojik taciz kavramının tanımı başlığı altında detaylıca değinilecektir.

Dünyanın belli başlı dillerinde bu terim çeviri yapılmaksızın mobbing olarak kullanılmakta ve birçok ülkede de aynı şekilde, hiç değiştirilmeden kabul görmektedir.¹² Terminolojik olarak mobbing yerine kullanılan ve psikolojik taciz sürecini ifade eden birçok farklı terim bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;¹³

⁸ Gamze Yeşim Göktürk ve Sefa Bulut, “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, **İ.B.Ü. S.B.E. Dergisi**, Cilt:1, Sayı:24, 2012, s.54.

⁹ Tekin Akgeyik ve diğerleri, “İşyerinde Psikolojik Taciz: Bankacılık Sektörüne İlişkin Bir Araştırma”, **İ.Ü. İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt:56, Sayı:2, 2006, (a), s.3.

¹⁰ Asiye Toker Gökçe, “Mobbing: İşyerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, 2009, (a), s.2.

¹¹ Aygedik, a, s.3.

¹² Şaban Çobanoğlu, **Psikolojik Şiddet: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, İstanbul 2005, ss.21- 22.

¹³ Güngör; Toker Gökçe, a, ss.1-8.; Tınaz, a

- ~ Mistreatment (Kötü Muamele)
- ~ Bullying (Zorbalık)
- ~ Victimization (Kurban Etme)
- ~ VerbalAbuse (Sözlü Taciz)
- ~ Indimination (Gözdağı Verme, Sindirme)
- ~ HorizontalViolence (Yatay Şiddet)
- ~ Bossing (Patronaj)
- ~ EmotionalAbuse (Duygusal Taciz)
- ~ WorkAbuse (İşyeri Tacizi, İş İstismarı)
- ~ PsychologicalTerror (Psikolojik Terör)
- ~ WorkplaceTrauma (İşyeri Travması)
- ~ Harassment (Taciz)
- ~ Mistreatment (Kötü Muamele)
- ~ Incivility (Nezaketsizlik)
- ~ Bullying in theWorkplace (İşyerinde Zorbalık)
- ~ Scapegoating (Günah Keçiliği)
- ~ HealthEndangeringLeadership (Sağlık İçin Tehlikeli Liderlik)
- ~ EmployeeAbuse (Çalışanı Suistimal)
- ~ PettyTyranny (Adi Zorbalık)

Bu terimler birbirlerinden farklı özellikler göstermekte ve hiçbirisi tam anlamıyla mobbing ile eşanlamlı olmamasına rağmen mobbing sürecini anlatmak için kullanılmaktadırlar.

Türkçe bir kelime geliştirme çabasına bakıldığında, işyerinde psikolojik taciz'in en çok kullanılan ve mobbingi de kapsayan kavram olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Öte yandan Türkçe literatürde mobbing ile eş anlamlı olarak kullanılan birçok kavram bulunmaktadır. Bunlar arasında yıldırma, yıldır kaçır, duygusal taciz, psikolojik şiddet, psikolojik terör veya dehşet, kötü muamele, kurban etme ve gözdağı verme gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır.¹⁴ TBMM'de yapılan mobbing alt komisyonunda, kavramın Türkçe karşılığının bulunması için Türk Dil Kurumu'na başvuru yapılmış; TDK kavramın Türkçe karşılığını

¹⁴ Çobanoğlu, s.20.

“bezdiri” olarak bildirmiştir. TDK, mobbingin Türkçe anlamını, "İşyerlerinde ve benzeri topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama ve gözden düşürme" olarak tanımlamıştır.¹⁵ Ancak bezdiri de dahil olmak üzere bu terimlerin çoğu ya belli başlı spesifik ve izole olaylardan bahseder (gözdağı verme gibi), bu başlı başına mobbingin parçası olabilecek bir olaydır; ya da bu olaylar sonrasında meydana gelen bir sonucu (psikolojik olarak travma yaşama durumu gibi bir durum) tasvir etmektedir. Mobbingin ise bu sonuç ve olayları içeren daha genel bir süreç olduğu söylenebilir.

Çoğu zaman kullanılan bu farklı kavramlar birbirleri yerine geçecek biçimde kullanıldıkları için, aralarında ayırım yapmak son derece güçleşmektedir. Ne var ki, tanımlamaya çalıştıkları olgu etkileri ve nedenleri bağlamında iç içe girmiş benzer bir süreçtir. Bu noktada kullanılan tüm bu terimlerin hem batı literatüründe hem de Türkçe literatürde, belli terimlerin neye tekabül ettiği konusunda bir kavram kargaşası meydana getirdiği de söylenebilir.¹⁶

Bu çalışmada psikolojik taciz kavramının kullanımı tercih edilmiştir. Mevzu bahis tercihin nedeni, psikolojik taciz kavramının bahsedilen tüm tanımları içeren üst bir kavram niteliğinde olması ile açıklanabilir. Zira yıldırma, zorbalık, şiddet, duygusal terör ya da diğer kavramların tanımlamaya çalıştığı olgu, psikolojik tacizin iç içe geçmiş birer parçası olarak düşünülebilir. Başka bir deyişle, psikolojik taciz olguyu nitelendirirken, diğer kavramlar psikolojik tacizin alt unsurları olarak kabul edilebilir.

Adı ister yıldırma, ister zorbalık ve isterse duygusal şiddet olsun, hepsi bir boyutu ile psikolojik taciz sürecini tanımlamaya çalışmaktadır. Kavramsal çeşitliliğe rağmen, tutarlılığı sağlamak açısından süreç ve etkiler bağlamındaki benzerlikler olgunun “psikolojik taciz” gibi üst bir kavramla açıklanmasını daha mantıklı kılmaktadır.

¹⁵ Güldane Karshoğlu, **İşyerinde Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi**, Ankara 2011, s.5.

¹⁶ Göktürk ve Bulut, ss.54-55.

1.1.1. Psikolojik Taciz (Mobbing) Kavramının Tanımı

Mobbingin alışlagelmiş şekilde spesifik bir tanım verilebilecek ve ölçülmesi tam anlamıyla becerilebilecek bir olaydan ziyade oldukça karmaşık bir olay olduğu söylenebilir. Bununla beraber mobbingi açıklığa kavuşturma noktasında birçok tanımlama yapılabilmektedir.

Leymann'a göre mobbing, bir veya birkaç kişinin, savunmasız pozisyonundaki bir kişiye yönelik sistematik bir şekilde uyguladıkları düşmanca ve etik olmayan davranışları içermekte, ayrıca bu tür davranışların mobbing olarak tanımlanabilmesi için, sık yapılması (en az haftada bir kez) ve uzun bir zaman devam etmesi (en az 6 ay) gerekmektedir.¹⁷ Bir diğer tanıma göre işyerinde psikolojik taciz, birini taciz ve rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak veya birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek, çalışanların birbirlerine kötü davranmaları gibi durum ve davranışları ifade etmektedir.¹⁸ Bu tip davranışların ya da iletişimlerin işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için söz konusu davranış ya da iletişimin sürekli ve düzenli olarak (örneğin haftada bir) yöneltilmesi ve belirli bir süre (yaklaşık altı ay) devam etmesi gerektiği ve tek seferlik yaşanan bir tartışma ya da anlaşmazlığın psikolojik taciz olarak kabul edilemeyeceği öne sürülmüştür.¹⁹

Uluslararası Çalışma Örgütü (İLO) tarafından ise “ zalimce, kötü niyetli ve aşağılayıcı girişimler yoluyla bir bireye veya birey grubuna zarar vermeyi amaçlayan saldırgan davranışlar ” olarak tanımlanmaktadır.²⁰ İLO, psikolojik taciz niteliğindeki davranışların planlı olması gerektiğini, ortaya çıkan fırsatın kullanılarak bu davranışların yapılmasını yeterli görmektedir.

Sözlük anlamı olarak ise mobbing (Latince; psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek), “özellikle hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde, gücü elinde

¹⁷ Serap Palaz ve diğerleri, “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davanışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt;10, Sayı:4, 2008, ss.44-45.

¹⁸ Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing)**, İstanbul 2008,(b), s.14.

¹⁹ Karatuna ve Tınaz, s.11.

²⁰ <https://indigodergisi.com/2015/05/yargitaya-gore-psikolojik-taciz-mobbing/>

bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik baskı uygulaması” olarak tanımlanmaktadır.²¹

Mobbing birini yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek veya ondan tepki almak amacıyla tekrarlı ve sürekli yapılan girişimler bütünüdür. Bu nedenle bir davranışın psikolojik taciz olarak algılanabilmesi için, diğer kişiyi sürekli kışkırtması, korkutması, ona baskı yapması veya onun rahatını kaçırmayı gerektirmektedir.²² Aşağıda verilen Tablo 1’de kronolojik sıralamayla bu konuda çalışma yapan bilim adamlarının kullandığı terimler ve tanımlar yer almaktadır.



²¹<https://www.seslisozluk.net/mobbing-nedir-ne-demek/>

²² Asiye Toker Gökçe, **Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri**, Ankara 2008, (b), s.26.

Tablo 1: İşyerinde Psikolojik Tacize İlişkin Literatürde Kullanılan Terim ve Tanımlar

YAZAR	KULLANDIĞI TERİM	TANIM
Brodsky, 1976	<i>Harassment:</i> Taciz	Bir bireyin diğer bir bireye eziyet vermek, onu yıpratmak ya da onun tepkisini çekmek amacıyla tekrar eden ve ısrarcı girişimlerde bulunmasıdır.
Wilson, 1991	<i>WorkplaceTrauma:</i> İşyeri Travması	Bir çalışanın, işverenin ya da yöneticisinin, görünen ya da gizli, tekrar eden, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlarının sonucunda kişiliğinin parçalanmasıdır.
Björkvist, Österman ve Hjet-Back, 1994	<i>WorkHarassment:</i> İşyeri tacizi/ <i>Aggression:</i> Saldırganlık	Herhangi bir nedenden ötürü kendini savunamayan bir ya da birden fazla bireye zihinsel (kimi zaman da fiziksel) açıdan zarar vermek amacıyla yöneltilen tekrar eden davranışlardır.
Leymann, 1996	<i>Mobbing:</i> İşyerinde Psikolojik Taciz / <i>PsychologicalTerro r:</i> PsikolojikTerör	Bir ya da birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak (en az haftada bir), uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir.
Hoel ve Cooper, 2000	<i>WorkplaceBullying:</i> İşyeri zorbalığı	Bir ya da birden fazla bireyin, belirli bir süre içinde devamlı olarak bir ya da birden fazla kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır. Tanıma göre, mağdur bu davranışlara karşı mücadele etmekte zorlanacağı bir pozisyonudadır ve tek seferlik olaylar psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir.
Namie ve Namie, 2000	<i>WorkplaceBullying</i> İşyeri zorbalığı	Bir çalışanın (hedef kişinin) bir ya da birden fazla çalışan tarafından sürekli olarak kötü niyetli ve hedef kişinin sağlığını tehlikeye atacak olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır.

Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003	<i>Bullying at Work:</i> İşyerinde zorbalık	Birini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak ya da birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek gibi durum ve davranışları içermektedir. Bu tip bir davranışın ya da iletişimin işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için söz konusu davranışın ya da iletişimin sürekli ve düzenli olarak (örneğin haftada bir) yöneltilmesi ve belirli bir süredir (yaklaşık altı ay) devam etmesi gerekmektedir. Tek seferlik yaşanan bir tartışma ya da anlaşmazlık, psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir. Tanımda ayrıca, psikolojik tacizin şiddeti giderek yükselen bir süreç olduğu ve bireyin bu sürecin sonucunda kendini çaresiz bir pozisyonda bulduğu ve sistematik olarak olumsuz davranışların hedefi haline geldiği belirtilmiştir. Buna göre, taraflarının eşit güçte olduğu bir tartışmanın da işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilemeyeceği öne sürülmüştür.
Vartia, 2003	<i>Workplace Bullying</i> İşyeri zorbalığı	Bir ya da birkaç kişinin, üstü ya da üstleri, astı ya da astları, eş değer pozisyonda çalışan bir ya da birden fazla kişi tarafından devamlı ve tekrar eden olumsuz davranışlara maruz bırakıldığı ve hedef kişinin/kişilerin bu davranışlar karşısında kendisini savunmasız hissettiği bir süreçtir.
Keashly ve Jagatic, 2003	<i>Workplace Bullying</i> İşyeri zorbalığı / <i>Emotional Abuse:</i> Duygusal Taciz	Bir işyerinde çalışan bir ya da birkaç kişiye yöneltilen tekrar eden, düşmanca, sözlü ve sözlü olmayan, çoğu zaman fiziksel olmayan davranışlardır.
Davenport , Schwartz ve Elliott, 2003	<i>Mobbing:</i> İşyerinde psikolojik taciz / <i>Emotional Abuse:</i> Duygusal Taciz	Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile ya da rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır.

Salin, 2005	<i>Workplace Bullying:</i> İşyeri zorbalığı	Bir ya da birden fazla kişiye yöneltilen ve tekrar eden olumsuz davranışlar ile açıklanmaktadır. Tanıma göre işyerinde düşmanca bir ortama neden olan bu davranışları uygulayan ve maruz kalan taraf arasında açık bir güç eşitsizliği bulunur.
Tınaz, 2006,2008	İşyerinde Psikolojik Taciz/Yıldır kaçır	İşyerinde diğer çalışanlar ya da işveren tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve çalışanlara üstleri, astları ya da eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir.

Kaynak: Karatuna ve Tınaz, ss.16-17.

Tabloya göre genel anlamda psikolojik tacizin işyerlerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terör olup; buna maruz kalan kişilerin bir takım saygısız ve zararlı davranışların hedefi olmasıyla başlayan bir süreç olduğu söylenebilir. Bu süreçte, bir çalışana diğer çalışanlar ya da üstleri tarafından, basit şakalar, alay etmeler, sürekli eleştiri, tehdit, komplo, görmezlikten gelme, kale almama ve iftiraya kadar giden bir takım yöntemlerle sistematik olarak eziyet edilmesi, onun baskı altına alınıp sindirilmesi ve yıldırılması söz konusudur.²³

Bu noktada sıkça birlikte kullanılan mobbing ve bullying/zorbalık kavramları arasındaki ayrımın net bir şekilde açıklanmasının, çalışmanın sonraki aşamalarında ortaya çıkabilecek çeşitli kargaşaların bertaraf edilebilmesi açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Öyle ki “bullying/zorbalık” sözcüğünün kullanıldığı çalışmalar genel olarak tacizciye ve tacizcinin davranışlarına odaklanma eğilimi gösterirken; “mobbing” sözcüğünün kullanıldığı çalışmalarda, tacize uğrayanların deneyim ve genel sağlık sorunlarının araştırıldığı gözlenmektedir.²⁴ Bu kavramlar arasındaki dikkat çekici bir diğer farklılık da tacizi yöneltenlerin sayılarına ilişkindir. “Bullying” genellikle bir kişinin diğer bir

²³ Palaz ve diğerleri, ss.44.

²⁴ Toker Gökçe, b, ss.22-23.

kişiyeye karşı saldırısını ifade ederken, “mobbing” sayıca daha kalabalık bir grubun bir kişiyeye karşı yönelttiği olumsuz davranışları ifade etmektedir.²⁵

Literatür incelendiğinde de işyerinde zorbalığın sıklıkla mobbingi karşıladığı fakat aslında farklı birer fenomen oldukları göze çarpmaktadır. Zorbalık esasen bir kişinin, düzenli olarak ve uzun süre boyunca bir veya daha fazla kişiden gelen olumsuz muameleye maruz kaldığını hissettiği ve bu muameleye maruz kalan kişi veya kişilerin muameleye karşı koymakta zorluk çektiği bir durum olarak açıklanabilir.²⁶ Görüldüğü üzere işten çıkarılma gibi bir niyet veya sürecin çok uzun sürmesiyle ilgili çok fazla bir bulgu bulunmamaktadır. Ayrıca zorbalığın fiziksel saldırı ve tehdit unsuru biraz daha ön planda olan bir kavram olduğu, mobbingin ise çok daha sinsi eylemlerle de oluşabileceği söylenebilir. Öyle ki hiyerarşinin üst düzeylerinde, özellikle de özel sektör diye nitelendirilebilecek iş yerlerinde mobbing sıklıkla sinsi eylemler şeklinde kendini hissettirirken, bunun alt düzeylerde biraz daha belirgin ve direkt olarak şiddet şeklinde ortaya çıkabileceği söylenebilir.

Mobbingde her zaman bir örgütün sağladığı zemin ile belli grup dinamikleri bulunmakta ve bir çeteleşme söz konusu olmaktadır. İnsanların bunu kabullenmesi ya da en azından pasifçe göz ardı etmesi durumu söz konusudur. Zorbalığın ise çoğu zaman böyle olmadığı görülür. Yani örgüt ikliminin desteklediği bir şey olmak zorunda değildir. Zorba sıklıkla tek bir kişi olmakta ve bir grup ya da çete kurması durumu gerekmemektedir. En azından böyle bir kriter olmadığı göze çarpmaktadır.

Çeşitli tanımlarda zorbalığın bilinçli gelişmeyeceğine yönelik bir açık kapı bırakılmıştır.²⁷ Yani görüldüğü üzere mobbingin en önemli öğelerinden biri art niyet iken zorbalıkta o art niyet her zaman olmayabilir. İnsanlar bilinçli bir art niyet olmaksızın belli bir stres düzeyinde, belli kötü davranışlara başvurabilir ve bunları huy edinebilirler. Dolayısıyla zorbalıkta biraz daha kişisel, izole edilebilecek bir durum söz konusuyken, mobbingde tam olarak bunu söylemek mümkün değildir.

²⁵ Karatuna ve Tınaz, ss.8-9.

²⁶ Tınaz, b, ss.15-16.

²⁷ Sevda Özdiğer Arslan ve Sevim Savaşer, “Okulda Zorbalık”, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/442932>

Mobbingde olan şey tam olarak örgütsel dinamiklerin negatif olması, grup dinamiklerinin bu yolla negatif bir şekilde gelişmesi ve insanların bu negatif grup dinamiklerinden beslenerek çeteleşip, bir kişiyi yıldırana kadar sıkıştırması olgusudur. Yapılan açıklamalardaki ortaklıklar açıkça göze çarpmaktadır. Psikolojik taciz davranışlarının sistemli ve planlı olduğu, uzun süre devam ettiği ve kişiyi psikolojik olarak taciz etmeye yönelik davranışlardan oluştuğu görülmektedir. Tüm bu tanımlardan faydalanılarak psikolojik taciz sürecinin fark edilebilir dört temel özelliği şu şekilde ifade edilebilir.²⁸

- Psikolojik taciz belli bir zaman periyodunda ve düşmanca davranışların düzenli olarak uygulanmasından oluşur.
- Mağdur ile uygulayan arasında güç eşitsizliği söz konusudur.
- İki kişi arasında, tek kişiyle grup arasında veya gruplar tarafından kişilere uygulanır.
- Düşmanca davranışlar belli bir stratejiyle bilerek ve istenerek uygulanır.

Tanımda net olmayan herhangi bir açıklık kalmaması açısından mobbingin ne olmadığı konusu şu şekilde özetlenebilir:

Mobbing kişisel bir hastalık, patoloji veya kişilik bozukluğu değildir. Bunları içerebilir fakat izole bir sorun olarak başlı başına mobbingi oluşturmaz. İş hayatında rastgele, düzensiz veya devamlılık içermeyen olumsuz eylemler yaşanabilir, çatışmalar olabilir, stres altında insanlar birbirlerine karşı seslerini yükseltebilir. Bunların yaşanabilmesi iş hayatında doğal kabul edilebildiği için tek başlarına mobbingi içermeyeceği söylenebilir. Çalışana üstlerden verilen herhangi bir cezanın mobbing olarak nitelendirilmesinin doğru olmayacağı ancak bu süreci besleyebileceği söylenebilir. Literatürde cinsel taciz konusunda ise bazı fikir ayrılıkları yaşanabilmektedir. Mobbing olgusunun tamamen cinsel motivasyonlu yani cinsel kaynaklı bir olgu olmadığı söylenebilir ama cinsel taciz bir olumsuz davranış olarak mobbingi desteklemek üzere elbette kullanılabilir. Fazla iş yükü veya işyerinde yoğun stresin, iş yaşantısında olağan karşılanabileceği için tek

²⁸ Gültekin Yıldız ve diğerleri, “Psikolojik Taciz ve Örgütsel Bağlılık: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2013, s.88.

başına mobbingi meydana getirmediği; aynı zamanda olumsuz örgütsel iklimin mobbinge zemin hazırlayabilen bir etken olma özelliğine sahip olmakla beraber tek başına mobbingi göstermediği söylenebilir. Keza aynı şekilde otoriter yönetim mobbinge zemin hazırlamakta ama başlı başına mobbingi oluşturmamaktadır. İş yerinde yetersiz derecede iş güvenliğinin olması ve işyeri dışındaki çatışmalar da mobbing olarak algılanmamalıdır. Mobbingin bu sayılanları genel olarak içerebileceği ve her birinden muhakkak beslenebileceği ancak bunların tek başlarına mobbingi oluşturmadığı kanısına varılabilir. Aşağıda sıralanan davranış biçimleri, iş yerinde psikolojik tacizin temel örnekleri olarak gösterilebilir.²⁹

- ~ Çalışanı yeterince çaba göstermediği için suçlamak,
- ~ Çalışanı, yaşını temel alarak deneyimsiz olduğu gerekçesiyle aşağılamak,
- ~ Örgütün sunduğu imkanlardan yararlanmasını engellemek,
- ~ Çalışana aşırı iş yükü vermek,
- ~ İşlerin gerçekleştirilmesi mümkün olmayan tarihlerde bitirilmesini istemek,
- ~ Çalışana, iş tanımının dışında olan, yapıldığı takdirde hiçbir örgütsel kazanç/katkı sağlamayacak olan ya da yüksek bir olasılıkla başarılı olamayacağı işler vermek ya da başarısızlığa götürecek bir iş ortamı sunmak,
- ~ Çalışana sürekli olarak, yaptığı hataları hatırlatmak,
- ~ Çalışana işle ilgili konularda düşüncesini açıklamasına izin vermemek,
- ~ İş arkadaşlarının ya da müşterilerin önünde hakaret etmek/küçük düşürmek,
- ~ Performans düzeyi hakkında ağır ithamlarda bulunmak,
- ~ Çalışanı işten atmakla tehdit etmek,
- ~ Çalışanın telefon ya da e-postalarına cevap vermemek,
- ~ Çalışanı onun da bulunmasını gerektiren toplantılardan haberdar etmemek,

²⁹ Tarık Solmuş, “İş Yaşamında Travmalar, Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, 2005, ss.6-7.

- ~ Çalışanı diğer iş arkadaşlarıyla iletişim kurmasını engelleyecek biçimde izole edecek bir fiziksel iş ortamı yaratmak,
- ~ Çalışan hakkında söylenti yaymak ya da dedikodu yapmak,
- ~ Çalışana son derece basit ya da az sayıda görev vermek,
- ~ Çalışana fiziksel şiddet uygulamak ya da bu tür bir tehditte bulunmak,
- ~ Çalışanın ruh sağlığı hakkında “üstü kapalı” ifadeler kullanmak.

1.2. Eylemsel Bazda Mobbing (Mobbingi Oluşturan Davranışlar)

“Mobbing” çeşitli aşamaları içeren bir süreçtir ve mobbing davranışlarının çeşitli şekillerde gerçekleşmesi olasıdır.³⁰ Bu alanın kurucusu olan Heinz Leymann, 45 farklı psikolojik taciz davranışı ileri sürmüş ve bu davranış biçimlerini 5 kategorilik bir grup altında toplamıştır.³¹ Bunlar mağdurun iletişim olanaklarına, sosyal ilişkilerine ve imajına, mesleki ve özel konumunun kalitesine ve sağlığına yönelik yapılan saldırılardır.³² Tabi ki bu davranış biçimlerini daha da çeşitlendirmek mümkün olabilir fakat bu noktada Leymann’ın tipolojisinin, ortaya konulacak hemen hemen tüm farklı davranışları kapsayacağı da söylenebilir. Leymann tipolojisi içerdiği davranışlarla beraber aşağıda sunulmaktadır.³³

1) Bireyin İletişime Yönelik Saldırıları (Mağdurun iletişimi ve kendini ifade etme yetisine yapılan saldırılar)

- ~ Amiriniz kendinizi gösterme ifade etme olanaklarınızı kısıtlar.
- ~ Sürekli sözünüz kesilir.
- ~ Meslektaşlarınız ya da birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- ~ Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- ~ Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.

³⁰ Gamze Ebru Çiftçi ve diğerleri, “Çalışanlarda Psikolojik Yıldırma ve Endişe Düzeyi”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, cilt:15, sayı: 2, 2013, s.67.

³¹ Palaz ve diğerleri, s.46.

³² Tekin Akgeyik, Meltem Güngör, Şelale Uşen, Umut Omay, “İşyerinde Psikolojik Taciz: Bankacılık Sektörüne İlişkin Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt:56, Sayı:2, 2006, s.10.

³³ Tınaz, b, ss.52-55.;Kirel, ss.13-15.

- ~ Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
- ~ Telefonla rahatsız edirsiniz.
- ~ Sözlü tehditler alırsınız.
- ~ Yazılı tehditler gönderilir.
- ~ Jestler ve bakışlar yolu ile ilişki reddedilir.
- ~ İmalar yolu ile ilişki reddedilir.

2) Bireyin Sosyal İlişkilerine Yapılan Saldırıları

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

3) Bireyin Sosyal Konuma Saldırıları (Mağdurun sosyal imajını çökertmeye yönelik, küçük düşürücü davranışlar)

- ~ İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
- ~ Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- ~ Gülünç durumlara düşürölürsünüz.
- ~ Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- ~ Psikolojik değerlendirme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- ~ Bir özrünüzle alay edilir.
- ~ Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz ya da sesiniz taklit edilir.
- ~ Dini ya da siyasi görüşünüzle alay edilir.
- ~ Özel yaşamınızla alay edilir.
- ~ Milliyetinizle alay edilir.
- ~ Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- ~ Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
- ~ Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- ~ Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
- ~ Cinsel imalar yapılır.

4) Bireyin Mesleki ve Özel Konumun Kalitesine Yönelik Saldırılar (Bireyin kalifikasyonuna ve özsaygısına hakaret niteliği taşıyan davranışlar)

- ~ Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- ~ Size verilen işler geri alınır kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.
- ~ Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir.
- ~ Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- ~ İşiniz sürekli değiştirilir.
- ~ Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.
- ~ İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- ~ Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
- ~ Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.

5) Bireyin Sağlığına Karşı Yapılan Saldırılar

- ~ Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- ~ Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- ~ Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- ~ Fiziksel zarar verilir.
- ~ Doğrudan cinsel tacize maruz kalırsınız.

Mobbingi oluşturan davranışlar bu beş kategori altında toplanmaktadır. Bu davranışlar sistemli bir biçimde süregeldiğinde, hedefin iş doyumunda gözle görülür azalmalar meydana gelmektedir. İş doyumunu genel olarak, iş ortamını oluşturan durumlara karşı çalışanların gösterdikleri olumlu ya da olumsuz duygular veya tepkiler olarak tanımlanabilir. İş doyumunu kişinin iş içindeki rolüne karşı duyuşsal tutum ve yönelimini ifade etmekte; kişinin işine karşı olumlu tutumu, iş doyumunun varlığına, olumsuz tutumu ise iş doyumunun yokluğuna ya da düşük olduğuna işaret etmektedir. Özetle iş doyumunu, çalışanların kişisel olarak işlerine ve işyerlerine karşı mutluluk tutumları yansıtan genel bir kavram olarak kullanılmaktadır.³⁴

³⁴ İbrahim Ethem Özgüven, **Endüstri Psikolojisi**, Ankara 2016, s.127-128.

İş doyumuna zarar verilen hedef önce mağdura ardından da kurbanı dönüştürebilmektedir. Esasen çalışma ortamında herhangi birinin sözünün kesilmesi veya ona lakap takılması, çalışanlar arasında normal kabul edilebilecek bir davranış olarak nitelendirilebilir. Fakat günlük yaşantıda kabul görebilecek bu tarz davranışlar, kasıtlı ve bir amaca yönelik uygulandığında psikolojik taciz özelliği kazanır.³⁵

Leymann, yukarıda 5 kategoride ele alınan davranışlara ek olarak iş yerinde psikolojik tacizin tanısında faydalı olabilecek 15 davranış daha belirlemiştir.³⁶

- Telefon, bilgisayar ve lamba gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar, birdenbire kaybolur veya bozulur. Yerine yenileri konulmaz.
- Çalışma arkadaşlarıyla aralarında çıkan tartışmalar, her zamankinden çok daha fazla olmaya başlar.
- Kişinin sigara kokusu ve dumandan çok rahatsız olduğunu bile bile yanındaki masaya çok sigara içen biri yerleştirilir.
- Kişi, başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir, konu değiştirilir.
- Kişi, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılır.
- Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır; kulaktan kulağa fısıltılar yayılır.
- Kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.
- Birey, her yaptığı işin ince ince gözlendiğini hisseder.
- İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılarıyla kontrol edilmektedir.
- Birey, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
- Birey, sözlü veya yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz.
- Birey, üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır.

³⁵ Toker Gökçe, b, s.11.

³⁶ F. Bayram ve diğerleri, **Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul 2008, s.56.

- Birey, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağrılmaz.
- Bireyin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir ve işle ilgili tüm önerileri reddedilir.
- Kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret alır.

Bir başka araştırmacı olan Zapf, işyerinde psikolojik taciz davranışlarını aşağıdaki beş kategoride bir araya getirmiştir.³⁷

- **İşe yönelik psikolojik taciz:** Bu tür davranışlar mağdurun kendisini gereksiz hissetmesine ve örgütten dışlanmasına sebep olur.
- **Sosyal dışlanma:** Mağdur iş yaşamında yalnız bırakılır.
- **Kişiliğe yönelik saldırılar:** Mağdur dil, din, etnik unsur veya fiziksel bazı özellikleri göz önünde bulundurularak hakaretlere maruz bırakılır.
- **Sözlü tehdit:** Mağdur tüm iş arkadaşları önünde küçük düşürülür.
- **İtibarı zedelemeye yönelik psikolojik taciz:** Mağdurun şeref, onur ve itibarı zedelenir.

Farklı bir araştırmacı grubu olan Davenport ve arkadaşlarının ise mobbingi belirlemek için oluşturdukları on faktör bulunmaktadır.³⁸

- Çalışanların onur, şeref, itibar, ve mesleki yetkinliklerine saldırılar.
- Çalışanlara karşı olumsuz, küçük düşürücü, tehditkar, art niyetli ve suistimal edici bir iletişim içinde olunması.
- Davranışların doğrudan ve dolaylı yapılabileceği gibi gizli veya açıkça da yapılabilmesi.
- Bir veya birkaç saldırganca yapılması.
- Sürekli çoklu ve sistemli bir biçimde zaman içinde yapılması.
- Hatanın kurbandaymış gibi gösterilmesi.

³⁷ **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu**, Ankara 2010, ss.15-16.

³⁸ Mehmet Tuncer, "Mobbing (İşyerinde Psikolojik Şiddet-Yıldırma)", <http://www.rehberogretmen.biz/mobbing-yildirma.htm/4>

- Mağdurun itibarını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, onu yalıtmaya yönelik olması.
- Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması.
- İşyerinden ayrılmayı mağdurun tercihiymiş gibi göstermesi.
- Örgüt yönetimi tarafından anlaşılmaması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi ve hatta kışkırtılması.

Bu faktörlerle diğer araştırmacıların ortaya koydukları arasında ortaklıklar görülmekle birlikte, ayırıcı bir özellik olarak Davenport ve arkadaşlarının, davranışın mobbing niteliği kazanabilmesi için birden fazla kişi tarafından yapılması gibi bir kriter getirdikleri göze çarpmaktadır. Bu konuda ise araştırmacıların net olmadığı görülmektedir. Fakat literatür taranıp incelendiğinde, hem bulgular itibariyle hem de kuramsal olarak mobbingin çoğunlukla birden fazla kişiyi içerdiği hatta mobbingin aslında kelimenin de yapısı itibariyle bir çeteleşme ve kalabalık bir yapı olduğu söylenebilir.

Bu sürecin ve davranış biçimlerinin, mağduru sorunlu veya suçlu gösterecek şekilde ilerlediği; mağdurun kafasını karıştırıp onu tehdit ederek, haksız çıkararak ve bunun gibi yollarla onu yenilgiye uğratarak, işten ayrılmasına zemin hazırladığı söylenebilir. Öyle ki Davenport ve arkadaşlarının oluşturdukları faktörler arasında göze çarpan, mağdurun işten çıkmasının kendi seçimi olduğunu gösterme çabası, sürecin sonlanmasıyla beraber, suçun tümüyle mağdurun üzerine yüklenmek istenmesinin bir göstergesi olarak sunulabilir.

Adalet ve hakkaniyetin bir örgütteki en önemli değer unsurları oldukları söylenebilir. Dolayısıyla işyerlerinde düzenleyici faaliyetlerde bulunulurken kişisel haklara gereken saygının gösterilmesi gerekir. Kural koyma ve onları uygulama yöntemleri keyfi olmamalı, haklar örgüt içindeki herkese ayrıcalık yapmaksızın eşit biçimde dağıtılmalıdır. Yönetimin koyduğu usul ve kurallar adil olmalı ve kayırmaya olanak verilmemelidir.³⁹

Yönetimin adillikten uzak olması ve organizasyondaki eksiklikler nedeniyle, kendisine mobbing uygulanan ve işine veda eden mağdurun, mobbinge karşı bakış açısının; yönetim tarafından fark edilmeyen, fark

³⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul 2017, (b), s.220.

edilse bile çoğu kez yanlış yorumlanan, göz ardı edilen, tolere edilen, cesaretlendirilen hatta ön ayak olunan bir davranışlar silsilesi şeklinde açıklanması mümkündür. Bahsedilen tüm faktörlerden yola çıkılarak mobbingin; yaşı, ırkı, cinsiyeti, inancı, uyruğu, kişisel özellikleri ne olursa olsun, herhangi bir nedenle mağduru rahatsız etme ve her türlü kötü-yıldırıcı muameleyle başlayan ve giderek derinleşen sistematik bir süreç olduğu, dolayısıyla mobbinge maruz kalma riskinin herkes için geçerli olduğu söylenebilir.⁴⁰

1.3. İşyerinde Psikolojik Taciz Süreci

Psikolojik taciz süreci, rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman içinde acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı bir süreçtir.⁴¹ Bu süreç durağan değildir, aksine sürekli gelişir. Kurban olarak seçilen bireye zarar verici bir uygulama şeklinde başlayan bu süreç, en ağır sonuca ulaşmadan evvel, kendi içinde çeşitli aşamalarda da son bulabilmektedir.

Mobbingin başlı başına bir kişinin sorunu olmamakla beraber bir kişilik sorunu da olmadığı; bir toplumsal kültürün yarattığı zemin içinde büyüyen örgütsel iklimin meydana getirdiği, yerel güncel şartlar içerisindeki insanların ilişkilerinin tümünün bir arada bulunduğu süreç olduğu söylenebilir.

Tacizci davranışları mobbingin en belirgin öğelerinden biridir. Tacizci davranışları örgüt içerisindeki bir kişi veya grubun hedeflenmesi şeklinde oluşmaktadır. Bu kişi veya grubun bir suistimal edici veya küçük düşürücü, etik olmayan eylemler zincirine maruz bırakılması, mobbingin oluşmasındaki en temel şartlardan biri olarak görülmektedir.

Örgüt üyeleri psikolojik ve ekonomik bakımdan çeşitli sosyal sınıflara mensup insanlardan oluşur. Genel düşünceler, bilgi ve düşünce yönünden örgüt hakkında idealler ve standartlar, örgüte bağlılık ve onu destekleme bakımından örgüt içinde grupsal farklılaşmalara yol açabilir.⁴² Bu sebeple bazı üyeler, örgütleri ve yapmış oldukları işleri diğerlerine göre daha çok benimserler ve daha

⁴⁰ Hande Mimaroğlu ve Hüseyin Özgen, “Örgütlerde Güncel Bir Sorun: Mobbing”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:8, Sayı:15, 2008, s.214.

⁴¹ Karatuna ve Tınaz, s.55.

⁴² Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul 1998, (a), ss.80-85.

fazla çaba göstererek işletmelerine daha fazla katkıda bulunurlar.⁴³ Çalışma yaşamına giren birey iş görmeyen yanı sıra örgüt içinde diğer insanlarla ilişkiler kurar, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya başlar, örgüt içindeki bu çeşitli gruplara üye olur. Bu süreçler çalışanın bir uyum çabası göstermesini gerekli kılmaktadır.⁴⁴

Bu süreç içinde genel olarak başvurulacak yollardan birinin mağduru kötülemek ve karalamak olduğu söylenebilir. Mağdurun performansı, yeteneği ve becerisi yüksek olmasına karşın, yetersizmiş gibi gösterilir veya daha önce şikayet konusu olmayan bazı hataları, sorunmuş gibi lanse edilebilir.⁴⁵ İşçinin örgüte ve işe uyumunda karşılaştığı sorunlar onun stres düzeyinde artışa neden olur. Bu da çalışanın uyumunu zorlaştırıp, bedensel ve ruhsal sağlığını tehdit ederek, verimini düşüren en önemli etmenlerden biridir.⁴⁶

Ayrıca mobbingde amaç ve niyet büyük önem arz etmektedir. Bu tacizci kişi, seçtiği kişi veya grubu olumsuz bir biçimde yansıtmak ve haklarında örgüt için ne kadar değerli oldukları konusunda şüphe uyandırmak üzere bazı eylemler zinciri tasarlamaktadır. Sonuç olarak bu davranışların, mağdurun örgütten çıkarılmasına ön ayak olmak veya örgütte bulundukları süre boyunca şüphe altında tutmak, başka bir şekilde değersiz kılmak için yapıldığını söylemek mümkün olacaktır.

Grup dinamikleri ve örgütsel katılımlar, farklı vakalarda farklı düzeylerde görülebilmekle beraber her zaman mutlak suretle kendilerini göstermektedirler. Bu yüzden işyerindeki psikolojik taciz olaylarında grup ve örgüt dinamikleri önemli yer tutar ve bu dinamiklerin kale alınmaması, mobbing fenomeninin kavranması ve analizi noktasında ortaya çeşitli problemler çıkarabilir.

İş tatmini, kişinin kendi işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesinin sonucunda ortaya çıkan keyifli ya da olumlu duygusal durum olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre hem biliş hem de etkilenmenin (duygusal durum) kullanılması önem arz etmektedir. İş tatmininin biliş ve etkilenmenin

⁴³ Eren, a, s.80

⁴⁴ İnayet Pehlivan, **İş Yaşamında Stres**, Ankara 2002,(a), s.21.

⁴⁵ Cem Baykal, “Eski Bir Suç, Yeni Bir Tanım; Mobbing”, **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, Cilt:28, Sayı: 4, 2014,s.630.

⁴⁶ Pehlivan, a, s.20.

etkileşiminden kaynaklandığı varsayılmaktadır.⁴⁷ Bu tanımdan yola çıkılarak iş yaşantısında bir örgüte bağlı olarak çalışan bireylerin, örgütün elverişli veya elverişsiz durumlarına göre, ihtiyaçlarının kolay veya zor bir şekilde tatmin edilmesi için grupça uğraşlarda bulunabilecekleri söylenebilir. Belirli gereksinimler karşılanmak üzere saptandıktan sonra, çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçilir. Burada amaç gereksinmelere karşı duyulan isteğin doyumunu sağlamaktır. Birey bu doyuma ulaşamadığında kendi iç benliğinde sürekli bir boşluk hisseder, ruhsal gerginliğe ve mutsuzluğa sürüklenir.⁴⁸

İstedikleri olanaklara ve çalışma şartlarına sahip olan ve isteklerini gerçekleştiren bireyler, tatmin olup psikolojik yönden huzura kavuşurken, aksi bir durumda bir tatminsizlik veya ruh çöküntüsü ile bozulma diye adlandırılan psikolojik durumlar meydana gelebilir.

