

T.C.
AİLE ve SOSYAL POLİTİKALAR BAKANLIĞI
Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

İŞYERİNDEKİ PSİKOLOJİK TACİZİN (MOBBİNG) KADIN
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

UZMANLIK TEZİ

Burcu BEYCAN

ANKARA
NİSAN 2014

T.C.
AİLE ve SOSYAL POLİTİKALAR BAKANLIĞI
Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

İŞYERİNDEKİ PSİKOLOJİK TACİZİN (MOBBİNG) KADIN
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

UZMANLIK TEZİ

Burcu BEYCAN

DANIŞMAN

Doç. Dr. Belgin AYDINTAN

ANKARA
NİSAN 2014

ONAY

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğüne,

Bu çalışma, Yeterlilik Sınav Kurulu tarafından oy birliği/oy çokluğu ile Aile ve Sosyal Politikalar Uzmanlığı Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı soyadı

İmza

Başkan

.....
.....
.....

Üye

.....

Üye

.....

Üye

.....

Üye

.....

ONAY

.../.../2014

Kadının Statüsü Genel Müdürü

TEŐEKKÖR

Bu tez çalıőmasının gerçekleőmesinde katkılarından dolayı maruz kaldıkları mobbing sűrecinde yaőadıklarını tűm itenlikleriyle benimle paylaőan mobbing maėdurlarına, çalıőmam boyunca sundukları destek için deėerli yűneticilerim ile mesai arkadaşlarıma, tez çalıőmamın her aőamasında deėerli gűrűşleri ile destek sunan çok kıymetli hocam ve tez danıőmanım Doç. Dr. Belgin AYDINTAN'a, çalıőmam sırasında her zaman yanımda olduklarını hissettiren çok deėerli aileme ve her tűrlű űzveriyi gűstererek bana destek olan sevgili eőime içtenlikle teőekkűrlerimi sunarım.

ÖZET

İşyerinde psikolojik taciz (mobbing), son yıllarda sıkça bahsedilen bir kavram haline gelmiştir. Mobbing, işyerinde meslektaşlar ve/veya yöneticiler tarafından uygulanan, hedef seçilen mağduru yıldırma, savunmasız bırakmaya yönelik sistematik bir şekilde tekrarlanan davranışlarla ve iletişim yollarıyla ortaya koyulan ciddi bir çalışma hayatı sorunudur.

Mobbinge maruz kalan çalışanlar üzerinde pek çok fiziksel ve psikolojik etkiler ortaya çıkmakta olup bu etkiler aile yaşantısında, işyeri ortamında, toplumun genel ruh halinde ve ülke ekonomisinde dahi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Mobbingin etkileri ve sonuçları üzerine yürütülen çalışmalar neticesinde ise kadınların daha fazla mobbinge maruz kalma riski taşıdığına işaret edilmektedir. Bu kapsamda mobbinge maruz kalmış kadın çalışanlar çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle literatür taraması ile konu derinlemesine araştırılarak mobbingin temelini oluşturan tanımlara, kavramlara değinilmiş olup tarihçesi, aşamaları, mobbing sürecinde yer alanlar (tarafklar) ve mobbingin türlerine başlıklar halinde yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde mobbingin nedenlerine ayrıntılı bir şekilde yer verildiği gibi mücadele yöntemleri de bireysel ve kurumsal mücadele yöntemleri şeklinde detaylandırılmıştır. Bununla birlikte dünyada gerçekleştirilen yasal çalışmalar ve önleyici faaliyetler ile Türkiye'deki kurumsal mekanizmalar ve yasal çalışmalar ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise mobbingin birey, aile ve toplum üzerindeki etkileri, istatistiklerle Türkiye'de kadınların mevcut durumu ve kadın mobbing mağdurları üzerinden yapılan araştırmanın amacı, yöntemi ile elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Gerçekleştirilen araştırma neticesinde mobbingin kadın çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğu, işgücü piyasasında karşılaşılan sorunlar arasında önemli bir yer tuttuğu ve toplumsal cinsiyet rollerinin çalışma hayatındaki yansımalarının mobbing üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelime: Mobbing, Kadın Çalışanlar, Toplumsal Cinsiyet

ABSTRACT

In recent years, psychological harassment in the workplace (mobbing) has become a concept that mentioned frequently. Mobbing is a serious working life problem that colleagues and/or managers implemented in the workplace to dismay, leave chosen victim/victims in a vulnerable way by repetitive behaviour and communication.

Many physical and psychological effects appear on employees exposed to mobbing and these effects will affect family life, workplace environment, society's general mood and even in economy of the country, lead to negative consequences. The analysis carried out on the studies of the mobbing effects and results indicated that women have higher risk to be exposure to mobbing. In this context, the main topic of this thesis is the women employees who are exposed to mobbing.

In the first chapter of this study, primarily through literature review the topic is researched in-depth and the definitions and concepts are discussed which are the fundamentals of the mobbing. In addition mobbing history, stages, mobbing involved in the process (actors) and mobbing types of headings are also included. In the second chapter, the reasons of mobbing in detail and fighting methods in the form of individual and institutional are given. In addition, the legal studies and the prevention measures about mobbing at the world and institutional mechanisms and regulations in Turkey are described. In the third chapter, the impact of the mobbing on individuals, families, societies and national economies, with the statistics of the current situation of women in Turkey and the aim, method and findings of exploring about women victims of mobbing are discussed.

As a result of this study, it is identified that mobbing has negative effects on women employees, mobbing in the labor market keeps an important place among the problems encountered and the reflection of gender roles in working life has been found to be effective on the mobbing.

Key Words: Mobbing, Women Employees, Gender

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ONAY.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	viii
ŞEKİLLER.....	ix
TABLolar.....	x
GİRİŞ	1
1. MOBBİNG (İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ) KAVRAMI	2
1.1 Mobbingin Tanımı.....	2
1.1.1 Mobbing Kavramının Tarihsel Arka Planı.....	7
1.1.2 Osmanlı’da Bir Mobbing Vakası	10
1.2 Mobbing Süreci.....	12
1.2.1 Mobbing Tipolojisi	12
1.2.2 Mobbing Aşamaları.....	15
1.2.3 Mobbingin Tarafları	16
1.2.3.1 Mobbing Uygulayıcı (Fail, Tacizci, Zorba).....	16
1.2.3.2 Mobbing Mağduru (Kurban)	20
1.2.3.3 Mobbing İzleyicileri	25
1.3 Mobbing Türleri	27
1.3.1 Dikey (Hiyerarşik) Mobbing	28
1.3.1.1 Yukarıdan Aşağıya Mobbing.....	28
1.3.1.2 Aşağıdan Yukarıya Mobbing.....	29
1.3.2 Fonksiyonel (Yatay) Mobbing	29
2. MOBBİNGİN SEBEPLERİ ve MÜCADELE YÖNTEMLERİ.....	31
2.1 Mobbingin Nedenleri	31
2.1.1 Kişisel Faktörler.....	31
2.1.1.1 Mobbing Mağdurunun Psikolojisi ve Karakter Özelliklerinden	
Kaynaklanan Nedenler	32
2.1.1.2 Mobbing Uygulayıcısının Psikolojisi ve Karakter Özelliklerinden	
Kaynaklanan Nedenler	33
2.1.2 Dışsal Faktörler.....	35
2.1.2.1 Kurum Kültürü ve Yapısından Kaynaklanan Nedenler	35
2.1.2.2 Toplumsal ve Kültürel Değerlerden Kaynaklanan Nedenler.....	38

2.2 Mobbing ile Mücadele Yöntemleri	42
2.2.1 Bireysel Mücadele Yöntemleri	42
2.2.2 Kurumsal Mücadele Yöntemleri	45
2.3 Dünyada Mobbinge İlişkin Çalışmalar	49
2.3.1 Özel Yasal Düzenleme Yapan Ülkeler	50
2.3.2 Mevcut Yasal Düzenlemelerinde Uyarılama Yapan Ülkeler	53
2.3.3 Avrupa Birliği Üyesi Olmayan Ülkeler	55
2.3.4 Diğer Çalışmalar	56
2.4 Türkiye’de Mobbinge İlişkin Çalışmalar	57
2.4.1 Kurumsal Mekanizmalar	58
2.4.2 Mevzuat	61
2.4.2.1 Anayasa	62
2.4.2.2 Türk Medeni Kanunu	64
2.4.2.3 Türk Ceza Kanunu	64
2.4.2.4 Devlet Memurları Kanunu	65
2.4.2.5 İş Kanunu	66
2.4.2.6 Borçlar Kanunu	69
2.4.3 Türkiye’nin Taraf Olduğu Uluslararası Belgeler	71
2.4.3.1 Avrupa Sosyal Şartı (Gözden Geçirilmiş)	72
2.4.3.2 AB Yönergeleri	73
2.4.3.3 ILO Sözleşmeleri	74
2.4.3.4 BM İnsan Hakları Evrensel Beyannameesi	75
2.4.3.5 BM Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW)	76
2.4.3.6 Kadınlara Yönelik Şiddet ve Ev İçi Şiddetin Önlenmesi ve Bunlarla Mücadeleye Dair Avrupa Konseyi Sözleşmesi (İstanbul Sözleşmesi)	77
3. MOBBINGİN KADIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA	80
3.1 Mobbingin Etkileri	80
3.1.1 Mobbingin Birey Üzerindeki Etkileri	81
3.1.2 Mobbingin İşyeri Üzerindeki Etkileri	82
3.1.3 Mobbingin Aile -Yakın Çevre Üzerindeki Etkileri	84
3.1.4 Mobbingin Toplum ve Ülke Ekonomisi Üzerindeki Etkileri	85
3.2 Türkiye’de Kadının Mevcut Durumu	89
3.3 Toplumsal Cinsiyet	91
3.4 Kadın Çalışanlar ve Mobbing	96
3.5 Mobbingin Kadın Çalışanlar Üzerindeki Etkisine İlişkin Araştırmanın Sonuçları	102
3.5.1 Araştırmanın Amacı	103
3.5.2 Araştırmanın Kapsamı	103

3.5.3 Araştırmanın Yöntemi	104
3.5.4 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	105
3.5.5 Araştırma Bulguları	105
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	149
KAYNAKÇA	164

EKLER

EK-I: GÖRÜŞMELERİN ÖZETİ

EK-II: SORU FORMU

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CEDAW	Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi
ÇBYE	Çok Boyutlu Yoksulluk Endeksi
ÇSGB	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
DPB	Devlet Personel Başkanlığı
EIRO	Avrupa Endüstriyel İlişkiler Gözlemevi
EUİGE	Eşitsizliğe Uyarlanmış İnsani Gelişmişlik Endeksi
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
İGE	İnsani Gelişme Endeksi
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TCEE	Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi
TSSB	Travma Sonrası Stres Bozukluğu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
UNDP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
WHO	Dünya Sağlık Örgütü

ŞEKİLLER

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Psikolojik tacizin nedenleri ve sonuçları	41
Şekil 3.1. Cinsiyet ile ülke bazında yıldırma ve taciz	100
Şekil 3.2. AB 27 Cinsiyet ve yaş bazında yıldırma ve taciz	101

TABLÖLAR

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Mobbinge ilişkin literatürde kullanılan bazı sözcükler ve tanımlar	4
Tablo 2.1. Toplumsal yapı ve psikolojik taciz	39
Tablo 3.1. Mobbingin psikolojik ve ekonomik maliyetleri	88
Tablo 3.2. Psikolojik taciz mağdurları ve cinsiyet	98
Tablo 3.3. Görüşmecilerin demografik ve mobbing sürecine dair özellikleri	106

GİRİŞ

İş, insanın hayatını sürdürebilmesi adına yaşamının en temel parçalarından biridir. İnsanlar günlerinin ve hayatlarının önemli bir bölümünü işyerinde geçirirler ve genellikle kendilerini işleri ile bütünleştirip iş deneyimleri ile tanımlarlar. Bu nedenle, işyerlerinin saygınlığı, çalışanların tutum ve davranışları bireyler için son derece büyük öneme sahiptir.

Hayatın her alanında olduğu gibi çalışma hayatında da sorunlar yaşanmaktadır. Farklı kişilik özelliklerine, düşüncelere, amaçlara ve beklentilere sahip olan bireylerin bir araya gelerek çalıştığı işyerlerinde zaman zaman problemler ortaya çıkabilmekte ve psikolojik tacizle karşılaşılabilir. Bir işyerinde çalışanlara nasıl davranıldığı, aslında insan haklarının konusu olup işyerinde psikolojik taciz (mobbing) de insan haklarını ihlal eden bir şiddettir.

Şiddet deyince, taciz deyince daha çok fiziksel şiddetin yarattığı etki ve sonuçlardan, şiddet uygulayandan ve uygulanandan bahsedilse de işyerinde psikolojik şiddetin çalışanlar üzerinde oluşturduğu hasarlar da en az onun kadar tartışılmaya ve araştırılmaya değerlidir. Özellikle çalışma hayatında yaşanan ve çalışanların hem iş hem de özel hayatları üzerinde büyük olumsuzluklara sebep olan mobbing, üzerinde önemle durulması gereken ciddi bir sorundur.

Söz konusu sorun alanını çözümlemek adına birçok araştırma yürütülmekle birlikte bu araştırmalar neticesinde gerçekleştirilen analizlerle kadınların mobbinge maruz kalma risklerinin daha fazla olduğu bilgisi ortaya koyulmaktadır.

Bu kapsamda iş yaşamında birebir psikolojik tacize maruz kalmış kadın çalışanların deneyimleri üzerinden mobbingin etkileri, sonuçları, mağdurların verdiği tepkiler, çözüm yolları, konuya ilişkin bakış açıları ve düşüncelerinin nitel bir araştırma ile değerlendirilmesi hedeflenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. MOBBİNG (İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ) KAVRAMI

Bu bölümde işyerinde psikolojik taciz (mobbing) kavramı, literatürde yer alan tanımlar, yürütülen araştırmalar, mobbing tipolojisi, süreçleri, mobbing sürecinde yer alan taraflar ve türleri hakkında bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

1.1 Mobbingin Tanımı

Mobbing kelimesi Latince “mobile vulgus” kelimesinden türetilmiştir. “Mob” kelimesi kanunsuz olarak, şiddete başvuran düzensiz kalabalık anlamına gelmektedir (Davenport vd., 2003).

İngilizce’ de saldırmak, rahatsız etmek anlamına gelen “mob” kelimesinin eylem biçimi olan mobbing, birine karşı cephe oluşturmayı ve saldırıda bulunmayı ifade etmektedir.

Mobbing, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları içeren bir çeşit psikolojik terördür (Tınaz, 2006a).

Einarsen’a (1999: 17) göre, terminolojide işyerinde mobbing benzeri eylemleri ifade etmek için; bullying (zorbalık), work abuse (işyeri tacizi, iş istismarı), emotional abuse (duygusal taciz), victimisation (kurban etme), harassment (taciz), mistreatment (kötü muamele), scapegoating (günah keçiliği), psychological terror (psikolojik terör) gibi kavramlar da kullanılmaktadır. Terimin birebir karşılığının bulunmasının zorluğundan dolayı dünyanın belli başlı dillerinde de, bu terim çeviri yapılmaksızın, aynen mobbing olarak kullanılmaktadır.

Mobbing kavramı ilk olarak 1960'larda hayvan davranışlarını inceleyen etolog Konrad Lorenz tarafından bazı hayvan hareketlerini tarif etmek için kullanılmıştır. Lorenz bu kavramı, "büyük bir hayvanın tehdidine karşı, daha küçük hayvan gruplarının gösterdiği tepki"yi ifade etmek amacıyla kullanmıştır. 1972' de çocukların okullarda birbirlerine karşı hareket tarzını inceleyen İsveçli Doktor Heinemann da aynı terimi "bir grup çocuğun, tek bir çocuğa karşı yıkıcı hareketlerini" açıklamak için kullanmıştır (Leymann, 1996a).

Heinz Leymann ise mobbing (psikolojik şiddet) kavramını insan davranışlarında ilk kez kullanan kişidir. Leymann (1990: 120) mobbingi; birine karşı cephe oluşturma, duygusal saldırıda bulunma ve "psikolojik terör" olarak tanımlamaktadır.

Leymann'a (1990: 120) göre mobbing, 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 bir biçimde iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir.

Davenport vd.'ne (2003) göre mobbing duygusal bir saldırdır. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlar. Bir kişinin, diğer insanların kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplanması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunması, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürmesi gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır.

İşyerinde psikolojik tacize (mobbing) ilişkin araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ve konuyla ilgili literatürde yer alan bazı sözcükler ve tanımlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1.1. Mobbinge İlişkin Literatürde Kullanılan Bazı Sözcükler ve Tanımlar (Tınaz, 2011)

KAYNAK	TERİM	TANIM
Brodsky, 1976	Harassment (Taciz)	Bir bireyin diğer bir bireye eziyet vermek, onu yıpratmak veya onun tepkisini çekmek amacıyla tekrar eden ve ısrarcı girişimlerde bulunmasıdır.
Wilson, 1991	Workplace Trauma (İşyeri Travması)	Bir çalışanın, işverenin veya yöneticisinin, görünen ya da gizli, tekrar eden, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlarının sonucunda kişiliğinin parçalanmasıdır.
Björkvist, Österman ve Hjet-Back, 1994	Work Harassment (İşyeri Tacizi) Aggression (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	Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz) Psychological Terror (Psikolojik Terör)	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	Workplace Bullying (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 pozisyonadadır ve tek seferlik olaylar psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir.

Namie ve Namie, 2000	Workplace Bullying (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	Bullying at Work (İşyerinde Zorbalık)	Birini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak veya 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	Workplace Bullying (İşyeri Zorbalığı)	Bir veya birkaç kişinin, üstü veya üstleri, astı veya 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	Workplace Bullying (İşyeri Zorbalığı) Emotional Abuse (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	Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz) Emotional Abuse (Duygusal Taciz)	Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya 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	Workplace Bullying (İşyeri Zorbalığı)	Bir veya 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 veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir.

1.1.1 Mobbing Kavramının Tarihsel Arka Planı

1960'lı yıllarda mobbing terimi ilk defa Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından, hayvanların bir yabancıyı ya da avlanmakta olan düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanılmıştır (Davenport vd., 2003).

Daha sonraki yıllarda İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann, çocuklarda, diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen, zorbalık–kabadayılık olarak bilinen davranışları araştırmıştır. Heinemann'ın kitabı 1972'de İsveç'te, "Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti" adıyla yayınlanmıştır (Davenport vd., 2003).

İlk defa 1976 yılında mobbing olgusuyla nasıl başa çıkılması gerektiğini anlatan bir kitap (Brodsky, C. M., *The Harassed Worker*) basılmıştır. Fakat bu kitabın basıldığı tarihlerde mobbing olgusunun tanımı, tam anlamıyla yapılamamış olup diğer çalışanların yaşadığı sorunlarla bir tutulmuştur (Leymann, 1996b).

80'li yıllarda, Leymann, mobbing terimini işyerlerinde yetişkinler arasında da benzeri grup şiddetini keşfettiğinde kullanmıştır. Bu davranışı önce İsveç'te araştırmış daha sonra ise Almanya'da kamuoyunun dikkatine sunmuştur. Leymann, kendisine iş yerinde zor kişiler olarak bildirilen kişileri araştırmış ve araştırmaları neticesinde bu kişilerin başlangıçta zor kişiler olmadığını belirlemiştir. Aslında zor kişiler olarak tanımlanan bireylerin davranışlarının, kalıtsal bir kişilik bozukluğu olmadığını da ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmalar neticesinde işyeri yapısının ve kültürünün, bu insanları "zor" sıfatıyla damgaladıkları belirlenmiş olup bir kez zor kişi olarak tanımlanan bireylerin kovulması için örgütün farklı nedenler yarattığı da ortaya koyulmuştur (Davenport vd., 2003).

Leymann bu konudaki çalışmalarına ilk olarak 1984 yılında başlamış ve 1990 yılında "İşyerlerinde Mobbing ve Psikolojik Terör" (*Mobbing and Psychologic*

Terror at Workplaces) adlı makalesi “Şiddet ve Kurbanları” (Violence and Victims) adlı Amerikan dergisinde yayınlamıştır (Leymann, 1996b).

O zamandan bu yana Leymann’ın altmışın üzerinde makalesi ve kitabı yayımlanmış olup bu çalışmalara dayanarak birçok ülkede (Norveç, Finlandiya, İrlanda, İsviçre, Avusturya, Macaristan, İtalya, Fransa) çalışmalar yürütülmüştür (Çobanoğlu, 2005).

1992 yılında Emily S. Bassmann’ın “İşyerinde Taciz” (Abuse in the Work Place) adlı kitabı ve Judith Wyatt ile Chauncey Hare’in 1997 yılında çıkan “İş Tacizi: Nasıl Anlaşılır ve Hayatta Kalınır” (Work Abuse: How to Recognize and Survive It) adlı kitapları mobbing konusundaki çalışmalara örnek olarak verilebilir (Davenport vd., 2003).

Ünlü bir gazeteci olan Andre Adams, 1992 yılında “Bullying At Work. How to Confront and Overcome It” (İşyerinde Zorbalık: Yüzleşme ve Aşma Yöntemleri) adlı kitabı yazarak mobbing konusunun İngiltere’de ulusal bir sorun olarak tartışılmasına katkıda bulunmuştur. Ayrıca Andre Adams, işyerinde duygusal taciz konusunu gazetelere ve televizyona taşımıştır (Davenport vd., 2003).

1996 yılında Columbia Üniversitesi’nde sosyal örgütsel psikolog olan Dr. Harvey A. Hornstein’in “Merhametsiz Patronlar ve Avları: İşyerinde Tacizi Nasıl Tanımlamalı ve Üstesinden Gelmeli” (Brutal Bosses and Their Prey: How to Identify and Overcome Abuse in Workplace) adlı kitabı yayımlanmıştır (Davenport vd., 2003).

Avrupa’daki mobbing araştırmalarını konu alan ilk İngilizce kitap “The Content and Development of Mobbing at Work” Heinz Leymann tarafından 1996 yılında yazılmıştır. İsviçre’de tedavi gören mobbing hastalarına ait istatistikler Heinz Leymann ve Anneli Gustafsson tarafından 1996 yılında derlenmiş ve yayımlanmıştır (Leymann, 1996b).

Dünyada ilk şirket içi mobbing araştırması, 1996 yılında Heinz Leymann ve Ulf Tallgren tarafından Büyük İsveç Çelik Şirketinde gerçekleştirilmiştir (Leymann, 1996b).

1998 yılında ise Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino'nun yazdığı "Violence at Work" (İşyerinde Şiddet) başlıklı rapor yayımlanmıştır. Söz konusu raporda mobbing, adam öldürme, zorbalık ve bilinen diğer şiddet hareketleriyle beraber incelenmiştir (ILO, 1998a).

Yasal düzeyde ise Finlandiya'da 2000 yılında yürürlüğe giren İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasına fiziksel şiddet yanında psikolojik şiddet de dâhil edilmiş ve Danimarka'da da 2004 yılında hazırlanan yasa tasarisına, psikolojik taciz sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklara ilişkin önlemler eklenmiştir (Tınaz, 2006a).

Bununla birlikte 2004 yılında gerçek bir öyküden yola çıkılarak çekilen ve Berlin Film Festivali'nde jüri özel ödülü alan 'Çalışmayı Seviyorum Mobbing' (Mi Piace Lavorare Mobbing) isimli film birçok kişinin, içinde kendilerinin de yaşadıklarını bulmasına yardımcı olmuş ve büyük ilgi görmüştür (Mi Piace Lavorare Mobbing, 2004).

Türkiye'de ise mobbing tanımı 2006 yılında ilk kez bir yargı kararında yerini almıştır. Bu karara göre : "Mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışan ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb. davranışları içermektedir" biçiminde tanımlanmıştır (Tınaz vd., 2008).

Türkiye'de yürütülen çalışmalara ayrıca "Türkiye'de Mobbinge İlişkin Çalışmalar" başlığı altında ayrıntılı bir şekilde değinilecektir.

1.1.2 Osmanlı'da Bir Mobbing Vakası

Günümüzde hızla yayılan ve bir işyeri hastalığı olarak ifade edilen mobbinge dair araştırmalar incelendiğinde Hüsrev Paşa'nın 500 yıl önceki intiharı, mobbingin çok eskilere dayanan bir olgu olduğunu gözler önüne sermektedir.

Kanuni Sultan Süleyman döneminde görevden alınmış olan eski veziriazam Lütfi Paşa, yazdığı bir tarih kitabında bu olaydan bahsetmiştir. Tarihçi Hammer ise kendi kitabında bu olaya yer vererek intihar vakasının günümüze kadar ulaşmasını sağlamıştır. Söz konusu vaka hakkındaki bilgilerin aktarılmasında Baykal'ın (2005) "Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbing' den Günümüze" adlı eserinden yararlanılmıştır.

Padişah Kanuni Sultan Süleyman'ın izlemediği bir Divan toplantısında kavga edip tartışan veziriazam Hadım Süleyman Paşa ile ikinci vezir Hüsrev Paşa görevlerinden alınmıştır. Bu olayı Kanuni'ye ileten üçüncü vezir ve damadı olan Rüstem Paşa ise veziriazam olmuştur. Baykal (2005) tarafından yapılan araştırmalar neticesinde Hüsrev Paşa'nın iş ahlakıyla ilgili sorun yaratacak bir durumunun olmadığı, yönetim basamaklarında teker teker ve çalışmasının karşılığını alarak yükseldiği, dikkat çekecek bir zenginliğinin ve ihtişamının bulunmadığı, görevden alınca mütevazı şartlara geri döndüğü belirtilmiştir.

Adı geçen eserde Hüsrev Paşa'nın ölümünün sıradan bir intihar ya da ölüm olmadığı ifade edilmektedir. Hüsrev Paşa, Rüstem Paşa tarafından mobbinge maruz bırakılarak zirveye bu kadar yaklaşmışken görevden alınışının yükünü kabullenememiştir. Görevden alındıktan sonra kendisini önemsiz hissetmiş ve yaşama gücü tükenmiştir. İntihar etmek günah olduğu için de geçerli din anlayışına bir oyun oynayarak yemeden içmeden kesilerek açlıktan ve susuzluktan ölüyormuş gibi davranarak gerçekte intihar etmiş ve hayatına son vermiştir.

Söz konusu olayda Hürrem Sultan'ın, Kanuni Sultan Süleyman'ın ölümünden sonra kendi saltanatını sürdürebilme ve kendi oğullarından birini tahta çıkarabilme arzusu ile damadı Rüstem Paşa'yı bir an önce veziriazam yapma isteği yer almıştır. Ayrıca beş yıldır damat olan ve üç yıldır üçüncü vezirlikte bulunan Rüstem Paşa için de bu olayın gerçekleşmesiyle uzun yıllar aynı görevde kalma zorunluluğu ortadan kalkmıştır (Baykal, 2005).

Bu vakada dikkat edilmesi gereken husus Süleyman Paşa da Hüsrev Paşa gibi mobbinge maruz kalmış ve görevden alınmış olmasına rağmen Hüsrev Paşa'nın intihar ederek yaşamına son vermesidir. Mobbinge maruz kalmış olan insanların psikolojilerinde oluşan değişim ve yıkım sonucunda kendini suçlar duruma gelip umutsuzca yaşamlarına son verebilecek kadar yaşamdan beklentisiz ve umutsuzca kopabilmeleri oldukça önemlidir.

Baykal'a (2005) göre mobbingde kişilerden çok mevki önemlidir. O zamanda Hüsrev Paşa ile Süleyman Paşa yerinde başkaları olsa yine aynı oyuna gelme durumları söz konusudur. Bu olay, vezirlik makamındaki kişilerin makamlarından uzaklaştırılmaları, Rüstem Paşa'nın vezirlik makamına bir an önce ulaşabilmesi ve eşinin kardeşlerinin tahta çıkmasıyla görevinde kalmayı garantileyebilmesi için uygulanan bir mobbingtir.

Adı geçen eserde ifade edildiği üzere Hüsrev Paşa'nın intiharına sebep olan mobbing sadece Hüsrev Paşa'yı değil; aynı zamanda Osmanlı İmparatorluğunu da etkilemektedir. Çünkü kurumsallaşmış bir örgütte mobbing adalet sistemini çökertir, çalışanlar gelecekleri hakkında uzun vadeli planlar yapamazlar, şüphe, güvensizlik büyük bir hızla yayılır ve örgüt kolay kolay eski haline dönemez (Baykal, 2005).

Tarihsel bir araştırmadan ortaya çıkan bu bulgular neticesinde günümüzde de pek çok insanı yaşamdan kopartacak düzeyde olumsuz etkilere sahip mobbingin yeni bir olgu olmadığı ortaya koyulmaktadır.

1.2 Mobbing Süreci

Tüm sosyal ve psikolojik olaylar bir süreci takip ettiği gibi işyerinde psikolojik taciz de bir süreci takip etmektedir (Tutar, 2003). Bu çerçevede mobbing tipolojisi, aşamaları, süreç içerisindeki taraflar ve mobbing türleri açıklanacaktır.

1.2.1 Mobbing Tipolojisi

Leymann (1993), 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamıştır ve bunları davranışın özelliğine göre 5 grupta toplamıştır. Her mobbing durumunda bu davranışların hepsinin bulunması şart değildir (Davenport vd., 2003).

Burada önemli olan bir husus bu davranışların bir ya da iki kere yapılmasının doğal olabileceğidir. Davranışı yapanın kötü bir gününe denk gelmiş olabilir. Bu davranışlar ancak sürekli ve sistemli bir şekilde yapılır ise kasıtlı tacize dönüşmektedir. Leymann'ın tipolojisi şeklinde ifade edilen davranışlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Davenport vd., 2003).

Birinci Grup

Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

1. Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
2. Sözüünüz sürekli kesilir.
3. Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
4. Yüzünüze bağırlır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
5. Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.
6. Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.

7. Telefonda rahatsız edirsiniz.
8. Sözlü tehditler alırsınız.
9. Yazılı tehditler gönderilir.
10. Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir.
11. İma yoluyla ilişki reddedilir.

İkinci Grup
Sosyal İlişkilere Saldırılar

1. Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
2. Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir.
3. Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.
4. Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
5. Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

Üçüncü Grup
İtibara Saldırılar

1. İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
2. Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
3. Gülünç durumlara düşürülürsünüz.
4. Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
5. Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır.
6. Bir özrünüzle alay edilir.
7. Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir.
8. Dini veya siyasi görüşünüzle alay edilir.

9. Özel yaşamınızla alay edilir.
10. Milliyetinizle alay edilir.
11. Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
12. Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
13. Kararlarınız sürekli sorgulanır.
14. Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
15. Cinsel imalarda bulunulur.

Dördüncü Grup

Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar

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

Beşinci Grup

Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar

1. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
2. Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.

3. Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
4. Fiziksel zarar verilir.
5. Doğrudan cinsel tacizde bulunulur.

1.2.2 Mobbing Aşamaları

Mobbing tek bir olaydan ibaret olmayan, tespit edilmesi zor ve meydana geldiğinde ise zararının giderilmesi daha da zor olan bir süreçtir. Bu süreç, tek tek ele alınca anlamsız ve önemsiz bulunabilecek kadar ufak fakat sistematik birçok olaydan meydana gelmektedir (Baykal, 2005). Bu kapsamda bir süreci ifade eden mobbing Leymann (1996c: 171-172) tarafından dört aşamada incelenmiştir.

1. Aşama: Kritik bir olayla, bir “anlaşmazlık” ile karakterize edilir. Bu aşama çatışma olarak tanımlanmaktadır. Henüz mobbing değildir, fakat sergilenen davranışlar kısa süre içinde mobbing davranışına dönüşebilmektedir.

2. Aşama: Mobbing sürecinde ortaya çıkan davranışların tümünün kişiyi iş yerinden uzaklaştırıcı davranışlar olduğu söylenemez. Taciz edici davranışlar normal günlük iletişim içinde her gün ve uzun bir süre düşmanca devam ederse zaman içinde şekil değiştirerek kişiyi yalnız bırakmaya yönelik davranışlara dönüşebilir. Hedef seçilen kişi damgalanır, “saldırgan eylemler” başlar ve mobbing dinamikleri harekete geçer.

3. Aşama: “Yönetim” ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da durumu yanlış yargılayarak, bu negatif döngüde işin içine girer. Olayları yanlış yargılayıp suçu, mobbing mağdurunda bulma ve problemi başından atma eğilimini benimseyebilir. İşyerindeki psikolojik çalışma koşullarından kaynaklanan bu durumda yönetim kendi sorumluluğunu reddedebilmektedir.

4. **Aşama:** “İşine son verilme.” Bu olayın sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu (TSSB) (post-traumatic stres disorder, PTSD) tetikler. Kovulmadan sonra duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder hatta yoğunlaşır.

Psikolojik tacizin aşamaları, sürecin şiddetinin giderek artan, sürekli gelişen bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Zaman geçtikçe mobbing etkisini artırarak mağdura daha fazla rahatsızlık vermekte ve ciddi hastalıklara sebep olmaktadır.

1.2.3 Mobbingin Tarafları

İşyerinde psikolojik taciz, hemen hemen her işyerinde meydana gelebilen ve iş yaşamını doğrudan etkileyen sosyal bir olgudur. İşyerinde psikolojik taciz mağduru olma potansiyeline sahip bireyleri veya fail olabilecekleri kesin sınırlar içerisinde ayırabilmek mümkün olamamaktadır. Bir ortamda mobbing mağduru olarak karşımıza çıkan bir birey, başka bir ortamda mobbing faili olabilmektedir.

Bununla birlikte Çobanoğlu'na (2005) göre işyerinde psikolojik tacizin tarafları sadece fail ve mağdur olarak ikiye ayrılmamakta, bunlara bir de “Mobbing İzleyicileri” dâhil edilmektedir. Dolayısıyla, işyerinde psikolojik taciz sürecinde sınırları kesin olarak çizememekle birlikte, tarafları mobbing failleri, mobbing mağdurları ve mobbing izleyicileri olarak ayırabilmek mümkündür.

1.2.3.1 Mobbing Uygulayıcı (Fail, Tacizci, Zorba)

Tutar'a (2003) göre kişilik, kişinin diğer insanlara göre farklılıklarını ortaya koyan, bireyi diğer insanlardan ayıran özelliklerinin toplamıdır. Kişilerin psikolojik şiddet uygulama veya buna maruz kalma durumlarında belirleyici faktör ise onların

kişilikleridir. Bu gibi durumlarda; fizyolojik yatkınlıklar, deneyimler, kişilik özellikleri ve sosyal destek kaynakları gibi pek çok faktör rol oynar.

Mobbing failinin kişiliği aşırı kontrolcü, korkak, nevroitik (endişeli, aşırı kontrollü, asosyal, vb.) ve iktidar açlığı gibi niteliklerle tanımlanabilir. Hareketlerinin çoğu, güvensizlik ve korkudan doğan kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklindedir (Tutar, 2003).

Leymann'a (1993) göre insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için mobbing uygulamaya başlarlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birine küçültücü davranmaya itmektedir. Leymann, insanların mobbinge başvurmasının dört ayrı nedeni olduğunu savunmaktadır (Davenport vd., 2003).

- 1. Birisini Bir Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak:** “Eğer kabul etmiyorlarsa gitsinler.” Bu cümle, bu dürtüyle hareket edenlerin düşünce biçimidir. Bir grubun ancak belirli bir yeknesaklığın varlığında kaynaşmış ve güçlü olabileceğine inanırlar.
- 2. Düşmanlıktan Hoşlanmak:** İnsanlar hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için mobbing uygularlar. Kuruluş hiyerarşisinin neresinde oldukları bunda pek bir rol oynamaz. Üstler, eşitler ya da astlar, kişisel hoşnutsuzlukların etkisiyle bu süreci başlatabilmektedir.
- 3. Can Sıkıntısı İçinde Zevk Arayışı:** Bazı sadist ruhlu mobbingciler yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Asıl amaçlarının birinden kurtulmak olması şart olmayabilmektedir.
- 4. Önyargıları Pekiştirmek:** İnsanlar belli sosyal, ırksal ya da etnik bir grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kimselere karşı mobbing uygulayabilmektedirler.

Çobanoğlu'na (2005) göre, işyerinde psikolojik tacizin bir veya birden fazla faili olabilmektedir. Ancak genel olarak, paranoid, obsesif, narsistik ve anti-sosyal kişilik bozuklukları olan kişiler, işyerinde psikolojik tacizin faili olmaktadır.

Tokat vd.'ne (2011) göre paranoid kişilik yapısına sahip olan insanlar, kolay güvenmez, çevrelerinden sakınır ve çevrelerinin düşmanca tavırlarından aşırı kaygı duyarlar. Ayrıca psikolojik bir katılığa sahip olmakla birlikte kıskanç ve hoşgörüsüzdürler. Aslında bu katılık; aşırı kendini beğenme, benmerkezcilik, üstünlük kurma şeklinde kendini gösteren bir savunma mekanizmasıdır. Paranoid kişiler hep huzursuzdur, acı çeker, sürekli kendini tehdit altında hissederler. Kendileri gibi düşünmeyen ve yaşamayan insanları, düşman görme eğilimi sağlıklı bir ruh hali değildir. Böyle insanların mutlu görünüşleri pek yoktur. Güç ellerinden gittiğinde kendilerini çok kötü hissederler. Paranoid saldırgan kişiler için dış dünya bir tehdit unsuru ve çevre potansiyel düşmanlarla dolu olduğundan, gerçekliği sürekli yanlış algırlar bu da psikolojik taciz uygulamalarına meşru bir zemin hazırlar.

Anti sosyal ve narsist kişilik özelliğine sahip olanlar, çevrelerine verdikleri zarardan zevk duyarlar. Bu tarz kişilik, diğerleri üzerinde uyguladığı güç ve onların boyun eğmeleri ile varlık bulur. Kurbanını kullanır, ezer, küçümser ve güçsüz bırakır. Onun acı çekmesini görmekten mutlu olur. İş yaşamında bu tür kişilikler basamaksal oranlardan güç alırlar. Bu tür pozisyonlar, onlara sadist eğilimlerini gerçekleştirme fırsatı verir. Bir ast direnç gösterdiğinde saldırganlık daha da artar. Saldırganlık kimi zaman dolaylı ve üstü kapalı olabilir; insanları bilerek bekletmek, toplantıları uzatmak, çıkma saatine yakın astı görüşmeye çağırarak vb. ile kimi zaman da iş görenin çabasının sürekli eleştirilmesi, üzerinde baskı kurulması ve işten atma ile tehdit edilmesi gibi tavırlarla da açık hale gelebilir.

Obsesif bireyler ise, başkalarına egemen olmayı isterler. Obsesif kişiliğe sahip olan bir saldırgan, tacizi koyduğu kurallar çerçevesinde uygular. Kurban onun kurallarına uymak ve ona göre hareket etmek zorundadır. Sürekli denetim ve müdahale söz konusudur. Kurban, karşı tarafın sınırlarını yok sayan bu tarz ilişki içinde bunalır, bazen başkaldırır ve şiddet gösterir. Burada taciz daha da artar.

Kurbanın boyun eğdiği durumlarda da saldırgan tatmin olmaz, kontrol ve müdahaleleri arttırır (Tokat vd., 2011).

Çobanoğlu (2005) da en sık rastlanan mobbing faili profillerinin, narsist mobbingci, hiddetli-bağırman mobbingci, ikiyüzlü mobbingci, megaloman mobbingci ve hayal kırıklığına uğramış mobbingci olarak karşımıza çıktığını ifade etmektedir.

Bununla birlikte Tezcan vd. (2009) ise en sık rastlanan mobbingci tiplerini 9 başlık altında sınıflandırmıştır.

- **Fesat Mobbingci:** Yeni kötülükler arayan bir kişidir. İftiralarla başkalarını yaralamaya çalışır.
- **Hiddetli Mobbingci:** Karakter özelliği nedeniyle fevridir. Sürekli bağırma, beddua etme halindedir. Sinir ve huysuzluk krizleriyle işyerini çekilmez hale getirir. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılar.
- **Megaloman Mobbingci:** Kendisini herkesten üstün görür. Kendine olan güvensizliği başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık olarak yansıtır. Bu kişiye göre tüm kaynakların kontrolü kendisindedir. Uydurduğu kurallara herkes uymak zorundadır.
- **Sadist Mobbingci:** Başkalarını köşeye sıkıştırmaktan, mahvetmekten büyük zevk duyar. Bu kişi 'sapkın narsist' olarak da tanımlanabilir. Hiyerarşik kademelerde yükselmek için her yola başvurabilir.
- **Dalkavuk Mobbingci:** Yöneticilerinin gözüne girmek için yaranma halindedir ve her şeyi yapmaya hazırdır. Yöneticinin dalkavuşu gibidir.
- **Zorba Mobbingci:** Sadist mobbingciye benzer. Son derece acımasız ve zalimdir. İnsanlara köle gibi davranır.

- **Korkak Mobbingci:** Bir başkasının daha başarılı olacağını, yükseleceğini düşünerek paniğe kapılır. Kendini korumak için mobbing uygulama yolunu seçer.
- **Eleştirici Mobbingci:** Başkalarının yaptığı işten hiç memnun kalmaz, sürekli eleştirir. İşyerinde memnuniyetsizlik ve gerginlik dolu bir iklimin oluşmasına sebebiyet verir.
- **Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingci:** Çalışma yaşamı dışında yaşanan tüm olumsuz duygular, tüm yetersizlikler veya kötü deneyimler, bu mobbingciler tarafından işyerinde başkalarına yansıtılır. Daima başkalarına karşı kıskançlık ve haset duyguları mevcuttur.

1.2.3.2 Mobbing Mağduru (Kurban)

Günümüzde mobbing, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm iş yerlerinde gerçekleşen bir olgudur. Dolayısıyla mobbinge maruz kalma veya diğer bir deyişle kurban olma riski, herkes için geçerlidir (Tınaz, 2006a).

Mobbinge maruz kalan taraf, mobbing mağduru ya da kurban olarak ifade edilmektedir. Literatürde mobbing mağduru için belirlenmiş bir tiplene söz konusu değildir. Hatta Leymann işyerinde psikolojik taciz mağdurları açısından belli bir profil çizilmesinin, insanların psikolojik tacizden önceki durumları bilinmediğinden mümkün olamayacağını ileri sürmektedir (Davenport vd., 2003). Fakat yapılan çalışmalar neticesinde bazı insanların bir takım özellikleri dolayısıyla mobbinge uğramaya daha yakın oldukları gözlemlenmektedir.

Leymann ve Gustafsson (1996) tarafından işyerinde psikolojik şiddet mağdurları ile ilgili yapılan araştırmalarda bu kişilerin genellikle; dürüst, çalışkan, kendilerini başkasına beğendirme ihtiyacı içinde olmayan, özgüveni yüksek,

girişken, çalışkan, nitelikli, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kişilerle ve olaylarla değil, düşüncelerle uğraşmayı amaç edinmiş insanlar olduğu görüşü ortaya koyulmaktadır. Bununla birlikte araştırmalarda görüşülen kişilerin ortak özellikleri arasında çalıştıkları yere olan sadakatleri, yaptıkları işle özdeşleşmiş olmaları ve özgür bir karaktere sahip olmaları da yer almaktadır (Aktaran; Tutar, 2003).

Leymann (1990) ise mobbinge maruz kalanlara dair çok sade ve sezgiye dayalı bir tanım yapmaktadır (Aktaran; Tınaz, 2006a).

“Kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir”

Bu durumda kişi kendisinin kurban olmasında etkili olabilir mi, diğer bir deyişle kişinin mobbingin hedefi olmasının sorumluluğunun kendisine yüklenebileceği bir durum yaratılabilir mi? sorusu akıllara gelmektedir. Bu aşamada cevap Dr. Kenneth Westhues (1999)’dan gelmektedir (Aktaran; Davenport vd., 2003).

“Farklı olma yollarının tipolojisi oluşturulabilir. Bazı nitelikler ten rengi, cinsiyet, fiziksel görünüm, yabancı aksan, iş arkadaşlarından daha yukarı veya aşağı bir sosyal sınıf terbiyesi, Yahudi, Hindu ya da Çingene gibi daha aşağı görülen bir topluluğun üyesi olma vb. konusunda insanın yapabileceği fazla bir şey yoktur. Farklı olmanın diğer yolları ise, bir ölçüde olası mobbing kurbanının kontrolündedir”

Davenport vd.’ ne (2003) göre ise özellikle yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi nedeniyle mobbinge maruz kalma olasılığı daha yüksektir. Çoğu zaman mobbing mağdurları, daha yüksek mevkilerdekilere tehdit oluşturdukları için seçilmiş kişilerdir.

Daniel Goleman’ın tabiriyle mobbing kurbanları, “Duygusal Zeka” (Emotional Intelligent) düzeyleri yüksek insanlardır (Aktaran; Davenport vd., 2003).

Daniel Goleman (1995, 1998), özgüven, kararlılık ve empati gibi yeterliliklerin “EQ” adını verdiği duygusal zekânın bileşkeleri olduğunu ve bunların yaşamdaki başarıyı IQ’dan (zekâ kat sayısı) daha çok belirlediğini savunmaktadır. Dolayısıyla duygusal zekâları daha yüksek olanlar, daha üst pozisyondakiler için tehdit oluşturacağı endişesi ile hiyerarşik şiddete maruz kalmaktadırlar (Aktaran; Çobanoğlu, 2005).

Çobanoğlu (2005) tarafından gerçekleştirilen araştırmalara göre, ülkemizde mobbinge maruz kalanların % 80’den fazlası, duygusal zekâ açısından oldukça gelişmiş insanlardır. Duygusal saldırıya uğrayanların %70 gibi büyük bir bölümü ise duygular ve his dünyası zengin kadınlardan oluşmaktadır.

Diğer taraftan Einersan’a (1999: 23) göre mağdurlar çatışma becerisi olmayan, özgüveni düşük, çekingen ve kolay bir hedef olarak görülen kişiler olabilmektedir.

Tınaz (2006a) ise dört farklı tipteki kişilerin mobbing kurbanı olma tehlikesiyle karşı karşıya olduğunu savunmaktadır. Bunlar;

- **Yalnız Bir Kişi:** Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir iş yerinde çalışan tek bir erkek olabilir.
- **Acayip Bir Kişi:** Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir birey söz konusudur. Bu kişi, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Bazen sırf evlilerin bulunduğu bir ofiste tek bekâr veya sadece bekârların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak dahi, mobbinge maruz kalmak için yeterli bir nedendir. Bir azınlık gruba dâhil olan kişinin de mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir.

- **Başarılı Bir Kişi:** Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bireyin arkasından her türlü oyunlar oynanır, söylentiler çıkarılır ve çalışması sabote edilebilir.
- **Yeni Gelen Kişi:** Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan birtakım daha fazla özelliklerinin bulunması, mobbing kurbanı olma riskini artırır. Kişi, daha kaliteli olabilir veya hatta sadece daha genç ya da güzel olabilir.

Mobbing mağdurlarına yönelik belirlenen kişilik özellikleri ve çalışma hayatı içerisinde belli kategoriler içerisinde yerleştirilen insanların dışında belli meslek dallarında çalışanların da kurban olma riski taşıdıklarını gösteren analizler ve çalışmalar mevcuttur.

Bu çalışmalardan biri olan Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) raporuna göre bazı meslek gruplarında çalışanların şiddete maruz kalma riskinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar; taksi sürücüleri, sağlık çalışanları, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları, ev işlerinde çalışanlar ve tek başına, yalnız çalışan insanlardır. Ayrıca cinsiyete göre inceleme yapıldığında ise kadın öğretmenlerin, sosyal hizmet çalışanlarının, hemşirelerin, banka çalışanlarının ve satış elemanlarının yüksek risk grubu içerisinde yer aldığı tespit edilmiştir (ILO, 1998b).

Mobbinge maruz kalmış olan kurbanın psikolojisi genel olarak incelendiğinde ise Einarsen (1999: 24), kurbanda zayıflık, güç kaybı, kronik yorgunluk, çeşitli ağrı ve sancılar oluşacağını ayrıca hafıza kaybı, düşmanlık hissi, aşırı duyarlılık, saldırganlık hissi, sinirlilik ve sosyal ilişkilerden kaçınma gibi psikolojik semptomların da görüleceğini ifade etmektedir.

Davenport vd. (2003) tarafından mobbingin mağdur üzerindeki etkileri hakkında yürütülen çalışmalar neticesinde etkiler üç derecede incelenmektedir.

- **Birinci Derece Mobbing:** İş arkadaşlarından küçük düşürücü davranışlar görmek şaşırır ve sıkıntı verir. Mağdur birey, kızgınlık ya da üzüntü duyabilir. Bazıları karşı koymaya çalışırken bazıları olan biteni hoş görebilir. Mağdur iş ortamına antipati duymaya ve başka bir iş aramaya başlar. Mobbinge uğrayan kişide ağlama krizlerine tutulma, zaman zaman uyku bozuklukları, alınganlık ve konsantrasyon güçlüğü görülebilir. Bu durum devam ederse ikinci derece mobbinge dönüşebilir.
- **İkinci Derece Mobbing:** Bu süreçteki kişide yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozukluğu, mide-bağırsak sorunları, konsantrasyon bozuklukları, aşırı kilo alma ya da verme, depresyona girme, alkol ya da ilaç alışkanlığı, işyerinden kaçma (sık sık geç kalmak, gitmemek veya sıklaşan hastalık izinleri) ve alışılmadık korkular (görünür hiçbir neden yokken uçma, araba sürme ya da yalnız kalma korkusu oluşması) meydana gelebilir. Tıbbi yardım ihtiyacı bu süreçte başlar.
- **Üçüncü Derece Mobbing:** Bu aşamada insanlar iş yapamaz duruma gelmektedirler. İşe korku, dehşet ya da tiksinti ile giderler. O kadar etkilenmişlerdir ki iş yerinde duramazlar. Kötü durumdadırlar, kendini koruma mekanizmaları çökmüştür. Şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri, diğer ciddi hastalıklar, kazalar, intihar girişimleri, üçüncü kişilere yönelik şiddet gibi fiziksel ya da psikolojik semptomlar oluşmaktadır. Tıbbi ve psikolojik yardım artık zorunlu hale gelir.

Uzun süreli duygusal saldırılar sonrasında çoğu kurban Travma Sonrası Stres Bozukluğu (Post-Traumatic Stress Disorder) TSSB yaşayabilir. Bu durum, savaşan askerlerin, işkence ya da tecavüz kurbanlarının ya da büyük felaketler sonrasında insanların yaşadıklarına benzer. Aşırı tehdit ve tehlike, aşağıdaki semptomlarda ortaya çıkan yoğun korku ve ümitsizliğe neden olur:

- Olayları tekrar tekrar yaşamak,
- Aşırı tedirginlik, kolayca ürkemek, sinirlilik,
- Hayata kaderci bakış,
- Genel duygusal uyuşukluk,
- Sürekli endişe hali,
- Karabasanlar,
- Uykusuzluk,
- Konsantrasyon düşüklüğü,
- Kontrol dışı hareketler,
- Yoğun endişe ve panik atak,
- İntihara ya da cinayet işlemeye yatkınlık duygusu.

1.2.3.3 Mobbing İzleyicileri

Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, yöneticiler ve işverenler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan kimi zaman ise sürece katılan kişilerdir (Savaş, 2007).