Çalışanın işine karşı olumlu tutumlar beslemesi öncelikle bireyi mutlu edecek, yeterli bir tatmin düzeyi oluşacak, çalışan işine daha sıkı bağlanacak, verimli çalışacak ve olumlu sonuçların gerçekleşmesine olanak sağlanacaktır. Çalışanın tatmini sağlanmadığında yüksek işgücü devir oranı, devamsızlık, yabancılaşma, stres, makine ve teçhizata zarar verme, daha düşük bedensel ve zihinsel sağlık dolayısıyla verimsizlik görülecektir.⁴⁹

İşyerindeki bireylerin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmediğinde ve üstler tarafından çeşitli baskılar uygulandığında olumsuz bir takım tutumlar görülebilir. Tatminsizlik hali grubun ve örgütün uyuşmazlığına yol açarak, çeşitli olumsuz tutumların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir.⁵⁰ Bu noktada mobbingin, tek bir kişinin veya küçük bir grubun izole bir şekilde tek başına hareket etmesinden oluşan bir sorun olmadığı, en azından bundan ibaret olmadığı; örgütsel zeminin ve örgüt kültürünün ortak bir ürünü olduğu söylenebilir.

⁴⁷Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Chockalingam Viswesvaran, (Çev.) Handan Kepir Sinangil, **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı: Örgüt Psikolojisi**, İstanbul 2009, s.30.

⁴⁸Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa 2001, s.122.

⁴⁹Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tatmini**, Bursa 2006, (a), s.132.

⁵⁰Eren, b, s.241.

1.3.1. Psikolojik Tacizin (Mobbing) Aşamaları

Mobbingin durağan bir süreç olmamakla birlikte sürekli gelişen bir süreç olduğu bilinir. Mobbinge maruz kalanlar süreç içinde kendilerini kasvetli bir ortamda, süreç sonunda ise çaresiz bir pozisyonda bulurlar.⁵¹ Bu sürecin mağdurlar üzerinde yarattığı etkilerde de farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar mağdurun yaralanması ve akabinde iyileşmeye ve toparlanmaya olan yatkınlığı ile alakalıdır. Fakat bu süreç sonucunda temel olarak olumsuz davranışlara maruz bırakılan mağdurlarda küçük düşme, itibarsızlaşma, değersizleşme, profesyonel bağlantıların kaybı (örneğin; bazı iş arkadaşlarının veya iş kontaklarının bu kişiyle artık çalışmak istememesi) gibi sonuçlar görülmekte ve sıklıkla mağdurun işten çıkarılarak, uzun süren sağlık izni almak zorunda kalarak veya istifa ettirilmesi ile örgütten uzaklaştırılmasını içeren sonuçlar silsilesi oluşmaktadır.⁵²

Örgütlerde mobbing üzerine çalışan ve işyerinde mobbing kavramını formüleştiren Einarsen'a göre mobbing dört aşamada meydana gelmektedir. İlk aşama gizli, sinsî, anlaşılması ve karşı gelmesi zor olan saldırgan davranışların yöneltilmesi ile başlamaktadır. Kişi önceleri ne olduğunu tam olarak anlayamayıp kendisine mobbing uygulanıp uygulanmadığını algılama noktasında tereddüt yaşamakta; hatta bunu sadece belli kişisel psikosomatik semptomlar şeklinde yaşayabilmektedir.(uykusuzluk çekmeye başlayıp bir doktora veya psikiyatriste gitmek gibi)İkinci aşama, hedef kişiye yöneltilen davranışların belirginleştiği, sıklaştığı, bu kişinin kendini savunamayacak bir konuma düştüğü evredir. Üçüncü evre, mağdurun kişiliği hakkında sert önyargıların oluştuğu yani mağdurun sorunlu kişi olarak mímlendiği evredir.Son olarak dördüncü evre, mağdurun yaşadığı strese bağlı olarak çok ciddi sağlık sorunlarıyla karşılaştığı evredir. Bu aşamada bir travma durumu ve onun çözüme ulaşması için de işten ayrılmalar çözüm olarak görülebilmektedir.⁵³

⁵¹Karatuna ve Tınaz, s.55.

⁵² Baykal, s.630.

⁵³Fettahlioğlu, ss.38-39.

Alanın kurucusu olan Leymann ise işyerinde psikolojik taciz sürecinin beş aşamalı bir süreç olduğunu belirtmiştir ve bu oluşturulan kategorilerden en az ikisine rastlanması gerektiği gibi bir kriter getirmiştir.⁵⁴

Sürecin genelde bir kritik olayla patlak verdiği söylenebilmektedir. Örgütün biçimsel yapısı ve çalışma şekilleri örgüt içinde bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde çatışmalar yaşanmasına sebep olabilir.⁵⁵

Öyle ki örgütsel yapı, yöneticiler ve insan kaynaklarıyla ilgili sorunlar, bilgi toplama, değerlendirme ve güvenliğini sağlamada yetersizlik, finansman sorunları, ürün ve üretim sürecinden kaynaklanan sorunlar, işletmenin yaşam evresi (yaşı), örgüt kültürü/iklimi gibi konular örgütlerde krizlere yol açabilir ve çatışmalara zemin hazırlayabilir.⁵⁶ Örneğin; işyerinde, bir görevin herhangi bir grup çalışması esnasında nasıl yapılacağıyla ilgili bir çatışma olabilir. İkinci evrede çatışmanın artması ile saldırgan eylemlerin giderek belirginleşmesi yer almaktadır. Bir sonraki evrede ise gidişatın büyük kısmını, yönetimin müdahale etme veya etmeme durumu belirlemektedir. Mobbingin devam edebilmesine imkan oluşturan altyapının, yönetimin bu durumu görmezden gelmesi olduğu bilindiği için bu evrenin kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu aşamada kişi mücadele edemeyeceğine inandığı tehlikeli durumlardan kaçır veya başa çıkabileceği ve inandığı tehlikeyle mücadele eder.⁵⁷ Dördüncü evrede mağdur yardım talebi içine girmektedir. Tükenmişliği yaşamaya başlayan mağdur, şiddetli veya sorunlu davranışlar göstermeye başlayabilmektedir. Süreç mağdurun başkaları tarafından zor kişi veya hasta ruhlu kişi olarak damgalanması ve mağdurun işten çıkması veya başka bir şekilde o iş ilişkisinin kopmasıyla sonlanmaktadır.⁵⁸

Herald Ege'nin yaptığı araştırmalar sonucu ortaya çıkan İtalyan-Ege modeline göre ise bu süreç altı aşamadan meydana gelmektedir.⁵⁹ Sürecin ilk

⁵⁴ Tınaz, b, s.52.

⁵⁵ Suna Tevruz ve diğerleri, **Davranışlarımızdan Seçmeler-Örgütsel Yaklaşım**, Ankara 2016, s.330.

⁵⁶ Ali Şahin Örnek ve Şule Aydın, **Kriz ve Stres Yönetimi**, Ankara 2008, ss.59-73.

⁵⁷ Tevruz ve diğerleri, s.232.

⁵⁸ Tınaz, b, s.51-57.

⁵⁹ Tekin Akgeyik, Mehmet Güngör Delen ve Şelale Uşen, **Çalışma Yaşamında Psikolojik Taciz**, Ankara 2013, (b), ss.21-22.

aşamasında kurban belirlenir ve kendisine doğru bir yönelim olur, amaç üste çıkmak değil, rakibi köreltmek ve yıldırmaktır. İkinci aşama ise mobbingin başlama aşamasıdır ve bu aşamada henüz aşırı psikosomatik rahatsızlıklar görülmez fakat kurban kendisine ne olduğunu ve iş arkadaşlarının değişik davranışlarının nedenlerinin ne olduğunu merak etmeye başlar. Üçüncü aşama psikosomatik rahatsızlıkların görülmesi aşamasıdır. Uyku ve iştah bozulmaya başlar ve işyerine, kendisine ve arkadaşlarına olan güvenini yavaş yavaş kaybetmeye başlar. Dördüncü aşama yönetimin hatalı tutumu ve mobbingin görmezden gelinmesi aşamasıdır. Herkes tarafından kurban aleyhine tavır alınmıştır. Kurbanda işe geç kalma, psikosomatik rahatsızlıklar, depresyon gibi durumlar ortaya çıkmıştır. Beşinci aşama kurbanın psikolojik ve fiziksel sağlığının kötüleşmesi aşamasıdır. Bu safhada tam anlamıyla bir depresyon yaşanmaktadır. Altıncı aşama ise psikolojik tacizin en son aşamasıdır. Bu evre, işten ayrılma, kovulma, erken emekliliğe zorlanma ya da daha büyük travmalarla sonuçlanabilmektedir.⁶⁰

Modeller incelendiğinde, mobbingin oluşabilmesi için bir çatışma ortamının yani bir zeminin olması gerektiği göze çarpmaktadır. Bu zemin olmadan mobbingin kolay kolay ortaya çıkmadığı ya da en azından devam etmediği, dolayısıyla mobbingin aslında bir kişilik sorunu değil de esasen örgütsel bir zemin üzerine oluşan bir sorun olduğunu söylemek mümkündür. Akdeniz kültürünün özelliklerine daha uygun olduğu ortaya koyulan altı aşamalı İtalyan-Ege modelinin⁶¹ ülkemiz açısından daha uygun bir süreç olabileceği söylenebilir. Fakat görüldüğü üzere modellerin hepsinde çok büyük oranda ortaklıklar mevcuttur. Bu nedenle mobbingin aşamalarını açıklamak için tüm modellerden faydalanılmıştır.

1.3.1.1. Çatışma ve Anlaşmazlık Aşaması

Örgüt içerisinde yaşanan bir çatışma mobbingin tetikleyicisidir. Bu aşamada mağdur henüz herhangi bir fiziki veya psikolojik rahatsızlık hissetmeyebilir. Bu sebeple sürecin bu aşaması mobbing olarak değerlendirilmez. Fakat süreç içerisinde mobbing başlangıcı olarak algılanabilecek kritik bir olay

⁶⁰ Çobanoğlu, ss.21-22.

⁶¹ Akgeyik, 2013b, s.21.

meydana gelir ve örgüt içindeki çatışma ortamı tetiklenir. Genellikle tetikleyici olay işyerinde süreklilik gösteren bir çatışmanın varlığı ile ortaya çıkmakla beraber henüz psikolojik tacizden söz edilemez ancak bu çatışmalar mobbinge dönüşme potansiyeli taşımaktadır.⁶² Bu evrede tartışmalar iş boyutundan çıkarak özel veya kişisel meselelere taşınırsa, çatışma belirgin bir hal almaya başlayarak kısa bir süre içinde mobbing davranışına dönüşebilecektir.⁶³

1.3.1.2. Psikolojik Tacizin Başlaması ve Saldırgan Davranışlar Aşaması

Sürecin bu aşamasında çatışmalar gün geçtikçe ilerlerken, saldırgan davranışlar belirgin bir hal almakta, psikolojik saldırılar başlamaktadır. Çatışmalar anlaşmazlıklara dönüşürken, işyerindekiler mağdurla ilişkilerini sınırlamakta ve onunla iletişim halindeki insanlara da farklı gözle bakarak mağdurun görmezden gelinmesine ve yalnızlaştırılmasına neden olmaktadır.⁶⁴ Hatta yaşanan çeşitli tartışmalar kişiselleştirilmekte, özel hayatla ilgili uygun olmayan yorumlar yapılmakta, kurbanın haysiyeti ve mesleki yeterliliği sorgulanır hale getirilmektedir.

Mağdur grup içerisinde yalnız bırakılmakta ve günah keçisi haline getirilmektedir. Bu davranışlar hemen hemen her gün tekrarlanmakta ve mağdur bu davranışlar üzerine şaşırarak kafa yormaya başlamaktadır. Fakat zaman içinde söz konusu davranışlar, sistematik bir şekilde ve uzun süreli olarak devam ederek, mağdur üzerinde leke bırakıcı bir biçimde kullanılmaya başlamaktadır.⁶⁵ Bu aşamada ortaya çıkan saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini göstermektedir.⁶⁶

1.3.1.3. İlk Rahatsızlıkların Görülme Aşaması

İlk psikosomatik rahatsızlıkların görülme aşamasına gelindiğinde kurban, iştahsızlık veya aşırı iştah gibi sağlık problemlerinin olduğunu fark eder. İşyerine,

⁶² Ebru Öztüm Tümer, **İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi**, Ankara 2014, s.14.

⁶³ Çobanoğlu, s.92.

⁶⁴ Gülnur Erdoğan, "Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)", **Türkiye Barolar Birliği(TBB) Dergisi**, Sayı:83, 2009, ss.322-350.

⁶⁵ Abdulkadir Çekin, "Çalışma Hayatında İnsan Onuruna Karşı Psikolojik Bir Şiddet Örneği: Mobbing", **Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2014, s.8.

⁶⁶ Fettahlıoğlu, s.42.

arkadaşlarına ve kendine güvenini yavaş yavaş kaybetmektedir. Çok sık bir şekilde uykusuzluk ve hazımsızlık gibi problemler yaşamaya başlayan mağdurun uykuları gördüğü kabuslarla bölünmekte, işe istemeyerek ve adeta ayaklarını sürüyerek gitmektedir.⁶⁷

Bu aşamada mağdur kişisel gayreti ile çektiği sıkıntılara karşı çözüm arayışındadır. Mağdur tüm bu olumsuz durumların düzelmeyeceği kanaatine varırsa, psikolojik yapısı daha da bozulacaktır.⁶⁸

1.3.1.4. Yanlış Yakıştırma ve İtham Aşaması

Bu aşamada mağdur ile ilgili çeşitli dedikoduların ortaya çıkmaya başladığı, fikir ve düşünceleri ile alay edildiği, konuşma tarzının yadırgandığı, yaptığı işlerle ilgili sürekli kasıtlı eleştirilere maruz bırakıldığı ve asılsız şeylerin konuşulmaya başlandığı görülür.⁶⁹ Aynı zamanda mağduru hedef alan çeşitli şikayetler yönetim bölümüne intikal eder. Bunun sonucunda mağdur kötülük, adaletsizlik gibi duygularla yoğunlaşabilir.

1.3.1.5. Organizasyon ve Yönetimin Olaylara Müdahil Olma Aşaması

Yönetim bu aşamada iki farklı yol tercih edebilmektedir. Olaylara aktif bir biçimde müdahale etme yolunu seçerse mobbing sona erer. Şayet yönetim pasif kalmayı tercih edip, ortaya çıkan duruma önyargılı bir tavır alarak yaklaşır, olayları yanlış yorumlayarak sorunu bir başına bırakılan mağdurda bulma eğilimi gösterir ve problemle ilgilenmeyerek adeta başından savarsa, söz konusu negatif zemin ve döngüye katılmış ve destek vermiş olur.⁷⁰ Yani mobbing sürecine katılmış ve mağdur aleyhine tavır almış olur. Nitekim bu aşamada mobbingin yönetime ulaştığı (yönetimin devreye girdiği) ancak yönetimin olaylara objektif bir biçimde yaklaşmayarak yapılan davranışları görmezden geldiği, haksız yere yapılan suçlamaları kabul ettiği, mağdurun daha da çaresiz bir duruma düştüğü, bununla beraber mağdurun haklarının ihmal edilmesine yol açtığı söylenebilir.⁷¹

⁶⁷Karatuna ve Tınaz, ss.56-57.

⁶⁸ Çobanoğlu, s.93.

⁶⁹ Çiğdem Mercanlıoğlu, “Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye’deki Hukuksal Gelişimi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2010, ss.39-41.

⁷⁰Fettahlıoğlu, s.43.

⁷¹Öztüm Tümer, s.15.

Bu aşamada mobbing iyice belirginleşerek gün yüzüne çıkmaktadır. Öyle ki çalışanlar bu durum karşısında yönetimin sessiz kaldığını veya mobbingcinin desteklenerek adeta sırtının sıvazlandığını gördüklerinde, mobbing davranışlarını uygulamaktan çekinmez hatta daha da arttırırlar.

Bu evrede genellikle mağdura iş arkadaşları tarafından leke sürülür, mağdur mimlenir. Örgütün de sürece dahil olmasıyla birlikte mağdur, kendini savunma noktasında bir çıkmaza düşer ve organizasyonel bir gücü de arkasına alan saldırganlarla baş başa bırakılır.⁷²

1.3.1.6. Psikolojik ve Fizyolojik Sağlığın Kötüleşmesi Aşaması

Bu aşamaya gelindiğinde mobbinge maruz kalmaktan dolayı iyice yalnız kalan mağdur karşılaştığı sorunları çözebilmek için kurumdan çeşitli yardım taleplerinde bulunabilmekte ve kurumdaki eğitimli uzmanların eksikliği veya yetersizliği ile karşılaşabilmektedir.⁷³ Buna bağlı olarak destek amaçlı tıbbi yardım alma yoluna başvuran mağdura destek sağlayıcı bir ortam oluşturmak yerine uzun süreli hastalık izni ve raporlar verilerek belli sürelerde iş ortamından uzaklaştırılması tercih edilmektedir. Sağlık koşulları verimli çalışmasına olanak tanımadığı için performans düşüklüğü ve sorumlu bulunduğu işlerde aksamalar yaşayabilmektedir. Bu aşamada sıklıkla rastlanılan belirtilerin, performans düşüren konsantrasyon bozuklukları, işyerinden uzakta olmak için oluşturulan bahaneler, çeşitli hastalık izinleri ve beklenmedik yıllık izin kullanımları olduğu söylenebilir.⁷⁴

Bu da mobbinge ilgili yeterli bilgisi olmayan yönetimin yanlış tanıları ile birleşerek negatif döngüyü hızlandırabilir; mağdurun iş arkadaşları tarafından ağır ithamlarla suçlanmasına, işten kaçtığı veya kaydardığı yorumlarının yapılmasına yol açabilir. Böylelikle mağdur işyerindekiler tarafından yanlış anlaşılabilir, hakkında yapılan yorumlar daha da artabilir; zor ve sorunlu, paranoyak, psikolojik dengesi bozuk ve akıl hastası damgası yiyebilecektir. Mağdurun çaresizlik

⁷² Karşlıoğlu, s.12.

⁷³ Davenport, N., ve diğerleri, (Çev.) Osman Cem Öneray, **Mobbing İş Yerinde Duygusal Taciz**, İstanbul 2003, s.20.

⁷⁴ Baykal, s.630.

aşaması denilebilecek bu aşamanın sonunda, hemen hemen her zaman işten çıkarılması veya zorunlu istifası görülebilmektedir.⁷⁵

1.3.1.7. İşe Son Verilme Aşaması

Bu aşama psikolojik taciz sürecinin son aşamasıdır ve mağdur bu aşamaya gelene kadar birçok sıkıntıyla karşı karşıya kalmıştır. Hatta mağdurun işyerindeki konumu ortada hiçbir sebep olmaksızın ard arda değiştirilmiştir. Süreç genel olarak yaşanan olaylarla ilgili bir çıkar yol bulamayan mağdurun işten ayrılması, kovulması, istifa etme/ettirilmesi, erken emekliliğe zorlanması ile son bulur.⁷⁶ İşten ayrıldıktan sonra kendisine inanılmaması durumuyla yüz yüze kalan mağdurda, Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) gibi daha vahim rahatsızlıklara rastlanabilir. Yani mağdurun duygusal gerilim ve psikosomatik rahatsızlıkların devam etmesinden dolayı, işi bırakmakla da psikolojik taciz baskısından kurtulamayarak hayatına normal bir şekilde devam edemediğine rastlanabilir.⁷⁷

İşyerinden uzaklaşan/uzaklaştırılan mağdur, içinde bulunduğu toplumsal gruplardan da kendini soyutlayabilir. Bu durumlarla yüzleşmek zorunda kalan mağdur, işyerinden uzaklaştıktan sonra içinde bulunduğu depresyon ve travma halinden çıkmak için sağlam bir psikolojik desteğe ihtiyaç duymaktadır.⁷⁸ İşyerinde psikolojik taciz sürecinin aşamalarını anlatan modellerin tümü, sürecin, şiddeti giderek yükselen bir süreç olduğunu ve genellikle mağdurun kendini çaresiz hissederek işten ayrılması ile sonlandığını ortaya koymaktadır. Ancak işyerinde psikolojik taciz sürecinin ilerleyişi mağdurun, çevresinin ve kurumun verdiği tepkilere bağlı olarak değişebilir. Kimi zaman süreç, başlamadan sona erebilir; kimi zaman da tacizcinin kurum tarafından cezalandırılması ile sonlanabilir.

1.4. Psikolojik Tacize (Mobbing) Neden Olan Faktörler

Psikolojik tacizi tek bir nedene bağlamanın doğru olmayacağı söylenebilir. Çünkü psikolojik taciz belli bir süreç içinde, birden fazla nedenin aynı anda

⁷⁵ Karatuna ve Tınaz, ss.55-56.

⁷⁶ Çobanoğlu, s.93.

⁷⁷ Tutar, (a), s.18.; Tınaz, b, s.66.

⁷⁸ Tınaz, b, s.64.

etkileşime geçmesi ile ortaya çıkmaktadır.⁷⁹ Ayrıca taciz nedeni olabilecek bir faktör aynı zamanda tacizin sonucu da olabilmektedir. Öte yandan herhangi bir örgütte psikolojik tacize neden olarak gösterilebilen stres gibi çeşitli faktörler, başka bir örgütte aynı işlevi yerine getirme noktasında yetersiz kalabilmektedirler.

Stresi, memnuniyet verici olup olmadığına bakılmaksızın her türlü isteme, bedenin uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepki olarak tanımlamak mümkündür. Yani stresin fiziksel bir durum olduğu ve başlı başına fizyolojik bir tepki meydana getirdiği söylenebilir.⁸⁰ Genel olarak stresin ya çevreden ya da bir bireyin kişisel özelliklerinden dolayı ortaya çıktığı da bilinir. Örgütsel stres ise örgütte ya da işle ilgili olarak herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi olarak tanımlanabilmektedir.⁸¹ Stres hayatın her alanında ortaya çıkabilmektedir. İş yerinde karşılaşılan stresin yanı sıra evde, okulda ve kişiler arası ilişkiler yürütülürken çok sayıda strese maruz kalınır. Şüphesiz stresin tüm bu çeşitli kaynakları birikerek genel stres düzeyine eklenir.⁸² Yani kişilerin iş dışında yaşadıkları olumsuzlukların iş yaşamına yoğun bir stres olarak yansıyabilmesi mümkündür. Bu sebeple stresin oldukça yoğun bir şekilde seyrettiği çeşitli çalışma ortamlarında, çalışanlar arasında gerçekleşen çatışma ve sürtüşmeler, ani parlamalar ve strese bağlı olarak birbirlerine karşı yükselttikleri ses düzeyleri normal sayılabilmektedir. İşyerinde psikolojik taciz sürecine neden olan faktörleri açıklığa kavuşturma noktasında, literatürde ortak bir görüş bulunmadığı söylenebilir.

Bu konuda Leymann örgütsel ve yönetime bağlı faktörlerin psikolojik tacize neden olduğunu savunurken, mağdurun kişilik özelliklerinin bu sürece katkısının olmadığını öne sürmüştür. Bir diğer görüşte ise işyerinde psikolojik tacizin ortaya çıkmasında örgütsel ve yönetsel faktörlerin olduğu kadar, mağdura ve tacizciye ilişkin özellikleri kapsayan bireysel faktörlerin de katkısı olduğunu belirtilmektedir.⁸³ Öyle ki psikolojik taciz olayını mağdurun kişisel özellikleri de tetikleyebilmektedir. Örgütte hedef seçilen kişi kendisini, hal ve hareketlerinden

⁷⁹ Tınaz, b, ss.119-121.

⁸⁰ İnayet Pehlivan, **Yönetimde Stres Kaynakları**, Ankara 1995, (b), s.5.

⁸¹ Pehlivan, b, s.11.

⁸² Ronald E. Riggio, (Çev.) Belkıs Özkara, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş**, Ankara 2016, s.250.

⁸³ Karatuna ve Tınaz, s.57.

dolayı örgütte ikinci plana atabileceği gibi diğerlerinden üstün görerek bunu her fırsatta ortaya da koyabilir. Birey bu tutum ve tavırlarıyla çevresine adeta “bana saldırabilirsiniz” diye mesaj vermekte, bireyin bu tavrı ise psikolojik tacizi tetiklemektedir.

Tabi ki psikolojik tacizin ortaya çıkmasında, örgüt iklimi ve saldırgandan ziyade mağdurun sorumluluğunu öne sürmek pek de iyi niyetli bir bakış açısı değildir. Fakat özellikle eğitim sektöründekilerin katılımı sonucu yapılan çeşitli çalışmalarda görülmüştür ki psikolojik tacizi asıl tetikleyenin mağdurun kişilik özellikleri olduğuna inananların oranı azımsanmayacak derecededir.⁸⁴ Psikolojik tacize neden olan çeşitli kişilik özellikleri Tablo 2’de yer almaktadır.

⁸⁴ Asiye Toker Gökçe, İş Yerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, Ankara, 2006.

Tablo 2: Mobbingi Tetikleyen Kişilik Özellikleri

Olumlu Özellikler				
Çalışkan,	Hakkını arayan,	Fedakar,	Yaratıcı,	Sabırlı,
Saygılı,	Mesleğini seven,	İdealist,	Dürüst,	Gururlu,
Hoşgörülü,	Mükemmeliyetçi,	Rahat,	Disiplinli,	İyi niyetli,
Hayatta	Bağımsız davranan,	Görgülü,	Düzenli,	Sosyal,
Başarılı,	Kendisiyle barışık,	İnatçı,	Özgüvenli,	Çizgi dışı,
Özverili,	Sorumluluk sahibi,	Gözlemci,	Lider,	İlkel,
Mantıklı,	Prensip sahibi,	Neşeli,	Bilgili,	Onurlu,
Açık sözlü,	Boyun eğmeyen,	Canlı,	Uyumlu,	Aktif,
Dışa dönük,	daha yetenekli ,	Güvenilir,	duyarlı,	Alçak gönüllü,
Ilımlı,	İnsanları seven,	Hırslı,	Azimli ,	Gelişime açık
Olumsuz Özellikler/Aktif				
Sinirli,	Kendisiyle barışık	Kendini	Dik başlı, İnatçı,	
Hırçın,	olmayan,	beğenmiş,	Yalancı, Anlayışsız,	
Bencil,	Maddiyatçı,	Dengesiz,	Stresli, Geveze,	
Karmaşık,	Yağcılık yapan,	Düşüncesiz,	Bunalımlı, Çıkarıcı,	
Hoşgörüsüz,	Duruma göre değişen,	Saldırgan,	Savunmacı, Kıskanç,	
Ukala,	Psikolojik sorunları olan,	Asi, Yapmacık,	Güvenilmez,	
Saygısız,	olduğundan farklı Sert,	Tutarsız, Alaycı, Kırıcı	Görünen	
Olumsuz Özellikler/Pasif				
Çekingen,	Sadece karşı cinsle	Durgun,	Sakin,	Özensiz
Saf,	iletişim kuran,	Anti-sosyal,	Korkak,	Dağınık
Pasif,	Diğerlerine göre daha	Alıngan,	Hakkını	Alıngan
Duygusal,	zengin veya yoksul,	Utangaç,	aramayan,	Tecrübesiz
Takdir	Görevinde yetersiz,	Şüpheli, Ağırkanlı,	Kuralcı	
bekleyen,	Aşırı derecede beye-	Kuralcı,	Özgüvensiz,	Anlayışsız
İçedödük,	fendi veya hanımefendi	Sessiz,	Dikkatsiz,	Sessiz
Kararsız,				

Kaynak: Toker Gökçe,b,s.56.

Yukarıdaki tabloya göre psikolojik tacizi tetikleyen belirli bir kişilik özelliği olmamakla beraber, saldırganın da mağdurun da kişilik özelliklerinin bir biçimde mobbingi tetiklediği görülmektedir. Ayrıca herhangi bir kişilik özelliğinin herhangi bir örgüt ikliminde kabul edilebilir bir özellik olduğu varsayılırken, farklı bir örgütte psikolojik tacizi tetikleyebileceği de söylenebilir.

Mobbing mağdurda çeşitli sağlık problemlerinin görülmesine yol açabilmektedir. Mağdurun endişe ve depresyon hali, takıntılı davranışları grupta bir süre sonra mobbing oluşumuna neden olabilecek olumsuz davranışların gelişmesine neden olabilir. Bu görüşlerden yola çıkılarak psikolojik tacize yol açacak ve tacizin devam etmesine neden olabilecek çeşitli faktörlerin bulunduğu söylenebilir. Çalışanlar arasındaki kıskançlık duygusu, çalışanın yaptığı işe iş arkadaşları tarafından özeniliyor olması, örgüt içi iletişim ağının zayıf olması, çalışanın iş ile ilgili konularda söz hakkının bulunmaması, çözümlenemeyen çatışmalar, aşırı iş yükü, zayıf ast-üst ilişkileri, statü ya da ödüller için aşırı rekabetçi bir ortamın oluşu ve yöneticinin takdiri ile onayını alma duygusunun, psikolojik taciz ile yakından ilişkili olduğunu söylemek mümkün olacaktır.⁸⁵

Psikolojik tacizin neden ve sonuçları arasında da kuvvetli bir bağ olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Örneğin içinde bulunduğumuz yüzyılın zor, rekabetçi, aşırı çalışmaya dayalı iş yaşamı, iş stresi kaynaklarının daha belirgin hale gelmesine yol açmıştır.⁸⁶ Bu da mağdurun stres ve sinir düzeyinin yüksek seviyelerde olması, çeşitli saplantılı davranışlarının bulunması, aynı ortamdaki çalışma arkadaşları üzerinde olumsuz birtakım etkiler meydana getirebilirken; bu gibi etkiler, kişinin çalışma hayatındaki diğer üyelerin, bir süre sonra bu davranışlara olumsuz tepkiler vermesine sebep olabilir. Keza örgüt içindeki sosyal yapının psikolojik tacize neden olabileceği ya da psikolojik taciz sonucu örgütün sağlıklı sosyal yapısının zedelenebileceği söylenebilir.

Genel olarak işyerinde psikolojik taciz sorununun tek bir nedenle açıklanamayacak kadar kapsamlı ve karmaşık bir süreç olduğu, kişilik özellikleri, mağdurun ve saldırganın konumları ve örgütsel koşulların bir etkileşimi sonucu ortaya çıktığı kabul edilebilir.⁸⁷ Psikolojik taciz olgusunun ortaya çıkmasında birçok faktörün rol oynadığı görülmektedir. Bu bölümde, işyerinde psikolojik tacizi ortaya çıkaran faktörler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler başlıkları altında ele alınacaktır.

⁸⁵ Fettahlioğlu, ss.50-51.

⁸⁶ Aşkın Keser, **İş Stresi Kaynakları Geleneksel ve Güncel Boyutlarıyla**, Ankara 2014, (b), s.20.

⁸⁷ Serap Özen, “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 9, Sayı 3, 2007, s.1.

1.4.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, gerek mağdurun gerekse tacizde bulunanın kişilik özellikleri veya psikolojik durumundan kaynaklanan nedenler olarak açıklanabilir.⁸⁸ Mağdurun kişilik özelliklerinin psikolojik şiddet sürecinde etkili olup olmadığı; etkili ise hangi özelliklerin mağduriyete sebep olduğu tartışılmaktadır.⁸⁹ Bir yanda mağdurun kişiliği tacizin nedenleri arasında sayılırken, öte yanda kişiliğin sadece saldırgan bakımından dikkate alınması gereken bir neden olduğu ileri sürülmektedir. Bu noktada hem mağdurun hem de saldırganın kişilik özellikleri incelenecektir.

1.4.1.1. Mağdurun Kişilik Özellikleri

Mobbingin cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültür ve çalışma ortamlarında gerçekleşebilecek bir olgu olduğu; buna bağlı olarak mobbing mağduru olma riskinin herkes için geçerli olduğu söylenebilir. Tabi ki kişilik özellikleri açısından mağdurun diğer çalışanlardan farklı olduğu da göz ardı edilmemelidir. Fakat ilk olarak belirtilmesinde fayda görülen konu, mobbinge maruz kalan kişilerin psikolojik rahatsızlığı olan, çalışmayı sevmeyen ve işten kaçan veya zayıf insanlar olmadıkları, aksine mobbing sürecinde kişilik özelliklerine bağlı olarak mağdurların kolay hedef veya çoğunlukla tehdit olarak algılandığının kabul gördüğüdür.⁹⁰

Çekingen, özsaygısı ve özgüveni düşük, endişeli, kararsız, içe dönük, vicdan sahibi ve itaatkar kişilik özelliklerine sahip çalışanların kolay hedef; başarılı, yaratıcı, zeki, aktif, kariyer hedefleri olan, işini seven, üstlerinin her istediklerini en iyi şekilde yapmaya çalışan fakat iş arkadaşlarına prim vermeyenlerin ise bir tehdit unsuru olarak algılandıkları söylenebilir.⁹¹ Kolay hedef olarak nitelendirilebilecek özelliklere sahip olan mağdurlar bünyelerinde barındırdıkları bu özelliklerinden dolayı bir şekilde diğerlerinin saldırganlığını harekete geçirmekte ve mobbing süreci içinde kendilerini savunamamaktadırlar.

⁸⁸Rozi Mızrahi, “Çalışma Hayatında Mobbing ile Mücadele Yöntemleri”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2013, ss.445-446.

⁸⁹Fettahlıoğlu, ss.50-54.

⁹⁰ Özen, ss.11-12.

⁹¹ Burcu Taner, “İşyerinde Pasif Şiddet Daha Tehlikeli”, DHA, <https://www.haberler.com/mobbingin-hedefi-zeki-ve-yaratıcı-kisiler-2323250-haberi/>

Bu bireyler kendilerine yönelen mobbing uygulamalarına karşı mücadeleci bir tavır sergilemek yerine işleri akışına bırakabilirler. Bu bağlamda kurbanların yapılan baskılara ve otoriteye direnme güçlerinin hedef seçilmelerine neden olabileceği söylenebilir.

Süreç içerisinde mağdurun kendisine karşı yöneltilen düşmanca davranışları nasıl algıladığı da önem arz eden başka bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak mağdurlar, mağduriyetleri sonucunda kendilerini suçlamaktan kaçınarak yönetim ve örgüt sisteminin yetersizliği ve kötü şansları nedeniyle haksızlığa uğradıklarını veya özel yaşamlarını, dini inançları ya da dış görünüşlerini maruz kaldıkları psikolojik şiddetin nedeni olarak görmekte; maruz kaldıkları taciz davranışlarını daha çok saldırganın kişilik özellikleri ile açıklamaya çalışmaktadırlar.⁹² Bunun yanında işlerini seven, yaptıkları işle bütünleşen, örgütün hedeflerine ve saygınlığına inanan ve samimi biçimde katkıda bulunan kimseler de psikolojik tacize maruz kalmaktadırlar. Öyle ki Türkiye’de bankacılık ve finans, borsa ve eğitim gibi öncü sektörlerde çalışan kişiler üzerinde yapılan çeşitli araştırmalar, mobbinge maruz kalanların çoğunun seçkin insanlardan oluştuğunu, bunların yanında çok iyi bir kariyerleri ve üstün kavrayış ile sezgi yeteneklerinin olduğunu, dünyaya bakış açıları yönünden çeşitliliğe sahip ve olayları farklı noktalardan ele alıp değerlendiren kişiler olduklarını göstermektedir.⁹³ Çobanoğlu, mobbinge maruz kalan kişilerin duygusal zeka açısından oldukça gelişmiş insanlar olduklarını belirtmektedir.⁹⁴ Keza çeşitli araştırmacılar tarafından işyerlerinde yaratıcı kişilerin yeni fikirler geliştirebildikleri için mobbinge hedef olma olasılıklarının oldukça yüksek olduğu belirtilmiştir.⁹⁵

Çeşitli araştırmalar sonucunda elde edilmiş olan, mobbinge maruz kalanların genel karakteristiğini yansıtabilecek bireysel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁹⁶

⁹²Karatuna ve Tınaz, ss.64-70.

⁹³ Çobanoğlu, ss.51-52.

⁹⁴ Çobanoğlu, s.52.

⁹⁵ Adnan Nur Baykal, **Yutucu Rekabet Kanunu Devrindeki Psikolojik Şiddetten Günümüze**, İstanbul 2005, s.12.

⁹⁶ Çobanoğlu, s.24. ; A.N.Baykal, s.12.;Davenport N. ve diğerleri, s.49.

- Fiziksel özellikleri
- Cinsiyetleri
- Performansının ortalamadan yüksek veya düşük olması
- Grup takilerden farklı olması
- Özel hayatının diğerlerinden farklı olması
- Milliyeti
- Kariyer veya mevkisi
- Üstün bir duygusal zekaya sahip olması
- Diğerlerine göre daha genç veya yaşlı olması

1.4.1.2. Saldırganın Kişilik Özellikleri

Çalışma hayatında sıkça rastlanan psikolojik taciz olaylarında, mağdurun kişilik özelliklerinin yanı sıra saldırgan tarafın da kişiliğinin etkili olduğu, ayrıca bu noktada mağdurun kişilik özelliklerinin, saldırgan tarafı tetikleyerek, onu harekete geçmeye sevk ettiği söylenebilir.

Saldırganın niyet ve kişilik özelliklerinin, mobbing kapsamında tanımlanan, saldırgan ve zorbaca davranışların temelini oluşturduğu; saldırganın karakteristik özelliklerinin de net bir biçimde belirlenemediği ve bunun mağdurun kişisel özelliklerini belirlemekten güç olduğu söylenebilir. Bunun nedeni ise işyerinde psikolojik taciz uygulayanların, yapılan araştırma ve çalışmalara katılma noktasında isteksiz davranmaları ile açıklanabilir. Bu bağlamda Leymann bireyi psikolojik taciz davranışına yönelten dört temel nedenden söz etmektedir.⁹⁷

Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak: Saldırgan “kabul etmiyorlarsa gitsinler” düşüncesiyle, çalışanı bir grup kuralını kabule zorlar. Zira saldırgan grubun uyumu arttıkça daha çok güç kazanacağını düşünmektedirler.

Düşmanlıktan hoşlanmak: Bu özelliklerini ve duygularını, işyerinde hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için harekete geçirebilmektedir. Böylesi bir nedenin yol açtığı olayda, saldırganın işyerindeki statüsünün hiçbir (işveren, çalışan ya da iş arkadaşı) önemi yoktur. Psikolojik taciz sürecini başlatan

⁹⁷ Tınaz, a, ss.79-83.; Karşlıoğlu Yeni, ss.48-49.

hıyerarşik pozisyona bağlı bir g değil, saldırganın hoşnutsuzluğu ve düşmanlığıdır.

Can sıkıntısı içinde zevk arayışı: Saldırganın eziyet etmekten ve acı çektirmekten hoşlanan, sadist bir kişiliğe sahip olmasídır. Asıl amaç, hoşlanmadığı birinden kurtulmak değil, sadece eziyet etmektir.

nyargıları pekiştirmek: Saldırgan, bir kimseye belli bir sosyal, ırksal, dini ya da etnik bir grubun yeliği nedeniyle taciz uygulayabilir. Bunun da psikolojik tacizin işyerinde ayrımcılığı pekiştirerek, yeniden ürettiği söylenebilir.

1.4.2. Örgütsel Faktörler

İşyerlerin de mobbingin belli başlı bir nedeni olmamakla beraber, birçok faktör mobbingi ortaya çıkarabilmekte ve sektörler arasında mobbing davranışının yaygınlığı açısından çeşitli farklılıklar gözlemlenebilmektedir. Bazı sektörlerde mobbinge daha sık rastlanmaktadır. Bunun nedenleri arasında örgütün yapısı, örgütsel belirsizlikler, örgüt içi iletişim eksikliği, yetki ve sorumluluk dağılımındaki çeşitli problemler ve yerleşmemiş örgüt kültürü sayılabilir.⁹⁸

Örgütlerde mobbingi tetikleyen önemli konuların başında örgütün yapısından kaynaklı faktörler gelir. Kötü yönetim tarzı, çeşitli şekillerde çatışmaya yol açabilecek ařırđ rekabetçi bir iş ortamının bulunması, dllandirme sistemlerinin kapalı oluşu, yetki ve sorumluluk dağılımındaki dengesizlikler, nedeni açıkça belirtilmeyen ve sıklıkla yaşanan değişimler, yetersiz iletişim olanakları, takım çalışmalarının olmayışı ve eğitim eksiklikleri mobbinge uygun ortam hazırlayabilir.⁹⁹ İşin yetersiz örgütlendiği ve iş tatmininin olmadığı örgütlerde de psikolojik tacizin ortaya çıkma olasılığı daha büyüktür.¹⁰⁰ Keza hıyerarşik yapıların katı olduğu örgütlerde psikolojik tacize zemin hazırlayan kültürel yapıların mevcut olduğu da söylenebilir. Çünkü bu tarz yerlerde yönetim gücünü, insani duyguları göz ardđ ederek kullanmaktadır.

Büyük rgtlerde de daha küçük olanlara kıyasla mobbinge daha fazla karşı karşıya kalındığı söylenebilir. Bunun nedeni ise büyük örgütlerde olumsuz

⁹⁸ iğdem Kirel, **rgtlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi**, Eskişehir 2008, s.41.

⁹⁹ Kirel, s.42.

¹⁰⁰ Toker Gökçe, b, s.42.

ve saldırgan davranışların küçük olanlara göre daha kolay gizlenebilmesi ile açıklanabilir.¹⁰¹ Bu tarz işyerlerindeki belirli pozisyonları elde edebilmek için bireyler arası acımasız rekabetler yaşanabilmektedir. Bu rekabet ortamı iki taraf arasında bir anlaşmazlık meydana getirebilir. Mağdur boyun eğmeyi reddeder ve kontrole direnç gösterirse, öfkelenen mobbing aktörü harekete geçer. Mağduru kendi iradesine bağımlı hale getirmek için mağdurun özsaygısına ve özgüvenine yüklenir. Mobbing aktörü bu yolla, mağdurun şahsına olan saygısını kaybettirerek, kendisine karşı saygılı ve terbiyeli, koşulsuz itaat eden biri haline getirmeye çalışır.¹⁰²

Zayıf ve adil olmayan iş organizasyonunun da mobbingi etkileyen bir başka faktör olduğu söylenebilir. Örgütün yaptığı adaletsiz performans değerlendirmeleri, eşit işe eşit ücretin verilmemesi, örgüt kurallarının olması gerekenden katı olması mobbingi tetikleyen organizasyon hatalarıdır.¹⁰³ Yöneticinin otorite kullanımındaki özensiz davranışlarının da kolaylıkla mobbinge yol açabileceği söylenebilir. Örneğin yöneticinin, çalışanların giyim tarzı, iş dışındaki davranış hal ve hareketleri veya arkadaş seçimi gibi konulara müdahale etmeye çalışması, çalışanların tepkilerini çekebilir. Haliyle bu duruma maruz kalan çalışanlar, yöneticinin örgüte bağlı otoritesinin sınırlarını aştığını düşünürler. Bu noktada yöneticinin otorite gücünün kendisine değil örgütteki üstlendiği role verildiğini unutmadan hareket etmesi gerekmektedir.¹⁰⁴ Bu bilinçle hareket etmeyen örgüt yöneticileri ve çalışanlar arasında yaşanan çeşitli anlaşmazlıklar doğal olarak psikolojik tacize yönelebilir. Bu konuda örgütlerde uygun destekleme yöntemleri bireylerin bu durumla başa çıkmalarında hayati rol oynamaktadır.¹⁰⁵ Örgütlerdeki çeşitli destek yöntemlerinin ve insan kaynakları gibi birimlerin bu konularda yeterli uzmanlığa sahip olmamasının, bireylerin maruz kalabilecekleri psikolojik taciz olaylarına karşı sessiz kalmalarına sebep olabileceği söylenebilir.

¹⁰¹ Toker Gökçe, b, s.41.

¹⁰² Hasan Tutar, “İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2004, (b), ss.109-110.

¹⁰³ Kırel, s.38.

¹⁰⁴ Toker Gökçe, b, s.43.

¹⁰⁵ Kırel, s.38.

Bu sayılan nedenlere ek olarak işyerinde psikolojik tacize yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁰⁶

- İnsan kaynakları masraflarının en düşük seviyelere çekilmesi
- Kapalı kapı politikasının uygulanması
- Hiyerarşik yapının fazla olması
- İletişim kanallarının yetersizliği
- Çatışma yönetiminin ve şikayet işlemlerinin yetersizliği
- Liderlik problemleri
- Monotonluk
- Ahlak dışı uygulamalar
- Yöneticilerin mobbing varlığına inanmamaları veya inkarı
- Günah keçisi bulma alışkanlığı
- Takım çalışmasının yetersiz oluşu
- Örgütteki değişimlerin sıklıkla yapılması
- Mobbingin örgüt içi disiplini sağlamada ve verimin arttırılmasında bir araç olarak kullanılması

1.5. Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarafları

İşyerinde psikolojik taciz olaylarının ortaya çıkmasının temel bir nedeni olmamasının yanı sıra, psikolojik taciz hiçbir kültür farkı gözetmeksizin bütün işyerlerinde kendini gösterebilen bir olgudur ve iş yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır.¹⁰⁷ Bu nedenle çalışma yaşamında herkes, psikolojik taciz olgusu içerisinde rol almaya adaydır.¹⁰⁸ Psikolojik taciz vakalarında üç tip ayırt edici ana aktörden söz etmek mümkündür.¹⁰⁹ Bunlardan ilki mobbing uygulayanlar (saldırganlar, tacizciler), ikincisi mobbing mağdurları (kurbanlar), son olarak üçüncü aktör ise tüm bu sürecin izleyicileridir.¹¹⁰ Kendine ait rolü oynayan bu üç

¹⁰⁶ Tınaz, b, ss.121-122.; Kirel, s.43.; Semra Tetik, “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:12, Sayı:18, 2010, s.85.

¹⁰⁷ Tınaz, b, s.64.

¹⁰⁸ Fettahlıoğlu, s.93.

¹⁰⁹ Fikret Aksoy; **Psikolojik Şiddetin (Mobbing) Sağlık Çalışanlarına Etkisi**, İstanbul 2008, s.30.

¹¹⁰ Tekin Akgeyik ve diğerleri, “İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı:56, 2009, (c), s.120.

grubun her birinin, kendi özelliği ve etkinliği vardır.¹¹¹ Ayrıca belirtmek gerekir ki hayatının bir bölümünde mobbinge maruz kalmış olan birisi, yine hayatının belli bir bölümünde yıldırıcı davranışlar sergileyip başka birine mobbing uygulayabilir.¹¹²

Mobbingi, sürece dahil olanların eşit şartlar altında bulunmadığı acımasız bir oyuna benzetmek mümkündür. Mağdur eğer bu süreç içinde etrafında olan bitenleri, farkına varması gereken süreden geç idrak ederse, oyunun dışına itilmesi, bir başka deyişle işinden olması içten bile değildir.¹¹³

1.5.1. Mobbing Uygulayanlar (Saldırganlar, Tacizciler)

Psikolojik taciz uygulayıcılarının, hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla uygun olmamakla beraber, çevrelerinde sergiledikleri belli başlı davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür.¹¹⁴ Tacizciler açısından en çok merak edilebilecek konuların başında, nasıl bir kişilik yapısına sahip oldukları gelebilir. Çünkü sonuçta psikolojik taciz olayını belli insanlar belli davranışlarla gerçekleştirmektedirler. “Kimdir bu insanlar ve nasıl tespit edilirler?” gibi sorular düşünülebilir. Fakat ne yazık ki tacizcilerin kişilik özellikleriyle ilgili çok fazla şey bilinmemektedir. Çünkü tacizciler yapılan araştırmalara katılma noktasında gönüllü davranmamakta, çoğu kez konuşmaktan kaçınmaktadırlar. Tacizcinin kişilik özelliklerine ilişkin yapılan çalışmaların sonuçları, çoğunlukla mağdurların görüşlerini yansıttığı için bu kişilerin özellikleri ile ilgili kesin yargılarda bulunmak oldukça zordur.¹¹⁵

Fakat literatür incelendiğinde bazı çalışmaların bazı kişilik özelliklerini tespit edebildiği görülmektedir. Psikolojik taciz uygulayıcısının kişiliğini inceleyen pek çok çalışma, taciz davranışı ve kişilik bozuklukları arasındaki ilişkiden söz etmektedir.¹¹⁶

¹¹¹ Tetik, s.84.

¹¹² Karşlıoğlu Yeni, ss.36-37.

¹¹³ Tınaz, b, s.65.

¹¹⁴ Aksoy, s.31.

¹¹⁵ Karatuna ve Tınaz, s.26.

¹¹⁶ F. Burcu Savaş Kutsal, “Yargıtay Kararları Işığında İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, **İ.Ü. Hukuk Fakültesi Mecmuası**, Cilt:74, 2016, s.624.

Çoğunlukla duygu kontrolünde sorun yaşayan, düşük empati kurma seviyesinde (çocukluktan itibaren yeteri kadar sevgi ve sıcaklık alamamaya bağlı), mağdur hakkında çok peşin yargılarda bulunan (işyerine katılır katılmaz mağdurla ilgili belli çıkarımlarda bulunma ve önyargılı olma gibi), kırılabilir bir özgüvene sahip olan yani sürekli savunulma ihtiyacı hisseden, dışarıya bağlı, sürekli meşru kılınmak isteyen kişilerin gerek günlük yaşantılarında gerekse iş ortamlarında psikolojik taciz uygulamaya yatkın yapıda oldukları görülmektedir.

İşyerinde psikolojik taciz uygulayanlar, kendi eksiklerinin telafisi için bu yola başvururlar.¹¹⁷ Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik, onları başkalarına karşı küçük düşürücü davranmaya itmektedir. Bu açıdan psikolojik taciz eyleminin bir kompleksli kişilik sorunu olduğu söylenebilir.¹¹⁸

Leymann kendi eksiklerini kapatmak için psikolojik tacize başvuran kişilerin gerçekleştirdikleri eylemler ile ilgili nedenleri beş ana grupta toplamaktadır:¹¹⁹

- Çalışma grubuna yeni katılan bir üyenin/kişinin, çoğunluk tarafından düzenlenmiş olan kurallara uymaya zorlanması,
- Kişinin sosyal açıdan zayıf olan üyelerle dalga geçerek, öfkesini onlardan alması,
- Bir kimsenin diğer çalışanlara göre farklılıklarının (cinsiyet, ırk ve inanç vb.) söz konusu olması,
- Kişisel bir düşmanlığın söz konusu olması,
- Bir çalışma grubunun vakit geçirmek için bir çalışanla alay etmesi.

Ayrıca psikolojik taciz uygulayanların kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda elde edilen verilere göre, genel olarak bu kişilerin güvensiz, kuşkucu, kinci, öfkeli ve kıskanç bir kişilik yapısına sahip oldukları¹²⁰ bunların yanı sıra, kurnaz ve fırsatçı oldukları, hırslarının yeteneklerinden fazla

¹¹⁷ İrem (Kıroğlu) Bayat ve Beril Baykal, “Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Olgusu ve Hukuki Sonuçları”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:17, Sayı:3, 2015, s.200.

¹¹⁸ Senem Ermumcu, İşyerinde Psikolojik Taciz, İzmir 2011, s.27.

¹¹⁹ Fettahlioğlu, s.95.

¹²⁰ Çobanoğlu, s.35.

olduğu ve bu nedenlerden dolayı sorumluluktan mümkün olduğunca kaçındıkları ifade edilmektedir.¹²¹ Mobbing uygulayanlar, genellikle ilgi görmek isteyen, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı ihtiyaç duyan silik karakterli insanlardır. Suçlayıcı ve yargılayıcı olduklarından dolayı çevreleri için sürekli olumsuz senaryolar kurmaktadır.¹²² Kendilerini aslında olduğundan üstün göstermek isteyen bu kişilerin, ikiyüzlü, astlarına zulüm edebilmek için üstlerine karşı aşırı yaranmacı ve kendilerini onursuz davranışlar sergilemekten alıkoymayan insanlar olduğu da ortaya konulmuştur.¹²³ Bu nedenle psikolojik taciz uygulayıcıları çalışma ortamlarında genellikle sakın, ilgili, düşünceli ve her şeye hakim görünmek istemekte; kurbanlarına karşı, işleri hakkında olumlu söylemlerde bulunurken, üstlerine onun işe yaramadığını telkin etmeye çalışmaktadırlar.¹²⁴

Yıldırıcı davranışları alışkanlık haline getirenlerin zorunlu olarak yalana eğilimli, her şeyi inkar eden, kötü niyetli ve vicdan yoksunu, pişmanlık duymayan, gücü her şeyin üzerinde gören, yıkıcı, esnek davranamayan, bencil, duyarsız güvensiz, olgunluk konusunda kendilerini geliştirememiş ve ahlaki düzlemin dışında bireyler oldukları söylenebilir.¹²⁵ Taciz eğilimi olanların çoğunlukla bu tür davranışları bir strateji olarak benimsedikleri ve temelde rakip olarak algıladıkları kişilere psikolojik açıdan zarar vererek başarısız kılma çabası içinde oldukları anlaşılmaktadır. Nitekim bu tür davranışların tolere edilmediği hatta cezalandırıldığı örgütlerde, psikolojik taciz vakalarının sıklığı dikkate değer derecede gerileyebilmekte, ayrıca daha önce taciz davranışları gösteren kişilerin de bu tür davranış ve tutumlarını terk etme eğilimine girdikleri görülebilmektedir.¹²⁶ Sonuç itibarıyla psikolojik taciz uygulayan kişilerin agresif, takıntılı, kişisel çıkarlarını ön planda tutmaya eğilimli oldukları ve psikolojik tacizi adeta bir silah olarak kullanmayı tercih eden bir profil sergiledikleri anlaşılmaktadır.¹²⁷ Tablo 3'te taciz uygulayıcısının kurbanına söyledikleri ile aslında söylemek istedikleri birlikte sunulmuştur.

¹²¹A. N. Baykal, s.10

¹²²Tutar, a, s.39.

¹²³Ermumcu, s.27.

¹²⁴Çekin, s.13.

¹²⁵Tutar, b, ss.111-112.

¹²⁶Akgeyik, c, s.122.

¹²⁷Ermumcu, s.28.

Tablo 3: Tacizcinin Söyledikleri ve Söylemek İstedikleri

Tacizcinin Söylediği	Tacizcinin Söylemek İsteddiği
Bana güven.	Bana kesinlikle güvenme.
Senin burada çalışman konusunda önemli zorluklar yaşadık.	Senin burada çalışman konusunda önemli zorluklar yaşadım.
Sen hiçbir zamankonusunda ilerleme gösteremedin.	Ben hiçbir zamankonusunda ilerleme gösteremedim.
Seni her zaman korumaya çalıştım.	Kendimi her zaman korumaya çalıştım.
Ben sadece senin iyiliğini düşünüyorum.	Ben sadece kendi iyiliğimi düşünüyorum.
Bu toplantıyı sadece senin sağlığından endişe duyduğum için yapıyorum.	Bu toplantıyı başkalarının senin sağlık sorunlarına ilişkin sorular sormasından endişe duyduğum için yapıyorum.
Öğrenciler/hastalar/müşteriler senin için diyor ki...	Ben öğrencileri/hastaları/müşterileri senin için ... demeleri konusunda teşvik ediyorum veya onların seninle ilgili ...dediklerini hayal ediyorum.
Senin hakkında şikayetler alıyorum.	Senin hakkında bir şikayet uydurdum veya başkasını seni şikayet etmesi için teşvik ettim.
Seninle çok iyi anlaşıyoruz.	Seninle iyi anlaştığımıza ikna olman lazım veya seni taciz ettiğimi başkalarından saklamak için ilişkimizin normal olduğunu kanıtlamalıyım.
İşten/bölümden ayrılmak senin kendi profesyonel tercihidir.	İşten/bölümden ayrılman benim menfaatim için önemlidir.
Bu işi aramızda resmiyete dökmeden halledebiliriz.	Sana yaptıklarımın kimsenin haberi olmamalı.

Kaynak: Tınaz ve Karatuna içinde(28), Field, Tim. Bully in Sight: How to predict, resist, challenge and combat workplace bullying. Oxfordshire: Success Unlimited,1996, ss.91-92.

Konuyla ilgili çalışmalar yapan yazar ve araştırmacılar 14 olası mobbing profili tanımlamışlardır. Genel kişilik özelliklerine göre en sık rastlanan mobbingci tipleri farklı özellikleriyle açıklanacaktır.¹²⁸

1.5.1.1.Narsist Mobbingci

Klinik olarak, sosyal özürlü olan ve kendini korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için elindeki gücü kullanmaya yetkili gören, fazlasıyla gösterişli bir

¹²⁸Kirel, s.30.

hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli olarak diğerlerinden üstün gören ve bunun kabulünü arzulayan kimselerde narsist kişilik bozukluğu adı verilen zihinsel bir bozukluk vardır.¹²⁹ Narsist kişilik bozukluğu bulunan kişiler, başkasının düşüncelerine ve isteklerine ilgisiz kalan, kendini beğenmiş, sürekli olarak kendini ön plana çıkarmak isteyen kişiler olarak adlandırılırlar.¹³⁰ İnsanın kendini sevmesi, kişiliğine saygı duyması ve kendini koruma altına almak istemesi onun doğasında var olan bir özelliktir. Fakat psikolojik şiddet uygulayıcılarının kendilerine karşı duydukları yersiz hayranlığın oldukça abartılı olduğu söylenebilir. Bu tarz bir kişilik yapısına bürünenler üstünlük duygularını öne çıkarma, herkes tarafından beğenilme ve yaptıkları herhangi bir iş için abartılı bir şekilde övülme ihtiyacı hissederler.¹³¹

Sempton vermeyen psikotikler olarak adlandırılan sapkın narsistler, duymak istemedikleri acılarını ve kabulünü reddettikleri iç çatışmalarını, bir başkasına yükleyerek, adeta kendi dengelerini bulmaya çalışırlar.¹³² Kendilerini büyük güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak gördükleri için, her şeyi hak ettiklerine inanır; kurbanlarına karşı küstah, kendini beğenmiş davranış veya tutumlar sergilerken acımasız olurlar. Bekledikleri hayranlık ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı yine aynı oranda acımasızdırlar. Başkaları onları hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa, aşırı bir öfke, öç alma duygusu ve kırgınlık hislerine kapılırlar.¹³³ Her daim özel işlem görme beklentilerini canlı tutarak hukuk ve ahlak kuralların üzerinde olduklarını düşünür etik kuralları umursamazlar. Hiyerarşik olarak yükselmek için her yola başvururlar.¹³⁴

Narsist kişiliğe sahip olanlar gerçekten fazlasıyla gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli diğer insanlardan üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerdir.¹³⁵ Dost ve arkadaşlarını kendileri gibi özel olduklarını düşündükleri çevrelerden seçerler ve insanlar arası ilişkileri

¹²⁹ Tutar, b, s.112.

¹³⁰ <https://www.sabah.com.tr/saglik/2016/01/21/narsistik-kisilik-bozuklugu-nedenleri-nelerdir>

¹³¹ Tınaz, b, s.68.

¹³² Tınaz, b, s.68.

¹³³ Senem Yılmaz, “Mobbing Nedir?”,

http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/67523/34987/senem_y%C4%B1lmaz-mobbing.pdf

¹³⁴ Tınaz, b, s.68.

¹³⁵ Baykal, s.631.

önemsemezler. Kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak gördükleri için, her şeyi hak ettiklerine inanırlar.¹³⁶

Narsist mobbingcilerin kişilik özelliklerinde ön plana çıkan en belirgin unsurların aşağıdaki gibi sıralanabilmesi mümkündür.¹³⁷

- Kendini özel ve önemli görmek
- Empati kuramamak
- Kin/öfke ve kıskançlık duyguları
- Özgüven/özsaygı duygusu ve başkalarından övgü beklentisi
- Eleştirilere aşırı duyarlılık
- Menfaatçilik
- Aşırı derecede tutkular
- Başkalarına bağlı olma acziyeti

1.5.1.2. Antipatik Kişilikli Mobbingci

Sürekli olumsuzdurlar ve iş ortamındaki bireylerde umursamaz bir tavırla hata ararlar. Sürekli konuşarak her şeyden şikayetçi olurlar. Etraflarındaki kişileri, şikayetleri ile bıktırır, öz benliklerinde sahip oldukları korku ve güvensizliklerini bir başkasına çamur atarak yenmeye çalışırlar. Diğer çalışanları sürekli olarak daha fazla işle meşgul olmaya ittikleri için, kendi yöneticileri tarafından sevilirler.¹³⁸ Bu özelliklere sahip olan psikolojik taciz uygulayıcıları, kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna kötü niyet içeren ve hile dolu eylemlere başvurmadan çekinmezler.

Haddinden fazla denetleyen, korkak ve sinirli bir yapıya sahiptirler. Örgüt içindeki güçlerini daima yüksek bir seviyede tutmak istemektedirler. Öyle ki sahip oldukları konumu elinden alacaklarını düşünerek, iş ortamındakilerin tümünü kendilerine rakip görürler. Kendilerine göre savunma mekanizmalarını sürekli açık tutarak karşıdakine psikolojik taciz uygulama konusunda tereddüt

¹³⁶ Aksoy, s.31.

¹³⁷ Fettahlioğlu, s.101.

¹³⁸ Tınaz, b, s.83.

etmezler.¹³⁹ Kendi sorunlu kişiliklerini saklamak amacıyla, diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde sürekli bir güç kullanma eğilimindedirler.¹⁴⁰ Böylelikle bu kişiler işyerinde memnuniyetsizlik ve gerginlik dolu bir örgüt ikliminin oluşmasına sebebiyet verirler.¹⁴¹

1.5.1.3. Hiddetli/Bağırın Mobbingci

Bu tür mobbing uygulayıcılarının karakter özelliği nedeniyle fevri, sürekli bağırın, eziyetten haz alan, başkalarıyla iletişime geçme noktasında sıkıntıları olan, sürekli olarak toplantı veya kişiler arasındaki görüşmeleri bölen, insanları rahatsız eden ve bundan zevk alan, sinir ve huysuzluk krizleriyle işyerini çekilmez yapma eğiliminde olan ve bağırıcılarında etrafındakilerin geri çekilmesinden hoşnut olan kişiler oldukları söylenebilir.¹⁴² Bu özelliklere sahip olan kişiler etraflarına korku verip yıldırarak, kontrol sağlamaya çalışırlar. Ortada hiçbir sebep yokken etraflarındakilere bağırıp çağırır ve hatta küfredebilir, daha sonra da hiçbir şey olmamış gibi yeniden işlerinin başına dönüp çalışabilirler. Her şeyin onların söylediği şekilde yapılmasını isterler ve sık sık amirin veya patronun kendileri olduğunu hatırlatarak göz korkutur;¹⁴³ hedef aldıkları kişileri, işlerini kaybetmek veya işlerini değiştirmekle tehdit ederler.¹⁴⁴ Çalışma ortamında bu tarz bir kişi karşısında mobbinge maruz kalmamanın neredeyse olanaksız olabileceği söylenebilir. Bu kişiler, içlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkma konusunda yetersiz kaldıkları için sürekli olarak başkalarıyla uğraşma eğilimi gösterir, kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılarlar.¹⁴⁵

Bu uygulayıcılar, duygusal kontrolü olmayan, işyerindeki ruh hali sürekli değişen ve beklenmedik öfke gösterileri sergileyen tacizcilerdir. Hedef aldıkları kişileri insanların gözleri önünde küçük düşürmek suretiyle, herkese kendisinden korkulması gerektiğini ispatlamaya çalışırlar.¹⁴⁶

¹³⁹ Baykal, s.631.

¹⁴⁰ Tutar, b, s.112.

¹⁴¹ http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/67523/34987/senem_y%C4%B1lmaz-mobbing.pdf

¹⁴² Tınaz, b, s.70.;Kırel, s.32.

¹⁴³ Aksoy, s.31.

¹⁴⁴ Tınaz, b, s.70.

¹⁴⁵ <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=38&sira=439>

¹⁴⁶ Karatuna ve Tınaz, s.29.

1.5.1.4. Eleştirici Mobbingci

Kendi eksikliklerini ve güvensizliklerini, başka birinin performansını kötüleyerek veya önemsiz ayrıntılara takılarak gizlemeye çalışan tacizcilerdir. Başkalarının yetersizlikleri konusunda sürekli şikayette bulunur ve hedeflerini küçük düşürmek için onları olmayan hatalarla suçlarlar.¹⁴⁷ Başkalarının yaptığı işten hiç memnun kalmaz, sürekli olumsuz düşünür ve eleştirilerde bulunurlar. Yaptıkları tüm eleştirilere karşın kendileri de herhangi bir çözüm önermezler.¹⁴⁸ İşyerinde memnuniyetsiz ve gergin bir örgüt ikliminin oluşmasına sebep olurlar.

1.5.1.5. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingci

Mobbingcinin, çalışma yaşamı dışında kendi özel yaşamında karşılaştığı tüm olumsuz duygular, tüm yetersizlikler, kötü deneyimler, problemler veya çatışmalar, genellikle o kişide giderilmesi güç hayal kırıklıklarına yol açar. Yaşanan tüm olumsuz duygular, tüm yetersizlikler veya kötü deneyimler, iş yaşantısına taşınır ve başkalarına yansır. Bu kişiye göre diğer insanlar, benzer sorunları ve olumsuz duyguları yaşamadıkları için, onun düşmanıdır. Daima başkalarına karşı haset ve kıskançlık duyguları mevcuttur.¹⁴⁹

Hayal kırıklığına uğramış mobbingciler grubunda, kadınların daha sık yer aldıkları söylenebilmektedir. Kadın karakteri, duygusal ve ailevi değerlere daha fazla odaklandığından, bu bağlamda karşısına çıkan problemlerden de daha çok etkilenmesi doğal kabul edilebilir.¹⁵⁰

1.5.1.6. Megaloman (Kendini Çok Büyük Gören) Mobbingci

Kendilerini çok üstün gören bu kişiler, girdikleri her ortamda haddinden fazla olan özgüvenlerinin, kendilerinden önce fark edilmesini isteyen, kendilerini adeta dünya üzerindeki tüm varlık ve değerlerin üzerinde gören kişilerdir.

Kendilerini herkesten üstün gören ve çeşitli numaraları zorlanmadan yapabilen bu kişilerin, kendilerine olan güvensizlikleri başkalarına karşı

¹⁴⁷Karatuna ve Tınaz, s.29.

¹⁴⁸<http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=38&sira=439>

¹⁴⁹http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/67523/34987/senem_y%C4%B1lmaz-mobbing.pdf; Tetik, s.84.

¹⁵⁰<http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=38&sira=439>

kıskançlık, nefret ve saldırganlık olarak yansımadır. Genelde megaloman kişilik yapısına sahip bu kişiler, bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermezler. Bu kişilere göre tüm kaynakların kontrolü (zaman,materyal,para vs.) kendilerine aittir ve uydurdukları kurallara herkes riayet etmek zorundadır. Yapılacak her türlü işte mutlaka kendilerinden onay alınmalıdır.¹⁵¹ Hedef seçtikleri kişilere sürekli kendilerinin üstün olduğunu kabul ettirme gereği duyarlar. Hedefleriyle tüm ilişkilerini aniden keser, toplantılara katılımlarını engeller, verdikleri bilgileri değiştirir ve çağrılara cevap vermezler. Mağdurun duyamayacağı kadar alçak sesle konuşur veya yorumlanması güç yanıtlarla mağdurun aklını karıştırırlar.¹⁵² Koşullara göre yeni kurallar uydururlar ve bu kurallara kendileri dışında herkes uymak zorundadır. Böylece işyerinde kariyer basamaklarını çıkma yolunda emin adımlarla ilerleyenlerin önüne taş koymaya çalışırlar.¹⁵³

1.5.2. Mobbing Mağdurları (Kurbanlar)

İşyerinde psikolojik tacizin, cinsiyet veya statü farkı gözetmeden tüm kültürlerde ve tüm işyerlerinde gerçekleşebilen bir olgu olduğu için mobbinge maruz kalma riskinin de herkes için geçerli olduğu söylenebilir.¹⁵⁴ Mağdurun kişilik profili ve bu kişiliğin psikolojik davranışını ortaya çıkarmadaki rolü önemli bir tartışma konusudur. Mağdurun kişilik özellikleri ile işyerinde psikolojik taciz arasında ilişki olmadığını gösteren araştırmalar olduğu gibi, mağdurun olumsuz özelliklerinin işyerinde psikolojik taciz nedeni olduğunu gösteren araştırmalar da mevcuttur.¹⁵⁵ Standart bir profilden söz etmek mümkün olmasa da araştırmalar belirgin bazı kişilik özelliklerinin psikolojik tacize uğramaya daha açık olduğunu ortaya koymaktadır.

Mobbing mağdurları genellikle dürüst, doğru ve güvenilir, çalışkan ve nitelikli, kendilerini başkalarına beğendirme ihtiyacı içerisinde olmayan, özgüveni yüksek, kısmen yargılayıcı ama suçlayıcı olmayan, kişi ve olaylarla değil

¹⁵¹ Tınaz, b, s.82.

¹⁵² <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=38&sira=439>

¹⁵³ Tınaz, b, s.82.

¹⁵⁴ Tınaz, b, s.100

¹⁵⁵ Bayat ve Baykal, s.201.

düşüncelerle uğraşmayı hedef seçen;¹⁵⁶ bunun yanı sıra aşırı endişeli, ihtiyatlı, sözlerinin yanlış anlaşılma ve kötü niyetle çarpıtılma endişesini daha fazla hisseden, tek güvenceleri dürüstlükleri ve iyi niyetleri olan kişilerdir. Mağdurların iyi niyetli olmaları ve kendi sınırları içinde yaşamaları, mobbing aktörlerini cesaretlendirmektedir. Mağdurun iyi niyeti ve sabrı diğerleri tarafından “zafiyet”, yaklaşma çabası ise “yer edinme” endişesi olarak görülmektedir.¹⁵⁷

Mağdurların kendilerine güveni olmayan, tecrübesiz ve işyerinde maruz kaldıkları davranışlar karşısında kendilerini koruyamayacak durumda bireyler olmalarından dolayı, bir şekilde diğerlerinin saldırganlıklarını harekete geçirdikleri;¹⁵⁸ ayrıca adil, dürüst, zeki, bağımsız, becerikli, pozitif ve uysal olan, önceden işyerinde psikolojik tacize uğramış ve buna bağlı çeşitli travmalar geçirmiş olan kişilerin de tacizci için daha kolay hedef oldukları iddia edilmektedir.¹⁵⁹

Bazı durumlarda yüksek düzeyde başarılı olanların da grup normlarına zarar verdikleri, başarı eşiğini yükselttikleri, dolayısıyla iş arkadaşları ve amirleri tarafından potansiyel bir risk olarak algılandıkları, bunun da psikolojik taciz için uygun bir ortam yarattığı ileri sürülmektedir.¹⁶⁰ Keza işyerinde yaratıcı fikirleriyle ön plana çıkan kişilerin, iş arkadaşları ve amirleri tarafından kıskanılabilecekleri ve böylece psikolojik tacizin hedefi haline gelebilecekleri de bu konuda ileri sürülen bir başka görüştür.¹⁶¹ Bu görüşlerden hareketle psikolojik taciz mağdurlarının düşünülenin aksine mutlaka kırılgan ve zayıf kişiler olmadıkları; cinsiyet, kıdem ve hiyerarşi fark etmeksizin, herkesin işyerinde psikolojik tacize maruz kalma, bir diğer deyişle mağdur olma riskinin bulunduğu söylenebilir.¹⁶²

Psikolojik taciz sürecinde, bulunduğu iş ortamında sürekli dışlanan, yersiz ithamlarla karşılaşan, çeşitli eleştirilere maruz kalan, başına gelenler hakkında en

¹⁵⁶ Tutar, a, s.52.

¹⁵⁷ Tutar, b, ss.113-114.

¹⁵⁸ Füsün Sokullu Akıncı ve diğerleri, **İşyerinde Şiddet**, İstanbul 2011, s.46.

¹⁵⁹ Karatuna ve Tınaz, ss.24-25.

¹⁶⁰ Akgeyik, c, s.120.

¹⁶¹ Akgeyik, a, ss.7-8.

¹⁶² Kutsal, s.625.

ufak bir fikri dahi olmayan birey, kendisini adeta bir çıkmazın içinde bulur. Bu süreç içerisinde, kurbanın yaşadıkları şu şekilde sıralanabilir:¹⁶³

- Bireyde hastalık belirtileri ortaya çıkar, hastalanır, işe gelmez ve işine son verilir.
- Stres yaşar ve buna bağlı olarak psikomatik semptomlar ortaya çıkar. Bazen ağır bir depresyon yaşar, intiharı düşünebilir ve hatta intihar girişiminde dahi bulunabilir.
- Rolünü geri rol olarak tanımlar ve “beni aralarına almıyorlar” der.
- Bir yandan suçu olmadığına inanırken diğer taraftan her şeyi her zaman yanlış yaptığına inanır.
- Kendine güveni olmadığı gibi genel bir kararsızlık içindedir.
- İçinde bulunduğu durumdan dolayı her türlü sorumluluğu reddeder veya her şeyden kendini sorumlu tutar.

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalanları net olarak tanımlayıcı bir mağdur tipi olmamakla beraber, çalışmalar bazı kişilik özelliklerine sahip olanların, mağdur olmaya daha yakın kişiler olduğunu göstermektedir. Psikolojik taciz olgusunda kurban rolünü oynamaya aday kişilik tiplerini genel olarak dört grupta toplanmıştır.¹⁶⁴

- 1) **Yalnız olanlar:**Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir.
- 2) **Farklı olanlar:**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 ofiste tek bekar veya sadece bekarların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak bile, mobbinge maruz kalmak için yeterli bir nedendir. Azınlık bir gruba dahil olan kişinin mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir.

¹⁶³ Tınaz, b, s.101.

¹⁶⁴ Pınar Tınaz, “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Cilt:4, Sayı:11, 2006, (c), ss.20-21; Tetik, s.85.

- 3) **Başarılı olanlar:**Önemli bir başarı göstermiş, yöneticisinin veya doğrudan örgütün 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.
- 4) **İşyerinde işe yeni başlayanlar:**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. Kişinin daha genç ve güzel oluşu veya sadece daha kaliteli oluşu da psikolojik tacize neden olabilmektedir.

Dört grupta toplanarak yapılan bu analiz kesinlik taşımamaktadır. Çünkü bahsi geçen dört kategori de işyerinde zaman zaman farklı davranışlara maruz kalabilmekle beraber, bu davranışlar her zaman taciz anlamı taşımayabilir. Çünkü psikolojik taciz kişisel özellikler yanında bireyin sahip olduğu sosyal, ekonomik ve kültürel ortamlara göre değişim gösterebilmekte, aynı davranışlar farklı kişiler tarafından farklı biçimlerde algılanabilmektedir.¹⁶⁵ Kesinlik taşımamakla beraber mağdur olmaya zemin hazırladığı düşünülen risk faktörlerinden şu şekilde bahsedebilmek mümkündür:

Azınlık olmak farklılık getirdiği ve bu farklılık her zaman her yerde eşit seviyede tolere edilmediği için bazen değer çatışmasına veya işyerindeki görevlerin yapılmasında çatışmaya sebep olabilmektedir. Mobbingde güç eşitliği veya güçlerin farklılığı durumunun keskin bir biçimde görülmediği de söylenebilir, yani mobbing her açıdan gerçekleşebilen bir olgudur. Ancak güçsüz konumdaki işte çalışmanın yine farklı bir risk faktörü olabileceğini söylemekte mümkündür. Literatürdeki bazı bulgular da mağdurların stres yönetiminde zorlandığını, stres yönetimiyle ilgili bir eğitim alan bireylerin, mobbinge daha dirençli olduklarını göstermektedir. Bunun yanı sıra her mağdurun her zaman kendi haklarını savunamayan veya özgüveni her zaman düşük bir birey olmadığını söylemek mümkündür. Yapılan literatür taramalarında karşılaşılan çoğu vakada, mobbing mağdurlarının aslında oldukça yüksek standartlara sahip ve iş ahlakı

¹⁶⁵ Akgeyik, b, s.34.

itibarıyla grup normlarına aykırı davranan çok başarılı ve çok yetkin insanlar oldukları gözlemlenmiştir.

İşe yeni başlayan herhangi biri, ortada hiçbir sebep yokken, bir anda mağdur konumuna düşebilir. Örgüte ortalama standartları yukarı çeken biri gelir ve diğerleri bundan rahatsız olurlar. Bu olay tetikleyici bir rol üstlenir ve diğerleri örgüte katılan o bireyi, ortamdaki uzaklaştırma niyeti gerçekleştirebilirler. Yine bir insanın kariyerine yoğun bağlılık duymasının, profesyonel ve kişisel benlik kimliklerinin örtüşmesinin, çok yüksek oranda bir risk faktörü olduğu söylenebilir. Çünkü öyle bir insan mobbing tarzı davranışlar başladığı zaman oradan bir şekilde uzaklaşma noktasında daha da zorlanabilir. Bu bireyin kariyerini ve profesyonel itibarını koruma güdüsünün çok yüksek oluşundan kaynaklanır. Sonuç olarak bireyin bu yaklaşımı sürecin ve çatışmanın giderek artmasına zemin hazırlayabilir.

1.5.3. Mobbing İzleyicileri

İşyerinde psikolojik tacizin, tacizi uygulayanlar ve mağdurlar arasında geçen bir süreç olduğu bilinse de zamanla sürece izleyiciler ya da seyirciler olarak adlandırılan grup da dahil olabilmektedir.¹⁶⁶ Mobbing sürecinde izleyiciler, sürece doğrudan karışmayan ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan¹⁶⁷ işyerinde mağdur ve tacizde bulunanlar dışında kalan kişilerdir.¹⁶⁸

Literatürde işyerinde ortaya çıkan psikolojik taciz uygulamalarına, çeşitli nedenlerden dolayı göz yuman kişiler “psikolojik taciz izleyicisi” olarak ifade edilmektedir.¹⁶⁹ Psikolojik taciz izleyicileri çoğunlukla, bu sürece katılmaz, ancak davranışları algılar, hatta bazen sessiz kalarak dolaylı yoldan bu süreçte rol alırlar. Bu tarz bir olayda susan kişinin, o olayı üstü örtülü de olsa kabul eden kişi olduğunu unutmamak gerekir.¹⁷⁰ Bu nedenle bu tür kişilere “dolaylı mobbingci” adı da verilebilmektedir. İzleyicileri mobbingcinin davranışlarına karşı sessiz bırakan ve bu davranışlara engel olmalarının önüne geçen nedenlerden en baskını, bir gün kendilerinin de mobbing kurbanı olarak seçilebileceklerinden

¹⁶⁶ Bayat ve Baykal, s.201.

¹⁶⁷ Karşıoğlu, s.20

¹⁶⁸ Akgeyik, b, s.35.

¹⁶⁹ Çekin, s.14.

¹⁷⁰ Tınaz, b, s.112.

korkmalarıdır.¹⁷¹ Bu kişiler çalışma ortamında meydana gelen psikolojik taciz olgusunun farkına vardıkları andan itibaren izleyici olarak nitelendirilirler.¹⁷²

Psikolojik taciz süreci içerisinde dolaylı mobbingciler olarak adlandırılan izleyicilerin niteliklerini ve davranışlarına ilişkin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:¹⁷³

- Psikolojik taciz süreciyle hiçbir ilgisi yok gibi gözüken iş arkadaşları, amirler veya ast konumunda çalışanlar, gerçekte psikolojik taciz uygulayanlarla birlikte fakat öyle değilmiş gibi mağdura karşı ikiye bölünmüş davranırlar,
- Psikolojik taciz olgusuna ilişkin herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınırlar; ancak süreç içerisinde kendilerini arabulucu gibi gösterme gayreti içindedirler,
- Genellikle kendilerine oldukça güvenen kişilerdir. Bazı durumlarda taraflardan birine duydukları yakınlığı açıkça belli ederler bazen de kesinlikle ikisine de yanaşmazlar,
- Bazı durumlarda çatışmanın doğrudan anahtar kişileri konumunda yer alabilirler.

Genel olarak izleyici tipleri, psikolojik taciz uygulayıcısına destek veren “psikolojik taciz ortakları”, başkasının uğradığı psikolojik tacize sessiz kalıp göz yuman “ilgisizler”, mağdura yardım edip çözüm bulmaya çalışan “psikolojik taciz karşıtları” olarak gruplanabilir.¹⁷⁴ İzleyicilerden mağdura gelen sosyal desteğin, tacizin depresyon, işten çıkma niyeti geliştirme vb. kötü etkilerine karşı bir set çekebildiğini söylemek mümkündür. Yani mağdurun o örgüt içinde ne kadar tutunabileceği veya bu durumdan psikolojik olarak ne kadar kötü etkilenebileceği epey büyük oranda, örgüt içinde aldığı sosyal desteğe bağlı olabilmektedir. Birey o desteği alamazsa tabi ki durumu çok vahim olabilmektedir. Fakat tam tersi bir durum oluştuğunda, o noktada adeta bir tampon oluşabileceği söylenebilir.