Savaş'a (2007) göre bu süreçte, izleyicilerin en önemli özellikleri, mobbingi bilmeleri ve kabul etmeleridir. Sürece seyirci kalmalarının anlamı, bu kabullenıştır. Bununla birlikte, izleyicilerin bir kısmı, kendi huzurlarının, rahatlarının bozulmasını istemediklerinden olaylara karşı sessiz ve seyirci kalmayı tercih etmektedir.

Tınaz'a (2006a) göre ise mağdur ve mobbingci dışında kalan çalışanlar için içinde doğrudan yer almasalar da dolaylı olarak mobbing sürecini etkilemekte ve bu süreçten etkilenmektedirler. Bu etkilenmede, mobbing mağdurunun, mobbing uygulayanın ve diğer çalışanların hiyerarşik konumlarına göre farklı sonuçlar ortaya çıktığı söylenebilir. Örneğin, aynı düzeyde çalışanlar arasında yaşanan bir mobbing davranışını sezinleyen ve buna tanıklık eden diğer çalışan bu kişilerin amiri, müdürü

konumunda bir çalışan ise, mobbinge son verebilir ve dolayısıyla mobbing sürecini temelden etkileyebilir.

Bununla birlikte Tınaz'ın (2006a) da ifade ettiği gibi, mobbingin farkında olan izleyici konumdaki diğer çalışanlar mobbingi durdurmak amacıyla herhangi bir girişimde bulunmadıklarında, bu kişiler de mobbing uygulayıcısının yanında yer almış kabul edilmelidir. Mobbingi fark eden diğer çalışanların herhangi bir tavır almaktan kaçınmaları, mobbing uygulayıcıyı durdurmamaları, olayı görmezden gelmeleri, mobbing mağdurunun daha fazla yalnız hissetmesine ve dolayısıyla mobbing sürecinden aldığı zararın artmasına neden olacaktır. Olaya tanıklık eden bazı çalışanların ise, mobbing uygulayıcısına duydukları yakınlık, mobbingciden korkmaları ya da herhangi bir başka nedenle zaman zaman mobbing eylemlerine katıldıkları görülmektedir.

Mobbing sürecinde yer alan diğer çalışanları gösterdikleri davranışlara göre Tınaz (2006a), diplomatik izleyici, yordakçı izleyici, fazla ilgili izleyici, bir şeye karışmayan izleyici ve ikiyüzlü yılan izleyici olarak gruplandırmıştır.

- **Diplomatik İzleyici:** Genellikle çatışmaların uzlaşma ile çözülmesinden yana olan, çatışmalarda arabuluculuk yapan kişidir. Bu kişiler, arabuluculuk girişimleri nedeniyle kimilerince sevilirken, kimilerince istenmezler.
- **Yordakçı İzleyici:** Genellikle amir tarafından uygulanan mobbingin farkında olan, mobbing uygulayıcıya destek veren; ancak bu özelliğinin fark edilmemesi için uğraşan, mobbing uygulayıcısına sadık bir izleyici türüdür.
- **Fazla İlgili İzleyici:** Mobbing mağdurunun durumuyla ilgilenmeye çalışan; ancak mağdurun özel alanına çok fazla girmeye çalışması sebebiyle bir süre sonra mağdurda memnuniyetsizlik ve rahatsızlık oluşmasına neden olan izleyicidir. Bazı durumlarda mağdur, kendisini

strese sokan bu izleyiciyi ikinci bir mobbing uygulayıcısı gibi algılamaya başlar.

- **Bir Şeye Karışmayan İzleyici:** Ne mobbing mağduruna yaşadığı olumsuz süreçte destek vermek üzere bir girişimde bulunur; ne de mobbing uygulayıcısını destekler. Uygulanan psikolojik tacize karşı tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.
- **İki Yüzlü Yılan İzleyici:** Görünüşte olaylara hiç karışmıyor izlenimi verse de, bu kişiler gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedirler. Genellikle mobbingciye destek çıkar veya kendine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddeder. Sahte, masum izleyici, kendini sağlama alma yönünde davranışlarda bulunur.

1.3 Mobbing Türleri

İşyerinde psikolojik şiddeti, diğer şiddet türlerinden farklı kılan özellik, fiziksel olmaktan çok psikolojik, kaba olmaktan çok sofistike olmasıdır. Ancak psikolojik şiddetin psikolojik olması, bir şiddet olduğu gerçeğini değiştirmez (Tutar, 2003).

İşyerinde psikolojik şiddet tanımlarından çıkan sonuç, bunun bir kez veya birkaç kez uygulanan bir eylem biçimi olmadığıdır. Mobbing sistemli bir şekilde uygulanan bir psiko-terördür ve mağdur devamlı olarak kendini psikolojik şiddetin baskısı altında hissetmektedir (Tutar, 2003).

Baskısını devamlı olarak hissettiren mobbing, mağdurun ve mobbing uygulayıcısının konumuna göre iki türde incelenmektedir. Bunlar, dikey (hiyerarşik) mobbing ve yatay (fonksiyonel) mobbingdir.

1.3.1 Dikey (Hiyerarşik) Mobbing

Dikey veya diğer adıyla hiyerarşik mobbing, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya mobbing olmak üzere iki başlık altında incelenir.

1.3.1.1 Yukarıdan Aşağıya Mobbing

Yukarıdan aşağıya mobbing, üstleri tarafından astlarına uygulanan bir mobbing türüdür. Ege'ye (1997) göre dikey mobbing, çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya kurbanıya yönelik, son derede saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanması şeklinde gerçekleşmektedir. Bir amirin veya bir yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur. Yetkeci (otoriter) ve sert mizaçlı klasik tipte bir amirin bu tarzda davranış sergilemeye daha yatkın olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir amirin masum olacağı zannedilmemelidir. Mobbing, her türlü durumda her mizaçtaki kişi tarafından birdenbire uygulanabilir (Aktaran; Tınaz, 2006a).

Tutar (2003) da Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre dikey şiddetin daha çok yöneticilerden astlarına yöneltilmiş bir psiko-terör olduğunu ifade etmektedir. Söz konusu araştırmadaki verilere göre yöneticilerin astlarına uyguladığı mobbing oranı %85,5 iken, eşit statüde olanların birbirlerine uyguladıkları mobbingin oranının %15,7 olduğu tespit edilmiştir. Bu rakamlar, yönetici mobbinginin örgütsel güçle ve pozisyon gücüyle birlikte ortaya çıktığını göstermektedir.

Bir üstün astına mobbing uygulamasının en yaygın sebepleri arasında üstünden daha fazla çalışan ve daha başarılı olan bir ast olmasıdır. Amir astın çalışmasını her türlü şekilde engellemeye ve etkinliğini azaltmaya çalışır. Diğer bir sebep, astın üstten daha genç olmasıdır. Bu durum üstün çalıştığı işyeri için vazgeçilmez ve değerli olduğu gerçeğine bir tehdit oluşturur. Tam tersi durumda söz

konusudur, astın üstten yaşlı olması da bir mobbing sebebidir. Çünkü amir yaşlı astının tecrübesi karşısında kendisini deneyimsiz görebilir ve bundan dolayı komplekse kapılabilir. Farklı bir sebep ise üstün veya astın birileri tarafından korunup kollanıyor olmasıdır. Ayrıca politik nedenler de mobbingin oluşmasında bir başka sebep olarak karşımıza çıkmaktadır. Amirin ve astının farklı politik görüşlere sahip olması da psikolojik şiddetin ortaya çıkmasında etkilidir (Tınaz, 2006a).

1.3.1.2 Aşağıdan Yukarıya Mobbing

Aşağıdan yukarıya yöneltilmiş psikolojik şiddet, astların bir birlik olarak amirlerine mobbing uygulamasıdır. Ender de olsa mümkün olabilmektedir (Tutar, 2003).

Tutar'a (2003) göre aşağıdan yukarıya doğru uygulanan psikolojik şiddet genellikle; dedikodu çarkının çevrilmesi, yapılan olumlu işleri üst düzeye iletmeme, sürekli olumsuz geribildirimler verme, işleri geciktirme ve bazı işleri sabote etme şeklinde olabilmektedir.

1.3.2 Yatay (Fonksiyonel) Mobbing

Eşit statüde bulunan çalışanlar arasında olan psikolojik şiddete yatay mobbing de denilmektedir. Yatay mobbing, aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu kişiler arasında ortaya çıkmaktadır. Tutar (2003), yatay mobbingin kıskançlık, yarışma, çekememezlik gibi nedenlerden kaynaklandığını ifade etmektedir. Örgüt yönetiminin yatay şiddette taraf olması, psikolojik şiddeti örgüt politikası haline getirmektedir. Bu durumda mağdur sadece eşit statüdekilerle değil; aynı zamanda yönetim erkiyle de mücadele etmek durumunda kalmaktadır.

Yatay mobbing, dikey mobbing kadar belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları psikolojik şiddeti kabul etmez, bunu işlerin

karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak görürler. Yatay psikolojik şiddet uygulayanlar, şiddet uygulamadıklarını, aksine bunu mağdurun iyiliği için, onu uyarmak için yaptıklarını söylerler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliği artırmak gibi ulvi bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerek, mobbing davranışlarını haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışırlar (Tutar, 2003).

Eşit statüde bulunanların uyguladıkları mobbingi kabul etmeyip bunun işlerin karşılıklı bağımlılığından oluşan bir çekişme olarak kabul edilmesi hususunda Tınaz (2006a) konuya örgüt yapısı içerisinde iş analizleri, iş tanımları veya iş gerekleri açısından yaklaşıldığında böyle bir olgunun oluşmasına olanak olmadığını ifade etmektedir. Bir örgüt içerisinde görevler, yetkiler, sorumluluklar ve bunları yerine getirecek kişinin özellikleri önceden belirlenmektedir. Böylelikle örgüt yapısı içinde her çalışanın yeri belirlenmektedir.

Bu çerçevede söz konusu durumun, psikolojik şiddetin örgüt içerisinde normalleştirilmesi amacıyla yatay mobbing uygulayıcıları tarafından kullanılan bir dayanak olduğu görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. MOBBİNGİN SEBEPLERİ ve MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Bu bölümde mobbingin nedenleri, ortaya çıkışını etkileyen kişisel ve dışsal faktörler, bireysel ve kurumsal düzeyde mücadele yöntemleri ile uluslararası ve ulusal düzeyde mobbingle mücadeleye yönelik yürütülen kurumsal ve yasal çalışmalar hakkında bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

2.1 Mobbingin Nedenleri

Psikolojik tacizin oluşumu tek bir nedene bağlanamayacak kadar karmaşık bir süreçtir. Dolayısıyla psikolojik tacizi tek faktöre dayandırmak doğru değildir. Bu nedenle psikolojik tacizin nedenlerini kişisel ve dışsal faktörler olarak iki düzeyde incelemek gerekmektedir.

Mağdurun ve mobbing uygulayıcısının psikolojisi ve karakter özellikleri, kişisel faktörleri belirlerken kurum kültürü, yapısı ve toplumsal değerler ile kurallar ise dışsal faktörleri oluşturmaktadır.

2.1.1 Kişisel Faktörler

De Falco vd. göre psikolojik taciz sürecinde çalışanlar arasındaki belirgin karakter farklılıkları önemli bir belirleyici olabilmektedir. Dolayısıyla psikolojik tacizle karşı karşıya kalan kişilerin bu olaya tepkileri de birbirinden farklı olmaktadır (Aktaran; Akgeyik vd., 2013).

Ferrari'ye (2004) göre ise mobbing sürecinde ve sonucunda farklı tepkilerin oluşmasında etkili olan karakter özellikleri incelendiğinde sosyo-demografik değişkenler, kişilik özellikleri, tutum ve alışkanlıklar, çalışma tarzı, özel davranış eğilimleri ve kişinin işyeri ile özel ilişkisi gibi faktörlerin ön plana çıktığı tespit edilmektedir.

2.1.1.1 Mobbing Mağdurunun Psikolojisi ve Karakter Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

Mobbinge maruz kalan mağdura dair belli bir profil çizilmesinin psikolojik tacizden önceki durumlarının bilinmemesinden kaynaklı olarak mümkün olamayacağı birinci bölümde ifade edilmekle birlikte yapılan çalışmalar neticesinde bazı insanların bir takım özellikleri dolayısıyla mobbinge maruz kalmaya daha yakın olduklarının bilgisi de paylaşılmıştır.

Noring'e (2000: 636) göre gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde ortaya çıkan veriler ve bilgiler değerlendirildiğinde mobbing mağdurlarının çoğu, çalıştıkları kuruma yüksek düzeyde bağlı, kendilerini genellikle işi ve çalıştığı kurum ile tanımlamayı tercih eden ve başarılı bir kariyer rotası çizemeyen kişilerdir.

Matthiesen ve Einarsen (2001: 475) ise düşük öz güven ve yüksek kaygı seviyesi gibi kişilik özelliklerine sahip mağdurların, mobbinge maruz kaldıklarında kendilerini daha fazla incinmiş, yaralanmış hissedip saldırganlara karşı kendilerini daha zor savunduklarını ifade etmektedirler.

Bununla birlikte Einarsen ve Mikkelsen'e (2003) göre psikolojik tacizin yarattığı stres karşısında verilen tepkiler de kişilik özelliklerine bağlı olarak, tacizin sonuçlarını ağırlaştırmakta ya da hafifletmektedir. Stresle baş etmedeki zorluk, tacizin etkisini artırmaktadır. Özellikle yüksek kaygılı ve düşük benlik değeri olanlar, stresle baş etmekte daha fazla zorlanmaktadır. Yetiştirilme tarzları nedeniyle sosyal içe çekilme ve kaygının yarattığı stres davranışları içindeki mağdurlar,

saldırgan tarafından kolayca fark edilmekte ve hedef haline gelmektedirler (Aktaran; Minibaş Poussard ve İdiğ Çamuroğlu, 2009).

Bilharen (2006) ise mağdurun ya saldırganda haset yaratacak bir özelliğe sahip olduğunu ya da bulunduğu ortamdaki kişilerden farklı olduğunu dile getirmektedir. Her iki özellik de saldırganı harekete geçirmektedir. Saldırganda haset yaratacak olan mağdurlar, genellikle belirli bir içtenlik ve psikolojik olgunluk seviyesine ulaşmış dürüst kişilik özelliklere sahip insanlardır (Aktaran; Minibaş Poussard ve İdiğ Çamuroğlu, 2009).

Peyton'un (2005) da iddia ettiği gibi herkes mobbing mağduru olma konusunda risk altındadır. Kişi ne kadar zeki, ne kadar becerikli olursa olsun herkes yaşamının bir döneminde mağdur durumuna düşebilir.

2.1.1.2 Mobbing Uygulayıcısının Psikolojisi ve Karakter Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

Mobbing uygulayıcıları, hayata ve farklılıklara değeri vermeyen, çevrelerine verdikleri zarardan zevk duyan narsist kişilik özelliğine sahip, kendini olduğundan çok daha iyi gören, başkalarına egemen olmaktan hoşlanan özelliklere sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır. Birinci bölümde de ifade edildiği gibi mobbing uygulayıcıları Leymann'a (1993) göre kendi eksikliklerinin telafisi için psikolojik tacize başvururlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik dolayısıyla başka birini küçültmek adına ezici davranışlara yönelmektedirler (Davenport vd., 2003).

Tokat vd.'ne (2011) göre ise mobbing uygulayıcılarının yapılan çalışmalar çerçevesinde aşırı kaygı duyan, kıskanç, hoşgörüsüz ve psikolojik bir katılığa sahip paranoid kişiliğe, çevrelerine verdikleri zarardan zevk duyan, çevresini küçümseyen anti sosyal ve narsist kişiliğe ayrıca başkalarına egemen olmaktan hoşlanan, sürekli

denetim ve müdahalede bulunan obsesif kişilik özelliğine sahip bireyler oldukları gözlemlenmektedir.

Psikolojik tacizde bulunanların kişilik özelliklerine bakıldığında dört temel ayrım dikkat çekmektedir. Kişisel özelliklerin ilki kötü kişiliktir. Psikiyatrist M. Scott Peck'e (1998) göre;

“Kötülük, insanın içinde ya da dışında bulunan ve amacı yaşamı ya da canlılığı öldürmek olan bir kuvvettir. İnsanlar, içlerinde kendilerini her türlü suçlanmanın üstünde gördükleri için, onları suçlayan herhangi birine saldırmak durumundadırlar. Kusursuz benlik imgelerini korumak için başkalarını feda ederler.”

Kötü insanlar, kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve devam ettirebilmek için başkalarının ruhsal gelişimini bu güçlerini kullanarak yok etmek istemektedirler (Davenport vd., 2003).

Mobbing uygulayıcılarının ikinci özelliği ise kendi haklarını ilahi hak olarak görmeleridir. Columbia Üniversitesi'nde sosyal örgütsel psikolog olan Dr. Harvey A. Hornstein'in 1996 yılında yayınlanan “Merhametsiz Patronlar ve Avları: İşyerinde Tacizi Nasıl Tanımlamalı ve Üstesinden Gelmeli” (Brutal Bosses and Their Prey: How to Identify and Overcome Abuse in Workplace) adlı kitabında ilahi haktan bahsedilmektedir. İlahi hakkı kendinde görenler için çalışan herkes kendiliğinden değersizdir. Bu tarz davranışlar, stresli ve yüksek verimlilik gerektiren çalışma ortamlarında daha da ön plana çıkmaktadır (Davenport vd., 2003).

Üçüncü özellik ise şişirilmiş öz değerdir. Bazı mobbing uygulayıcıları astlarının iyi şöhretinden veya daha yaşlı ve deneyimli birinin onların itibarını elinden alabileceği düşüncesinden dolayı kendilerini tehdit altında hissedebilmektedir. Çalışma ortamında nitelikli insanlar olmasının varlığından hoşlanacaklarına, kendilerini tehdit altında görürler (Davenport vd., 2003).

Dördüncü özellik ise narsist kişiliktir. Narsist kişilik, Amerikan Psikiyatri Cemiyeti teşhis el kitabına göre, klinik olarak sosyal özürli olan ve kendini, korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için elindeki gücü kullanmaya yetkili gören, gerçek hayattan ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan; kendini sürekli olarak diğer çalışanlardan üstün gören ve bunun çalışanlar tarafından kabul edilmesini arzulayan kişilerde bulunan zihinsel bir bozukluktur (Davenport vd., 2003).

2.1.2 Dışsal Faktörler

İşletmeler de toplumdaki bireyler gibi yaşayan organizmalardır. Kendilerine özgü bir kültürleri vardır ve bu kültür, toplumun sosyal, ekonomik ve ahlaki kabullerinden etkilenmektedir. Ülkenin felsefesi, inançları, insana verilen değer o ülkede yapılanmış olan şirketlere de yansımaktadır. Bununla birlikte toplumun zamana bakışı, yardımseverliği, işbirlikçiliği ve farklı yaşam tarzlarına gösterdiği tolerans da çalışma yaşamını büyük ölçüde etkilemektedir (Çobanoğlu, 2005).

Bu çerçevede mobbingin oluşmasında etkili olan dışsal faktörlerden kurum kültürü ile toplumsal ve kültürel değerler hakkında bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

2.1.2.1 Kurum Kültürü ve Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Mobbing sürecinin gelişiminde organizasyon kültürü ve yapısının tetikleyici etkisi oldukça fazladır. Cox ve Howarth'a (1990) göre örgüt kültürü, örgütlerin yapıları, politikaları, prosedürleri ve örgütsel amaçlara yönelik çalışanların bakış açılarını içeren değerlerden oluşmaktadır. Bu kültür, örgütün insan unsurunun etkinliğini arttırmak amacıyla oluşturulmaktadır (Aktaran; Tutar, 2003)

Bir örgütte çatışma, yoğun stres, yöneticilerin tutarsız ve hukuk dışı davranışları ile ahlaki değerlerden yoksun bir çalışma ortamı söz konusu ise bu örgütün çalışma koşulları açısından elverişsiz bir örgütsel kültüre sahip olduğu ifade

edilebilmektedir (Tutar, 2003). Elverişsiz çalışma koşullarına sahip kurum kültürünün hâkim olduğu işyerlerinde mobbingin oluşmasına zemin oluşturulduğu söylenebilmektedir.

Tınaz'ın (2006a) da ifade ettiği üzere mobbing cinsiyet, unvan ve mesleki tecrübe farkı olmaksızın herkesin karşılaşabileceği, içinde yer alabileceği bir süreç olmakla birlikte işyerinde çalışanları hem fiziksel hem de ruhsal açıdan yıpratıcı bir olgudur.

Bu kapsamda mobbing, her türlü işletmede ortaya çıkabilmekte olup işletmenin büyüklüğü ya da kâr amacı güdüp gütmemesi önemli değildir. Ancak ortaya çıkma nedenleri işletme tarafından incelendiğinde yedi durum ortaya çıkmaktadır. Aşağıda mobbinge yol açan ve devam etmesine neden olan durumlar açıklanmaktadır (Davenport vd., 2003).

- **Kötü Yönetim:** Kötü yönetimi tanımlarken birkaç ana durumdan söz edilebilir. Söz konusu durumlar aşırı derecede sonuca yönelik bir yaklaşım, fazlasıyla hiyerarşik bir yapı, saydamlık politikasının olmaması, yetersiz iletişim, yetersiz sorun çözme yeteneği, etkisiz çatışma yönetimi ve şikâyet prosedürlerinin yeterli olmaması, zayıf liderlik, günah keçisi zihniyeti, ekip çalışmasının yetersiz olması ya da olmaması, farklılık bilincinin olmaması veya etkisiz olması şeklinde ifade edilebilir.
- **Yoğun Stresli İş Yeri:** Üretim baskısının yüksek olduğu işletmelerde çalışanlar kendilerinden bekleneni yerine getiremezlerse mobbing her düzeyde olabilir. Yöneticiler, üst yönetimin baskısıyla astlarına, astlar ise işyerindeki stresin nedeni olduğuna inandıkları bir üstlerine psikolojik taciz de bulunabilirler.

- **Monotonluk:** Yeni fikirler çıkmayan, devamlı aynı şeylerin tekrarlandığı iş yerlerinde çalışmanın sıkıntısı da biraz heyecan yaratmak amacı ile mobbinge yol açan diğer bir faktör olabilir.
- **Yöneticilerin İnanmaması ve İnkârı:** Yöneticilerin işyerinde yıldırma olduğuna ve bunun yaygın bir sorun olduğuna inanmaması da yıldırmanın sürmesine neden olabilir. Yöneticiler, bu durumun yaygın bir işyeri sendromu olduğunu bilmedikleri için ne yapmaları gerektiğini de bilemezler. Böylece mobbingin süre gelmesine neden olunur.
- **Ahlakdışı Uygulamalar:** Yapılan ahlakdışı işlemler (çevreyi tehlikeye atmak, şüpheli mali işlemler yapmak, vergi kaçırmak vb.) çalışanlar tarafından gün yüzüne çıkarılacak olursa ya da böyle bir tehdit sezilirse bu çalışanlara yönelik mobbing uygulanabilir. Yönetim, sorunları çözmek yerine kısa yoldan insanları günah keçisi haline getirerek susturma yolunu seçebilir.
- **Yatay Organizasyonlar:** Yatay organizasyonlarda makam, maddi çıkar ya da yükselme gereksinimi duyan insanlar, mobbing gibi başkalarının huzurunu bozacak yollara başvurarak kendi şanslarını arttırmak isteyebilirler.
- **Küçülme, Yeniden Yapılanma, Şirket Evlilikleri:** Küçülme, yeniden yapılanma, şirket evlilikleri gibi kararlar işletmelerin yaşamlarında yönetimlere düşen doğal kararlardır. Bunlar yerinde ve kaçınılmazdır; fakat bazı kademelerin kaldırılmasını gerektirebilir. Rekabet oluşan ortamda da işini kaybetmekten korkanlar psikolojik tacize başvurabilirler.

2.1.2.2 Toplumsal ve Kültürel Değerlerden Kaynaklanan Nedenler

Güngör'e (2008) göre bireysel bir olgu olan psikolojik tacizi toplumsal yapıdan ve kurumsal yapılanmalardan ayrı tutmak mümkün değildir. Kurum kültürünü şekillendiren etmenlerden biri olması açısından, toplumsal yapı özellikleri, toplumdaki yerleşik değerler ve normlar dolaylı olarak psikolojik tacizin nedenleri arasında sayılabilir. Örneğin toplumda bireyci ya da kolektif bilincin baskın olup olmadığı, şiddet ve baskıya değer verilip verilmediği, hiyerarşik yapının korunup korunmadığı gibi nedenler kurum kültürünü şekillendirebilen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Şiddetli bir rekabetin yaşandığı, işverenler açısından sadece iş çıktılarının önem kazandığı ve çalışanların sadece üretim sürecinin bir unsuru olarak görüldüğü bir sistemde psikolojik tacizin ortaya çıkması çok daha olasıdır. Özellikle Batı toplumlarında yerleşmiş olan bazı yapısal özellikler psikolojik tacizi destekleyen etkiler yaratmaktadır. Bunlardan bazıları; bireysellik, yenilikçilik, verimlilik, rekabet ve sınırsız özgürlüktür. Sürekli bir değişimi ve dönüşümü gerekli kılan yenilikçilik ise psikolojik taciz için uygun bir ortam hazırlamaktadır.

Ferrari'ye (2004) göre de bireyler arasındaki etkileşimden meydana gelen psikolojik taciz olgusu, bireyin bir parçası olduğu toplumdaki soyutlanamaz. Konuya toplumsal ilişkiler düzeyinde bakıldığında suç işleme eğiliminin yükseldiği dönemlerde işyerinde psikolojik taciz vakaları da artabilmektedir. Ayrıca kentleşme sürecinin oldukça dinamik, dolayısıyla dual piyasa koşullarının hâkim olduğu toplumlarda psikolojik taciz, piyasada yer edinebilmenin bir aracı olarak kullanılabilir.

Bununla birlikte yaygınlaşan esnek ve geçici çalışma biçimleri dolayısıyla çalışanların kuruma olan bağlılıkları zayıflarken birbirlerine de yabancılaşmaya başlarlar. Onlar için artık çalışma arkadaşlarının, beş altı saatlik bir otobüs yolculuğunda yanlarında oturan ve oldukça yüzeysel bir ilişki kurdukları bir insandan farkı yoktur. Bu nedenle insanlar bazı güdülerle gerektiğinde çalışma arkadaşlarına kaba davranmakta herhangi bir sakınca görmezler (Akgeyik vd., 2013).

Ayrıca toplumsal yapı ve kültürel değerlerin psikolojik tacizin yaygınlığı açısından etkili olduğuna dair iyi bir örnek, Davenport vd.’nin (2003) Amerikan toplumuna özgü davranış kalıpları ve bu davranışların aşırıya kaçması halinde psikolojik tacize yol açabileceklerine dair yürüttükleri araştırmalarıdır.

Tablo 2.1 Toplumsal Yapı ve Psikolojik Taciz (Davenport vd., 2003)

Amerikan Toplumunun Tipik Özellikleri	Abartılmış Durumların Mobbinge Yol Açabilmesi
Rekabetçilik.	Rekabetçilik acımasızlığa dönüşebilir. Bu durumda mobbing yaygınlaşabilir.
Başarı merkezilik. Genelde para ile ölçülür.	Mobbing ile “basamakların tırmanılması” yolunu açabilir.
Bireycilik. Kişisel hedefler diğerlerinininkine ağır basar. Bu, kişilerin nasıl yaşayacaklarını kendilerinin seçmesi ve başarılı olup olamamalarının kendilerine bağlı olması anlamına gelir.	Bireycilik şu anlama da gelebilir: Davranışlarınızdan siz sorumlusunuz. Burayı sevmiyorsanız gitmek de sizin seçiminizdir.
Dolaysız ve pratik olmak.	Sorunlara sadece sonuçları düşünerek yaklaşmak, bireylerin feda edilmesine neden olabilir.
Verimlilik.	Çok verimli yöntemler her zaman katılımcı yapılar ve açık iletişimle birlikte yürümeyebilir.
Çok çalışmak.	Kendini işe fazla adamak diğerleri tarafından tehdit olarak algılanabilir.
Özgürlüğe düşkünlük. Kontrol edilmeye karşı oluş.	Kontrol edilmeyi istememek şu anlama da gelebilir: Bildiğimi okurum. Seçme özgürlüğü de şu anlama gelebilir: Burayı sevmiyorsan başka bir yere git.
Yenilikçilik.	Çok sık değişiklik yapmak ya da önermek rahatsızlık yaratabilir.
Doğrudan etkileşim.	Kişisel saldırı haline gelebilir.
İlişkilerin genelde sığ olması ve uzun süreli olmaması.	İşgücüne bir son verme aracıdır.

Hızlı şekilde değişen sosyal yapı, giderek daha hızlı gelişen üretim süreçleri, varlığını hissettiren rekabet olgusu ve ani değişimler insanları birbirlerine yabancılaştırarak psikolojik tacizde bulunmalarına fırsat yaratmaktadır. Sadece toplumsal ve kültürel yargılar, mobbing mağdurunun ve mobbing failinin karakter

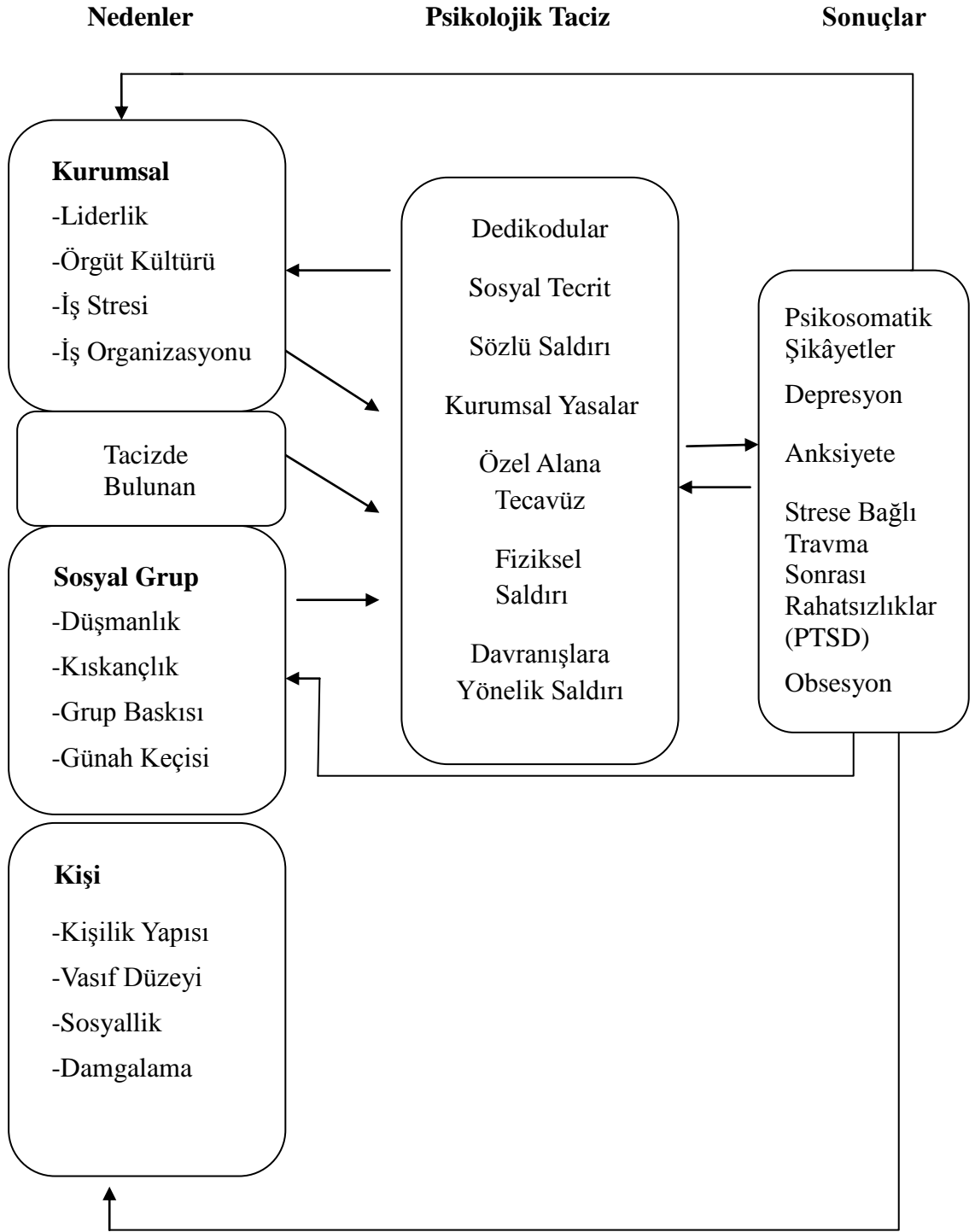
özellikleri değil aynı zamanda çalışma yaşamındaki değişiklikler de psikolojik tacizin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü'nün (World Health Organization WHO) 2005 yılında düzenlediği Ruhsal Sağlık Konferansı'nda çalışma hayatındaki değişimlerin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri tartışılmıştır. Tam zamanlı üretim, zayıf örgütlenmeler, rekabet ve yüksek hedeflerin çalışanların psikolojisinde olumsuz etkiler yarattığı sonucuna varılmıştır (WHO, 2005).

Yukarıda da ifade edildiği gibi işyerinde psikolojik şiddetin sadece tek bir sebepten dolayı ortaya çıkan bir süreç olmaması dolayısıyla yalnızca kişisel faktörler ya da yalnızca dışsal faktörlerden kaynaklandığına dair kesin bir hükümde bulunmak mümkün değildir. Mobbingin tüm faktörlerin birbirleriyle etkileşimi sonucu ortaya çıkması sebebiyle karma faktörler yaklaşımı ortaya konulmuştur.

Karma faktörler yaklaşımında, psikolojik taciz tek bir nedene dayandırılmadan, kişisel ve dışsal faktörler bir arada ele alınarak incelenmektedir (Güngör, 2008).

Karma faktörler yaklaşımını destekleyen ilk çalışma Zapf (1999: 76) tarafından psikolojik taciz kurbanlarıyla gerçekleştirilen görüşmelere dayanarak hazırlanmıştır. Çalışmada psikolojik tacizin nedeni kişisel, kurumsal ve sosyal faktörler bir arada ele alınarak incelenmiştir. Söz konusu çalışmada kurbanların bakış açısından tacizin en önemli nedeni olarak tacizde bulunan kişi (%62) görülmekte olup kendilerine düşmanca davranan birinin diğerlerini de etkilediğini belirtmektedirler. Ayrıca kurbanların çoğunlukla belirli bir kişiyi psikolojik tacizin nedeni olarak görmeleri oldukça doğal karşılanmaktadır. Çünkü psikolojik taciz sürecinde kurbanın somut olarak karşı karşıya geldiği kişi, tacizde bulunan kişidir. Dolayısıyla kurban, tacizin altında yatan nedenleri irdelemeden doğrudan doğruya tacizde bulunan kişiyi sorumlu tutmaktadır. Aynı zamanda örgüt iklimi (%49), yüksek stres (%45) ve örgütsel problemler (%32) de kurbanlar tarafından sıklıkla belirtilen nedenler arasında yer almaktadır. Diğer taraftan mağdurlar, nedenler listesinin daha alt sıralarında yer almakla birlikte kendilerini de bir mobbing nedeni olarak görmektedirler. İçinde buldukları sosyal grubun kendilerini sevmemesi

(%32), çoğunluğun kurallarına adapte olmamaları (%29), farklı olmaları (%27) gibi nedenlerle psikolojik tacize uğradıklarına inanmaktadırlar.



Şekil 2.1. Psikolojik Tacizin Nedenleri ve Sonuçları (Zapf, 1999: 71)

Zapf'a (1999: 72) göre, psikolojik taciz olgusunda neden sonuç ilişkisinin çift yönlü işlenmesi de dikkat çeken noktalardan birini oluşturmaktadır. Kurumdan kaynaklanan nedenlerle tacizin meydana gelmesi sonucu kurbanda bir takım sağlık problemleri ortaya çıkmaktadır. Kurbanın sağlık problemleri sonucu oluşan depresif ve obsesif davranışları da çalışılan birimde negatif bir tepkinin oluşmasına neden olarak tacize yol açabilmektedir. Dolayısıyla psikolojik taciz sonucu ortaya bir kısır döngü çıkmaktadır. Bu kısır döngü örgüt ikliminin olumsuz etkilenmesine, iş stresinin artmasına ve örgüt içerisinde pek çok problemin oluşmasına uygun bir ortam hazırlamaktadır.

2.2 Mobbing ile Mücadele Yöntemleri

Bu başlıkta mobbinge maruz kalan çalışanların başvurabileceği mücadele yöntemleri ile işyerinde psikolojik tacizin önlenmesi amacıyla çalışmalarını ve desteği sonucu büyük öneme sahip olan kurumlarca da benimsenmesi ve uygulanması gereken mücadele yolları hakkında bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

2.2.1 Bireysel Mücadele Yöntemleri

Psikolojik taciz çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını tehdit eden, çalışma ortamındaki huzuru olumsuz etkileyen ve kurum içerisindeki uyuma ve ahenge zarar veren bir süreçtir. Ayrıca toplum genelinde de olumsuz bir takım sonuçlar doğurması sebebiyle çalışma hayatı üzerinde büyük etkiye sahip olan bu olgu ile mücadele edilmesi ve önlenmesi için tedbirler alınması kaçınılmazdır.

Bununla birlikte psikolojik tacizle başa çıkma yöntemlerinin etkililiği, mağdurun kişilik özelliklerine, karşısındaki saldırganın, işletmenin kültürüne, hukuk sistemine ve psikolojik tacizin hangi aşamada olduğuna bağlı olarak değişebilmektedir. Bir mağdur için etkili olan çözüm, bir diğeri için hayatı

zorlaştırabilmektedir. Bu nedenle hazır reçete verme imkânı yoktur (Minibaş Poussard, İdiğ Çamuroğlu, 2009).

Çalışanların cinsiyetleri bile mobbinge karşı verdikleri tepkilerin farklı olmasında etkilidir. Kadınlar konuşarak ve yazarak tepkilerini ortaya koyarken erkekler ise öfke, şiddet, bağırıp çağırma ve zaman zaman saldırganlık yoluyla tepkilerini açığa vurmaktadırlar (Çobanoğlu, 2005).

Bu kapsamda genel olarak mobbing mağdurlarının, yapılan davranışlara gösterdikleri ilk tepki, durumu yok saymalarıdır. Bir süre sonra bu davranışlara anlam vermekte zorlanarak ve yaşadıklarına kendilerinin sebep olup olmadığını düşünmeye başlayarak kendilerini suçlarlar. Mağdurların öncelikle bu davranışların normal olmadığını, ortada bir sorun olduğunu kabul ederek bu durumun kendilerinden kaynaklanmadığını kabullenmeleri gerekmektedir (Akgeyik vd., 2013).

Araştırmacılar mobbing mağdurlarının söz konusu psikolojik tacizden en az düzeyde etkilenmesi için aşağıdaki önerilerde bulunmaktadır (Tokat vd., 2011).

- Psikolojik tacize açıkça itiraz edilmeli ve taciz edici söz ve davranışların önüne geçilmelidir.
- Olaylar, verilen anlamsız emirler ve uygulamalar yazılı olarak kaydedilmelidir.
- İlk fırsatta mobbing uygulayıcısı ya da uygulayıcıları yetkili üst makamlara rapor edilmelidir. Mobbing uygulayıcısı mağdur ile eşit konumda ise bir üst yöneticiye eğer yönetici konumunda ise üst yönetime durum açıkça ve kanıtlarıyla bildirilmelidir.

- Gerekirse tıbbi ve psikolojik yardım alınmalı ve bu önlem kanıt olarak gösterilmelidir.
- Mobbing mağduru maruz kaldığı süreci arkadaşları ile paylaşmalıdır, çünkü onlar da aynı şekilde bu tacize maruz kalabilirler, böylece grupça yapılan şikâyet başvurusu daha etkili olabilir.
- Mağdur kendine güvenmeli, değişimin değerine inanmalı ve sevdiği unsurlardan güç almalıdır.
- Mobbing mağduru stresle başa çıkma yollarını öğrenmelidir. Gevşeme ve nefes alma teknikleri bu süreçte yardımcı olabilecek tekniklerdir.
- Mağdur, mobbing faili ile konuşurken kendine güvenmeli, gerektiğinde hakkını arayabilmeli, hayır diyebilme gücünü geliştirmeli ve buna yönelik eğitimler almalıdır.

Çobanoğlu'na (2005) göre mobbing kurbanının maruz kaldığı bu süreçte ailesinin, arkadaşlarının ve yakın çevresinin kurbanın bulunduğu duygu, düşünce ve durumu anlaması ve destekleyici bir tutum takınması son derece önemlidir. Söz konusu destek, problemin çözülmesine yardımcı olarak mağduru içinde bulunduğu çaresizlikten kurtarabilmektedir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından yayımlanan “İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi” nde ise “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesine Yönelik Bireysel Öneriler” başlığı altında aşağıdaki mücadele yöntemlerine yer verilmiştir (ÇSGB, 2013a).

1. İşyerlerinde psikolojik tacize maruz kaldığını düşünen kişi öncelikle içinde bulunduğu durumu sağlıklı bir şekilde değerlendirmelidir.

2. Kişi yaşanılan sũrecin işyerinde psikolojik taciz olduğu yũnũnde kanaate varırsa aşağıda belirtilen hususlara dikkat etmelidir.

- Kişi, ȳncelikle çatışmadan kaçınmalı ve sakin olmaya gayret etmelidir.
- Psikolojik taciz ũst yȳnetim tarafından gerekleştirilmiyorsa konu ũst yȳnetime uygun bir şekilde iletilmelidir.
- Psikolojik tacize uğradığını kanıtlayacak yazışma, not, mesaj, e-posta gibi bilgi ve belgeler saklanmalıdır.
- Yaşanılan psikolojik taciz sũrecine ilişkin gũnlũk tutulmalıdır.
- Yaşanılan sũrece şahit olan/olabilecek çalışma arkadaşları ile gȳrũřũlmelidir.
- Kişi, ũyesi olduğu sendikadan destek talep etmelidir.
- Çalışma ve Sosyal Gũvenlik Bakanlığının İletişim Merkezi Alo 170'i arayarak, işyerlerinde psikolojik taciz konusunda uzman psikologlardan destek alınmalıdır.
- Kişi, ihtiyaç duyduğunda tıbbi ve hukuki destek almalıdır.
- İşyerlerinde psikolojik tacize maruz kalan kişi sorunu işyerinde çözemediği takdirde konuyu yargıya taşımalıdır.

2.2.2 Kurumsal Mũcadele Yȳntemleri

İşyerinde psikolojik taciz, genellikle sũreci hazırlayan ve tacize neden olan ya da bu sũreci besleyen faktȳrlere bağlı olarak ortaya çıkmakta ve mũdahale edilmediği takdirde de psikolojik tacizin şiddeti gittikçe artmaktadır.

Atatanır'a (2012) gȳre çalışma hayatına eşit katılımın ve insanca çalışma koşullarının tũm çalışanlar için sağlanabilmesi amacıyla çalışma hayatı içerisinde yer alan tũm çalışanların karşılaşabileceği bir engel olarak duran işyerinde psikolojik tacizin birey, ȳrgũt, toplum ve ekonomi ũzerinde yarattığı olumsuz etkilerin azaltılabilmesi adına oluşturulacak ȳzũmlerin konunun tũm taraflarıyla birlikte geliştirilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (ÇSGB, 2013b).

Bu kapsamda işyerinde psikolojik taciz sürecinde kurumun olay ve olgu karşısındaki tutumu mağdurun mücadelesini etkileyen önemli faktörlerden birini oluşturmaktadır. İşyerinde psikolojik tacizin önlenmesi ve durdurulabilmesi adına yalnızca bireysel mücadele yeterli değildir aynı zamanda kurum düzeyinde de psikolojik taciz karşıtı politikalar benimsenmeli ve bu yönde uygulamalara yer verilmelidir.

Bu çerçevede Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından yayımlanan “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi”nde “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesine Yönelik Kurumsal Öneriler” başlığı altında aşağıdaki hususlara yer verilmektedir (ÇSGB, 2013a):

- İşyerleri, psikolojik tacizi önleyici politikalar geliştirmelidir.
- İşyerlerinde psikolojik taciz konusunda tehlikeleri anlatan broşürler dağıtılmalı, işçilere ve yöneticilere yönelik eğitim ve bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır.
- İşyerleri, kendi işletme yapısına uygun olarak, psikolojik taciz olaylarının incelenmesi için yöntemler geliştirmeli, işyerinde psikolojik tacize teşebbüs eden kişiler için disiplin cezaları ve rehabilitasyon önlemleri alınmalıdır.
- İşyerlerinde psikolojik taciz şikâyetleri dikkate alınmalı ve adil çözüm yolları geliştirilmelidir.
- İşyerlerinde psikolojik tacizi önlemek için alınacak tedbirlerde, bu yöndeki iddiaların araştırılması ve soruşturulmasında “gizliliğin korunmasına” özel hassasiyet gösterilmelidir.

- Toplu iş sözleşmesi, iş sözleşmesi veya işyeri yönetmeliklerine konuyla ilgili hükümler konulmalıdır.

Kurumun mobbing eylemleri karşısındaki tutumu net olmadığı takdirde ortaya çıkan çatışmalar, tartışmalar kontrolden çıktığı anda bunun hem çalışan açısından hem de kurum açısından olumsuz yansımaları olabilmektedir.

Güvensizliğin ve düşük moralin olduğu çalışma ortamı kurum kültürünü zayıflatmakta ve kurumun ürün veya hizmet üretip satma kapasitesi üzerinde de olumsuz etkilere neden olmaktadır. Yüksek çalışan hareketi, yeniden istihdam ve kaybedilen deneyimleri kazanabilmek için tekrar tekrar eğitim verilmesi nedeniyle masraflar birikmektedir. Şunu da eklemekte yarar vardır ki avukat, mahkeme ve tazminat giderleri de oldukça ağırdır. Ancak bunların hepsinden önemlisi sağlıklı ve insancıl bir kurum değerinin kaybıdır (Davenport vd., 2003).

Bu nedenle psikolojik tacizle mücadelenin, hem tacizi hazırlayan ya da besleyen faktörlere yönelik hem de sürecin durdurulmasına yönelik olarak çok boyutlu bir çerçevede ele alınması büyük önem taşımaktadır.

Bu kapsamda Arpacıoğlu'na (2009) göre alınabilecek önlemler de aşağıda yer almaktadır.

- Kötü bir çalışma ortamından ayrıcalıksız tüm çalışanların korunması,
- Mobbingin tanımlanması; sözlü saldırılardan, kişinin işini verimli bir şekilde yapmasını engelleyen tüm davranışlara kadar açıklanması, bu olgunun yıkıcı olduğunun resmen ilan edilmesi, uygulanan duygusal şiddetin ihbar olarak kabul edilmesi ve soruşturma başlatılabilmesi için koşulların belirlenmesi,

- Hedef olan kişinin, hakları korunmak koşuluyla, mobbing uygulayıcısından derhal ayrılmasının zorunlu kılınması,
- Tüm çalışanların adil ve geçerli olduğunu kabul ettiği bir soruşturma yönteminin saptanması, şahitlerin güvenliği korunarak tanıklık etmeleri için koşulların belirlenmesi, (Bu tür bir soruşturma asla İnsan Kaynakları veya kuruluşun içindeki başka bir birim tarafından yürütülemez, çünkü sadakat çatışması veya yönetimin desteğini elde etme amacı oluşabilir. Son kararlar her zaman en az üç karar verici tarafından verilmelidir ve hiçbir şekilde kuruluşun bir yöneticisine bırakılmamalıdır.)
- Maddi ve manevi zararın saptanması ve yazıya dökülmesi, (Tıbbi teşhisler, ücretli izinler, kaybedilen sosyal haklar)
- İşverenin güvenilirliği: Bir şikâyet bildirildiğinde; işverenin olumlu ve zamanında vereceği tepkinin, şikâyetçiye doğrudan bildirilmesinin zorunlu olduğunun belirtilmesi,
- İşverenin düzeltmek amacıyla duruma müdahalesinin nasıl olacağı konusunda çeşitli olasılıkların tanımlanması, (Mobbing failinin alenen özür dilemesi ve işyerindeki konumunun düşürülmesi veya yer değiştirmesi, şikâyetçinin gönüllü olarak başka bir birime transferi, ayrılması koşulunda her iki tarafın da onayladığı bir tazminat paketinin oluşturulması ve iş bulma konusunda yardım sağlanması vb.)
- Mobbing uygulayıcısı olduğu kesinleşen ve suçlu bulunan kişinin cezalandırılması (var olan bir disiplin cezası ya da bu politikayı yerleştirmek üzere oluşturulmuş yeni bir ceza ile)
- Misillemeyi veya intikam almayı engelleyen ve bunun yeni bir taciz olarak kabul edileceğini bildiren tedbirler alınması gerekmektedir.

Yukarıdaki önerilerde de yer aldığı üzere kurumsal mücadelede; tacizi önlemeye, mevcut tacizi açığa çıkarmaya, sürece dâhil olanlara destek olmaya, müdahale etmeye ve mobbing mağdurlarını korumaya yönelik çok boyutlu bir yaklaşımın olması büyük önem arz etmektedir.

2.3 Dünyada Mobbinge İlişkin Çalışmalar

Çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını tehdit eden, çalışma ortamının uyum ve huzurunu bozan, toplum üzerinde de olumsuz sonuçlara yol açan psikolojik taciz ile mücadele edebilmek için önlemler alınması ve çalışmalar yapılması gereklilik arz etmektedir.

Bu kapsamda Dünya’da bazı ülkelerde hükümetlerce bazı ülkelerde ise devlete bağlı bazı kurumlar tarafından yürütülen planlama faaliyetleri ile işverenlere çeşitli sorumluluklar yükleyen düzenlemeler yapılmakta ve mobbing mağdurları için danışmanlık hizmetleri verilmektedir (Güngör, 2008).

Yürütülen çalışmalar incelendiğinde ülkelerin psikolojik tacize yönelik mücadele yöntemlerinin farklılık arz ettiği görülmektedir. Bazı ülkelerde psikolojik tacize ilişkin özel mevzuat düzenlemesine gidilirken bazı ülkelerde ise mevcut yasalar (İş kanunları, iş sağlığı ve güvenliği kanunu, borçlar kanunu, ceza kanunları vb.) konu ile ilgili genişletilmekte ve uyarlamalar yapılmaktadır.

1993 yılından itibaren İsveç’te, 1994 yılından itibaren Hollanda’da, 2002 yılından itibaren Fransa, Belçika ve Finlandiya’da psikolojik taciz özel bir yasal düzenlemeye tabiidir. İngiltere, İrlanda, Almanya, İspanya ve İtalya ise yürürlükteki yasaların ilgili hükümlerinin psikolojik tacizi de kapsayacak şekilde geniş yorumlanması suretiyle düzenleme yoluna gitmektedirler. Yasal düzenlemelerin yetersiz kaldığı durumlarda, örneğin İspanya’da olduğu gibi, içtihat hukuku devreye girmekte ve bu husus mahkeme kararları yoluyla düzenlenebilmektedir (Akgeyik vd., 2013).

Bu kapsamda ülkelerin mobbing ile ilgili düzenlemelerine, özel yasal düzenleme yapan, mevcut yasal düzenlemelerinde uyarlama yapan, AB üyesi olmayan ülkeler ve diğer çalışmalar başlıkları altında yer verilecektir.

2.3.1 Özel Yasal Düzenleme Yapan Ülkeler

AB ülkeleri içerisinde ilk yasal düzenlemeyi gerçekleştiren ülke İsveç'tir. İlk kez 1993 yılında İsveç Çalışma Ortamı Yasası'na atfen psikolojik tacize işaret eden iki yönetmelik çıkartılmıştır (İşyerinde Şiddet ve Tehdit, İşyerinde Mağduriyet). Her iki yönetmelikte de bireysel düzeyden ziyade çevresel ve organizasyonel şiddeti önleme ile ilgili stratejilerin birleştirilmesi hususuna vurgu yapılmaktadır (Di Martino et all., 2003).

Yasada işverene çeşitli sorumluluklar yüklenmektedir. Çalışma ortamına ilişkin psikolojik ve sosyal koşulların mümkün olabilecek en iyi şekilde oluşturulması için gerekli düzenlemelerin yapılması, çalışanların işyerinde olumsuz tavırlarla karşılaşmaması, saygılı, seviyeli bir çalışma ortamı için gerekli önlemlerin alınması, yöneticilere iş yaşamında karşılaşılabilecekleri olumsuz durumlar ve çatışmalar karşısında nasıl davranacaklarına ilişkin eğitimlerin verilmesi ve rehberlik edilmesi, çalışanlara herhangi bir şiddet biçimiyle karşı karşıya kalmaları halinde ne yapacaklarına dair düzenli bilgi verilmesi ve toplantıların düzenlenmesi yükümlülüklerine yer verilmektedir (Di Martino et all., 2003).

1997 yılında ilgili mevzuata bazı ek özel düzenlemeler getirilmiştir. Söz konusu düzenlemeler işletme komitelerine, psikolojik tacizin önlenmesi için gerekli tedbirleri alma yükümlülüğü getirmektedir. Ayrıca işverenlere de psikolojik tacizi engelleyecek şekilde işin ve iş ortamının düzenlenmesi; psikolojik taciz mağdurlarının rehabilitasyonu ve işyerinde psikolojik tacizin hiçbir surette onaylanmayacağı konusunda şüpheye yer bırakmayacak önlemlerin alınması sorumlulukları getirilmektedir (Akgeyik vd., 2013).

Bununla birlikte İsveç'teki Çalışma Ortamı Denetim Kurulu hem destek ve yönlendirme hem de inceleme görevi üstlenen bir kurum olarak işverenleri çalışma ortamı konusunda yönlendirmektedir. Bu kurum doğrudan psikolojik tacize maruz kalanlarla ilgilenmek yerine, işverenlere ve yöneticilere bu konuda yapmaları gerekenler ve gerekli durumlarda çalışma ortamının iyileştirilmesi hususlarında taleplerde bulunmaktadır (Güngör, 2008).

Fransa'da ise 2002 yılında psikolojik tacizi tanımlaya yönelik yeni bir yasa hazırlanmıştır. Böylece psikolojik tacizin tanımı ilk defa İş Yasası'nda yer almıştır. Söz konusu yasa hem iş kanununda hem de ceza kanununda cinsel taciz ve özellikle de psikolojik taciz ile ilgili değişiklikler getirmektedir. Yasa, işyerinde psikolojik tacizin engellenmesi için işverenlere yeni sorumluluklar yüklemekle birlikte hem mağduru korumak hem de, tacizciyi önlemek için yeni korumacı ve önleyici mekanizmalar önermektedir (Ferrari, 2004). Ayrıca yeni düzenlemeyle sendikaların kamu ve özel sektörde yaşanan psikolojik taciz olaylarının önlenmesinde taraf olması da sağlanmaktadır (Di Martino et al., 2003).

Söz konusu yasa hükümleri psikolojik tacizde bulunanlara ve gerçek dışı bir şekilde mağdur olduğunu beyan edenlere para cezası öngörmektedir. Ancak mevzuat ispat yükünü mağdura değil tacizciye yüklemektedir (Akgeyik vd., 2007: 259).

Belçika'da da benzer şekilde psikolojik taciz özel bir düzenleme ile yasada yerini almıştır. Yasada yer verilen şiddet biçimleri arasında; fiziksel şiddet, sözlü müdahaleler, psikolojik taciz ve cinsel taciz yer almaktadır (Güngör, 2008).

Psikolojik taciz, işçinin ruhsal ve bedensel sağlığını tehdit eden başka iki olgu olan işte şiddet ve cinsel tacizle birlikte "Psiko-sosyal Baskı" üst başlığı altında ele alınmakta olup her üç saldırı biçimi de aynı hükümlere tabi tutulmaktadır. Belçika'nın işyerinde psikolojik tacizle mücadeleyle ilişkin olarak Avrupa Birliği üyesi ülkeler içinde en kapsamlı ve en etkili yasal düzenlemeye sahip olduğu saptamasında bulunmak abartılı bir yaklaşım tarzı olmayacaktır (Güzel ve Ertan, 2008: 157).

2002 yılında uygulamaya konan yasa ile psikolojik tacizi tanımlamak amaçlanırken, aynı zamanda işyeri ortamında psikolojik tacizin engellenmesi konusunda da yeni yükümlülükler getirilmektedir. Söz konusu yükümlülükler arasında işyerinde psikolojik taciz şikayetleriyle ilgili olarak psikolojik taciz kurbanlarına destek sağlanması, yol göstermek için profesyonel bir danışmanın görevlendirilmesi, işyerinde önleyici mekanizmaların geliştirilmesi, konuyla ilgili yazılı bir örgütsel niyet ilanının yapılması, tacizi gerçekleştiren kişinin hukuksal yaptırımlarla cezalandırılması ve eğitime tabi tutulması hükümleri bulunmaktadır (Di Martino et al., 2003).

Psikolojik taciz konusunda ilk düzenleme yapan ülkelerden biri de Hollanda'dır. 1994 yılında Çalışma Koşulları Yasası'nda psikolojik taciz ve psikolojik saldırı işyerinde şiddet kapsamında tanımlanmış ve işverenlere çalışanlarını bu tür davranışlara karşı koruma yükümlülüğü getirilmiştir. Genel çalışma koşullarına ilişkin politikalar dahilinde işverenler, psikolojik tacizi engellemeye ve çalışanları korumaya yönelik politikalar belirlemek zorundadırlar (Di Martino et al., 2003).

Madde metninde “psikolojik taciz” ibaresi bulunmamakla birlikte madde gerekçesinde şiddet ve saldırının fiziksel şiddetin yanında ruhsal sağlığa zarar veren şiddet ve saldırı biçimlerini de kapsadığı açık bir şekilde belirtilmektedir (Güzel ve Ertan, 2008: 161).

Bununla birlikte işyerlerinde psikolojik taciz ve diğer şiddet biçimlerine ilişkin inceleme yapma yetkisine sahip iş müfettişleri bulunmaktadır. Söz konusu müfettişler işçi ve işverenlerle görüşerek, psikolojik tacizin sıklığını veya mevcudiyetini ve işverenin risk durumu/değerlendirme planı yapıp yapmadığını araştırmakla görevlidir (Güngör, 2008).

Finlandiya'da ise Parlamento 2002 yılında Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yasasını onaylamıştır. Söz konusu yasa cinsel taciz, şiddet tehdidi ve psikolojik taciz gibi konuları da mesleki sağlık kapsamına almış ve hem işverenlere hem de işçilere

bu konu ile ilgili bazı sorumluluklar yüklemiştir. Bununla birlikte yasa, işçi ve işveren arasındaki işbirliğine ve işçilere verilen eğitim ve oryantasyona özellikle dikkat çekmektedir (Di Martino et all., 2003).

2.3.2 Mevcut Yasal Düzenlemelerinde Uyarılama Yapan Ülkeler

İngiltere’de işyerlerinde psikolojik tacizi önlemeyi ve onun sonuçlarıyla mücadele etmeyi öngören yükümlülüklerin yer aldığı özel bir yasal düzenleme bulunmamaktadır (Bayram vd., 2008).

Bununla birlikte 1997 tarihli "Tacize Karşı Korunma" Yasası, işyerinde konuyla ilgili özel bir düzenleme içermemekle birlikte şiddet tanımı psikolojik şiddeti de içerecek şekilde genişletilmiştir (Akgeyik vd., 2007: 262). Bu yasa hakimlere psikolojik taciz sonucunda meydana gelen ekonomik kayıp ve manevi zararlar için tazminata hükmetme olanağı sunmaktadır (Bayram vd., 2008).

Ayrıca 1996 tarihli "Çalışanların Hakları Yasası"nda iş ilişkisinin sona ermesinde psikolojik tacize maruz kalan çalışanı koruyacak hükümlere yer verilmektedir. Yasa "haklı nedenlerle fesih" konusunda hüküm içermekte olup işçiye, işverenin yükümlülüklerini yerine getirmemesinden dolayı iş ilişkisini sona erdirmeye imkanı tanımaktadır. Böylece psikolojik tacize maruz kalan işçinin işinden istifası durumu da haklı nedenlerle fesih’ in sonuçlarını doğurmaktadır (Di Martino et all., 2003).

İrlanda’da da psikolojik taciz çeşitli yasaların mevcut hükümlerinin yeniden yorumlanması ile düzenlenmektedir. 2001 yılında Sağlık ve Güvenlik Kuruluşu tarafından psikolojik tacizi önlemek amacıyla kurulan çalışma grubunun yaptığı inceleme neticesinde yeni bir yasal düzenleme yapmaya gerek olmadığı, mevcut yasaların yeterli olduğu görüşüne varılmıştır (Akgeyik vd., 2007: 263).

Mevcut yasalar ise 1989 tarihli İşyerinde Sağlık, Güvenlik ve Refah Yasası, 1990 tarihli Endüstri İlişkileri Yasası ve 1998 tarihli İstihdam Eşitliği Yasası'dır (Di Martino et all., 2003).

Almanya'da ise psikolojik tacize ilişkin düzenlemelerin çeşitli yasalar, mahkeme kararları ve toplu sözleşme sistemi çerçevesinde şekillendiği görülmektedir (Güngör, 2008). Almanya'da psikolojik tacizin sebep olduğu zararlar "meslek hastalığı" olarak değerlendirilmekte ve bu konu altında incelenmektedir. Alman mevzuatında psikolojik taciz olaylarına temel oluşturan ve günümüze kadar psikolojik taciz olaylarında yeterli olduğu düşünülen düzenlemeler yer almaktadır. Bunlar genel bir koruma sağlayan "İstihdamın Korunması Yasası", ayrıntılı yükümlülükler yer verilen "İş Kanunu" ve cezai hükümlerin belirtildiği "Ceza Yasası"dır (Di Martino et all., 2003).

Diğer taraftan Almanya'da açılan davalar sonucunda alınan mahkeme kararları da psikolojik tacize ilişkin ayrıntılı bir düzenleme getirmektedir. Özellikle 2001 yılında mahkeme tarafından alınmış iki karar, psikolojik taciz davaları bakımından büyük önem taşımaktadır. İlk kararda psikolojik tacizin mağdurun şahsi itibarını zedelemekle kalmayıp sağlık ve güvenliğini de tehlikeye soktuğu gerekçesiyle tacizde bulunan kişi para cezasına çarptırılmıştır. İkinci davada ise, hakim, mağdurun intihar girişiminde bulunmasına neden olduğu gerekçesiyle psikolojik tacizde bulunan kişinin işten çıkarılmasını haklı bulmuştur (Di Martino et all., 2003).

Bununla birlikte Almanya'da yerel sağlık kuruluşları tarafından psikolojik tacizin neden olduğu zararların teşhisi ve tedavisi ile ilgilenilmekte ve mağdurlara danışmanlık hizmeti sunulmaktadır (Akgeyik vd., 2007: 265).

İspanya'da da psikolojik tacize ilişkin özel bir mevzuat düzenlemesi bulunmamakla birlikte 2002 yılında hazırlanan yasa teklifi de parlamentoda kabul edilmemiştir (Di Martino et all., 2003). Bu nedenle İspanya'da psikolojik taciz ile ilgili yasal boşluk İngiltere ve İrlanda'da olduğu gibi uygulama yönetmelikleri ve

Almanya’da olduğu gibi mahkeme kararları ile doldurulmaktadır (Akgeyik vd., 2013).

İtalya’da ise psikolojik tacizle daha etkin mücadele edebilmek adına özel yasal düzenleme yapma girişimleri uzun yıllar sürdürülmekle birlikte henüz ayrı bir mevzuatları bulunmamaktadır. Parlamenteoya 1999-2000 döneminde yedi yasa tasarısı sunulmasına rağmen hiçbirini yasalaşamamıştır (Di Martino et all., 2003). Bu nedenle psikolojik taciz mevcut yasalar kapsamında ele alınmakta olup bunlar; İtalyan Anayasası, Medeni Kanunu, Ceza Yasası ve İş Yasası’dır (Akgeyik vd., 2007: 266).

Bununla birlikte İtalya’nın Lazio bölgesinde 2002 yılında “İşyerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi” hakkında bölgesel bir yasa çıkartılmıştır. Söz konusu yasa yerel iş sağlığı ve güvenliği merkezlerinde, danışmanlık ile destekleyici ve koruyucu görevler üstlenecek psikolojik taciz ile ilgili birimler oluşturulmasını öngörmektedir. İlgili birimlerin düzenli olarak bölgesel psikolojik taciz izleme merkezine rapor hazırlaması ve izleme merkezinin de bölgedeki durumu inceleyerek konu hakkında araştırmalar yapması gerekmektedir. Ancak bölgesel düzeyde olan bu yasanın ulusal düzeyde bir bağlayıcılığı söz konusu değildir (Güngör, 2008).

2.3.3 Avrupa Birliği Üyesi Olmayan Ülkeler

İsviçre’de psikolojik tacizi tanımlayan özel bir yasa bulunmamaktadır. Bununla birlikte mevcut mevzuat psikolojik taciz uygulayıcılarına karşı açılacak davalarda çalışanların korunmasına imkân sağlayan birçok düzenlemeye yer vermektedir. Bu düzenlemelerin başında bireyin sağlığına açıkça önem veren Federal Anayasa ile İsviçre Borçlar Kanunu gelmektedir (Tokat vd., 2011).

Japonya’da da psikolojik tacizi konu alan herhangi mevzuat düzenlemesi bulunmamaktadır. Ancak mobbinge uğrayan çalışanların korunması, kişilik haklarının korunmasına ilişkin hükümlerle sağlanmaktadır. Yargı organlarında ise

psikolojik taciz davalarında eylemin mağdurun kişilik haklarını ihlal edip etmediği değerlendirilerek bir karara varıldığı görülmektedir (Tınaz vd., 2008).

Ayrıca 2001 yılında çıkartılan Bireysel İş Uyuşmazlıklarının Çözümünün Desteklenmesine İlişkin Yasa ile bireysel iş uyuşmazlıklarının arabuluculuk ve uzlaştırma metotlarıyla dava açılmadan çözülmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda ülke genelinde danışma merkezleri oluşturulmuş bulunmaktadır (Tınaz vd., 2008).

Amerika Birleşik Devletleri'nde ise psikolojik tacize ilişkin düzenlemeler Avrupa'daki kadar gelişmiş düzeyde değildir. Bununla birlikte çalışanlar mevcut hukuka göre korunmakta ve ilgili kanunlardan destek almaktadırlar.

Bu çerçevede psikolojik taciz mağdurlarının savunulmasında pek çok federal yasaya başvurulmaktadır. Bunlardan başlıcaları; 1964 tarihli Amerika Yurttaş Hakları Yasası'nın VII. Bölümü, 1967 tarihli İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Yasası, 1970 tarihli Mesleki Güvenlik ve Sağlık Yasası, 1990 tarihli Engelli Amerikalılık Yasası'dır. Psikolojik taciz özel olarak, doğrudan ele alınmamakla birlikte bu yasaların hemen hemen hepsi ayrımcılık karşıtı düzenlemeler içermektedir. Ayrıca aynı korumayı sağlamaya yönelik çeşitli eyalet yasaları bulunmakta ve federal yasaların uygulama alanlarına girmeyen örgütlerde uygulanmaktadır (Tokat vd., 2011).

2.3.4 Diğer Çalışmalar

Fransa, İtalya, İngiltere ve Almanya'da psikolojik taciz olgusu ile ilgili kamuoyunun ilgisini çekmek için acil telefon hatları ve mağdurlara destek sağlamak amacıyla programlar oluşturulduğu kaydedilmektedir. Özellikle Almanya'da ilk defa işçi sendikaları tarafından psikolojik taciz mağdurları için yardım amacıyla telefon hattı açılmıştır (Akgeyik vd., 2013).

İngiltere'de ise psikolojik taciz hattı kuran sendikaların yanında bazı sendikalar da bünyesinde psikolojik taciz danışmanı görevlendirmektedir. Ayrıca

İtalya'daki büyük bir işçi sendikası konfederasyonu tarafından resmi internet sitesinde psikolojik taciz ile ilgili ayrı bir bölüm oluşturularak üyelerinin ve tüm çalışanların bilgilendirilmesi ve mağdurlar arası dayanışmanın sağlanması amaçlanmıştır (Akgeyik vd., 2013).

Japonya'da da mobbing mağdurlarına destek vermek amacıyla "Tokyo Yöneticiler Sendikası" tarafından "bullying hotline" telefonla danışma hattı kurulmuştur. 1996 yılının sadece Haziran ve Ekim ayları arasında danışma hattı 1700'den fazla başvuru almış bulunmaktadır (Tınaz, 2006b: 4).

Almanya'da ise ülke genelinde mobbing kurbanlarının yardım ve destek isteyebilecekleri kamusal merkezler kurulmuş bulunmaktadır. İşletmelerce mobbingi önleyici çalışmalar yapılarak yürürlüğe koyulmakla birlikte mobbing kurbanı, erken emekliliğini talep edebilmektedir (Bayram, 2011: 312).

2.4 Türkiye'de Mobbinge İlişkin Çalışmalar

Genel olarak yurtdışı kaynaklarında mobbing ile ilgili fazla sayıda araştırmanın ve önleyici çalışmanın yapılmış olduğu görülmekle birlikte Türkiye'de bu olgu üzerine son yıllarda çalışmalar yapılmaya başlandığı dikkat çekmektedir (Göktürk ve Bulut, 2012: 66).

Ülkemizde son yıllarda yürütülen çalışmalar, iş yerinde psikolojik tacizin sırandan bir olgu olmaktan çok artık herkesin üzerinde düşünmesi gerektiği sosyal bir olguya dönüştüğünü ve bunun bireyler ile kurumların etkinliğini ve üretkenliğini azaltan bir sorun olduğunu göstermektedir (Göktürk ve Bulut, 2012: 67).

Bu kapsamda Türkiye'de mobbing ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalara kurumsal mekanizmalar, mevzuat ve Türkiye'nin taraf olduğu uluslararası belgeler başlıkları altında yer verilecektir.

2.4.1 Kurumsal Mekanizmalar

Psikolojik taciz, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını tehdit eden, çalışma ortamını olumsuz etkileyerek çalışma ilişkilerini ve kurum içi düzeni bozan, kurumsal yapı ve güvenilirliği zedeleyen bir süreçtir. Psikolojik taciz bir defa meydana geldikten sonra, süreci en kısa zamanda sona erdirecek müdahalelerde bulunulması veya taciz sonrasında bireyleri rehabilite edecek ve psikolojik tacizin zararlarını telafi edecek politikaların oluşturulması ile hukuki düzenlemelerin yapılması kaçınılmazdır (Güngör, 2008).

Bu kapsamda Türkiye’de gerçekleştirilen çalışmalar içerisinde önemli bir adım niteliği taşıyan çalışma, Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu’nun mobbing konusunda bir alt komisyon oluşturarak hazırladığı “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu” dur. 2010-2011 yıllarında faaliyetlerini sürdüren Komisyon konuyla ilgili kamu kurumu temsilcileri, sivil toplum örgütleri ve üniversitelerden gelen uzmanların yanı sıra mobbing mağdurlarının da dinlendiği toplantılar düzenlemiş ve Fransa’ya bir çalışma ziyareti gerçekleştirmiştir. Komisyon raporu mobbing hakkında genel bakış, ortaya çıkışı, izlediği süreçler, çözüm önerileri ve konu hakkındaki ulusal ve uluslararası mevzuatı içeren kapsamlı bir çalışmadır (TBMM, 2011).

Komisyonun söz konusu çalışmaları ve raporu neticesinde 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi yayınlanmıştır. 2011/2 Sayılı “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” konulu Başbakanlık Genelgesi 19 Mart 2011 tarih ve 27879 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Genelgede, konu ile ilgili yürütülecek çalışmalar, alınacak tedbirler ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” oluşturulması öngörülmektedir.

“İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlemesi” konulu Başbakanlık Genelgesi’nde çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla aşağıdaki tedbirlerin alınması uygun görülmüştür.

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.
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.

Genelge'nin yayınlanmasından sonra 21.05.2012 tarihli Bakanlık Oluru ile "Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu" oluşturulmuştur. Kurul, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürü başkanlığında, Türkiye İnsan Hakları Kurumu, Devlet Personel Başkanlığı, TİSK, TÜRK-İŞ, HAK-İŞ, DİSK, MEMUR-SEN, KAMU-SEN ve KESK'in Genel Sekreterlerinin katılımı ile yılda iki kere olağan, gerekli hallerde ise olağanüstü toplanmaktadır.

Kurul, işyerlerinde psikolojik tacizin önlenmesine yönelik olarak ülke çapında politikaların belirlenmesine katkı sağlama, eğitim ve bilgilendirme faaliyetlerini koordine etme, ihtiyaç duyulan konularda araştırma ve inceleme yapma/yaptırma, rapor, rehber ve bilgilendirme dokümanları hazırlama ve kamuoyunu bilinçlendirme çalışmaları yürütmektedir.

Bununla birlikte "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Genelgesi Uygulama Eylem Planı (2012-2014)"nı hazırlanmıştır. Eylem Planı, "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesine İlişkin Kurumsal Kapasite Çalışmaları", "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesine İlişkin Eğitim ve Farkındalık Artırma Çalışmaları", "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesine İlişkin Veri Toplama, İzleme ve Değerlendirme Çalışmaları" ve "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesine İlişkin Mevzuat Geliştirme Çalışmaları" başlıklı dört öncelik alanından oluşmaktadır.

"İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesine İlişkin Kurumsal Kapasite Çalışmaları" ve "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesine İlişkin Eğitim ve Farkındalık Artırma Çalışmaları" başlıklı öncelik alanları kapsamında işyerlerinde psikolojik tacizin önlenmesi hususunda farkındalık artırmak ve kişilerin bu konuda

bilgilendirilmelerini sağlamak üzere rehber hazırlanması için çalışma grubu oluşturulmuştur.

Söz konusu çalışma grubu, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, Türkiye İnsan Hakları Kurumu, Devlet Personel Başkanlığı, TİSK, TÜRK-İŞ, HAK-İŞ, DİSK temsilcilerinin katılımı ile çalışmalarını tamamlamış ve “İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi”ni hazırlamıştır (ÇSGB, 2013a).

Ayrıca Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde hizmet veren Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi Alo 170 Hattı aracılığı ile de psikologlar vasıtasıyla mağdurlara ve şikâyeti olanlara destek verilmektedir. 2011 yılının başından itibaren "Alo 170" hattına toplam 9 bin 994 mobbing çağrısı yapılmıştır. 2011'de 2 bin 1, 2012'de 2 bin 850, 2013'ün başından 2014 Şubat ayına kadar ise 5 bin 93 başvuru yapılmış bulunmaktadır. Söz konusu başvuruların dağılımı incelendiğinde şikâyetlerin %69'u özel sektörden, %31'i de kamu sektöründendir. Özel sektörden başvuranların %42'si kadın, %58'i erkek iken kamu sektöründen başvuru yapan kadın ve erkek yüzdeleri eşittir.

Alınan şikâyet başvuruları konularına göre sıralandığında en yüksek oranla istifaya zorlama daha sonra kötü muameleyle maruz kalma, sözlü taciz, ayrımcılık, hakaret, görev yeri değişikliği, tutanak tutulması, yasal hakların kullandırılmaması, iftira, fiziksel şiddet ve cinsel taciz gelmektedir (Vatan, 4 Şubat 2014: 10).

2.4.2 Mevzuat

İş hayatına ilişkin hakların sağlandığı gelişmiş ülkelerde, psikolojik taciz kavramı hakkında farkındalık düzeyi yüksek olup, bu ülkelerde, mobbing davranışının ceza-i müeyyideleri bulunmaktadır. Yasal düzenlemelerin engelleyici ve önleyici etkileri olduğu düşünülürse, Türk Hukuk Sisteminde, 2012 yılında Borçlar Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden önceki süreçte mobbing ile ilgili doğrudan bir

hükmün bulunmaması, mağdurların bu konuyla ilgili yapabileceklerinin ne denli kısıtlı olduğunu göstermektedir (Mercanlıoğlu, 2010: 42).

Ancak bu, 2012 yılı öncesinde Türk Hukuk sisteminde mobbinge maruz kalan kişileri koruyan hiçbir hükmün yer almadığı anlamına gelmemekle birlikte çalışanların hiçbir koruma altında olmadığı yorumunu yapmak da mümkün değildir. Anayasa, İş Kanunu, Türk Medeni Kanun, Borçlar Kanunu ve Türk Ceza Kanunu'nun hükümleri çerçevesinde mobbing mağdurlarının haklarını arayabildiklerini ve bu yönde verilmiş mahkeme kararları olduğunu söylemek mümkündür (İlhan, 2010: 1180).

Bu kapsamda son zamanlarda sıkça davalara konu edilen mobbing ile ilgili ilk dava, T. Y. tarafından Jeoloji Mühendisleri Odası'na karşı Ankara 8. İş Mahkemesi'nde 20.12.2006 tarihinde açılmıştır. 8. İş Mahkemesi'nce işçinin işyerinde duygusal tacize uğradığı kabul edilmiş ve işveren, işçinin uğradığı manevi baskılar ve psikolojik olarak yıpranması nedeni ile 1.000 YTL manevi tazminat ödemeye mahkûm edilmiş ve ayrıca Yargıtay 9. Hukuk Dairesi 30.05.2008 tarihinde kararı onamıştır. Söz konusu karar ile mobbing kavramı ilk kez bir yargı kararına girmiştir. Mahkemece mobbing kavramı tanımlanarak, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb. davranışlar mobbing olarak kabul edilmiştir (Erdoğan, 2009: 346). 2006 yılından itibaren de bu yönde sonuçlanmış pek çok Yargıtay kararı olduğu görülmektedir.

2.4.2.1 Anayasa

Başlangıç metninde “Her Türk vatandaşının temel hak ve hürriyetlerden eşitlik ve sosyal adalet gereklerince yararlanarak millî kültür, medeniyet ve hukuk düzeni içinde onurlu bir hayat sürdürme ve maddî ve manevî varlığını bu yönde geliştirme hak ve yetkisine doğuştan sahip olduğu” görüşü bulunan T.C. Anayasasının özellikle, 12, 17, 24, 25, 49 ve 50'nci maddeleri; kişilerin sosyal ve iş

hayatlarının korunmasını sağlayan hükümler içermekte olup aşağıda yer almaktadır (Mercanlioğlu, 2010: 42-43).

“Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir. Temel hak ve hürriyetler, kişinin topluma, ailesine ve diğer kişilere karşı  dev ve sorumluluklarını da ihtiva eder” Şeklinde ki 12’nci maddede, kişilerin temel hak ve hürriyetlerinin niteliği belirlenmiştir.

17’nci maddede “Herkes, yaşama, maddî ve manevî varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir.... Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bađdaŐmayan bir cezaya veya muameleye t bi tutulamaz.” hükmüyle, kişilerin dokunulmazlığı ile maddi ve manevi varlığının önemine  zen vurgulanmıştır.

24’ nc  maddede “Herkes, vicdan, din  inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir.... Kimse, ibadete, dini ayin ve törenlere katılmaya, dini inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; dini inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz.” olarak, din ve vicdan hürriyeti, 25’inci madde ile “Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz.” Şeklinde düşünce ve kanaat hürriyeti korunması sağlanmıştır.

Çalışma ile ilgili hükümler içeren 49 ve 50’nci maddeler ise çalışmanın, herkesin hakkı ve  devi olduğu, devletin, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, iŐsizliđi önlemeye elveriŐli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alacağı, kimsenin, yaŐına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıŐtırılamayacađı gibi çalışanı korumaya yönelik hükümler düzenlenmiŐtir.

2.4.2.2 Türk Medeni Kanunu

Anayasaya ve diğer ilgili kanunlara paralel olarak 4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu'nda da genel bir kişilik hakkının varlığı kabul edilmektedir. “Kişiliğin Korunması” üst başlığı altında kişiliği üçüncü kişilerden gelebilecek saldırılara karşı koruma amacı güden 24 ve 25'nci maddelere yer verilmiştir. Kişilik haklarına yönelik saldırılar şeklinde ortaya çıkan mobbingin, kişinin psikolojik yaşantısına zarar verdiği gerçeğinden yola çıkılarak Medeni Kanunun kişiliği koruyan 24'üncü maddesi psikolojik taciz açısından mağdur lehine yorumlanarak ele alınabilecek niteliğe sahiptir. Madde 24'e göre, “Hukuka aykırı olarak kişilik haklarına saldırılan kimse, hâkimden saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir. “Kişilik hakkı zedelenen kimsenin rızası, daha üstün nitelikte özel veya kamusal yarar ya da kanunun verdiği yetkinin kullanılması sebeplerinden biriyle haklı kılınmadıkça, kişilik haklarına yapılan her saldırı hukuka aykırıdır” Ayrıca, madde 25 ise “Kişilik hakkı ihlal edilen kimse, saldırı devam etmekte ise buna son verilmesini; saldırı sona ermiş ancak etkileri devam etmekte ise, bunun hukuka aykırılığının tespitini mahkemeden isteyebilir” hükmünü içermektedir (İlhan, 2010: 1182).

Bu genel nitelikteki hükümler değerlendirildiğinde, kişilik haklarına yönelik saldırı şeklinde ortaya çıkan mobbingin doğrudan ve net bir şekilde olmasa da Türk Medeni Kanunu çerçevesince tanınabileceği görüşüne ulaşmak mümkündür (İlhan, 2010: 1182).

2.4.2.3 Türk Ceza Kanunu

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda mobbing suçunu maddi ve manevi unsurları bakımından karşılayan hükümler, madde 96 uyarınca eziyet suçu, madde 123'e göre kişilerin huzur ve sükununu bozma, madde 125'e göre hakaret, madde 134'e göre özel hayatın gizliliğini ihlal, madde 106'ya göre tehdit ya da madde 117'ye göre iş ve çalışma özgürlüğünün ihlalidir. Söz konusu suçlardan kamu davası

açılması ve Türk Ceza Kanunu'nun ilgili maddeleri gereğince cezalandırma talep edilebilmesi mümkündür (Özkul ve Çarıkçı, 2010: 489).

2.4.2.4 Devlet Memurları Kanunu

Kamu görevlilerinin tabi olduğu 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda mobbinge ilgili açık bir hüküm mevcut değildir. Ancak, mevcut bazı maddelerin mobbinge ilişkili olduğu düşünülebilmektedir.

Kanunun 8'inci maddesinde devlet memurlarının hizmet arkadaşlarıyla münasebetleri memurluğun gerektirdiği terbiye, nezaket, ağır başlılık, sevgi, saygı, itibar ve işbirliği unsurlarına bağlanmıştır (ÇSGB, 2013a).

Kanunun 10'uncu maddesinde, “amir, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır” hükmüne yer verilmektedir. Amirin memurlarına eşitlikçi bir yaklaşım ile davranışlarını sergilemesi açıkça vurgulanmaktadır (ÇSGB, 2013a).

Kanunun 125'inci maddesi kapsamında, disiplin cezaları ve bu cezaların uygulanacağı hallere yer verilmektedir. Madde kapsamında, toplam beş adet disiplin cezası öngörülmektedir. Bunlar; uyarma, kınama, aylıktan kesme, kademe ilerlemesinin durdurulması ve devlet memurluğundan çıkarma yaptırımlarıdır.

Bu kapsamda kınama cezası ve kademe ilerlemesinin durdurulmasını gerektiren haller arasında “iş arkadaşlarına, maiyetindeki personele ve iş sahiplerine kötü muamelede bulunmak”, “iş arkadaşlarına veya iş sahiplerine söz veya hareketle sataşmak” ve “amirine veya maiyetindekilere karşı küçük düşürücü veya aşağılayıcı fiil ve hareketler yapmak” sayılmaktadır.

2.4.2.5 İş Kanunu

İşyerindeki çalışma ilişkilerini düzenlemeyi amaçlayan iş hukuku hem işçiler ile işveren arasında hem de işçilerin kendi aralarındaki davranış biçimlerini belirli hukuksal normlara göre şekillendirmeyi amaçlamaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu'nda, açıkça psikolojik taciz ifadesi yer almasa bile, çalışanın onur ve saygınlığının korunmadığı, alaycı davranışlara maruz kaldığı, diğer çalışanlar içerisinde kendisine eşit davranılmadığı ve cinsel tacize uğradığı durumlarda, işçiye iş akdini feshetmek, işverenden maddi, manevi tazminat talep etmek hakları tanınmıştır.

Mollamahmutoğlu'nun (2005) da ifade ettiği gibi işveren tarafından belli bir işçiye karşı uygulanan psikolojik taciz veya bir işçi tarafından bir başka işçiye uygulanan psikolojik tacizin işveren tarafından görmezden gelinerek önemsenmemesi, işverenin işçiyi gözetme borcunun yanı sıra, İş Kanunu'nun 5'inci maddesindeki işçilere karşı eşit davranma ilkesinin ihlali olarak da değerlendirilebilmektedir. Bu kapsamda söz konusu işverenin işçiyi gözetme borcunun ihlali neticesinde işçi, madde 24/II gereğince iş sözleşmesini haklı nedenle derhal feshedebilmektedir. Bununla birlikte işçi işverenin eşit davranma borcunu düzenleyen madde 5/VI' da öngörülen "dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminatı" ayrıca "yoksun bırakıldığı haklarını" da talep edebilmektedir.

Çelik'in (2003) ifade ettiği gibi İş Kanunu madde 8'e göre "İş sözleşmesi, bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan bir sözleşmedir". Söz konusu hükümde yer verilen "bağımlılık", işçinin işi işverenin emir ve talimatlarına uygun ve onun denetimi altında gerçekleştirmesi taahhüdünü ifade etmektedir. Bunun karşılığında da işverenin işçiyi koruma ve gözetme borcu yer almaktadır (Aktaran; İlhan, 2010: 1181).

Tunçomağ ve Centel'e (2008) göre iş sözleşmesi, işçiye işverenin emir ve talimatları doğrultusunda ve onun denetimi altında iş görürken bağımlılık (sadakat) borcunu, işverene de en temel yükümlülüklerinden olan işçiyi gözetme ve eşit

davranma borcunu yüklemektedir. Bu durumda psikolojik taciz kapsamına girebilecek eylemler iş sözleşmesine aykırı davranışlar olduğu için haksız fiil ve borca aykırılık dolayısıyla işçinin kişilik hakkının ihlal edilmesi durumu ortaya çıkmaktadır.

Bununla birlikte İş Kanunu'nda tacizin sadece fiziksel yönünün inceleme konusu yapılmış olması ve psikolojik tacizden açık bir şekilde söz edilmemesiyle birlikte cinsel tacize ilişkin iki hüküm yer almaktadır. Bunlardan ilki madde 24/II-d'ye göre, işçinin diğer bir işçi ve üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemlerin alınmaması halinde, söz konusu işçi iş sözleşmesini haklı nedenlerle feshedebilecektir. Diğer hüküm madde 25/II-c ise, işçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması halinde, işverene söz konusu işçinin iş sözleşmesini haklı sebeplerle feshetme yetkisi vermektedir. Böylelikle, İş Kanunu'nun 24/ II-d nolu maddesinde, cinsel tacize maruz kalan işçiye, belirli veya belirsiz süreli iş sözleşmesini fesih hakkı tanınırken, aynı Kanunun 25/II-c nolu maddesi, işyerinde cinsel tacizde bulunan işçinin iş sözleşmesinin herhangi bir tazminat ödemeksizin işverence haklı nedenle feshini düzenlenmektedir. Bu düzenlemeler işçinin onur ve kişilik hakkının korunmasını öngören açık bir hükmü dile getirmektedir (İlhan, 2010: 1181).

Bununla birlikte Centel'e (2012: 26) göre İş Kanunu, taciz konusunda işçiyi, açık bir biçimde cinsel tacize karşı korumuş ve cinsel tacizde bulunacak işverene karşı, işçinin iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebilmesini öngörmüştür (m. 24/bent II f. B). Buna karşılık, işyerindeki psikolojik taciz konusunda, yasanın suskun kaldığı veya en azından bu tür tacize karşı açık bir düzenleme içermediği belirtilmelidir. Ayrıca İş Kanunu madde 24 ile 25'de gösterilmiş haklı neden gruplarının genel olarak sınırlı sayıda olmaları ve genişletilememelerinin esas olduğu, gözden uzak tutulmamalı ve psikolojik taciz uygulayan işveren karşısında işçinin, iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebilme imkânının madde 24/bent II' deki "benzerleri" sözcüğünden hareketle, oluştuğuna dikkat edilmelidir.

İşçiyi gözetme borcunun hukuki dayanaklarından bir diğeri de “İş Sağlığı ve Güvenliği” başlıklı İş Kanunu 77/I maddesidir. Süzek (2008)’e göre “İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksatsız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler”. İş sağlığı ve güvenliğini sağlamaya yönelik önlemleri almayan işveren bu hüküm gereği hem bir haksız fiil işleyerek hem de işçiyi gözetme borcunu yerine getirmemesinden dolayı borca aykırı davranışta bulunmuş sayılmaktadır (Aktaran; İlhan, 2010: 1182).

Bu değerlendirme uyarınca, işçinin fiziksel ve ruhsal sağlığı bir bütün şeklinde ele alınarak işçinin sağlığını koruma yükümlülüğü kapsamında değerlendirilmelidir. Ayrıca işçinin psikolojik sağlığının tacizlere karşı korunmasının işverenin gözetme yükümlülüğü kapsamında olduğu sonucu çıkarılabilmektedir (Mollamahmutoğlu, 2005).

Türk iş hukukunda işçiye yönelik psikolojik taciz ile ilgili açık ve doğrudan bir düzenleme olmamakla birlikte bu davranış biçimlerine temas eden hiçbir hükmün olmadığı da söylenememektedir. Çünkü Türk iş hukuku psikolojik taciz niteliğindeki davranışlara karşı yetersiz de olsa koruyucu bir hukuki yapı oluşturmaktadır (Bayram vd., 2008).

Bununla birlikte Centel’e (2012: 23) göre ise 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6098 sayılı Borçlar Kanunu öncesinde işyerindeki psikolojik tacize karşı herhangi bir özel düzenleme söz konusu olmadığından, Borçlar Kanunu’nun yürürlüğe girmesine kadarki dönemde psikolojik taciz sorunları, genel hükümlere göre hukuki çözüme kavuşturulmaya çalışılmıştır. Ancak söz konusu hükümler genel nitelikte olduklarından, psikolojik tacize karşı etkili bir hukuki korumanın bu dönemde sağlandığı söylenememektedir.

2.4.2.6 Borçlar Kanunu

İşyerindeki psikolojik taciz olaylarına karşı hukuki koruma yaratma amacıyla, 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6098 sayılı Borçlar Kanunu'nun 417'nci maddesi ile düzenleme getirilmiştir. Bu anlamda, söz konusu düzenleme, Türk hukuk sisteminde psikolojik tacizi açık bir biçimde ilk kez ele alan hükümdür. Daha önceki düzenlemeler içerisinde işyerindeki psikolojik tacize karşı herhangi bir özel düzenleme söz konusu olmadığından, bu döneme kadarki süreçte psikolojik taciz sorunları, genel hükümlere göre hukuki çözüme kavuşturulmaya çalışılmıştır (Centel, 2012: 30).

“İşçinin Kişiliğinin Korunması” başlıklı 417'nci madde psikolojik tacizi aşağıdaki şekilde düzenlemiştir.

“İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

İşveren, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür.

İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir.”

Söz konusu madde kanunlarımızda psikolojik tacize ilk kez yer verilmesi açısından oldukça önemlidir. Bununla birlikte Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

tarafından yayımlanan “İşyerinde Psikolojik Taciz Bilgilendirme Rehberi”nde yer verilen madde gerekçesi ise aşağıda yer almaktadır (ÇSGB, 2013a).

417’nci maddede genel olarak işçinin kişiliğinin korunması düzenlenmektedir. Maddenin birinci fıkrasında, işverenin işçinin kişiliğini koruması, kişiliğine saygı göstermesi, sağlığını gözetmesi, işyerinde ahlâka uygun bir düzenin gerçekleşmesini sağlama yükümlülüğü öngörülmektedir.

İşverenin, işçinin sağlığını korumak amacıyla hastalandığında onu çalışmaya zorlamama, tedavisi için gerekli izinleri verme, gerektiğinde işyerinde acil tedavi imkânlarını sağlama gibi yükümlülükleri söz konusudur. Böylece, işçilerin rahat ve huzur içinde çalışabilecekleri bir ortamın sağlanması amaçlanmıştır. Bunun bir ölçüsü olarak işverenin işyerinde “ahlâka uygun bir düzeni gerçekleştirmekle” yükümlü olduğu kabul edilmiştir. Bu yükümlülüğünün diğer bir görünümünü ise işverenin, işçilerin cinsel tacize uğramamaları için gerekli önlemleri alması oluşturmaktadır. İşveren, bu amaçla, işçilerin derhâl yardım isteyebilecekleri bir güvenlik sistemi kurma, güvenlik personeli bulundurma gibi cinsel tacizle karşılaşma tehlikesini ortadan kaldırmaya yönelik uygun önlemleri almakla yükümlüdür.

“Psikolojik tacizi” maddeye ekleyen Komisyon’un değişiklik gerekçesinde yapılan düzenleme ile işçinin onur ve saygı gösterilmek dâhil bütün kişilik değerlerinin korunması yükümlülüğü düzenlenmiş, cinsel tacizin yanında psikolojik tacizin de (işyerinde psikolojik taciz-mobbing) kişilik değerlerini ihlal eden sebepler kategorisinde sayıldığı vurgulanmıştır.

Sevimli’ye (2013: 112) göre Türk Hukukunda, kişilik değerlerinin tüketici şekilde sayımından kaçınılmaktadır. Bunun nedeni, yaşam içerisinde değişen ve çeşitlenen kişilik değerlerinin ve teknolojinin ilerlemesiyle bunlara yönelen saldırı şekillerinin de başkalaşmasıdır. Bu tutum aynı zamanda kişiliği oluşturan değerlerin birbirinden kesin çizgilerle ayrılmasının mümkün olmamasıyla da ilişkilidir. Kişilik değerlerinin tüketici şekilde sıralanması mümkün olmamakla birlikte, kişinin yaşamı, beden bütünlüğü, sağlığı, onuru, saygınlığı, özel yaşamı, ismi, görüntüsü ve sesi,

ekonomik geleceği, işyeri içindeki konumu ve düşünce özgürlüğünün kişilik değerleri arasında yer aldığı noktada duraksama yoktur. Ancak belirtildiği üzere kişiliği oluşturan değerler bunlarla sınırlı değildir.

Sevimli'nin (2013: 110) ifade ettiği gibi Borçlar Kanunu 417'nci madde genel olarak işverenin işçiyi koruma borcunu düzenleyen normdur. İşverenin işçiyi koruma borcu, işverence, işçinin çalışması nedeniyle karşılaşılabileceği tehlikelerden korunması, bu konuda önlem alınması ve onun çıkarlarına zarar verecek davranışlardan kaçınılması şeklinde ortaya konur ve işçinin bağlılık (sadaikat) borcunun karşısında yer aldığı kabul edilmektedir.

Bununla birlikte Centel'e (2012: 31) göre ise 417'nci maddenin psikolojik taciz konusunda farkındalık sağlamaya çalıştığı söylenmekle birlikte buna karşın, psikolojik tacize karşı uygulanacak yaptırımlar konusunda, Borçlar Kanunu'nun suskun kaldığı, işçiyeye açık olarak özel bir koruma sağlamadığı görülmekte ve eleştirilmektedir. Buna göre, psikolojik taciz konusunda, iş sözleşmesinin feshine ilişkin genel hükümlerin, uygulama alanı bulması söz konusudur. Önümüzdeki dönemdeki psikolojik tacize ilişkin yargı kararlarından ise uygulama için yaptırım konusunda gerekli açıklığın sağlanması beklenmektedir.

2.4.3 Türkiye'nin Taraf Olduğu Uluslararası Belgeler

Anayasanın “Milletlerarası Antlaşmaları Uygun Bulma” başlıklı 90'ıncı maddesinde “Usulüne göre yürürlüğe konulmuş milletlerarası antlaşmalar kanun hükmündedir. Bunlar hakkında Anayasaya aykırılık iddiası ile Anayasa Mahkemesine başvurulamaz. Usulüne göre yürürlüğe konulmuş temel hak ve özgürlüklere ilişkin milletlerarası antlaşmalarla kanunların aynı konuda farklı hükümler içermesi nedeniyle çıkabilecek uyuşmazlıklarda milletlerarası antlaşma hükümleri esas alınır.” hükmüne yer verilmiştir.

Diğer taraftan sözleşmeler dışındaki düzenlemeler bakımından özellikle Avrupa Birliği (AB) normlarının da Türkiye için bağlayıcılığı söz konusudur. Tam üyelik görüşmelerinin devam etmesi ve aday ülke konumunda olması dolayısıyla Türkiye iç hukukunu AB yönergeleri ile uyumlu hale getirmekle de yükümlüdür (Koçak ve Hayran, 2011: 1117).

Bu kapsamda içeriğinde psikolojik tacize yönelik hükümlere yer verilen Türkiye tarafından onaylanan, uyulması gereken ve uluslararası politikalara yön veren düzenlemeler aşağıda yer almaktadır.

2.4.3.1 Avrupa Sosyal Şartı (Gözden Geçirilmiş)

Türkiye tarafından 22 Mart 2007 tarihinde onaylanan Avrupa Konseyi Avrupa Sosyal Şartı'nın (Gözden Geçirilmiş) "Onurlu Çalışma Hakkı" başlıklı 26'ncı maddesinde psikolojik tacize ilişkin hükümlere yer verilmiştir (Avrupa Sosyal Şartı, 1996).

"Onurlu Çalışma Hakkı" madde 26'ya göre "Akit taraflar, tüm çalışanların onurlu çalışma haklarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla işverenlerin ve çalışanların örgütlerine danışarak,

- 1- Çalışanların işyerinde ya da işle bağlantılı cinsel taciz konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunun engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı;
- 2- Çalışanların birey olarak işyerinde ya da işle bağlantılı olarak maruz kaldıkları kınanılacak ya da açıkça olumsuz ya da suç oluşturan, yinelenen eylemler konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunların engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı; taahhüt ederler.

2.4.3.2 AB Yönergeleri

5 Temmuz 2006 tarihli “İstihdam ve İş Yaşamında Kadınlar ve Erkekler Arasında Fırsat Eşitliği ve Eşit Davranma İlkesi” başlığını taşıyan Avrupa Parlamentosu ve Konseyi’nin 2006/54/EC Sayılı yönergesi ülkemizce kabul edilmiştir ve bağlayıcılığı söz konusudur (AB Yönergesi 2006/54/EC, 2006).

Yönerge’nin tanımlar başlığını taşıyan 2’nci maddesinin 1’inci Fıkrasının (c) bendinde tacizin tanımına yer verilmiştir. Taciz: “Bir kişinin cinsiyeti ile ilgili istenmeyen davranışların, kişinin onurunu çiğneme ve yılgınlık uyandırıcı, hasmane, haysiyet kırıcı, aşağılayıcı veya saldırgan bir çevre yaratma amacıyla veya bu sonucu doğuracak şekilde ortaya çıkması hali” şeklinde tanımlanmıştır.

Yönergenin başlangıç metninin 6 ve 7’nci bentlerinde ise taciz ve cinsel taciz konularında aşağıdaki esaslara yer verilmiştir.

(6) Taciz ve cinsel taciz, kadın ile erkek arasında eşit muamele ilkesine aykırıdır ve bu Direktifin amaçları bakımından cinsiyet temelli bir ayrımcılık teşkil eder. Bu ayrımcılık biçimleri yalnızca iş yerinde değil, aynı zamanda istihdam, mesleki eğitim ve terfi olanaklarına ulaşma bağlamında da ortaya çıkar. Bu yüzden bunlar yasaklanmalıdır ve etkin, orantılı ve caydırıcı cezalara tabi tutulmalıdır.

(7) Bu bağlamda işverenler ve mesleki eğitimden sorumlu olanlar cinsiyet temelli ayrımcılığın bütün biçimleriyle mücadele etmek için ve özellikle istihdam, mesleki eğitim ve terfi olanaklarına ulaşma konusunda ve işyerinde taciz ve cinsel tacize karşı ulusal hukuk ve uygulamalara uygun olarak tedbir almaları hususunda teşvik edilmelidir.

Bununla birlikte Avrupa Birliği (AB)’nin 2000/78/EC sayılı “İstihdam ve İşte Eşit Davranma İlkesine İlişkin Çerçeve Yönergesi” ve 2000/43/EC sayılı “Kişiler Arasında Irk ve Etnik Kökene Dayanılmaksızın Eşit Davranılması İlkesinin Hayata

Geçirilmesine Dair Yönergesi” de benzer olarak cinsiyet, ırk veya etnik köken nedeniyle ayrımcılık yapma amacı taşıyan psikolojik tacizi hukuka aykırı kabul etmektedir (Karatuna ve Tınaz, 2010).

Psikolojik tacizin AB’de yasal olarak düzenlenebilmesi için yapılan girişimler arasında mesleki eğitim, terfi ve çalışma koşullarına erişimde erkek ve kadınlara eşit muamele prensibinin uygulanması hakkındaki 76/207/CEE sayılı AB yönergesinde değişiklik yapan 2002/73/CE sayılı bir yönergesi de bulunmaktadır. Söz konusu yönergede üye devletler işyerindeki taciz ve cinsel tacizlerin önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması hususunda cesaretlendirilmektedir (Akgeyik vd., 2013).

2.4.3.3 ILO Sözleşmeleri

İşyerinde şiddetin önlenmesi, kadın ve erkeklere eşit olanakların sunulması ile çalışma barışının sağlanması konusunda ILO’nun ilgili sözleşmeleri önemli bir referans kaynağıdır. İşyerinde şiddet olgusu ile doğrudan ilgili olan üç temel sözleşme bulunmaktadır (ILO 1966, 2004a,b).