¹⁷¹Karatuna ve Tınaz, s.31.

¹⁷² Güngör, s.54.

¹⁷³ Tınaz, b, ss.112-113.

¹⁷⁴ Bayat ve Baykal, s.201.

İzleyiciler işyerinde uygulanan psikolojik taciz olaylarına karşı ortaya koyacakları tepki ile çatışma ortamını sona erdirebilecekleri gibi ortamın daha da gerilerek çatışmaların hız kazanmasına ve daha da hiddetlenmesine sebep olabilmektedirler. Dolayısıyla izleyicinin sergileyeceği tavrın işyerindeki psikolojik taciz saldırılarının gidişatını belirleyeceği ve bu kişilerin işyerindeki çatışmalarda kilit rol oynayacakları söylenebilir.¹⁷⁵ Öyle ki psikolojik taciz uygulayıcısı, izleyiciler tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak desteklendiğini gördüğünde cesaretlenecek ve çatışmalar daha da şiddetli bir hal alacaktır. Mağdur ise ihtiyacı olan ve beklediği sosyal destekten mahrum kalarak yalnızlığa itilecek ve kaçınılmaz sona daha hızlı bir şekilde yaklaşacaktır.

Sergiledikleri davranış tarzlarına göre psikolojik taciz izleyicileri; diplomatik izleyici, menfaatçi/yardakçı izleyici, ilgili izleyici, bir şeye karışmayan izleyici ve son olarak da ikiyüzlü davranan izleyici olmak üzere 5 grup içinde sınıflandırılmaktadır.¹⁷⁶

1.5.3.1.Diplomatik İzleyici

Diplomatik izleyici grubunda, bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişiler yer almaktadırlar. Genelde aracı rolünü üstlenmeleri nedeniyle başkaları tarafından sevilen veya alınacak kararlarda, fikirlerine başvurulması başkalarının kıskançlığına neden olabileceğinden dolayı nefret edilen kişilerdir. Bu tarz bir izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride kurban konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadır.¹⁷⁷

1.5.3.2. Menfaatçi/Yardakçı İzleyici

Psikolojik taciz uygulayıcıları ile işbirliği yaparak psikolojik taciz uygulayanlara destek veren kişilerdir ve psikolojik taciz uygulayanlara çok sadıktırlar. Bu tip izleyiciler psikolojik taciz uygulayıcılarına adeta emir eri gibi davranırlar. Fakat bu özelliklerinin pek fark edilmesini istemezler. Kendilerini güvenilir bir iş arkadaşı gibi göstermeye çalışsalar da amirlerinin bir başkasına psikolojik taciz uyguladığını anladıkları zaman ona destek vermekten geri

¹⁷⁵ Akgeyik, b, s.36.

¹⁷⁶ Tınaz, b, ss.115-116.

¹⁷⁷ Tetik, s.85.; Tınaz, c, s.21.

kalmazlar.¹⁷⁸ Bu kişiler, genellikle kurban üzerinde yaptıkları etkinin korkunç sonuçlarının farkında değildirler. Bunun sonucunda da çaresiz kurban, herkesin ona karşı cephe aldığını veya dışlandığını hissetmekte ve kendisini tamamen bir çıkmazın içerisinde bulmaktadır.¹⁷⁹

1.5.3.3. İlgili İzleyici

İlgili izleyiciler, işyerinde psikolojik tacizin meydana getirdiği kasvetli havadan hoşnut olmayan, bu nedenle kurbanı yardım etmeye çalışan, en azından herhangi bir çözüm arayışı içinde olan yani başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen izleyici tipidir. Bazen işi abartarak, başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışır ve bu konuda ısrarcı davranırlar. Dolayısıyla yardım arayışı içinde olan mağdur konumundaki kişi bile, zamanla bu durumdan rahatsız olarak, çok geçmeden bu kişiyi, soruları ile kendini rahatsız eden ve strese sokan ikinci bir mobbingci olarak algılamaya başlayabilmektedirler.¹⁸⁰

1.5.3.4. Bir Şeye Karışmayan İzleyici

Bu tip izleyici, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışır; konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmez. Mobbingciye yardımcı olmamakla birlikte, uygulanan psikolojik tacize karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.¹⁸¹

1.5.3.5. İkiyüzlü Davranan İzleyici

İkiyüzlü davranan izleyiciler, görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimi oluştursalar da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet eden kişilerdir. Bu tarz izleyiciler, sonunda psikolojik tacize destek çıkarlar veya kendilerine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddederler. Bu tip izleyicilerin davranış tercihi, kendilerini sağlama almak yönünde olduğundan dolayı bu kişiler, psikolojik taciz uygulandığını fark etmediklerine dair yalan dahi söyleyebilecek kişilerdir.¹⁸²

¹⁷⁸ Çekin, s.14.

¹⁷⁹ Fettahlıoğlu, s.124.

¹⁸⁰ Tınaz, c, s.21.

¹⁸¹ Aksoy, s.34.

¹⁸² Tınaz, b, ss.116-117.

1.6. Psikolojik Taciz (Mobbing) Türleri

Mobbing sürecindeki izleyiciler dışarıda bırakıldığında, öncelikle mobbingci ve mobbing kurbanı olmak üzere iki kişinin bulunduğu varsayılır. Bu iki kişi arasındaki ilişkinin, sürecin akışını iki farklı şekilde olası kıldığı söylenebilir.¹⁸³ Psikolojik tacizi uygulayanla buna maruz kalan kişi arasındaki ilişkinin türü, doğrudan doğruya psikolojik tacizin yönünü belirlemektedir. Örgütsel yapıda mobbing yatay (fonksiyonel) ve dikey (hiyerarşik) mobbing olmak üzere iki şekilde uygulanmaktadır. Yatay mobbing, hiyerarşide aynı seviyede olan çalışanların birbirlerine uyguladıkları mobbing olarak tanımlanırken, dikey mobbing üstlerin astlarına veya nadiren de olsa astların üstlerine uyguladığı mobbing türüdür.¹⁸⁴ Mobbingin yatay veya dikey olarak meydana gelmesi, örgütün kültürü ve hiyerarşik yapısıyla ilişkilendirilir. Hiyerarşi fazla ise mobbing çoğunlukla dikey, daha az ise yatay olarak ortaya çıkmaktadır.

1.6.1. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing

Örgütlerde eşit statüde bulunanlar arasında gerçekleşen psikolojik taciz, yatay ya da fonksiyonel mobbing olarak adlandırılır.¹⁸⁵ Yatay mobbingde, işyerinde psikolojik tacizi uygulayanlar mağdur ile benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip, aynı konumdaki iş arkadaşlarıdır.¹⁸⁶ Diğer bir ifadeyle bu kişilerin eşit statüye, görev ve sorumluluklara sahip çalışanlar oldukları söylenebilir.

Yatay mobbingin başlıca nedenleri; çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden ya da bölgeden gelme, ırk ve politik nedenler olarak sıralanabilir. Eşdeğerler arasında gerçekleşen mobbing olgusunun gelişmesinde, kurbanın grubun diğer üyelerinden farklı özelliklere sahip olması da önemli rol oynayan bir diğer etmendir.¹⁸⁷

¹⁸³ Tınaz, b, s.122.

¹⁸⁴ Akgeyik, b, s.36.

¹⁸⁵ Ayşe Selcan Şimşek, “Mobbing Kaderimiz Midir?”, **Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi**, Cilt:1, No:2, 2013, s.39.

¹⁸⁶ Hasan Yılmaz ve Ebubekir Kaymaz, “Kurumsal Bir Risk Unsuru: Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, **Kamu İç Denetçileri Derneği Denetim Dergisi**, Sayı:14, 2014, s.75.

¹⁸⁷ Tınaz, b, s.139.

Hiyerarşik yapılara dayalı geleneksel örgütler, aynı zamanda hiyerarşik düşünme tarzlarının oluşmasına neden olurlar. Diğer bir ifadeyle böyle bir yapıda aynı hiyerarşik kademeye mensup çalışanların uyuşmazlığa düşmeleri ve bundan dolayı birbirlerini kıskanmaları normal kabul edilebilir.¹⁸⁸ Örgüt yönetiminin bu şekilde uygulanan bir yatay mobbinge taraf olması, psikolojik tacizi örgüt politikası haline getirebilir. Bu durumda mağdur sadece eşdeğer statüdekilerle değil, aynı zamanda yönetimin gücüyle de mücadele etmek durumunda kalır. Bu durum karşısında, mağdurun örgütsel izolasyonu hızlanırken, örgütsel süreçlere karşı yabancılaşması da hız kazanabilir.¹⁸⁹

Psikolojik taciz birçok durumda aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki çekişme veya rekabetin bir aracı olarak kullanılabilir. Çalışanlar arasında yaşanan çekişmelerin nedeni yetki veya sorumluluk çatışmaları olabileceği gibi bu çekişmelerin bir başka nedeni de daha başarılı çalışanların cezalandırılması isteğiyle açıklanabilir.¹⁹⁰ Fakat eşit statüde olanlar genellikle uyguladıkları tacizi kabul etmezler. Aksine bunu işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak görürler ve taciz uyguladıklarını reddederek, bunu mağdurun iyiliği için yaptıklarını söylerler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliği artırmak gibi bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerek, mobbing uygulamalarını haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışırlar.¹⁹¹ Oysa çalışanlar, daha iyi bir performans göstermek ve terfi etmek amacıyla, kendileri ile aynı pozisyonda olan bir diğer çalışana psikolojik taciz davranışları uygulayabilmekte ve bu yolla onun performansının düşmesine, kendi performansının ise yükselmesine neden olabilmektedirler. Yani kendi başarılarını, başkalarının başarısızlığına endekslemektedirler.¹⁹²

Dikey şekilde gerçekleşen psikolojik taciz, genelde açık ve görünür bir şekilde uygulanırken, yatay şekilde gerçekleşen psikolojik taciz, dikey taciz kadar

¹⁸⁸ Akgeyik, b, s.38.

¹⁸⁹ Çekin, s.9.

¹⁹⁰ Akgeyik, c, s.128.

¹⁹¹ Tutar, a, s.94.

¹⁹² Ramazan Tiyek, “Yıldırma ve Yönetim Becerileri Üzerine Bir Araştırma”, **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2011, s.119.

bariz ve belirgin gerçekleşmemektedir. Dolayısıyla gizlenmesinin daha kolay, ispat edilebilmesinin ise daha zor olduğu söylenebilir.¹⁹³

1.6.2. Dikey (Hiyerarşik) Mobbing

Psikolojik taciz vakalarının ağırlıklı olarak dikey hiyerarşik ilişki çerçevesinde gerçekleştiği söylenebilir.¹⁹⁴ Dikey psikolojik tacizde, tacize maruz kalan kişi ile bunu gerçekleştiren kişi veya kişiler farklı statülere sahiptir. Bu düzeyde meydana gelen vakalarda, tacizde bulunan kişi mağdurun üstü olabileceği (yukarıdan aşağıya) gibi mağdurun astı, yani mağdura bağlı olarak çalışanlar da olabilir (aşağıdan yukarıya). Kuşkusuz üstlerin astlarına karşı uyguladıkları psikolojik taciz daha yaygın olarak gözlenmekle birlikte, astların üstlerine karşı bu tür davranışlarda bulunma olasılıkları da azımsanmamalıdır.¹⁹⁵

Psikolojik taciz davranışlarının dikey ya da yatay olarak gelişmesi, örgüt kültürü ve hiyerarşik yapıyla ilişkilendirilebilir. Hiyerarşi fazla ise yıldırma çoğunlukla dikey, daha az ise çoğunlukla yatay olarak gerçekleşir. Dikey olarak gerçekleşen psikolojik taciz davranışları genel olarak iki şekilde meydana gelmektedir.¹⁹⁶ Yöneticilerin/üstlerin çalışanlarına doğru “yukarıdan aşağıya” ve tam tersi olarak da çalışanların, yöneticilere/üstlere doğru “aşağıdan yukarıya” uygulayabildikleri bu psikolojik taciz davranışlarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

1.6.2.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey Mobbing

Yukarıdan aşağıya doğru dikey mobbing, çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya kurbanaya yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır.¹⁹⁷ Yukarıdan aşağıya mobbing işyerlerinde en yaygın şekilde karşılaşılan taciz biçimi olmakla beraber, bu tür mobbing üstlerin sahip olduğu kurumsal gücü, astlarını ezmek, sindirmek ya da

¹⁹³ Selmen Tayyar, **İşletmelerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**, Kocaeli 2008, s.19.

¹⁹⁴ Akgeyik, c, s.125.

¹⁹⁵ Akgeyik, a, s.9.

¹⁹⁶ Tiyek, s.117.

¹⁹⁷ Tınaz, b, s.122.

kurum dışına itmek amacıyla kullanmaları, çalışma ahlakı açısından da ciddi bir olumsuzluk olarak değerlendirilmektedir.¹⁹⁸

Üst kademedekiler tarafından kaynaklanan psikolojik taciz olaylarında, amiri bu tür davranışlara iten sebepler arasında en yaygın olarak; diğer bireyin sevimsiz gelmesi, siyasi görüş, kıskançlık, çekememezlik, kişisel antipati, verimin az ya da çok olması, çalışanların üstlerinden daha çok ya da daha iyi ve verimli çalışması gibi nedenler sıralanabilir. Bu tür olaylar karşısında yönetici konumundaki üst kademelerde bulunan kişiler, kendilerine bağlı olarak çalışanlara karşı görevleri gereği sahip oldukları gücü kuraldışı, keyfi ve aşırı derecede kullanarak, kısaca statülerini suistimal ederek saldırgan, küçük düşürücü ve olumsuz davranışlarda bulunurlar.¹⁹⁹ Öte yandan bu olumsuz davranışların, kişinin kendisini yüceltme ihtiyacından da kaynaklanabildiği söylenebilir. Yukarıdan aşağıya mobbingin en yaygın ve bilinen nedenleri şu şekilde sıralanabilir:²⁰⁰

Sosyal imajın tehdit edilmesi:Üstünden daha fazla çalışan ve daha başarılı olan bir astın varlığı halinde ortaya çıkan durumdur.

Yaş farkı:Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde amir, onu kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korku duyabilir. Aynı durum amirin genç, astın yaşlı olması durumunda da gerçekleşebilir.

Kayıрма:Kayırlan amir onu koruyan birilerinin olduğundan emindir. Gücüne güvenir ve istediği her şeyi yapmakta özgür olduğuna inanır. Kayırılan kişinin ast olması durumunda ise, mobbing uygulamanın bahanesi zaten hazırdır.

Politik nedenler:Örgüt içerisindeki ast ve üstler birbirlerine karşıt ve düşmanca olan politik görüşlerini belirtmişlerse, mobbing ortamının oluşması kaçınılmazdır.

1.6.2.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey Mobbing

Dikey mobbing, sadece üst yönetimlerden alt kademelere yöneltilmiş psikolojik taciz biçimi değildir; hiyerarşik bir biçime sahip olduğu için, çift yönlü

¹⁹⁸ Şimşek, s.39.

¹⁹⁹ Çekin, s.9.

²⁰⁰ Pınar Tınaz, “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, İzmit 2007, (d), ss. 159-171.

yani yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya olabilmektedir. Dolayısıyla dikey mobbing, çalışanların üstlerine karşı uyguladıkları psikolojik taciz şeklinde de olabilmektedir.²⁰¹

Çalışanın yöneticiye psikolojik taciz uygulaması nadir görülen bir durum olmakla birlikte,yeni gelen yöneticiyi kabullenememesi,eski yöneticiye duyulan bağlılık, kıskançlık gibi sebeplerle örgüt içerisinde rastlanılan bir olaydır.²⁰² Söz konusu yönetici, dışarıdan gelen, yönetim biçimi ve yöntemleri farklı olan biri ise ve çalışanlar yeni yöneticinin çalışma tarzına ayak uydurmak veya bunu değiştirmek için çaba göstermiyorlarsa, zaman içinde çalışanlar yöneticiye karşı mobbing uygulayabilirler.²⁰³ Psikolojik araştırmalarda, istisna olarak nitelendirilebilecek kadar az rastlanan bu taciz biçimi aslında bir otoriteyi tanımama durumu olarak adlandırılabilir.²⁰⁴

Mobbing uygulayan kişiler, kurbanı daha üst yönetim karşısında zor duruma düşürmek amacıyla, mobbingin en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejileri ile birlikte kullanmaktadırlar.²⁰⁵ Bu doğrultuda astlar, yöneticinin verdiği görevleri yerine getirmeyerek ya da uzun bir zaman diliminde gerçekleştirerek, üstün aldığı kararları sorgulayarak, bilinçli olarak yanlışlar yaparak ve amirlerinin arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkararak, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin sahip olduğu herhangi bir bilgiyi bildirmeyerek amirlerine karşı mobbing uygulayabilmektedirler.²⁰⁶

Bu tür mobbingin, bir amirin yetkisinin, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıktığı söylenebilir.Bu durumda tacizde bulunan genellikle tek bir kişi değil, çoğu zaman tüm birim ya da bir grup çalışanlarıdır.²⁰⁷ Bunun nedeni, bu tür psikolojik tacizin örgütsel güç dengesini yeniden kurmak amaçlı olması ve tek bir çalışanın bir üst kademe yöneticisine mobbing uygulama şansının daha az olmasıyla açıklanmaktadır. Ayrıca bu tür girişimlerin etkili

²⁰¹ Tutar, b, s.106.

²⁰² TBMM Komisyon Raporu, s.10.

²⁰³ Çekin, ss.9-10.

²⁰⁴ Güngör, s.57.

²⁰⁵ Tınaz, b, s.143.

²⁰⁶ Tınaz, b,ss.143-144.

²⁰⁷ Şimşek, s.39.

olabilmesi için organizasyonun fazla büyük olmaması ya da büyük olsa bile grup bireylerinin çok iyi örgütlenebilmesi gerekmektedir.²⁰⁸

Bu tür bir davranışa maruz kalan kişi için tacizin sonuçlarının daha ağır olacağı söylenebilir. Çünkü kişi kendisini temize çıkarmak istediğinde her girişimi olmasa da çoğu sonuçsuz kalacaktır.²⁰⁹ Bu noktada örgütün, bu tür durumlara karşı koruyucu önlemler alarak, çalışanların güvende olduğunu hissettirmesi ve örgütsel psikolojik sağlığı koruyucu çeşitli tedbirler alması, örgütsel verimliliğin de arttırılmasına önemli katkılar sağlayabilir.²¹⁰



²⁰⁸ Tiye, s.118.

²⁰⁹ Akgeyik, c, s.127.

²¹⁰ Tutar, a, s.93.



İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİN ETKİ VE SONUÇLARI/MÜCADELE YÖNTEMLERİ/TÜRK HUKUK SİSTEMİNDEKİ YERİ

2.1. Psikolojik Taciz Sürecinin Etkileri Ve Olası Sonuçları

İşyerinde psikolojik taciz, bireyin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlamakta ve daha sonra tacizcinin saldırgan eylemleriyle devam etmektedir. Zaman zaman saldırganlığa tacizcinin dışında yönetim veya iş arkadaşları da katılabilmektedirler.²¹¹ Burada amaçlanan temel hedef, kurban olarak seçilen bireyin, örgütteki itibarını zedeleyerek onun bir şekilde yıldırılması ve işine son verilmesi ya da kendi isteği ile işten ayrılmasını sağlamaktır.²¹²

Modern hayatın getirdiği temel sorunlardan biri haline gelen işyerinde psikolojik tacizin sonuçları ve etki alanı oldukça geniştir. Bireyler böyle bir sorunu bilmekte, yaşamakta, ancak yürütülen çalışmaların kısıtlılığı sebebiyle tanımlama ve çözüm bulma noktasında ciddi adımlar atamamaktadırlar.²¹³ Öyle ki mobbingin hemen hemen her örgütte ortaya çıkabildiği ve bütün çalışanların mobbing mağduru olamaya aday konumda oldukları bilinmektedir.

Örgüt içi barış ortamını bozabilen bir unsura sahip olma özelliği taşıyan mobbing, çalışma yaşamının kalitesini düşürüp, sağlıksız bir örgüt yapısı meydana getirerek; ilk ve doğrudan etkisini saldırıya uğrayan çalışan üzerinde göstermektedir. Fakat saldırının doğrudan ve dolaylı sonuçları, diğer çalışanları, hizmet sunulan vatandaşları, aileleri, örgütleri ve toplumu etkisi altına almakta ve ekonomik olarak bunların hepsine birden zarar verebilmektedir.²¹⁴ Öyle ki işyerinde psikolojik taciz uygulayıcısı, istediğini elde edip kurbanını saf dışı etse

²¹¹ TBMM Komisyon Raporu, s.18.

²¹² Tınaz, b, s.155.

²¹³ TBMM Komisyon Raporu, s.18.

²¹⁴ Recep Kapar, Serap Özen Çöl, “Vatandaşlar Tarafından Belediye Zabıtasına Yöneltilen İşyeri Şiddeti”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Cilt:3, Sayı:30, 2011, s.176.

bile, sürecin etkilerinin kısır bir döngü halinde ilerlemesi nedeniyle uyguladığı şiddetin yol açacağı zararlardan kendisini kurtaramamaktadır.²¹⁵ Bu açıdan bakıldığında mobbingin, uygulanması suç teşkil eden, oldukça tehlikeli ve zarar verici bir olgu olduğu söylenebilir.

Saldırganlığın etkileri ve maliyeti bu süreç içerisinde yer alan bireyler, aileler, örgütler ve toplum gibi tüm tarafları kapsamaktadır.²¹⁶ Örgütlerde varlığını sürdüren ancak çoğu zaman önemsenmeden üzeri kapatılan mobbing davranışının belli başlı psikolojik ve ekonomik maliyetleri Tablo 4'te yer almaktadır.

²¹⁵ Meral Öztürk ve Ercan Şahbudak, “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve İş Doyumu: Cumhuriyet Üniversitesindeki Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Çalışma”, **Sosyoloji Araştırmaları Dergisi**, Cilt:20, Sayı:2, 2017, s.206.

²¹⁶ Mercanlıoğlu, s.40.

Tablo 4: Mobbingin Maliyetleri

Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Parasal Maliyetler
BİREYLER	• Stres • Duygusal rahatsızlıklar • Fiziksel rahatsızlıklar • Kazalar • Sakatlıklar • Tecrit edilme • Ayrılık acıları • Mesleki kimlik kaybı • Arkadaşlıkların kaybı • İntihar/Cinayet	• İlaçla ayakta tedavi • Terapi • Doktor faturaları • Hastane faturaları • Kaza masrafları • Sigorta primleri • Avukat ücretleri • İşsizlik • Kapasite altı çalıştırılma • İş arama • Taşınma
AİLELER	• Çaresiz kalma acısı • Karmaşa ve çatışmalar • Ayrılık veya boşanma acısı • Çocuklara etkileri • Ayrılma veya boşanma masrafları	• Ailenin gelir kaybı • Ayrılma veya boşanma masrafları • Terapi
ÖRGÜTLER	• Anlaşmazlıklar • Hastalıklı şirket kültürü • Düşük moral • Kısıtlanmış yaratıcılık	• Hastalık izinlerinin artması • Yüksek işgücü devri • Düşük verim • Düşük iş kalitesi • Uzmanlık kaybı • Çalışanlara tazminat ödemeleri • İşsizlik maliyetleri • Yasal işlem • Erken emeklilik • Yükselen personel yönetim maliyetleri
TOPLUM	• Mutsuz bireyler • Politik kayıtsızlık	• Sağlık masrafları • Sigorta masrafları • İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları • Kamu yardım programlarına talebin artması • Zihinsel sağlık programlarına talebin artması • Malulen emeklilik taleplerinin artması

Kaynak:Kırel, içinde Davenport, N. ve diğerleri, **Mobbing İş Yerinde Duygusal Taciz**, (Çev. Öneray,O.C.), Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003, ss.146-148.

Psikolojik tacizin etkilerini çok yönlü ele almak gerekir. Bu bölümde mobbingin bireye, örgüte, aile ve yakın çevreye, topluma ve ülke ekonomisine verdiği zararlar ayrı ayrı ele alınacaktır.

2.1.1. Psikolojik Tacizin Bireye İlişkin Etki ve Sonuçları

Psikolojik tacizin en temel amaçlarından birinin, bireyin psikolojik yapısını hasara uğratarak mevcut sisteme uyum sağlamasını, şayet uyum sağlayamayacaksa işi bırakmasını sağlamak olduğu söylenebilir. Psikolojik taciz sadece tacizi uygulayan ile mağdur arasında gelişen ve bir defada meydana gelip biten bir olgu değil; bilinçli ve sistematik bir şekilde tekrar eden,²¹⁷ uzun bir süreçte yavaş yavaş gelişen ve gerek biçimi gerekse sonuçları açısından giderek ağırlaşan bir şiddet biçimidir.²¹⁸ Dolayısıyla psikolojik tacizin etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkmaktadır.²¹⁹

Psikolojik taciz, kişiler üzerinde stresi ve buna bağlı fiziksel ve psikolojik rahatsızlık şikayetlerini arttırmaktadır. Bu bağlamda psikolojik tacizle karşılaşan bireylerde baş ağrısı, mide problemleri, kemik ağrıları, tansiyon yüksekliği, iştah kaybı,²²⁰ sırt, boyun ve kas ağrıları, mide ağrıları, ishal, kusma, halsizlik, boğaz kuruluğu, göğüs ağrısı, terleme, nefes alamama, kalp çarpıntısı, zayıflık, baygınlık, titreme²²¹ gibi çeşitli fiziksel şikayetlere rastlanırken; uyku problemleri, hatırlama zorlukları, isteksizlik, konsantrasyon bozuklukları, hissizlik, kolay sinirlenme, huzursuzluk, saldırganlık,²²² öfke, depresyon, sürekli gerginlik, kaygı, çaresizlik duygusu, kendini suçlama, iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine karşı güvensizlik, sosyal olarak geri çekilme, aşırı strese bağlı olarak kahve, sigara, çay ve alkol kullanımı gibi psikolojik şikayetlere de rastlanmaktadır.²²³

Madde kullanımı ve bağımlılığı artabilir, şayet bireyde bağımlılık varsa düzeyi artış gösterebilir. Aşırı kilo alma ya da verme gibi çok ciddi manada

²¹⁷ Tınaz, b, s.155.

²¹⁸ TBMM Komisyon Raporu, s.19.

²¹⁹ Tınaz, b, s.155.

²²⁰ Çiftçi ve diğerleri, s.70.

²²¹ Abbas Bilgili, **İş Hukuku Açısından Mobbing (Psikolojik Taciz)**, Adana 2012, s.14.

²²² Bilgili, s.14.

²²³ Ertuğrul Yuvalı, “Mobbingin Psiko-Sosyal Sağlık ve İş Sağlığı Bakımından Sonuçları ve Mobbing Mağdurunun Başvurabileceği Hukuki Çareler”, **İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Özel Sayı, Cilt:2, 2015, s.731.

zararlarının olduğunu da söylemek mümkündür. Normalde çok düzenli bir uyku düzeni olan bireyin, mobbinge maruz kaldıktan sonra nedenini bilmediği bir şekilde uyku bozukluğu yaşaması, stresli olması ve sinir düzeyinin yükselmesi, işine gitmek istememesi, ayaklarının adeta geri geri gidiyor olması, sürecin en önemli göstergeleri arasında sayılabilir.

Psikolojik tacizin birey üzerindeki diğer etkilerine bakıldığında; işe yabancılaşma, iş arkadaşlarıyla uyumun ve üretkenliğin düşmesi, işten ayrılma eğilimi, örgütsel bağlılığın düşmesi, işten kaçmaların ve işten ayrılmaların artması, motivasyonun ve üretimin düşmesi, iş doyumunun düşmesi,²²⁴ kişinin kendine olan güveninin azalması, korku, şaşkınlık, yaşama sevincinin günden güne kaybolması, unutkanlık gibi bir takım rahatsızlıkların da ortaya çıktığı görülebilir.²²⁵

Psikolojik tacizin ortaya çıkarttığı gerilim, öncelikle bireyin stres düzeyinin artmasına ve strese bağlı olarak çeşitli rahatsızlıkların meydana gelmesine; performansının olumsuz etkilenecek, önce iş hayatının, ardından da günlük yaşamının katlanılmaz bir hal almasına sebep olabilmektedir.

Mobbing sürecinin birey üzerinde ekonomik ve sosyal yönden de önemli zararları mevcuttur.²²⁶ Psikolojik ve fiziksel açıdan yıpranmış olan bireyler, kimi zaman kendi istekleriyle işten ayrılırken, kimi zaman da çalıştıkları kurum tarafından işten çıkarılmaktadırlar. Her iki şekilde de tacize uğrayan kişiler işsiz kalma riskiyle karşılaşmaktadırlar.²²⁷ Bozulan ruhsal ve fiziksel sağlığın tedavisi için yapılan harcamaların yanı sıra, bireyin işten ayrılması sonucunda düzenli bir kazancın olmayışı ile yaşanan gelir kaybı,²²⁸ yükselme olanaklarının sınırlandırılması, işini kaybetme ve yeni iş bulma baskısı gibi sorunlar, bireyin uğradığı zararların ekonomik boyutunu oluşturmaktadır.²²⁹

²²⁴ Solmuş, s.10.

²²⁵ Gülsüm Mağın Aksu, “Mobbingin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve İşverene Maliyeti: Teorik Bir Değerlendirme”, Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi, 2017/1, s.58.

²²⁶ Tınaz, 2008b, s.155.

²²⁷ Gamze Yeşim Göktürk ve Sefa Bulut, “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt:1, Sayı:24, 2012, s.58.

²²⁸ Mağın Aksu, s.58.

²²⁹ Akgeyik, b, s.44.

Mobbingin çalışan üzerindeki psikolojik etkisi, çalışan bireyin sadece iş yaşamı ve ekonomik durumu ile sınırlı kalmamakta; çalışan bireyin ailesi ve sosyal çevresi de bu durumdan etkilenmektedir.²³⁰ Bir iş yerinde psikolojik taciz sürecinden en çok etkilenen ve zarar gören kişinin mağdur olduğu söylenebilir. Fakat psikolojik tacizin sosyal yönden bıraktığı sonuçlar incelendiğinde bireyin toplumdaki imajını sarstığı, kurbanın depresif ve tutarsız konuşma tarzı ile davranışlarından kaynaklı olarak sosyal çevresinin onu yavaş yavaş dışladığı, çevresindekiler nazarında konumunu yitirdiği ve mesleğini kaybetmiş/dışlanmış biri olarak çevresi ve ailesinde edindiği olumlu izlenimin yok olmasına neden olduğu görülmektedir.²³¹ Bu tür olumsuzluklarla karşı karşıya kalan bireylerin bir süre sonra dış dünya ile bağlantıları kesilerek yabancılaşma yaşadıkları söylenebilir. Bu bireyler hayata karşı isteksizlik duyarak, kendilerini sürekli yorgun hisseder ve önceleri ilgi duydukları konulara isteksiz yaklaşabilirler. Ortaya çıkan aşırı stres, kaygı durumu ve depresyon gibi rahatsızlıkların, zaman zaman mağdurda intihara kadar varabilen ruhsal karmaşalara sebep olabileceğini ve bu tür olayların büyük bir toplumsal soruna dönüşebileceğini söylemek de mümkündür.²³²

2.1.2. Psikolojik Tacizin Uygulandığı Örgütlere İlişkin Etki ve Sonuçlar

Örgütsel ilişkilerin gelişmesinde, iş barışının ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşmasında, adalet ve güven esaslı ilişkilerin gelişmesinde ortaya çıkan en önemli engellerden biri psikolojik tacizdir.²³³ Psikolojik taciz davranışlarının örgütler üzerinde ne tür sonuçlar ortaya çıkardığına ilişkin kesin yargılar olmamakla birlikte; bireylerin ruhsal bütünlüklerini bozması, kişisel

²³⁰ Çiftçi ve diğerleri, ,s.71.

²³¹ Erkan Yaman, **Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikolojik Şiddet-Mobbing**, Ankara 2009, s.40.

²³² Çiftçi ve diğerleri, s.71.

²³³ O. Eroğlu, “Türk Yönetim ve Organizasyon Yazınında Mobbing: Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri ve Lisansüstü Tezler Üzerine Bir İnceleme”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, 2015, ss.281-282.

güveni zedelemesi, stres ve depresyon yaratması gibi bireysel sonuçlarının dışında, önemli örgütsel sonuçlarının da olduğu söylenebilir.²³⁴

İşyerleri farklı sektörel koşullarda, farklı büyüklüklerde ve farklı üretim modelleri ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Dolayısıyla mobbing iddialarının gündeme gelmesinin, işyerleri üzerinde farklı bir takım etkiler meydana getirebilmesi mümkündür.²³⁵ Çoğunlukla işyerinde psikolojik tacize bağlı olarak çalışanların şikayetlerinin arttığı, motivasyonlarının azaldığı, verimlilikleri ve işlerinden aldıkları tatminin ve örgüte olan bağlılıklarının düştüğüne rastlanır.²³⁶ Örgütteki çalışma arkadaşlarına karşı duyulan güvende azalma söz konusu olurken, sık sık hastalık izinlerinin alındığı görülür. Uygulanan psikolojik taciz nedeniyle, işyerinden kaçış olarak kabul edilebilecek hastalık izinleri maliyetleri artırdığı gibi verimliliği düşürmektedir.²³⁷ İşten çıkarılan veya ayrılanlar ile beraber işlerin zamanında yetiştirilebilmesi için çalışanlara fazla mesai ücreti verilmesi gibi yeni masrafların doğması, ayrıca işlerin zamanında yetiştirilememesi gibi durumlar örgütleri mali açıdan zorlamaktadır.²³⁸

Stresli ve kasvetli iş ortamından bıkan bireyler, daha iyi çalışma ortamı bulunan işyerlerine geçmek için işten ayrılma yoluna gidebilirler. Yetişmiş ve tecrübe sahibi elemanların ayrılması ile birlikte işyerindeki bilgi birikimi de azalacaktır.²³⁹ Deneyimli, yeterli mesleki eğitimi alan ve tecrübeli çalışanların işten ayrılmalarına bağlı olarak, ödenecek kıdem veya emeklilik tazminatlarının örgütü sıkıntıya sokmasının yanı sıra, işgücü devir hızında artışlar yaşanabilecek ve yeni işe alınanlara ilişkin eğitim masrafları doğacaktır.²⁴⁰ Bunların tümünü saf dışı bırakarak hepsinin önüne geçebilecek en büyük zarar, örgüt kültürü içindeki değerlerin zarar görmesi olarak nitelendirilebilir.

²³⁴ Sabahat Bayrak Kök, “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, **Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi**, Sayı:16, 2006, s.433.

²³⁵ Şimşek, s.41.

²³⁶ Muzaffer Aydemir, **İşyerinde Cinsel Taciz Davranışı**, Bursa 2007, s.112.

²³⁷ Pınar Tınaz, “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Cilt:3, Sayı:10, 2006, (e), s.18.

²³⁸ Mustafa Kaya, “Mobbingin Kurumsal Etkileri ve Maliyeti”, **Sayıştay Dergisi**, 2015/97, s.83.

²³⁹ Karşlıoğlu Yeni, ss.55-58.

²⁴⁰ Ümit İlhan, “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:10, Sayı:4, 2010, ss.1177-1179.

Psikolojik tacize maruz kalan kişinin, bunu toplum içinde dile getirmesi ile beraber örgütün o zamana kadar oluşturduğu imajı ve kurumun saygınlığı zedelenebilir; hali hazırda müşteri kitlesinde bir azalma meydana gelebilir.²⁴¹ Nitekim örgüt içindeki ekip çalışmasının bozulması sonucunda başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmasının önüne geçilmesiyle, firmanın saygınlığının ve adının lekelenmesi, rekabetin acımasız bir şekilde yaşandığı günümüz koşullarında kaçınılmaz bir sonuçtur.²⁴² Kurumun kötü imajı, vasıflı çalışanların ve yatırımcıların, bu kurumdaki uzak durmalarına sebebiyet vererek psikolojik tacizin kurumsal maliyetini daha da arttırabilir.²⁴³ Örgütsel imajı lekelenen işletmelerin, istihdam etmek isteyecekleri yetenekli ve kaliteli çalışanlar bulma noktasında da zorluk çekecekleri söylenebilir.

Ayrıca örgütlerdeki psikolojik taciz davranışları dalga etkisi yaparak birçok huzursuzluğa, çatışmaya ve örgütte korku ikliminin oluşmasına neden olmaktadır.²⁴⁴ Öyle ki işyerinde psikolojik taciz süreci, mağdurların performansını, verimliliğini, işe bağlılığını, iş tatminini olumsuz etkilediği gibi, olumsuz olaylara karşı izleyici konumunda olanları da etkileyebilir. Tanıklar da işyerinde yaşanan anlaşmazlıklar, stresli çalışma ortamı, mağdur olma korkusu gibi faktörlere bağlı olarak işe devamsızlık yapabilir, düşük performansla çalışabilir veya olması gerekenden fazla bir biçimde hastalık izni kullanmaya ve işten ayrılmaya daha eğilimli olabilirler.

Psikolojik tacizin mağdura olan etkilerinin yanı sıra işveren ve örgütlere getirdiği psikolojik ve ekonomik maliyetlerden bazılarını da aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:²⁴⁵

Mobbingin Örgütlere Psikolojik Maliyetleri

- Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar
- Olumsuz örgüt iklimi
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş
- Güvensizlik ortamı

²⁴¹ TBMM Komisyon Raporu, s.20.

²⁴² Tınaz, b, s.160

²⁴³ Karatuna ve Tınaz, s.82.

²⁴⁴ Kirel, s.71.

²⁴⁵ Tınaz, b, s.162.

- Genel saygı duygularında azalma
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması

Mobbingin Örgütlere Ekonomik Maliyetleri

- Hastalık izinlerinin artması
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları
- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti
- Genel performans düşüklüğü
- İş kalitesinde düşüklük
- Çalışanlara ödenen tazminatlar
- İşsizlik maliyetleri
- Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları
- Erken emeklilik ödemeleri

2.1.3. Psikolojik Tacizin Yakın Çevre İle Aile Üzerine Etki ve Sonuçları

Örgütlerde psikolojik taciz, bireyin sağlığını ve sosyoekonomik koşullarını etkilemekle beraber, psikolojik tacizden bireylerin yakın çevrelerinin ve ailelerinin de etkilendiği bilinmektedir.²⁴⁶ Örgütte yaşanan psikolojik taciz olayı bireyin özel yaşamını etkisi altına aldığı gibi karı-koca ilişkilerinin; ebeveyn-çocuk ilişkilerinin; ayrıca çocukların psikolojik gelişimlerinin olumsuz etkilenmelerine de sebep olabilir. Fakat bu noktada bireyin, işyerinde doğrudan maruz kaldığı davranışların ne kadarını aile ortamına taşıdığı da önem arz eden bir konudur.²⁴⁷

Psikolojik tacize maruz kalıp işten ayrılmaya zorlanan bireyin işinden istifa etmesi sonucunda, yaşadığı gelir kaybı, itibar kaybı, para kazanmamanın getirdiği utanç ve küçük düşme duygusu, aile bireyleri arasında bir takım sorunlar yaşanmasına neden olabilir.²⁴⁸ Öyle ki moral ve motivasyonu bozulan bireyin

²⁴⁶ Kirel, s.72

²⁴⁷ Tınaz, b, s.170.

²⁴⁸ Karatuna ve Tınaz, s.80.

işten ayrıldıktan sonra gideceği yer kuşkusuz ailesi, evi ve yakın arkadaşlarının yanındır. Örgüt içinde yaşadıklarından dolayı morali bozulan ve strese giren birey, eşi, çocukları veya evini paylaştığı her kimse onlara karşı daha olumsuz davranışlar sergilemeye başlayabilir. Bu olumsuzluklar ne yazık ki bireyin beraber yaşadığı eşi, annesi, çocukları veya yakınında her kim varsa onlarla ilişkilerinin bozulmasına sebep olabilir. Hatta yaşanan çaresizlikler ve çatışmalar sonucunda zaman zaman aile parçalanmaları, boşanmalar görülebilir; ailedeki görevleri yerine getirememeye gibi durumlar ortaya çıkabilir. Bu noktada psikolojik taciz sonrasında çocukların yaşadığı olumsuzluklar, çeşitli tedavi giderleri ve ailenin gelirinde kayıp ortaya çıkması, yaşanabilecek olası sonuçlar olarak sıralanabilir.²⁴⁹ Ayrıca çok az araştırılıp incelenen ilginç bir durum da aileleriyle zamanında bu gibi durumları paylaşmayan bireylerin, ne yazık ki aile içinde adeta haklıyken haksız duruma düşmeye başlayabilmeleridir.