- 111 Sayılı Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi
- 155 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşme
- 161 Sayılı İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin Sözleşme

111 Sayılı Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi Türkiye tarafından 1966 yılında onaylanmıştır. Söz konusu Sözleşme’ye göre "Ayrıım" deyimi;

“İrk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal menşe bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutmayı,

İlgili üye ülkelerin, varsa temsilci, işçi ve işveren örgütleri ve diğer ilgili makamlarla istişare etmek suretiyle tespit edeceği, meslek veya iş edinmede veya edilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan bütün diğer ayrımcılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutmayı” ifade etmektedir.

Diğer bir sözleşme ise Türkiye tarafından 2004 yılında onaylanmış olan 155 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşme’dir. Sözleşmeye göre her üye ülkenin ulusal koşulları dikkate alarak işçi ve işveren örgütlerine danışarak iş güvenliği, iş sağlığı ve çalışma ortamına ilişkin tutarlı bir ulusal politika geliştirme ve uygulama yükümlülüğü bulunmaktadır. Sözleşmede belirtilen sağlıklı ve güvenli iş ortamlarının sağlanması yönünde geliştirilecek ulusal politikalar kapsamında, iş sağlığı ve güvenliğini sağlamak üzere gerekli tedbirlerin alınması, denetimlerin yapılması, istatistiklerin tutulması ve eğitimlerin verilmesi öngörülmektedir.

İşyeri şiddetinin önlenmesine ilişkin bir diğer ILO Sözleşmesi de Türkiye tarafından 2004 yılında onaylanan 161 Sayılı İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin Sözleşmesidir. Sözleşmenin amacı işle ilgili en uygun fiziksel ve zihinsel sağlık koşullarını karşılayacak düzeyde, güvenli ve sağlıklı bir iş ortamının oluşturulması, sürdürülmesi ve işçilerin fiziksel ve zihinsel sağlık durumlarını dikkate alacak şekilde, onların yeteneklerine uygun biçimde işin uyarlanmasıdır. Sözleşmede sağlıklı ve güvenli bir iş ortamının yaratılması bağlamında her üye ülkeye ulusal şartları kapsamında ilgili işçi ve işveren örgütlerine danışmak suretiyle ulusal politikalar geliştirmesi ve uygulaması görevleri verilmektedir.

2.4.3.4 BM İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi

Türkiye’nin de üyesi olduğu Birleşmiş Milletlerin bütün üyeleri tarafından onaylanan ve 1948 yılında ilan edilen İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi’nde, “Bütün insanlar özgür doğarlar, eşit haklara ve değere sahiptirler. Akıl ve vicdan

sahibi olarak, birbirlerine karşı kardeşlik anlayışıyla davranmalıdırlar.” hükmüne yer verilmiştir (BM, 1948).

Bununla birlikte başka önemli bir BM insan hakları sözleşmesi olan 1976 yılında yürürlüğe girmiş “Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklara İlişkin Uluslararası Sözleşmesi” de her bireyin işyerinde adil ve uygun koşullarda bulunma hakkına sahip olduğunu kabul etmektedir. Bu hak çalışanlar için eşit, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları olarak ifade edilmektedir (BM, 1976).

Söz konusu evrensel bildirgeler tarafından ortaya koyulan insanların yaşama ve çalışma hakları ile koşulları mobbingin önlenmesi ve ortadan kaldırılması açısından büyük önem teşkil etmektedir.

2.4.3.5 BM Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW)

Kadın-erkek eşitliğinin sağlanması konusunda yapılan en önemli çalışmaların başında “Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi” (CEDAW) gelmektedir. 1979 yılında kabul edilen sözleşme Türkiye tarafından 1985 yılında imzalanmış ve 1986 yılında yürürlüğe girmiştir. Sözleşmenin esas amacı kalıplaşmış kadın-erkek rollerine dayalı olan önyargılar ile geleneksel ve benzer ayrımcılık içeren her türlü uygulamanın ortadan kaldırılmasını sağlamaktır (United Nations, 1979).

Sözleşme’ de, yaşamın tüm alanlarını kapsayan bütüncül bir yaklaşımla eşitlik tanımlanmaktadır. Kadınlara yönelik eşitsizliklerin ortadan kaldırılması amacıyla eşitliğin sağlanabilmesi için taraf ülkeleri düzenleme yapmaya zorlayan sözleşmenin “Çalışma Hakkı” başlıklı 11’inci maddesinde kadınların istihdamda karşılaştıkları eşitsizliklerin giderilmesine yönelik düzenlenmeye yer verilmiştir.

İstihdamda ayrımcılığın kaldırılması için uygun önlemlerin alınması, çalışma hakkı, eşit istihdam olanaklarından yararlanma hakkı, mesleğini özgürce seçme hakkı, yükselme ve iş güvencesi hakkı, eşit ücret hakkı, eşdeğer bir iş için işlem eşitliği hakkı, sosyal güvenlik hakkı ve çalışma şartları güvenliği hakkı konularında aynı hakların tanınmasını sağlamak için tüm uygun önlemlerin alınması, ayrıca evlilik ya da analık nedeniyle ayrımcılığı önlemek ve gerçek çalışma haklarını güvenceye almak için uygun önlemler alınmasının üstlenmesi konuları da hüküm altına alınmaktadır (Yorgun, 2010: 178).

İlgili düzenleme istihdamda ayrımcılığın önlenmesi açısından uygun önlemlerin alınması hususunu hüküm altına aldığından işyerinde psikolojik tacizin de (mobbing) bu hükümler çerçevesinde değerlendirilerek önlenmesi söz konusu olup önem arz etmektedir.

2.4.3.6 Kadınlara Yönelik Şiddet ve Ev İçi Şiddetin Önlenmesi ve Bunlarla Mücadeleye Dair Avrupa Konseyi Sözleşmesi (İstanbul Sözleşmesi)

11 Mayıs 2011 tarihinde İstanbul'da imzaya açılan ve Türkiye tarafından 24 Kasım 2011'de onaylanarak 29 Kasım 2011 tarihinde yürürlüğe giren “Kadına Yönelik Şiddet ve Aile İçi Şiddetin Önlenmesi ve Bunlarla Mücadeleye İlişkin Avrupa Konseyi Sözleşmesi (İstanbul Sözleşmesi), kadına yönelik şiddet alanında yasal çerçeve oluşturan ve uluslararası bağlayıcılığa sahip ilk düzenlemedir. Ve Türkiye, Avrupa Konseyi'nin ilgili sözleşmesine taraf olan ilk ülke olmuştur.

İstanbul Sözleşmesi'nin “Maddi Hukuk” başlıklı 5. Bölümünün 33'üncü maddesinde psikolojik şiddete ilişkin düzenleme bulunmaktadır. 33'üncü maddede “Taraf Devletler, zorlama veya tehditle bir kişinin psikolojik bütünlüğünü ciddi bir şekilde bozan kasıtlı davranışların cezalandırılmasını sağlamak üzere gereken yasal veya diğer tedbirleri alır.” hükmüne yer verilmektedir. Sözleşmenin hükümlerini

açıklayan Açıklayıcı Kitaba bakıldığında şu şekilde ifade edilmektedir (İstanbul Sözleşmesi, 2011):

“Metni hazırlayanlar, zorlama veya tehdit yoluyla bir kişinin psikolojik sağlığını ciddi biçimde bozan kasıtlı davranışlara karşı yaptırım getirme konusunda anlaşmaktadır. “Kasıtlı” sözcüğünün yorumu iç hukuka bırakılmakla birlikte davranışın kasıtlı olması zorunluluğu suçun tüm yönleriyle ilişkili hale getirilmektedir.

Suçun boyutları, bir kişinin psikolojik sağlığını çeşitli araç ve yöntemlerle ciddi biçimde bozabilecek kasıtlı davranışlarla sınırlandırılmaktadır. Bu hükmün kapsamına girebilmek için zora başvurulması veya tehdit ögesinin var olması gerekmektedir.

Bu hüküm tek bir olaydan ziyade bir davranış sürekliliğiyle ilgilidir. Amaç (aile içinde veya dışında) bir zaman süresinde ortaya çıkan istismarcı bir davranış biçiminin suç teşkil eden doğasını görmektir. Psikolojik şiddet başka ortamlarda da, örneğin işyerlerinde veya okullarda da görülebilmektedir. Sözleşme’de psikolojik şiddetin suç sayılması ilkesi muhafaza edilirken, belirli bir Tarafın hukuk sisteminin bu tür davranışlar için yalnızca cezai olmayan yaptırımları öngördüğü durumlarda belirli bir esneklik sağlanmaktadır. Ancak, Taraflar ister cezai ister cezai olmayan yaptırımları tercih etmiş olsunlar, bu yaptırımlar etkili, orantılı ve caydırıcı olmalıdır.”

Söz konusu düzenlemenin zora başvurma, tehdit, süreklilik unsurları ile iş yerinde görülebilmesine yapılan vurgu Sözleşme kapsamında sağlanması öngörülen korumanın mobbing mağdurlarını da içeren bir yönü olduğunu düşündürmektedir. Öte yandan Sözleşme’de öncelikli olarak psikolojik şiddetin suç sayılmasına ilişkin bir vurgu yapılmakla birlikte konu hakkında cezai olmayan yaptırımlara başvurma konusunda da taraf devletlere takdir hakkı tanındığı görülmektedir. Bu bakımdan

psikolojik şiddetin iş yerindeki bir görünümü olarak mobbingin de bu çerçevede ele alınmasının mümkün olduğu değerlendirilmektedir.

Yakın zamanda hazırlanan ve imzaya açılan ilgili sözleşmede işyerindeki psikolojik şiddete de (mobbing) yer verilmesi ve Sözleşmeye taraf olan ilk ülkenin Türkiye olması mobbinge dair yürütülecek olan çalışmalar açısından umut vericidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MOBBİNGİN KADIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA

Bu bölümde işyerinde psikolojik tacizin mağdurlar, işyerleri, mağdurların aile ve yakın çevreleri ile toplum ve ülke ekonomisi üzerinde yarattığı olumsuz etkilere, Türkiye’de kadınların mevcut durumuna dair istatistiki verilere ve toplumsal cinsiyete yer verilerek özellikle mobbingin kadın çalışanlar üzerindeki etkilerine ilişkin gerçekleştirilen araştırmanın amacı, yöntemi, sınırlılıkları ve bulguları ile ilgili bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

3.1 Mobbingin Etkileri

Mobbing son derece tehlikeli ve zarar verici bir olgudur. Amaç işyerinde kurban olarak seçilmiş bireyin psikolojik taciz ile yıpratılması ve yıldırılmasıdır. Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik baskıların etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2006a).

Birey üzerinde zamanla oluşan birikimli zararlarla birlikte psikolojik tacizin sadece tacizde bulunan/bulunanlar ile kurban arasında gelişen bir süreç olmadığı aşikârdır. Söz konusu olgunun olumsuz sonuçlarının bir zincir etkisi yaratarak kişilerden, ailelere, kurumlara ve hatta topluma doğru yayıldığını söylemek mümkündür (Güngör, 2008).

Bu başlık altında mobbingin işyeri, aile-yakın çevre, toplum ve ülke üzerindeki etkileri ve sonuçları hakkında bilgi verilecektir.

3.1.1 Mobbingin Birey Üzerindeki Etkileri

Bilindiği üzere mobbingin amacı mobbing uygulanan kişiyi savunmasız ve yardım alamaz hale getirmektir. Bireyi yıldırma amacıyla yapılan eylemler uzun bir süre boyunca ve sıklıkla devam ederek kişiyi iş yaşamından dışlamak için kasıtlı olarak uygulanmaktadır.

Leymann (1992) tarafından da ifade edildiği gibi bu süreçte işyerinde yaşadığı mobbing dolayısıyla birey üzerinde bazı psikolojik ve fizyolojik sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Mobbing sonucu birey üzerinde oluşan belirtiler şu şekilde sıralanabilmektedir.

- **Zihinsel Belirtiler:** Hatırlama ve konsantrasyon bozuklukları, isteksizlik, moral bozukluğu, hissizlik, kolay sinirlenme, huzursuzluk, saldırganlık, güvensizlik ve yenilgi duygusu.
- **Fiziksel ve Ruhsal Belirtiler:** Gece kâbusları, karın ve mide ağrısı, ishal, kusma, halsizlik, iştah kaybı, boğaz kuruluğu, ağlama, yalnızlık duygusu.
- **Sinir Sistemi Belirtileri:** Göğüs ağrısı, terleme, ağız kuruluğu, kalp çarpıntısı, nefes alamama, tansiyon değişikliği.
- **Kas Gerginliği Belirtileri:** Sırt ağrısı, boyun ağrısı, kas ağrısı.
- **Uyku Problemi Belirtileri:** Uykuya dalmada zorluk, aralıklı uyku, erken uyanma.
- **Hareket Zorluğu Belirtileri:** Bacaklarda güçsüzlük, zayıflık, baygınlık, titreme.

Ayrıca uzun süreli duygusal saldırılar sonrasında çoğu kurban, “Travma Sonrası Stres Bozukluğu” (TSSB) yaşayabilir. Aşırı tehdit ve tehlike sonucu tedirginlik, sürekli endişe hali, panik atak, intihara ya da cinayet işlemeye yatkınlık duygusu vb. semptomlar görülebilmektedir.

Bununla birlikte yapılan araştırmalar sonucu mobbing mağdurları üzerinde görülen etkiler yukarıda ifade edildiği şekilde ortaya koyulmuş olsa da Niedl’e (1996) göre psikolojik tacize bağlı rahatsızlıklarda cinsiyet farkı görülmektedir. Avusturya’da yapılan bir araştırmada kadınların yüksek kaygı seviyesinde olduğu gibi psikosomatik rahatsızlıklardan da erkeklerden daha fazla şikâyetçi oldukları belirlenmiştir. Benzer sonuçlar Almanya’da gerçekleştirilen araştırmada da elde edilmiş olup kadınlar erkeklerden daha fazla kaslarla ilgili gerilim ağrıları ve depresyon belirtileri bildirmişlerdir (Aktaran; Minibaş Poussard ve İdiğ Çamuroğlu, 2009).

Tınaz’a (2006a) göre de mobbingin uygulanması sürecinde kadınlar ve erkekler arasında tacize karşı sergiledikleri davranışlar açısından farklılıklar olması beklenmektedir. Kadın ve erkeğin toplumsal cinsiyet rolleri gereği çocuklukta yetişme tarzları ve kişilik gelişimindeki farklılıklar nedeniyle, hem çatışmada verdikleri tepkilerde hem de mobbing uygulama tarzında farklılık göstermesi beklenen bir sonuç olmaktadır. Genelde erkek çocukların, aralarındaki çatışmayı dövüşme, kavga etme gibi saldırgan davranışlarla doğrudan doğruya çözmesi ile birlikte kız çocuklarının çatışmayı, küçük kıskançlıklar, darılmalar, arkadan konuşmalarla daha dolaylı şekilde çözümlenmeleri iş hayatında maruz kaldıkları mobbinge karşı verecekleri tepkiye de biçim kazandırmaktadır.

3.1.2 Mobbingin İşyeri Üzerindeki Etkileri

Mobbingin birey üzerinde olduğu kadar işyeri üzerinde de tahrip edici sonuçları oluşmaktadır. İşyeri açısından oluşan sonuçlar ilk etapta ekonomik nitelikli olup sonrasında ağır sosyal sonuçların da oluşması kaçınılmazdır. Çalışanların içinde

buldukları çalışma koşullarından memnun olmaması, taciz edici davranışlara maruz kalmaları, ekip çalışması ve birliktelik ruhunun bozulmasıyla başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkması engellenmektedir. Bu da ilgili işletmenin, kurumun acımasız bir rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında prestijini kaybetmesine sebep olmaktadır (Tınaz, 2006a).

Güngör'e (2008) göre farklı bir açıdan özellikle hizmet sektöründe psikolojik tacize uğramış olan kurbanın performansında yaşanan düşüşün doğrudan hizmet verilmekte olan müşteriye de yansıdığı söylenebilmektedir. Dolayısıyla hizmet kalitesinde meydana gelen düşüş nedeniyle de müşteriler veya hizmet alanların kurum hakkındaki düşünceleri olumsuz yönde değişebilmektedir.

Kurbanların uğradıkları taciz nedeniyle işten ayrılmaları, bireyler açısından olduğu gibi kurum açısından da önemli bir maliyet yaratmaktadır. Bu kişiler kurum için önem arz eden, kilit noktalarda görev yapan veya gelecek vaat eden çalışanlar olabilmektedirler. Kurum, bu kişileri kaybetmesinin maliyetine ek olarak yeni işe alınacak kişiler için işe alma, eğitim gibi maliyetlere de katlanmak durumunda kalmaktadır (Güngör, 2008).

Örneğin Xerox firması, mobbing sonucunda oluşan işçi devrine ilişkin çarpıcı maliyetler ortaya koymaktadır. Üst düzey bir yöneticinin firmaya maliyeti yaklaşık 1 ila 1,5 milyon dolar ve ortalama bir çalışanın değişiminin maliyeti ise kişi başına yaklaşık 2 bin ila 13 bin dolar arasında değişmektedir (Akgeyik vd., 2013).

Ek olarak mobbing sebebiyle işyerinden uzaklaşmak ve mobbing uygulayıcısı ile karşılaşmamak için kullanılan hastalık izinleri de maliyeti artırmakta ve verimliliği düşürmektedir. Mobbing mağdurlarının istifaya zorlandıklarını veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadelenin de işyerine, işverene mali bir yük getirmesi beklenmektedir (Tınaz, 2006a).

Ayrıca psikolojik tacize maruz kalanlar ile psikolojik tacize şahit olanlar arasında bir karşılaştırma yapıldığında özellikle çalışma performansı açısından değerlendirildiğinde mobbinge şahit olanların en az maruz kalanlar kadar olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir (Güngör, 2008).

3.1.3 Mobbingin Aile -Yakın Çevre Üzerindeki Etkileri

İşyerinde yaşanan psikolojik taciz süreci bireyin sadece işyerindeki huzurunu ve verimliliğini değil aynı zamanda kişinin özel ve aile hayatını da olumsuz yönde etkilemektedir.

Psikolojik taciz kurbanları yaşadıkları sonucunda sosyal etkileşimden kaçınırlar, aile bağları ve arkadaşlık ilişkileri zayıflar, ailelerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmemeye başlarlar. Mağdurların yaşadıkları korku ve öfkeyi dışa vurarak çevrelerindekiyle yansıtmaları sonucu zaman zaman tam tersi bir durum da yaşanabilmektedir. Çevredeki bu kişiler de çoğu zaman kurbanların yaşadıkları sürece dahil olmayan, aile ve arkadaş çevresindeki insanlar olmaktadır. Görüleceği üzere tüm yaşananlar mobbing mağdurlarının aile ve arkadaş çevrelerindeki ilişkilerine yansiyarak, yaşam kalitelerini olumsuz yönde etkilemektedir (Güngör, 2008).

Tınaz'a (2006a) göre de işyerinde yaşanan psikolojik tacizin bireyin özel yaşamına olan uzantısı dolayısıyla karı-koca ilişkilerinin, ebeveyn-çocuk ilişkilerinin ve ayrıca çocukların psikolojik gelişimlerinin olumsuz etkilenmesi söz konusudur. Yaşanan çaresizlikler, çatışmalar sonucunda eşlerin boşanması, ailelerin dağılması, yaşanan olaylardan kaynaklanan üzüntüler, kırgınlıklar, çocukların aile ortamında edindiği olumsuz tecrübeler ve çeşitli tedavi masrafları ile aile gelirinde ortaya çıkan kayıplar olası sonuçlar arasında yer almaktadır.

Bununla birlikte "Çifte Mobbing" durumu da ortaya çıkabilmektedir. Mobbing kurbanı iş yaşantısında karşılaştığı psikolojik terör olayını evine taşıdığında

eşlerin, çocukların, anne ve babaların bundan olumsuz etkilenmesi sonucu stres dolaylı olarak onlara da taşınmış olmaktadır. Ailelerin çabaları da işe yaramadığında, bu kez onlar da bir nevi çaresizlik, ümitsizlik ve tükenmişlik yaşamakta ve kriz tüm aile bireylerini bir şekilde yakalamaktadır. Aile bireyleri bir sünger misali krizi belli ölçüde özümleyebilmekte, ancak bu okyanusun içinde zaten tamamen dolmuş bir sünger gibi, hiçbir sıkıntıyı kaldıramayacak duruma gelmektedir. Bu şekilde aile bireylerinin de mobbing sendromuna yakalandığı iki taraflı yıldırma hareketi “Çifte Mobbing” olarak ifade edilmektedir (Çobanoğlu, 2005).

Bu kapsamda psikolojik taciz sürecinde aile bireylerinin işyerinde mobbinge maruz kalan bireyin zor zamanlarında anlayışlı olması, duygu ve düşüncelerini anlayarak destek olması son derece önemlidir.

3.1.4 Mobbingin Toplum ve Ülke Ekonomisi Üzerindeki Etkileri

Çalışan insanların zamanının büyük bir bölümü iş yerinde geçmektedir. Bireyin işinde, işyerinde edindiği saygınlık, onun aynı zamanda toplumda edindiği yerin ve saygınlığın da bir göstergesi olması açısından çalışma yaşamı hem bireyin hayatında hem de toplum içerisinde önemli bir yere sahiptir (Tınaz 2006a).

Psikolojik taciz sonucu çalışanlar üzerinde ve işyerlerinde ortaya çıkan olumsuzlukların pek çoğunun toplum üzerinde de yansımaları gözlemlenmektedir. Bazı durumlarda bu yansımalar birer maliyet kalemi olarak ele alınabilmektedir (Güngör, 2008).

Bu kapsamda Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından yayımlanan “İşyerinde Psikolojik Taciz Bilgilendirme Rehberi”nde “Mobbingin Ülke Ekonomisine Muhtemel Etkileri” başlığı altında yer verilen araştırmalardan bazıları aşağıda yer almaktadır (ÇSGB, 2013a).

- Leymann'ın 1990 yılında yapmış olduğu çalışmalara dayanan verilere göre işyerinde psikolojik tacize uğrayan bir kişinin yıllık örgütsel maliyetinin 30.000 ila 100.000 dolar civarında olduğu ifade edilmektedir (Leymann, 1990: 123).
- Birleşik Krallık Sağlık ve Güvenlik Bakanlığı'nın 1996 yılında yayınladığı rapora göre işyerinde psikolojik taciz gibi işyeri sorunlarının neden olduğu iş stresinin, ülke ekonomisine yıllık maliyetinin yaklaşık 4 milyar sterlin olduğu tespit edilmiştir.
- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün 2000 yılının Ekim ayında yayınladığı rapora göre, Almanya'da her yıl psikolojik sağlık problemleri nedeniyle alınan izinler 2,2 milyon dolar maliyete neden olmaktadır.

İşyerinde uygulanan psikolojik taciz çalışma ilişkilerini bozmakta, toplumda mutsuz bireyler ve aileler oluşmasına sebep olmaktadır. Bireylerin ve ailelerin psikolojik sağlık problemleri ileri bir noktaya taşınarak intihar teşebbüslerine kadar varabilmektedir. Bu kapsamda Alman Federal Çalışma Bakanlığı verilerine göre intiharların yüzde 10'unun işyerindeki psikolojik taciz nedeniyle meydana geldiği ortaya koyulmaktadır (ÇSGB, 2013a).

Bununla birlikte psikolojik taciz nedeniyle ruhsal ve fiziksel bir takım rahatsızlıklar dolayısıyla tedavi olan mağdurların uzun dönemli tedavi masrafları ve işe devamsızlıkları dolayısıyla meydana gelen iş kayıplarının topluma bir maliyet olarak yansıdığı görülmektedir. Yapılan bir çalışma ile bu maliyet 2000 yılında İngiltere'de 1,5 milyar sterlin olarak tahmin edilmiştir. Ayrıca stres ve psikolojik taciz nedeniyle oluşan maliyetlerin yanı sıra, yabancılaşıma, işten çıkarılma veya ayrılma dolayısıyla artan işsizlik ve mobbing davalarından ötürü mahkemelerin meşgul edilmesi de toplum üzerindeki olumsuz etkiler arasında yer almaktadır (Güngör, 2008).

Vaktinden önce emekli olan, çalışma gücü ve azmini yitiren, uzun yıllar boyu çalışıp üretime katkıda bulunacak bireylerin psikolojik taciz sonucu istifa etmeyi tercih ederek evlerinde körelmesi, dolaylı olarak ülkede verimliliğin düşmesine de sebep olmaktadır.

Gardner ve Johnson'ın (2001) ifade ettiği gibi işe devamsızlıkla ilgili olarak Amerikan Stres Enstitüsü'nün yapmış olduğu bir araştırmaya göre her gün yaklaşık bir milyon çalışan stres kaynaklı rahatsızlıklardan ötürü işe gidememektedir. Buna bağlı olarak devamsızlıktan ötürü Amerika'da yıllık 550 bin işgünü kaybı oluşmaktadır. Bu kaybın parasal karşılığı ise 300 milyar dolara tekabül etmektedir (Aktaran; Akgeyik vd., 2013).

Ayrıca Psikolog Michael H. Harrison'ın, ABD'de 9000 kamu çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, kadınların %42'sinin erkeklerin ise %15'nin son iki yılda psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığı ve bunun maliyetinin ise 180 milyon dolar olarak hesaplandığı belirtmektedir.¹

Tınaz'a (2006a) göre genel olarak ifade edilecek olursa mobbing dolayısıyla yaşanan sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması, sigorta masraflarındaki ve işsizlik oranındaki artış, nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları, devletin sağladığı yardım programlarına yönelik talebin çoğalması ve erken emeklilik oranının artması, tüm toplumun katlanmak zorunda olduğu ekonomik maliyet olarak belirtilebilmektedir.

Söz konusu araştırmalar ve analizler sonucu mobbingin, birey, işyeri, aile ve toplum üzerindeki psikolojik ve ekonomik maliyetlerine dair sonuçların yer aldığı bir tablonun paylaşılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

¹ <http://tr.wikipedia.org/wiki/Mobbing>

Tablo 3.1. Mobbingin Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri (Davenport vd., 2003)

Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Ekonomik Maliyetler
Bireyler	<ul style="list-style-type: none"> -Stres -Duygusal rahatsızlıklar -Fiziksel rahatsızlıklar -Kazalar -Sakatlıklar -Tecrit edilme -Ayrılık acıları -Mesleki kimlik kaybı -Arkadaşlıkların kaybı -İntihar\Cinayet 	<ul style="list-style-type: none"> -İlaç masrafları -Terapi masrafları -Doktor\ hastane faturaları -Kaza masrafları -Avukat ücretleri -İşsizlik -İş arama -Sigorta primleri -Taşınma
Aileler	<ul style="list-style-type: none"> -Çaresiz kalma acısı -Karmaşa ve çatışmalar -Ayrılık ve\ya da boşanma acısı -Çocuklara etkileri 	<ul style="list-style-type: none"> -Ailenin gelir kaybı -Ayrılma ya da boşanma masrafları -Terapi masrafları
Kuruluşlar	<ul style="list-style-type: none"> -Anlaşmazlıklar -Hastalıklı şirket kültürü -Düşük moral -Kısıtlanmış yaratıcılık 	<ul style="list-style-type: none"> -Hastalık izinlerinin artması -Yüksek personel hareketi maliyeti -Düşük verim -Düşük iş kalitesi -Uzmanlık kaybı -Çalışanlara tazminat ödemeleri -İşsizlik maliyetleri -Yasal işlem\ dava masrafları -Erken emeklilik -Yükselen personel yönetim maliyetleri
Toplum Topluluk	<ul style="list-style-type: none"> -Mutsuz bireyler -Politik kayıtsızlık 	<ul style="list-style-type: none"> -Sağlık masrafları -Sigorta masrafları -İşsizlik ve kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları -Kamu yardım programlarına talebin artması -Zihinsel sağlık programlarına talebin artması -Malulen emeklilik taleplerinin artması

3.2 Türkiye’de Kadının Mevcut Durumu

Kadınların toplum hayatındaki yeri, önemi her zaman gündemde olan bir konu olmakla birlikte günümüzde kadınların yaşadıkları dezavantajlar üzerine yapılan araştırmalar, tartışmalar yoğunluk kazanmaktadır. Kadınların nüfusun önemli bir payına sahip olmasına rağmen toplumsal yaşamın tüm alanlarına erkeklerle eşit ve tam katılım sağlayamadıkları gözlemlenmektedir. Ne yazık ki kadınlar toplum içerisinde erkeklere nazaran eğitimde, çalışma hayatında, siyasette ve yetki ve karar alma mekanizmalarında yeterince yer alamamaktadırlar.

Türkiye’de kadınlar ve erkekler arasındaki eşitsizliğe dair Türkiye İstatistik Kurumu 2013 yıllık resmi verileri incelendiğinde eğitim alanında ilköğretim mezunu kadın oranı %43,8 iken ilköğretim mezunu erkek oranı %56,2’dir. Ayrıca lise veya dengi okul mezunu oranları incelendiğinde de kadın mezun oranı %42,3 erkek mezun oranı ise %57,7’dir. Çalışma hayatı verilerine bakıldığında ise kadınların işgücüne katılım oranı %30,8 iken erkeklerin işgücüne katılma oranı %71,5 kadın istihdam oranı %27,1 iken erkek istihdam oranı %65,2 ve kadın işsizlik oranı %11,9 düzeyinde iken erkek işsizlik oranı %8,7 olarak yer almaktadır. Bununla birlikte siyasete katılımında Türkiye Büyük Millet Meclisinde yer alan milletvekillerinin yalnızca %14,4’ü kadın milletvekilidir (TÜİK, 2013).

Devlet Personel Başkanlığı 2014 Şubat verilerine göre de kamuda istihdam edilen personelin %37’si kadın, %63’ü ise erkektir. Kadınların bürokrasi içerisinde üst düzey karar verici konumlardaki oranı dikkate alındığında ise üst düzey yöneticilerin %90,73’ünü erkeklerin, %9,27 gibi düşük bir oranı ise kadınların oluşturduğu görülmektedir (DPB, 2014).

Bilindiği üzere günümüzde kadının insan hakları, istihdam oranı, siyasi temsili, vb. istatistikler ülkelerin uluslararası platformlarda demokratikleşme düzeyine dair birer gösterge olarak değerlendirilmektedir. 2006 yılından bu yana Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum) tarafından hazırlanan

Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu da bu amaç doğrultusunda hazırlanan bir rapordur. Söz konusu raporda “Ekonomik Katılım ve Fırsatlar”, “Eğitime Erişim”, “Sağlık ve Yaşam” ve “Politik Güçlendirme” temel kategorileri altında ilgili ülkeler için ilgili istatistikler dikkate alınarak ülkeler sıralaması yapılmakta ve bu veriler ışığında ülkelerin gelişmişlik düzeyine dair bir algı oluşmaktadır. Ekim 2013’te yayımlanan Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu’na göre Türkiye genel sıralamada 136 ülke arasında 120’nci sırada yer almakta olup ekonomik katılım ve fırsatlar başlığı altında ise yine 136 ülke arasında 127’nci sırada yer almaktadır. Türkiye’nin sıralama içerisindeki yeri dikkate alındığında kadınların çalışma hayatında erkeklerle aynı koşullara sahip olmadıkları görülmekte olup bu durumun kadınların işgücü piyasasına katılımının ülkenin ekonomisi üzerinde olumlu etki yaratacağı gerçeğine rağmen devam ettiği gözlemlenmektedir (The Global Gender Gap Report, 2013).

Ayrıca Birleşmiş Milletler Kalkınma Fonu (United Nations Development Programme -UNDP) tarafından 1990 yılından itibaren her yıl yayımlanan İnsani Gelişim Endeksi (İGE) de uluslararası ölçekte ülkelerdeki insani gelişmeyi, yalnızca gelir göstergeleri ile sınırlı kalmayıp eğitim ve sağlığa ilişkin göstergeleri de dikkate alarak ölçmeyi amaçlayan bir endekstir. 2010 yılından itibaren İGE hazırlanırken 3 farklı endeks dikkate alınmaktadır. Bu endekslerden ilki “Eşitsizliğe Uyarlanmış İnsani Gelişmişlik Endeksi (EUİGE)” olup bir ülkenin sağlık, eğitim ve gelir alanındaki kazanımlarının ülke içinde nasıl dağıldığını ele almakta ve ülkenin her bir boyuttaki ortalama kazanım düzeyinde eşitsizlik oranı düşürülerek hesaplanmaktadır. İkinci endeks, “Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi (TCEE)” dir. Kadınlar ve erkekler arasındaki kazanımların farklılıklarını ortaya koyan bir ölçümdür. Diğer endeks ise “Çok Boyutlu Yoksulluk Endeksi (ÇBYE)” olup aynı hane içinde eğitim, sağlık ve yaşam standardı alanlarında yaşanan birden fazla yoksunluğu tespit etmektedir. Söz konusu endeksler dikkate alınarak Mart 2013’te yayımlanan 2012 İGE’ne göre Türkiye 186 ülke arasında 90’ıncı sırada yer almaktadır (UNDP, 2013).

İlgili ulusal ve uluslararası göstergeler dikkate alındığında toplumda kadının statüsünü yükseltme gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de kadınların toplum içerisindeki statüsünü yükseltmek adına pek çok yasal düzenleme hayata geçirilmiş

olmakla birlikte toplumsal hayatın her alanında kadınların erkeklerle eşit statüde bulunamamasının “Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği” nden kaynaklandığı söylenebilir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği toplumun her alanında olduğu gibi kadınların çalışma hayatında da erkekler gibi aktif bireyler olarak rol almamasının/alamamasının nedenlerinin başında gelmektedir.

3.3 Toplumsal Cinsiyet

Kamusal alanda yer alan kadınların çalışma hayatında, işyerlerinde karşılaştıkları psikolojik tacizin, toplumdaki statülerinden bağımsız bir şekilde ele alınarak değerlendirilmesi ne yazık ki mümkün olmamaktadır. Bu nedenle bu başlık altında toplumsal cinsiyete yer verilmektedir.

Toplumsal cinsiyet kavramını ilk kez 1972 yılında kullanan ve sosyoloji literatürüne girmesini sağlayan Ann Oakley’e göre ‘cinsiyet’ (sex) biyolojik erkek-kadın ayırımını ifade ederken, ‘toplumsal cinsiyet’ (gender) erkeklik ve kadınlık arasındaki buna paralel ve toplumsal bakımdan eşitsiz bölünmeye gönderme yapmaktadır (Aktaran; Ökten, 2009: 303).

Toplumsal cinsiyet, bireyin belli bir cinsten olduğuna ilişkin bilgiye, bu bilgi dâhilinde olmak üzere toplumsal düzen içerisinde bireyden cinsiyetine göre beklenenlere ve toplumda bireye biçilen rollere ve konuma işaret etmektedir (Vatandaş, 2007: 36).

Diğer bir ifade ile toplumsal cinsiyet toplum içerisinde belirlenen, kültür içerisinde öğrenilen zaman ve mekâna bağlı olarak değişiklik gösterebilen, farklı tarihsel dönemlerde, farklı toplum ve kültürlerde, aynı toplumun farklı kesimlerinde dahi değişen/farklılaşan bir kavramdır.

Toplum içerisinde kadın ve erkeklere doğuştan gelmeyen, yaşadıkları sosyal ve kültürel ortamları içerisinde öğrendikleri kadın ve erkek olmaya dair rolleri dolayısıyla farklı özellikler atfedilmekte, farklı beklentilere yer verilmekte ve farklı rol ve sorumluluklar yüklenmektedir.

Örneğin, doğacak çocukları için giysi ve eşya hazırlıkları yapan anne ve babalar, eşyanın rengi ve biçimi konusunda tercihlerini kullanırken, çocuklarından hayatı boyunca sahip olmasını istedikleri davranışlar, tutumlar ve roller örgüsünü inşa etmenin ilk adımını atmaktadırlar. Doğum sonrasında, çocuk için belirlenen toplumsal dünya gittikçe belirginleşmektedir; elbiseleri, saçının boyu ve biçimi, kullanılan hitaplar, alınan ve oynanan oyuncaklar, çocuğa yönelik davranışlardaki sevecenlik biçimi ve dozajı, çocuk için uygun bulunan veya uygun bulunmayan davranışlar, çocuk için düşünülen ve arzulanan meslekler vs. tüm bunlar söz konusu inşa eyleminin sonraki aşamalarını teşkil etmektedir (Vatandaş, 2007: 30).

Biyolojik cinsiyet, bu inşa eylemleri ve toplumsal yapılarla etkileşim sonucu ileriye dönük olarak bireyin toplum içindeki konumunu etkilemektedir. Bireylerin toplum içerisindeki konumunu belirleyen bu kalıplar ve farklılıklar zamanla eşitsizliğe de dönüşebilmektedir.

Ecevit'in (2003: 1) de ifade ettiği gibi toplumsal cinsiyet eşitliği kavramı, kadın ve erkeğin, toplumsal kurumlar içinde (aile, çalışma, hukuk, eğitim, siyaset, din, sağlık, vb) mevcut kaynakları, fırsatları ve gücü kullanımlarında eşitliği ifade etmekle birlikte toplumsal cinsiyet eşitsizliği de bu alanlarda bir cinsiyetin diğerine göre eşitsiz konumunu anlatmaktadır.

Bununla birlikte Bora (2011: 3) da kadınlarla erkeklerin birbirlerinden farklı olduklarını, farklı eğilimlerinin, beklentilerinin ve yeteneklerinin olduğu fikrinin rahatsız edici olmayacağını fakat varsayılan bu farklılıklar somut, gerçek sonuçları doğurmaya başladığında ve bu sonuçlar bir cinsiyet açısından hayatı zor yaşanılır

hale getirdiğinde farklılığın ayrımcılığa ve eşitsizliğe neden olduğunu ifade etmektedir.

Tolan'a (1991) göre bireyler tarafından toplumda üretilen, ön plana çıkan ve eşitsizliklere yol açan kalıp rollerin öğrenilerek benimsendiği alanlardan biri ailedir. Aile, bir yandan hem üretim ve tüketim, hem de türün devamı işlevini sürdürürken, diğer yandan da toplumsal değerleri ve buna bağlı olarak toplumsal cinsiyet rollerini de yeniden üretmektedir. Geleneksel bir ailede kız çocukları hem yetiştikleri, hem de gelin gidecekleri ailede ataerkil yapıya uyum sağlamak üzere yetiştirilmektedirler. Bu nedenle kız çocuğu, küçük yaşlardan başlayarak evdeki kadınların yaptığı işlere yardım etmekte; onları taklit etmeye özendirilerek ve bunu gerçekleştirerek yeniden üretim sürecine girmekte ve ev içi sorumlulukları yerine getirmektedir (Aktaran; Vatandaş, 2007: 39).

Ayrıca Tolan'ın (1991) ifade ettiği gibi kız ve erkek çocukların kalıplaşmış toplumsal cinsiyet rollerini öğrenerek bu doğrultuda toplumsallaşmasını sağlayan en önemli öğelerden biri de oyunlar ve oyuncaklardır. Kız çocuğu bebek ve minyatür mutfak eşyaları gibi oyuncaklarla çok küçük yaşlardan başlayarak ev içi rollere ısındırılırken, erkek çocuk saldırganlık simgelerini barındıran silah, araba, uçak gibi oyuncaklara yönlendirilmektedir (Aktaran; Vatandaş, 2007: 39).

Bu kapsamda çocukların toplumsal cinsiyetlerine uygun davranışları anne ve babaları ile toplumdaki diğerleri tarafından pekiştirilirken, buna uymayan davranışları da cezalandırılmaktadır. Örneğin, bir erkek çocuk oyuncak kamyonuyla oynadığında anne, baba bundan hoşnut olur, gülümser, ilgi gösterir ve genel olarak bu seçimi pekiştirir. Fakat o erkek çocuk bir oyuncak bebekle oynamayı seçtiğinde anne ve babası olumsuz şeyler söyleyerek onu doğrudan cezalandırabilir, bebeği elinden alıp uzaklaştırabilir ya da ödüllendirmez. Her iki durumda da çocuk cinsiyet damgalı oyuncakları seçmeyi ve cinsiyet rollerini ailede ve oyunlarda bu şekilde öğrenmektedir (Vatandaş, 2007: 34).

Vatandaş'a (2007: 39-40) göre de bireyin toplumsallaşma sürecinde yeri doldurulamaz bir öneme sahip olan aileyi takiben, oyunlar ve ardından da okul süreci devreye girmektedir. Toplumsal cinsiyet rollerinin öğrenildiği ve pekiştirildiği diğer bir alan da okuldur. Ailede başlayan rol ayrışması, okuldaki eğitim sürecinde perçinleşmektedir. Kullanılan eğitim materyallerinin içerdiği toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin öğeler, ifadeler, resimler ve öğretmenlerin geleneksel değerlere koşullandırılmış genel tutumları, bu yönde oldukça belirleyici bir etkiye sahiptir.

Gümüšoğlu'nun (1998: 103) ifade ettiği üzere ilkokul ders kitaplarında, okula adımını yeni atmış ve toplumsallaşma sürecinin önemli olduğu bir dönemde çocuklara, sistematik bir şekilde, nasıl kadın ve erkek olacakları öğretilmektedir. Ders kitaplarında yer alan kadınlara toplumsal yaşamda edilgen, erkeklere ise etkin kimlikler verilmektedir. Erkekler kamusal alanda etkin olmaya yönlendirilirken, kadınlar, eşleri, çocukları ve ev işleriyle sınırlandırılmaktadır. Söz konusu ders kitaplarındaki anneler temizlik, yemek, turşu, salça, konserve yapan; çamaşır, bulaşık yıkayan; çocuk ve hasta bakan kişiler olarak anlatılmakta ve resmedilmektedir. Kadınların bir işte çalıştığını belirten metinlerde bile, asıl görevlerinin ev içinde olduğuna dair vurguda bulunmaktadır. Bununla birlikte erkekler ise her türlü işin yapılmasına karar veren, evin giderlerini karşılamaktan sorumlu olan bireyler olarak tanımlanmaktadır.

Ayrıca medyada yer alan haberler, diziler, reklamlar, tartışma programları, eğlence programları vb. de toplumda benimsenmiş olan kadın ve erkek olmaya dair rol kalıplarını içerisinde barındırmaktadır. Bu roller, toplumda cinsiyete dayalı bir iş bölümünün ve buna dair önyargıların oluşmasına sebebiyet vermektedir. Kitle iletişim araçlarının en önemli özelliklerinin verilen mesajları yeniden üretip tekrarlayarak yayınlamak olduğu ve belli idealleri sunduğu düşünüldüğünde özellikle çocuklar üzerindeki etkilerinin diğer kurumlara göre daha fazla olacağı düşünülmektedir (Timisi, 1996).

Bu çerçevede düşünüldüğünde kişiliğin önemli bir boyutunu, toplumda yaygın olan toplumsal cinsiyete ilişkin değer yargıları, inançlar ve önyargılar

oluşturmaktadır. Birey, kendi biyolojik cinsiyetini merkeze alan bir kişiliğe sahip olurken, kendisi için toplumda var olan değer yargılarını, inançları, önyargıları kabullenmenin yanı sıra, diğer cinsiyet için olanları da aynı şekilde kabullenip, içselleştirmektedir. Bireyin kabullenip içselleştirdiği nitelikler, bireyin kendisini anlama ve değerlendirmesinin yanı sıra diğer bireylerle olan ilişkilerini de yaşamı boyunca etkileyip yönlendirmektedir (Vatandaş, 2007: 46).

Toplumda kadın olmaya ve erkek olmaya dair kabul görmüş ve ilişkileri yönlendiren yargılara göre erkekler genel olarak cesur, güçlü, bağımsız ve serüvenci (avlanma ve dövüşme için gerekli nitelikler) olarak görülürlerken; kadınlar ise sıcak, edilgen, sessiz ve bakıcı (evde ve çocuk bakımında yararlı nitelikler) olarak görülmektedirler (Vatandaş, 2007: 38).

Kültürlerarası karşılaştırmalarda ise hem kadınların hem de erkeklerin doğuştan gelen rolleriyle toplumda onlara uygun görülen rolleri bağdaştırmaya çalıştıkları ortaya çıkarmaktadır. Örneğin “kaynak sağlayıcı” ve “ev kadını” iş bölümü genel anlayışında bakıldığında, kadınlara küçük yaşlardan itibaren yemek pişirmek ve dikiş dikmek gibi evle ilgili beceriler, erkeklere ise ekonomik anlamda kullanabilecekleri beceriler öğretilmektedir. Bu toplumsal rol kalıpları aile içerisinde ve bireylerarası ilişkilerle (ana-baba, arkadaş vb.) desteklenerek süreklilik kazanmaktadır (Güldü ve Ersoy-Kart, 2008: 102).

Eagly vd.’ne (2000) göre de, toplum kadını çocukların ve diğer bağımlı bireylerin bakımı için gerekli olan yetenekleri, becerileri ve alışkanlıkları kazanması için teşvik etmektedir. Bununla birlikte Bernstein (2005) de kadınların sahip olması gerekliliğinin genel kabul gördüğü yetenekler arasında kişilerarası (sözsüz) iletişim becerisi ve sevecenliğin yer alabileceğini ifade etmektedir (Aktaran; Güldü ve Ersoy-Kart, 2008: 103).

Bora’ya (2011: 6) göre ise cinsiyete dayalı iş bölümü, basitçe bir görev paylaşımı anlamına gelmediği gibi, kadın ve erkeğin hayatın yükünü eşit olarak

paylaşması anlamına da gelmemektedir. Aksine kadınların ve erkeklerin bu şekilde belirlenen kalıplar içerisinde konumlandırılmaları, kadınlar aleyhine büyük bir eşitsizlikle ve ayrımcılıkla sonuçlanmaktadır. Kadınların evle ve ev içi sorumluluklarla sınırlandırılmaları ve meslek sahibi olsalar dahi asıl işlerinin ev içi sorumlulukları olarak kabul edilmesi dolayısıyla kadınların çalışma hayatına erişimi ve istihdamda kalabilme noktasında olanakları kısıtlanmaktadır.

Eagly vd.'nin (2000) de ifade ettiği üzere erkeklerin kaynak sağlama görevinde başarılı olabilmeleri için özgüven, girişkenlik gibi özellikleri kazanması gereklidir ve toplum tarafından bunu benimseyen roller ön plana çıkartılarak desteklenmektedir. Tanımlanan geleneksel rol kavramı çerçevesinde günümüzde bile birçok toplumda kadınlar, işgücünün önemli bir bölümünü oluşturmalarına rağmen, erkeklere göre daha az yetkiye, söz hakkına, güce, statüye ve kaynaklara sahiptirler. Erkeklere göre daha az ücret almakta ve örgütsel hiyerarşide üst seviyelere nadiren ulaşabilmektedirler (Aktaran; Güldü ve Ersoy-Kart, 2008: 103).

Bununla birlikte Eagly vd.'ne (2000) göre günümüzde düşük doğum oranı, çocuğun bakım işinin sadece kadına ait olmaması gibi nedenlerle kadınlar artık geleneksel işlerden, belirlenen rollerden farklı işlere yönelmekte ve erkek egemenliğindeki rollere kolayca uyum sağlamaktadırlar (Aktaran; Güldü ve Ersoy-Kart, 2008: 103).

Tutar'a (2003) göre de özellikle son yıllarda kadınlar toplum tarafından kendileri için belirlenmiş olan kalıp rollerin yüklemiş olduğu eş, anne, ve ev hanımı gibi rollerle yetinmeyerek farklı rol arayışlarına girmektedirler. Öyle ki artık insan türünün ikincil bir unsuru olarak yer almak istememektedirler.

3.4 Kadın Çalışanlar ve Mobbing

Günümüzde kadınlar geleneksel cinsiyet rolleri çerçevesinde belirlenmiş olan ve erkek mesleği olarak görülen avukat, mühendis, sistem analisti, veri işlemcisi,

pazarlama müdürü ve işletme yöneticiliği gibi görevleri başarıyla yürütmektedirler. Bir dönem evlerinde ev içi sorumluluklarla sınırlanmış bir alan içerisinde yeteneklerini gösterebilen kadınlar daha dışa dönük alanlarda modern iş ve politika dünyasında yer almaya başlamakta ve yükselmektedirler. Toplumsal süreçlerin daha sivil alanlarına yönelerek dünyaya daha insancıl bir yüz kazandırmaya çalışmaktadırlar (Tutar, 2003).

Bununla birlikte toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümü dolayısıyla ev içi sorumlulukların, çocuk, yaşlı, engelli vb. bakım sorumluluklarının kadının üzerinde görülmesi ile bu sorumluluklara yönelik hizmetlerin kısıtlılığı ve mali açıdan erişilebilirliğinin güç olması dolayısıyla kadınların işgücü piyasasında yer almasının önünde engeller oluşmaktadır. Söz konusu engeller ve fırsatlar çerçevesinde kadınlar evdeki sorumluluklarının yanı sıra mesleğinde yükselme çabası ile kendi isteklerine ve sevdiklerine vakit ayırabilmek adına iş yaşamı ile özel yaşamı arasında bir denge kurmaya çalışmaktadırlar.

Özellikle maddi yetersizlikler dolayısıyla iş hayatına katılan kadınların hem ev kadını hem de anne olarak karşılaştığı problemlere, işyerindeki olumsuz koşulların ve toplumun genel anlayışı sebebiyle oluşan baskılar da eklendiğinde çalışan kadınlar iş ve özel yaşamları ile ilgili çok ağır sorumluluk ve sorun yükleri altında kalmaktadırlar. Bu da iş-aile yaşamı dengesine çatışmalar şeklinde yansımaktadır (Negiz ve Yemen, 2011: 198).

Yapılan çalışmalar, ataerkil kültürde erkeklerin egemen olduğu iş dünyasında kadınların, işyerlerinde erkek meslektaşlarıyla kıyaslandığında baskı ve gerilime maruz kalma noktasında daha fazla risk altında olduğunu göstermektedir. Aşağıda bu çalışmalardan örnekler sunulmaktadır.

Tablo 3.2.'de görüleceği üzere Avrupa düzeyinde gerçekleştirilen çalışmalarla da kadınların erkeklere oranla daha fazla risk altında olduğu teyit edilmektedir. Avrupa ülkelerinde cinsiyete göre mobbing mağdurlarının dağılımını gösteren

çalışmalarda, sadece iki istisna dışında tüm ülkelerde, kadınların erkeklerden daha fazla mobbinge tabi olduğu ortaya koyulmaktadır. Bununla birlikte söz konusu verilerin nesnel durumlar veya bireysel algı ve tutumları ifadesi tartışma konusudur (Di Martino et all., 2003).