Sonuç itibarı ile işyerinde psikolojik taciz sürecinin çevre ve aile ilişkileri üzerindeki olumsuz etkilerinin, mağdurun çevresindekilerin veya ailesindeki bireylerin görünmeyen mağdurlar olmasına neden olabileceği söylenebilir.²⁵⁰

2.1.4. Psikolojik Tacizin Topluma ve Ülke Ekonomisine Etki ve Sonuçları

Örgütlerde psikolojik tacizin doğrudan maliyetini, çalışanların katlanmak zorunda oldukları iş kaybı ve güvenlik boyutu ile beraber, zihnen ve bedenen ödemek zorunda kaldıkları bir takım ağır bedeller; dolaylı maliyetini ise, işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinin bozulması, firma saygınlığının yitirilmesi ve müşteri sayısında azalma şeklinde ifade etmek mümkündür.²⁵¹ Aynı zamanda mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı, mobbingin ortaya çıkardığı büyük bir toplumsal problem olarak düşünülebilir.

Psikolojik taciz kurbanı bir bireyin doktor muayeneleri, tahliller, tedaviler gibi sağlık harcamaları, işveren yanında devlete de ekonomik bir yük

²⁴⁹ Tınaz, b, s.175.

²⁵⁰ Karatuna ve Tınaz, s.80.

²⁵¹ Tınaz, e, s.19.

getirmektedir.²⁵² Öyle ki vergilerden ödenen sağlık masrafları, vergi kayıpları, sosyal yardım kuruluşlarına talebin artması, zihinsel sağlık sorunlarındaki artış ve nihayet malulen emeklilik istekleri toplumu önemli düzeyde etkileyebilmektedir.²⁵³ Normal emeklilik yaşından önce emekliliğini isteyen bir bireyin topluma ve ülke ekonomisine maliyeti, tabi ki yüksek olacaktır. Bunun yanı sıra işyerlerinde uygulanan mobbing sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşta gezdiği bir toplum örneğinin de ortaya çıkacağı söylenebilir.²⁵⁴

Mobbing uygulayıcıları ya da tacizciler açısından bakıldığında ise, hırslarını ve iradelerini kötüye kullanarak yükselen bu kişilerin örgütsel rollerinden dolayı toplum içinde kazandıkları sözde statü, örnek alınmalarına sebep olabileceği gibi, tacizci tiplemesine uyan bu tür kişilerin sayıca artması da toplum için olumsuz bir diğer sonuç olacaktır.²⁵⁵

Psikolojik taciz eylemlerinin toplumu etkileyebilecek ekonomik maliyetlerini özetle aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.²⁵⁶

- Uzun süreli hastalıkların işe gelmeme davranışlarına neden olması
- Hastalıklara bağlı erken emeklilik
- Uzun süreli işsizlik ve sosyal yardımlara bağlı olma
- Erken ve planlanmamış işgücü kaybı
- Aile ve arkadaş çevresinin üstlendiği ekonomik sorumluluklar
- Mağdurun sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması
- Sigorta masraflarında artış
- İşsizlik
- Nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları
- Devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması
- Erken emeklilik oranının artması

²⁵² Tınaz, b, ss.184-185.; Tınaz, e, s.19.

²⁵³ Çobanoğlu, s.99.

²⁵⁴ Karşlıoğlu Yeni, s.58.

²⁵⁵ Gönül Budak, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, 2008. s.398.

²⁵⁶ Kirel, ss.71-72.; Tınaz, e, s.26.

- İşyerlerinde uygulanan psikolojik taciz sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıklı bireylerin boşta gezdiği bir toplum
- Mağdurun kaba ve şiddet kullanan bir birey haline gelmesi sonucunda boşanmış ve parçalanmış ailelerin bulunduğu toplum
- Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı

Herhangi bir işletmede, bir kurumda psikolojik tacize karşı önlem alınmadığı takdirde ne yazık ki o işletmenin, o kurumun tüm organlarını bir kanser gibi sarabilir. İşletmelerde mobbinge maruz kalan kişilerin moral ve motivasyonları bozulacak, dolayısı ile istenilen nitelikte üretim sağlanamayacak, verim alınamayacak; işletme ve müşteriler arasında ciddi manada sorunlar yaşanırken, işletmelerin marka değerleri de zarar görebilecektir. Yaşanan bu zararlar, işletmelerin ciddi manada gelir kaybı yaşamasına da yol açacaktır. Dolayısıyla işletmelerdeki gelir kaybı aynı zamanda istihdamın da daralmasına yol açacak, bu da ülke ekonomisine ciddi anlamda zarar verecektir. Böylelikle mobbinge maruz kalan bireylerin, işletmelerin, ailelerin toplam zararının faturası ülke ekonomisine yansımaktadır.²⁵⁷ Bu noktada işyerinde psikolojik taciz mağdur, fail ve örgüt açısından önemli bir risk unsuru oluştururken, örgütte eleman temini, sağlık harcamaları, eğitim giderleri ve devamsızlık maliyetlerinin kapsamasının yanı sıra, kurumsal imajın yıpranması ve toplumsal açıdan da çeşitli maliyetlere yol açtığı anlaşılmaktadır.²⁵⁸

Sonuç itibari ile psikolojik tacizin bireylere, işletmelere, topluma ve dolaylı olarak da ülke ekonomisine ciddi zararları olan; adeta bir veba niteliği taşıyan illet olduğunu söylemek mümkündür. Ne yazık ki ülkemizde bu konuda ortaya çıkabilecek ciddi zararlarla ilgili bir istatistik henüz net olarak paylaşılabilmiş değildir.

²⁵⁷ AA Ekonomi Haberleri, <https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2016/05/26/mobbing-ekonomiye-buyuk-zarar-veriyor>

²⁵⁸ Sokullu Akıncı ve diğerleri, ss.57-58.

2.2. Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Mücadele Yöntemleri

Psikolojik taciz gerek çalışanlar, gerek örgütler, gerekse toplumsal açıdan birçok olumsuzluklara yol açabilmektedir. Psikolojik tacizle mücadele noktasında en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve tüm toplum tarafından aynı önemde kavranmış olmasıdır. Konuyla ilgili herkes, işyerinde psikolojik tacizin önüne geçebilmek için bir şeyler yapmalı ve mücadele etmelidir. Fakat herhangi bir şeyle mücadele edebilmek için, önce onun ne olduğunun farkında olarak, konuyla ilgili bilgi sahibi olmak gerekir. Bu noktada konuyla ilgili olarak tüm toplumun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığının artırılmasına çalışılmalıdır.²⁵⁹

Psikolojik taciz olgusuna özellikle işverenin önem vermesi gerekmektedir. İşveren öncelikle işyerinde psikolojik tacize zemin hazırlayan ortamı oluşturan koşullara dikkat etmeli, ayrıca psikolojik tacizle mücadele noktasında uygulamak üzere belirli bir plan oluşturmalıdır.²⁶⁰ Bu plan çerçevesinde hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sorunu görmezden gelmek yerine, önleyici ve ortadan kaldırmaya yönelik tedbirler alınmalıdır. Ayrıca psikolojik taciz ile mücadeleye başlamadan önce dikkat edilmesi gereken önemli bir husus, mobbingin işyerinde yaşanan diğer olumsuzluklarla karıştırılması olasılığıdır. Bilindiği üzere mobbingden söz edebilmek için, öncelikle işyerinde sistemli ve sürekli olumsuz davranışlar olup olmadığına, kişi ya da kişilerin işten uzaklaştırılmak istenip istenmediğine bakmak gerekir. Yaşanan durumun mobbing olduğu anlaşıldığında, mücadele ona göre yapılmalıdır.²⁶¹

Kurumların sektörel farklılıkları, nitelik ve nicelik itibarıyla farklı özelliklere sahip olması nedeniyle gerek kurumların ve gerekse mağdurun psikolojik tacizle mücadele yöntemleri ve alacakları önlemler farklılık gösterebilmektedir. Ancak mobbingin yaşandığı kurumlarda, mobbingi önlemek veya ortadan kaldırmak amacıyla ortak bazı mücadele yöntemleri uygulanabilir.²⁶² Bu noktada mobbing ile mücadelede kullanılan yöntemleri bireysel, örgütsel ve toplumsal yöntemler olarak sınıflandırmak mümkündür. İşyerinde psikolojik taciz

²⁵⁹ Tınaz, b, ss.187-188.

²⁶⁰ Akgeyik, b, s.45.

²⁶¹ Karşlıoğlu Yeni, s.63.

²⁶² Yılmaz ve Kaymaz, ss.78-79.

süreci öncesinde ve süreç içinde verilecek bireysel, örgütsel ve toplumsal mücadelenin, sürecin ilerleyişini etkileyebileceği söylenebilir.²⁶³

2.2.1. Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Bireysel Mücadele

İşyerlerinde psikolojik tacizin adeta veba niteliği taşıyan bir bulaşıcı hastalığa benzetilebilmesi, ister üst düzey yönetici ister en alt kademedeki bir çalışan olsun, bu hastalığa herkesin yakalanabileceği anlamı taşımaktadır. Dolayısıyla işyerlerinde tüm bireylerin bu hastalığa tutulmamaları için kendilerini psikolojik tacize karşı koruma altına almaları gerekmektedir.

İşyerinde psikolojik tacize uğrayan bireyin sıklıkla geliştirdiği tepkilerden biri, öncelikle bu durumu yok saymasıdır. Daha sonraki aşamalarda ise birey kendini suçlamaya ve keline olan öz saygısını yitirmeye başlamaktadır.²⁶⁴ Bunun oldukça yanlış bir tutum olduğunu söylemek doğru olacaktır. Tacize maruz kalan bireyin bu durumla başa çıkmasında ilk yapması gereken, öncelikle serinkanlılığını koruyarak olayları mantıklı bir şekilde analiz etme ve değerlendirmeye çalışmak olmalıdır. Tacizin kendisinden kaynaklanan bir durum olmadığını tanımlamalı, yaşadığı sıkıntının tam olarak adını koymalı²⁶⁵ ve bunun çözümlenmesi gereken bir problem olduğunu kabul etmelidir. Bu aşamada kurbanın atması gereken adım, savunma değil, karşı savaş vermek olmalıdır. Bu nedenle, söz konusu mücadelenin koşullarını kendisinin belirlemesi gerekir.²⁶⁶

Mobbingle bireysel olarak başa çıkmak için seçilecek üç yol vardır. Bunlar; mobbingin yönetilebilir bir sorun olduğunu kabul ederek mobbinge anlayış gösterme, mobbinge karşı savaş verme ve mobbing karşısında geri çekilmedir. Mobbingle bireysel başa çıkmada taraflar, söz konusu yollardan hangisini uygulayacaklarını kişilikleri ve mobbing türüne göre karar vermelidirler.²⁶⁷ Bu işyeri sorununa maruz kalan kişilerin süreç karşısındaki mücadele stratejileri birçok faktöre göre değişebilse de, bireysel mücadelede

²⁶³ Karatuna ve Tınaz, s.88.

²⁶⁴ Akgeyik, b, ss.45-46.

²⁶⁵ Mizrahi, s.448.

²⁶⁶ Tutar, a, s.129.

²⁶⁷ Tutar, b, s.125.

aşağıda belirtilen önlemlerin alınmasının, sürecin engellenmesine veya bireyin süreçten daha az etkilenmesine katkıda bulunacağı söylenebilir.²⁶⁸

- Tacizciye açıkça duruma itiraz edildiği söylenmeli, taciz edici söz ve davranışlarını durdurmasını istenmelidir. Bu sırada güvenilir ve gerekirse tanıklık edebilecek bir iş arkadaşının bulunması yararlı olacaktır.
- İşyerinde karşılaşılan her türlü olumsuzluk için yazılı kayıt tutulmalı, tehdit eden davranışların tarihleri ve detayları not edilmelidir.
- İşyerinde olup bitenlere dair yazılı kanıtlar hazırlanması sonrasında tacizciye, yaşattığı sıkıntı, yazılı olarak bildirilmelidir. Ancak bu durumda, tacizcinin vereceği cevap kanıtlara eklenebilir. Cevap vermemesi de bir kanıt olarak kullanılabilir.
- Olaylar ve verilen anlamsız emirler ve uygulamalar yazılı olarak kaydedilmelidir. Eldeki bu kayıtlar ilk fırsatta yetkili birine rapor edilmeli, eşitse üste, üst ise yönetim kurulu ve insan kaynaklarına durum açıkça ve kanıtlarıyla bildirilmelidir.
- Resmi olmayan yolla çözüme ulaşılamaması halinde kanıtlar, birim yöneticisine, insan kaynakları birimi sorumlusuna veya sendika temsilcisine sunulmalıdır.
- Sakin olmalı, kontrolün kaybedilebileceği tartışmalara girilmemeli, gerekli olması durumunda hastalık izni alınmalıdır. Bu izin bir zayıflık belirtisi olarak değil; bir sonra atılacak adımın belirlendiği bir süre olarak düşünülmelidir.
- Gerekiyorsa, tıbbi ve psikolojik yardım alınmalıdır. Bu hem kişiye yardımcı olacaktır, hem de kanıt oluşturacaktır.
- Tacizci ile yalnız kalmaktan kaçınılmalıdır. Tacizci ile yaşanabilecek her türlü olumsuzluğa, diğer çalışanların da tanık olması sağlanmalıdır.

²⁶⁸ Baykal, s.633.; Karatuna ve Tınaz, s.116.

- Şikayet hakkında kuruluş içinde ne yapıldığı araştırılmalıdır. İş arkadaşlarıyla durum paylaşılmalı, onlar da aynı şekilde rahatsızsa grupça başvurma seçeneğinin daha etkili olacağı unutulmamalıdır.

Bireylerin işyerinde psikolojik taciz sürecinde verdikleri pasif ve aktif mücadele yöntemleri resmi veya resmi olmayan yollarla sürdürülebilir. Süreç, bireyin doğrudan tacizci ile konuşması veya üçüncü bir kişinin devreye girmesi ile resmi olmayan yoldan durdurulmaya çalışılabildiği gibi şikayette bulunma veya mahkemeye başvurma gibi resmi yollarla da engellenmeye çalışılabilir.²⁶⁹

2.2.2. Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Örgütsel Mücadele

Çalışanların psikolojik tacize uğramaları dolaylı olarak bir takım maliyetler ortaya çıkarmakta, bunlar ise örgütlerin karanlık yüzünü oluşturmaktadır.²⁷⁰ Bu nedenle örgütler, işyerlerinde psikolojik taciz davranışlarıyla ilk karşılaşmayı yaşamadan önce çeşitli tedbirler almalı ve tacizin etkilerini ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapmalıdırlar.

Kurumun amacını ve etkinliğini olumsuz etkileyen bu tür davranışlarla mücadele noktasında en önemli görevler, kuşkusuz işletmelerin sahipleri ve yöneticilerine düşmektedir. Bu kişilerin, örgütteki çatışmaların farkında olmaları ve bunların çözümlerinde hakkaniyetli, yapıcı ve insani olmaya özen göstermeleri gerekmektedir.²⁷¹ Ayrıca yönetici durumunda olan kişilerin de kişilik, deneyim ve bilgi donanımı itibarıyla yeterlilik taşıyan kişilerden seçilmesi, yöneticilik sürelerinin sınırlandırılması; çalışanların terfi, tayin, disiplin işlemlerinin belli kurallar çerçevesinde gerçekleştirilmesi ve dayanakları belirtilmek suretiyle geniş bir kurul tarafından karara bağlanması, böylece çalışanın üstü tarafından sürekli işten çıkarma, terfi ettirilmeme ya da disiplin cezası alma tehdidinden kurtarılması gerekmektedir.²⁷²

Yukarıda da belirtildiği gibi mobbinge başa çıkma noktasında kuşkusuz en önemli görev örgütlere düşmektedir. Bu çerçevede işyerinde mobbingi

²⁶⁹ Karatuna ve Tınaz, s.89.

²⁷⁰ Selver Yıldız ve İlknur Kılış, “Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış”, **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2010, s.81.

²⁷¹ Mercanlıoğlu, s.42.

²⁷² TBMM Komisyon Raporu, s.52.

önlemek için, örgütsel düzeyde alınması gereken bazı önlemler ve konuyla ilgili olarak örgütlerin izlemeleri gereken politikalar aşağıdaki gibi sıralanabilir.²⁷³

- Mobbingi bir örgütsel sorun olarak görmek ve tanımlamak
- Mobbing faktörleri konusunda bilgi vermek, eğitim yoluyla mobbing önleme programları yapmak, psikolojik tacize uğrayan ya da tanıklık yapan çalışanın, bu gibi durumlarda hangi yolları izleyeceği konusunda bilgi sahibi olmasını sağlamak
- Mobbinge izin vermeyecek bir örgütsel iklim ve kültür oluşturmak
- Mobbing mağdurları için danışma ve rehabilitasyon hizmeti sunmak
- Kendi işletme yapısına uygun olarak, psikolojik taciz olaylarının incelenmesi için yöntemler geliştirmek
- Psikolojik taciz şikâyetlerini dikkate almak ve adil çözüm yolları geliştirmek
- Psikolojik tacizi önlemek için alınacak tedbirlerde, bu yöndeki iddiaların araştırılması ve soruşturulmasında gizliliğin korunmasına özel hassasiyet göstermek
- Toplu iş sözleşmesi, iş sözleşmesi veya işyeri yönetmeliklerine konuyla ilgili hükümler koymak
- Psikolojik taciz uygulayanlar ve haksız yere psikolojik taciz iddiasında bulunanlar hakkında yaptırımlar belirlemek (disiplin cezası, şartlarının oluşması halinde işverenin bu kişilerden tazminat talebi, iş sözleşmelerinin geçerli ya da haklı nedenlerle feshi gibi)
- Mağdurları koruyucu önlemler belirlemek (mümkün olması halinde görev yerinin değiştirilmesi, sağlık desteği sağlanması gibi)
- Adil bir performans yönetimi sistemi kurmak ve işlemlerini sağlamak
- Yetkinlik analizleri yaparak, insanların aşırı ya da eksik görev baskısından kurtarılmasına destek olmak

²⁷³ Tutar, b, s.125.; **İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Bilgilendirme Rehberi**, Ankara 2013, ss.22,23.; Derya Karademir, “Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonunun Psikolojik Tacizle Mücadelede İşletmelerde Yapılabilecek Çalışmalar Hakkındaki Görüş ve Önerileri”, **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı**, Ankara 2013, ss.251-254.; Karşıoğlu Yeni, s.67.

- Hakkaniyete uygun bir ücret sistemi kurmak ve işlemesi için gerekli önlemleri almak
- Terfi ve ödül sisteminin adil olmasını sağlamak
- Personel seçim sürecini çok disiplinli bir şekilde planlamak
- Psikolojik taciz kapsamında yapılacak müracaat ve şikâyetlerin inceleme usullerini belirlemek ve bu konuda ilgilileri bilgilendirmek
- Moral, motivasyon, doyum analizleri yapmak ve sonuçlarını ilgili birim yöneticileriyle paylaşmak
- Kariyer olanaklarını araştırarak, personele kariyer hedefleri ve kariyer desteği vermek
- İşten ayrılma görüşmelerini yapmak ve sonuçlarını ilgili kişilerle tartışarak, bunları personel kayıplarını önleyici bir veri girişi olarak kullanmak

2.2.3. Psikolojik Taciz İle (Mobbing) Toplumsal Mücadele

Psikolojik taciz olaylarının sadece birey ve örgütleri değil dolaylı olarak toplumu da etkilediğini söylemek mümkündür. Psikolojik tacizin ortaya çıkardığı maliyetler göz önünde bulundurulduğunda, bu konunun tümüyle toplumsal bir mesele haline dönüştüğünün kabul edilmesi gerekir. Bu nedenle, bu tür olumsuzluklarla bireylerin tek başına vermeye çalıştığı mücadele veya örgüt tarafından verilen mücadele yeterli olmamaktadır. Bedeli çoğu kez son derece ağır ödenebilen bu konuyla mücadelede en önemli konu, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar, işveren, iş arkadaşları ve tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Konuyla ilgili herkes, mobbingi durdurmak için bir şeyler yapmalı ve mücadele etmelidir.²⁷⁴

Öncelikle olgunun adı konmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır. Öyle ki bir olgudan ve bu olgunun yarattığı zararlardan kaynaklanan korkunun şiddetinin, karşılaşılan şeyin ne olduğu bilindiği takdirde büyük ölçüde azalması kaçınılmazdır.²⁷⁵ Bu bağlamda mobbing olabilecek eylemler ile mobbingin kişiye, aileye, örgüte ve topluma verdiği zararların bertaraf edilebilmesi için, söz konusu

²⁷⁴ Mimaroglu ve Özgen, s.215.

²⁷⁵ Tınaz, e, s.21.

olguyla ilgili tüm toplumu kapsayacak biçimde çeşitli eğitimin programları düzenlenebilir. Hatta bu eğitimlerde görev alabilecek kurum ve kuruluşları şu şekilde sıralamak mümkündür:²⁷⁶

- Milli Eğitim Bakanlığı,
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı,
- Sağlık Bakanlığı,
- Üniversiteler,
- Mesleki Yeterlilik Kurumu,
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu,
- Aile Araştırma Kurumu,
- Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü,
- Sendikalar,
- Meslek odaları, bu alanda kurulmuş Sivil Toplum kuruluşları ve özel şirketler,
- Başbakanlık İnsan Hakları Başkanlığı,
- Devlet Personel Başkanlığı,
- Diyanet İşleri Başkanlığı,
- TRT ve Basın.

Mobbingle toplumsal başa çıkma yöntemleri üç ana başlık altında toplanabilir.²⁷⁷ Aşağıda, iletişim araçlarının, telefon yardım hatlarının ve sendikaların, mobbingi önlemek için neler yapabileceklerine değinilmektedir.

2.2.3.1.İletişim Araçları

Basın-yayın kuruluşları bu konuya yer vererek uzmanların mobbing hakkındaki görüşlerini bildirmelerine ortam hazırlayabilir; yazılı ve görsel basın, internet, sosyal medya vs. kullanılarak toplum mobbing konusunda bilinçlendirilebilir. Kamuoyunda mobbing farkındalığı oluşturmak ve insanları bu

²⁷⁶ TBMM Komisyon Raporu, s.39.

²⁷⁷ Oğuz Ayan, Anadolu Eğitim Sendikası, “Mobbing ve Mobbinge Mücadele Yöntemleri”, <http://www.aes.org.tr/uyehaber-319-mobbing-ve-mobbinge-mucadele-yontemleri.html>

konuda bilinçlendirmek amacıyla televizyon, radyo ve sosyal medya gibi kitlesel mecralarda kamu spotları ve diğer çalışmalar yer alabilir.²⁷⁸

2.2.3.2. Telefon Yardım Hatları

Günümüz dünyasında pek çok ülkede mobbinge uğrayanlara yardımcı olan destek hatları mevcuttur. Ülkemizde de bu amaçla Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi (Alo 170) kurulmuştur. Alo 170 hattı ile kişilerin maruz kaldıkları olayları yorumlama, değerlendirme, yaşadığı durumun farkına varmasını sağlama, eğer psikolojik yakınmaları varsa tedavi süreci hakkında bilgilendirme, mobbingin etkileri, sonuçları ve mücadele yöntemleri gibi konularda bilgi sahibi olmaları amaçlanmaktadır.²⁷⁹ Bu hattı arayan mobbing mağdurlarına psikolog vasıtasıyla psikolojik destek sağlanmakta, şikayetleri ilgili kurum ve kuruluşlara iletilmektedir.

Bu noktada ALO 170 hattının güçlendirilmesi gibi uygulamaların etkin hale getirilmesi, işyerinde psikolojik taciz konusunda Alo 170 hattı gibi şikayette bulunabilecek mekanizmaların aktif kullanımı önündeki engellerin tespit ve bertaraf edilmesinin, süreçle mücadele edebilme konusunda faydalı olabileceği düşünülebilir.

Türkiye’de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) Alo 170 hattına 19.03.2011-06.04.2014 tarihleri arasında 11.393 mobbing başvurusu yapılmıştır. Söz konusu başvuruların %30’u özel sektör, %70’i ise kamu sektörü çalışanları tarafından yapılmıştır.²⁸⁰ Bu verilere bakarak mobbing uygulamalarının kamu sektöründe özel sektöre göre daha fazla olduğunu düşünmek olasıdır. Fakat çalışma hayatında bunun tam tersi bir durumun hakim olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü özel sektörde çalışan bireylerde, “Ben x işyerinde çalışıyorum ve buradan başka bir iş imkanı bulma ihtimalim şu an için çok zor fakat aynı zaman da mobbing mağduruym. Şayet ben bunu dile getirirsem, işimden olabilir ve iş sıkıntısı çekebilirim.” şeklinde bir kaygı mevcuttur. Küreselleşen dünyada

²⁷⁸ “Mobbinge Maruz Kalan Ne Yapmalı?”, <https://www.memurlar.net/haber/503799/mobbing-e-maruz-kalan-ne-yapmalı.html>

²⁷⁹ Şimşek, s.43.

²⁸⁰ Yunus Zengin ve Erdoğan Kaygın, “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Örgütsel Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **International Journal of Academic Value Studies**, Cilt:2 Sayı:4, 2016, s.81.

rekabetin çok yüksek seviyelere ulaşması, ne yazık ki bu gibi durumları özel sektörde oldukça yaygın kılmaktadır.

Yaşadığımız iletişim çağına bağlı olarak, çalışan bir işyerinden ayrıldığında bir sonraki işveren o kişiye veya kişinin eski işvereni, işten neden ayrıldığını sorabilir. İşveren eğer kötü bir referansla karşılaşrsa, o kişinin o sektörde barınması maalesef pek de mümkün olmayabilir. Örneğin; bankacılık ve finans sektörlerinde ortalama 35 yaşın üzerindeki çalışanlar pek barındırılmamaktadır. Bir banka diğerine olumlu referans vermeyince kişi o sektörde iş bulamamaktadır. Ne yazık ki bu gibi durumlardan çekinen özel sektör çalışanları, mobbinge karşı susup ses çıkarmama yolunu seçmekte ve bu gibi şikayet hatlarına müracaat etmemektedirler.

2.2.3.3.Sendikalar

Sendikaların işyerinde psikolojik taciz sürecine yönelik algıları, mağdura verdikleri destek veya sendikanın gücü gibi faktörler, sürecin sonlanmasında etkili olabilir. Üyelerini, işyerinde psikolojik taciz süreci hakkında bilgilendiren, eğitim veren, kurumun işyerinde psikolojik tacize karşı politikasını paylaşan ve sürece maruz kalanları destekleyen sendikalar, sürecin önlenmesinde veya durdurulmasında önemli rol oynarlar.²⁸¹Bu yüzden sendikaların işyerinde psikolojik tacizin önlenmesi konusunda verdikleri desteğin güçlendirilmesi önem taşımaktadır.

Bireyler açısından düşünüldüğünde ise arkalarında bu konuda çeşitli çalışmalar yapan ve onlara yol gösterici bir sendikalarının olduğunu bilmeleri, bir güven duygusu sağlayıp, özgüven geliştirmelerine katkı sağlayacaktır.²⁸² Sendikaların üyelerinin gözündeki bu güvenilirliğini koruyabilmesi, bireyler açısından oluşan ruhsal, fiziksel ve ekonomik zararlar, onarılması çok zor bir hal almadan önce sendikalar tarafından duruma müdahale edilmesine; çalışanlara tam bir bilgilendirme sunulmasına bağlanabilir.²⁸³ Mobbinge mücadele sendikalara düşen en temel görevler ise;

²⁸¹Karatuna ve Tınaz, ss.101-102.

²⁸² Karşlıoğlu Yeni, s.73.

²⁸³ Tınaz, e, s.21.

- Üyelerini mobbinge karşı bilgilendirmek,
- Üyelerinden gelen şikayetlerde arabulucu olmak,
- Toplu iş sözleşmelerine mobbinge karşı mücadele için maddeler koymak,
- Kanunlarda iş güvenliği ve mobbingin engellenmesi için çalışma yapmak, şeklinde sıralanabilir.²⁸⁴

2.3.Psikolojik Taciz (Mobbing) Kavramının Türk Hukuk Sistemindeki Yeri

Mobbing hem işveren hem de diğer çalışanlar tarafından uygulanabilmekte; bireyler işyerlerinde başlarına gelen her olaya “Ben mobbing mağduru oldum.” diye yaklaşabilmektedirler. Fakat konunun başında da belirtildiği gibi tek bir olay veya anlık bir olay mobbing olarak değerlendirilemez. Örneğin, işverence çalışana bir görev değişikliğinin teklif edilmesi tek başına mobbing olarak nitelendirilebilecek bir olay değildir. Keza yöneticinin otoritesini kullanarak işyeri düzenini sağlamaya çalışması ve bu anlamda bir kısım organizasyonel değişiklikler yapıyor olması, tek başına mobbing olarak nitelendirilebilecek bir olay değildir.

İşverenlerin, çalışanlarına çalışma süresi içindeyken yani henüz sözleşme sona erme aşamasına gelmemişken, mobbing uygulamalarının nedeni; çok çalıştırıp az para ödemek, çok çalıştırıp fazla mesai ücreti ödememek, dini ve milli bayramlarda çalıştırıp parasını ödememek olarak açıklanabilir. Bunu herhangi bir işçinin yılda 270 saatten fazla mesai yapmış olması gibi bir örnekle somutlaştırmak mümkündür. 4857 Sayılı İş Kanunu’nun 41. maddesinde belirtildiği gibi yılda 270 saate kadar yapılan fazla mesai makul kabul edilir ki bunun da ücretinin eksiksiz bir biçimde verilmiş olması gerekir.²⁸⁵ Şayet 270 saatin üzerinde fazla mesai yapılmasını gerektirecek iş ihtiyacı varsa, işverenin istihdamı artırıp işçi takviyesi yapması gerekmektedir. Bu tarz bir uygulamayla, Anayasa’da belirtilen “kişinin çalışma hürriyetinin korunuyor olması” ve

²⁸⁴ Karşlıoğlu Yeni, s.73.

²⁸⁵ 4857 Sayılı İş Kanunu

“angaryanın yasak olması” ile ilgili 18.maddenin de göz ardı edilebileceğini söylemek mümkündür.²⁸⁶

Günümüz şartlarında işveren tarafından çalışan kişinin baskı altında tutulması, az ücret verilerek düşük bir maliyetle çok çalıştırılmasının hedeflendiği söylenebilir. Bu olaylar sonucunda kişi işinden istifa edebilir ya da işverenin isteklerine uygun davranmadığı için işveren tarafından haklı sebeplerle işten çıkarılabilir. Bu gibi durumlarla da sözleşme sona erdiğinde işveren kıdem ve ihbar tazminatı ödemekten kaçınabilir. İşveren tarafından yapılan fesihlerde, yine işverenlerin en büyük korkusunun iş güvencesi, işe iade davaları olduğunu söylemek mümkündür.

Geçerli bir sebep olmadan işçinin sözleşmesine son verilememesine iş güvencesi denilmektedir. Bu tarz bir durum karşısında, işçiye ödenecek tazminatın İş Kanunu’nda açıkça adı konmamıştır fakat bu tazminat öğretide “İş Güvencesi Tazminatı” olarak anılmaktadır.²⁸⁷

4857 Sayılı İş Kanunu md.20’de işveren tarafından yapılan bir fesih durumunda, fesih bildiriminin tebliğ tarihinden itibaren 1 aylık süre içerisinde dava açılabileceği belirtilmiştir.²⁸⁸ Fakat çalışanın istifa etmesi durumunda işe iade davası riski de ortadan kalkmaktadır ve işverenin asıl hedeflerinden birinin bu olduğu söylenebilir. Dolayısıyla günümüzde işverenin kendince mobbing uygulamak için çok fazla sebebinin olduğunu söylemek de mümkün olacaktır. Anlaşmazlık, çatışma ve yönetimin katılımıyla devam eden sürecin şiddetlenmesi ve aslında sözleşmenin bir şekilde istifa yoluyla sona ermesiyle, çalışan işsizlik maaşına da hak kazanamamaktadır. Bu mağdur açısından bir diğer önemli olumsuz sonuçtur.²⁸⁹

Mobbing her ne kadar ülkemizde üzerinde yeni durulan bir konu olsa da, Osmanlı döneminde bile örneklerine rastlanmaktadır. Öyle ki, “Kanuni Sultan

²⁸⁶ T.C. Anayasası

²⁸⁷ İmdat Türkay, “İş Kanununa Göre İş Aktinin Feshi ve İşe Başlatmama Tazminatının Vergilendirilmesi”, **Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt:6, Sayı:15, 2017, s.366.

²⁸⁸ Mehmet Emre Ulusoy, “İşe İade Davası Açma Süresi”, <http://www.emreulusoy.av.tr/ise-iade-davasi-acma-suresi-hak-dusurucu-sure>

²⁸⁹ “İstifa Edenlerin İşsizlik Maaşından Yararlanma Şartları Neler?”, https://www.paradurumu.com/sigorta/istifa-edenlerin-issizlik-maasindan-yararlanma-sartlari-neler-haberi-2848#page_1

Süleyman döneminde başarılı ve sürekli terfi eden ikinci vezir Hüsrev Paşa, 1544 yılında Divan toplantısında Sadrazam Hadım Süleyman Paşa ile tartışmış; Vezir Rüstem Paşa bu olayı abartılı olarak Kanuni Süleyman'a anlatmış ve Hüsrev Paşa ile Süleyman Paşa görevinden alınmıştır. Rüstem Paşa'nın sürekli tahrikleri sonucu Hüsrev Paşa'nın sertleşmesi tartışma nedeni olmuş, bunun üzerine Hüsrev Paşa İstanbul'u terk ederek çiftliğine kapanmış ve sekiz gün sonra intihar etmiştir.”²⁹⁰

Anlaşıldığı üzere örnekleri Osmanlı dönemine kadar uzanan mobbing ile ilgili, ülkemizde kavrama ilişkin olarak ne yazık ki bir mevzuat ya da net bir hüküm bulunmamaktadır. Fakat Türk hukuk sistemimizde, kanunlarda henüz mobbing ile ilgili doğrudan bir düzenlemenin mevcut olmadığı; bununla birlikte mevzuatımızda mobbing kavramı tanımlanmamış olsa da kavramsal çerçeveden yola çıkarak, mobbing olgusunun hukuksal analizinin yapılabileceğini söylemek mümkündür.²⁹¹

Kanunlarda açıkça psikolojik tacizden bahsedilmediğini ifade edebilmek mümkün olsa da 2011 yılında çıkarılan Başbakanlık Genelgesi ile bütün kurumlar mobbing hususunda uyarılmıştır. Başbakanlık genelgesinde psikolojik taciz ile ilgili çok net ifadeler kullanılmış ve konuya yönelik gereken özenin gösterilmesi özellikle vurgulanmıştır.

İlgili genelge hükümleri aşağıdaki gibidir.²⁹²

1. *İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.*

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

3. *Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.*

²⁹⁰ Mimaroglu ve Özgen, s.203.

²⁹¹ İlhan, s.1180.

²⁹² “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi İle İlgili Başbakanlık Genelgesi”, <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm>

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

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

6. Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.

7. Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.

8. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.

Türkiye’de ilk resmi düzenleme denilebilecek bu genelgeyle aslında işverene işçiyi gözetme borcu çerçevesinde gerekli yükümlülükleri alıp, denetimleri yaparak kontrol etmesi ve gerekirse de müdahale etmesi; bununla ilgili alt yapısını oluşturması ifade edilmektedir. Bir yandan da genelgenin 3, 5 ve 8. maddelerinde, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’na bunu denetleyip kontrol etmesi ve mağdurların gerektiği zaman başvuru yapabilmelerini sağlayacak bir denetim sistemi oluşturması söylenmektedir. Tüm bunlara karşın bu genelgenin içeriğine bakıldığında herhangi bir yaptırım öngörülmediği için tam anlamıyla bir yasal düzenlemedir demek doğru olmayacaktır.

Bu genelgenin haricinde özel bir düzenleme ne yazık ki hala mevcut bulunmamaktadır. Fakat mobbing ile ilgili özel bir düzenlemenin olmaması tabi ki mağdurların korunmayacağı anlamına da gelmemektedir. Öyle ki Anayasa başta olmak üzere bir çok mevzuatımız (spesifik olarak bakıldığında açıkça mobbing denmese bile) bireylerin kişilik haklarını korumaktadır. Mobbingin de esasen bireyin kişilik haklarının zedelenmesi, onur ve saygınlığının çökertilmesi, kendine güveninin yitirilmesi, aşağılanması, küçük düşürülmesi gibi olaylarla kendini

gösterdiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla mobbing mağdurlarının bu yasalardan hareketle korunmalarının da mümkün olduğu söylenebilir.

2.3.1. Anayasa

Mobbing işyerinde ortaya çıkan bir olgu olduğu için yalnızca bir iş hukuku problemi olarak algılanmamalıdır. Mobbing aynı zamanda sosyal hayatın birçok alanında olumsuz etkileri görülebilecek birçok hakkı birden ihlal eden olgudur.²⁹³ Bu konuyla ilgili Anayasa'nın çeşitli maddelerindeki hükümlerden yola çıkarak bir çıkarımda bulunabilmek mümkündür. Anayasa md.12/1'de "*Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir.*", md.17/1'de "*Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir.*" dolayısıyla buna işveren veya çalışma arkadaşları fark etmeksizin kimse müdahale edemez. Bunu teyit eder nitelikte olan md.17/3'te "*Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz, kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz.*" ibaresi yer almaktadır. Şayet eziyet veya kötü muamele yapılırsa işveren aslında Anayasa'yı da ihlal etmiş olacaktır. Keza md.18/1'de "*Hiç kimse zorla çalıştırılmaz, angarya yasaktır.*" hükmü yer almaktadır. Yani kimseyi zorla çalıştırmak veya yapabileceğinden daha fazla iş yükü vererek ve ona normal seviyedeki ücretini ödeyerek ondan faydalanmak mümkün değildir. Bu da Anayasa'nın ihlali anlamına gelecektir.

Yine mobbingin bir diğer çeşidi konuşturulmama, pıstırılma ve kişinin dışlanması şeklinde görülebilmektedir. Md. 25/1'de "*Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir.*";md. 25/3'te "*Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz, düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz.*", dolayısıyla böyle bir muameleye maruz bırakılamaz. İşveren bu açıdan gerekli tüm denetimleri yapmak zorundadır. Md. 48/2'de "*Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir.*";md. 49/2'de "*Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir.*";md. 50/2'de "*Kimse yaşına,*

²⁹³ Samil Demir, "Mobbing Olgusunun Hukuki Değerlendirmesi", <https://www.samildemir.av.tr/2009/04/mobbing-olgusunun-hukuki-degerlendirmesi/>

*cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz.” gibi ibareler yer almaktadır.*²⁹⁴

Mevzuatımızda mobbing ile ilgili açıkça bir düzenleme olmadığından bahsedilebilir. Ancak böyle bir şeyin kabulünün tamamen mobbing konusundaki farkındalıkla ilgili olduğunu söylemekte mümkündür. Çünkü sadece Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın yukarıda sayılan birçok maddesinde sayılan hallerin ihlal edilmemesinin bile, mobbing olgusunun hiç yaşanmamasını sağlayabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.²⁹⁵

2.3.2. İş Kanunu

Mobbing denildiğinde akla ilk gelen iş hukuku mevzuatıdır. Her şeyden önce işçiyi gözetme borcu işverenin sözleşmesel yükümlülüğüdür. İşçinin sadakat borcuna karşılık işveren de işçiyi koruma ve gözetmekle yükümlüdür. İş Hukuku’nda hakim olan karşılıklı sadakat borcu ilkesi; işçi yönünden sadakat, işveren yönünden ise işçiyi koruma ve gözetme borcu olarak hükme bağlanmıştır.²⁹⁶ İşçiden nasıl sadakat yükümlülüğü beklenirse işverenden de işçiyi gözetmesi ve gerekli tüm gözetim ve denetimleri yerine getirmesi beklenir. Bunun, iş kanununda genel düzenlemelerde yer almasının yanı sıra, sözleşmesel yükümlülükten de çıkarılması mümkündür.²⁹⁷ Fakat ne yazık ki iş kanununda da mobbing ve mobbingin yaptırımı düzenlenmiş değildir.