Tablo 3.2. Psikolojik Taciz Mağdurları ve Cinsiyet (Di Martino et all., 2003)

lke	Referans	Erkek (%)	Kadın (%)	Orneklem (N)
Avusturya	Niedl (1995)	37	63	98
	Niedl (1995)	18	82	11
Danimarka	Mikkelsen ve Einarsen (2002)	9	91	118
Finlandiya	Björkqvist (1994)	39	61	70
	Salin (2001)	33	67	6
	Vartia (1993; 1994)	33	67	95
	Vartia ve Hytti (2002)	86	14	145
	Kvimaki (2000)	12	88	302
	Nuutinen (1999)	35	65	84
Almanya	Zapf (1999)	35	65	99
	Zapf (1999)	32	68	56
	Dick ve Dulz (1994)	26	74	200
	Zapf, 1999	30	70	50
	Halama ve Mckel (1995)	25	75	183
	Zapf (1999)	44	56	86
	Mackensen von Astfeld (2000)	41	59	115
	Zapf (1996)	38	62	183
İrlanda	O'Moore (1998)	30	70	30
İtalya	Ege (1998)	51	49	51
Norveç	Einarsen ve Skogstad (1996)	46	54	96
	Matthiesen ve Einarsen (2001)	23	77	85
İsveç	Leymann ve Gustafson (1996)	31	69	64
	Leymann ve Tallgren (1990)	50	50	24
	Leymann (1992)	45	55	85
İngiltere	Rayner (1997)	53	47	581
	Quine (1999)	18	82	418
	Hoel ve Cooper (2000)	48	52	553

Tutar'a (2003) göre ise yeni iş ekosisteminde kadınlar üzerinde yapılan incelemeler, hiyerarşik düzeylere bakılmaksızın kadınların erkeklere oranla daha çok mobbing baskısı altında olduğunu göstermektedir. Yapılan işin özelliğinden, sözü geçmeyen etkisiz bir kimlik olmaktan, mesleki kariyerin gelişmesinden ve iş

ilişkilerinden kaynaklanan faktörler, kadınlar için erkeklere oranla daha fazla kronik gerilim kaynağı olmaktadır.

Bununla birlikte kadın çalışanların daha fazla mobbinge maruz kalma riski taşımalarının altında öğretmenlik, hemşirelik, sosyal hizmet uzmanlığı, halkla ilişkiler, bankacılık ve dükkanlarda tezgahçılık gibi risk altındaki meslek gruplarında daha çok yer almaları nedeni de yatmaktadır (Sokullu-Akıncı vd., 2011).

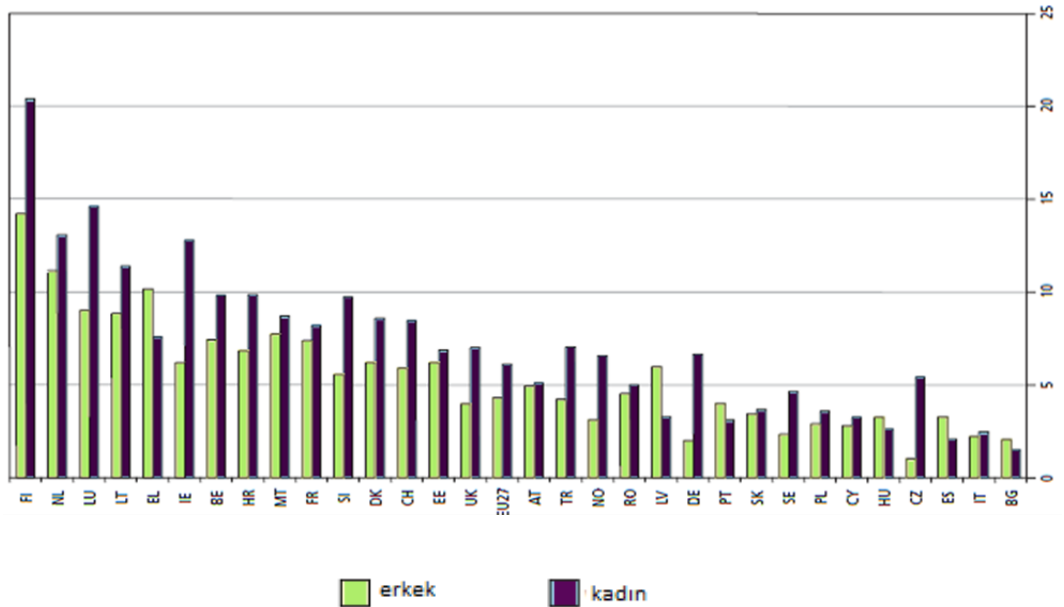
Daha önce birinci bölümde de yer verildiği üzere ILO'nun raporuna göre taksi sürücüleri, sağlık çalışanları, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları, ev işlerinde çalışanlar ve tek başına, yalnız çalışan insanların şiddete maruz kalma riskinin daha yüksek olduğu gerçeğiyle birlikte özellikle cinsiyete göre inceleme yapıldığında da kadın öğretmenlerin, sosyal hizmet çalışanlarının, hemşirelerin, banka çalışanlarının ve satış elemanlarının yüksek risk grubu içerisinde yer aldığı tespit edilmiştir (ILO, 1998b).

Diğer taraftan kadınların, statüsü ve ücreti düşük, genellikle sosyal güvencesi olmayan işlerde çalışmalarına karşılık erkekler, statüsü, geliri ve konumu daha yüksek işlerde çalışmaktadırlar. Bu nedenle de kadınların şiddete uğrama riskleri daha fazladır (Sokullu-Akıncı vd., 2011).

Dünya Sağlık Örgütü ise (World Health Organization- WHO) şiddetin nedenlerini, sonuçlarını ve şiddetten korunmayı “Ekolojik Model” ile açıklamaktadır. Ekolojik Model hiçbir faktörün tek başına şiddete neden olmadığını bir dizi faktörün bir araya gelip şiddet uygulama riskini artıracaklarını ortaya koymaktadır. Ekolojik Model'e göre kişilerarası şiddet pek çok faktörün etkileşiminin bir sonucu olarak görülmektedir. Söz konusu Model ile ilgili yürütülen çalışmalarda işyeri şiddeti ile ilişkili olan bireysel ve kurumsal faktörlerin varlığı ortaya koyulmakla birlikte işyeri şiddetiyle ilişkili olan risk faktörleri içerisinde yer alan kadın cinsiyeti daha çok şiddet mağduru olma yönünde bir risk faktörü olarak belirlenmiştir (Aktaran; Sokullu-Akıncı vd., 2011).

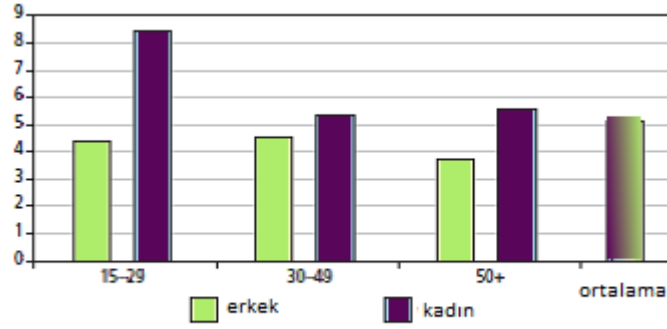
Ayrıca Avrupa Parlamentosu'nun 2001/2339 (INI) sayılı “İşyerindeki Tacizler” ile ilgili kararında, kadınların erkeklerden daha yüksek oranda hem dikey hem de yatay tacize maruz kaldıkları ifade edilmektedir. Bununla birlikte kısa süreli sözleşmeler ve sosyal güvencesiz işler dolayısıyla özellikle kadınlar için mobbingin ortaya çıkmasına ve desteklenmesine dair işyerlerinde uygun ortamın oluştuğu da tespit edilmiştir (Harassment at the Workplace, 2001).

Bununla birlikte Avrupa Yaşam ve Çalışma Şartlarını İyileştirme Vakfı tarafından gerçekleştirilen Dördüncü Avrupa Çalışma Şartları Araştırması'na göre kadınlar erkeklere göre daha fazla yıldırma ve tacize maruz kalmaktadırlar. Ayrıca çalışma hayatı içerisinde yer alan 30 yaşın altındaki genç kadınların büyük bir risk altında olduğu da ortaya konulmaktadır (Fourth European Working Conditions Survey, 2007).



Şekil 3.1. Cinsiyet ile Ülke Bazında Yıldırma ve Taciz (Fourth European Working Conditions Survey, 2007)

Şekil 3.1’ deki ülke bazlı psikolojik taciz verileri incelendiğinde birkaç istisna dışında birçok Avrupa Birliği (AB) ülkesinde kadınların erkeklere göre daha fazla mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir.



Şekil 3.2. AB 27 Cinsiyet ve Yaş Bazında Yıldıрма ve Taciz (Fourth European Working Conditions Survey, 2007)

Şekil 3.2’de ise AB ülkelerinde cinsiyet ve psikolojik tacize ilişkin veriler dikkate alındığında kadınların erkeklere oranla daha fazla mobbinge maruz kalmasının yanında farkın en fazla olduğu yaş aralığı 15-29’dur. 30-49 yaş aralığında ise kadınlar yine erkeklere oranla daha fazla mobbinge maruz kalmakla birlikte erkeklerle aralarındaki fark daha azdır. Yaş ilerledikçe 50 yaş ve üzerinde de yine kadınlar ve erkeklerin psikolojik tacize uğrama oranları arasındaki fark artmaktadır.

Kadınların mobbing mağduru olma yönünde daha fazla risk altında olduklarına dair verilere sahip olan bir diğer çalışma ise Leymann tarafından yürütülen bir araştırmadır. Leymann, (1996) yaptığı araştırma sonucunda işyerinde psikolojik tacize maruz kalan kadınların oranının %55 erkeklerin oranının ise %45 olduğunu tespit etmiştir. Söz konusu veriler cinsiyet etkileşimleri çerçevesinde incelendiğinde ise mağdur erkek çalışanların %76’sının erkekler tarafından, %3’ünün ise yalnızca kadınlar tarafından mobbinge maruz kaldığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca mağdur erkeklerin %21’i hem kadınlar hem de erkekler tarafından taciz edildiklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte psikolojik taciz mağduru kadınların %40’ı kadınlar tarafından ve %30’u yalnızca erkekler tarafından psikolojik şiddete maruz kaldıklarını dile getirmişlerdir. Aynı zamanda mağdur kadınların %30’unun hem erkekler hem de kadınlar tarafından mobbinge maruz kaldığı bilgisi ortaya konulmuştur. Burada önemli bir hususa dikkat çekmek gerekmektedir yalnızca kadınlar tarafından psikolojik şiddete maruz kalan erkekler %3’lük gibi küçük bir grubu oluştururken yalnızca erkekler tarafından psikolojik tacize maruz kalan

kadınların oranı %30 gibi yüksek bir grubu temsil etmektedir (Leymann, 1996c: 175).

Naime (2003) de ABD’de yapılan bir araştırmada psikolojik tacize uğrayan kadın çalışanların tüm tacize uğrayanların %80’ini oluşturduğunu ifade etmektedir.

Ayrıca 2002 yılında Dortmund Sosyal Araştırmalar Enstitüsü tarafından yayımlanan “Mobbingin Ölçüsü, Yapısı ve Sonuçlarının Analizi” çalışması sonucunda paylaştıkları veriler ışığında kadın çalışanların erkek çalışanlara göre mobbinge uğrama riskinin %75 daha fazla olduğu bilgisi kaydedilmiştir (EIRO, 2002).

En ileri örgütleniş tarzlarında ve modern kurumlarda bile insanlar, kadın erkek eşitliğini kavrama konusunda hâlâ önemli kararsızlıklar göstermektedirler. Bu tür kararsızlık halleri de, yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konan veriler dolayısıyla anlaşıldığı üzere iş ortamında konunun asıl muhatabı olan kadınlar üzerinde önemli bir gerilim kaynağı oluşturmaktadır (Tutar, 2003).

3.5 Mobbingin Kadın Çalışanlar Üzerindeki Etkisine İlişkin Araştırmanın Sonuçları

Mobbingin kadın çalışanlar üzerindeki etkileri ve sonuçlarının mağdurların tecrübeleri üzerinden değerlendirilmesi amacıyla nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bu bölümde ilk olarak gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin amaç ve kapsama dair bilgiler paylaşıldıktan sonra yöntem ve sınırlılıklarla birlikte araştırmanın bulgularına da yer verilecektir.

3.5.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, iş yaşamında psikolojik tacize maruz kalan kadın çalışanların deneyimleri üzerinden mobbingin etkileri, sonuçlarının değerlendirilmesi ile mağdurların konuya ilişkin bakış açılarını ve düşüncelerini ortaya koymaktır.

3.5.2 Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma kamu sektöründe ve özel sektörde çalışan mobbinge maruz kalmış 10 kadın çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Bu nitel araştırmada olasılıksal olmayan örneklem seçim yöntemlerinden, örneklem birimlerinin örnekleme seçen kişinin kararına göre çekildiği, karar örnekleme kullanılmıştır. Görüşmeler psikolojik tacize doğrudan maruz kalmış, mobbinge maruz kaldığı yerde hala çalışmakta olan ya da bu iş yerinden ayrılmış olan 10 ayrı görüşmeci ile gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu araştırmada derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmecilere açık uçlu sorulardan oluşan bir soru formu üzerinden sorular yöneltilerek görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Soru formu görüşmecilerin maruz kaldıkları mobbingin türünü, şiddetini, etkilerini ve sonuçlarını anlamaya dönük bir çerçevede hazırlanmıştır.

Derinlemesine görüşme tekniğinde araştırmacı ile görüşülen kişi arasındaki güven ilişkisi temel bir öneme sahip olduğu için görüşmecilerin ismi, çalıştıkları işyeri ve mobbing uygulayıcılarına dair herhangi bir belirleyici bilginin paylaşılmayacağı bilgisi görüşme gerçekleştirilmeden önce kendileri ile paylaşılmıştır.

3.5.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için ilk aşamada mobbing ile ilgili, mağdurların yaşadıklarını ortaya koyabilecekleri bir soru formu oluşturulmuştur. Soru formu 40 sorudan oluşmaktadır. Söz konusu sorular, mağdurların demografik özelliklerini, çalıştıkları sektörü, mobbinge kim tarafından, hangi araçlarla, ne sıklıkta maruz kaldıklarını, maruz kalınan davranışlar ve sebeplerini, bu süreçte ve sonrasında ortaya çıkan fizyolojik, psikolojik etki ve sonuçlar ile mobbingle mücadele yöntemlerini belirlemeye yönelik hazırlanmıştır. Soru formuna EK-2'de yer verilmektedir.

Araştırmanın ikinci aşamasında gerçekleştirilen görüşmeler ile soru formu üzerinden ilgili bilgiler toplanmıştır. Görüşme öncesinde soruların kapsamı hakkında görüşmecilere ön bir bilgi verilmiştir. Araştırmada yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilerek derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Baş ve Akturan'ın (2008) ifade ettiği gibi nitel bir yöntem olan derinlemesine görüşme yöntemi, araştırmacıya görüşmecinin bakış açısını derinlemesine keşfetme olanağı vermesi dolayısıyla söz konusu araştırmada önem teşkil etmiştir.

Görüşmecilerden randevu alınmış ve görüşmeler kendilerini daha rahat hissetmeleri için kendi belirledikleri mekânlarda gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sırasında görüşmecilerin tecrübelerini aktarma konusunda samimi ve istekli oldukları gözlemlenmiştir. Görüşmeciler tarafından görüşme sürecinde tüm sorular yanıtlanmış olup isimlerinin ve işyerlerinin açıklanmasını istemedikleri için, derinlemesine görüşme tekniğinin önemli bir unsuru olan güven ilişkisi sebebiyle araştırmada isimlere yer verilmemiştir.

Görüşmeler sırasında yöneltilen sorulara ilişkin verilen cevaplar yanlışlığa mahal vermemek için zaman zaman özetlenerek görüşmeciden bunların doğruluğuna ilişkin düşüncelerini belirtmesi istenmiştir. Böylece görüşmecilerin eklemek istediği düşünce ya da deneyimlerinin araştırmaya yansımaya fırsat tanınmıştır. Yıldırım ve

Şimşek'in (2005) de ifade ettiği gibi nitel araştırmalarda bu yaklaşım zengin sonuçlara ulaşmada araştırmacıya fayda sağlanmakta ve araştırmacının öznel varsayımları ile yanlış anlaması önlenmiş olmaktadır.

Son aşama olan üçüncü aşamada ise görüşmelerde elde edilen ses kayıtları ve notlar yazıya dökülerek analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Yıldırım ve Şimşek'in (2005) de ifade ettiği gibi görüşmecilerden doğrudan alıntılara yer vermek ve bunlardan yola çıkarak sonuçları açıklamak geçerlilik için önemlidir. Bu kapsamda değerlendirme aşamasında gerçekleştirilen analizin, görüşmecilerin doğrudan ifadelerine yer verilerek geçerliliği sağlanmıştır.

3.5.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Görüşmecilerin hazırlanan soru formu üzerinden kendilerine yöneltilen tüm sorulara içten ve özgür iradeleriyle cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Bununla birlikte gerçekleştirilen araştırmada görüşülen 10 görüşmecinin tecrübeleri üzerinden bütün kadın çalışanlar için aynı düzeyde, biçimde ve aynı yollarla mobbinge maruz kaldıkları genellemesi yapılamamaktadır. Bu da araştırma için bir sınırlılık teşkil etmektedir. Ancak gerçekleştirilen araştırma, araştırmaya katılan görüşmecilerin tecrübe ettikleri psikolojik şiddet hakkındaki görüş ve değerlendirmelerini içermesi açısından göz ardı edilemeyecek bir öneme sahiptir.

3.5.5 Araştırma Bulguları

Bu başlık altında, öncelikle görüşmecilerin demografik özellikleri ile maruz kaldıkları psikolojik taciz sürecine ilişkin bilgilere aşağıda Tablo 3.3'de yer verildikten sonra gerçekleştirilen analize ilişkin bulgular paylaşılacaktır.

Tablo 3.3 Görüşmecilerin Demografik ve Mobbing Sürecine Dair Özellikleri

Görüşmeci	Yaş	Eğitim Düzeyi	Medeni Durum	Kamu Sektörü/ Özel Sektör	Kadrolu Personel / Sözleşmeli Personel	Mobbing Failinin Unvanı	Mobbing Failinin Cinsiyeti	İşyerinde Şikâyette Bulunma	Psikolojik Danışmana Başvurma
1. Görüşmeci	31	Y. Lisans	Bekâr	Kamu	Kadrolu	Daire Başkanı	Erkek	+	-
						Şube Müdürü	Erkek		
2. Görüşmeci	29	Lisans	Evli	Özel	Sözleşmeli	Müdür	Kadın	-	-
3. Görüşmeci	31	Lisans	Bekâr	Özel	Sözleşmeli	Müdür	Erkek	-	-
						Mesai Arkadaşları	Kadın + Erkek		
4. Görüşmeci	30	Doktora	Evli	Özel	Sözleşmeli	Müdür	Erkek	-	-
5. Görüşmeci	33	Y. Lisans	Bekâr	Kamu	Kadrolu	Müdür	Erkek	-	-

6.Görüşmeci	28	Lisans	Bekâr	Kamu	Kadro lu	Müdür	Erkek	-	-
						Alt ve Üst Kıdemde Mesai Arkadaşları	Kadın + Erkek		
7.Görüşmeci	35	Y. Lisans	Bekâr	Özel	Sözleşmeli	Kıdemli Mesai Arkadaşı	Erkek	-	+
						Kıdemli Mesai Arkadaşı	Kadın		
8.Görüşmeci	31	Lisans	Bekâr	Kamu	Sözleşmeli	Müdür	Erkek	-	-
						Aynı Kıdemli Mesai Arkadaşları	Kadın+ Erkek		
9.Görüşmeci	44	Lisans	Bekâr	Özel	Sözleşmeli	Müdür	Kadın	+	-
10.Görüşmeci	33	Lisans	Evli	Kamu	Kadro lu	Daire Başkanı	Erkek	+	+

Araştırmaya katılan mobbinge maruz kalmış olan kadın çalışanlar, 28 ila 44 yaş aralığındadır.

Görüşmelere katılan mobbing mağduru kadın çalışanların yaş aralığı incelendiğinde bu durum, çalışma yaşamının ilk yıllarında deneyim kazanılmaya başlanan ve yapılan işte yükselmeye çalışılan verimli bir dönemde psikolojik tacize maruz bırakılarak engellendikleri şeklinde yorumlanabilmektedir.

Görüşmeciler arasında eğitim seviyelerine odaklanıldığında 3 kişinin eğitim düzeyinin lisans, 6 kişinin eğitim düzeyinin yüksek lisans ve 1 kişinin eğitim düzeyinin ise doktora olduğu tespit edilmektedir.

Görüşmecilerin medeni durumları incelendiğinde 3'ü evli, 7'si bekârdır.

Mağdur görüşmecilerin çalıştıkları sektörler incelendiğinde 5'i kamu sektöründe diğer 5'i ise özel sektörde çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan görüşmecilerden 7'si yaptığı işi idari, 1'i hem teknik hem idari, 1'i teknik ve diğer 1 kişi de yaptığı işi sosyal hizmet olarak tanımlamıştır.

Görüşmecilerin 4'ü kadrolu personel olarak çalışırken 6'sı sözleşmeli personel olarak görev yapmaktadır.

Maruz Kalınan Süre

Gerçekleştirilen görüşmelerde görüşmecilerin, mobbing ile ilgili bilgi birikimine sahip, maruz kaldıklarının mobbing tanımı içerisinde yer aldığına dair farkındalığı olan bilinçli çalışanlar olduğu gözlemlenmiştir.

Bununla birlikte görüşmecilerden biri yaşadığı bazı olayların psikolojik taciz niteliğinde olduğunu o an yaşarken değil de; sonradan düşündüğünde fark ettiğini dile getirmiştir.

“...Ben şu an anlıyorum bunun mobbing olduğunu.” (8. Görüşmeci)

Görüşmecilerin mobbinge maruz kalma süreleri dikkate alındığında kamu sektöründe çalışanlar arasında bu süre en fazla 5 yıl iken özel sektörde çalışanlar arasında en fazla 1,5 yıl olmuştur.

Bununla birlikte kamu sektöründe çalışan görüşmeciler arasında mobbinge en az maruz kalınan süre 6 ay iken özel sektörde çalışanlar arasında ise bu süre en az 2 ay olmuştur.

Maruz kalınan süreler incelendiğinde özel sektörde mobbing sıklıkla meydana gelmesine rağmen psikolojik taciz süreçlerinin kamu sektörüne göre daha kısa olduğu gözlemlenmektedir. Sürecin kısa sürmesinin sebepleri arasında özel sektörde kamu sektöründeki gibi bir iş güvencesi olmaması dolayısıyla psikolojik tacizle mücadele etmekte zorlanan mağdurun işten çıkartılması ile sürecin kısa sürede sonlanıyor olmasına yer verilebilmektedir. Söz konusu durum kamu sektöründe sözleşmeli personel olarak her an işini kaybetme tehlikesi yaşayan çalışanlar için de mevcuttur.

Bununla birlikte kamu sektöründe çalışanların iş güvencesinin olması, psikolojik tacizle mücadele etmelerinde kendilerine avantaj sağlarken mobbinge daha uzun süre maruz kalmaları gibi olumsuz bir sonucu da beraberinde getirmektedir.

Maruz Kalınan Mobbingin Türü

Tutar (2003), Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre dikey şiddetin daha çok yöneticilerden astlarına yöneltilmiş bir psiko-terör olduğunu ifade etmektedir. Söz konusu araştırmada, yöneticilerin astlarına uyguladığı mobbing %85,5 iken eşit statüde olanların birbirlerine uyguladıkları mobbingin %15,7 olduğu tespit edilmiştir.

Gerçekleştirilen araştırmada da bu görüşü destekler bir sonuç elde edilmiştir. Görüşmeler sırasında elde edilen bilgilere göre görüşmecilerin 6'sının yöneticileri tarafından, 3'ünün hem yöneticileri hem mesai arkadaşları tarafından 1'nin ise yalnızca kendisinden daha kıdemli olan mesai arkadaşları tarafından psikolojik tacize maruz kaldığı tespit edilmiştir.

Hem Tutar'ın (2003) istatistiklerini paylaştığı araştırma ile hem de görüşmecilerin paylaştıkları deneyimleri sonucunda yöneticiler tarafından uygulanan mobbingin yönetici olma pozisyonunun gücüyle ve örgütsel güçle birlikte daha sık ortaya çıkabildiği söylenebilmektedir.

Kadın Mağdurlar ve Mobbing Uygulayıcısının Cinsiyeti

Araştırmalar mobbing mağdurlarının önemli bir bölümünü kadınların temsil ettiğini göstermektedir. Stockdate, Vau ve Coshin (1995) kadınların maruz kaldığı psikolojik tacizin erkeklerin maruz kaldığı tacizden 4 kat daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Namie (2000) tarafından yapılan araştırmalarda da toplamda mağdurların %72'sinin kadın olduğu belirtilmektedir. Pryor, Giedd ve Williams (1995), cinsiyetçi yaklaşımın kültürel ve yönetsel normlarla, Tangri ve Hayes'e (1997) göre güç rolleriyle ve özellikle kadın-erkek arasındaki güç eşitsizlikleriyle (Scott,1986) ve (Hzin,1995)'e göre ise, sosyal, tarihi ve kültürel olarak kadınsılık ve erkeksilik anlamlarının yapısallaştırılmasıyla (Timmerman ve Bajeme, 2000: 189) ilgili olduğunu belirterek psikolojik tacizin sosyo-kültürel boyutlu geliştiğine dikkat çekmektedirler (Geçikli ve Geçikli, 2012).

Söz konusu araştırmalarda mobbing mağdurlarına psikolojik tacizde bulunanların sadece unvanları dikkate alınmayıp cinsiyetleri üzerinden de analizler yapılmakta ve cinsiyet tabanlı veriler toplanmaktadır.

Bu araştırmada da görüşmecilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda yalnız yöneticileri tarafından ve hem yöneticileri hem de mesai arkadaşları tarafından mobbinge maruz kalan 9 görüşmeci yöneticilerinin cinsiyetine göre bir ayırım yapıldığında 7 kadın görüşmeci erkek yöneticisi, 2 kadın görüşmeci ise kadın yöneticisi tarafından mobbinge maruz kaldığı tespit edilmiştir. Yalnız 1 görüşmeci de kadınlar ve erkeklerin yer aldığı bir grup olan mesai arkadaşları tarafından mobbinge uğradığını ifade etmiştir.

Mobbingin Sıklığı

Gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde görüşmecilerin mobbinge hangi sıklık düzeyinde maruz kaldıklarına dair paylaştıkları deneyimleri sonucunda çoğunluğun sık sık, işte bulunduğu süre boyunca psikolojik tacize uğradığı tespit edilmiştir.

“3,5 sene çalıştım son 1,5 sene maruz kaldım. Devamlı. Hiç eksilmedi.” (9. Görüşmeci)

“Sık sık. Hemen hemen her gün dalga geçiyor adam benimle.” (1.Görüşmeci)

“Her gün. Her gün.” (7.Görüşmeci)

“Sık sık. İşte bulunduğum süre boyunca...” (5.Görüşmeci)

Görüşmeciler tarafından tacizin sıklığına yönelik olan soruya “ilk başta ara sırayken sonradan sıklaştı, herhangi bir talebim olduğunda, izin istediğimde ve ara sıra maruz kalıyordum” gibi cevaplar da verilmiştir.

Mobbingin Uygulanma Biçimi

Görüşmecilere mobbing uygulayıcısının hangi araçlarla ve nasıl mobbing uyguladığı sorulduğunda yüz yüze ve mesai arkadaşlarının yanında buna maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

“Direk herkesin içinde çok rahat bağırarak konuşuyor, Amerikan ofiste 100 kişinin ortasında başkalarının duyacağı şekilde... Arkamdan dosya fırlatmıştı... Daire Başkanı beni asla odasına kabul etmiyor. Yalnız kalmıyor benimle. Benimle herkesin önünde kavga etmeyi tercih ediyor. Beni direk yüzlerce kişinin içerisinde tacize maruz bırakıyor. Odasına gittiğim an kovuluyorum ya alınmıyorum ya da kapıyı açık bırakıp bas bas odasında bağıyordu. Ben zaten odasına gitmemek için elimden geleni yapıyordum.” (1. Görüşmeci)

“Her yerden. Bazen oturduğu yerden bağırarak bazen telefonda bazen maille bazen direk yanımda. Hatta öyle bir bağırdığı günü hatırlıyorum ben banttaydım, fabrikanın içerisindeyim odadan bağırdığını duydum o kadar şiddetli yani işte o gün zaten her şeyi fırlattı sağ sola.” (3. Görüşmeci)

“Yüz yüze ve başkalarının yanında. Ve odasına çağırıp yapıyordu genelde müdürüm.” (6. Görüşmeci)

Mobbinge Verilen Tepki

Görüşmecilere kendilerine uygulanan psikolojik tacize nasıl karşılık verdikleri, tepkilerinin ne olduğu sorusuna verecekleri cevaplar açısından anımsatıcı ve yol gösterici olması açısından “hiçbir şey yapmadım, mobbingciyi bana şiddet uygulamaması konusunda uyardım, mesai arkadaşlarıma durumu anlattım, destek bekledim, başka bir yere tayinimi istedim, uğradığım psikolojik taciz durumunu yönetime bildirdim, şikâyetle bulundum, amirime, müdürüme durumu anlattım, şikâyetle bulundum, herhangi bir şiddete maruz kalmamış gibi davrandım, psikolojik bir danışmana başvurdum ve diğer” gibi cevap seçenekleri sunulmuştur. Görüşmecilerden alınan cevaplar doğrultusunda ilk tepkileri, daha çok yöneticisi ile kendisine karşı olan tutum ve davranışlarından dolayı rahatsız olduğuna dair bir konuşma gerçekleştirme ve arkadaşları ile yaşadıklarını paylaşarak onlardan destek bekleme yönünde olmuştur. Maruz kalınan mobbingi yönetici ile konuşup arkadaşlarla paylaşma seçeneğinden sonra ilk tercih edilen tepki, üst yönetime şikâyetle bulunmak olmuştur. Bunlar dışında mağdurlar psikolojik destek alma, tayin isteme ve istifa etme gibi bu problemlili süreçten kurtulmaya yönelik kararlar almışlardır.

“...Benim sıklıkla yaptığım aslında, ben genelde mesai arkadaşlarım ile görüştüm... Tayini hep aklımdan geçirdim. Şunu da düşündüm bulunduğum kuruluştaki her şeye yeniden başlamak beni çok yoruyor, iletişim içine girmek yeniden insanları tanımak, çalıştığın alan ile ilgili yeniden kendini revize etmek bunlar yorucu süreçler. İstemedim aslında...” (5.Görüşmeci)

“Bir üst yönetime şikâyetle bulundum bölüm değişikliği talep ettim... Artı insan kaynaklarına şikâyetle bulundum. Bazı şeyleri arkadaşlarımla paylaştım yanlış anlıyor muyum, ben mi olayı büyütüyorum, ben de bir hata siz görüyor musunuz tarzında. Çünkü

birebir bir problem var. Bana mobbing yaptığı sürece birebiriz ama açık ofis ortamında çalıştığımız için aslında ister istemez etraftakiler de konuşmaya şahit olabiliyorlar. Böyle durumlarda hatalı mıydım tarzında bazen konuşuyordum...” (9. Görüşmeci)

“İlk zamanlarda şey dedim geçici bir süre şu anda hiçbir şey bilmiyorum bir süre sonra bunların hepsi geçecek dedim. Hep kendi tecrübesizliğime dayadım olayı... Patronla çok konuştuk ama tabi ki patronun kardeşi sonuç olarak müdürüm, aile şirketinin dezavantajları.”(3. Görüşmeci)

“Psikolojik danışmana gittim. Rapor almak için gittim. Şimdi vermeyelim devam ederse yine gel, bu uğradığın mobbing dediler.” (10. Görüşmeci)

Psikolojik ve Fizyolojik Etkileri

Psikolojik taciz sürecinde ve sonrasında mağdurun ruh halinde bazı değişimler gözlemlenmektedir ve bu değişimlerin mağdur üzerinde bazı fiziksel ve psikolojik etkileri ortaya çıkmaktadır. Görüşmecilerden mobbingin ruh halleri üzerindeki etkilerini tanımlamaları istediğinde en çok ifade edilenler işe gitmek istememe, işte isteksizlik, tedirginlik ve panikleme hali, uykusuzluk, kâbus görme ve genel bir isteksizlik ile mutsuzluk hali olmuştur.

Ayrıca nefes almada güçlük çekme, soğuk soğuk terleme, kalp atışlarının hızlanması, aşırı kilo kaybı ve artışı, vücutta yaraların oluşması, ağlamaklı ruh hali, sinirlilik, alınganlık, özgüven kaybı ve geleceğe dair umutsuzluk gibi belirtiler de görüşmeciler tarafından ifade edilmiştir.

Davenport vd. (2003) tarafından mobbingin insanlar üzerindeki etkilerinin derecelendirildiği ve üç dereceye göre belirtilerin sınıflandırılması, birinci bölümde de ifade edilmişti. Söz konusu derecelendirmeye göre “Birinci Derece Mobbing” belirtileri arasında ağlama, uyku bozukluğu, alınganlık ve konsantrasyon bozukluğu ile “İkinci Derece Mobbing” de de yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide-bağırsak sorunları, konsantrasyon bozuklukları, aşırı kilo alma veya verme, depresyon, alkol ya da ilaç alışkanlığı, işyerinden kaçma (sık sık geç kalmak, gitmemek veya sıklaşan hastalık izinleri) ve alışılmadık korkular yer almaktadır.

Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırma neticesinde de görüşmecilerin ifade ettikleri psikolojik taciz sürecindeki psikolojik ve fizyolojik tecrübelerinin, Davenport vd. (2003) tarafından ortaya koyulan belirtiler ile örtüştüğü gözlemlenmiştir.

“Ben de isteksizlik vardı. Sabah kalkmak istemiyordum, gitmek istemiyordum. Ayaklarım geri geri gidiyor derler ya o durumu anladım ben ne olduğunu, o deymi anladım. Ben kendimi biraz yemeye verdim. Ben çok sık yemek yemeye başladım. Birden iştahım arttı. Böyle nasıl denir içimdeki sıkıntıyı öyle bastırmaya çalıştım.” (8. Görüşmeci)

“Uykusuzluk. Kilo verdim, çok aşırı. Sekiz kilo kadar kilo kaybı, çok oldu. Vücut reaksiyon veriyor. Sürekli bir yara çıkıyor. Ve psikolojik olduğunu söyledi doktor başka bir sebebi olmadığını... Daha gözyaşı yoğun bir dönem geçirdim aslında. Soğuk soğuk terleme bunların hepsi yaşandı.” (3. Görüşmeci)

“Mutsuzluk, işe gitmek istememek. Devamlı uykuda onunla ilgili rüyalar görüyordum. Tedirgin, ağlamaklı, duygusal, her an tetikte ne derler panik halinde devamlı. Her an nerden nasıl bir laf gelecek

şeklinde nasıl bir şey duyacağım diye devamlı böyle panik tedirginlik.” (2. Görüşmeci)

“Panikliyordum, işe gitmek istemiyordum... Süt iznini kullanamadım. 2 ay boyunca 09:00- 19:00 ya da sonu sınırsız işten çıkma saati. Sağamayınca sütünüz birikiyor ve sütünüz azalıyor. Bebeğimi besleyemedim sütüm azalmıştı, bebeğim beslenemeyince sütüm geri çekildi.” (4. Görüşmeci)

“Soluk almada güçlük çektim, bir kere tamamen güvenini, özgüvenini kaybediyorsun. Kadın elime bir kağıt veriyor iki saat bakıyorum bu ne kağıdı diye o kadar aşağıladı ki... Uyumada sıkıntı çekiyordum ilaç ile uyuyordum... Geleceğe dair umutsuz hissettiğim oldu.” (7. Görüşmeci)

“Ben uyuyamıyorum, kalp çarpıntıları başladı. Çok gerginim ve mutsuzum. Evde eşime hiç bir şey çaktırmıyorum... Şimdi yine bir laf edecek yine karşılaşacağız diye tedirginlik yaşadım. İşe gitmek istemiyorum, zaten istifanın eşiğindeyim. Çalışmayı çok seviyorum ama o ortama gitmeyi şu anda hiç istemiyorum.” (10. Görüşmeci)

Leymann Tipolojisine Göre Maruz Kalınan Davranışlar

Leymann (1993) tarafından 45 ayrı mobbing davranışı tanımlanmış ve bu davranışlar özelliklerine göre 5 grupta toplanmıştır. Birinci Grup “Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunu Etkilemek”, ikinci grup “Sosyal İlişkilere Saldırıları”, üçüncü grup “İtibara Saldırıları, dördüncü grup “Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları” ve beşinci grup ise “Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları”dır. Leymann’ın tipolojisi şeklinde ifade edilen bu davranışlardan Birinci Grup içerisinde “Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunu Etkilemek” sınıfında mobbing

mağdurunun kendini göstermesinin kısıtlanması, sözünün kesilmesi, yüzüne karşı bağırılması ve yüksek sesle azarlanması, yaptığı işin sürekli eleştirilmesi, özel hayatı ile eleştirilmesi, sözlü tehditler savurulması, jestler ve mimikler ile iletişimin reddedilmesi vb. yer almaktadır (Aktaran; Davenport vd., 2003).

Gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde görüşmecilerin aktardığı tecrübeleri üzerinden bir analiz yapıldığında Leymann tarafından Birinci Grup altında tanımlanan davranışlara maruz kaldıkları kanaatine varılmaktadır.

“Konuşturulmuyordum, dolayısıyla hiçbir şekilde ifade edemiyordum kendimi, o toplantılara çağırılmıyordum. Toplantılardan haberdar edilmiyordum. Hiçbir şekilde bir katma değer sağlayamıyordum. Sağladığım zaman zaten şey yapılıyordu biz sana bunu söylemedik diyorlardı. Ama fikirlerim alınmıyordu başka şekilde daha sonradan kendi fikirleri olarak kullanılıyordu. Dolaylı olarak şirket içerisinden diğer kanallardan bu bilgiler bana geliyordu. Hatta öyle ki en basitinden şöyle söyleyeyim bunu defalarca yaşadım şöyle yapalım böyle edelim diyordum, şurasını şöyle yaparsak burası böyle olur tarzında. Bana tepki veriliyordu. Ertesi gün geldiğinde müdürümün aynen bana söylediği şu cümle “Ay dün akşam yine uykuya yattım, uykumda bunları bunları gördüm.” aynı ama bir kelime fark yok, bağıra bağıra ortada. Biz diğerini bir molada konuşmuşuz, yani baş başayken mola ortamında konuşmuşuz kimsenin duyduğu yok. Bana gelip bunu bir şekilde söylüyordu. Bir kez ben dün akşam size bunu söylemiştim dedim. Yok, sen öyle değil böyle söylemiştin dedi alakasız bir şey söyledi. Ben de bundan sonra ona bir şey söylemez oldum.” (9. Görüşmeci)

“Umursamıyor bile. İletişim kurmayı geçtim umursamıyor bile. İlk günden beri böyle... Bas bas bağıyor adam ne biçim yapmışsın bu iş böyle mi yapılır diye... İletişim kuramıyoruz kuramam da... Tersliyor, azarlıyor, sesini yükseltiyor.” (10. Görüşmeci)

“Benimle kesinlikle konuşmuyordu. Bir toplantıda denk gelirse ben bir sunum yapıyorsam ciddi bir rapor açıklıyorsam dalga geçiyordu. Konuşmamı kesiyordu ya da hiç başlatmıyordu. Mesleğimi yok sayıyordu, unvanımı yok sayıyordu. Eğitim bilgilerimi yok sayıyordu... Yaptığım işi götürdüğümde defol git, çık dışarı, başıma iş açma diyordu.” (1. Görüşmeci)

“Patron maliyet hesabını öğrenmem için gösteriyordu. Müdür bunu duyduğu anda hemen çağırıyordu ve sürekli engel oluyordu... Beğendiremiyorsun, bir şey bulamadığı zaman daha da deliriyordu. Bir kusur bulduğu zaman onun üzerine defalarca gidiyordu. Ama bir şey bulamadığı zamanlarda tebrik yok takdir zaten yok hiçbir şey yok. Dosyaya şöyle elinin ucuyla bakıp fırlatıyordu... Gözleri sürekli ekrandaydı.” (3. Görüşmeci)

“Öyle bir ortam vardı ki zaten fikrin olsa bile çok fazla öne çıkamıyorsun, çok fazla bunu dile getiremiyorsun... Yaptığım iş ile ilgili siz o kadar üniversite mezunusunuz bu mu, siz Fransızca biliyorum diyorsunuz bu mu diyordu.” (8. Görüşmeci)

“Sözüm kesildi, söylediklerimi kıymetsizleştiren şeyler yapıldı... Şu anda yaşadığım bu. Sana sınırlı bir alan bırakılıyor, o sınırlı alanda dahi bazen senin görüşüne başvurulmuyor, kararlar amir tarafından veriliyor ve sana sadece uygulamak kalıyor ve sen bunu başkasından öğreniyorsun.” (5. Görüşmeci)

“İşimi gerektiği gibi yerine getiremediğime dair imalarda ve konuşmalarda bulunuyordu. Senden bunu beklemezdim, ne biçim olmuş, senin seviyende bu gelememeliydi, neden hep hata, hep böyle bu, dikkatsizsin, aşırı duygusalsın diyordu.” (6. Görüşmeci)

Mağdurun İşyerinde Eleştiri Konusu Olan Özellikleri

Görüşmecilere işyerlerinde herhangi bir özellikleri, hareketleri dolayısıyla gülünç duruma düşürdükleri ya da eleştiriye maruz kalıp kalmadıkları sorusu yöneltildiğinde giydiği ayakkabının çıkardığı ses, içtiği çay, kahkahası ya da kıyafetleri dolayısıyla eleştirildiğini ifade eden görüşmeciler olmuştur.

“Arkadaşlarımın arasında. Hep sen çok farklısın diyorlardı. Mesela topukların çok ses çıkartıyor. Çok yüksek sesle kahkaha atıyorsun. Ama herkes kahkaha atıyor. Kıyafetlerime çok eleştiri geliyordu. Amirim de eleştiri yapıyordu başkası aracılığıyla bunu giymesin değiştirsin diye.” (6. Görüşmeci)

“Çok fazla çay almaya gidiyordum. Çok fazla telefonla konuşuyordum. Telefonla konuşmam her gün saat 16:00’da çocuğumun eve gelmesi ile olur. 10 dakikadır en fazla çocuğu organize ederim, ödevini, dersini yapacaklarını anlatırım. Çocuğumun 5 dakika 10 dakika sıkıntısını dinlerim kapatırım. 10 dakikayı da geçmiş değilimdir. Nadirdir 10 dakikaya vardığı. Ama kendisi saat 15:00’den itibaren akşam 17:00’a kadar her 15 dakikada bir kızı ile 5’er dakika konuşur. Bir de bütün gün telefonla çok konuşuyordum gibi söyleniyordu.” (9. Görüşmeci)

“Giysilerim. Sabahtan akşama kadar giysilerim. O gün o kurumun hiçbir işi yokmuş gibi sanki en önemli şey benim ne giyindiğimmiş gibi sabahtan akşama kadar giysilerime bakılıp yorum yapılıyor. Ben pantolon giydiğim gün cenazen mi var diyorlar. Araba kullanıyor olmam bile eleştiriliyordu.” (1. Görüşmeci)

Aşırı İş Yükü, Küçümseme, Bağırma

Mobbing uygulayıcılarının taciz sürecinde tercih ettiği yöntemlerden biri aşırı iş yükü ile mağdurun altından kalkamayacağı kadar iş yapmaya mecbur bırakılmasıdır. Görüşmeler sırasında aşırı iş yükü ile karşıya karşıya kalıp kalmadıkları sorusu yöneltildiğinde buna maruz kaldığını ifade eden görüşmeciler olmuştur.

“Evet, tabi ki. Bir iş yapıyorsun arkasından bir iş daha, bir iş daha. Ve bir işi bitirmeden öbürüne geçiyorsun. İş bitirmene fırsat vermeden başka bir işe geçildiği için o işte yeterli ilgiyi sağlayamıyorsun. Sağlayamayınca bu sefer o iş niye bitmedi ile başlayan sıkıntılar yaşıyorsun. Hâlbuki sen daha birincisini bitirmemişsin ki ikincisine başlayasın. Üst üste birden fazla talep olduğu için panik yaşıyorduk bize.” (2. Görüşmeci)

“Çok oldu. Dalgasını bile geçtiler hatta. gitti hadi biz yatalım, o gelince çalışırız yine gibi.” (10. görüşmeci)

“Beni mesai saatlerinin dışında da çalıştırmaya çalıştılar. Kuruluştaki gün içerisinde değişik zamanlarda size bağlı birimleri ziyaret

ediyorsunuz ve sorun oldukça da gidebiliyorsunuz. Sorun olmadan da sabahları ilk olarak 10-15 birimi ziyaret edebiliyorsunuz. Şimdi zaten her şey elimizin altında her şey kontrolümüz altındayken bir de mesai sonrası sizin denetim için oraya gitmeniz isteniyor. Ama bu birimler ulaşım probleminin olduğu yerlerde. Zaten gün içerisinde yaptığımız bir işi mesai sonrasında yapmanız isteniyor sizden bu bir sizi yıldırma bezdirmek zaten. Ve niçin yaptığı açık açık ortada. Ve siz buna itiraz ettiğinizde ben idareciyim bunu yapacaksın gibi bir emir ile bunu yapıyor. Tabi ki yaparım ama zaten bunu gün içerisinde yapıyoruz diye bir itiraz geliştirdiğinizde sığındığı tek şey bu ben idareciyim, idareci kimliğine sığınarak bunu yapıyor. Ve bunu sizin grubunuzla, beraber işlem yürüttüğünüz, size bağlı olan grup sorumlularının yanında yapıyor. Bu çalışmıyor intibasını yaratmaya çalışıyor. Ama ben kontrollüyüm ama kontrolümü yitirdiğim zamanlar oluyor elbette. Bu kadar baskının altında gerçekten kontrolü sağlayabiliyorsanız başka bir türsünüz yani insan değilsiniz... Beni kendi haline bırakıyor, araç yok, ulaşım problemi var o karanlık ıssız yerde yaklaşık 15 dakika mesafeyi yürümeniz gerekiyor ana caddeye çıkabilmeniz için. Seni kendi kaderine terk ediyor. Ve bunu yapan kadınların korunması sahip çıkılması gerektiğini düşünen, bu bakış açısına sahip biri. Bana öyle yaklaşmaması benim hoşuma gidiyor tabi. Eğer bana böyle yaklaşım sergileseydi zaten karşısında dururdum. Ama kendi bakış açısına sahip çıkamayan bir adam bu. Ve ben dedim ki bakın müdür bey siz çıkıp gideceksiniz ama beni nasıl evime ulaştıracaksınız söyler misiniz, kuruluşun bu hizmeti bana sunması gerekiyor. Ondan sonra mesai sonrasında çıkıp gitti. Ben kendi koşullarımı kendim yarattım, ulaşım sorunumu kendim gidermeye çalıştım. Bu kadar güçsüz ve zayıf değilim. Ben onda bu farkındalığı yaratmak adına bunu söyledim.” (5. Görüşmeci)

Leymann (1993) tarafından 5 grup altında toplanan tanımlanmış 45 ayrı mobbing davranışı içerisinde Üçüncü Grupta “İtibara Saldırıları” sınıfı içerisinde insanların arkasından konuşulması, asılsız söylentiler çıkartılması, akıl hastasıymış gibi davranılması, bir özrü ile alay edilmesi, dini veya siyasi görüşüyle eleştirilmesi, özel yaşamı ile eleştirilmesi, kararlarının sürekli yetersiz görülmesi ve eleştirilmesi, alçaltıcı isimlerle anılması vb. davranışlar yer almaktadır (Aktaran; Davenport vd., 2003).

Gerçekleştirilen görüşmeler kapsamında görüşmecilere yaptıkları işler ve konuları itibariyle küçümsenmeye maruz kaldıkları bir tecrübeleri olup olmadığı sorulmuştur. Kendisine alçaltıcı isimlerle hitap eden bir yöneticisi olduğunu, ayrıca kendisinin yaptığı işi küçümseyerek, beğenmeyerek sonra kendisi yapmış gibi gösteren bir amirin yönetiminde olduğunu, amirinin eğitim seviyesinin kendi eğitim seviyesine göre daha düşük olması dolayısıyla mobbinge maruz kaldığını ifade eden görüşmeciler olmuştur.

“Bana isimle hitap etmiyordu. Hışt kız diyordu. Kız sosyaleci diyordu bana. Böyle bir lakap takmıştı... Mesleğimi yok sayıyordu, unvanımı yok sayıyordu, eğitim bilgilerimi yok sayıyordu. Dedim ya lakap takmıştı bana. Küçümsüyordu. Sosyolog olmak küçümsenecek bir şeymiş gibi.” (1. Görüşmeci)

“Müdürüm benden çok maaş alıyorsun diyordu sürekli. Yıllardır çalışmış benden daha az maaş alıyor. Müdürümüz Açık Öğretim Üniversitesini bitirmiş. Sürekli benim bilgimi sınıyordu.” (6. Görüşmeci)

“Devamlı eksik yapmışsın, bu böyle olur mu, ben sana bunu mu demiştim diyordu. Yaptığım işi kötüleyeceği için saçma sapan şeyler yapar, düzeltir gönderir. Tamam, ben bir bakıym der sonra önceki

gönderdiğimi ben düzelttim diye benim önüme gönderir. Ama mail ile göndermediğim için ben size zaten bunu göndermişim deme şansım olmuyordu. Çünkü maille gönderdiğim zaman ne demek bu sen ne yapmaya çalışıyorsun tarzında farklı bir kızma mantığı ile yaklaştıkları için ben de hır gür çıkmasın ne gerek var diyordum ama kayıt altına almak gerekiyormuş.” (9. Görüşmeci)

Görüşmecilere işyerinde kendisine karşı sesini yükselten ve azarlayanların olup olmadığı sorusu yöneltildiğinde yaşadıkları tecrübeleri paylaşan görüşmeciler olmuştur.

“Yükseltiyor tabi. Azar var, ses yükseltme var. Hakaret, çok büyük şiddetli böyle kriz gibi zamanlarda birden dışarı çıkıp ortama seslenebiliyordu. İnanın insanın yaşayamayacağı, yaşadığında şok olacağı şeyler. Zor günlerdi.” (2. Görüşmeci)

“Tabi tabi. Tersliyor, azarlıyor, en son sesini yükseltti.” (10. Görüşmeci)

“Evet, tabi tabi bağıyordu. Üstüme yürüdü adam. Yaklaştı galiba. Tam hatırlamıyorum ama dokunmuş olabilir.” (7. Görüşmeci)
(Görüşmeci bu cevabı üzerine konuşamamaya ve ağlamaya başladı. Çok zor zamanlar geçirdiğini ve bu günleri unutmak istediğini söyleyerek, hatırlamaya çalıştığında zorlandığını ifade etti).

“Tabi ki oldu. Bağıyordu, sesini yükseltiyordu. Hakaret etmiyordu bunu ben engelliyordum belki ama bağırması bile bir hakarettir.” (5. Görüşmeci)

“Çok. Çok sesini yükseltiyor. Çok bağılıyor. Ve çok hakaret ediyor. Arkamdan geri zekâlı diye bağırıyordu bir kere. Geri zekâlı, defol git bunu çok sık kullanıyor çık dışarı, kes sesini, kapa çeneni bunları çok duymuştum o dönem.” (1. Görüşmeci)

Mağdurun Yok Sayılması

Görüşmeler esnasında görüşmecilere işyerinde buldukları zamanlarda sanki orada değilmiş gibi davranıldığı, çalışanlarla iletişim kurmak istediğinde engellendiği durumların söz konusu olup olmadığı yönünde sorular yöneltildiğinde olumlu şekilde yanıtlayan görüşmeciler olmuştur.