İş kanunu içeriğine bakıldığında 24. madde göze çarpmaktadır. “*Süresi belirli olsun veya olmasın işçi, belirlenen hallerde iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemeksizin feshedebilir.*”²⁹⁸ Bu işçinin sözleşmeyi haklı nedenle feshetmesini sağlayan bir düzenlemedir. İşçiye, kendisinin veya ailesinin, işveren tarafından cinsel bir saldırıya ve tacize uğraması durumunda, sözleşmeyi haklı nedenle feshedebilme olanağı tanımaktadır. Sözleşmeyi feshettikten sonra işçi, kıdem tazminatına hak kazanır fakat bunun yanı sıra iş kanununda mobbinge yönelik bir yaptırım öngören herhangi bir

²⁹⁴ T.C. Anayasası

²⁹⁵ <https://www.samildemir.av.tr/2009/04/mobbing-olgusunun-hukuki-degerlendirmesi/>

²⁹⁶ Emine Tuncay Kaplan, “İşverenin Koruma ve Gözetme Borcunun Kapsamı”, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7211.pdf>

²⁹⁷ 4857 Sayılı İş Kanunu

²⁹⁸ 4857 Sayılı İş Kanunu

düzenleme ne yazık ki bulunmamaktadır. Bunun yanında bir çalışan diğer bir çalışana mobbing uyguladığında da işveren tacizi uygulayan çalışanın sözleşmesini, İş Kanunu 25. maddesinin 2.fıkrası olan Ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller içerisinde sayılan “İşçinin, işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması”²⁹⁹ ibaresine dayanarak haklı nedenle feshedebilmektedir.

İş kanununda mobbinge yer verilmemiş olması, mağdur için her türlü yolun kapandığı anlamına gelmemektedir. Öyle ki kanunun 24.maddesinde işçinin haklı nedenle iş sözleşmesini fesih edebileceği durumlar açıkça belirtilmektedir. Ayrıca kanunun 5. maddesinde geçen “İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayrım yapılamaz.” hükmü de eşit davranma ilkesini oluşturmaktadır. Daha açık bir anlatımla, işverenin çalıştırdığı işçileri arasında, keyfiyetten doğan ayrım yapması yasal olarak yasaklanmıştır.³⁰⁰ Aynı maddede sayılan hükümlere aykırı davranıldığında işçinin, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebileceği; dolayısıyla işverenin en az dört aya kadar olan ücret tutarını tazminat olarak işçiye ödemek zorunda kalacağı belirtilmektedir.³⁰¹ Eğer mobbing eylemleri eşit davranma ilkesini ihlal edecek seviyedeysen, kişi dava açarak bu tazminatın kendisine ödenmesini talep edebilir. Keza çalışma koşullarında değişiklik ve iş sözleşmesinin feshi hakkı 22.maddede şu şekilde düzenlenmiştir; “İşveren, iş sözleşmesiyle veya iş sözleşmesinin eki niteliğindeki personel yönetmeliği ve benzeri kaynaklar ya da işyeri uygulamasıyla oluşan çalışma koşullarında esaslı bir değişikliği ancak durumu işçiye yazılı olarak bildirmek suretiyle yapabilir. Bu şekle uygun olarak yapılmayan ve işçi tarafından altı işgünü içinde yazılı olarak kabul edilmeyen değişiklikler işçiye bağlamaz. İşçi değişiklik önerisini bu süre içinde kabul etmezse, işveren değişikliğin geçerli bir nedene dayandığını veya fesih için başka bir geçerli nedenin bulunduğunu yazılı olarak açıklamak ve bildirim süresine uymak suretiyle, iş sözleşmesini feshedebilir. İşçi bu durumda 17 ile 21’ inci

²⁹⁹ 4857 Sayılı İş Kanunu

³⁰⁰ https://www.google.com/search?ei=5rNBXOemE4OQsgG2zZ2oBQ&q=i%C5%9F+kanunu+e%C5%9Fit+davranma+ilkesi&oq=i%C5%9F+kanunu+e%C5%9Fit+da&gs_l=psyab.3.0.0.606.2356..5317...0.0..0.212.1391.0j7j1.....0....1..gws-wiz.....35i39j0i67j0i131j0i22i30.3WGW5AGKtI

³⁰¹ 4857 Sayılı İş Kanunu

*madde hükümlerine göre dava açabilir. Taraflar aralarında anlaşarak çalışma koşullarını her zaman değiştirebilir.”*³⁰² Bu maddeye göre işçinin yazılı onayı alınarak görev yerinde değişikliğe gidilebilir. Fakat işverenin bunu kötüye kullanması (örneğin işçinin görev yerini 6 ay içerisinde 30 kez değiştirmesi), sözleşmenin işçi tarafından haklı nedenle feshine imkan tanımaktadır. Ama ne yazık ki bu gibi durumlara çalışanların büyük bir çoğunluğunun ses çıkarmaktan kaçındıklarını söylemek mümkün olacaktır. Çünkü çalışanlar işsiz kalma ve akabinde ekonomik güçlük korkusu yaşamaktadırlar. TÜİK verilerine göre Türkiye genelinde 15 ve daha yukarı yaştakilerde işsizlik oranı 2018 yılı Ekim döneminde, geçen yılın aynı dönemine göre 1,3 puanlık artış ile %11,6 seviyesinde gerçekleşmiştir.³⁰³ Bu verilere dayanarak ne yazık ki günümüzde yeni bir iş bulmanın zor olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Zaten sindirilmiş olan çalışan bu gibi sıkıntıları göz önünde bulundurarak itiraz etmemekte ve bir şekilde durumu kabullenmeyi seçmektedir. Fakat çalışanların buna katlanmak zorunda olmadıklarını da belirtmek gerekir. Çalışanlar işyerinde böyle bir dayatmanın olması durumunda, sözleşmelerini haklı nedenle feshedebilirler. Çünkü İş Kanunu 5.maddeye göre işçinin yazılı onayı olmadan esaslı bir değişikliğe gitmek mümkün değildir.

2.3.3. Borçlar Kanunu

6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu ile ilk defa mevzuatımıza giren psikolojik taciz kavramı, kanunun işverenin işçiyi koruma borcunu düzenleyen ve işverene işçiyi gözetme borcu getiren 417.maddesinde “*İşçinin kişiliğinin Korunması*” başlığı altında düzenlenmiştir.³⁰⁴ Maddenin 1. fıkrasında “*İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak, saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla ve bu kapsamda özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları için olduğu gibi bu tür tacizlere uğramış olanların da daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.*”³⁰⁵ ibaresine yer verilmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken en

³⁰² 4857 Sayılı İş Kanunu

³⁰³ TÜİK Haber Bülteni, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30680>

³⁰⁴ Mobbing İle Mücadele Derneği, <https://www.mobbing.org.tr/mevzuat/mobbing-ile-ilgili-hukuki-mevzuat.html>

³⁰⁵ 6098 Sayılı TBK

önemli nokta, psikolojik taciz terimine yer verilmiş olmasıdır. Aynı maddenin 3.fıkrası, işverenin gerekli denetimleri yapmamasına ve gerekli koruma yükümlülüklerini almamasına bağlı olarak ortaya çıkan tüm zararın, işverence tazmin edilmesine hükmetmektedir.³⁰⁶ Başbakanlık genelgesinden sonra Türkiye’deki ilk yasal düzenleme Borçlar Kanunu’ndaki bu düzenlemedir.

417. maddenin 2.fıkrasına göre “İşveren, iş yerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak” zorundadır. 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu md.4/1’e göre ise ” İşveren, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlüdür.”³⁰⁷ Bu iki düzenlemeyi birlikte değerlendirmek mümkündür. Aslında bu madde ilk bakışta iş kazası veya meslek hastalığıyla ilgili işverenin gerekli yükümlülükleri almasını gösteriyor gibi görülebilir. Fakat işverenin işçiyi gözetme borcu her anlamda bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Eğer mobbing mağduru olan kişinin psikolojisinin bozulması sonucuna varılabilecekse (nitekim bu ciddi boyutlarda intihara dahi gidebilecek boyutlara ulaşabilmektedir), işveren bunun sonuçlarından tazminatsal anlamlarda sorumlu olmalıdır. (Sonucu iş kazası ya da meslek hastalığı olmasa bile) Öyle ki madde gerekçesine bakıldığında temeli işçiyi koruma, kollama, gözetme, denetleme ve gerekli tedbirleri alma yükümlülüğünden ileri gelmektedir.

2.3.4. Medeni Kanun

Ne yazık ki Borçlar Kanunu ve İş Kanunu’nda psikolojik taciz ile ilgili açık düzenlemeler yoktur. Ancak buna karşın, zaten oldukça zengin altyapıya sahip bir medeni kanunumuz mevcut durumdadır. Medeni Kanun’un 2. maddesi “Herkes, haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kurallarına uymak zorundadır. Bir hakkın açıkça kötüye kullanılmasını hukuk düzeni korumaz.” ibaresiyle dürüstlük ilkesini düzenler.³⁰⁸ Yani sadece işçi işveren ilişkileri değil, tüm iş ilişkileri, ticari ilişkiler dahil olmak üzere herkes dürüst davranmak zorundadır. Bu dürüstlük ilkesine dayanarak hareket edenler, meydana gelen her türlü zararın tazmininde yol alabilir bir durumda olacaklardır.

³⁰⁶ 6098 Sayılı TBK

³⁰⁷ 6331 Sayılı İSGK

³⁰⁸ 4721 Sayılı TMK

Öte yandan md.24'te “ *Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse, hakimden, 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.*” hükmü yer almaktadır.³⁰⁹ Yani kişilik hakkını korumak için gereken müdahalenin yapılması, bu saldırıya son verilmesi veya olmuş bitmiş bir saldırının tespit edilmesi ve zarar söz konusuysa bunun zararının borçlar kanunundaki hükümlerden hareketle tazmin edilmesi talep ve dava edebilir. Bu nokta da medeni kanundan faydalanmak mümkündür.

2.3.5. Ceza Kanunu

Mobbingi oluşturan eylemlerden birkaçı veya hepsi, suç oluşturabilecek seviyeye ulaşan eylemler olabilmektedir. Bu noktada en önemli özellik cinsel taciz yoluyla mobbingin işlenebiliyor olmasıdır. Eğer bu eylemler bir suç oluşturuyorsa, Türk Ceza Kanunu'nun suç oluşturan fiil ve eylemleri kapsamında cezai yaptırımların uygulanması, bu davranışı yapan açısından mümkün olabilecektir.

Mobbinge en yakın suçlar eziyet ve işkence suçlarıdır. Fakat esasen işkence bir anda yapılan bir şeyken, eziyetin sinsi bir biçimde ilerleyen ve kişiye bedenen çok fazla müdahale edilmeden yıpratmak için çaba gösterilen bir şey olduğunu söylemek mümkündür.³¹⁰

TCK md.96'da “*Bir kimsenin eziyet çekmesine yol açacak davranışları gerçekleştiren kişi hakkında iki yıldan beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.*”

³¹¹ Bu maddenin gerekçesine bakıldığında ve suç oluşturan eylemler incelendiğinde mobbinge işaret ettiği anlaşılmaktadır. Ayrıca md.117'de “*Cebir veya tehdit kullanarak ya da hukuka aykırı başka bir davranışla, iş ve çalışma*

³⁰⁹ 4721 Sayılı TMK

³¹⁰ https://www.google.com/search?ei=7HRAXKTHEIWPsgG7y4iYDg&q=eziyet+nedir&oq=eziyet+nedir&gs_l=psyab.3..0i7i30l3.8390.10770..11576...0.0..0.303.1897.0j10j0j1.....0....1..gws wiz...0i71j0i7i5i30j0i67j0i7i10i30.5yEqGX50Dog

³¹¹ 5237 Sayılı TCK

*hürriyetini ihlal eden kişiye, mağdurun şikayeti halinde, altı aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası verilir.” hükmü yer almaktadır.*³¹²

İş ve çalışma hürriyetinin ihlali (kişinin huzurunu bozma gibi) mobbing deyince aslında akla gelen en önemli suçlardandır. Kişinin sürekli olarak telefonla rahatsız edilmesi, işverenin “Sen benim işimi yapıyorsun ve ben istediğim zaman bana cevap vermek zorundasın.” tarzında bir anlayışa sahip olması, örnek olarak verilebilir. Ceza hukukuna göre bunun bir suç olduğunu söylemek mümkündür.

Bazen mobbing fiziksel şiddet boyutuna dahi ulaşabilmektedir.³¹³ Eğer mobbingi oluşturan eylemler hakaret, tehdit, kasten yaralama, intihara yönlendirme, özel hayatın gizliliğinin ihlali gibi suçlar kapsamına giriyorsa, mobbingi yapan kişiler açısından da cezai sorumluluğa gitmenin mümkün olabileceği söylenebilir. Yeter ki soruşturma aşamasından geçilebilsin ve bu olay ispatlanabilsin.

2.3.6. Sendikalar Kanunu

Sendikal hakların kullanılması 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu md.25’te şu şekilde düzenlenmiştir,³¹⁴

md.25/(3) ”İşçiler, sendikaya üye olmaları veya olmamaları, iş saatleri dışında veya işverenin izni ile iş saatleri içinde işçi kuruluşlarının faaliyetlerine katılmaları veya sendikal faaliyette bulunmalarından dolayı işten çıkarılamaz veya farklı işleme tabi tutulamaz. (4) İşverenin fesih dışında yukarıdaki fıkralara aykırı hareket etmesi hâlinde işçinin bir yıllık ücret tutarından az olmamak üzere sendikal tazminata hükmedilir. (5) Sendikal bir nedenle iş sözleşmesinin feshi hâlinde işçi, 4857 sayılı kanunun 18, 20 ve 21 inci madde hükümlerine göre dava açma hakkına sahiptir. İş sözleşmesinin sendikal nedenle feshedildiğinin tespit edilmesi hâlinde, 4857 sayılı kanunun 21 inci maddesine göre işçinin başvurusu, işverenin işe başlatması veya başlatmaması şartına bağlı olmaksızın sendikal tazminata karar verilir. Ancak işçinin işe başlatılmaması hâlinde, ayrıca 4857 sayılı Kanunun 21 inci maddesinin birinci fıkrasında belirtilen tazminata

³¹² 5237 Sayılı TCK

³¹³ Kök, s.433.

³¹⁴ 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu

hükmedilmez. İşçinin 4857 sayılı Kanunun yukarıdaki hükümlerine göre dava açmaması ayrıca sendikal tazminat talebini engellemez.”

Bu madde oldukça açıklayıcı düzenlenmiştir. Maddede belirtildiği gibi sayılan durumlarda işveren işçiye 1 yıllık ücretinden az olmamak üzere sendikal tazminat ödemekle yükümlüdür. Eğer mobbing sendikal faaliyetleri de engelleyecek şekilde gerçekleşiyorsa, işçi bu maddeden de faydalanabilecektir. Özetle mobbinge maruz kalanların başvurabilecekleri bazı hukuki yollar ve haklar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşverene ihtar gönderilerek durum açıklanıp, mobbingin sonlandırılması talep edilebilir.
- İş sözleşmesi haklı sebeple feshedilebilir, şayet koşullar mevcutsa tazminat talep edilebilir.
- Kıdem tazminatının yanı sıra, mobbing sebebiyle manevi tazminat talep edilebilir.
- Ayrımcılık sebebiyle mobbinge maruz kalındıysa, ayrımcılık için ayrıca tazminat talep edilebilir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG): BANKACILIK SEKTÖRÜNDE NİTELİKSEL BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Konusu

1980’lerde Leymann’ın öncülüğünde yapılan çalışmalarla kavramsallaştırılan psikolojik taciz (mobbing) olgusunun adı ülkemizde 2000’li yıllardan sonra geçmeye başlamıştır. Kamu sektörüne nazaran özel sektörde daha sık görüldüğü düşünülen psikolojik taciz, ülkemiz açısından oldukça yeni bir kavram olarak nitelendirilebilir. Ülkemizde bu olgunun tam olarak ele alınamamış olmasını, toplumun ve kültürümüzün büründüğü yapıya ve iş hayatının farklı özelliklerine bağlamak mümkündür. Fakat özellikle son yıllarda yapılan çeşitli çalışmalarla beraber adı konmaya ve tanınmaya başlamıştır.

Son dönemde bu olgu ile alakalı hukuk sistemimizde çeşitli yasal düzenlemelerin de yapılmaya başlandığı bilinmektedir. Çalışanların psikolojik taciz ve benzeri olaylarla karşılaşmaları durumunda, kendi içlerine kapanmaları ve hiç bir hukuki dayanak bulamayıp çalışmakta oldukları işten istifa ederek gitmelerinin önüne geçilebilmesi adına, 4857 Sayılı İş Kanunu yasası bir örnek teşkil etmektedir. Bu tarz olaylara maruz kalan çalışanlar, mobbing kavramının yer verildiği kanunu öncü kabul ederek, her türlü haklarını hukukun sağlamış olduğu yasal çerçeve ve düzen içerisinde koruyabilecek ve kendilerine karşı yöneltilen psikolojik taciz olaylarına prim vermeyeceklerdir.

Bu araştırmanın konusu, uygulaması yapılan bankacılık sektöründe çalışanların psikolojik taciz (mobbing) olgusuyla karşılaşp karşılaşmadıkları, şayet karşılaşıyorlarsa psikolojik tacize maruz kalanların bundan ne derece etkilendiği ve hem psikolojik hem de bir takım fiziksel rahatsızlıklara neden olup olmadığı oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşyerinde psikolojik taciz, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde bir sorun olarak ortaya çıkmış ve son yıllarda temel bir sorun olarak ele alınmaya başlanmıştır. Konu ile ilgili birçok araştırma yapılmış, psikolojik tacizin hangi sektörlerde daha çok görüldüğü, bireysel özelliklerin ve örgüt yapısının psikolojik tacize maruz kalma noktasında bir etkisi olup olmadığı, psikolojik taciz ile ne şekilde mücadele edilebileceği gibi konular araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde incelenmiştir.

Bu araştırmanın amacı, temel olarak bankacılık sektöründe çalışanların psikolojik tacize maruz kalıp kalmadığını, şayet maruz kalınıyorsa bu olgunun çalışanların psikolojik ve fiziksel olarak sağlıklarına etki edip etmediğini, üstlerin ve diğer çalışanların davranış tarzlarının mağdurlar üzerinde ortaya çıkarabileceği etki biçimlerini ve psikolojik tacize maruz kalan kişilerin psikolojik tacize karşı ne tür mücadele yöntemleri sergilediklerini incelemek ve literatüre bir nebze de olsa katkı sağlamaktır.

Bu amaca ulaşabilmek için şu sorulara cevap aranacaktır:

1. Bankacılık sektöründe çalışanlar mobbinge maruz kalıyorlar mı?
2. Bankacılık sektöründe en sık karşılaşılan mobbing davranışları nelerdir?
3. Bankacılık sektöründe çalışıp mobbinge maruz kalanların sağlık durumlarında bir değişiklik meydana gelir mi?
4. Bankacılık sektöründe genel olarak mobbing uygulayanlar kimlerdir?
5. Mobbing sürecine verilen tepkiler ve başvuru yapılan mücadele yöntemleri nelerdir?

Özellikle küreselleşme ile beraber artan rekabet bankacılık sektörü çalışanlarının yoğun stres ve baskılar altında çalışmalarına neden olmuştur. Bu çalışma ortamında huzur ve sükunetin sağlanabilmesi ile beraber çatışmaların önüne geçilebilmesi, hem çalışanlar hem de örgütün geleceği için önem arz eden bir unsurdur. Sonuç itibari ile huzurun sağlanmadığı ve çatışma ortamının görüldüğü örgütlerde çalışanların sağlığından ve yüksek verimlilik oranlarından söz etmek pek de mümkün değildir.

Bu çalışmada bankacılık sektöründe çalışanların psikolojik tacize maruz kalıp kalmadıkları, yaşanan psikolojik taciz sonucunda ne yönde etkilendikleri, çalışanların sağlıklarına etki edip etmediği ve psikolojik tacize karşı verilen tepkiler, elde edilecek verilerin bankacılık sektörü ve bu alanda yapılan araştırmalara ek olabilecek bir çalışma olması açısından önem taşımaktadır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Araştırmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve nitel araştırma yönteminin veri toplama tekniklerinden derinlemesine görüşme seçilmiştir. Böylece açık uçlu sorularla bilgilerin daha da detaylandırılabilmesi, konuya ilişkin görüşlerin, bakış açısı ve deneyimlerin derlenmesi amaçlanmıştır.

İşyerinde psikolojik taciz olgusunun araştırılması, sektörel bazı ayırım ve sınıflamaların dikkate alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu sebeple araştırmanın sorunsalı ve amacı üzerinden bir değerlendirme yapıldığında, bankacılık sektörü araştırma için uygun bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın evrenini bankacılık sektöründeki banka işçileri oluşturmaktadır.

Araştırmada niteliksel araştırma yöntemine uygun olarak rastlantısal olmayan örneklem seçimi tercih edilmiştir. Örneklem seçimindeki temel düşünce, araştırmanın sorunsalı ve amacı çerçevesinde verilerin en iyi şekilde derlenebileceği grubun oluşturulmasıdır. Bu noktada amaca uygun olarak, incelenen konuyu ve sorunsalı en iyi yansıtan örneklemin seçilmesine çalışılmıştır.

İşyerinde psikolojik taciz uygulamaları ve etkilerine yönelik olarak yapılan bu araştırma kapsamında, Sivas'ta bankacılık sektöründe faaliyet gösteren özel yatırımlı bankalarda 20 Şubat-1 Nisan 2019 tarihleri arasında çalışan ve rastgele seçilen çalışanlar araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Banka çalışanları ile gerçekleştirilen görüşmeler, araştırmanın temel sorularına yanıt alabilmek ve işyerinde psikolojik tacize maruz kalmış çalışanların, yaşanan taciz olaylarını kendi bakış açılarından anlatmaları ve tarafların gelecek öngörülerini ve eğilimlerini yansıtmak üzere yapılmıştır. Katılımcıların gönüllülük esası çerçevesinde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya yeni verilerin ilave edilemediği noktalarda görüşmelere son

verilmiştir. Bu çerçevede Garanti Bankası'ndan 3, Yapı Kredi Bankası'ndan 2, Türkiye Finans Katılım Bankası'ndan 1, Kuveyt Türk Katılım Bankası'ndan 1, Akbank'tan 1 ve istifa ettiği kurumun adını belirtmek istemeyen eski bir banka çalışanı dahil olmak üzere, toplam 9 banka çalışanı ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Görüşmeler öncesinde bir banka çalışanı ile ön görüşme yapılmıştır. Görüşmelerde kullanılan sorular literatür taraması ve çeşitli araştırmalar sonucunda hazırlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Çalışma sırasında bir takım kısıtlarla karşılaşmıştır. Bunlardan bir tanesi, çalışmanın zaman ve maliyet problemleri nedeniyle sadece Sivas il merkezindeki banka şubeleri çalışanları ile yapılmış olmasıdır.

Psikolojik taciz olaylarının ortaya konmasında yapılan görüşmeler kapsamında olan kişilerden bazılarının görüşmelere gönüllü olarak katılmakla beraber bazı soruları yanıtlamak istememeleri ayrı bir kısıt olarak değerlendirilebilir.

3.5. Araştırma Bulguları

Çalışmanın bu kısmında, araştırmaya konu olan bankacılık sektörü çalışanlarının maruz kaldığı psikolojik taciz davranışları ile bu davranışların mağdurlar üzerinde meydana getirdiği sonuçlara ve psikolojik tacize maruz kalanların tutumlarına yer verilecektir. Araştırma bulguları sunulurken görüşmeler sonucunda ulaşılan ses kayıtları ve bilgi notları, kimi zaman doğrudan alıntılar şeklinde aynen veya kısmen yansıtılacak,³¹⁵ kimi zaman doğrudan alıntı yapılmaksızın genellemeler şeklinde sunulacaktır. Bulguların aktarılması esnasında yeri geldikçe yorumlamalar yapılacaktır.

Katılımcılara bankadaki unvanları açık uçlu soru olarak yöneltilmiş fakat bankaların unvan yapılarının birbirlerine göre farklılık göstermesi ve çeşitli unvanların bulunması nedeniyle, unvan yönetici ve çalışan olarak iki guruba

³¹⁵ Doğrudan alıntıların bitiminde “Ç.E.” (çalışan erkek) ve “Ç.K.” (çalışan kadın) kısaltmaları kullanılarak kodlama yapılmıştır. Katılımcıların kurum ve pozisyonlarına ilişkin bilgiler Ek 1’de sunulmuştur.

ayrılmıştır. Buna göre 9 katılımcının 8'ini çalışanlar 1'ini ise yöneticiler oluşturmaktadır.

3.5.1. Bankacılık Sektöründe Psikolojik Taciz Olgusunun Cinsiyet ve Yaşa Göre Görülme Sıklığı ile Psikolojik Taciz Davranışlarına İlişkin Bulgular

Psikolojik taciz, küreselleşme olgusuna bağlı olarak artan rekabet ile birlikte özel sektör işçilerinin yoğunlukta bulunduğu çalışma dünyasında, kendisine sağlam bir zemin bulmaya başlamıştır. Sosyal bilimler ve ilgili alanlarda, psikolojik taciz kurbanlarının genelde genç ve orta yaşlı kişiler olduğu, en azından bu kişilerin yaşça daha büyük olanlara nazaran daha fazla risk altında bulunduklarını konu alan çeşitli çalışmalar mevcuttur. Ayrıca psikolojik tacize maruz kalanların büyük oranda eğitilmiş insanlar oldukları da yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular arasındadır. Bu olguyla, görece daha eğitilmiş olan fakat ne yazık ki vasıfsız hale getirilmeye devam edilen beyaz yakalı işçilerin yoğun olarak faaliyetlerini sürdürme imkanı buldukları bankacılık sektöründe de karşılaşılmaktadır.

Psikolojik taciz davranışlarının, sonuçlarının ve sürece verilen tepkilerin belirlenmesi amacıyla, 2019 yılı içerisinde Sivas ilinde faaliyet gösteren özel bankalarda çalışan 3'ü kadın toplam 9 bankacılık sektörü çalışanı ile gerçekleştirilen görüşmelere göre; bankacılık sektöründe psikolojik taciz ile karşılaşma hususunda çalışanlar arasında cinsiyet yönünden az da olsa bir ayrım görülebilmekle beraber keskin bir ayrımın söz konusu olmadığı söylenebilmektedir. Bu noktada cinsiyetinden dolayı haklarının ve fikirlerinin değersiz görülmesi veya önemsenmemesi gibi olumsuzluklarla karşılaşmış karşılaşılmadığı sorulan bir katılımcı şunları söylemiştir:

“...Aslına bakarsanız bizim toplum olarak en büyük sorunlarımızdan biri kadınların çalışma yaşamında bambaşka bir konumda değerlendirilmeleri. Yani özetlemem gerekirse çoğu insan kadının yerinin çalışma hayatı değil de ev olduğunu düşünüyor. Haliyle kadının çalışmasına çok sıcak bakılmıyor. Esasen şöyle bir bakıldığında bulunduğumuz sektör ve yaptığımız iş gereği kadına daha fazla ihtiyaç duyulduğu bir gerçek. Çoğunluğu kadınlardan oluşan bir iş ortamında çalışıyorum ve buna rağmen ataerkil bir toplum yapısına sahip

olduğumuz ve sadece kadın olduğum için dinlenilmiyorum. Yani şöyle ifade edeyim; sadece benim üstesinden gelebileceğim bir şey olsa bile susturuluyor ve sindiriliyorum. Bunun tek nedenini kadın olmama bağlıyorum.”(Ç.K.5.)

Katılımcının söylemleri, çalıştığı işyerinde cinsiyet temelli psikolojik taciz mağduru olduğunu göstermektedir. Çalıştığı kurumda kendisini de ilgilendiren toplantılara çağırılıp çağırılmadığı, görüş ve önerilerinin önemsenmediği veya göz ardı edilip edilmemesi gibi durumlarla karşılaşp karşılaşmadığı sorulan bir katılımcı, konu ile alakalı şunları söylemiştir:

“Açıkçası çalıştığım süre içerisinde kurum içi toplantılara çağırılmadığım olmadı. Fakat toplantılarda konu ile alakalı görüş bildirmem gereken noktalarda sebebini hala bilmememle beraber ya söz sırası bana gelmeden önce toplantı sonlandı ya da haberim olmamakla beraber yönetim sanki artık konuşmalarımın bir önemi yokmuş gibi karar aldı. Ama bu sadece benim başıma gelen bir şey değil tabi. Birkaç kişi dışında çalışan birçok arkadaşımın gerçekten sözü geçmiyor.”(Ç.E.3.)

Yine katılımcılara etnik köken, memleket, siyasi görüş veya inanç temelli haklarının ve fikirlerinin değersiz görülmesi veya önemsenmemesi gibi olumsuzluklarla karşılaşp karşılaşmadıkları yöneltmiştir. Katılımcılar şunları söylemişlerdir:

“Siyasi partilerin seçim dönemlerinde burada bir hengame, bir curcuna inanın anlatamam... Yahu herkes işiyle gücüyle ilgilensin, ne gerek var siyaset için saçma sapan tartışmalara, birbirini hakir görmelere... Bir de ramazan aylarında sağlık sorunlarımdan dolayı oruç tutamıyorum. Aslında insan tutmak istemiyor da olabilir ve bunun gayet doğal karşılanması gerekir. Tabi bu gibi durumları aşamadık henüz. Kimse bana bunun için bir laf etmedi ama insanların bakışları beni geriyor.”(Ç.E.4.)

“Bence ister arkadaş ortamı olsun, ister herhangi bir çalışma ortamı olsun, insanlar memleket, din, mezhep vs. konuları bakımından ötekileştirilmemeliler. Ama ne yazık ki biz bunun önüne tam olarak geçemedik ve hala aşamadık sanırım. Açık açık belli etmeseler de bazen hem çalışma arkadaşlarımdan hem de bizim şefin sadece şu bileğimdeki Zülfikar dövmesi yüzünden bana karşı mesafeli yaklaştıklarını hissedebiliyorum. Mesela Cuma namazına giden birkaç arkadaşla yönetim saat konusunda tolerans gösterilebiliyorken, aynı özverili davranış benim öğle yemeğimi iş yoğunluğundan dolayı bankada bitirmem noktasında gösterilmiyor. Tabi ki

kesinlikle hiçbir lafım yok olamaz da zaten fakat takdir edersiniz ki saygı sonradan öğrenilen bir şey değil.”(Ç.E.1.)

Katılımcıların söylediklerinden de anlaşılacağı üzere, öyle ya da böyle hem bu sektörde çalışan kadınlar hem de erkekler, sebeplerde farklılıklar görülebilmekle birlikte çeşitli psikolojik taciz olaylarına maruz kalabilmektedirler.

Yaş konusunda ise aynı şeyleri savunabilmenin pek mümkün olmadığı, net bir ayrımın söz konusu olduğu söylenebilmektedir. Çalışanlar arasında genç ve orta yaş grubundakilerin psikolojik taciz ile karşılaşma olasılığı, ileri yaştakilere göre daha yüksek bulunmuştur. Bu noktada, kendisini ilgilendiren herhangi bir toplantıya çağırılmama, görüş ve önerilerinin önemsenmemesi ve göz ardı edilmesi gibi durumlarla alakalı genç bir katılımcı şunları söylemiştir:

“Bilmiyorum yaşımın diğer çalışanlardan küçük olmasından mı, tecrübemin onlara bakarak az olmasından mı, yeni mezun olmamdan mı kaynaklı, yoksa başka bir sebebi mi var ama çoğu zaman gözümün içine bakılıyor ve dinlenmiyorum. Kendi kendime kuruntu yaptığımı düşünüyordum ama belli bir zaman geçtikçe kesinlikle böyle olmadığı kanaatine vardım. Herhangi bir konu ile alakalı herkesin görüşü alınıp değerlendirilirken, birlikte vakit geçirdiğimiz ve aynı yaşlarda olduğumuz iki arkadaşımınla beraber hiçbir şekilde kale alınmıyor; sanki “Siz ne anlarsınız bu yaşınızla.” diyen bakışlarla karşılaşıyoruz.”(Ç.K.2.)

Bir başka katılımcının bu konu ile ilgili düşünceleri ise şöyledir:

“...Toplantılara katılıyorum ama kararlar merkez tarafından belirlendiği için bize sadece soruyorlar işte. Çoğumuzun görüş ve önerileri dikkate alınmıyor, sadece uygulama süreci işlesin laf olsun diye düşüncelerimize başvuruluyor. En azından ben öyle düşünüyorum.”(Ç.E.4.)

Kıdem ve yaş olarak bakıldığında yaklaşık 10 yıldır aynı bankada çalışan ve orta yaşlı sayılabilecek bir katılımcının söyledikleri ise şu şekildedir:

“...Toplantılarda konu ile alakalı görüş bildirmem gereken noktalarda sebebini hala bilmememle beraber ya söz sırası bana gelmeden önce toplantı sonlanıyor ya da haberim olmamakla beraber yönetim sanki artık konuşmalarımın bir önemi yokmuş gibi karar alıyor. Ama bu sadece benim başıma gelen bir şey değil tabi. Bizim sektörde şuan genç ve dinamik çalışanlarla bir şerler yapılıyor ve eğer elle tutulur bir vasfınız yoksa 35-40 yaşından sonra

pek işe yaramıyorsunuz. Terfi ettirilmek istenmeyen ne kadar personel varsa hepsinin karşılaştığı bir sorun bu. Nasıl olsa dışarıda genç işsiz çok.”(Ç.E.1.)

Görüldüğü üzere 30 yaş altındakiler açısından bakıldığında, bu yaş grubunda olanların genelini eğitilmiş fakat iş deneyimleri az olan kişiler olduğu, bunun da mobbing kurbanı olmalarına etki ettiği düşünülebilir. Orta yaş gruplarında yer alanların ise iş deneyimlerinin artmaya başladığı ve haliyle kariyer beklentilerinin daha yüksek olduğu, yaptıkları işler neticesinde terfi bekledikleri ve bu nedenle mobbing eylemlerinin kurbanı oldukları söylenebilir.

3.5.1.1. Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Uygulanan Psikolojik Taciz Davranışlarına İlişkin Bulgular

İşyerinde maruz kalınan psikolojik taciz davranışlarının büyük bir kısmının, mağdurların gerek üstleri gerekse eşit düzeydeki iş arkadaşlarıyla, iş ile ya da herhangi bir konu ile alakalı kendilerini ifade ederken çeşitli problemlerle karşılaşmaları veya işyerindeki iletişimlerinin çeşitli sebeplerden ötürü engellenmeye çalışılması gibi durumlar olarak kendini gösterdiği söylenebilir. Bu noktada katılımcılardan birinin söyledikleri konunun daha iyi kavranabilmesi adına önem taşımaktadır:

“...Cinsiyet temelli olduğunu düşündüğüm bir takım problemlerle karşılaştığımı söyleyebilirim. Basitçe özetlemem gerekirse hem kadın olduğum hem de diğer iş arkadaşlarıma göre elle tutulur bir artım olmadığı için ara ara yersiz sindirilmelere ve önemsenmemeye maruz kaldım diyebilirim. ...Sözümün aynı gün içinde üst üste birden çok kez kesildiğini biliyorum.”(Ç.K.5.)

Katılımcıya maruz kaldığı psikolojik taciz olayının kendisine kimler tarafından uygulandığı sorulduğunda; *“Çoğu işi biz yapıyoruz ama adeta ikinci sınıf vatandaş muamelesi görebiliyoruz ve bence sadece saydığım sebeplerden dolayı üstlerin tarafından sık sık söylediklerimin dinlenmediği oldu. Açıkçası ben farklı bir sebep göremiyorum.”* şeklinde bir yanıt alınmıştır.

Bir başka katılımcının söyledikleri ise şöyledir:

“...Çoğunlukla bu tip problemler yaşayabiliyorum. Yaşadığım zamanlarda konunun yanlış anlaşılması veya tam anlaşılamaması, iletişim sıkıntısına sebep olabiliyor.”(Ç.E.6.)

Aynı konu ile alakalı görüşlerini belirtmesi istenen bir başka katılımcı ise şu ifadeleri kullanmıştır:

“...Problem yaşıyorum aslında ama bunun tamamen benimle alakalı olduğunu düşünüyorum. Yani benim biraz çekingen bir yapım olmasıyla alakalı olan bir şey. Aslına bakarsanız iş hayatına atılmadan evvel gerek sosyal hayatımda gerek ailemle olan ilişkilerimde herhangi bir çekingenlik veya bir uyum sorunu yaşamıyordum. Son birkaç yıldır alabileceğim ters tepkilerden dolayı çevremdekilere kendimi anlatamama korkusu başladı. Müşteri hizmetlerinde çalışan bir arkadaşımız da sosyal hayatında yaşıyormuş bu tip şeyler ama o bunu tamamen iş stresine bağlıyor. Aslında bir sebebi olup olmadığını bana da sordu ama bunun iş ortamıyla veya stresıyla alakası var mı bilemiyorum.”(Ç.E.1.)

Çalışmaya başlamadan önce gerek ailesiyle gerek sosyal çevresiyle uyum sorunları yaşamayan ve bu gibi ortamlarda herhangi bir çekingen davranış göstermediğini belirten fakat çalışmaya başlamasıyla beraber kendisinde değişimler meydana geldiğinin farkında olan katılımcının; aslında iş hayatıyla beraber umduğunu bulamadığı, diğer bir deyişle iş yaşantısının ve iş arkadaşlarının beklentilerini karşılayamadığından dolayı içine kapanık, çekingen bir kişilik yapısına büründüğü görülebilmektedir. Ayrıca bu noktada bireylerin iş ortamlarında başlarına bu tarz şeyler gelmesi veya şahit oldukları herhangi bir olumsuz olay ya da sadece iş stresi sebebiyle işyerinden ve çalışma arkadaşlarından kendilerini soyutlayarak, adeta konuşmaya korkacak düzeyde kişilik sorunları yaşayabilmelerinin, psikolojik taciz davranışlarının bir sonucu olabileceğini söylemek de yerinde olacaktır.

İletişimin engellenmesine yönelik olarak uygulanan psikolojik taciz davranışlarındaki temel amacın, kişilerin gerek yatay düzlemde birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarıyla, gerekse üstlerin dikey düzlemde çalıştıkları astlarıyla aralarındaki ilişkileri baltalama; kişinin iletişim olanaklarını ve diğer çalışanlarla arasındaki bağızedeleyerek kendini ifade edebilmesini sınırlandırma ve böylece

kendine olan güven ve saygısını kaybettirme olduğu söylenebilir. Bu bağlamda katılımcılara, kurum içinde iletişim kurmalarının engellenmeye çalışılıp çalışılmadığı, bu tarz bir olayla karşılaşp karşılaşmadıkları gibi sorular yöneltilmiş ve bir katılımcı şunları söylemiştir:

“...Üstlerim tarafından böyle bir şeyle karşılaşmadım ama çalışma arkadaşlarımın bir kısmı, daha doğrusu benden daha kıdemli olan gerek erkek gerekse kadın arkadaşlarca defalarca kez ikaz edildim. ...İki arkadaşımla mesai saatleri içinde ara ara sohbet ediyoruz ve sanırım bu bizi istemeyenleri rahatsız etmiş olacak ki buna tepki gösterdikleri oldu. Neymiş, burası kurumsal bir bankaymış ve çalışırken sadece işimize odaklanmamız gerekiyormuş. Bunu bana söyleyenler üstlerim olsa bir nebze de olsa hak verebilirim fakat aynı pozisyonda çalıştığım kişilerden bu tarz yersiz tepkiler görmek çok sapma. Sanırsınız kendileri kafalarını işlerinden kaldırmadan, başlarını bile kaşımadan harıl harıl işlerin selameti için çabalyorlar.”(Ç.K.2.)

Katılımcının kendisine yöneltilen soruya vermiş olduğu cevap, iletişim olanaklarının engellenmesine dönük uygulanan psikolojik taciz davranışlarının, hem üstler tarafından astlara, hem de eşit düzeyde çalışan iş arkadaşları tarafından birbirlerine uygulanabildiğini göstermekte ve bunun yapılma amacını kavrama noktasında yol gösterici olmaktadır.

Kurum içinde karşılaşlan onur kırıcı davranışların da psikolojik taciz kapsamında çok sık karşılaşlan davranışlar olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu tür davranışlarla karşılaşan mağdurların kendilerini etraflarından soyutladıkları düşünülebilir. Bu noktada katılımcılardan birinin söylediklerinin konuya açıklık getirebilmek adına önem arz ettiğı söylenebilir:

“Gömlek düğmelerim malum, hep böyle arası açık. E kiloluyuz ne yapalım yani. Kilo problemim ve dış görünüşüm yüzünden hem arkadaşlardan hem de üstlerden duymak istemeyeceğim şeyleri duydu bu kulaklar. Tabi karşıma geçip kendince eğlenenler olmadı ama insan illa ki duyuyor. Duyup şahit olunca da hem canınız sıkılıyor, hem üzülyörsünüz. ...Peki sonra ne oluyor biliyor musunuz? Birlikte çalıştığınız insanlardan, amirlerinizden, sevip sevmediklerinizden ve bence en önemlisi de kendinizden kaçıyorsunuz.”(Ç.E.4.)

Buradaki katılımcı dış görünüşü sebebiyle hem arkadaşlarının hem de üstlerinin, kendisine karşı onur kırıcı davranışlar sergilediğini ve bunun sonucunda örselendiğini belirtmiştir. Bu tür yaklaşımlar içerisinde olan tacizcilerin, mağdurun gerek çalışma hayatını gerekse sosyal hayatını olumsuz yönde etkiledikleri görülebilmektedir. Sürecin mağdur açısından yeteri kadar sıkıntılı olması ve sonuçta hem işine hem kendisine yabancılaşmaya başlamasının, kendisine yöneltilen onur kırıcı davranışların bir yansıması olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Konu ile alakalı olarak bir başka katılımcı ise şu sözleri sarf etmiştir:

“...Pek etliye sütlüye karışmadan işimi yaptığım için bu tarz şeylerle karşılaşmadım. Ama işe yeni başlayan lise mezunu genç ve çekingen bir arkadaşımız var ve onun adına gerçekten üzülüyorum. Sanki vasıf yönlü kendilerinin pek bir farkları varmış gibi çocuğun lise mezunu olmasını alay konusu yapan insanlarla bir olup, çocuğu çekiştiren bir yönetim kademesi var inanabiliyor musunuz! Yönetim kademesinden bir kişi kendince çocuğu sevmeyince, çalışma arkadaşlarıyla iletişiminin önüne geçebilmek ve kendi egosunu tatmin edebilmek adına onur kırıcı sözler sarf edebiliyor ve istediğine de bir şekilde ulaşabiliyor. Bu insanlarla aynı ortamı paylaşmak zorunda olduğum için bazen kendime, bazen sisteme, bazen de başımızdakilere kızmaktan başka bir şey yapamıyorum ne yazık ki.”(Ç.E.1.)

Psikolojik tacize şahit olan buradaki katılımcı, sonuç vermeyeceğini düşündüğü için hiçbir eylemde bulunmamaktadır. Katılımcı herhangi bir şeye karışmaktan pek hoşlanmayan, tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışan ve konuyla ilgili pek fikir beyan etmeyen, hiçbir şeye karışmayan izleyici rolünü üstlenmektedir. Aslında takındığı bu tavır ile psikolojik taciz uygulayıcısına doğrudan yardımcı olmamakla birlikte, uygulanan psikolojik tacize karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsız kalarak; tacize tepki göstermeyerek uygulayıcısını cesaretlendirmektedir.

İzleyicilerin bu noktada mecburen de olsa güçlüden yana olma eğilimi içerisinde olmaları, adeta bindikleri dalı kesmelerine benzetilebilir. Huzurlu ve çatışmanın olmadığı ortamlar, çalışılmaz ve verimsiz ortamlar haline getirilir. Kişilerin huzurlu bir ortamda keyifle çalışması her zaman için verimliliği üst seviyelere taşıyacaktır. Taciz yapanlar taciz yapmaya devam ettiği ve deneyimli,

kalifiye insanları çalışma ortamından sürekli olarak uzaklaştırdığı ve bunu da egoist ve bencil bir yaklaşımla sürdürdüğü sürece, bu problemlerin ortadan kaldırılma şansı da git gide azalmaktadır.

3.5.1.2. İş ve Göreve Yönelik Uygulanan Psikolojik Taciz Davranışlarına İlişkin Bulgular

İşyerlerinde çalışanlar kendilerine iş tanımları çerçevesinde olmayan herhangi bir iş verilmesi, yapamayacakları ya da yeteneklerinin dışındaki işleri yapmaya zorlanmaları veya üstlerinin umursamaz tavırlarıyla kendilerine hiç iş vermemeleri gibi davranışlarla karşılaşabilmektedirler. Kendilerini yetersiz hissedebilen üstler bu tarz bilinçli yaklaşımlar ile mağduru bezdirirken, kendi egolarını tatmin etmeye çalışabilirler. Çalışana iş tanımı dışında bir işin verilmesi ya da gücünün yetmeyeceği, yeteneğinin uygun olmadığı bir işi yapmaya zorlanması, bireyin stres düzeyinin artması ile beraber iş doyumsuzluğuna neden olabilecek; çalışma hayatına karşı olan inanç ve güvenini yitirmesine ve işlerine olan bağlılığını kaybetmesine, işine yabancılaşmasına ve hatta sonuç olarak işinden ayrılmasına sebep olabilecektir. Bir katılımcının söyledikleri bu görüşleri haklı çıkaracak niteliktedir:

“...Açıkçası okuldan mezun olduktan sonra ilk olarak bankada çalışmak istedim. Çünkü herkesin kafasındaki bankacı profili nettir. Sürekli hoş giyimli olan, sabah 9 akşam 5 işine gelip giden, maaşı da oturduğu yerden ortalamanın üzerinde olan kişi... En azından ben çalışmaya başlamadan evvel böyle görüyordum. Sabah 9 akşam 5 falan değilmiş, ayrıca emeğimin karşılığını da aldığımı düşünmüyorum. Akşam 8’den önce evime gidemiyorum. Akşam 5’e kadar değil ama 5’ten sonra herkes her işi yapıyor, bir an önce çıkıp gidebilmek adına. Asıl işimiz, 5’ten sonra yani müşterilerle olan iş bittikten sonra başlıyor. Genelde elimize bir liste veriliyor, onu ara bunu ara... Bazen de bana verilen angarya işleri yapamadığım zaman sağ olsun arkadaşım yardımcı oluyor ve birlikte hallediyoruz. Tabi bunu o ve benim dışımda kimse bilmiyor. Sanırım öğrenilirse de hiç hoş karşılanmaz. E sabahtan akşama kadar çalışıyorsunuz, yetmiyor ne kadar iş varsa bitmesi gereken, hepsini size yıkıyorlar gecenin kör saati eve gittiğiniz oluyor. Bu tempoya dayanamaz herkes, bakalım biz ne kadar daha dayanabileceğiz.”(Ç.K.5.)

Katılımcılara kendilerine iş tanımları dışında kalan herhangi bir iş verildiğinde ve bu işi yapmaları için zorlandıklarında tepkilerinin ne olduğu gibi bir soru sorulmuş ve katılımcılardan biri şunları söylemiştir:

“İlk zamanlar birimimdeki arkadaşlarım beni adeta bir çalışan değil de stajyer olarak görüyorlardı ve kendi yapacakları işleri bana itelemeye çalışıyorlardı. İş öğrenme süreci diye adlandırabileceğim o dönemler kendi iş yükümlülüklerimi net olarak bilemediğim için bana yapmam gerektiği söylenen işlerin büyük çoğunluğunu mecbur hissedip yapıyordum.”(Ç.E.4.)

Görüldüğü üzere mağdurlar bu tip davranışlara sadece üstler tarafından maruz bırakılmamaktadır. Bireyin işe yeni başlamış olması, tecrübesiz olması ve çekingen tavırlar sergilemesi, iş arkadaşlarının da ondan bir şekilde faydalanmayı düşünmelerine ve bireye iş tanımı çerçevesi dışında olan işleri de yaptırmalarına yol açmaktadır.

Konu ile alakalı bir başka katılımcı ise şunları söylemiştir:

“...Bizim iş sabit. Geleni karşıla... Herkesin yapması gereken bir iş var sonuçta. Ama tabi içeri gidip fotokopi çekmek ya da ne bileyim eksik bir şey için elinizdeki işi bekletip oraya buraya koşturmak zorunda kalmak veya başkalarının yetiştiremedikleri işlerine mecburi olarak yardım etmek buna dahil mi? Bilmiyorum tabi.”(Ç.E.3.)

İş tanımına giren işler dışında kalanları yapmaya zorlanan bireylerin çoğu bu işleri, işsiz kalmamak adına bir bakıma mecbur hissettikleri için yaptıklarını belirtmişlerdir. Fakat azımsanmayacak düzeyde bir kısım katılımcının da iş tanımlarını bilmedikleri ve kendilerine verilen her türlü işi yapmak zorunda olduklarını düşündükleri için bu işleri seslerini çıkarmadan yaptıkları, elde edilen veriler neticesinde ulaşılan bir sonuçtur. Her iki düşünce yapısına sahip olan bireyler de doğal olarak çalışma arkadaşlarından az veya fazla iş görebilmekte ve bunun bireye çeşitli yansımaları olmaktadır. Bu noktada katılımcılara yöneltilen “Çalışma arkadaşlarınızdan daha az veya daha fazla çalıştığınızı düşünüyor musunuz?” sorusuna karşı, katılımcıların söylediklerine aşağıda yer verilmiştir:

“...O iş temposu içerisinde daha az veya daha fazla çalışma ister istemez oluyor. Ama prim esaslı sistem üzerinden çalışmamızı yürüttüğümüz için aslında çalışan kendi faydasına yahut kendi zararına çalışmış ve yönünü kendisi belirlemiş oluyor. ...Yapılan işlerin gün sonunda veya ay sonunda mail

atılması ve bu maile tebrik ile dönüş yapılması oluyor. Tabi bazen mailler yönetimin gözünden de kaçabiliyor.”(Ç.E.6.)

“...İşe ilk başladığım zamanlarda fazla çalıştığımı düşünüyordum ki öyleydi zaten. Malum işe yeni başlamışsınız ve çok çalışmanız gerektiğinizi düşünüyorsunuz. Fakat zamanla gördüm ki bu pek de umursanan bir eylem değil.”(Ç.E.4.)

“...Genelde böyle şeyler olmasa da ara ara yaşarım. Eğer sürekli bir az ya da fazla çalışma durumu söz konusu olursa muhakkak olumlu veya olumsuz geri bildirim alırım. Olumlu geri bildirim almadığım illa ki olmuştur fakat olumsuz keskinlikle alırım.”(Ç.E.7.)

“...Daha az çalışamazsınız. Malum çalışmaya ekmek yok. Burada herhangi bir garantim olmadığının ve dışarıda birçok işsiz gezdiğinin de farkındayım. E haliyle diğerlerinden çok olmasa bile en azından aynı seviyede bir performansa sahip olmam gerektiği için çok çalışmak zorundayım. Çünkü bunu düşünebilen yalnız ben değilim. Çok net söyleyebilirim, çalışmazsan kapı dışarı edilebilirsin.”(Ç.E.1.)

Aynı şekilde katılımcılar, gereğinden fazla çalıştıklarında üstlerinin veya iş arkadaşlarının tepkilerinin nasıl olduğu ve tüm bu çalışma ile çabalarının değersiz görülüp önemsenmemesine ilişkin yöneltilen sorulara karşın şunları söylemişlerdir:

“...Bazen onca işin içinde boğulmuşken gerçekten haddinden fazla çalıştığımı fark ediyorum. Ama ek olarak bir prim veya motive edici herhangi bir ödül verilmesi şöyle dursun; üstlerimden veya çalışma arkadaşlarımdan ne bir takdir ne de bir teşekkür. Aslında ülke şartlarında yapılabilecek pek de bir şey yok ki. Her şeye rağmen, ne olursa olsun çalışmaya devam...”(Ç.E.3.)

“...Çalışıp çabalamalar, adeta kendini yırtmalar... Tabi ki oluyor. Yaptığımız işlemler herkesin kolaylıkla öğrenip devam ettirebileceği işler. Dışarıdan getirilip masanıza oturtulan orta halli biri bu işleri kolaylıkla yürütebilir, bu bize aksettiriliyor ve ne yaparsak yapalım pek de önemsendiğimiz söylenemez.”(Ç.E.4.)

“...Üniversite de bir hocam hep, “Ne kadar çalışırsanız o kadar kazanır, o kadar karşılığını alırsınız, sizi fark etmemeleri mümkün değildir. Sadece bulunduğunuz ortamda sivrilen olun” derdi. O zamanlar bende katılırdım bu görüşe fakat öyle olmuyormuş. Özel sektörde, özellikle de bu sektörde çalışıyorsanız, ne kadar çalışıp kendinizi yorduğunuzun veya ne derece performans gösterdiğinizin pek bir değeri ve karşılığı yok. Ne yaparsanız yapın

sanki içi boşmuş gibi hissediyorsunuz. Eğer belli bir yaşa gelip terfi almadıysanız ve iş konumunuzda herhangi bir değişme olmamışsa, o saatten sonraki tüm çabalarınız boşa çıkıyor. Sonra da hem işinize hem de sadece sizden kıdem olarak daha yüksek bir konumda olduğu için size emirler yağdırmayı kendine hak olarak görenlere düşman oluyorsunuz.”(Ç.K.5.)

İşyerlerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalanların, herhangi bir tepki vermeden önce içinde bulundukları durumları ölçüp biçerek gözden geçirdikleri, ince eleyip sık dokudukları ve ona göre tavır aldıkları görülebilmektedir. İçinde bulunduğumuz iş piyasası koşulları, psikolojik taciz mağdurlarını böyle bir yola sevk etmektedir. Öyle ki rekabetin her geçen gün daha da arttığı iş piyasası koşullarında iş bulmak kadar çalışılan işte tutunabilmekte, işinden ayrılan çalışanın yeni bir iş bulabilmesi de oldukça zordur. Buna karşın işinden ayrılan bir çalışanın yerinin doldurulması, işsizler ordusu sayısının her geçen gün arttığı piyasa koşullarında hiç de zor değildir. Bu şartları da göz önüne alan mağdurlar, çalıştıkları işyerlerinde yaptıkları işlerden dolayı bir takdir ve teşekkür veya herhangi bir ödül beklemek şöyle dursun; başlarına gelen olumsuzlukları işsiz kalmamak adına göz ardı ederek, çalışmaya devam etmektedirler.

3.5.1.3. Bireyin Ruhsal ve Fiziksel Sağlığı ile Sosyal İlişkilerine Yönelik Psikolojik Taciz Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Psikolojik tacizin mağdurlar üzerinde pek çok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Mağdurlara karşı uygulanan psikolojik taciz davranışları sonucunda psikosomatik rahatsızlıklar denilen strese bağlı fiziksel hastalıkların ortaya çıkabildiği, ikinci bölümde psikolojik tacizin bireye ilişkin etki ve sonuçları başlığı altında detaylıca anlatılmıştır. İlk etapta başlayan kalp çarpıntısının artması, uykusuzluk, deri dökülmeleri, saç dökülmeleri gibi fiziksel bazı rahatsızlıkları; mağdurların kendi içlerine kapanarak özgüvenlerini yitirmeleri, sinir ve stres seviyelerinin kontrolsüz yükselebilmesi gibi psikolojik rahatsızlıklar takip edebilmektedir.

Araştırmada katılımcıların önemli bir bölümü gerek bedenen gerekse zihnen sağlık sorunları yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum, psikolojik tacize

maruz kalan katılımcıların “Çalışma ortamınızdaki herhangi bir olumsuzluktan veya yaptığınız iş ve bulunduğunuz pozisyonundan dolayı, sağlığınızda herhangi bir bozulma meydana geldi mi?” sorusuna karşı söyledikleriyle somutlaştırılabilir:

“...Performansa dayalı, rekabetin yoğun bir şekilde kendini gösterdiği, stresli bir işim var ve bu ister istemez sinir eşiğinizin sapmasına ve baş ağrılarına neden oluyor.”(Ç.K.8)

“İş çıkışına kadar her şey gayet doğal ilerliyormuş gibi geliyor ama işten çıktıktan sonra o gün yaşadıklarım gözümün önünden geçiyor ve maruz kaldığım haksızlıklar başıma ağrılar sokuyor. ...Ayrıca uzun süre bilgisayar ekranına bakmak zorunda bırakıldığım için göz kuruluğu hissetmeye başladım. ...Bu noktada henüz tıbbi bir destek almadım fakat almayı düşünüyorum.” (Ç.E.6.)

“Ailemde genç veya orta yaşlarda saçları beyazlayan birinin olduğunu hatırlamıyorum, yani bu bizde ırsi değil en azından bunu biliyorum. ...Çalışmaya başladığım ilk yıllarda çok hevesliydim, her işi öğrenmek, her işe koşturmak ve herkesten takdir görmek istiyordum. Bunca yıl çektim ve saçlarımın beyazlaması, ardından dökülmeye başlaması ve genç yaşta erkenden çökmek dışında yanıma kar kalan bir şey göremiyorum.”(Ç.E.1.)

“İş yerinde yaşadığım yoğun strese bağlı sakinleştirici kullanıyorum ve bu bende uyku sorunlarına yol açıyor. Deyim yerindeyse ayakta uyuyor gibi hissediyorum. ...Aslında birkaç yıl öncesine kadar kilom normal seviyelerdeydi ama burada çalışmaya başladıktan sonra aşırı kilo aldım. Yani bazı olaylar her geçen gün beni daha da kötü bir hale soktu ve yaklaşık 6 ay gibi kısa bir sürede 25-30 kilo aldım. Sonuç olarak genç yaşta kiloya bağlı diyabet hastası oldum ve türlü ilaçlar kullanıyorum. ...Sağlık sorunlarımı gerekçe göstererek, sık sık izin ve raporlar alıp işe gitmiyorum. Şimdilik kimse bir şey demiyor ama bu böyle devam edeceği anlamına da gelmiyor, bunu da biliyorum tabi ki.”(Ç.E.4.)

Araştırma bulguları katılımcıların psikolojik taciz eylemleri nedeniyle hem fiziksel hem de ruhsal sağlıklarının etkilendiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca bulgulara göre psikolojik tacizin çalışma yaşamına olduğu kadar mağdurların çalışma dışı yaşamına da etkilerinin olduğu saptanmıştır. Öyle ki katılımcılara, işyerlerinde karşılaştıkları psikolojik taciz olaylarının, ailelerine ve sosyal yaşantılarına ne gibi olumsuz etkilerinin olduğu sorulduğunda; mağdurlar genel olarak birbirine benzer şeyler söylemiş ve hem aile hem de sosyal hayatlarının bu

olgu neticesinde olumsuz etkilendiğini belirtmişlerdir. Bu noktada birkaç katılımcının söylediklerinin konuya açıklık getirebileceği düşünülmektedir:

“...İşyerindeki sıkıntıların ortaya çıkardığı sinir, stres ve huzursuz ortam, iş dışındaki huzuru da etkisi altına alıyor. Eve gidince annemle, babamla, kardeşlerimle ilgilenmek, arkadaşlarımla vakit geçirmek istemiyorum. Küçük şeylerde hemen parlayabiliyorum. Babama bakarak annemle aram çok iyidir, adeta arkadaş gibiyiz ama son dönemde en ufak bir şeyde ona bağırmağa başlayabiliyorum. Evin içindekilerin veya arkadaş ortamımdan herhangi birinin, hoşuma gitmeyen en ufak hareketleri batabiliyor bana.” (Ç.E.3.)

“...Gün içinde çalıştığım stresli ortam beni psikolojik olarak geriyor ve sinirli bir yapıya bürünüyorum, bir anda parlayabilen, öfke kontrolünü sağlamakta ara ara güçlük yaşayan bir insana dönüşmüş olmam evimde ve arkadaş ortamımda bana olumsuzluk olarak dönüyor.” (Ç.E.4.)

“Hafta sonları arkadaşlarla buluşuyoruz. Fakat kimseyle konuşmak istemiyorum. Hatta bazen biran önce dağılsak da eve gidip televizyon karşısında uzansam diye düşünüyorum. Fazla stresli ve sinirli olduğum dönemlerdeyse aklıma yapmam gereken ve beni bekleyen işler geliyor. O an modum bir anda düşüyor ve masadakilerle ciddi tartışmalar yaşayabiliyorum. Tabi sonra ciddi anlamda çok üzülüyorum. Ve bunların hepsine işyerindeki yersiz saçmalıkların sebep olduğunu düşünüyorum.” (Ç.K.2.)

“İşin yoğun olduğu dönemlerde iş sonrası hayatım için pek enerjim kalmıyor. Sadece dinlenmek için vaktim olmasını arzu ediyorum ve bu insanın mutsuz olmasına yol açıyor....Gece kafamı dağıtmak için film izleyip geç uyuyor ve sabah iş için mecburen erken saatlerde uyanıyorum. Bu da gün sonuna doğru verimimi düşürebiliyor.” (Ç.E.7.)

“Çalışma ortamında müşterilerin yanında farklı bir iletişim müşterilerden ayrı olarak daha farklı ve samimi bir iletişim ortamı ve arkadaşlık var haliyle. Ara sıra sıkıntılar yaşayabiliyoruz ama işimiz gereği aramıza mesafe koymamız ve birbirimizden uzaklaşmamız söz konusu olmuyor. Bu sıkıntıların şahsi olmayan nedenlerden doğduğunu biliyoruz. Bundan dolayı bu tip olayları iş dışında birbirimize çok yansıtmamaya özen gösteriyoruz. Ama ne kadar özen göstermeniz de mesai saatleri içinde yaşanan herhangi bir olumsuz olay hem iş arkadaşlarımızla, hem aileniz, hem de sosyal çevrenizle bir şekilde sorunlar yaşamınıza ve yersiz sürtüşmelere neden olabiliyor....İş temposunun yoğun olduğu dönemlerde işten eve geldiğim zaman, aile hayatım olumsuz etkileniyor. Yeni evliyim ve doğal olarak eşim kendisine vakit ayıramıyor olmamdan şikayetçi.” (Ç.E.6.)

“İş dışında çalışma arkadaşlarımla sosyal ilişkilerimizin iyi olduğu, aramızdan su sızmadığını söyleyemeyeceğim. Mesai saatleri içinde ister istemez kurumsal yapıdan kaynaklı bilgi alışverişi ne bileyim aramızda konuşmalar geçiyor. Ama mesai bittikten sonra buradan kimseyle görüştüğümü hatırlamıyorum. Açıkçası gerek de duymuyorum. Çünkü gün içinde yaşanan ne varsa oturup onları tekrar tekrar konuşmak istemiyorum.”(Ç.E.4.)

Katılımcıların söylemleri doğrultusunda, işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların, fiziksel ve ruhsal sağlıklarının yanı sıra sosyal hayatlarının da bundan olumsuz yönde etkilendiğini söylemek mümkündür. Öyle ki mağdurlarda işyerinde yaşanan yoğun strese bağlı sinirsel rahatsızlıklar, uyku bozuklukları, baş ağrıları, saç dökülmeleri vb. fiziksel rahatsızlıklar görülebilmekte; bu rahatsızlıkları, mağdurların karşılaştıkları psikolojik taciz davranışları sonucunda kendi içlerine kapanmaları, kin ve nefret duygularının ön plana çıkması gibi psikolojik rahatsızlıklar takip edebilmektedir. Araştırma bulguları katılımcıların psikolojik taciz eylemleri nedeniyle fiziksel ve ruhsal sağlıklarının bozulabilmesinin yanı sıra, aile yaşantıları ile sosyal hayatlarının da olumsuz etkilenebildiğini ortaya koymaktadır.

3.5.1.4. Cinsel Taciz ve İşten Ayrılma Vakalarına İlişkin Bulgular

Bu bölüme kadar katılımcıların geneli hakaretle sataşmaya, dedikodulara, çeşitli nedenlerden dolayı dışlanmalara, uygunsuz davranışlara maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Yine katılımcıların büyük çoğunluğu sorularına ve diyalog girişimlerine cevap olarak sessizlik ya da düşmanlık gördüğünü, görüşlerinin fikirlerinin ihmal edildiğini ve önemsenmediğini düşündüğünü ifade etmiş, çalışmalarının ve çabalarının değersiz görüldüğünü belirtmiştir. Ayrıca psikolojik tacize maruz kalanlar cinsiyetlerinden, çeşitli kişisel başarı ya da başarısızlıklarından, dış görünüşlerinden, siyasi görüş ve dini inanışlarından ötürü bu tip olumsuzluklara maruz kaldıklarını düşündüklerini belirtmişlerdir.

Cinsel taciz varlığına yönelik sorularda ise çoğu katılımcı cevap vermekten kaçınmıştır. Bu tip taciz olaylarının verilere çok fazla yansımamasının aslına bakıldığında çok önemli bir sebebi olduğu söylenebilir. Cinsel bir tacize kıyasla farklı bir psikolojik taciz davranışını bir başkasına söylemek ve ortaya çıkarmak bireyler açısından da çok daha kolaydır. Cinsel taciz olaylarını ortaya

çıkarmak ise toplumumuzda utanç verici bir durum olarak algılanabileceğinden, tacize uğrayanlar için de oldukça acı bir durumdur. Bu sebeple hem ülke verilerine yansıyan rakamlarda hem de araştırma sonucu elde edilen cinsel taciz vakalarıyla ilgili verilerde büyük bir yanılgı olduğu söylenebilir.

Bireylerin sözlü bir tacize veya herhangi bir yıldırma davranışına verdikleri tepkilerle, cinsel bir tacize verdikleri tepkiler de aynı oranda olmamaktadır. Bu veriler taciz mağdurlarının görüşleri ve şikayetleri ölçüsünde elde edilmektedir ve sonuç vermeyeceğini düşünen mağdurlar hiçbir eylemde bulunmamayı, bu olaylara göz yummayı ve son çare olarak da işten ayrılmayı düşünmektedirler. Dolayısıyla banka çalışanlarının cinsel taciz olaylarıyla karşılaşmadıklarını veya bu tip taciz olaylarına uğramadıklarını belirtmeleri, işyerinde uygulanan cinsel tacizin varlığını tamamen göz ardı etmeyi meşru kılmaz. Bu noktada katılımcılara işyerinde sözlü veya cinsel bir saldırıya maruz kalıp kalmadıkları sorulmuştur ve bir katılımcı şunları söylemiştir:

“Çalışmaya başladığım günden bu yana ne bir hakaret ne de fiziki bir saldırıyla karşılaşmadım. Ama bizim iş gereği giyim kuşamımıza, makyajımıza ne bileyim kendimize dikkat etmemiz, bakımlı olmamız gerekiyor. Bunun dozunu kaçırmadan ayarlayabiliyor olabilmeme karşın, beyni örümcek ağlarıyla dolu olan birkaç iş arkadaşımın, ben yanlarındayken giyim kuşamımla alakalı konuştuklarına şahit oldum. İşin tuhaf yanı sadece erkek olanlar değil hemcinslerim de yapıyorlar bunu. ...Bir keresinde sabah içeri girdim ve beraber çalıştığım, benden kıdemli birinin, yönetim kademesinden biriyle bana bakarak yaptıkları konuşmalara şahit oldum. Söзде iş arkadaşım gözümüne bakıp sırtarak “Geldi senin ki. Bugün de daha mı güzel olmuş ne?” gibi bir cümle kurdu. Bunu duyduğumu, yüz ifademin değiştiğini fark ettiler ve hiç istiflerini bozmadılar. ...Şikayet edilebilecek bir mekanizma yok. Anca ya işten çıkacaksın ya da hakkını aramak adına işten çıkarılmayı göze alarak dava açacak ve bunu ispat edeceksin. Kim bilir ne kadar sürecek ve nasıl sonuçlanacak... Kazansan da kaybetse de sonuçta işinden olacaksın.”(Ç.K.5.)

Mağdurun söylediklerinden, hem psikolojik taciz ile mücadele noktasında yeteri kadar yetkinliğe sahip olmadığını, hem de mücadele yoluna girmiş olsa bile yine zarar gören tarafın kendisi olacağını düşündüğü çıkarılabilir. Ayrıca mağdur, tacizcisine karşı sesini çıkarmayı, işsiz kalma ihtimalini göz önünde bulundurarak ötelemektedir. Aynı katılımcıya maruz kaldığı sözlü ve cinsel taciz ile beraber

yaşadıkları ve sosyal hayatının bundan ne derece olumsuz etkilendiği sorulmuştur ve katılımcı şunları söylemiştir.

“...Muhakkak, etkilemez olur mu hiç. İşyerinde yaşadığım çeşitli sıkıntılar, özellikle sözlü olarak maruz kaldığım tacizler beni ruhen incitiyor. Doğrusunu söylemek gerekirse işyerindeki motivasyonumun düşmesi pek önemli değil ama işten çıktıktan sonra zaten saatte geç olduğu için doğru eve gidiyorum. Her gün olmasa da sık sık bir olumsuzlukla karşılaştığım için eve mativasyonum düşük, canım sıkın gidiyorum. Annem babam soruyor sesimi çıkaramıyorum, bir şey yok yorgunluktandır diyip geçiştiriyorum. Babama işyerinde benim hakkımda konuşulanları söylemeye de korkuyorum aslında. Boş yere canını sıkamak ve yok yere uğraşması beni korkutuyor açıkçası. ...Annem “bu kadar yoruluyorsun, sana yazık, bırak şu işi ne olacak yani başka bir iş bulursun” diyor ama ben biliyorum o kadar kolay olmayacak yeni işi bulmam. ...Evde yediğim bir akşam yemeğinden sonra da uyuyup kalıyorum zaten.”(Ç.K.5.)

Bir diğer katılımcı ise daha önce çalıştığı işyerinde cinsel tacize maruz kalan bir arkadaşının yaşadıklarını şu şekilde anlatmıştır:

“Hem genç hem güzel hem de Allah var geldiği günden beri çoğu arkadaştan fazla bir performansa sahipti. ...İşyerinde bahsetmek istemediğim bir olay yaşadı. Kendisine yönelik sözlü ve cinsel taciz davranışlarına tepki göstermeye başladıktan sonra özellikle üstlerin bağırma, azarlama vb. eylemleriyle karşılaştı. Bunu fark edenler ondan uzaklaşmaya başladılar. Aslında durumuna hem üzülüyorlar hem de hiçbir tepki göstermiyorlardı. Bu yüzden artık insanlar selamını bile almıyor, konuşmaları havada kalıyor, özellikle arkadaşlar tarafından görmezden geliniyordu. ...Hem yöneticiler hem de iş arkadaşları ona karşı hep olumsuzlardı. Şef adeta onu azarlamak ve insan içinde itibarını yerin dibine sokabilmek için elinden geleni ardına koymuyordu. İsmi zikredildiğinde dönüp ters ters ona bakıyordu. Başını kaldırdığı an tüm gözlerin üzerinde olduğunu görebiliyordum. Olması gerekenden fazla tepkiler veriliyordu ve haddinden fazla bir denetim altındaydı. Haliyle bu olaylardan fazlasıyla etkilenmişti ve yara almıştı. Bunu görebiliyordum. ...Ne annesi ne de babası çalışmıyormuş, o yüzden işten de çıkmıyormuş garibim... ”(Ç.E.8.)

Katılımcıların söyledikleri ışığında, psikolojik tacizin gerek bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlıklarına, gerekse aile ve sosyal yaşantılarına olumsuz birçok etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Psikolojik tacizin çalışma yaşamına

yönelik önemli etkilerinden biri ise mağdurlardaki çalışmayı sürdürüp sürdürmeme düşüncesidir. Öyle ki katılımcıların büyük çoğunluğu işlerine devam etmekle birlikte, ellerinde imkan olması durumunda, işten ayrılacaklarını belirtmişlerdir. Bu konu ile ilgili katılımcıların söylediklerine aşağıda yer verilmiştir:

“...Malum yaptığımız iş performansa dayalı ve bu gerçekten zorlu bir iş. Rekabet ortamı her işte muhakkak vardır olması da gerekir fakat haddinden fazla rekabet yoğun bir strese bu da sinirlerin gerilmesine sebep olabiliyor. Üzerimizdeki hedef baskısı her geçen gün biraz daha artıyor. Yönetim kısmı da dahil çalışanlar büyük bir baskı altında tutuluyor. Verilen işlerin bir tık altında kalırsan vay haline. Hedeflere ulaşabilmeniz için bağrıış çağrıış içinde çalıştığımız ve çocuk gibi azar ışıttığınız oluyor. Her şeye rağmen terfi için bir tık daha fazla çalışmak zorundasınız. İnsansın, bir yerde karşılık vermek hatta basıp gitmek istiyorsun. Ama bunu yaptığın an daha büyük sıkıntılarla karşılaşacağını da biliyorsun.”(Ç.E.9.)

“...Dönem dönem şahsıma karşı psikolojik taciz uygulandığını düşünüyorum aslında. Yeteri kadar kredi veremediğim için amirim tarafından çeşitli tacizlere maruz kalıyorum mesela. Herkesin içinde sesini yükselterek konuşuyor. ...Bu kadar sinire ve strese dayanamayacağımı hissettiğim dönemlerde işten ayrılmayı da düşünüyorum. Düşünüyorum ama içinde bulunduğum şartlar beni frenliyor. Yani mecburiyetten devam ediyorum.”(Ç.E.4.)

“...Bana istifa etmem yönünde herhangi bir şey söylenmedi, herhangi bir imada da bulunulmadı. Yani en azından ben bunu hiç sezmedim. Ama ben birçok kez düşündüm buradan ayrılmayı, başka bir iş bulup çalışmayı. Ama birçok arkadaşım var beraber mezun olduğumuz, hepsi de boş geziyor. Çoğu sırf boş gezmek için garsonluk yapıyor, günlük işlerde çalışıyorlar. Özellikle küçük şehirlerde iş sıkıntısı daha fazla. Ya buradan ayrılıp kimseye hiçbir faydam olmadan evde oturacağım ya da sabredeceğim.”(Ç.K.5.)

“...Kurum kültürlerini alarak yetiştiriliyoruz. Bizlere adeta sesimizi çıkarmadan çalışmayı öğretiyorlar. Ancak baskılar çoğaldıkça bazılarımız sesimizi yükseltmeye başlıyoruz. Ama çoğu susmayı ve baskıları her geçen gün daha fazla yaşamayı seçiyor. Akşam çocuklarına vakit ayıramayan birçok arkadaşım olduğunu biliyorum. ...Yaklaşık 8 ay önce başladı benim başıma gelenler. O dönemler daralan piyasaların da etkisiyle beraber çalıştığım banka da dahil olmak üzere genel olarak bankalar kredi veremez hale geldiler. Bu

dönemde kredi hedeflerim tutmadığı için işten çıkarılmayla ilgili olarak tehdit edildim. Kredi verememeye devam ettiğim takdirde de 4 ay sonraki performans döneminde işten çıkarılacağım söylendi. O 4 ay boyunca iş arkadaşlarım da dahil herkesin birleşerek bana yaptıkları baskıları anlatamam. O güne kadar yapmadığım işler yaptım, dükkanların kapılarına kadar gidip dil döktüm. Bunu hem görevlerim ve işim gereği hem de baskı altında olduğum için yaptım. ...Bu sektörde heba ettiğim 10 yıl içinde, performans dönemlerim hep sıkıntılı geçmiştir ama geride bıraktığım 6-7 aylık evreyi hatırlamak istemiyorum. ...Hali hazırda işime devam ediyorum fakat şartların bir tık daha iyi olabileceği bir iş bulabileceğimi düşündüğüm ilk fırsatta istifa etmeyi düşünüyorum.” (Ç.K.8.)

Genel olarak bankalarda psikolojik tacize maruz kalanların, psikolojik taciz uygulayıcılarına karşı mücadele yöntemleri geliştirmedikleri ve bundan kaçındıkları; herhangi bir sonuç vermeyeceğini düşündükleri için hiçbir eylemde bulunmadıkları görülmektedir. Bu yola başvurmamalarının en önemli sebebi, sahip oldukları işleri kaybetme ve işsiz kalma korkusu ile açıklanabilir.

Psikolojik tacize karşı hak arayışı içine girmeyi düşünen bireyler, her an işini kaybetme korkusu ve tedirginliği yaşadıklarından, bu mücadeleden vazgeçme yolunu seçmektedirler. Öyle ki işsizliğin yoğun olarak görüldüğü günümüz iş piyasası koşullarında işini kaybetmeyi göze alabilenlerin benzer bir iş bulma olasılığı çok düşüktür. Bu da psikolojik tacize maruz kalan bireylerin seslerini çıkarmadan işlerine devam etmelerine yol açmaktadır.

Katılımcılar arasında, psikolojik tacize karşı mücadele yolunu tercih eden ve yasal işlem başlatarak olayı bir şekilde çözümlmek isteyenlerin ise yok denilebilecek kadar az olduğu görülmektedir. Bu noktada işyerinde maruz kaldığı psikolojik baskılara karşı sesini yükselte yolunu tercih ederek, mücadele kapılarını zorlayan fakat umduğunu bulamayıp işinden ayrılan eski bir banka yöneticisinin ifadeleri, şu şekildedir:

“...Bu mobbing denen illeti, hayatınıza girdiği ilk noktada hissetmiyorsunuz. Bir şekilde geçer diyorsunuz. Fakat bu sizin tahmin ettiğiniz gibi geçmiyor. Tehdit, şantaj, hakaret ve sonuç olarak istifaya zorlanma... İnsanlar çalıştıkları yerde huzurla çalışmak isterler. Ama maruz kaldığınız baskılar sizde huzurdan eser bırakmıyor....Bankacılık sektöründe ne yazık ki mobbing çok fazla yaşanan bir olay. Çok fazla var ama bir o kadar az dillendiriliyor. ...Bizde şöyle bir mekanizma vardı; eğer çalışan herhangi bir

konuda bir problem yaşıyorsa, üstlerle yaşanan bir problem de buna dahil, bunu ayrı bir mekanizmaya mail, telefon ya da mesaj yoluyla ulaşıp anlatırdı. Başta ben de bunu yaptım. İşimi sevdiğimi ve bu sektörde devam etmek istediğimi belirterek, bu noktada soruna ne gibi bir çözüm yolu bulunabileceğini ilettim. E bir hafta sonra üstüm olan yöneticiler beni çağırıp “Sen bizi şikayet etmişsin, sorun nedir?” dediler. Ben zaten yöneticilerle sorun yaşamışım, bu mekanizma benim şikayetlerimi şikayetçi olduğum kademeye iletiyor... Bu sefer ne oluyor, işin boyutu tamamen değişiyor. Sonrasında siz işinizi ne kadar sevip ne kadar iyi yaparsanız yapın, muhakkak bir eksiklik bulmaya çalışıyorlar. Bunların amaçları zaten sizi bezdirerek kendi isteğinizle işten ayrılmanızı sağlamak. Bu yolla da sizi tazminatlarınızdan mahrum bırakmak. Ama günün şartlarında iş bulmak zor, ekmek artık aslanın kuyruğuna kadar gitti. Haliyle sabırlı olmak zorundaymışsınız gibi hissediyorsunuz. Bu arada işin boyutu da her geçen gün değişiyor tabi. Dişli olduğunuzu ve aynı şekilde karşılık verdiğinizi hissettiklerinde tehditler başlıyor. Akıllarınca önce göz korkutup sonra da lütfetmeler... Bir süre anlatılamaz baskılara maruz kaldım. 16 yılımı verdiğim sektöre küstürdüler, en azından tazminatlarımı alabileyim deyip istifamı verip ayrıldım. ...İstifamı verdim, haklarımı verecekleri söylenmişti ama hiçbir hakkımı alamadım, sorduğumda da “istifa ettin” dediler. O dönem bir mücadele vermedim. Bazen aradan geçen zamana rağmen, hukuki açıdan bir mücadele yoluna girmeyi düşünüyorum aslında ama ortada lehime olan, beni haklı çıkarabilecek kısaca ispat niteliği taşıyan hiçbir şey yok. Ayrıca şuan kendi işimi yapıyorum, 9 kişinin işvereni konumundayım, çok şükür durumlar gayet iyi ve en azından yaşadıklarımı çalışanlarımın yaşamamaları adına özen gösteriyorum. ... Açıkçası kalan enerjimi geciken bir hukuk mücadelesi için harcamak istemiyorum, bu yüzden de pek üzerine düşmüyorum.” (Ç.E.9.)