“Bir anda insanların hiç biri yüzüme bakmaz oldu. Koca bir koridor beni gören başını eğiyor, konuşmuyor, çeviriyor gidiyor. Kimse hiç kimse. Köşe köşe koridorda köşe köşe konuşmalar. Öbek öbek kadınlar.” (10. Görüşmeci)

“Evet, tabi ki. Zorla sen kendini sürece dâhil etmek zorunda kalıyorsun.” (5. Görüşmeci)

Görüşmecilerin ifade ettikleri yok sayılma durumuna Leymann'ın (1993) tipolojisinde de yer verilmektedir. Tipolojiye göre İkinci Grup “Sosyal İlişkilere Saldırımlar” sınıfı altında çevredeki insanların konuşmaması, başkalarına ulaşımın engellenmesi, meslektaşların mağdur ile konuşmaması, işyerinde değilmiş gibi davranılması ile Üçüncü Grup olan “İtibara Saldırımlar” sınıfında ise insanların mağdurun arkasından kötü konuşması ve asılsız söylentilerin ortada dolaşması yer almaktadır (Aktaran; Davenport vd., 2003).

Mobbing sürecinde mobbing uygulayıcısı, mağdurun çalışma biçimi, usulü ve genel olarak çalışma hayatını kapsayan konulardan beslenirken mağdurun özel hayatı ile ilgili de tacizlerde bulunabilmektedir.

Söz konusu araştırmada görüşmecilere özel hayatları konu edilerek taciz edilip edilmedikleri sorulduğunda yaşadıklarını paylaşan görüşmeciler olmuştur.

“Benim özellikle bekâr olmam. Ben bekâr bir kadın olarak oraya çalışmaya gittim. Sürekli bir evlilik baskısı, evlenmiyor musunuz, yok mu birileri, size buradan birilerini bulalım başka yere gitmeyin. Masum görünen ama her gün her gün olunca insanı rahatsız eden durumları. Ya da mesaiye kalma durumunda evliler ve bekârlar ayrı ayrı değerlendiriliyordu. O evli mesaiye kalmasın siz bekârsınız hani sizi evde bekleyen de yok ne yapacaksınız gibi söylemler oluyordu... Aynı apartmanda oturduğum işyerinde beraber çalıştığımız bir mesai arkadaşım vardı. Hafta sonları arabamı o arkadaşşıma bırakıyordum bir ihtiyacı olabilir diye. O bile sorun oluyordu nasıl güvenip de arabanızın anahtarını bırakıyorsunuz diye. Kendi arabamı bırakıyorum sizinkini değil dediğim de ise siz bilmezsiniz siz toysunuz gibi küçümseyici söylemler oluyordu.” (8. Görüşmeci)

“Özel hayata müdahale çok fazla. Yalnız yaşıyorum kimseyi tanımıyorum. Bir ev arkadaşım vardı. İki haftada bir patronun baskısıyla müdür asla böyle şeylerden hoşlanmazdı akşamları bir yerlere gidiliyordu. Ben son dönemlerde çok katılmamaya başladım çünkü keyif almıyorum. Bütün gün fabrikada ağlayarak çalışıyorsun sonra da akşam eğleniyorsun. Bunlar sonra problem yaratmaya başladı. Burada kimi var ki, ne çabuk insanlarla tanıştı, kaynaştı, bu ne rahatlık gibi konuşmalar oldu.” (3. Görüşmeci)

“30 yaşında bekâr olmam. 3 yıldır erkek arkadaşşımla birlikte olup evlenmemem çok büyük bir ayıp, kınama sebebi. O şube müdürü bana ahlaksız dedi, utanmıyor musunuz nikâhsız gezmeye dedi. Ben ilişkiyi kurumda yaşamıyorum sonuçta ama en ince detayına kadar

biliyorlar. Erkek arkadaşım nerede çalışıyor, kaç yaşında onunla ilgili bilgi topluyorlar.” (1. Görüşmeci)

Sınıflandırılmış Mobbing Kurbanları

Tınaz’ın (2006a) mobbing kurbanı olma tehlikesiyle karşı karşıya olduğunu savunduğu kategoriler birinci bölümde paylaşılmıştır. Bunlar erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste tek kadın çalışan olarak yalnız bir kişi, diğer çalışanlardan farklı olan, farklı giyinen, yabancı olan ya da evlilerin bulunduğu bir ofiste bekâr olma özelliğine sahip acayip bir kişi, yönetimin takdirini kazanmış başarılı bir kişi ve yeni gelen bir personel olması, daha genç ya da daha güzel olması dolayısıyla yeni gelen kişiler olarak sınıflandırılmaktadır.

Görüşmeler neticesinde elde edilen bilgiler mağdurların Tınaz’ın da ifade ettiği gibi farklı olmaları özellikle bekâr olmaları dolayısıyla tacize maruz kaldıklarını gözlemlememize olanak sağlamaktadır.

Psikolojik taciz sürecinde mağdurların yaşadıkları dolayısıyla kendilerini yalnız, çaresiz hissettikleri, uğradıkları taciz ile ilgili bir çıkış yolu bulamayarak mutsuz oldukları dönemler söz konusu olmaktadır. Gerçekleştirilen görüşmeler sırasında psikolojik tacize uğradığı dönemde mutsuz ve çaresiz hissettiğini ifade eden görüşmeciler olmuştur.

“Depresif, çaresiz, hayattan bezmiş, umutsuz, çıkış yolu arayan...”
(2. Görüşmeci)

“Kendimi iş yerine ait hissedemiyordum bir türlü. Dışlanma gibi. Sanki Kendimi onlara kabul ettirmek zorundaymışım gibi oldu.” (6. Görüşmeci)

Sorumlulukların Geri Alınması

Mobbing uygulayıcıları mağdurları aşırı iş yükünün altında bırakarak taciz etmelerinin yanı sıra elindeki sorumlulukları alarak, kapasitesinin çok altında basit işler vererek de kurbanlara karşı psikolojik tacizde bulunabilmektedirler.

Leymann'ın (1993) tipolojisinde de Dördüncü Grup olan “Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları” başlığı altında yer verilen işin geri alınması ve yeni bir iş bile yaratılamaması, sürdürülmesi için anlamsız işler verilmesi, daha az yetenek gerektiren işlerin verilmesi ve sürekli olarak işin değiştirilmesi davranışlarına yer verilmiştir (Aktaran; Davenport vd., 2003).

Gerçekleştirilen görüşmelerde söz konusu sorumlulukların elden alınması ve sık sık yapılan işin değiştirilmesi durumunu tecrübe etmiş görüşmeciler olduğu tespit edilmiştir.

“Çalıştığım kurumda daire başkanım çalıştığı alana vakıf biri değildi. Ve ben o dönem ciddi projeler yapıyordum. Ama ona bu projeleri anlatamıyordum. Farklı dillerde konuşuyorduk. O bunlardan çok rahatsız oluyordu ve benimle çok çalışmak istemiyordu. Dolayısıyla beni yok sayma mobbingini kullanmaya başlamıştı ilk önce. Bana iş vermiyordu yok sayıyordu. Sonra sözel hakaretlere geçmeye başladı. Sonra sık sık görev yerimi değiştirmeye başladı... O dönem sözleşmeli memurdum. Şimdi kadrolu memurum. Düşündüm elimi kafamın arasına aldım ve dedim ki ya bu kurumdan ayrılacağım ya da buna devam edeceğim. Ama devam edebilecek noktada değildim çünkü dediğim gibi bir gün bir parka, oyun alanına yerleştiriliyordum. Bir gün şehrin dışında bir yere görevlendiriliyordum. Sürekli beni göndermek, yıldırmaq için yaptı. Kasıtlı bilinçli yaptığı bir saldırı vardı... Ben sosyologum beni Gençlik Parkında oyun alanına oyun makinalarının başında durayım diye yolladı. O kadar acımasızdı...

Elimden dosyalarımı alıyor ve hiç işi bilmeyen insanlara veriyor.”
(1.Görüşmeci)

“Yeteneklerimin çok alt seviyesinde kullanıldım bence bu bir mobbing. Görevimin dışında çok basit işler yaptırıldı.” (9. Görüşmeci)

“Şu anda yaşadığım bu, sorumluluklarım elimden alınıyor. Kesinlikle alınıyor, sana sınırlı bir alan bırakılıyor, o sınırlı alanda dahi bazen senin görüşüne başvurulmuyor, kararlar amir tarafından veriliyor sana sadece uygulamak kalıyor. Ve bunu sen ondan değil, başkasından öğreniyorsun.” (5. Görüşmeci)

Görüş Ayrılığı

Mobbinge maruz kalınan süreçte dini görüşü, siyasi görüşü veya etnik kimliği dolayısıyla eleştirildiği ifadelerine yer veren görüşmeciler deneyimlerini paylaşarak amirleri ile siyasi görüş, düşünce ve inanç farklılıklarına sahip olmaları dolayısıyla psikolojik tacize maruz kaldıklarını dile getirmişlerdir.

“Sendikalı olmam... Sendikal çalışma yürütmem bilfiil kadın hareketi içinde yer almam, kadınlarla ilgili hassasiyetimin olması sebebiyle bunlar benim aleyhime kullanıldı. Nasıl kullanıldı. Bir araya geldiğimiz toplantılarda en azından yürüttüğümüz hizmet politikasının neler olması konusunda sonuçta bir fikrimiz var. Genel bir tartışma ortamı yürütüyoruz ve en iyisinin ne olduğuna o toplantılarda karar verilir. Tabi ki ben de hayata bakış açım ile yürüttüğüm politika gereği, ait olduğum sınıf gereği tabi etnik problemlere sonra geleceğim benim istediğim akademik düzeyde, evrensel düzeyde verilmesi gereken hizmetler. Hatta orada savunma biçimim bile

idareciler tarafından dönem dönem reddedilebildi... Kadın olarak bir söz söyleyivermek de karşıdakini irrite ediyor... Karşımızdaki idareciler hep erkekti... Hem idareci erkeğin siyasetinden değiliz hem onun cinsiyetinden değiliz hem de onun yaşam biçimini deneyimlemiyoruz, farklı yaşam kültürlerinden geliyoruz... Size uygulanan mobbing gerçekten çok örtük bir şekilde ilerliyor... Ben sürgün edildim aslında. Ben meslek hayatımın 10'uncu yılında büyük bir soruşturma geçirdim. Aslında bu soruşturmayı geçirmem sendikalı olmam, kadın mücadelesi içinde yer almam, etnik kökenim bunların hepsi aleyhimde kullanıldı. Hakkımda türlü türlü, gerçeklikle alakası olmayan suçlar uyduruldu... İlk işe başladığı dönem bu müdürden sen falancaymışsın şeklinde yorumlar aldığım oldu. Sorgulanmak bu, eleştiri de değil; direk kendisi sorgulayan pozisyonunda kendisini bir polis olarak, sistemin koruyucusu olarak koruyucu olarak kimler görülür adli merci olarak o pozisyonda o konumda görerek oradan sorular yöneltiliyor. Hâlbuki kendisinin de bir memur olduğunun farkında değil. Unutmuş anlatabiliyor muyum?" (5. Görüşmeci)

"Siyasi görüşümü bilmemelerine rağmen benim ısrarla o görüşü temsil ettiğimi düşünüyorlar. Sen bizden değilsin diye sürekli beni oradan yoklaştırıyorlar. Tamamen önyargı." (1. Görüşmeci)

Başka Mobbing Mağdurları

Görüşmecilere işyerinde kendileri dışında mobbinge maruz kalan çalışanlar olup olmadığı ve buna şahit olup olmadıkları sorusu yöneltildiğinde hemen hemen hepsi olumlu yanıt vererek başka çalışanların da psikolojik tacize maruz kaldıklarını ifade etmiş bulunmaktadır.

"Tabi ki şahit oldum. Benim gibi mobbinge maruz kalan başka arkadaşlar üzerinden yaptığım gözlemler sonucunda arkadaşların

düşünceleri, fikirleri, gerçekçiliği, söyledikleri sözlerin uygulanabilirliği üzerinden bakıldığında aslında çok donanımlı arkadaşlardı. Benim de içinde olduğum grup.” (5. Görüşmeci)

“Amirin davranışı tek bana değildi, başkasının tayin yazısını da 1 yıldır bekletiyormuş. Başkalarına da yaptığına şahit oldum.” (6. Görüşmeci)

“ O bölümde herkes maruz kalıyordu.” (3. Görüşmeci)

“Hiç kimse benimle konuşmazken tek konuşan kadın mobbinge uğradığına dair belge üzerine belge getiriyordu. Her gece acildeydi.” (10. Görüşmeci)

Mobbing Riski

Önceki başlıklarda ifade edildiği üzere kadınların mobbinge maruz kalma riskinin erkeklere oranla daha fazla olduğu verilerini ortaya koyan araştırmalar neticesinde görüşmecilere psikolojik tacize maruz kalmalarında cinsiyetlerinin etkili bir faktör olup olmadığı sorulmuştur. Bazı görüşmeciler maruz kaldıkları mobbing üzerinde cinsiyetlerinin hiç etkili olmadığını dile getirirken bazı görüşmeciler ise kesinlikle çok etkili olduğunu ifade ederek görüşlerini paylaşmışlardır.

Bununla birlikte görüşmecilerin yarısından fazlasının cinsiyetinin maruz kaldığı mobbingin oluşmasında etkili olduğu görüşüne sahip olması ve bunu ifade etmesi dikkat çekmiştir.

“Çok çok kocaman. Kesinlikle öyle.” (10. Görüşmeci)

“Kesinlikle oldu. Çalışanların içerisinde kadın sayısının çok fazla olduğu bir yerde olması dolayısıyla sürekli kadınlarla çalışıyor olması müdürün hoşuna gitmeyen bir şeydi. Ve önünde sürekli kadın odaklı bakmaya çalışan biri var. Benim. Tüm uygulamalarda kadın odaklı olunmasını istiyorum ama o hoşlanmıyor. Sürekli bana hanım efendi ol diyor mesela. Ben hanım efendi olmak zorunda değilim ben kadını ve ben böyle bir kadın olmayı tercih ediyorum dediğim zamanlar olmuştu. Hatta kadınların çalışmasını da tasvip etmediğini de biliyorum. Burada neden bu kadar kadın var aslında çalışmamalılar maruz kaldıkları çok fazla taciz var otobüste mesela demiş benim bir arkadaşına. Benim sendikadan beni ziyarete gelen bir grup arkadaşım ile görüşmüş ve onlara kadınlar çalışmamalı demiş mesela. Onun dışında devamlı kontrol altında tutmaya çalışıyordu, giyimlerine, güneş gözlüğü takmalarına, giriş çıkışlarına... Kadrolu kadın çalışanlara karşı sözel bir telkini olmadı hep sözleşmeli elemanlara yaptı bunu. Bunun üzerinden bize de bir mesaj göndererek dolaylı yoldan bir basınç uygulamaya çalıştı.” (5. Görüşmeci)

“Çok büyük bir etkidir. Erkek olsaydım bu kadar üzerime gelemezdi sanmıyorum, bu kadar ileri gidemezdi.” (3. Görüşmeci)

“Benim karşılaştığım tepki ile erkek de olsa aynıyla karşılaşırdı. Zannetmiyorum erkeğe de olsa aynı şeyleri yapardı.” (4. Görüşmeci)

Vatandaş’a (2007: 38) göre çevresel şartlar, toplumsal cinsiyet rolleri ve cinslerin biyolojik farklılıkları, kadınları daha çok ev merkezli olmaya ve fiziksel güç gerektirmeyen iş ve meslek alanlarına yöneltirken, erkekler karşısında edilgen bir konuma getirmekte; erkekleri ise toplumsal yaşamda, fiziksel açıdan güç gerektiren iş ve meslek alanlarına ve kadın üzerinde etken olmasını sağlayan bir konuma ötelemektedir. Bu kapsamda toplumsal sürecin öznesi genelde erkek, nesnesi ise kadındır. Bu durum, dönemsel bazı değişimlere rağmen geleneksel

karakterinde kayda değer bir değişim gerçekleşmeden, insanlığın bilinmeyen dönemlerinden bu güne kadar gelmektedir.

Bu çerçevede kadınların çalışma yaşamına katılımı, toplumsal cinsiyet temelli iş bölümü ve ataerkillikten kaynağını alan sosyo-kültürel değerler ile toplumsal cinsiyet rollerinin etkisinde gerçekleşmektedir. Bütün bu faktörler kadınların hem çalışma yaşamına katılırken hem de katıldıktan sonra sorunlar yaşamalarına ve yaşadıkları sorunların derinleşmesine sebep olmaktadır (Özçatal, 2011: 37).

Gerçekleştirilen araştırmada da bu görüşleri destekler bir sonuca ulaşılmış bulunmaktadır. Söz konusu kadın mağdurların çoğunluğunun erkek amirleri tarafından mobbinge uğruyor olmasının, maruz kaldıkları psikolojik taciz üzerinde cinsiyetlerinin etkili olduğu ve erkek olsalardı aynı biçim veya düzeyde mobbinge maruz kalma durumlarının söz konusu olmayacağı yönündeki ifadelerinin, toplum ve hane içerisindeki toplumsal cinsiyet rolleri ile buna bağlı oluşan iş bölümü sonucunda ortaya çıkan güç ilişkilerinin çalışma hayatındaki yansımaları olduğu ifade edilebilmektedir.

şikâyet Başvurusu

Görüşmelerden karşı karşıya kaldıkları yıldırmaı engellemek adına işyeri içinde veya işyeri dışında herhangi bir şikâyet başvurusunda bulunup bulunmadıkları, bu süreçle nasıl baş ettikleri yönünde deneyimlerini paylaşmaları istenmiştir.

Görüşmecilerin çoğunluğunun zor zamanlar geçirmesine rağmen herhangi bir şikâyet başvurusunda bulunmadığı, kendilerini telkin ederek, maruz kaldıkları söz konusu psikolojik tacizi arkadaşları ile paylaşarak, psikolojik bir danışmana başvurarak bu süreci atlattığına çalışmış oldukları tespit edilmiştir. Bunun dışında görüşmecilerden sadece 3'ü şikâyet başvurusunda bulunmuş olmakla birlikte

içlerinden yalnızca 1'i dava açma girişiminde bulunmuş ve davasını haklı olarak kazanmıştır.

“Mobbing adı altında bulunmadım ama işyeri içerisinde müdürüm ile anlaşamadığımı direktörüne gidip söyledim. Direktörüm önce dinledi dinledi sonra bunu bir şikâyet olarak değerlendirdi ben gidip müdürümü nasıl ona şikâyet edermişim. Sonuçta benim müdürüm ile çözemediğim konuyu direktörüne götürmem lazım. Bir de senelik performans görüşmelerinde insan kaynaklarına ilettim ama herhangi hareket olmadı... İstifa etmeyi düşünüyordum hatta istifa etmek için işe gittiğim gün işten atıldım. İşime geldi en azından kıdemimle çıktım. 7-8 ay kadar da birim değişikliği için uğraştım ama başarılı olamadım. İşten çıkartılma nedenim performans düşüklüğü ve yöneticilerim ile ilgili olarak şirket ortamında konuşmak ama verilen işi tam olarak yerine getirmemek ana sebep idi. Tamamen sözel, resmi bir kayıt yok ellerinde. Atılır atılmaz ben ilk iş mahkemeye başvurdum. Haksız fesih diye işe iade davası açtım. Yaklaşık 1,5 sene sürdü. Tam olarak ben haklı bulunarak tüm haklarımla işe iadeyi kazandım. Ama tabi geri iade yok. Mahkeme kararı ile bir işe iade ve arada işsiz kalınan döneme ilişkin bir bedel var belirtilmiş olan o tarafıma ödendi. Ve yollarımızı tam olarak ayırdık. Davayı 2011'de açtım 2013'ün başında Şubat, Mart gibi sonlandı.” (9. Görüşmeci)

“Sözel şikâyette bulundum tabi.” (10. Görüşmeci)

“İlk başladığım günden itibaren hakkımı aradım. İlk önce dava sürecini yaşadığım Daire Başkanı ile konuştum, gidip uyardım. Bunu yapmaması gerektiğini, bunun mobbing olduğunu, beni çok yıpratın bir şey olduğunu ve beni işimle tehdit etmemesini rica ederek konuşmuştum... Orada başarısız oldum karşı taraf benimle konuşmayı reddetti. Daha çok şiddeti arttırdığı için ben yasal olarak mobbinge

karşı mücadele başlattım... Yazılı şikâyette bulundum. İç denetime gidip soruşturma açtırdım. Bunun üzerine inceleme başlatıldı Daire Başkanlığında. Bu arada benim görev yerim değiştirilmişti tam bu esnada. Bu mobbing incelemesi sonucunda bana bu mobbingi uygulayan Daire Başkanım savunmaya çağırıldı. Sözlü savunması alındı. Ve durumun sonunda ben haklı çıktım. Ben bu mobbing sürecinin sonunda kazandım ve bana itibar iadesi yapıldı. Başka bir Daire Başkanlığında çalışmaya başladım ve kınama aldı Daire Başkanım.” (1. Görüşmeci)

“Yaparsam BİMER’e şikâyet edebilirdim bir tek, ama yapmadım. Düşündüm ama... Arkadaşlarımla biraz konuşarak rahatladım.” (6. Görüşmeci)

“Arkadaşlarımla konuşarak. Çok bunaldım o ara. Doktora gittim ilaç falan verdi. Biraz toparladıktan sonra bıraktım.” (7. Görüşmeci)

“İşyerinde şikâyette bulunabileceğim bir merci yoktu. Direk istifa ettim.” (4. Görüşmeci)

“Herhangi bir şikâyette bulunmadım. Sadece sendikadaki arkadaşlarım ile bunu paylaştım. Onun üzerine zaten sendikadaki arkadaşlarım geldi. Ben bir üst makama başvuru yaparsam eğer, bunun benim aleyhime döneceğini çok iyi biliyordum. Çünkü bu insan üst yönetim tarafından bu göreve layık görülmüş bir insandı... Ben bir üst yönetime yapılan başvurunun çok da dikkate alınmayacağını düşündüğüm, emin olduğum ve inandığım için başvuru yapmadım. Ama anlayabileceğim mesai arkadaşlarım ile bunu paylaştım.” (5. Görüşmeci)

Mesai Arkadaşlarının Tutumu

Görüşmecilerin işyerinde mobbinge maruz kaldığı süreçte mesai arkadaşlarının söz konusu psikolojik taciz ile ilgili hal ve tutumları ile ilgili bilgi paylaşımında bulunmaları istenmiştir. Görüşmecilerin çoğunluğu, mesai arkadaşlarının, amirlerinin bulunmadığı ortamlarda kendisini desteklerken amirlerinin olduğu ortamlarda sanki böyle bir psikolojik taciz yokmuş gibi davranarak amirlerine yakın durduklarını ve tacizi yok saydıklarını ifade etmiştir.

Bununla birlikte görüşmeciye haklı bulup ona destek olan mesai arkadaşları olan görüşmeciler olduğu gibi kesinlikle amirlerinin haklılığını savunan mesai arkadaşları ile birlikte çalışan görüşmeciler de mevcuttur.

“Beni tam olarak destekliyorlardı ama müdürün olmadığı ortamlarda. Dolayısıyla benim mobbinge maruz kaldığımı gören tüm şahitlerimin bir tanesini bile ben mahkeme karşısında şahit yapamadım. Çünkü hepsinin çalıştığı işten dolayı işsiz kalma korkusu vardı.” (9. Görüşmeci)

“Birkaç arkadaş hariç mesai arkadaşlarımda geneli o haklı diyorlardı amirim için. Ben psikolojik tacize maruz kalırken hiçbir tepki göstermiyorlardı. Ve çoğunluk beni desteklemiyordu.” (8. Görüşmeci)

“Aa o adam çok beyefendi bir adamdır diyenler oldu. Başta beni destekleyen kadınlar vardı ama biz şahit olmayız dediler peşin peşin.” (10. Görüşmeci)

“Odadaki diğer arkadaşım hiçbir şey söylemedi çünkü o halinden memnundu. Hatta o da bana aynı şekilde davranmaya başladı, dosyayı fırlatmalar gibi.” (7. Görüşmeci)

Aile ve Yakın Çevrenin Desteği

İşyerinde yaşanan psikolojik tacizin etkileri ne yazık ki işyeri ile sınırlı kalmamakta olup mağdurun psikolojisine ve fizyolojisine olumsuz etkilerde bulunduğu gibi bu olumsuzluğun aynı şekilde özel yaşamda da yansımaları meydana gelebilmektedir. Mobbing mağduru söz konusu taciz sürecinde mesai arkadaşlarının, ailesinin ve yakın çevresinin desteğini beklemekte olup mücadelesinde kendisini destekleyen insanların çevresinde yer almasından güç alabilmektedir. Bu çerçevede görüşmecilere mobbinge maruz kaldıkları süreçte yaşadıklarını aileleri ile paylaşıp paylaşmadıkları, ailelerinin söz konusu süreç ile ilgili tutumları ve mobbingin aile içi ilişkileri üzerindeki etkilerinin neler olduğuna dair sorular yöneltilmiştir.

Görüşmecilerin hepsi aileleri ile mücadele ettikleri söz konusu psikolojik tacizi paylaşmakla birlikte bir kısmı ailesini de üzmemek için yaşadıklarını daha geç anlatırken bazıları ise hiç beklemeden tüm taciz süreci boyunca yaşadıklarını aileleri ile birebir paylaşmışlardır. İçlerinde yaşadıkları karşısında kesinlikle haklılığına kanaat getirip kendisini destekleyen ailelere sahip olan mağdurlar olduğu gibi, amirini haklı görüp sessiz kalması yönünde tavsiyede bulunan ailelere sahip görüşmeciler de yer almaktadır.

“Tabi ailem ile paylaştım. Herkes destekledi. Bir an önce oradan kurtulmam için bana destek oldular, çaba sarf ettiler hakikaten. Yeni evliydim huzursuzluk oldu evimde. Hafta sonları çalışıyorduk, bir hafta sonumuz vardı ama onda bile işe gelme zorunluluğumuz vardı. Eşimle görüşemiyordum bu üzerimizde huzursuzluk yaratıyordu. Gece geç saatlerde çıkıyordum evde yemek olmuyordu, yolda vakit

geçiyordu derken birçok probleme sebebiyet verebiliyordu. Ruhsal bozukluk yaşıyordu gerçekten bana.” (2. Görüşmeci)

“Ailem bunlara çok yabancı değil. Benim babam da kamu görevlisi belki o erkek olduğu için çok yoğun bir baskı olmadı ama ben kadın olmaktan kaynaklı iki kez bu türlü şiddete maruz kaldım. Dediğim gibi babam da çalıştığı yerde defalarca sürgün edilmiş hatta il dışı sürgünlere gitmiş bir insan. Elbette ailemden saklamadım. Babama anlattığımda babam doğal karşılıyordu. Hatta daha çok nelerle karşılaşabileceğimi bana söylediler. Tabi ki beni desteklediler, yanımda durdular. Aile ortamında huzursuzluk oldu tabi ki. Yaşam enerjimi çok aldı dolayısıyla aile içerisinde sürekli uyuklayan sinirli ve devamlı talimat vermeye çalışan bir tip olarak algılandım bir dönem. Hatta akraba ziyaretleri gibi ritüeller artık bende çok tartışma konusu haline geldi... Dönemsel olarak işyerinde huzursuz olduğum zamanlar ve kafamı işle ilgili bir şey kurcalıyorsa bu muhakkak aileye yansır.” (5. Görüşmeci)

“Ailemle paylaştım ama hiçbir zaman haklı görülmedim. Kendi evim içerisinde paylaşımım yoktu zaten. Daha çok babamla olan bir paylaşımdı. Babamın bakış açısı çok farklı olduğu için zaten bir de eski devirden gelme olduğu için de direk suçlu ben olarak görüldüm. Sözünü dinleyeceksin, başını önüne eğeceksin, işini yapacaksın kızım 2 tane çocuğun var dedi. Ama olmuyor...”(9. Görüşmeci)

Kurtuluş Yolları: İstifa Etmek, Tayin Talep Etmek, Rapor Kullanmak

Mağdurlar bu sıkıntılı taciz sürecinde daha çok kendi istekleriyle emekli olma yolunu, 30’lu 40’lı yaşlarda yani en verimli oldukları dönemde iş hayatına veda

etmeyi ve tayin olmayı hedefleyerek söz konusu tacizden kurtulmaya yönelik tutum ve davranışlarda bulunmaktadır (Çobanoğlu, 2005).

Bu çerçevede görüşmecilere mobbing sürecinden kurtulmak için akıllarına gelen çözüm yollarının neler olduğu sorulmuştur. Görüşmecilerin büyük çoğunluğu istifa etmeyi tercih ettiğini ifade etmiş olmakla birlikte tayin talebinde bulunarak ve sık sık rapor kullanarak bu bunalımlı dönemden kurtulmayı düşünen görüşmeler de olduğu tespit edilmiştir.

“Tabi sık sık izin ve rapor alıyordum. Zaten annemim rahatsızlığı dolayısıyla kendisiyle ilgilenmem gerekiyordu hem de daha fazla amirleri görmek ve muhatap olmak istemiyordum.” (6. Görüşmeci)

“İstifa etmeyi hala düşünüyorum. Tayin için de ya başka bir kurum asla aynı kurumu istemiyorum ya da ben bırakıp gideceğim.” (10. Görüşmeci)

“Direk istifa ettim.” (4. Görüşmeci)

“Farklı çıkış yolları aradım tayin istedim. Tayin istediğim için de ayrıca mobbinge maruz kaldım. Birebir Bölge Müdürüne gidecek kadar büyük bir mobbing yaşadım. Durum üst yönetime de aktarıldı ve üst yönetimden gelerek birebir tehdit edildim. Özel bir toplantı yapıldı sırf tayin istediğim için. Tayin isteyemezsin, tayin istersen seni en ücra yere sürerim, en ücra yere gidersen ve ekmek paranı bile kazandırmayız sana dedi. Dolayısıyla istifa ettim.” (2. Görüşmeci)

“Aklıma gelen çözüm yolu istifa etmek oldu.” (3. Görüşmeci)

Bu çerçevede kadınların istihdama kazandırılması ve istihdamda kalabilmesini sağlamak adına yürütülen çalışmaların mücadele ettiği engellerin arasında mobbinge maruz kalanların ilk olarak istifayı tercih etmesi de yer almaktadır. Mobbing yalnızca buna maruz kalan kadın mağdurun psikolojisinde ve fizyolojisinde olumsuzluklar yaratmamakta aynı zamanda ülke ekonomisini de etkileyen, yükseltilmesi için çalışmalar yürütülen kadın istihdamını da olumsuz yönde etkilemektedir.

Mobbingin Kurum Üzerine Etkileri

Görüşmecilerden mobbinge dair kendi yaşadıkları tecrübeleri paylaşmaları istenmekle birlikte maruz kaldıkları psikolojik tacizin çalıştıkları kurum ve diğer çalışanlar üzerindeki etkilerine dair görüşleri de alınmak istenmiştir.

“Çoğu insan daha iyi ve daha yüksek maaşlı bir iş bulamayacaklarını bildikleri için çok fazla seslerini çıkartmıyorlar. Bazı şeyleri ben de sindiremediklerini görüyorum, bir şey diyemiyorlar. Böyle bir izlenimim var. Bir de çoğunluk ev geçindiriyor zaten göze alamıyorlar. Ama uzun vadede şişecek şişecek ve çok alakasız bir yerde patlayacak. Uzun vadede böyle bir şey olabilir. Kısa vadede ise benim anlayabildiğim insanların hepsi teker teker ayrıldı oradan. Kesinlikle iş verimliliğine yansıyor. (8. Görüşmeci)

“Benim gibi bir insan bile daha ağırdan alma noktasına geldiye illa ki iş verimi düşer. Sonuç olarak baktığında bu ülkenin kaybıdır. Kaynaklar düzgün kullanılmıyor işte.” (10. Görüşmeci)

“Başta iş verimini düşürür. Mobbing uygulayan bunu hedeflemez. Yönetici sadece kendi sözü dinlensin, kendi bildiği gibi işleyen bir

sistem oluşturmak ister. Ve çalışanlar açısından motivasyonu çok düşürür bu... Her şeyden önce iş barışını bozuyor... Sürekli takdir edilmeyen, sürekli görmezden gelinen, itibarsızlaştırılan bir grup varken iş yapmadığı halde pohpohlanan bir grup olması dolayısıyla iş barışı bozuluyor. Bu da gruplaşmalara, gruplar arası çatışmalara sebep oluyor.” (5. Görüşmeci)

“Kurumda kimse kalmıyor. Kurumda sirkülasyon çok fazla. Alınan adamı tutamıyorlar ellerinde... Ben oradayken yaklaşık 7 kişi başlayıp ayrıldı 8 aylık dönemde. Tabi bunun bir maliyeti var.” (3. Görüşmeci)

Mağdurların Tavsiyeleri

Görüşmecilere başka çalışanlarında kendi tecrübe ettiklerini yaşamaması için neler yapılması gerektiği, ne gibi önlemler alınsaydı yaşadıklarını deneyimlememiş olurlardı sorusu yöneltildiğinde kesinlikle umutsuz olan görüşmeciler olduğu gibi belli başlı önlemler ile bunun önüne geçilebileceğine dair fikir beyan eden görüşmeciler de olmuştur.

“Gerçekten işi bilen, alanı tanıyan ve organik yönetim organizasyonu yeteneklerine sahip iyi bir lider, doğru işin nasıl yapılacağını bilen, doğru işin ne olduğuna karar verebilecek pratik düşünen insanların olması gerekiyor. Hele ki büyük kuruluşlarda. Bu bahsettiğim vasıflara sahip birinin lider olması gerekiyor. Kurum kültürü, kurumsallaşma bunu yaratmak çok önemli. Ve her gelen kurumu kendi bildiği gibi yönetmemeli. Kurumun bir kültürü olmalı. Çalışanlara tek tek kıymet veren insanların olması gerekiyor. Amirin tarzı, tavrı çok önemli çalışırken. Eşit davranabilen, kadın erkek eşitliğini gözetebilen bir bakışla yaklaşması gerekiyor. Hep amire odaklandık çünkü amir çok belirleyici amirin talimatlarıyla iş yürüyor... Yetki devrini de

yapmış olması gerekiyor. Yetki devri ile her birimdeki sorumluları güçlendirmesi gerekiyor. Sorumlu kişilere gerekli yetkiler verilerek, uygun çalışma ortamı sağlanarak güçlendirilmeli. Çalışma barışı da sağlanmalı ve muhafaza edilmeli... Sadece amir değil çalışanın da sürece katkıları vardır. Mümkün mertebe kişisel meseleleri bir tarafa bırakıp yetmez olduğumuz taraflar güçlendirilmeli... Aynı zamanda çalışan çalıştığı yeri sevebilecek faaliyetler içerisinde de olmalı. Çalışanlar dönem dönem bir araya getirilmeli, birlik olmaları sağlanmalı ve böyle bir kurum kültürü geliştirilmeli. Bunların hepsini amir yapabilir. Ama amir aynı zamanda üst yönetimden gelen talimatları da yerine getirdiği için bazen sıkışabiliyor. Bunun da hakkını veriyorum. Ama kişisel hırslar, kaprisler ortaya çıkarsa bu tarz ikilikler ortaya çıkabiliyor.” (5. Görüşmeci)

“Yapılan toplantılar, görüşmeler kayıt altına alınmalı. Müdürler de denetlenmeli. Çalışanlara yönelik mobbing ile ilgili bilgilendirme yapılmalı. Personel tarafından da müdür ile ilgili performans değerlendirmesi yapılmalı ve puan verilmeli, değerlendirilmeli.” (2. Görüşmeci)

“O insanlar başka iş bulamayacaklarını düşündükleri için seslerini çıkartmıyorlar, katlanıyorlar. Ülkenin iş potansiyeli ile de etkili aslında. Başka iş bulma fırsatı olsa katlanmazlar. Bir de ben insanların çok bilinçli olduklarını düşünmüyorum, insanlar bilinçlendirilmeli. Ayrıca mahkemeye gitmiş ve kazanmış insanların başarısı duyurulmalı, yaygınlaştırılmalı. Hakları bildirilmeli. Bir de işverenlere karşı bir yaptırım olsa önü kesilebilir.” (8. Görüşmeci)

“Daha profesyonel kişilerin işin içine girmesi gerekiyor. Pazarlama müdürü patronun kardeşi olduğu için müdür olmamalı o işi bildiği için o görevde olmalı. Bu gibi düzenlemeler lazım.” (3. Görüşmeci)

“Bence bir danışma yeri işyerlerinde olmalı. Kesinlikle olmalı. Bunlar benim başıma gelmeden bunun için ne yapılabilir bilmiyordum sonrasında okudum yaşadım ve öğrendim. Bir internet sitesine yönlendirilebilir. İsteyen insanlar başına böyle bir şey geldiğinde okuyup öğrenebilir. Bu benim başıma gelmeden önce KASAUM’ un sayfasına girmemiştım ama başıma geldikten sonra KASAUM’ un sayfasından çıkmadım. Kurumlarda herkesin danışabileceği, haklarını arayabileceği bir merkez olmalı.” (10. Görüşmeci)

“Çok zor. İmkânsız. Mobbingi ortadan kaldırmak için insanların kişilikleri ile oynamak lazım. İnsanlar duygu ve hislerine bağımlı olmadan makineleşmiş gibi çalışırsa belki ortadan kaldırılabilir.” (9. Görüşmeci)

“İnsanların kafasında kesinlikle toplumsal cinsiyet eşitliğinin yerleşmesi lazım. Yasalar toplumsal cinsiyet eşitliğinin varlığını kabul ediyor ama kurumlarda çalışma hayatında varlığı söz konusu değil. Kurumlarda verilen hizmet içi eğitimlerde yazı nasıl yazılır, rapor nasıl hazırlanırdan ziyade ilk önce toplumsal cinsiyet eşitliğinin anlatılması gerekiyor yöneticilere. Bunun denetiminin de yapılması gerekir. Ayrıca müfettişlerin performans raporlarını daha dikkatli inceleyerek çalışanlarla özellikle birebir görüşmeleri gerekiyor bence. Hatta kadın çalışanlara pozitif ayrımcılık tanınmalı. Çünkü kadın sıkıntılarını konuşmıyor, kendinde o gücü göremiyor. Ama bir müfettiş bunu gidip sorduğunda kadın çok rahat ifade edebilir.” (1. Görüşmeci)

GÖRÜŞMECİLER HAKKINDA BİLGİLENDİRME

1. Görüşmeci

1. Görüşmeci, 31 yaşında, yüksek lisans mezunu ve bekârdır. 8 yıldır kamu sektöründe çalışmaktadır. Son beş yıl içerisinde iki farklı birimde mobbinge maruz kalmıştır. Erkek Daire Başkanı tarafından kendisine iş verilmeyerek, mesai arkadaşlarının yanında ağır hakaretlerde bulunarak, sık sık görev yeri değiştirilerek yoğun bir psikolojik tacize maruz bırakılmıştır. Görüşmecinin İç Denetim Başkanlığına yaptığı şikâyet başvurusu sonucu yapılan inceleme sonucunda ilgili Daire Başkanı kınama cezası almış ve görüşmecinin haklılığı ispatlanarak farklı bir Daire'de çalışmasına karar verilmiştir. Fakat yeni Daire Başkanlığı'na da eski Daire Başkanını şikâyet ettiği için olumsuz bir etiket ile gitmiştir. Yeni görev yerinde de erkek Şube Müdürü tarafından kıyafetleri ve bekâr olması konusunda baskıya uğramış, alçaltıcı hitaplarla, mesleği ve unvanı yok sayılarak, ağır hakaretlerle mobbinge maruz kalmıştır. Görüşmeci aynı işyerinde çalışmaya devam etmektedir.

2. Görüşmeci

2. Görüşmeci, 29 yaşında, lisans mezunu ve evlidir. 5 yıldır özel sektörde çalışmaktadır. Görüşmeci işte bulunduğu süre boyunca kadın müdürü tarafından yüz yüze, telefonda, müşterilerin önünde, mesai bitiminde ve toplantılar esnasında mobbinge maruz kalmıştır. Ağır iş yüküyle, küçümseyici hakaretlerle, özgüvenini yitirmesine yönelik konuşmalarla, yüksek sesle bağırılmasıyla ve tayin talebi dolayısıyla üst yönetim tarafından tehdit edilerek psikolojik tacize uğramıştır. Mobbinge maruz kaldığı işyerinden istifa ederek bu süreci sonlandırmıştır. Şu anda farklı bir kurumda görev yapmaktadır.

3. Görüşmeci

3. Görüşmeci, 31 yaşında, lisans mezunu ve bekârdır. 9 yıldır özel sektörde çalışmaktadır. Görüşmeci, çalıştığı işyerinde erkek müdürü tarafından uzun mesai saatleri boyunca çalıştırılarak ve karşılığı maaşına yansıtılmayarak, telefonla konuşması yasaklanarak, sürekli sözü kesilerek, yaptığı işleri layıkıyla yerine getiremediğine dair imalarda bulunularak, küçümseyici hakaretlerle ve kıyafetleri eleştirilerek mobbinge maruz bırakılmıştır. Müdür, işte bulunduğu süre boyunca oturduğu yerden bağırarak, telefonda, direk görüşmecinin yanına gelerek, elindeki eşyaları ve dosyaları etrafa fırlatarak görüşmeciye psikolojik tacizde bulunmuştur. Görüşmeci istifa ederek bu süreci sonlandırmış olup şu an farklı bir sektörde farklı bir kurumda çalışmaktadır.

4. Görüşmeci

4. Görüşmeci, 30 yaşında, doktora yapmaktadır ve evlidir. 5 yıl özel sektörde çalışmıştır. Görüşmeci çalıştığı işyerinde erkek patronu tarafından yaptığı iş beğenilmeyerek, küçümsenerek, tamamlanması uzun süreler alacak işler için kısa süreli zaman kısıtlamaları getirilerek ağır iş yüküyle ve bağırılarak kapıların çarpılmasıyla mobbinge maruz kalmıştır. Ayrıca görüşmecinin yasal hakkı olan süt izni kullandırılmamış olup hem bebeğinin beslenmesi önlenmiş hem de görüşmecinin bazı fiziksel sağlık sorunları yaşamasına sebep olunmuştur. Görüşmeci istifa ederek bu süreci sonlandırmış olup şu an bir kamu kurumunda çalışmaktadır. Yeni kurumunda da mesai arkadaşları görüşmeciye karşı psikolojik taciz girişimlerinde bulunmaktadır.

5. Görüşmeci

5. Görüşmeci, 33 yaşında, yüksek lisans mezunu ve bekârdır. 16 yıldır kamu sektöründe çalışmaktadır. Görüşmeci çalışma hayatı boyunca çalıştığı kurumlarda farklı erkek yöneticileri tarafından mobbinge maruz bırakılmıştır. Yok sayılmış, görmezden gelinmiş, görüşlerini dile getirmesi engellenmiş, dikkate alınmamış ve kendisi ile dalga geçilmiştir.

Maruz kaldığı psikolojik taciz sonucu görüşmeci sürgün edilmiştir. Sürgün edildiği kurumda da çalışanlar kendisine karşı son derece saygılı olmasına karşın üst yöneticisi ile çatışmalar ve gerginlikler yaşamıştır. Sağlık sebepleri dolayısıyla Ankara'ya tayin talebinde bulunmuştur fakat çalışma koşulları oldukça ağır olan, şehrin dışında ulaşımın son derece zor olduğu bir kurumda görevlendirilmiştir. Görüşmeci son görevlendirildiği kurumda da sürekli devam eden ve şiddeti artan bir psikolojik tacize maruz kalmıştır. Çalıştığı bütün kurumlarda olduğu gibi bu kurumda da erkek yöneticisi tarafından mobbinge maruz kalmıştır. Görüşmecinin işyerinde sözü sürekli kesilmiş, sık sık kendisine bağırılmış, yeteneklerini göstermesi engellenmiş, toplantılardan haberdar edilmemiş, iletişim kurmak istediğinde reddedilmiş ve sorumluluğundaki çalışanların önünde küçük düşürülmüştür. Görüşmeci aynı kurumda çalışmaya devam etmektedir.

6. Görüşmeci

6. Görüşmeci, 28 yaşında, üniversite mezunu ve bekârdır. 3 yıldır kamu sektöründe çalışmaktadır. Görüşmeci çalıştığı kurumda erkek yöneticisi tarafından mobbinge maruz bırakılmıştır. Annesinin rahatsızlığı nedeniyle çalıştığı kurumda Kastamonu'dan Ankara'ya tayin talep etmiştir. Tayin talebini ilgili prosedürlere göre gerçekleştirmesine rağmen uygun olup olmadığı konusunda yetkililerin belirsiz konuşmasına rağmen onaylanan talebi, Müdürü tarafından sumen altı edilmiştir.

Görüşmeciye bu süreçte erkek Müdürü tarafından, zaman zaman da kendisinden alt ve üst kıdemde olan mesai arkadaşları tarafından mobbing uygulanmıştır. Müdürü odasında telefon konuşması sırasında görüşmeciye saatlerce bekletmiş, umursamaz tavırlarla söylediklerini dinlememiş, daha düşük bir eğitim seviyesine sahip olması dolayısıyla baskı ve imalarda bulunmuş, görüşmeci iletişim kurmaya çalıştığında reddetmiş, yaptığı işleri küçük görmüş ve beğenmemiştir. Görüşmecinin 8 ay sonunda tayini çıkmış olup şu an Ankara'da tayin talebinde bulunduğu kurumda çalışmaktadır.

7.Görüşmeci

7. Görüşmeci, 35 yaşında yüksek lisans mezunu ve bekârdır. 6 yıl özel sektörde çalışmıştır. Görüşmecinin birden fazla mobbing tecrübesi olmuştur. Çalıştığı birimdeki diğer çalışanlara göre eğitim seviyesinin daha yüksek olması dolayısıyla bundan rahatsız olan kendisinden daha kıdemli erkek mesai arkadaşı tarafından mobbinge maruz kalmıştır. Yeteneklerini göstermesi engellenerek, sözü devamlı kesilerek, kapasitesinin çok altında işler ile görevlendirilerek ve bu işleri dahi yapamadığı iddia edilerek küçümsenmiştir.

Görev yerini değiştirme talebi olumlu karşılanmış fakat bu seferde kendisinden daha kıdemli olan bir kadın mesai arkadaşı tarafından mobbinge maruz kalmıştır. Görüşmeci odada istenmediği için masasını koyacak yer olmadığı söylenerek 6 ay boyunca odanın kapısının önünde bir sandalyede oturtulmuş, hafta sonları bir yere gittiğinde dolabını boşaltması istenmiş ve hatta mobbing uygulayıcısı telefonla görüşme yapacağı zaman görüşmeciye odadan çıkartmıştır. Görüşmeci bir masa ve bilgisayar yokken bile çalışmadığı, beceriksiz olduğu, kafasının çalışmadığı gibi söylemlerle aşağılanmıştır.

Son olarak kendisine farklı bir birimde verilen çalışma koşulları zor bir görevi sağlık sorunları nedeniyle reddetmiş fakat bu süreçte çok ağır psikolojik ve

fiziksel rahatsızlıklar geçirmiştir. Görüşmeci psikolojik danışmana giderek ilaç tedavisi görmüştür. 2 yıldır işsiz olup halen iş aramaktadır.

8.Görüşmeci

8. Görüşmeci, 31 yaşında, lisans mezunu ve bekârdır. 1,5 yıl kamu sektöründe çalışmıştır. Görüşmeci erkek amiri ve zaman zaman da aynı kıdemdeki mesai arkadaşları tarafından mobbinge maruz bırakılmıştır. Görüşmecinin görüşlerini dile getirmesi, kendisini ifade etmesi engellenmiş, iletişim kurmak istediğinde reddedilmiş, bekâr olması dolayısıyla sık sık baskı uygulanmış, yaptığı iş beğenilmeyerek devamlı küçümsenmiş ve gerek olmadığı halde geç saatlere kadar mesaiye kalmıştır. İstifa etmek istese de sözleşmesindeki yüklü tazminat şartı dolayısıyla cesaret edememiştir. Sonrasında kendisine net bir gerekçe sunulmadan görüşmeci işten çıkartılmıştır. 4 ay sonra yeni bir işe başlamış olup 2 yıldır mevcut işinde huzurla çalışmaktadır.

9. Görüşmeci

9. Görüşmeci, 44 yaşında, lisans mezunu ve bekârdır. Çalıştığı işyerinde kadın Müdürü tarafından psikolojik tacize maruz bırakılmıştır. Görüşmeci işyerinde kendisini ifade edememiş, katılması gereken toplantılardan haberdar edilmemiş, yeteneklerini gösterme olanakları engellenmiş ve fikirlerini bir şekilde ifade edebildiğinde ise öne sürdüğü görüşleri müdürü tarafından başkalarına kendi fikri gibi sunulmuştur. Kapasitesinin çok altında işler verildiği gibi yaptıkları da daima beğenilmemiş ve eleştirilmiştir. Sık sık aşağılayıcı bakışlar ve ifadelere maruz kalmıştır.

Müdürünün psikolojik tacizleri sonucu yaşadıkları dayanılmaz hale gelince durumu üst yönetime ve İnsan Kaynaklarına aktararak şikâyette bulunmuştur ve 7-8 ay kadar da birim değişikliği için uğraşmış fakat herhangi bir sonuç elde

edememiştir. Bu süreçten kurtulmak için istifa etmeyi düşünerek işe gittiği gün işten çıkartılmıştır. Bunun üzerine görüşmeci haksız fesih dolayısıyla işe iade davası açmıştır. Dava, yaklaşık 1,5 sene sürmüştür. Tanıklarca verilen ifadeler ve kurumdan istenen belgeler bilirkişi tarafından incelendikten sonra görüşmeci haklı bulunmuştur.

İşten çıkartıldıktan sonra 5 ay kadar işsiz kalmış sonrasında 6 ay kadar bir işte çalışmıştır. Bu iş sonrasında da 3 ay kadar daha işsiz kalmıştır. Son 1 yıldır yeni bir işte çalışmaktadır.

10.Görüşmeci

10. Görüşmeci, 33 yaşında, lisans mezunu ve evlidir. 4 yıldır kamu sektöründe çalışmaktadır. Görüşmeci çalıştığı odada kendisinden daha düşük kıdeme sahip bir erkek çalışanın cinsel imalarına ve bu yöndeki davranışlarına maruz kalması dolayısıyla ciddi sıkıntılar yaşamıştır. Söz konusu durum yöneticilere bildirildikten sonra tacizci görüşmeciyi her gün huzursuz etmeye devam etmiş ve kurum içerisinde diğer çalışanların gözünde görüşmeciye ilişkin bir önyargı oluşturmuştur. Bunun üzerine görüşmeci yer değişikliği talebinde bulunmuştur.

Yeni biriminde görüşmeci erkek amiri tarafından çalıştığı süre boyunca sert hitaplarla, aşağılayıcı ifadelerle, yaptığı tüm işlerin yanlış ve eksik olduğu yönünde eleştirilmesiyle, yüzüne karşı bağırılarak ve kapasitesinin çok altında işler verildiği gibi zaman zaman da aşırı iş yükü ile mobbinge maruz kalmıştır.

Görüşmeci maruz kaldığı psikolojik taciz ile ilgili yönetime şikâyetinde bulunmuş ve aynı zamanda psikolojik bir danışmandan da destek almıştır. Görüşmeci psikolojik tacize maruz kaldığı kurumda çalışmaya devam etmektedir.

Görüşmelere ilişkin ayrıntılı bilgiye EK-I'de yer verilmektedir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Mobbing, bireyin iş yaşamında sistematik olarak psikolojik tacize uğramasıdır. İngilizceden dilimize geçmiş olan mobbing kavramı, şiddet uygulayan düzensiz kalabalık, çete anlamına gelen “mob” kelimesinin eylem biçimi olup baskı, kuşatma, taciz, saldırıda bulunma ya da sıkıntı verme anlamına gelmektedir. İşyerinde psikolojik taciz (mobbing), eskilerden bu yana var olan, ancak açığa çıkartılmaktan kaçınılan, bilinmezden gelinen karmaşık ve çok boyutlu bir olgudur.

Mobbing, neredeyse tüm kültürlerde ve tüm işyerlerinde gerçekleşebilen, maruz kalan kişi üzerinde son derece olumsuz sonuçlara yol açabilen bir davranış biçimidir. Mobbingin amacı mobbing uygulanan kişiyi savunmasız bırakmak ve yardım alamaz hale getirmektir. Maruz kalınan eylemler uzun bir süre boyunca ve sıklıkla devam ederek kişiyi iş yaşamından dışlamak için kasıtlı olarak uygulanmaktadır.

Mobbing, işyerinde çalışanlar ya da işverenler tarafından tekrarlanarak uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Dolayısıyla mobbinge maruz kalma riski, herkes için geçerlidir. Kişinin işyerinde çalışanlara göre daha başarılı olması, diğerlerine göre farklı olması, yeni işe girmiş olması hatta genç ve güzel olması dahi mobbinge uğramasına sebep olabilmektedir.

Söz konusu psikolojik taciz sürecinde mobbing mağduru, yaşananlara karşı koymaya çalışır başarılı olamayınca ise kendisine ve çevresine karşı antipati duymaya ve yabancılaşmaya başlar. Bu dönemde kişi ağlama krizlerine tutulur, uyku düzensizliği başlar, alıngan bir ruh haline bürünür, konsantrasyon güçlüğü çeker, işe karşı isteksizlik, bıkkınlık oluşur ve hatta işten istifa etmeye kadar gidebilir. Psikolojik taciz devam ettikçe mağdurda yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, sık sık işe geç kalmak, gitmemek veya sıklaşan hastalık izinleri, şiddetli depresyon,

panik ataklar ve hatta intihar girişimlerinin dahi söz konusu olabileceği psikolojik ve fizyolojik değişimler gözlemlenebilir.

Kişi üzerinde son derece olumsuz sonuçlara yol açan psikolojik taciz tek bir nedene bağlanamayacak kadar karmaşık bir süreçtir. Psikolojik tacizin nedenleri arasında mağdurun ve mobbing uygulayıcısının psikolojisi ve karakter özellikleri, kurum kültürü, toplumsal değerler ve kurallar yer almaktadır. Dolayısıyla psikolojik tacizi tek bir faktöre dayandırmak doğru değildir.

Bu kapsamda literatürde psikolojik tacizin nedenleri ve sonuçlarını ortaya koymak amacıyla yürütülen pek çok çalışma mevcuttur. Söz konusu çalışma ve araştırmalarda elde edilen veriler ışığında yapılan analizler sonucunda kadınların erkeklere göre mobbinge maruz kalma riskinin daha yüksek olduğu sonucu ortaya koyulmaktadır.

Kadınların mobbinge maruz kalmasında çoğunlukla risk altındaki mesleklerde, statüsü ve ücreti düşük, genellikle sosyal güvencesi olmayan işlerde çalışmaları vb. etkili olan faktörlerdendir (Sokullu-Akıncı vd., 2011). Bununla birlikte kadınların mobbinge maruz kalmasında ve bu süreçte ortaya çıkan olumsuz etkilerin güçlenmesinde en önemli etkenlerden birisi de toplumsal cinsiyet rolleridir.

Ecevit'in (2010) de ifade ettiği gibi cinsiyet, bireyin kadın ya da erkek olarak gösterdiği genetik, fizyolojik ve biyolojik özellikleri iken toplumsal cinsiyet, kadın ve erkek için toplumca uygun görülen rol ve görevler, sorumluluklar ile toplumun bu iki cinsten beklentileridir. Toplumsal cinsiyet eşitliği ise kadınların ve erkeklerin eşit hak, fırsat ve olanaklara sahip olabilme durumlarıdır. Bu eşitliğin var olduğu durumlarda toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılık yok demektir.

Bora (2011: 3) da kadınlarla erkeklerin birbirlerinden farklı olduklarını, farklı eğilimlerinin, beklentilerinin ve yeteneklerinin olduğu fikrinin rahatsız edici olmayacağını fakat varsayılan bu farklılıklar somut, gerçek sonuçları doğurmaya

başladığında ve bu sonuçlar bir cinsiyet açısından hayatı zor yaşanılır hale getirdiğinde farklılığın ayrımcılığa ve eşitsizliğe neden olduğunu ifade etmektedir.

Söz konusu toplumsal cinsiyete dair kalıplaşmış rollerin, önyargıların kadın ve erkeklerin nasıl olmaları ve davranmaları gerektiğine yönelik kabul görmüş inanışların hayatın her alanında kendisini hissettirdiği ve eşitsizliğe yol açtığı görülmektedir.

Berktaş'ın (2004: 25) da ifade ettiği gibi çalışma yaşamında da cinsiyete dayalı ayrımcılığın varlığı genel olarak mesleklere yönlendirmede, işe alım sürecinde, işyerlerindeki tutum ve değerlendirmelerde belirgin hale gelmektedir.

Bu bağlamda kalıplaşmış cinsiyet rolleri sonucu ortaya çıkan iş bölümü Mackintosh'un (1981) da ifade ettiği gibi kadının ev içi çalışmalarla yükümlü tutulması, çalışma yaşamında düşük ücretli işlerde çalışması, belli sanayi sektörlerinde yoğunlaşması, belli mesleklere yönlendirilmesi, vasıfsız işlerde, hiyerarşi ve otorite bakımından düşük konumlarda bulunması sonucunu getirmektedir. Dolayısıyla kadınlar ücretli bir işte çalışsalar bile evdeki sorumlulukları onların üzerine yüklenmektedir. Bununla birlikte ev içi sorumluluklara bir de ücretli işlerin doyurucu olmayışı eklendiğinde bu durum kadınların çalışma yaşamına katılmasında ve istihdamda kalmasında önemli bir engel oluşturmaktadır (Aktaran; Özçatal, 2011: 24-25).

Kalıplaşmış önyargılar sonucu kadınların iş piyasasına girmelerinin engellenmesi yanında istihdamda yer alan kadınlar da toplumsal cinsiyet rolleri gereği kariyerlerinde ilerleme arzusu ile aile hayatlarını dengeleme noktasında büyük zorluklar yaşamaktadır. Dolayısıyla toplumsal cinsiyet rolleri sonucu kadınların çalışma hayatı içerisindeki mücadelesi, kadınlar aleyhine büyük bir eşitsizlikle sonuçlanmaktadır.

Bu çerçevede Mackintosh (1981) ve Thomsen'in (2008) da dile getirdiği gibi toplumsal cinsiyet temelli iş bölümü, ataerkil sistemin kurallarını belirlemekte ve ataerkil ilişkiler çalışma hayatında çeşitli biçimlerde kadınlara dayatılmaktadır. Kadınlara daha düşük ücretler ödenmekte, kadının formel eğitim düzeyi düşük tutulmakta ve işyerindeki eğitim olanaklarından yararlanamamakta, belli iş ve mesleklere kabul edilmekte, işyerinde yükselme imkanı verilmemekte ve ekonomik kriz ile gerileme dönemlerinde erkeklerden daha önce kadınlar işten çıkartılmaktadır (Aktaran; Özçatal, 2011: 25).

İfade edilen bu sebeplerden ötürü işgücünün önemli bir bölümünü oluşturmalarına rağmen, erkeklere göre daha az yetkiye, güce, statüye ve kaynaklara erişim imkânına sahip olan kadınların işgücü piyasasındaki konumu psikolojik tacize maruz kalma ihtimallerini ve mobbingin olumsuz sonuçlarının etki düzeyini kuvvetlendirmektedir.

Bu çerçevede literatürde yer alan çalışmaların da ortaya koyduğu analizlerden hareketle mobbingin kadın çalışanlar üzerindeki etkileri ve sonuçlarının kadın mağdurların tecrübeleri üzerinden değerlendirilmesi amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada psikolojik tacize maruz kalmış, buna maruz kaldığı işyerinde halen çalışmakta olan ve bu iş yerinden ayrılmış olan mobbing mağduru kadın çalışanlar ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler neticesinde elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

- Mobbing mağduru kadın görüşmecilerin çalışma yaşamında deneyim kazanmaya başladıkları yıllarda, en verimli dönemlerinde psikolojik tacize maruz kalarak kariyer planlarının engellendiği,
- Kadın mobbing mağdurlarına genellikle yöneticileri tarafından psikolojik tacizin uygulanmış olması sebebiyle mobbingin yöneticilik pozisyonunun verdiği güçle daha sık gözlemlenebildiği,

- Görüşülen mobbing mağdurlarının büyük bir kısmının yöneticileri tarafından psikolojik tacize maruz kaldığı tespit edilmekle birlikte yöneticiler için cinsiyet temelli bir ayrıma gidildiğinde yöneticilerin çoğunluğunun erkek olduğu,
- Mobbinge maruz kalınan süreçte sıklık düzeyi göz önünde bulundurulduğunda mağdurların işte bulunulan süre boyunca genellikle yüz yüze ve mesai arkadaşlarının bulunduğu ortamlarda psikolojik tacize uğradığı,
- Görüşmecilerin bu yıldırma yoğun dönemden kurtulmak için buldukları çözüm yolları arasında, daha çok yöneticileri ile kendilerine karşı olan tutum ve davranışlarından dolayı rahatsız olduklarına dair bir uyarı konuşması yapmanın ve mesai arkadaşları ile yaşadıklarını paylaşarak destek beklemenin yer aldığı,
- İşyerinde durmaksızın devam eden psikolojik tacizler sonucu görüşmecilerin psikolojilerinde genel bir isteksizlik ve mutsuzluk hali, işe gitmek istememe, çalışmaya karşı isteksizlik, işte bulunulan süre içerisinde tedirginlik yaşama gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıktığı gibi uykusuzluk ve kâbus görmek gibi de mevcut olmayan düzensizliklerin hayatlarında yer edindiği,
- Görüşmecilerin işyerinde karşılaştıkları yıldırıcı tutumların başında, kendilerini ve yeteneklerini göstermelerinin kısıtlanması, sözlerinin kesilmesi, yüzlerine karşı bağırılması ve yüksek sesle azarlanması, yaptıkları işlerin beğenilmemesi ve sürekli eleştirilmesi, özel hayatları ile ilgili eleştiriler yapılması, jestler ve mimikler ile iletişim kurma isteklerinin reddedilmesi vb.nin yer aldığı,

- Görüşmecilerin verdiği ifadeler doğrultusunda genellikle aşırı iş yükü ile mobbinge maruz bırakıldıkları,
- Aşırı iş yükü dışında kendilerine karşı seslerini yükselten mobbing uygulayıcıları ile mücadele etmeye çalışan mağdurlar olduğu gibi alçaltıcı isimlerle hitap edilerek küçümsenen görüşmecilerle birlikte yaptığı iş beğenilmeyerek sonrasında bu fikirlerinin çalınıp üst yönetime aktarılmasıyla da dışlanmayı tecrübe eden görüşmecilerin de olduğu,
- Kadın mobbing mağdurlarına genellikle işyerinde yokmuş gibi davranıldığı ve iletişim kurmak istediğinde bunun hem sözlerle hem de davranışlarla reddedildiği,
- Mobbing mağduru görüşmecilerin yaptığı işlerin beğenilmemesi tutumuna çok fazla maruz kaldığı ve bununla birlikte mevcut sorumluluklarının ellerinden alınması ve sık sık yaptıkları işin değiştirilmesi ile de yoğun bir baskıya maruz kaldıkları,
- Görüşmecilerin yapılan iş dolayısıyla psikolojik tacize maruz kaldığı gibi özel hayat, siyasi görüş, düşünce ve inanç farklılıkları dolayısıyla da mobbingi tecrübe ettiği,
- Görüşmecilerin işyerinde genellikle yalnız olmadığı, çevrelerinde kendileri gibi psikolojik tacize uğrayan, dışlanan ve küçümsenen başka çalışanların da olduğu bir işyeri kültürü içerisinde yer aldığı,
- Kadın mobbing mağdurlarının çoğunluğunun, maruz kaldıkları psikolojik taciz üzerinde cinsiyetlerinin etkili olduğu görüşüne sahip olduğu,

- Görüşmelerin gerçekleştirildiği kadın mağdurların çoğunluğuna erkek amirleri tarafından mobbing uygulanıyor olmasının ve erkek olsalardı aynı biçim veya düzeyde mobbinge maruz kalma durumlarının söz konusu olmayacağı yönündeki ifadelerinin, toplum ve hane içerisindeki toplumsal cinsiyet rolleri ile buna bağlı oluşan iş bölümü sonucunda ortaya çıkan güç ilişkilerinin çalışma hayatındaki yansımaları olduğu,
- Tahammül edilemeyecek zamanlar geçirmelerine rağmen görüşmecilerin çoğunluğunun işyerinde herhangi bir şikâyet başvurusunda bulunmadığı, maruz kaldıkları psikolojik taciz sürecinin olumsuz etkilerinden kendilerini telkin ederek, arkadaşları ile paylaşarak ve nadiren psikolojik danışmana başvurarak uzaklaşmaya çalıştıkları,
- İşyerinde psikolojik tacizle mücadele etme konusunda görüşmecilerin çoğunluğunun yasal mücadele yollarına başvurmadığı gibi aynı şekilde tıbbi yardım ve psikolojik danışman desteğini de çoğunlukla tercih etmediği,
- Genellikle yöneticilerinin bulunmadığı ortamlarda mesai arkadaşları tarafından desteklenen görüşmecilerin, yöneticilerinin olduğu ortamlarda mesai arkadaşlarınca sanki böyle bir psikolojik taciz yokmuş gibi davranılması, yöneticiye yakın durulması ve tacizin yok sayılması durumunu sıklıkla tecrübe ettikleri,
- Çalışma ortamında maruz kalmakla birlikte yaşamlarının tüm alanlarına nüfuz eden psikolojik taciz dolayısıyla mağdur kadın görüşmecilerin aile dengeleri üzerinde de olumsuz sonuçların ortaya çıktığı,

- Görüşmecilerin mobbing karşısında tercih ettikleri ilk seçeneğin istifa etmek olması yanında tayin talep etmenin ve sık sık rapor kullanmanın da başvurulmuş diğer seçenekler arasında yer aldığı,
- Kadın görüşmecilerin maruz kaldıkları psikolojik tacizin sadece kendileri için değil diğer çalışanlar için de olumsuz etkileri olduğu, çalışanların başka bir işe yerleşememe korkusu ile sessiz kalmasının, uzun vadede ülke kaynaklarının verimsiz kullanılması, personel devir hızının yükselmesi dolayısıyla hem maliyetin fazla olması hem de yetişmiş, tecrübeli personel sayısının artmaması gibi etkilere yol açabileceği görüşlerine sahip olduğu,
- Görüşmecilerin çalışma hayatında psikolojik tacizin ortaya çıkmaması ve engellenmesi yönünde çalışanların yasal hakları konusunda bilinçlendirilmesi, başarı hikâyelerinin duyurulmasının sağlanması, performans değerlendirmelerinin ve denetimlerin mobbing olasılığı da dikkate alınarak yapılması ve ayrıca gerekli eğitim düzeyine sahip ve yöneticilik vasıflarını haiz kişilerin ilgili pozisyonlara getirilmesi gibi önlemlerin alınabileceği görüşlerine sahip olduğu tespit edilmiş bulunmaktadır.

Mobbing, mağdurun fiziksel ve psikolojik sağlığını bozan, son derece olumsuz sonuçlara yol açan önemli bir çalışma hayatı sorunudur. Söz konusu sorun yalnızca çalışana değil aynı zamanda işyerine, yakın çevreye, aileye ve hatta topluma da zarar vermektedir.

Bu kapsamda mobbingin ortaya çıkmadan önlenmesi ve ortaya çıkmış ise en kısa sürede en az zarar ile sonuçlandırılması amacıyla çalışmalar yapılması zorunluluk ihtiva etmektedir. Sorunun gerçekten çözülebilmesi için devlet, kurumlar, işverenler, çalışanlar ve sivil toplum kuruluşları gibi pek çok tarafın sürece katılması gerekmektedir.

Bu çerçevede çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyen mobbingin önlenmesi sürecinde kurum tarafından destek sağlanmaması durumunda birey tek taraflı mücadelesinde başarıya ulaşmakta zorluk çekmektedir. Bu nedenle bireysel ve kurumsal aktif stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bireyin maruz kaldığı psikolojik tacizi algılayabilmesi, kendisine karşı yıldırmaya yönelik davranışları tanımlayabilmesi, alabileceği önlemleri ve haklarını bilmesi ile kendisini savunabilmesi yanında kurumun da psikolojik taciz karşıtı politikalar oluşturabilmesi amacıyla konu hakkında bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetleri yürütülmelidir.

Mobbing ile ilgili alınan eğitimlerin, edinilen bilgilerin bireyin mobbing ile mücadele etme sürecinde daha bilinçli hareket etmesine ve kurumların, işverenlerin/yöneticilerin de işyeri için düşük verimlilik, yüksek maliyet ve olumsuz prestij gibi sonuçların ortaya çıkmadan önüne geçebilmesi aşamasında fayda sağlayacağı aşikardır. Ayrıca denetim ve teftiştan sorumlu kişilerin de mobbinge yönelik eğitimlere tabi olması gerekmektedir. Yalnız verilen eğitimlerin güvenilirliği ve doğruluğunun yanı sıra eğitimcilerin de bu alanda uzman kişiler olması konusunda ayrı bir denetim mekanizmasının oluşturulması da önem arz etmektedir.

Ayrıca kurum, işveren tarafından mobbingin tanımının açık ve net bir şekilde yapılması ve mobbing davranışlarının neler olduğu, hangi davranışların bu kapsamda değerlendirileceği, buna maruz kalanların nasıl destekleneceği, mağdurun haklarının neler olduğu ve mobbing uygulayıcısının nasıl yaptırımlara tabi olacağı ile mobbingin yönetim tarafından kesinlikle kabul görmeyeceği hususları da kurum içi yazılı politikalarla oluşturulmalıdır.

Kurum kültürünün oluşmasına katkı sağlayan politika ve strateji dokümanları ile çalışana değer verilen, kurum içerisinde gerçekleştirilecek memnuniyet anketleri ile çalışanların fikirlerinin dikkate alındığı, iş tanımlarının açıkça belirlendiği, iş sağlığı ve güvenliği konularında önlemlerin alındığı, işyeri şikayetlerinin tarafsızca değerlendirildiği mekanizmaların oluşturulduğu ayrıca yöneticilerin çalıştıkları alanla ilgili bilgi birikimine sahip, konuya hakim, empati kurabilme yeteneği ve

duygusal zekası yüksek, liderlik vasıflarını haiz olduğu bir çalışma ortamının sağlanması da son derece önemlidir.

Bireysel ve kurumsal düzeydeki mücadelelerin yanında uzun süreli mobbinge maruz kalan bireylerde özgüven ve özsaygının yitirme tehlikesi dolayısıyla mağdurların tedavi edileceği rehabilitasyon merkezlerinin kurulması ve bu rehabilitasyon merkezlerinde mağdurlara en iyi şekilde yardım edebilecek; durumunun tespiti, tedavi süreçleri, mobbinge mücadele etmek için izlenecek yöntemler hakkında eğitim almış terapistlerin yer almasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bununla birlikte psikolojik taciz sürecinde mağdurun yaşadıkları karşısında ailesinden ve yakın çevresinden göreceği destek de maruz kaldığı mobbinge karşı daha fazla direnç göstermesinde yarar sağlayacaktır. Her ne kadar aile bireyleri doğrudan mobbinge maruz kalmasa da mağdurun yaşadıkları sonucunda psikolojisinde meydana gelen değişimler, ailesi ve çevresiyle olan ilişkilerine de zarar vermektedir. Bu dönemde aile bireylerinin ve yakın çevresindekilerin mağdurun duygularını paylaşmasına imkân tanıma, sorunlarının çözümüne katkıda bulunma, özgüvenini tazelemesine yardımcı olma ve anlayışlı olma yönünde bir tutum takınması da büyük öneme sahiptir.

Aile, yakın çevre ve çalışılan kurum tarafından desteklenen mobbing mağduru ve hakları, kanunlar aracılığıyla da korunmalıdır. Mobbinge maruz kalanları korumak ve mobbing uygulayanları cezalandırabilmek için yasalarda açıkça bu olguya yer verilmeli ve düzenlemeler gerçekleştirilmelidir.

1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6098 sayılı Borçlar Kanunu'nun 417'nci maddesi ile psikolojik taciz olaylarına karşı koruma sağlamak amacıyla bir düzenleme getirilmiştir. Söz konusu düzenleme, Türk hukuk sisteminde psikolojik tacizi açık bir biçimde ele alan ilk hükümdür ve bu açıdan son derece olumlu bir gelişmedir.

Bu olumlu gelişmeyle birlikte Borçlar Kanunu'ndaki ilgili düzenleme hakkında Centel (2012: 31) tarafından maruz kalınan psikolojik tacize karşı uygulanacak yaptırımlar konusunda belirsizlik olduğu yönünde eleştiriler getirilmektedir. Eleştiri konusu olan yaptırımlar hususunda en kısa sürede yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Ayrıca Borçlar Kanunu'ndaki ilgili düzenleme yapılmadan önceki dönemde işyerindeki psikolojik tacize karşı herhangi bir özel düzenleme söz konusu olmadığından, bu dönemde psikolojik taciz sorunları, genel hükümlere göre çözüme kavuşturulmaya çalışılmaktadır.

Bu çerçevede Borçlar Kanunu'ndaki ilgili düzenlemenin Türk hukuk sisteminde bundan sonra yapılacak psikolojik tacize yönelik düzenlemelerin önünü açacağı umut edilerek diğer ilgili kanunlarda da (Türk Medeni Kanunu, Türk Ceza Kanunu, Devlet Memurları Kanunu, İş Kanunu...) açık ve net düzenlemelere yer verilmesi gerektiğinin vurgulanması önem arz etmektedir.

İlgili kanunlarda hem işyerinde psikolojik tacizin ayrıntılı bir şekilde tanımına hem de mobbing uygulayıcılarının karşılaşıacağı caydırıcı yaptırımlara yanlış yorumlamalara mahal vermeyecek şekilde açık ve net bir biçimde yer verilmelidir.

Basın yoluyla, yazılı ve görsel iletişim araçlarıyla da kamuoyunun psikolojik taciz hakkında bilgilenmesi ve mağdurların haklarını öğrenmesi konusunda çalışmalar yürütülmeli, kısa kamu spotları ile mobbingin tanıtıcı filmleri yapılmalı ve yayınlanmalıdır.

Mobbingin önlenmesi sürecinde çalışanlar, işverenler, işyerleri, kurumlar ve devlet dışında sivil toplum kuruluşlarının da sürece olacak katkıları önem arz etmektedir.

Sendikalar, konfederasyonlar, işçi ve işveren kuruluşları, meslek kuruluşları, birlikler, odalar, dernekler, vakıflar gibi kuruluşlar mobbing hakkında farkındalık yaratmak ve işyerlerinde psikolojik tacizi önlemek amacıyla toplantılar, seminerler düzenleyerek, kampanyalar başlatarak, yayınlar bastırıp dağıtarak çalışanların ve işverenlerin bilinçlenmesine katkı sağlamalıdır.

Söz konusu çalışmalarla sivil toplum kuruluşları, çalışma hayatındaki taraflarca mobbingin doğru şekilde anlaşılması, kavranılması, buna maruz kalındığı takdirde başvurulacak mücadele yollarının aktarılması ve yasal hak ve sorumluluklar bağlamında da tarafların aydınlatılması için girişimlerde bulunmalıdır.

Bununla birlikte farkındalık yaratılması kapsamında sivil toplum kuruluşları, sendikalar, işyerlerinde psikolojik tacizin niteliği, etki ve sonuçlarına dair bilimsel araştırmalar yürüterek ve bu gibi araştırmaları destekleyerek mobbingin görünürlüğünü de artırmaya yönelik katkılar sağlamalıdır.

Eğitimler vermek, yayınlar dağıtmak, seminerler düzenlemek dışında sendikalar, mobbing mağduru üyelerine yönelik hem psikolojik hem de hukuksal destek sağlamalıdır.

Davenport vd.'nin (2003) de ifade ettiği gibi mağdurların çok azı yasal haklarını koruma yolunu tercih etmektedir. Mağdurun yasal yollara başvurma tercihinde bulunmamasının sebepleri arasında yasal sürecin maddi ve manevi olarak yıpratıcı olması ön plana çıkmaktadır. Yasal sürecin son derece stresli olması ve sonucunun tahmin edilemiyor olmasının mağdurların bu yolu seçmesini engellediği ifade edilebilmektedir.

Bu çerçevede sendikalar mağdurlara yasal yollara başvurma konusunda ve psikolojik anlamda destek sağlamalı bunun yanında diğer sivil toplum kuruluşları ile de işbirliği yapılarak desteğin etkinliği artırılmalıdır.

Ayrıca Akgeyik'e (2012) göre sendikaların psikolojik tacize karşı yeterli düzeyde olmayan hukuksal zemini güçlendirecek çalışmaları motive etmesi ve harekete geçirmesi de gereklidir. Mevzuat çalışmaları sadece yasa çıkarılması ile sınırlı tutulmayarak işyeri düzeyindeki yönetmelikler ve toplu iş sözleşmelerine de hükümler koyularak hukuksal koruma zemini etkin şekilde genişletilmelidir (ÇSGB, 2013b).

Ülkemizde hem akademik alanda çalışanların hem de toplumun faydalanabileceği Resmi İstatistik Programında yer alabilecek ulusal düzeyde ve cinsiyet bazında ayrıştırılmış verilerin yer aldığı bir alan araştırmasının faydalı olacağı kanaatine varılmaktadır.

Çalışma hayatında her geçen gün yaygınlaşan mobbingin, mağdurlar üzerinde fiziksel ve psikolojik sağlık problemleri yaratmasıyla birlikte mağdurun işyeri, aile ve yakın çevresi, yaşadığı toplum ve hatta ülke ekonomisi üzerindeki olumsuz etkileri sebebiyle büyük hasarlar bırakmadan önlenmesi için gerekli çalışmaların yürütülmesi amacıyla ulusal düzeyde elde edilecek veriler dikkate alınarak ilgili politika ve stratejilerin oluşturulması ve hayata geçirilmesi son derece önemlidir.

Mobbing ile ilgili yürütülen çalışmalar ve gerçekleştirilen araştırma ile de ortaya koyulan kadın çalışanların daha fazla mobbinge maruz kalma riski taşıdığına ilişkin görüşler doğrultusunda, çalışma hayatında yansımaları olan toplumsal cinsiyet rolleri sonucu kadınlar üzerinde oluşan baskıyı azaltacak politikaların oluşturulması ve bu konuda farkındalığın da sağlanması gerekmektedir.

Pek çok yasal ve pratik önleme rağmen toplumsal cinsiyet eşitsizliği ülkemizde çoğu kamusal yaşam alanında olduğu gibi çalışma hayatında da işyerlerinde, işe girişlerde, görevlendirmelerde, eğitimlerde, terfilerde vb birçok aşamada kendisini hissettirmektedir. Bora'nın (2011: 6) da ifade ettiği üzere kadınların konumlarının toplumsal cinsiyet rolleri sonucu ev içi ve bakım sorumluluklarıyla sınırlandırılması ve ücretli bir iş sahibi olsalar bile ev içi

sorumluluklarının devam etmesi sebebiyle çalışma hayatına erişim ve istihdamda kalabilme noktasında olanakları kısıtlanmaktadır.

Söz konusu kalıplaşmış roller, önyargılar ve eşitsizlikler sonucu iş hayatında ayrımcılığa uğrayan ve mobbinge maruz kalan kadınlar çalışma hayatını terk etmeyi tercih etmektedir. Bu durum hem kendileri hem de ülke ekonomisi açısından büyük bir kaybı da beraberinde getirmektedir.

Anayasa'nın 49'uncu maddesinde "Çalışma herkesin hakkı ve ödevidir, devlet çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek... için gerekli tedbirleri alır" hükmüne yer verilmiştir. Yukarıda ifade edilen olumsuz sonuçlar göz önüne alındığında mobbing çalışma hakkının önünde önemli bir engeldir. Dolayısıyla insanların yaşamını sürdürebilmelerinin vazgeçilmez bir yolu olan çalışma hakkının teminat altına alınması ve korunması amacıyla mobbingi engellemek üzere toplumsal cinsiyete duyarlı politikalar üretilmesi ve uygulanmasının devlete Anayasa ile verilmiş bir yükümlülük olarak kabul edilebileceği değerlendirilmektedir.

Toplumsal cinsiyete duyarlı politikalar, kadınlar ve erkeklerin farklı gereksinimlerini dikkate alan, cinslerden birinin veya diğerinin aleyhine ortaya çıkan durumların farkında olan ve cinsler arası eşitsizlikleri ortadan kaldırmayı hedefleyen politikalarlardır. Dünya üzerinde ülkelerin gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun kadınlar ve erkekler arasında eğitim ve sağlık hizmetlerine katılma, çalışma yaşamına dâhil olma, siyasette yer alma gibi çok önemli alanlarda eşitsizlikler vardır. Bu nedenle toplumsal cinsiyete duyarlı politikaların devletler tarafından hayata geçirilmesi önemlidir (Ecevit, 2010).

Mobbingi önlemek amacıyla gerçekleştirilecek yasal çalışmalar ve faaliyetler toplumsal cinsiyete duyarlı politikalarla birlikte uygulandığında bu yaklaşım aynı işyerinde çalışan insanların eşit muamele görmelerine katkı sağlayacağı gibi bu kişilerin çalışma ortamında mobbinge karşılaşma risklerini de azaltacaktır. Böylece literatürde yer alan çalışmalardan da görüldüğü üzere mobbinge uğrama konusunda

daha fazla risk altında olduğu kabul edilen kadınlar için söz konusu psikolojik taciz olgusu minimize edilmiş olacaktır.

Sonuç olarak, hem kadınlar hem de erkekler için çalışma hayatını düzenlemek, geliştirmek, sağlıklı, adil, eşit çalışma koşullarını oluşturmak, kadınları çalışma hayatında desteklemek, eşit hak ve imkânlarla istihdama katılmalarını sağlamak, iş piyasasında toplumsal cinsiyet rolleri dolayısıyla kadın olmanın getirdiği olumsuzlukları gidermek, maruz kaldıkları psikolojik tacizle mücadelede destek olmak, eşitsizliği ve ayrımcılığı ortadan kaldırmak amacıyla oluşturulacak tüm politikalar, stratejiler ve yürütülecek çalışmalar insanlar için, aileler için, toplum için ve en nihayetinde ülkemiz için büyük öneme sahiptir.

KAYNAKÇA

- Akgeyik, T. Delen, M. G. ve Uşen, Ş. (2013). *Çalışma yaşamında psikolojik taciz*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı-Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi.
- Akgeyik, T. Güngör, M. ve Uşen, Ş. Omay, U. (2007). İşyerinde psikolojik taciz fenomeni: uluslararası deneyimler ve perspektifler. *Sosyal Siyaset Konferansları 53. Kitap, Prof. Dr. Haşmet BAŞAR'a Armağan Özel Sayısı* (231-274). İstanbul.
- Arpacıoğlu, G. (2009). *Mobbing*, Ocak 2014. [http://mobbingyardim.wordpress.com/isyerinde-stresin-gizli-kaynagi-zorbalik-ve duygusal-taciz/](http://mobbingyardim.wordpress.com/isyerinde-stresin-gizli-kaynagi-zorbalik-ve-duygusal-taciz/).
- Avrupa Birliği 2006/54/EC Yönergesi. (2006). İstihdam ve İş Yaşamında Kadınlar ve Erkekler Arasında Fırsat Eşitliği ve Eşit Davranma İlkesi, Şubat 2014. <http://www.kadininstatusu.gov.tr/tr/19138/Avrupa-Birligi>.
- Avrupa Sosyal Şartı (Gözden Geçirilmiş). (1996). <http://www.kadininstatusu.gov.tr/tr/19131/Uluslararası-Belgeler>. Şubat 2014.
- Baş, T. Akturan, U. (2008). *Nitel araştırma yöntemleri nvivo 7.0 ile nitel veri analizi*, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Baykal, A. N. (2005). *Yutucu rekabet: kanuni devrindeki mobbing'den günümüze*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bayram, F. Tınaz, P. ve Ergin, H. (2008). *Çalışma psikolojisi ve hukuki boyutlarıyla işyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bayram, S. (2011). Psikolojik taciz (mobbing) ve başbakanlık genelgesi. *Mali Çözüm*. Mart-Nisan, 317-325.
- Berktaş, F. (2004). Kadınların insan haklarının gelişimi ve Türkiye. *İstanbul Bilgi Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları Eğitim ve Araştırma Birimi. Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları*, No: 7.
- Birleşmiş Milletler. (BM). (1948). İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi. <http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhaklari/pdf01/203-208.pdf>. Şubat 2014.
- Birleşmiş Milletler. (BM). (1976). Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklara İlişkin Uluslararası Sözleşme. <http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhaklari/pdf01/8393.pdf>. Şubat 2014.
- Bora, A. (2011). Toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılık. *İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyoloji ve Eğitim Çalışma Merkezi*, 2011, 1-14.
- Centel, T. (2012). İşyerinde psikolojik tacizin hukuki boyutu. *2012 Uluslararası kongre "İşyerinde Psikolojik Taciz" kitabı içinde* (20-33). İzmir: Bilindere Yayınları.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2013a). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) bilgilendirme rehberi*. Ankara: Özel Matbaası.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2013b). *I. Çalışma hayatında psikolojik taciz (mobbing) panel ve çalıştay bildiriler kitabı*. Ankara: Özyurt Matbaacılık.

- Çobanoğlu, Ş.(2005). *İşyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, N. Schwartz, R. D. and Elliott, G. P. (2003). *Mobbing işyerinde duygusal taciz*, (O. C. Öner Toy Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık. (1999).
- Devlet Personel Başkanlığı. (DPB). (2012). *Kamu Personeli İstatistikleri*. Aralık 2013. www.dpb.gov.tr.
- Di Martino, V. Hoel, H. and Cooper, C. L. (2003). Preventing Violence and Harassment in the Workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Ireland, Şubat 2014. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/109/en/1/ef02109en.pdf>
- Ecevit, Y. (2003). Toplumsal cinsiyet ile yoksulluk ilişkisi nasıl kurulabilir? bu ilişki nasıl çalışabilir?. *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 25 (4), 83-88.
- Ecevit, Y. (2010). *İşgücü piyasasında toplumsal cinsiyet eşitliği el kitabı*. Ankara: Pelin Ofset Tipo Matbaacılık.
- Eirnarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, Vol.20, 1/2, 16-27.
- European Industrial Relations Observatory (EIRO). (2002). Study Examines Mobbing at the Workplace, Aralık 2013. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/08/feature/de0208203f.htm>
- European Parliament Resolution On Harassment At The Workplace. (2001/2339(INI)). Aralık 2013. <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2002:077E:0138:0141:EN:PDF>
- Erdoğan, G. (2009). Mobbing işyerinde psikolojik taciz. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, (83), 318-352.
- Ferrari, E. (2004). Raising Awareness on Mobbing: An EU Perspective; European Commission on Preventive Measures to Fight Violence Against Children; Young People and Women. Geneva, Kasım 2013. ec.europa.eu/.../2003_152/mobbing_eu_perspective_cras_2003_152.doc
- Fourth European Working Conditions Survey. (2007). Ocak 2014. <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2005/index.htm>
- Geçikli, F. Geçikli, M. (2012). İşyerlerinde mobbing (psikolojik-şiddet) sarmalında kadın: kamu üniversitesinde bir uygulama. *Uluslararası Katılımlı Kadına ve Çocuğa Karşı Şiddet Sempozyumu*, 54-74. Ankara: Neyir Matbaacılık.
- Güldü, Ö. Ersoy-Kart, M. (2008). Toplumsal cinsiyet rolleri ve siyasal tutumlar: sosyal psikolojik bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(3), 97-117.
- Gümüsoğlu, F. (1998). Cumhuriyet döneminin ders kitaplarında cinsiyet rolleri (1928-1998), *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler*, 101-128. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Güngör, M. (2008). *Çalışma hayatında psikolojik taciz*. İstanbul: Derin Yayınları
- Güzel, A. Ertan, E. (2008). İşyeri sendika temsilcisine yönelik psikolojik taciz ve kötü niyet tazminatı (karar incelemesi). *Çalışma ve Toplum*, C. 16 (1), 149-169.

- Hornstein, H. A. (1996). *Brutal bosses and their prey*, New York: Riverheadbooks.
- Göktürk, G. Y. Bulut, S. (2012). Mobbing: işyerinde psikolojik taciz. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012-1 (24), 53-70.
- International Labor Office. (ILO). (1966). 111 Sayılı Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi. <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/sozlesmeler.htm>. Şubat 2014.
- International Labor Office. (ILO). (1998a). Violence at Work. Ekim 2013. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_publ_9221108406_en.pdf
- International Labor Office. (ILO). (1998b). Violence on the Job - a Global Problem. Ekim 2013. http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_007970/lang-en/index.htm.
- International Labor Office. (ILO). (2004a). 155 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşme. <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/sozlesmeler.htm>. Şubat 2014.
- International Labor Office. (ILO). (2004b). 161 Sayılı İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin Sözleşme. <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/sozlesmeler.htm>. Şubat 2014.
- İstanbul Sözleşmesi. (2011). http://www.ihop.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=554:acklayc-kitapck-kadnlara-yoenelik-iddet-veevciiddetin-oenlenmesi-ve-bunlarla-muecadeleye-dair-soezleme&catid=33:ceviriler&Itemid=114. Şubat 2014.
- İlhan, Ü. (2010) İşyerinde psikolojik tacizin (mobbing) tarihsel arka planı ve türk hukuk sistemindeki yeri, *Ege Akademik Bakış*, 10 (4), 1175-1186.
- Karatuna, I. Tınaz, P. (2010). *İşyerinde psikolojik taciz sağlık sektöründe kesitsel bir araştırma*. Ankara: Ziraat Grup Matbaacılık.
- Koçak, O. Hayran, N. (2011). Çalışma hayatında kadına yönelik taciz (mobbing): Kocaeli- körfez ilçesi örneği. *Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. 23-25 Haziran 2011. Bosna Hersek, 1109-1124.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces, *Violence and Victims* 5 (2), 119-126, Eylül 2013. [http://mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](http://mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf).
- Leymann, H. (1992). The discovery of ptsd as a diagnosis following victimisation at work. *The Mobbing Encyclopedia Bullying, Whistleblowing*. Ocak 2014. <http://www.leymann.se/English/frame.html>
- Leymann, H. (1996a). Research and the term mobbing. *The Mobbing Encyclopedia Bullying, Whistleblowing*. Eylül 2013. <http://www.leymann.se/English/frame.html>.
- Leymann, H. (1996b). Selection of english literature on mobbing. *The Mobbing Encyclopedia Bullying, Whistleblowing*. Ağustos 2013. <http://www.leymann.se/English/frame.html>.
- Leymann, H. (1996c). The content and development of mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

- Matthiesen, S. B. Einarsen, S. (2001). MMPI-2 Configurations among victims of bullying at work. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10 (4). 467-484.
- Mercanlioğlu, Ç. (2010). Çalışma hayatında psikolojik tacizin (mobbing) nedenleri, sonuçları ve Türkiye'deki hukuksal gelişimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 37-46.
- Minibaş Poussard, J. İdiğ Çamuroğlu, M. (2009). *Psikolojik taciz işyerindeki kabus*. Ankara: Nobel Yayınları
- Mi Piace Lavorare (Mobbing), Eylül 2013. <http://www.italianfilmfestival.co.nz/films/2004/film16.htm>.
- Mollamahmutoğlu, H. (2005). *İş hukuku*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Naime, G. (2003). *Workplace bullying: escalated incivility*. *ivey business journal*, Aralık 2013. <http://iveybusinessjournal.com/topics/the-workplace/workplacebullying-escalated-incivility#.UrtdmNIW1sI>.
- Negiz, N. Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık, 24, 195-214.
- Noring, S. (2000). Abstracts of new books on injury and violence. *American Journal of Public Health*, April, Vol. 90, 4.
- Ökten, Ş. (2009). Toplumsal cinsiyet ve iktidar: güneydoğu anadolu bölgesi'nin toplumsal cinsiyet düzeni. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (8), 302-312.
- Özçatal, E. Ö. (2011). Ataerkillik, toplumsal cinsiyet ve kadının çalışma yaşamına katılımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 21-39.
- Özkul, B. Çarıkçı, İ. H. (2010). Mobbing ve türk hukuku açısından değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, S.1,481-499.
- Peyton, P. R. (2005). *Dignity at work: elimination bullying and create a positive working environment*. Sussex: Brunner-Routledge
- Savaş, B. F. (2007). *İşyerinde manevi taciz*. İstanbul: Beta Basım.
- Sevimli, A. K. (2013) "Türk borçlar kanunu md. 417 ve iş sağlığı ve güvenliği kanunu ışığında genel olarak işçinin kişiliğinin korunması". *Çalışma ve Toplum*, 2013/1, 107-148.
- Sokullu-Akıncı, F. Aytaç, S. ve Aytaç, M. (2011). *İşyerinde şiddet*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 81-89.
- Tezcan, P. Bayram, F. ve Ergin, H. (2009). *İşyerinde mobbingci ve kurban tiplerleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- The Global Gender Gap Report. (2013). Aralık 2013. <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2013>

- Tınaz, P. (2006a). *İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tınaz, P. (2006b). Çalışma yaşamında psikolojik bir dram: mobbing. *Toprak İşveren Dergisi*, (71), 4-14.
- Tınaz, P. Ergin, H. ve Bayram, F. (2008) *Çalışma psikolojisi ve hukuki boyutlarıyla işyerinde psikolojik taciz*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tınaz, P. (2011). *Mobbingin tanısı ve olguyla mücadele*. Eylül 2013. http://pinartınaz.com/makale1_mercek_pinar_tınaz.pdf.
- Timisi, N. (1996). *Medyada cinsiyetçilik*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Tokat, M. B. Cindlioğlu, M. ve Kara, H. (2011). *Değerlerin psikolojik kuşatması mobbing*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Tunçomağ, K. Centel, T. (2008). *İş hukukunun esasları*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tutar, H. (2003). *İşyerinde psikolojik şiddet*. Ankara: Barış Yayınevi
- Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu (KEFEK). (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*, Ankara: KEFEK Yayınları.
- Türkiye'nin Mobbing Karnesi! (4 Şubat 2014). *Vatan*.10
- Türkiye İstatistik Kurumu. (TÜİK). (2012). *ADNKS eğitim, kültür ve spor veri tabanı 2012 sonuçları*. Aralık 2013. www.tuik.gov.tr.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (TÜİK). (2012). *İşgücü İstatistikleri*. Aralık 2013. www.tuik.gov.tr.
- United Nations. (UN). (1979). Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi. <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/econvention.htm#article11>. Şubat 2014.
- United Nations Development Programme. (UNDP). Human Development Report 2013. <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/HDR/2013GlobalHDR/English/HDR2013%20Report%20English.pdf>. Aralık 2013.
- Vatandaş, C. (2007). Toplumsal cinsiyet ve cinsiyet rollerinin algılanışı, *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Konferansları Dergisi*, 35, 29-56.
- World Health Organization. (WHO). (2005). *WHO European Ministerial Conference on Mental Health Facing the Challenges, Building Solutions*. Kasım 2013. <http://www.euro.who.int/en/publications/policy-documents>
- Yıldırım, A. Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 5. Baskı. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Yorgun, S. (2010). Sömürü, koruma ve pozitif ayrımcılıktan çalışma hayatının egemen gücü olmaya doğru kadınlar: 21. yüzyıl ve pembeleşen çalışma hayatı. *Sosyoekonomi*, 1, 167-190.
- Zapf, D. (1999). Organisational work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20: 1-2, 70-85.

EK-I GÖRÜŞMELERİN ÖZETİ

1. Görüşmeci “Şikâyetçi Sosyolog”

31 yaşında, yüksek lisans mezunu, bekâr, 8 yıldır kamu sektöründe çalışıyor.

5 yıldır çalışmakta olduğu kurumda 2 farklı birimde mobbinge maruz kalmıştır. Birinci mobbingin intikamı olarak ikinci mobbingi yaşamıştır. İlk yaşadığı mobbing yüzünden Daire Başkanlığını değiştirmek zorunda kalmıştır. Çalıştığı kurumda Daire Başkanı görüşmeciye ilk önce iş vermeyerek yok saymaya başlamıştır. Sonra sözel hakaretlere ve sık sık görev yerini değiştirmeye başladığı gibi kıyafetlerine de müdahale etmiştir. Devlet Memurları Yasasına göre giyinmesine rağmen etek giyinmesi, farklı renklerde giysiler giyinmesi ya da onun istemediği şekilde giyinmesi Daire Başkanını rahatsız etmiştir. Herkesin içinde görüşmeciye “çıplak” demeye başlamıştır ve hoşuna gitmediği anlarda bütün yetkililerin içinde toplantılarda görüşmeciye hakaret etmeye başlamıştır. Görüşmeci sürekli dayanılmaz bir hale gelecek düzeyde işi ile tehdit edilmiştir. Bir gün bir parka, oyun alanına başka bir gün şehrin dışında bir yere görevlendirilmiştir. Daire Başkanı bunu sürekli hale getirerek görüşmeciye işyerinden göndermek ve yıldırım için yapmıştır.

Bu dönem kurum arkadaşları tarafından görüşmeciye özellikle sakın böyle bir şey yapma, işinden olursun, aman ses çıkartma, idare et, alttan al gibi yorumlar yapılmıştır. Fakat görüşmeci böyle onursuz çalışamayacağını mobbingin kendisini çok yıprattığını söyleyip işten de atılsa bu sürenin sonunda bunu yapacağını söylemiştir. Bunun üzerine çalışma arkadaşları arkasında duramayacaklarını şahitlik yapamayacaklarını ifade etmişlerdir. Bu dönemde Daire Başkanının olmadığı ortamlarda arkadaşları kendisini desteklemiş fakat yöneticilerinin olduğu ortamlarda ne yazık ki destekleri ortadan kalkmıştır.

Görüşmeci ilk olarak Daire Başkanı ile rahatsız olduklarını konuşmuş fakat odasından kovulmuştur. Sonrasında Genel Sekreterine şikâyetinde bulunmuş ama olumlu bir yanıt alamamıştır. Bunun üzerine görüşmeci kasıtlı, bilinçli yapılan bir saldırı olduğu için İç Denetim Başkanlığına yazılı olarak mobbing şikâyetinde bulunmuştur. Akabinde Daire Başkanlığında bir inceleme başlatılmıştır. Tam bu dönemde görüşmecinin görev yeri değiştirilmiştir. Müfettişlerce yapılan mobbing incelemesi sonucunda mobbingi uygulayan ilgili Daire Başkanı savunmaya çağırılmış ve sözlü savunması alınmıştır. Yapılan inceleme sonucunda ilgili Daire Başkanı kınama cezası almış ve görüşmecinin haklılığı ispatlanarak işe iadesi yapılmıştır.

İnceleme sonrasında görüşmeci yeni bir Daire Başkanlığında çalışmaya başlamıştır. İlk başta haklılığı kanıtlandığı için sevinen ve bir başarı elde ettiğini düşünen görüşmeci yeni Dairesine eski Daire Başkanını şikâyet ettiği için olumsuz bir etiket ile gitmiştir. Yeni dairesinde haklılığa haksızlığa bakılmamış cesaret edip şikâyet eden memur olarak algılanmıştır.

Yeni Dairesinde de kötü muameleler yaşamaya başlamıştır. Çalışanlar görüşmecinin işinden, mesleğinden ziyade mobbing davası ile ilgili konuşup kendisine tepkili yaklaşmıştır. Yeni Dairesinde de Şube Müdürü tarafından mobbing süreci başlatılmıştır. İşyerinde farklı bir dini ve siyasi anlayışa sahip olması nedeniyle eleştirilere maruz kalmıştır. Kıyafetleri dolayısıyla da ağır eleştiriler almıştır ve sürekli kıyafetlerinin uygun olmadığı ifade edilerek kurum dışındaki eğitim ve toplantılardan mahrum bırakıldığı Daire Başkanınca kendisine ifade edilmiştir. Özel hayatı ile ilgili olarak bekâr olması ve hala evlenmemiş olması dolayısıyla da eleştiriler almıştır.

Görüşmeci her iki mobbing deneyiminde de erkek yöneticisi tarafından sık sık, işte bulunduğu süre boyunca mobbinge maruz kalmıştır. Söz konusu psikolojik taciz açık ofiste herkesin rahatlıkla duyabileceği şekilde, görüşmecinin yanına gelerek, yüz yüze özel hayatıyla ilgili dahi eleştirilerde, yıldırımlarda bulunarak gerçekleşmiştir.

Görüşmeci bu yıldırma sürecinde kurumuna gitmek istememiş, uzun bir süre her gece rüyasında daire başkanını kendisine bağırırken görmüş ve ağlayarak uyanmıştır. Her gün bir eğitim çıksa da bugün işe gitmesem diye düşünmüş, kendisini görmemesi için sırtı dönük çalışmış, saklanmış ve yemek saatlerini karşılaşmamak için değiştirmiş ama yine de her gün tacize maruz kalmıştır. Daire Başkanı görüşmecinin yaşadığı tedirginliği fark ettiğinde ise daha fazla üzerine gelmiştir.

Daire Başkanı kendisine ismi ile hitap etmek yerine “kız, sosyalci” gibi küçümseyici lakaplar takarak seslenmiştir. Eğer bir toplantıda aynı anda bulunuyorlarsa ve görüşmeci bir sunum yapıyorsa, bir rapora dair bilgilendirmede bulunuyorsa kendisi ile dalga geçmiş, konuşmasını kesmiş ya da hiç konuşmasına fırsat vermemiştir. Mesleğini, unvanını, eğitim bilgilerini hiçe saymıştır. Daire Başkanının odasına gidip yaptığı işi sunduğunda “Defol git, çık dışarı, başıma iş açma” gibi tepkilerle karşılaşmıştır. Yöneticisi görüşmeciye karşı çok fazla sesini yükseltmiş, geri zekâlı, çık dışarı, defol git, kes sesini, kapa çeneni vb. gibi pek çok hakarete bulunmuştur. Arkasından dosya fırlatmıştır.