Bu katılımcı ilk etapta içinde bulunduğu durumu idrak edememiş; durumu çözümlemeye başladığında ise sesini yükseltmeye başlamıştır. Bu durumdan kurtulmak için mücadele etme yolunu seçmiş fakat bir sonuç elde edemeyince işyerinden ayrılma yoluna başvurmuştur. Katılımcının gösterdiği bu tepkilerde tacizin boyutu ve sıklığının yanı sıra saldırganların kişiliklerinin de etkili olduğu düşünülebilir. Katılımcının, konu ile ilgili yeteri kadar bilgi sahibi olmasına karşın işinden ayrıldıktan sonra hukuki anlamda hiçbir mücadele arayışı içine girmemiş olmasının en önemli sebeplerinden biri, psikolojik taciz olaylarının ispatlanmasının oldukça zor ve sıkıntılı olması ile açıklanabilir.

3.5.2. Psikolojik Tacize (Mobbing) Karşı Uygulanabilecek Mücadele Yöntemleri ve Hukuki Açıdan İspat Sorununa İlişkin Değerlendirme

Psikolojik tacizin ne yazık ki ülkemizde çalışma hayatının içinde olduğu fakat henüz farkındalığının tam olarak hissedilemediğini; hissedilmeye başlandığı anda da mağdurların adeta kendileriyle savaşımaya başladıklarını ve bunun büyük bir sorun olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. “Neden bu olguyla yeterince mücadele edilemiyor?” gibi bir soruya ise; hem hukukumuzun yapısı hem de sistemin işleyişinin şuan yeteri kadar bilinmemesi şeklinde bir cevap verilebilir. Ayrıca mobbing ile mücadele noktasında mağdurlar neler yapılabileceğini de tam olarak bilmemektedirler. Genel olarak insanlar işyerinde çeşitli problemler yaşadıklarında bu problemlerin üstesinden gelebileceklerini düşünmektedirler fakat bu süreç gerçekten insanlarda belli bir süre sonra ruhsal ve fiziksel çöküntülere, atlatılamaz süreçler haline dönüşmektedir. Özellikle zamana karşı ve belli bir hedef baskısıyla çalışılan bankacılık sektöründe bu tip psikolojik taciz olaylarına oldukça fazla rastlanmaktadır ve bu mağdurlarda büyük etkilere neden olmaktadır.

Gerçekten mobbing hem ülkemiz hem de çalışma hayatı adına önemli bir kayıptır. Çünkü deneyimli, birikimli ve kalifiye insan gücü bu sebeple yok olabilmektedir. Bakıldığı zaman mobbing sonucunda kaybedilenler, ülke adına kazanılmış beşeri sermayelerdir ve bu gerçekten küçümsenecek bir olay değildir. Mobbing sonucu bu sermayenin yok olmaya başlaması durumunda, hem toplum hem de ülke adına bir mutsuzluk ortamı meydana gelmesi olasıdır. Burada bahsedilen, sosyal yaşantıda arkadaşlara, işten çıkan çalışanların büyük çğunluğunun gitmek için can attığı evde ise aileye yansıyan, göz ardı edilemeyecek büyük bir mutsuzluktur. Bu noktada mobbinge mücadelenin ortaya çıkarılması, ülke adına mobbinge mücadelenin sistematik hale getirilmesi gerekmektedir. Ülkemiz adına bu sistematik bir hale getirilerek mücadele ortaya çıkarılmazsa ve bu şuur kazanılamazsa, ülke adına beşeri sermaye olma özelliği taşıyan çok deneyimli ve kalifiye, özellikle beyaz yakalı diyebileceğimiz çalışanlar sistem dışına itilecektir.

Ülke adına katma değerler üretilmesi, ekonomik sermaye bakımından belli seviyelere çıkılabilmesi, mobbingin önüne geçilebilmesi ile mümkündür. Bu mücadele verilirken mobbingin ne olduğu konusunda mantıklı bir tanım çerçevesinde hareket edilmesi de bir başka önemli konudur çünkü daha önce de belirtildiği gibi her davranış mobbing değildir.

Mobbinge uğrayan kişi süreç içinde hata yapmamak adına, bir üst amirden başlayarak şikayet mekanizmalarını muhakkak kullanmalıdır. Kendisine karşı mobbing uygulanan kişi, etrafındakilere ve mobbingi uygulayan kişiye de bunun suç olduğunu söylemelidir. İş hayatının belli bir olağan akışı vardır ve mobbinge maruz kalınan çatışma ortamının başlamasıyla beraber o akış sekteye uğramaktadır. Bu noktada çatışmanın başladığı tarihten itibaren karşılaşılan davranışlarla ilgili gün gün notlar alınarak bir mobbing not defteri tutulabilir. Kurumların mobbinge mücadele edebilme adına yetki, görev ve sorumluluklarını belirlemeleri; bu konu ile alakalı boş noktalar bırakmamaları ve çalışma barışının geliştirilebilmesi için çeşitli çalışmalar yürütmeleri gerekmektedir. Keza rekabet ortamı içinde çalışanların ve işverenlerin birlikte uzlaşma kültürünün üzerine giderek bu kültürü geliştirmeleri de önem arz eden bir diğer konudur.

İşyerlerinde bu tip yıldırma politikalarının önüne geçilemediği sürece, çalışanlar ve ülke bu sorunla yüzleşmeye devam edecektir. Bu noktada sadece idari bir düzenleme yapılmış olması ne yazık ki yeterli değildir. İşveren Borçlar Kanunu md.417 gereği, çalışanın ruhsal ve bedensel sağlığını korumakla yükümlüdür ve bununla alakalı işyerinde her türlü önlemi almak zorundadır. Bu düzenleme hukuk açısından bakıldığında ilk olarak göze çarpmaktadır. Psikolojik taciz kelimesi bu maddede geçmektedir fakat bunun elbette yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bu noktada Türk Ceza Kanunu'ndaki hükümler, Medeni Kanun'daki kişisel hakların korunması ile ilgili hükümler ve Anayasa'daki hükümler göz önüne alınarak, mobbing ile mücadele adı altında bir kanun çıkarılarak, mobbing uygulayanlarla ilgili net yaptırımlar ortaya konabilir.

Kurumda üstlerle ilgili herhangi bir şikayet, yine bir şekilde üstlere gitmektedir ve hali hazırda mobbing mağduru orada çalışmaya devam etmektedir.

Bu noktada üstler hukuki yollara başvurulmasına karşın ortadaki delilleri yok etmeye ve kendilerini haklı çıkaracak, hatta kişiyi suçlu duruma düşürebilecek deliller oluşturmaya başlayabilmektedirler. Dolayısıyla mobbingde büyük öneme sahip olan konulardan birinin ispat konusu olduğu söylenebilir. Çünkü psikolojik bir taciz olayında, psikolojik bir zemin söz konusu olduğu için yasal delillerle ispatlanabilmesi oldukça güç olabilmektedir. Örneğin fiziksel bir şiddete maruz kalındığında, darp raporu alınarak maruz kalınan şiddetin ispatlanabilmesinin, psikolojik şiddetin ispat edilebilmesine nazaran daha kolay olduğu söylenebilir.

İspat için delil toplama noktasında söz uçar yazı kalır ilkesi oldukça ön plana çıkmaktadır. Çünkü insanlar işverenleriyle tartışmalar ve çeşitli problemler yaşadıklarını çevrelerine sözlü olarak anlatabilmekte fakat ortada bir delil olmadığı için bunları ispat etmek oldukça güçleşmektedir. Muhtemelen işveren veya yönetici bu tartışmayı ve içeriğini kabullenmeyecektir. Ayrıca mahkemeler de tek taraflı beyanı esas almayacak; dolayısıyla sadece sözlü beyan üzerine verilecek bir hükümden de bahsedilemeyecektir. Bu talebin bir delille desteklenebiliyor olmasının, gidişatı kuşkuya yer bırakmadan değiştirebileceği söylenebilir. Örneğin, işçinin izinli olduğu herhangi bir gün işveren işçiden sözlü olarak çalışmasını isteyebilir. Bu noktada işçi, kendisine bu konuda bir yazılı talepte bulunulması halinde dönüş yapabileceğini belirterek; aynı şekilde dönüşü olumlu ya da olumsuz olarak şirket içi yazışmalarla ya da mail ortamında yapabilir. Böyle olunca eldeki yazılı belgelerin daha sonra mahkemeye delil olarak sunulabilmesi mümkün olacaktır.

İşyeri ortamını, insanlar arası ilişkilerin çoğunlukla sözlü olarak ilerlediği için aile gibi mahrem bir alana benzetmek mümkündür. Bu noktada ispat aşamasında şahitlerin de büyük rol oynadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla işyerinde özellikle tartışmalar gibi birçok durumda tanıklar büyük öneme sahiptir. İşçinin yanında, daha sonraki mahkeme sürecine şahitlik edebilecek başka birinin olması önem arz eden bir başka konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla mobbinge maruz bırakılanların psikolojik anlamda olacağı gibi hukuki anlamda da yalnız bırakılmamaları gerekliliği yinelenabilir. Fakat birçok mobbing mağdurunun tanık bulamama sorunu yaşayabileceği de acı bir gerçektir. Özellikle diğer çalışanlar iş ilişkilerinin devam etmesi ve

ilişkilerinin sıkıntıya girmemesi nedeniyle kendi işverenleri aleyhinde tanıklık yapmak istemeyebilirler. Tabi ki bu noktada çalışanların birbirlerine karşı daha empatili yaklaşarak daha organize olmaları ön plana çıkmaktadır.

Bilindiği üzere kişinin rızası olmaksızın ses ve görüntü kaydı alınması yasalara göre suç teşkil eden davranışlardır. Fakat Yargıtay 18. Ceza Dairesi'nin 2016 Haziran ayında aldığı bir karara göre, anlık gelişen olaylarda, önceden kurgu yapılmaksızın ve başka türlü ispatı olmayan durumlarda ses ve görüntü kaydı suç olarak kabul edilmemiştir.³¹⁶ Tabi ki bunun ayrımının yapılabilmesi, haklıyken haksız duruma düşmemek adına önem arz etmektedir. Bu noktada mağdur bir şahit bulamaması durumunda başına gelenleri ispat edebilmek adına ses ve görüntü kaydı da alabilir.

Keza iş yeri kamera kayıtları, giriş çıkış kayıtları, kişinin özlük dosyasındaki kayıtlar ve özellikle çeşitli görevlendirme yazılarının ispat noktasında oldukça büyük rol oynadıklarını söylemek mümkündür. Görevlendirme yazılarının diğerlerine göre daha büyük bir rol oynuyor olmasının sebebi; fazla mesai ve görevlendirme yazıları gibi kurum içi yazışmaların kişinin aşırı çalıştırıldığını, ya da görev alanı dışındaki alanlarda görevlendirildiğini gösterebileceğinden ileri gelmektedir. Sonuç olarak tüm bu bahsedilenlerin delil niteliği taşıyacağı; dolayısıyla bunlar üzerinden mobbingin mahkemeye izahının ve hakimin ikna edilebilmesinin mümkün olabileceği söylenebilir.

³¹⁶ Yargıtay'dan Gizli Kayıt Kararı, NTV Haber, 05.09.2017, <https://www.ntv.com.tr/turkiye/yargitaydan-gizli-kayit-karari,5Y3O-73PKEi-tbEd-fwaaA> (erişim 06.04.2019)



SONUÇ

İşyerinde psikolojik taciz (mobbing), çok eski zamanlardan beri varlığını sürdüren fakat bilimsel olarak 1980'li yıllardan sonra detaylı bir şekilde incelenen, oldukça yaygın ve örgütsel bir sorundur. İşyerinde psikolojik taciz, çalışanlar arasındaki düşmanca ve saldırgan davranışları açıklamak üzere, ilk kez Heinz Leymann tarafından 1984 yılında kavramsallaştırılmıştır. Leymann'ın tanımlamasına göre mobbingin, işyerinde bir veya birden fazla çalışan veya işveren tarafından, bir başka çalışana yönelik, çalışanı mağdur etmek üzere uzun süre ve sistematik bir biçimde tekrarlanan, hedef aldığı mağduru korunmasız ve çaresiz bir durumda bırakan, düşmanca ve ahlaki olmayan bir etkileşimi ifade ettiğini söylemek mümkündür. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, işyerinde astlar ya da üstler veya diğer çalışanlar tarafından gerçekleştirilen olumsuz davranışların mobbing olarak adlandırılabilmesi için, özellikle düşmanca ve eziyet edici davranışların söz konusu olması ve bu davranışların belirli bir süre boyunca sistemli olarak tekrarlanması gerekmektedir. Keza literatürde mobbing olgusunu tanımlama noktasında duygusal taciz, zorbalık, yıldırma gibi birbirleri yerine geçen pek çok farklı kavram kullanılmıştır. Fakat bu kavramlar tanımladıkları süreç, nedenleri ve etkileri bakımından birbirlerinden farklıdırlardır.

İşyerinde psikolojik taciz, özellikle iş piyasasında rekabetin kızışmasıyla beraber son yıllarda yaygınlığı artan bir işyeri şiddeti biçimi olarak görülmektedir. Öyle ki küreselleşmenin etkisinde yaşanan verimliliği artırma çabaları ve performansa dayalı çalışma sistemleri, bu olgunun önemini 2000'li yıllardan sonra daha çok arttırmıştır. Fakat mobbingin, ülkemizde adı yeni konmaya başlanan bir kavram olduğu ve toplumsal açıdan netlik kazanmadığı bilinmektedir. Toplumumuzda mobbing genel olarak, daha çok işverenin, işçinin kendiliğinden istifa etmesini sağlamak için başvurduğu yöntemler olarak bilinmektedir. Ancak işyerinde gerçekleşen dışlama, yersiz hatalar bulma, bireyi yok sayma, toplantılara çağırma, gereksiz işler verme, çalışma ortamına girdiğinde konuyu değiştirme ve selamını almama, kişiyi kale almama, alay etme, dış görünüşüyle dalga geçme, sorumluluk vermeme, işi özel amaçlar için kullanma baskısı, fazla çalıştığı için tepki görme, sözlü, fiziksel ve cinsel saldırı vb. davranışlar da psikolojik taciz

sayılmaktadır. Görüldüğü üzere psikolojik taciz niteliğindeki davranışlar çok çeşitli şekillerde meydana gelebilmektedir. Ancak işyerinde karşılaşılan her olumsuz davranışın da psikolojik taciz teşkil etmeyeceği unutulmamalıdır.

Psikolojik tacizde hedef alınan kişinin şerefine, kişiliğine, karakterine, inancına, değerlerine, yeteneklerine, tecrübelerine, birikimlerine, düşüncelerine, tercihlerine, etnik kökenine, yaşam biçimine, kültür vb. yönlerine topluca bir saldırı söz konusudur. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bu süreç, uzun bir süre devam ettiği takdirde bireyin verimliliğinin düşmesine, ekip içinde uyumun bozulmasına, işe yabancılaşmaya, işten soğumaya, devamsızlık ve sonuç olarak örgüt ve çalışma yaşamının dışına itilmesine neden olabilmektedir. Bu şekilde işletmeler nispeten iyi yetişmiş ve tecrübeli çalışanlarını kaybedebilmekte, geride kalan çalışanlar üzerinde meydana getirdiği olumsuz psikolojik etkiler nedeniyle de örgütsel bağlılık ve motivasyonun azalmasına yol açabilmektedir. Bu noktada iş yerinde psikolojik tacizin, maruz kalan birey üzerinde etkilerinin yanı sıra örgütün tümünü, dolaylı olarak toplumu ve ülke ekonomisini etkileyen bir olgu olduğu da söylenebilir. Dolayısıyla bu durumun sadece psikolojik tacizin mağdurunu ilgilendiren bir olgu değil, aynı zamanda örgütü ve toplumu ilgilendiren bir durum olarak görülmesi gerekmektedir.

Çalışma hayatına ve örgüt barışına olumsuz etkiler yapan taciz uygulamaları, yol açtığı olumsuzluklar nedeniyle iş başarısını ve verimliliği önemli ölçüde düşürebilmektedir. İşyerinde ister çalışanlar arasında, isterse işverenle çalışan arasında yaşansın, psikolojik taciz içeren davranışların artması, iş sağlığı ve güvenliği açısından da açıkça görünmeyen bir risk oluşturmakta, çalışanların psikolojik ve ruhsal sağlıklarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Günümüzde birçok çalışan işlerini yürüttükleri esnada farklı taciz davranışlarına maruz kalmakta veya tanıklık edebilmektedir. Fakat ne yazık ki taciz olaylarının dile getirilmesi ve açığa çıkarılması noktasında eksiklikler olduğu için konunun yaygınlığını ölçme noktasında sağlıklı verilerin olduğunu söylemek mümkün görülmemektedir. Mobbing, günümüzde hem kamu hem de özel sektörde kendini hissettirebilmektedir. Ancak toplumsal gelenekler,

bireylerin işlerini kaybetme korkuları ve ayrıca bu tür durumların ispatının zor olması gibi nedenlerle söz konusu olgu gereğince gündeme getirilememektedir. Mobbingin sahip olunan işin kaybedilmesi gibi sebeplerle kamu kesimine nazaran özel kesimde daha yaygın olarak gerçekleştiği düşünülebilir. Bu olgu her ne kadar hem kavram olarak yaygınlaşmış hem de algı olarak tam hissedilmemiş veya beyan edilmemiş olmasa da her yıl binlerce çalışana ve kuruma maddi manevi çok büyük zararlar vermektedir.

Araştırmanın bulguları gözden geçirildiğinde; bankacılık sektörü çalışanlarının büyük ölçüde kendilerine mobbing uygulandığını düşündükleri anlaşılmaktadır. Çalışmada mobbing kurbanı olanların karşılaştıkları mobbing eylemlerinin başında kişilik haklarına ve kişiliklerine yönelik düşmanca ve etik dışı davranışların geldiği, yeteri kadar çalışmalarına karşın kendilerine bağırıldığı ve azarlandıkları, işyerindeki toplantılara davet edilmedikleri veya söz hakkı verilmediği, bunu işe yönelik mobbing eylemlerinin izlediği tespit edilmiştir. Örneklem içindeki bir kısım çalışan dilimi, odaya girdiklerinde, iş arkadaşlarının sohbeti keserek sustuğunu, inanç ve etnik kökenlerine saldırıldığını, yeteneğini aşan, yapamayacağı gurur kırıcı görevler verildiğini ve bu işleri yapmak için zorlandıklarını belirtmişlerdir. Kurbanların çoğunlukla yöneticiler tarafından uygulanan mobbing eylemleri ile karşılaştıkları saptanmıştır. Ayrıca işte yükselme noktasında var olan rekabetin eşit pozisyonda olanların birbirine mobbing uygulamasına neden olduğuna yönelik bulgular da çalışmamızda ortaya çıkmıştır.

Yine çalışmadan elde edilen verilere göre, psikolojik tacize maruz kalmanın, çalışanların içe kapanık bir hal almalarına sebep olduğu, tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini arttırdığı; hoşgörüsüzlük, motivasyon kaybı, performansın olumsuz etkilenmesi, stres, depresyon, öfke, fiziksel ve ruhsal hastalıklar şeklinde görüldüğü saptanmıştır. İşyerlerinde çalışanlara uygulanan taciz davranışları sonucunda, az da olsa işten vazgeçme sonucu, karşılaşılan durumlar arasındadır. Haliyle bu durumlar çalışanlar üzerinde büyük yaralar bırakabilmekte, daha vahim fiziksel ve ruhsal hastalıklara sebep olabilmektedir. Elde edilen veriler ışığında ulaşılan bu sonuçlar genel olarak daha önce konu ile ilgili yapılan çalışmaları destekler niteliktedir.

Sivas ili ile sınırlı olan bu çalışma, psikolojik tacizin bu örneklem grubunda yaygınlıkla rastlanan bir işyeri sorunu olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma ile literatüre mobbing olgusunun algılanabilmesi noktasında bir nebze de olsa katkı sağlanması düşünülmektedir. Çalışanların iş yerlerinde gördükleri tacizin nedenleri araştırmaya dahil edilen çalışanların kendi ifadeleri dikkate alınarak irdelenmiştir.

Ayrıca yapılan araştırmada psikolojik taciz olgusunun gerçekte yaygın olduğu fakat kişilerin bu olgu hakkında bilgilerinin yeterli olmadığı, bu sebeple de psikolojik tacize karşı tepki göstermekten kaçındıkları görülmektedir. Bu nedenle mobbinge konu teşkil edecek olayların ortadan kalkması ya da asgari seviyelere inmesi için öncelikle bu sorunun varlığını anlamak gerekmektedir. Bu noktada taciz olgusuyla geniş kapsamlı bir mücadele kaçınılmaz görünmektedir. Diğer bir ifadeyle, yasal düzeyde verilecek mücadelelere, bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeydeki mücadeleler de eşlik etmelidir. Bunun için yapılması gerekenleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

Mobbingin var olduğu bilinen örgütlerde yapılacak şeylerin başında mobbing ile ilgili farkındalığın artırılması gelmektedir. Bütün çalışanların birbirine saygılı davrandığı bir işyeri kültürünün oluşmasını sağlamak ve yasal süreçleri gerektiğinde mutlaka uygulamak, mobbing davranışlarının ortaya çıkmasını ve çıktığında zararlarının fazla olmasını engelleyebilir. Bu tür önlemlerin etkili olabilmesi ise ancak mobbingin gerçek nedenlerinin bilinmesi ile mümkündür. Bu noktada ise psikolojik taciz konusunda kişilerin bilgilendirilmesi ve farkındalıklarının sağlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Burada sendikalar, çeşitli kuruluşlar ve devlet tarafından psikolojik taciz hususunda, toplumun bilinçlendirilmesi ve bireylerin haklarını arar duruma getirilmesi için gereken eğitimin verilmesi gerekmektedir. Türk hukuk sisteminde doğrudan doğruya mobbingi konu alan, mobbing içerikli bir kanun hükmü ve psikolojik tacizi düzenleyen özel bir yasa bulunmamaktadır. Bu nedenle, psikolojik tacizin hukuk sistemimizde nitelendirilmesi ve mağdurların başvurabileceği hukuki yolların belirlenmesi ve bu yolla kişilere yönelik devlet güvencesinin sağlanması bir diğer önemli husus olarak görülebilir. Son olarak mağdura düşen ve süreç içerisinde en

büyük öneme sahip olan sorumluluk ise, mobbing eylemleri karşısında sessiz kalmaması ve yasal zeminde üzerine düşeni yılmadan yapmasıdır.





KAYNAKÇA

- ANDERSON Neil, ÖNEŞ Deniz S., VISWESVARAN Chockalingam (Ed.), (Çev. Ed.), SİNANGİL Handan Kepir, **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı: Örgüt Psikolojisi**, 2.cilt, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2009.
- AKGEYİK Tekin, DELEN Meltem Güngör, UŞEN Şelale; **Çalışma Yaşamında Psikolojik Taciz**, 1.Baskı, Özyurt Matbaacılık, Ankara, 2013.
- AKGEYİK Tekin, GÜNGÖR Meltem, UŞEN Şelale, OMA Y Umur; “İşyerinde Psikolojik Taciz: Bankacılık Sektörüne İlişkin Bir Araştırma”, **İÜ İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt:56, Sayı:2, 2006, ss.1-54.
- AKGEYİK Tekin, GÜNGÖR Meltem, UŞEN Şelale, OMA Y Umur; “İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı:56, 2009, ss.91-150.
- AKSOY Fikret; **Psikolojik Şiddetin (Mobbing) Sağlık Çalışanlarına Etkisi**, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2008.
- AYDEMİR Muzaffer; **İşyerinde Cinsel Taciz Davranışı**, Ekin Yayınları, Bursa, 2007.
- BAYKAL Adnan Nur; **Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Psikolojik Şiddetten Günümüze**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- BAYKAL Cem; “Eski Bir Suç, Yeni Bir Tanım; Mobbing”, **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, Cilt:28, Sayı: 4, 2014,ss.629-634.
- BAYRAM Fuat, ERGİN Hediye, TINAZ Pınar; **Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- BİLGİLİ Abbas; **İş Hukuku Açısından Mobbing (Psikolojik Taciz)**, 2. Baskı, Öz Boran Ofset Basımevi, Adana, 2012.
- BUDAK Gönül; **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2008.

- ÇEKİN Abdulkadir; “Çalışma Hayatında İnsan Onuruna Karşı Psikolojik Bir Şiddet Örneği: Mobbing”, **Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2014, ss.5-22.
- ÇİFTÇİ Gamze Ebru, ÖNEREN Melahat, ÖNEM Ayşe; “Çalışanlarda Psikolojik Yıldırma ve Endişe Düzeyi”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt:15, sayı: 2, 2013, ss.63-81.
- ÇOBANOĞLU Şaban; **Psikolojik Şiddet: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005.
- DAVENPORT Noa, SCHWARTZ, RuthDistler, ELLIOTT GailPursell; **“Mobbing” İş Yerinde Duygusal Taciz**, Çev. ÖNERTOY Osman Cem, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- ERDOĞAN Gülnur; “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, Sayı:83, 2009, ss.318-352.
- EREN Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- EREN Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 16.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2017.
- ERMUMCU Senem; **İşyerinde Psikolojik Taciz**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, Doktora Tezi İzmir, 2011.
- EROĞLU Osman; “Türk Yönetim ve Organizasyon Yazınında Mobbing: Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri ve Lisansüstü Tezler Üzerine Bir İnceleme”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, 2015, ss.269-286.
- FETTAHLIOĞLU Ömer Okan; **Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, Doktora Tezi İzmir, 2008.
- GÖKÇE Asiye Toker; **İş Yerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2006.

GÖKÇE Asiye Toker; “Mobbing: İşyerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, 2009, ss.1-9.

GÖKÇE, Asiye Toker; **Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri**, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2008.

GÖKTÜRK Gamze Yeşim, BULUT Sefa; “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, **İ.B.Ü. SBE Dergisi**, Cilt:1, Sayı:24, 2012, ss.54-70.

GÜNGÖR Meltem; **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz**, Derin Yayınları, İstanbul, 2008.

İLHAN Ümit; “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:10, Sayı:4, 2010, ss.1175-1186.

İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, No:6, Ankara,2010.

İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Bilgilendirme Rehberi, ÇSGB Çalışma Genel Müdürlüğü, Ankara, Mayıs 2013.

KAPAR Recep, ÇÖL Serap Özen; “Vatandaşlar Tarafından Belediye Zabıtasına Yöneltilen İşyeri Şiddeti”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Cilt:3, Sayı:30, 2011, ss.67-200.

KARADEMİR Derya; **Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonunun Psikolojik Tacizle Mücadelede İşletmelerde Yapılabilecek Çalışmalar Hakkındaki Görüş ve Önerileri**, ÇSGB, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, 2013.

KARATUNA Işıl, TINAZ Pınar; **İşyerinde Psikolojik Taciz Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma**, Türk-İş Yayını, 2010.

KARSLIOĞLU Güldane; **İşyerinde Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi**, Gazi Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011.

- KARSLIOĞLU YENİ Güldane; **Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz**, 1. Basım, **Türk-Metal Yayınları**, Ziraat Gurup Matbaacılık, Ankara, 2013.
- KAYA Mustafa; “Mobbingin Kurumsal Etkileri ve Maliyeti”, **Sayıştay Dergisi**, 2015/97, ss.78-83.
- KESER Aşkın; **Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tatmini**, 1.Baskı, Alfa Yayıncılık, Bursa, 2006.
- KESER Aşkın; **İş Stresi Kaynakları Geleneksel ve Güncel Boyutlarıyla**, Türk-Metal Yayınları, Salmat Yayıncılık, Ankara, 2014.
- KIREL Çiğdem; “**Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi**”, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, No:206, Eskişehir, 2008.
- KIROĞLU BAYAT İrem, BAYKAL Beril; “Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Olgusu ve Hukuki Sonuçları”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:17, Sayı:3, 2015, ss.196-218.
- KÖK Sabahat Bayrak; “İş yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, **Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi**, Sayı: 16, 2006, ss.433-448.
- MAĞİN AKSU Gülsüm; “Mobbingin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve İşverene Maliyeti: Teorik Bir Değerlendirme”, **Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi**, 2017/1, ss.53-62.
- MERCANLIOĞLU Çiğdem; “Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye’deki Hukuksal Gelişimi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2010, ss.37-46.
- MİMAROĞLU Hande, ÖZGEN Hüseyin; “Örgütlerde Güncel Bir Sorun: Mobbing”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:8, Sayı:15, 2008, ss.201-226.
- MİZRAHİ Rozi; “Çalışma Hayatında Mobbing ile Mücadele Yöntemleri”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2013, ss.444-452.

- ÖRNEK Ali Şahin, AYDIN Şule; **Kriz ve Stres Yönetimi**, Tıpkı 2. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- ÖZEN Serap; “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 9, Sayı 3, 2007, ss.1-24.
- ÖZGÜVEN İbrahim Ethem; **Endüstri Psikolojisi**, 2.Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016.
- ÖZTÜM TÜMER Ebru; **İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi**, Özel Matbaası, Ankara, 2014.
- ÖZTÜRK Meral, ŞAHBUDAK Ercan; “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve İş Doyumu: Cumhuriyet Üniversitesindeki Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Çalışma”, **Sosyoloji Araştırmaları Dergisi**, Cilt:20, Sayı:2, 2017, ss.200-228.
- PALAZ Serap, ÖZKAN SARI Necla, GÖZE Fehim, ŞAHİN Nurdan, AKKURT Ömrüye; “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davanışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt;10, Sayı:4, 2008, ss.41-58.
- PEHLİVAN İnayet; **Yönetimde Stres Kaynakları**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1995.
- PEHLİVAN İnayet; **İş Yaşamında Stres**, 2.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- RİGGİO Ronald E.;**Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş**, 6. Basımdan Çev. Belkıs ÖZKARA, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek; **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- SAVAŞ KUTSAL Fatma Burcu; “Yargıtay Kararları Işığında İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, **İ.Ü. Hukuk Fakültesi Mecmuası**, Cilt:74, 2016, ss.617-643.

- SOKULLU AKINCI Füsün, AYTAÇ Serpil, AYTAÇ Mustafa, BAYRAM Nuran, BİLGİN Nazan, BOZKURT Veysel, YILDIZ Selver; **İşyerinde Şiddet**, 1. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2011.
- SOLMUŞ Tarık; “İş Yaşamında Travmalar, Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2005, ss.1-14.
- ŞİMŞEK Ayşe Selcan; “Mobbing Kaderimiz Midir?”, **Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi**, Cilt:1, No:2, 2013, ss.37-45.
- TAYYAR Selman; **İşletmelerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- TETİK Semra; “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **K.M.Ü. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:12, Sayı:18, 2010, ss.81-89.
- TEVRÜZ Suna, ERDEM İnci, BOZKURT Tülay; **Davranışlarımızdan Seçmeler-Örgütsel Yaklaşım**, 4.Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2016.
- TINAZ Pınar; **İşyerinde Psikolojik Taciz (Psikolojik Şiddet)**, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- TINAZ Pınar; **İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing)**, 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- TINAZ Pınar; “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Cilt:4, Sayı:11, 2006, ss.13-28.
- TINAZ Pınar; “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, **Çalışma İlişkileri Kongresi**, TÜRK-İŞ ve Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2007, ss. 159-171.
- TINAZ Pınar; “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Cilt:3, Sayı:10, 2006, ss.11-22.
- TİYEK Ramazan; “Yıldırma ve Yönetim Becerileri Üzerine Bir Araştırma”, **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2011, ss.113-142.

TUTAR Hasan;“İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları”,
Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, 2004, ss.101-128.

TUTAR Hasan; **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, 3.Baskı, Platin Yayınları, 2004.

TÜRKAY İmdat; “İş Kanununa Göre İş Aktinin Feshi ve İşe Başlatmama Tazminatının Vergilendirilmesi”, **Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt:6, Sayı:15, 2017, ss.361-379.

YAMAN Erkan; **Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikolojik Şiddet-Mobbing**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2009.

YILDIZ Gültekin, AKPOLAT Mahmut, IŞIK Oğuz; “Psikolojik Taciz ve Örgütsel Bağlılık: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2013, ss.86-117.

YILDIZ Selver, KILKIŞ İlknur; “Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış”, **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2010, ss.71-93.

YILMAZ Hasan, KAYMAZ Ebubekir; “Kurumsal Bir Risk Unsuru: Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, **KİDD Denetim Dergisi**, Sayı:14, 2014, ss.73-80.

YUVALI Ertuğrul; “MobbinginPsiko-Sosyal Sağlık ve İş Sağlığı Bakımından Sonuçları ve Mobbing Mağdurunun Başvurabileceği Hukuki Çareler”, **İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Özel Sayı, Cilt:2, 2015, ss.723-738.

ZENGİN Yunus, KAYGIN Erdoğan; “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Örgütsel Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **International Journal of Academic Value Studies**, Cilt:2 Sayı:4, 2016, ss.76-98.

İnternet Siteleri

AA Ekonomi Haberleri, Sabah Gazetesi, 26.5.2016,
<https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2016/05/26/mobbing-ekonomiye-buyuk-zarar-veriyor> (erişim, 30.12.2018)

- AYAN Oğuz, Anadolu Eğitim Sendikası, “Mobbing ve Mobbinge Mücadele Yöntemleri”, 2017, <http://www.aes.org.tr/uyehaber-319-mobbing-ve-mobbinge-mucadele-yontemleri.html>, (erişim, 03.01.2019)
- DEMİR Şamil, “Mobbing Olgusunun Hukuki Değerlendirmesi”, 22.04.2009, <https://www.samildemir.av.tr/2009/04/mobbing-olgusunun-hukuki-degerlendirmesi/>, (erişim, 15.01.2019)
- <https://indigodergisi.com/2015/05/yargitaya-gore-psikolojik-taciz-mobbing/> (erişim, 04.10.2018)
- <https://www.seslisozluk.net/mobbing-nedir-ne-demek/> (erişim, 06.10.2018)
- https://www.google.com/search?biw=1366&bih=657&tbm=vid&ei=yEgeXJaACYO2swHpoZe4Ag&q=ku%C5%9Flarda+mobbing&oq=ku%C5%9Flarda+mobbing&gs_l=psyab.3...3134.12977.0.13229.42.24.0.2.2.0.430.2904.0j13j1j0j1.16.0....0...1c.1.64.psyab..25.14.2408.0..0j33i160k1j0i131k1.322.buZHf8aQibohttps://www.youtube.com/watch?v=MS7z-BZJBso (erişim, 21.10.2018)
- https://www.google.com/search?ei=7HRAXKTHEIWPsgG7y4iYDg&q=eziyet+nedir&oq=eziyet+nedir&gs_l=psyab.3..0i7i30l3.8390.10770..11576...0.0..0.303.1897.0j10j0j1.....0....1..gswiz.....0i71j0i7i5i30j0i67j0i7i10i30.5yEqGX50Dog, (erişim, 02.01.2019)
- https://www.google.com/search?ei=5rNBXOemE4OQsgG2zZ2oBQ&q=i%C5%9F+kanunu+e%C5%9Fit+davranma+ilkesi&oq=i%C5%9F+kanunu+e%C5%9Fit+da&gs_l=psyab.3.0.0.606.2356..5317...0.0..0.212.1391.0j7j1.....0....1..gswiz.....35i39j0i67j0i131j0i22i30.3WGWf5AGKtI (erişim, 06.01.2019)
- “İstifa Edenlerin İşsizlik Maaşından Yararlanma Şartları Neler?”, https://www.paradurumu.com/sigorta/istifa-edenlerin-issizlik-maasindan-yararlanma-sartlari-neler-haberi-2848#page_1, (erişim, 16.01.2019)
- KAPLAN Emine Tuncay, “İşverenin Koruma ve Gözetme Borcunun Kapsamı”, s.2. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7211.pdf>, (erişim, 02.01.2019)

- “Mobbinge Maruz Kalan Ne Yapmalı?”, 04.03.2015,
<https://www.memurlar.net/haber/503799/mobbing-e-maruz-kalan-ne-yapmalı.html>, (erişim, 04.01.2019)
- Mobbing İle Mücadele Derneği, 17.01.2019
[https://www.mobbing.org.tr/mevzuat/mobbing-ile ilgili-hukuki-mevzuat.html](https://www.mobbing.org.tr/mevzuat/mobbing-ile-ilgili-hukuki-mevzuat.html), (erişim, 17.01.2019)
- ÖZDİNÇER ARSLAN Sevdâ, SAVAŞER Sevim, “Okulda Zorbalık”, Sayı:184, 2009, s.219.(218-227) <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/442932> (erişim, 06.10.2018)
- TANER Burcu (Adli Bilimciler Derneği Başkanı), “İşyerinde Pasif Şiddet Daha Tehlikeli”, DHA, 16.10.2010, <https://www.haberler.com/mobbingin-hedefi-zeki-ve-yaratıcı-kisiler-2323250-haberi/> (erişim,16.11.2018)
- TUNCER Mehmet,”Mobbing (İşyerinde Psikolojik Şiddet-Yıldırma)”, Ankara, 2010, [http://www.rehberogretmen.biz/mobbing-yildırma.htm/4](http://www.rehberogretmen.biz/mobbing-yildirma.htm/4) (erişim, 18/11/2018)
- TÜİK Haber Bülteni, Sayı: 30680, 15.01.2019, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30680>, (erişim, 17.01.2019)
- ULUSOY Mehmet Emre, “İşe İade Davası Açma Süresi”, 08.04.2015, [http://www.emreulusoy.av.tr/ise-iade-davasi-acma-suresi hak-dusurucusure](http://www.emreulusoy.av.tr/ise-iade-davasi-acma-suresi-hak-dusurucusure) (erişim, 16.01.2019)
- Yargıtay’dan Gizli Kayıt Kararı, NTV Haber, 05.09.2017, <https://www.ntv.com.tr/turkiye/yargitaydan-gizli-kayit-karari,5Y3O-73PkEi-tbEd-fwaaA> (erişim, 06.04.2019)
- YILMAZ Senem, “Mobbing Nedir?”, s.4.,http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/67523/34987/senem_y%C4%B1lmaz-mobbing.pdf, (erişim, 08.12.2018)
- 19.03.2011, Resmi Gazete, Sayı: 27879, “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi İle İlgili Başbakanlık Genelgesi”, <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete>

.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm (erişim, 07.01.2019)

21.01.2016, <https://www.sabah.com.tr/saglik/2016/01/21/narsistik-kisilik-bozuklugu-nedenleri-nelerdir>, (erişim,22.12.2018)

23.12.2018, <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=38&sira=439>, (erişim,23.12.2018)

Kanunlar

T.C. Anayasası

4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu

4857 Sayılı İş Kanunu

5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu

6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu

6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu

6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu

EKLER

EK 1: Katılımcıların Kurum ve Pozisyonlarına İlişkin Bilgiler

Kod	Kurum	Pozisyon/Çalışma Süresi
Ç.E.1.	Garanti Bankası	Memur/12 Yıl
Ç.K.2.	Garanti Bankası	Gişe Yetkilisi/1 Yıl
Ç.E.3.	Garanti Bankası	Müşteri Hizmetleri/2 Yıl
Ç.E.4.	Yapı Kredi Bankası	Gişe Yetkilisi/3 Yıl
Ç.K.5.	Yapı Kredi Bankası	Gişe Yetkilisi/2 Yıl
Ç.E.6.	Türkiye Finans Katılım Bankası	Gişe Yetkilisi/1 Yıl
Ç.E.7.	Kuveyt Türk Katılım Bankası	Uzman Yardımcısı/3 Yıl
Ç.K.8.	Akbank	Gişe Yetkilisi/10 Yıl
Ç.E.9.	-----	Yönetici (Kasa Sorumlusu)/16 Yıl



ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : **Burak KULAKSIZ**
Uyruğu : **T.C.**
Doğum Tarihi ve Yeri :
e-posta

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi	2017
Yüksek Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi	2019

İŞ TECRÜBESİ

Tarih	Kurum	Görev
2011	BUSKİ	Muhasebe Departmanı (Staj)
2014	EKPOL Kalıp Sünger Otomotiv İth. İhr.	İthalat-İhracat Departmanı (Staj)

YABANCI DİL BİLGİSİ

Yabancı Dilin Adı	KPDS ()	ÜDS ()	TOEFL ()	EILTS ()
-------------------	----------	---------	-----------	-----------