Görüşmeci hiç iş verilmeyerek yok sayılmıştır. Kapasitesinin çok altında, görev tanımı çerçevesinin dışında işler verilerek küçümsenmiştir. Elinden dosyaları alınmış, görüşmecinin hazırladığı işlere, raporlara Daire Başkanı kendi imzasını atarak kendisinin hazırladığını iddia etmiştir.

Bununla birlikte ilgili işler görüşmecinin bilgisayarına gizlice girilerek çalınmıştır. Gizlice sosyal iletişim aracına (facebook) girilerek şifresi kırılmış ve bu alanda paylaştıkları sebep gösterilerek iş sözleşmesi feshedilmeye çalışılmıştır. Bunun üzerine görüşmeci Savcılıktan hesabına gizlice girilmiş olduğuna dair resmi bir yazı almıştır. Her yıl Aralık ayında yenilenen sözleşmesinin yenilenmeyeceği yönündeki tehditlere karşı görüşmeci bu konuda Savcılıktan resmi bir yazı aldığını söyleyince sözleşmesi yenilenmiştir.

Bu baskılara rağmen görüşmeci kendisini işine vererek hem kendisiyle daha fazla uğraşılmamasını sağlamak hem de daha üretken bir çalışan olmanın verdiği mutluluğu yaşamak için yoğun bir şekilde çalışmıştır.

Mobbinge maruz kaldığı dönemde kendini mutsuz hissetmiş ama mutlaka bir çıkış yolu olduğuna dair kendini telkin etmiş ve güçlü olmaya çalışmıştır.

Mevcut Durumu: Seçtiği meslek dolayısıyla çok şanslı olduğunu fakat çalıştığı kurum dolayısıyla çok şanssız olduğunu düşünmektedir. Çünkü mobbing süreci hala devam etmektedir.

2. Görüşmeci “Tayin Tehdidi”

29 yaşında, lisans mezunu, evli, 5 yıldır özel sektörde çalışıyor.

Görüşmeci işte bulunduğu süre boyunca kadın müdürü tarafından yüz yüze, telefonda, müşterilerin önünde, mesai bitiminde, toplantılar esnasında mobbinge maruz kalmıştır.

Müdürü iş yükünü aşırı derecede artırarak, geç saatlere kadar çalıştırarak, hakarete varan sözlerle (aptal, geri zekâlı...), yaptığı işi küçümseyecek şekilde mobbing uygulamıştır. Görüşmeci özellikle müşterilerin olduğu kalabalık ortamlarda psikolojik tacize maruz bırakılmıştır.

İş yükü verilen işler bitmeden art arda verilen yeni işler dolayısıyla bir çığ gibi büyümüştür ve müdürü işlerin yetişmemesi durumunda da paniklemesine ve tedirginlik yaşamasına sebep olmuştur.

Görüşmeci müdürünün gözünde her zaman haksız görülmesi ve özgüvenini yitirmesine yönelik konuşmalar yapılması sonucu kendisinin yaptığı iş ile ilgili

yetersiz olup olmadığına, kendisinde bir problem olup olmadığına dair bir irdeleme süreci geçirmiştir.

Görüşmeci tarafından yöneticisinin personelini destekleyerek açıklarını kapatması beklenirken yönetici devamlı yapılan işi beğenmeyerek, küçümseyerek psikolojik tacizde bulunmuştur.

Çalışma hayatında hiç böyle bir durumla karşılaşmadığı için ilk anda şok yaşamıştır. Hiç tecrübe etmemiş olduğu psikolojik taciz deneyimleri duygusal bir patlama yaşamasına sebep olmuş ve ilk düşündüğü istifa etmek olmuştur.

Müdürü sadece yapılan işle ilgilenmiş, herhangi bir problem yaşandığında bunu çözmek yerine işi kimin yapıp yapamadığı ve sonucu ile ilgilenmiştir. İş dışında görüşmeciye sanki orada değilmiş gibi davranmıştır.

Öğlen arasında dışarı çıkmak, dışarıda yemek yemek, çay içmek gibi temel ihtiyaçları gidermek dahi müdür tarafından yasaklanmıştır.

Sesini yükselterek, bağırarak, hakaretlerde bulunarak, kriz anlarında herkesin ortasında yüksek sesle bağırarak ve çoğu zamanda aniden bardağı masaya vurarak, kalemi hızla masaya fırlatarak fiziksel olarak da şiddetini aktarmıştır.

Mobbinge maruz kaldığı dönemde işe gitmek istememe, gece uykusunda müdürüyle ilgili rüyalar görme, iş yerinde devamlı tedirgin tetikte olma, ağlamaklı ruh haline sahip olma gibi psikolojisinde değişimler yaşamıştır.

Psikolojik tacize uğradığı süreçte iş yerinde kendini çaresiz, mutsuz, depresif, hayattan bezmiş ve umutsuz hissetmiştir.

Çok hassas olduğu bir dönemde telefonda yaptığı bir görüşme sırasında ağlamaya başlayınca müdürü görüşmeciye odasına çağırıp ağladığı için azarlamıştır.

Ayrıca ameliyat olması gereken bir sağlık problemi dolayısıyla rapor alması sonucu müdürü tarafından büyük sıkıntılar yaşatılmıştır.

Görüşmeci yaşadıklarını sonlandırabilmek için tayin talebinde bulunmuştur. Ve ayrıca tayin talebi olumlu yanıt almazsa istifa edeceğini müdürüne de ifade etmiştir. Görüşmeci bu talebi dolayısıyla da mobbinge maruz kalmıştır. Yüze yüze yapılan bir toplantı esnasında üst yönetim tarafından tayin talebini geri çekmesi için tehdit edilmiştir.

Bu dönem hafta sonları da çalışıyor olması, geç saatlerde eve varması dolayısıyla ailesine ve evine hiç vakit ayıramadığı için aile içinde huzursuzluklar ortaya çıkmış ve ruhsal açıdan da problemler yaşamıştır.

Mevcut Durumu: Mobbinge maruz kaldığı yerden istifa etmiş olup şu anda başka bir kurumda çalışmaktadır.

3. Görüşmeci “Patronun Kardeşi”

31 yaşında, lisans mezunu, bekâr, 9 yıldır özel sektörde çalışıyor.

Şirket ile gerçekleştirilen mülakatta görüşmeciye 3 aylık deneme süresi belirlendiği ve bu süreçte ücret ve sigortasının yatırılmayacağı ancak bu 3 ayın sonunda piyasa koşullarında bir maaş alacağı ve sigortasının yatırılacağı ifade edilmiştir. Ayrıca mesai saatlerinin 08:00-18:00 olacağı haftada bir ya da iki kez fazla mesai yapılabileceği söylenmiştir. Bunun üzerine görüşmeci yapılan iş ile ilgili alana dair tecrübesiz olduğunu ifade etmiş, yöneticileri bilgilendirmiş ve çalışma koşullarını kabul ederek bir aile şirketinde çalışmaya başlamıştır.

Çalıştığı süre boyunca söylenenin aksine hafta içi 08:00-24:00 saatleri arasında ve hafta sonlarının tamamında çalışmıştır. Fazla çalışmalarının karşılığında ekstra mesai ücreti almadığı gibi maaşında da herhangi bir artış yapılmamıştır.

Sigorta işlemleri ise Sosyal Güvenlik Kurumundan gelen yetkililer dolayısıyla başlatılmıştır.

Çalışma koşullarının ağırlığı, gece 12:00'de işten çıkıp dinlenmeden sabah tekrar mesaiye başlaması ve bu durumun sürekli yaşanması görüşmecinin yıpranmasına sebep olmuştur.

Çalışma koşullarının ağırlığının yanında gün içerisinde işyerinde telefonla konuşulması yasaklanmış ve çalışanların ellerinde telefonları görüldüğünde hakaretler edilmiştir.

Görüşmecinin ilk işi olması dolayısıyla işe hevesle ve özenle giyinip gitmesi dikkat çekmiş ve giyimine kuşamına çok dikkat etmesinin çalıştığı ortamda hoş karşılanmayacağı şeklinde eleştiriler yapılmıştır.

Görüşmeci sıklıkla erkek müdürü tarafından zaman zaman da mesai arkadaşları tarafından mobbinge maruz kalmıştır. İşte bulunduğu süre boyunca müdürü oturduğu yerden bağıarak, telefonda, yüz yüze, direk yanına gelerek, elindeki eşyaları ve dosyaları etrafa fırlatarak görüşmeciye psikolojik tacizde bulunmuştur.

Bu psikolojik taciz sürecinde sürekli sözü kesilmiş, yaptığı işleri layıkıyla yerine getiremediğine dair imalar ve eleştiriler almış, götürdüğü dosyalara müdürü tarafından elinin ucuyla bakılıp fırlatılmış ve çoğu zamanda verilen işi görüşmeci yapacak olmasına rağmen o yokmuş gibi davranılıp görmezden gelinmiştir.

Görüşmeci sık sık müdürünün masaya vurması, bağırması, telefonu kablolarını sökecek kadar şiddetli düzeyde fırlatmaları gibi tavırlarına maruz kalmıştır.

İlk karşılaştığında bunları yaşamasını kendi tecrübesizliğine dayandırmıştır fakat belli bir süre sonra bundan kaynaklanmadığını anlamıştır. Söz konusu taciz sürecinde kendisini çaresiz hissetmiş, içine kapanmış ve kimseyle konuşmadığı zamanlar da olmuştur.

Çok hasta olduğu bir gün gece 11’de müdürü çıkmasına izin vermemiş fakat patronu (şirket sahibi) halini görünce evine gidip dinlenmesi için izin vermiştir. Kendi emri hiçe sayılan müdürü ise ertesi gün aşırı iş yükü ve baskı ile önceki gece çalışmaya kalmamasının acısını çıkartmış ve gece 2’de işyerinden ayrılmasına sebep olmuştur.

Görüşmeci ev arkadaşı ile aynı şirket bünyesinde fakat farklı bölümlerde çalışmıştır. İşleri gereği aynı ortamda bulduklarında birbirleriyle iletişim kurmaları müdürünün hoşuna gitmemiş ve sadece ikisine özel bir yasak koyarak iletişim kurmaları yasaklanmıştır. Öncesinde görüşmeci ev arkadaşı ile işlerini aksatmayacak düzeyde kısa süreli olarak iletişime geçmiş olmasına rağmen bu anlamsız yasak dolayısıyla işyerinde ne yüz yüze ne de telefonda konuşamamıştır.

Ayrıca görüşmecinin yaptığı iş dolayısıyla iletişim halinde olduğu bir şirket personeli ile ilgili asılsız dedikodular üretilmiş ve bu dedikodular müdürünün ve patronunun kulağına kadar gitmiştir. Yöneticilerden söz konusu olmayan bu konuyu uzatmadan kapatmalarını bekleyen görüşmeci konunun daha da uzamasına sebep olduklarını görünce bu asılsız dedikodulardan rahatsızlığını dile getirecek şekilde yöneticileri ile görüşmüş ve bir toplantı ile konunun kapatılmasını sağlamıştır. Yöneticiler tarafından bu asılsız dedikoduların önlenmesi yerine daha da uzatılması sonucu görüşmeci o şirket personeli ile çalışmak zorunda kaldığı dönemlerde çok zorlanmış ve yıpranmıştır.

Ağır iş yükü ve gece 3’te işten çıkıp sabah 3 saatlik uykuyla işe gelmesine sebep olan uzun mesailere rağmen yaptığı iş hiçbir zaman beğenilmemiş ve sık sık eleştiriye uğramıştır.

İşe alım sürecinde gerçekleştirilen mülakatta kendisinin yetiştirileceği ve çalışırken kendisine işi öğrenmesi için yardım edileceği ifade edilmesine rağmen çalışmaya başladığı süreçte sorduğu sorulara cevap verilmeyerek, kendi başına yapması için mecbur bırakılarak, yanlış yapmasına sebep olunmuştur.

Yaptığı işte herhangi bir tecrübesinin olmaması dolayısıyla işi öğrenebilmek için mesai arkadaşlarıyla iletişime geçtiğinde bunu normal karşılamışlar fakat sonrasında müdürün odasında görüşmeciyi kötüleyecek, olumsuz ifadeler kullanılmışlardır. Ayrıca kendisi müdürünün bağırmasına, hakaretlerine maruz kalırken çalışma arkadaşları tepkisiz, sessiz bir şekilde sürece şahit olmuştur.

Görüşmeci yaşadığı mobbing karşısında işe gitmek istememiş, uyku düzeni bozulmuş, bayılmış, aşırı kilo kaybetmiş ve psikolojik sıkıntıları dolayısıyla vücudunda yaralar çıkmıştır.

Görüşmeci kendisini her geçen gün daha da mutsuz hissederken bir gün şirket tarafından büyük bir uluslararası iş sözleşmesi imzalanmıştır. Ve bu işin sorumluluğu kendisine verilmiştir. Görüşmeci tecrübesiz olması dolayısıyla işin sorumluluğunun kendisine verilmesinden 8 yıllık tecrübesi olan bir başka arkadaşına verilmesini ve kendisinin de o arkadaşına yardımcı olması yönünde talepte bulunmuştur ama talebi müdürü tarafından geri çevrilmiştir. Bu süreçte kendisine asla destek sağlanmadığı gibi işte yaşadığı olumsuzluklar sonucu müdürünün geri zekâlı, sen nasıl üniversite mezunusun gibi hakaretlerine, dosyaları, elindeki eşyaları fırlatmalarına ve bağırmasına maruz kalmıştır. Söz konusu işin sorumluluğu görüşmeciyi aşırı derece zorlamasına rağmen normalde başka kişilerin sorumluluğunda olan ek çalışmaların da görüşmeci tarafından yapılması istenmiştir. Bu süreçte görüşmeci çok ciddi kilo düzeyde kaybetmiş ve vücudunda yaralar çıkacak düzeyde rahatsızlanmıştır. Fakat yaşananlara rağmen verilen işi başarıyla sonuçlandırmıştır.

Bu işi başarıyla sonuçlandırdığı için karşı firmadan tebrik ve takdirler gelmesine rağmen müdürü hiç takdir etmediği gibi bu olumlu görüşlerin de karşı firma tarafından ifade edilmesine de sözlerini sık sık keserek engel olmuştur.

Görüşmecinin rahatsızlığının iyice artması sonucu bünyesi artık bu yoğun iş temposunu kaldıramamış ve şirket içerisinde bayılmıştır. Revirde yatarken kendisi ile ilgilenilmesi yerine yeni bir iş anlaşmasının gerçekleşmesi sonucu çok fazla işinin olduğu söylenerek hemen kalkması talep edilmiştir. Bunun üzerine görüşmeci daha fazla dayanamayıp istifa etmiştir.

İstifa etmeden önce yaşadıklarını şikâyet etmek istese de çalıştığı şirkette herhangi bir şikâyet mekanizması olmaması sebebiyle müdürü ile konuşmak için girişimde bulunmuştur fakat müdürü kendisi ile asla iletişim kurmamıştır.

Bunun üzerine patronuyla bu yaşadıklarını konuşmaya karar vermiş ve tecrübe ettiği bu psikolojik tacizi patronuna aktarmıştır. Fakat çalıştığı şirketin bir aile şirketi olması dolayısıyla müdürü patronunun kardeşi olduğu için ne yazık ki olumlu bir yanıt alamamıştır. Söz konusu şirketten istifa edeli 7-8 yıl olmuştur.

Mevcut Durumu: Şu an farklı bir sektörde başka bir kurumda çalışmaktadır.

4. Görüşmeci “Süt İzni”

30 yaşında, doktora yapıyor, evli, 5 yıldır avukatlık yapıyor.

Görüşmeci özel sektörde çalıştığı işyerinde mobbinge maruz kalmış ve yasal hakkı olan süt izni kullanılmamıştır.

Patronu ile gerçekleştirdiği görüşmelerde bebeğini emzirdiğini söylediğinde süt iznini kullanabileceği bilgisini alırken, iznini kullanmak istediğinde işlerin bitti mi ki tepkisi ile karşılaşmıştır. Yaptığı iş hiç bitmemeye başlamıştır. Çocuğunu bırakabileceği bir yer olmadığı zamanlarda bu problemini paylaştığında patronu tarafından anneannesine, babaannesine bırakmasına yönelik söylemler söz konusu olmuştur.

Bu işyerinde öncesinde belli bir süre akademisyenlik yaptığı için iş ile ilgili bazı işlemleri unuttuğunu ve belli bir zaman sonra toparlayacağını ifade etmiştir ve bu durum başta makul karşılanmıştır. Fakat daha sonra yaptığı iş karşısında patronu tarafından bu muydu, sokakta ki adam bile bunu yazmaz şeklinde eleştiriler ve hakaretler yapılmıştır.

Altından kalkamayacağı kadar çok iş yükü ile mobbinge maruz kalmıştır. Uzun sürede 1-2 haftada hatta 1 ayda bitirilebilecek, çok fazla kişiyle iletişim halinde olarak tamamlanabilecek işler için çok kısa süre verilip bitirmesi istenmiştir ve görüşmeci bu süreçte çok zorlanmıştır.

Patronunun başka çalışanlara da bağırarak kapıları çarpmasına şahit olmuştur.

Görüşmeci işten geç çıkması ve ne zaman çıkacağını bilememesi dolayısıyla bebeğini emzirememiş, sütü azalmış ve sütünü sağamadığı, bebeğini emziremediği için fiziksel olarak sıkıntılar yaşamıştır. Bu iki aylık dönemde sütü azalmış ve bebeğini yeterli düzeyde besleyememiştir.

Yaşadıkları dolayısıyla görüşmeci belli bir süre sonra istifa etmeyi tercih etmiştir.

Mevcut Durumu: 1,5-2 yıldır bir kamu kurumunda çalışmaktadır. Mevcut işyerinde de mesai arkadaşları psikolojik taciz girişimlerinde bulunmaktadır.

5. Görüşmeci “Kadın Müdür Yardımcısı”

33 yaşında, yüksek lisans mezunu, bekâr, 16 yıldır kamu sektöründe çalışıyor.

Görüşmeci kamu sektöründe göreve 1998 yılında hemşire olarak başlamıştır. Öğretmenlik eğitimini bitirdikten sonra fiili olarak bir süre öğretmenlik yapmıştır.

2010 yılından bu yana idari personel olarak görev yapmaktadır. En fazla mobbinge maruz kaldığı dönem ise idari personel olduğu dönemdir.

Hemşire olarak görev yaptığı dönemde ayda bir gerçekleştirilen koordinasyon toplantılarında yapılması gereken işler ile ilgili görüşme görüş, yorum ve değerlendirmelerini ifade etmiştir. Görüşmecinin bu toplantılarda ifade ettiği görüşler, öneriler dinleniyormuş gibi yapılmış fakat sonrasında yöneticiler tarafından kendi fikirleri uygulanmıştır.

Sendikalı olması, sendikal çalışma yürütmesi ve kadın haklarına dair hassasiyetinin olması dolayısıyla eleştiriler almış ve çalışma alanı daraltılmıştır.

Bu psikolojik taciz sürecinde yok sayılmış, görmezden gelinmiş, görüşleri dikkate alınmadan amirleri kendi görüşlerini uygulamış ve kendisi by pass edilmeye çalışılmıştır.

Görüşmecinin kadın olarak söz söylemesi, fikirlerini dile getirmesi yöneticileri tarafından hoş karşılanmamıştır. Hâlbuki görüşlerini mesleğini icra ederken elde ettiği tecrübeler dolayısıyla ortaya koymuştur. Fakat yöneticiler erkek olmaları ve farklı siyasi görüşe sahip olmaları dolayısıyla görüşmeciyi dikkate almamış ve mobbinge maruz bırakmıştır.

Kendisine örtük bir biçimde, üstü kapalı bir şekilde mobbing uygulanmıştır. Kendisi ile dalga geçilmiş, ayaküstü başkalarının yanında zor duruma sokmak için anlamsız sorular sorulmuş ve sorumlu olduğu kişilerin yanında azarlanmış ve küçük düşürülmüştür.

Görüşmeci yaptığı işe ihtiyacı olduğu için maruz kaldığı psikolojik taciz dolayısıyla zor olsa da her sabah işini yapabilmek adına kendini motive etmeye çalışmıştır.

Mevzuatın kendisine çizdiği çerçeve içerisinde görevini yerine getirdiği halde görüşmeci sık sık yöneticisini işini yapabilmek için ikna etmek zorunda kalmıştır. Ayrıca gerçekleştirdiği işleri ve sunduğu görüşleri de mevzuatı sık sık hatırlatarak izah etmek durumunda bırakılmıştır.

Bununla birlikte görüşmeci bilinçli olarak kendisine uygulanan tacizleri sineye çekmemiş ve sessiz kalmamıştır. Çünkü sessiz kaldığı takdirde tacizin daha da artacağını düşünmüştür.

Yöneticisi bizzat kendisinin uyguladığı mobbing yetmezmiş gibi kendisinden daha yüksek mertebeye sahip olan üst yönetici ile de görüşerek kuruluşun işleyişi hakkında söz sahibi olması yönünde bir ortam sağlamıştır. Özellikle görüşmeci nöbetteyken üst yönetici bizzat kuruluşa gelerek iş arkadaşlarının olduğu bir ortamda art arda sorular sorarak, sesini yükseltmeye çalışarak görüşmeciyi rencide etmeye çalışmıştır.

Maruz kaldığı psikolojik taciz sonucu görüşmeci sürgün edilmiştir. Sendikalı olması, kadın haklarına karşı duyarlı olması ve etnik kökeni dolayısıyla meslek hayatının onuncu yılında bir soruşturma geçirmiştir. Soruşturma için görüşmeciyi kurumdan uzaklaştırmak adına asılsız sebepler yaratılmıştır. Soruşturma neticesinde iki maaş kesim cezası, uyarı ve kınama cezaları ile kademe ilerlemesi durdurma cezası almıştır. Görüşmecinin sürgün kararına dair açtığı dava süreci halen sonuçlanmamıştır.

Sürgün edildiği kurumda 17 ay kadar çalışmıştır. Çalışanların kendisine karşı son derece saygılı olmasına karşın üst yöneticisi ile çatışmalar, gerginlikler yaşamıştır.

Böbrek nakilli olması dolayısıyla Ankara'ya ayda bir kere kontrol olmak için gelmesi gerekirken izin verilmediği durumlar söz konusu olabilmiş ve bu süreç hem fiziksel hem de psikolojik olarak görüşmeciyi son derece yıpratmıştır. Sağlık

sebepleri dolayısıyla görevini Ankara'da yerine getirmek için tayin talebinde bulunmuştur. Görüşmecinin büyük çabaları sonucu Ankara'ya tayin talebi kabul edilmiştir. Fakat çalışma koşulları oldukça ağır olan, şehrin dışında ulaşımın son derece zor olduğu bir kurumda görevlendirilmiştir.

Görüşmeci son görevlendirildiği kurumda çalışan tek kadın Müdür Yardımcısı olarak görev yapmıştır. Bu kurumda da sürekli devam eden ve şiddeti artan bir psikolojik tacize maruz kalmıştır. Çalıştığı bütün kurumlarda olduğu gibi bu kurumda da erkek yöneticisi tarafından mobbinge maruz kalmıştır.

Müdürü sekreterinin önünde defalarca görüşmeciyi küçük düşürmeye çalışmış ve toplantılardan haberdar edilmemiştir. Ayrıca iş dağılımda görüşmecinin sorumluluğundaki alanlarda Müdürü kendince kararlar almış ve bundan görüşmeciyi haberdar etmemiştir, kendisini yok saymıştır. Bununla birlikte görüşmecinin etnik kökenini de konu ederek eleştirilerde bulunmuş ve kendisini yıldırıma çalışmıştır.

Görüşmeci genellikle Müdürü ile yüz yüze iken tacize maruz kalmıştır. Özellikle baskıya maruz kaldığı idari toplantılarda Müdürün görevlendirmelerine ilişkin görüşlerini paylaştığında ters tepkilerle karşılaşmıştır. Çünkü yöneticisi sadece kendi kafasında tasarladığı şekilde işlerin uygulanması yönünde çalışanlara baskı uygulamıştır.

Çoğu zaman Müdürü görüşmeciye karşı sesini yükseltmiş ve görüşmecinin sorumluluğundaki çalışanların olduğu ortamlarda sık sık kendisine bağırarak çalışanların önünde kendisini küçük düşürmüştür.

Kapsamlı bir çalışma dolayısıyla personelin üst kurum tarafından ödüllendirilmesi talimatı yerine getirilirken görüşmeci bu çalışmanın içerisinde yer almasına rağmen ödüllendirilen grubun içerisinde kendisine yer verilmemiş ve hatta bu ödüllendirme sürecinden de haberdar edilmemiştir. Görüşmeci yaptığı

araştırmalar sonucunda Müdürü tarafından özellikle kendisinin bu durumdan haberdar edilmemesi yönünde diğer çalışanları uyardığını öğrenmiştir.

Görüşmecinin işyerinde sözü sürekli kesilmiş, kendini ve yeteneklerini göstermesi engellenmiş, iletişim kurmak istediğinde reddedilmiş ve dikkate alınmamıştır. Görüşmecinin çalışmalarında sürekli kadın odaklı çalışması müdürünü rahatsız etmiştir ve korunur tavırlarda üstü kapalı olarak tehdit edilmiştir.

Bununla birlikte mesai saatlerinin dışında da çalıştırılarak aşırı iş yükü ile de psikolojik tacize uğramıştır. Bir gün görüşmecinin gün içerisinde gerçekleştirdiği iş takibi ve denetim faaliyetini akşam mesai saatleri sonrasında da Müdürü tarafından gerçekleştirilmesi talep edilmiştir. Görüşmeci bu görevini zaten gün içerisinde yerine getirdiğini ifade ettiğinde ise Müdürü kendisinin yönetici olduğunu ve istediği her şeyi yapmak zorunda olduğunu ifade etmiştir. Müdürünün şehrin dışında, ulaşımın çok zor olduğu akşam saatlerinde herhangi bir araç ve kolaylık sağlamadan bu görevi kendisinden gerek olmadığı halde istemesi ve bu görevlendirmeyi görüşmecinin sorumluluğunda olan çalışanların önünde yapması da topluluk içerisinde kendisini itibarsızlaştırmaya ve sorumlu olduğu personelin gözünde küçük düşürmeye yönelik olmuştur.

Görüşmeci kendisine karşı yokmuş gibi davranıldığı durumlarda sürece kendini zorla dâhil etmek için oldukça çaba harcamıştır. Kapasitesinin çok altında işler verilerek, sorumlulukları elinden geri alınarak mobbinge maruz bırakılmıştır. Milliyeti ve siyasi görüşü dolayısıyla da eleştiriler almıştır.

Çalıştığı kurumda kendisinin dışında başkalarının da mobbinge maruz kaldığına şahit olmuştur. Hatta Müdürü tarafından kadınların çalışmamasının gerektiği çünkü bunun, işe gelip giderken otobüste tacize uğramalarına sebep olduğu dahi ifade edilmiştir. Kadın alışanların sadece kıyafetleri, çalışmaları, bir işe sahip olmaları değil araba kullanmaları bile eleştirilmiştir.

Maruz kaldığı mobbing sonucunda çaresiz hissederek kendi kendine bunun üstesinden gelemeyeceğine dair görüşmecide bir kaygı oluşmuştur. Bu çaresizlik hissi dolayısıyla psikolojisinde tedirginlik ve panikleme hali, işe gitmek istememe, herhangi bir şey yapmaya dair isteğinin olmaması, daha çok uyumak istemesi vb. değişimler söz konusu olmuştur. Aile hayatında ise daha sinirli ve daha alıngan bir ruh haline bürünmüştür.

Maruz kaldığı psikolojik tacize yönelik işyerinde herhangi bir şikâyet başvurusunda bulunmamıştır. Çünkü üst yönetime yapacağı şikâyetin kendisi için olumsuz sonuçlara sebep olacağını düşünmüştür. Yaşadıklarını mesai arkadaşları ile paylaşmış ve Müdürü ile de konuşmuş ve kendisini uyarmıştır. Bu süreçte diğer çalışanlar görüşmeciyi yaşadıkları karşısında desteklemiştir fakat Müdürün olduğu ortamlarda Müdürü fazlasıyla desteklemiş ve görüşmeciyi yalnız bırakmıştır.

Ne yazık ki görüşmeci her gittiği yeni kuruma kendisi hakkında bir bilgi dosyası ile gittiği için her yeni görevinde aynı şeyleri tekrar tekrar yaşaması ve psikolojik tacize maruz kalması sonucu çok fazla yıpranmıştır. Yaşadıkları dolayısıyla yaşam enerjisini kaybetmiş, sürekli uyuklayan, sinirli ve devamlı talimat vermeye çalışan bir ruh haline bürünmüştür. Hayatında genel bir huzursuzluk hali söz konusu olmuştur. Bu baskıdan, yıldırmandan kurtulmak için istifa etmeyi de emekli olmayı da düşünmüştür fakat herhangi bir girişimde bulunmamıştır.

Mevcut Durumu: İşine devam etmektedir. Ve büyük olasılıkla mobbinge maruz kalmaya da devam edecektir.

6. Görüşmeci “Tayin”

28 yaşında, lisans mezunu, bekâr, 3 yıldır kamu sektöründe çalışıyor.

Görüşmeci annesinin ağır hastalığı ve annesine bakma zorunluluğuyla çalıştığı kurumda Kastamonu'dan Ankara'ya tayin talep etmiştir. Tayin talebi ile

ilgili başvuru işlemlerini yaptığı gün tayin yönetmeliği değişmiştir. Görüşmeci söz konusu değişiklikten haberdar olmadığı için mevcut yönetmeliğe göre tayin talebini içeren başvuruyu Bakanlığa teslim etmiştir. Fakat değişen yönetmeliğe göre tayin taleplerinin artık üst yönetim üzerinden gerçekleştirileceğine dair bir hüküm getirilmiştir.

Yönetmelik değişikliği dolayısıyla sürecin nasıl ilerleyeceğine dair Bakanlık yetkilileri ile yaptığı görüşmelerde görevlilerin belirsiz konuşmaları üzerine tayin talebinin reddedileceğini düşünmüştür. Görüşmeci tayininin çıkmayacağını ve ne yazık ki annesi ile ilgilenemeyeceğini düşünüp üzüldürken hiç beklemediği bir anda tayin talebi onaylanmıştır. Yalnız bu gelişmeyi durumdan haberdar olan müdüründen değil de kendisini sohbetleri esnasında tebrik eden bir arkadaşından öğrenmiştir. Bu gelişme kendisini çok mutlu etmesine rağmen kararın kendisine tebliğ edilmemesi şüphe uyandırmıştır.

Görüşmecinin tayin talebine olumlu cevap verilmiş olan yazı sumen altı edilmiştir. Ayrıca o gün değişikliğe uğramış olan eski yönetmeliğe göre işlem yapmış olmasından dolayı da tanıdıkları vasıtasıyla işlem yapmıştır yönünde yanlış bir algı oluşmuştur. Bu olayın öncesinde de tekrar dilekçe ile başvuruda bulunmuş fakat sürenin geçmesi dolayısıyla dilekçesi Personel Başkanlığı tarafından reddedilmiştir.

Görüşmeci onaylanmış olan ama kendisine ulaştırılmayan evrakını sorup soruşturmuş fakat kimse cevap vermemiş, bilmediğini söylemiş ve hatta müdürü konu hakkında hiç bir şey bilmiyor gibi davranmıştır.

Bunun üzerine görüşmeci Personel Müdürü ile görüşmeye karar vermiştir. Fakat Personel Müdürü bu tayinin usulsüz olduğunu iddia ederek bu işlemi iptal edeceğini ifade etmiştir. Bu ifade üzerine görüşmeci aslında onaylanmış olan tayin talebinin bilinçli olarak kendisinden gizlendiğine emin olmuş ve Personel Müdürünün böyle bir iptal kararı alıp alamayacağına dair bir araştırma yapmıştır. Personel Müdürünün Bakanlık tarafından alınan bir kararı iptal edemeyeceğini ancak

işleme koyacağı zamanın ne zaman olacağını Personel Müdürünün belirleme yetkisi olduğunu öğrenmiştir.

Bir üst makama çıkıp üst yönetimle görüşmek istemiş ama randevu alamamıştır. Bu süreçte istediği kişilerle görüşememiş, görüştükleri ise belirsiz konuşmuş veya işlemin usulsüz olduğu iddiasında bulunmuştur. Görüşmeci annesiyle ilgilenebilmek için çok ihtiyacı olan tayin onayını içeren evrakına ulaşamadığı gibi yaptığı her işlemi resmi ve yönetmeliğe uygun şekilde gerçekleştirmesine rağmen o gün yönetmeliğin değişmesinden haberdar olmadan başvuruda bulunduğu için hakkında yanlış bir algının oluşması da son derece yıpratıcı olmuştur.

Görüşmeciye bu süreçte erkek müdürü tarafından, zaman zaman da kendisinden alt ve üst kıdemde olan mesai arkadaşları tarafından mobbing uygulanmıştır. Hastalanıp rapor aldığı da senin raporun gerçek değildir, hasta değilsindir gibi kendisinin yalancı ilan edildiği ifadelerle karşılaşmıştır.

Görüşmeci yaşam tarzı dolayısıyla kendisini çalıştığı yere ait hissetmemiş ve bu süreçte yaşadığı sıkıntıların da yaşam tarzı dolayısıyla kendisine yaşatıldığını Müdürüne ifade etmiş ve iş dışında hiçbir konuda kendisiyle iletişim kuramamıştır. Asla yaptığı işten dolayı takdir ve teşekkür almamıştır.

Hayatına dair son derece önemli kararlar açıklarken Müdürünün umursamazca gazetesini okumaya devam etmesi kendisini son derece rahatsız etmiş ve aşağılamıştır. Ayrıca görüşmeci Müdürü ile bir konu hakkında görüşmek için odasına gittiğinde ya saatlerce telefonda konuşmasını bekletmiş ya da odasından çıkartmıştır. Görüşmeci iletişim kurulabildiğinde ise kendisinden daha düşük bir eğitim seviyesine sahip olan Müdürü tarafından eğitim seviyesi, fazla maaş alması, aynı işin yapılmasına rağmen maaşını hak etmediğine dair imalar, bastırmalar söz konusu olmuştur.

Çoğu çalışan kılık kıyafet kurallarına uymazken görüşmecinin eteğinin boyu eleştirilmiş ve problem yaratılmıştır. Eve gidip eteğini değiştirmek zorunda bırakılmıştır. Çalıştığı yerde yalnız yaşaması da dikkat çeken ve eleştirilen bir nokta olmuştur.

Görüşmeci yaşadıkları dolayısıyla şikâyet başvurusunda bulunmayı düşünmüş ve Müdürüne kendisine karşı yapılan ayrımcılık ve mobbing dolayısıyla yaşadığı rahatsızlığı dile getirmiştir. Herhangi bir olumlu sonuç alamayınca kendisine karşı yapılanları arkadaşları ile paylaşmaya başlamıştır.

Bu süreçte kendisini son derece gergin hissetmiş, işe gitmek bir işkence gibi gelmiştir. Çünkü yaptığı her işe dair layıkıyla yerine getiremediğine dair imalar, “senden bunu beklemezdim, senin seviyenle bu gelmemeliydi, neden hep böyle bu, dikkatsizsin, aşırı duygusalsın...” gibi ifadeler söz konusu olmuştur.

Bununla birlikte görüşmeci mesai arkadaşları arasında da farklı olarak tanımlanmış ve mesai arkadaşlarının kendisine göre yaşlı bir grup oluşturması dolayısıyla sonradan katılan genç personel konumu nedeniyle zorluklar yaşamıştır.

Arkadaşlarından çok yüksek sesle kahkaha attığına, çok fazla güldüğüne, ayakkabılarının topuklarının çok ses çıkardığına dair sürekli eleştiriler almıştır. Herkesin ayakkabısı benzer sesler çıkartırken görüşmecinin ayakkabısının sesinden durulamadığına dair ifadeler söz konusu olmuştur. İçtiği kahvenin kokusunun midelerini bulandırdığı söylenmiş ve başka insanlarla olan ilişkileri dahi eleştirilmiştir. Erkek bir çalışan ile konuştuğu görülünce dahi imalarda bulunulmuş ve bu bir dedikodu sebebi olabilmıştır.

Annesinin rahatsızlığı dolayısıyla Ankara'ya sık sık gitmesi bile merak konusu olmuş ve neden bu kadar sık gittiğine dair sorular ile karşılaşmıştır. Hatta kıyafetlerine harcadığı para miktarı bile yadırganmış ve yorumlar yapılmıştır.

Bu yaşananlar dolayısıyla görüşmeci ne yazık ki kendisini ne işine ne de iş yerine ait hissedememiştir, dışlanmış, çaresiz kalmış ve kendini kabul ettirmek zorundaymış gibi hissetmiştir.

Görüşmecinin kendisinin muhatap alınıp sorunlarının dinlenmesi yerine başka çalışanlarla görüşülerek arkasından konuşulması ve kendisi ile ilgili bilgilerin diğer çalışanlar ile paylaşmasından son derece rahatsız olmuştur. Kendisi asla muhatap alınmamış, hep başka bir çalışan ile haber gelmiş, iş ile ilgili bir görüşünü sunduğunda ise dillerinin uzadığı söylenerek Müdürü tarafından aşağılayıcı bir şekilde uyarılmıştır.

Müdür çalışanların kullanacakları eşyaları hatta oturacakları koltuk ve kullanacakları kalemleri için dahi unvanlara göre sınıflandırma yapmıştır. Ama görüşmecinin unvanı için herhangi bir belirleme yapmayarak belirsizlik yaşamasına ve huzursuz olmasına, kendisini oraya ait hissetmemesine sebep olmuştur.

Görüşmeci tayin talebinde bulunabilmek için gerekli koşulları sağlamasına rağmen başka bir birimdeki koşulları sağlayamayan ve başvuruda bulunan görüşmecinin bir arkadaşının defterdar tarafından desteklenmesini ve görüşmecinin usulsüz olduğunu iddia ettikleri başvuru belgesinin fotokopisinin diğer çalışana emsal teşkil etmesi için verilmesini şaşkınlıkla karşılamış ve umudunu tamamen yitirmiştir.

Bu süreçte Müdürünün başka çalışanlarla konuşup hal ve hatırlarını sorarken görüşmeciye sanki yokmuş gibi davrandığı, konuşmadığı, iletişim kurmadığı dönemler olmuştur.

Görüşmecin annesinin rahatsızlığının üzerine bir de ciddi bir trafik kazası geçirmesi sık sık izin almasına ve sıkıntılı bir dönem geçirmesine sebep olmuştur. Tayin talebinde bulunan bir arkadaşı tarafından üst yönetici ile gerçekleştirilen bir görüşmede görüşmecinin neden tayin talebinde bulunduğunu ve annesinin geçirdiği

trafik kazası dolayısıyla zor zamanlar geçirdiğini ifade etmesi üzerine anlatılanlardan yeni haberdar olduğunu ifade eden üst yönetici tayin işlemleri ile yazıyı işleme koyacağını söylemiştir.

Bu durum görüşmeci için son derece sevindirici olduğu gibi aynı zaman da şaşırtıcı olmuştur. Müdürünün sık sık kendisi ile ilgili üst yönetici ve ilgili makamlarla görüştüğünü ifade etmesine rağmen üst yöneticinin konudan haberdar olmadığını söylemesi ve müdürünün de sonradan konu hakkında bilgisi yokmuş gibi davranması sonucu neye inanacağını şaşırmıştır.

Yakın arkadaşları görüşmeciye bu süreçte desteklemiş fakat başka bir grup çalışma arkadaşı ise görüşmecinin haksız olduğunu, amirinin her şeyi yapabileceğini ifade etmiştir.

Görüşmeci BİMER'e başvurmayı düşünmüş ama müdürünün yeni gideceği işyerini arayıp kendisi hakkında kötü yorumlar iletebileceği ve kötü bir etiket ile gitme korkusu şikâyet başvurusunda bulunmasına engel olmuştur.

Amiriyle karşılaşmamak ve işe gitmemek için hem annesinin rahatsızlığı hem de maruz kaldığı taciz dolayısıyla aldığı raporlarla mobbingin üstesinden gelmeye çalışmış ve bunu bir kaçış yolu olarak görmüştür.

Tayini tam 6 ay sonra çıkmış, 2 ay da Personel Başkanlığınca bekletilmiş ve tam 8 ay sonra tayini çıkabilmiştir. Bu bekletme sürecinde hayatını planlama konusunda problem yaşamış, yüksek lisans başvurularını, ikinci üniversite fırsatını bu belirsizlik dolayısıyla kaçırmıştır. Geleceğe dair yaptığı planlarını ne yazık ki gerçekleştiremediği için bunun uzun vadede kendisine ciddi zararlar vereceğini düşünmüştür.

Mevcut Durumu: Ankara'da tayin talep talebinde bulunduğu kurumda çalışmaktadır.

7. Görüşmeci “Masasız Çalışan”

35 yaşında, yüksek lisans mezunu, bekâr, 6 yıl özel sektörde çalışmış.

Görüşmeci birden fazla mobbing tecrübesine sahip olduğu için her ikisine dair yaşadıklarını da paylaşmıştır. Her iki tecrübesinde de çalıştığı süre boyunca her gün mobbinge maruz kalmıştır.

Görüşmecinin ilk çalıştığı birimdeki diğer çalışanlar arasında akrabalık bağı olması dolayısıyla dışlanmıştır. Görüşmecinin eğitim seviyesinin o birimdeki diğer çalışanlardan daha yüksek olması dolayısıyla bundan rahatsız olunmuş ve kendisinden daha kıdemli olan erkek mesai arkadaşı tarafından mobbinge maruz bırakılmıştır.

Sanki yokmuş gibi davranılmış, kendisiyle iletişim kurulmamış, sözü devamlı kesilerek kendisini ve yeteneklerini göstermesi engellenmiştir. Kapasitesinin çok altında işler verilerek ve küçümsenerek, bu işi dahi yapamadığına dair sert eleştirilerde bulunarak mobbinge maruz bırakılmıştır.

Çalışırken çok dalgın olduğu söylenmiş ve başka bir kişi ile aynı hatayı yaptığında ise o kişiye eleştiride bulunulmazken görüşmeciye ciddi uyarılarda bulunulmuştur.

Mobbing uygulayıcısı bir gün özellikle görüşmeciye dosyalara dokunmamasını söylemiş sonra da verdiği evrakları o dosyaya takması için ısrar etmiştir. Görüşmeci o evrakları dokunmasının yasak olduğu dosyalara takmadığı için hem azarlanmış hem de mesai arkadaşı tarafından üzerine yürünmüştür.

Eşyaları birden masaya bırakma, dosyaları aniden sesli bir şekilde masasına atma ve kapıyı çarpma gibi şiddeti yansıtan hareketlere de şahit olmuştur.

Mesai arkadaşı tüm yaşananlar karşısında hiçbir şey yokmuş gibi davranmış ve görüşmeciyi hiç desteklememiştir. Hatta bir süre sonra mesai arkadaşı da mobbing uygulayıcısı gibi davranmaya, bağırma ve aşağılamaya başlamıştır.

Bunun üzerine görüşmeci farklı bir birimde görevlendirilmek için talepte bulunmuş ve görevlendirilmiştir. Fakat burada da kendisinden daha kıdemli olan mesai arkadaşı bir kadın mobbing uygulayıcısının psikolojik tacizi ile karşılaşmıştır. Görüşmeci odada istenmediği için masasını koyacak yer olmadığı söylenerek 6 ay boyunca odanın kapısının önünde bir sandalyede oturtulmuştur. Hafta sonları bir yere gittiğinde dolabını boşaltması istenmiş ve hatta mobbing faili telefonla görüşme yapacağı zaman görüşmeci odadan çıkartılmıştır. Görüşmeci kendisine bir masa ve bilgisayar verilmemişken bile sen çalışmıyorsun, sen işini beceremiyorsun, sen nasıl okudun, bu kafayla mı okudun, salaksın vb. gibi aşağılayıcı sözlere maruz kalmıştır.

Yaşadığı psikolojik tacizi kısmen arkadaşlarına anlatmış ve yönetimdeki bir yetkili ile yaşadıklarının bir kısmını paylaşmak istemiş fakat görüşmeci yaşadıklarını anlatamadan zaten kendisi hakkında olumsuz düşünceler ile yetkilide bir önyargı oluşturulduğunu fark etmiştir. Kadın mobbing uygulayıcısı tarafından çeşitli dosyalar yırtılıp çöpe atılmış sonrasında da bunları görüşmecinin yırttığını iddia ederek yönetim tarafından desteklenmesi önlenmiştir. Bunun üzerine görüşmeci kendi başına bu psikolojik tacizin altından kalkamayacağını anlayınca bir psikolojik danışmana gitmiş, kendisine bir süre ilaç tedavisi uygulanmıştır. Fakat herhangi bir şikâyette bulunmamıştır.

Bu dönemde nefes almada güçlük çekmiş, kalp atışlarında hızlanma olmuş, genel anlamda kurumunu sevmesine rağmen çalıştığı birime hiç gitmek istememiş, uyumada sıkıntı çekmiş ilaç kullanarak uyuyabilmiştir. Bunun dışında özgüven kaybı yaşamış ve geleceğe dair umutsuz, beklentisiz olduğu dönemlerden geçmiştir.

Görüşmeci yaşadıkları dolayısıyla tekrar kurumdaki başka bir birime geçmek için talepte bulunmuştur. Bu yeni birimde ise eğitim düzeyi yüksek lisans olmasına

rağmen dosya taşıma görevlisi olarak çalışmaya başlatılmıştır. Bir süre sonra da başka bir birimde görevlendirilmiştir.

Görüşmeci genellikle izin alan personellerin yerine geçici olarak görev yapmaya başlamıştır. Bu süreçte sorumluluğu çok daha fazla olan bölümlerde çalıştırılmış ve hiçbir sıkıntıyla karşılaşmamıştır.

Bir gün kendisine bir telefon gelmiş ve ertesi günden itibaren ameliyathanede çalışacağına dair bir bilgi verilmiştir. Yapacağı iş oldukça ağır olan ameliyathanede hastaların hazırlanması, ameliyathanenin ve tuvaletlerinin temizliğinin yapılması olarak ifade edilmiş fakat görüşmeci bu işi kabul etmemiştir. Çünkü bir dönem acil serviste çalışırken bir hastalık kapmış ve bu hastalıktan ötürü dönem dönem ataklar geçirmiştir ayrıca bu hastalığın aşırı derecede yorgunluk ve bitkinlik şeklinde olumsuz yansımaları da yer almaya başlamıştır. Bu rahatsızlığı dolayısıyla yeni görevini yerine getiremeyeceğine kanaat getirmiş ve kabul etmemiştir.

Ama bu son görevlendirme yaşadıklarında artık bardağı taşıran son damla olmuştur. Görüşmecinin yüzü çarpılmış, birkaç gün konuşamamış ve bu durumdan hem psikolojik hem de fiziksel boyutta son derece kötü bir şekilde etkilenmiştir.

Aslında görüşmeci doktorlarla uyumlu bir şekilde çalıştığı, işini aksatmadığı hatta zaman zaman yabancı hastalarla iletişim kurulmasında yabancı dili dolayısıyla da değerlendirildiği için bu yeni işte çalışmasına olumlu bakılmamış, farklı bir alanda değerlendirilmek istenmiştir fakat görüşmecinin bağlı olduğu taşeron firma ısrarla bu yeni işte çalışmasını istemiştir.

Hastalar ve diğer çalışanlar tarafından sevilmesine rağmen neden böyle bir göreve getirildiğine anlam verememiş ve işe gidememiştir. İşe gitmediği için disiplin cezası almış, sözleşmesi feshedilmiş dolayısıyla hem kıdem tazminatını alamamış hem de işsizlik sigortasına hak kazanamamıştır.

Tüm bu dayanılmaz psikolojik taciz sürecine rağmen evin geçimi görüşmecinin sorumluluğunda olduğu için sabretmeye çalışmış. Ayrıca hem sözleşmeli kadrodan sürekli kadroya geçmek umudu hem de bu işi bulmasına yardımcı olan bir tanıdığını da mahcup etmemek için istifa etmeye cesaret edememiştir.

Mevcut Durumu: İşinden ayrılalı 2 yıl olmuştur. Bu süre zarfında ve halen bir fiil iş aramaktadır.

8. Görüşmeci “Bekâr Personel”

31 yaşında, lisans mezunu, bekâr, 1-1,5 yıl kamu sektöründe çalışmıştır.

Kayseri’de bir kamu kurumunda çalışmıştır. Görüşmeciye erkek amiri ve zaman zaman da aynı kıdemdeki mesai arkadaşları tarafından mobbing uygulanmıştır. İlk başta ara sıra psikolojik tacize maruz kalırken bir süre sonra daha sık hale gelmiştir.

Bekâr olması dolayısıyla etrafından baskı görmüştür. İşyerinde mesaiye kalıncaksa evliler ve bekârlar diye ayırım yapılmıştır. Evlilerin evine gitmesi ve bekârların mesaiye kalması yönünde bir uygulama söz konusu olmuştur.

Görüşmeci o dönem işyerindeki bir iş arkadaşı ile tesadüf aynı apartmanda oturmuştur. Arkadaşıyla birlikte işe gelip gitmesi, arabasını hafta sonları şehir dışına çıktığında arkadaşına bırakması dahi eleştirilmiştir.

Ayda bir yapılan genel değerlendirme toplantılarında amiri tarafından kuru pasta ikram ettirilmiştir. Bir toplantının ertesi günü pastalardan hiç yemediği söylenerek “amir pasta ısmarlıyorsa o pastalardan mutlaka yenecek” şeklinde amirinden sert bir uyarı almıştır.

Ayrıca Amiri öğlen yemeği yenmemesini istemiş ve bir tost ile geçiştirerek öğlen arasını kullanmamaları için çalışanlara baskı uygulamıştır. Görüşmeci amirine bu bir saatlik yemek yeme hakkının işçiye kanun ile tanındığını söyleyince amiri buraya yemek yemeye mi geldiniz şeklinde karşılık vermiş ve öğle aralarında huzursuz olmalarına sebebiyet vermiştir.

Gerçekleştirilen çalışmalarda bir fikri olsa bile bunu dile getirebileceği bir çalışma ortamı söz konusu olmadığı için görüşmecinin kendisini ifade etmesi engellenmiştir.

Yaptığı işe dair devamlı eleştiriler almış ve çok küçük, önemsiz ayrıntılar için üniversite mezunusun böyle oluyor mu, Fransızca biliyorum diyorsun bir de bu mu şimdi yaptığın vb. şeklinde küçümseyici ifadelerle karşılaşmıştır. Çalıştığı kurumda Fransızca bilen iki kişiden biri olması dolayısıyla görüşmeciye devamlı bu özelliği ifade edilerek baskı ve yıldırma uygulanmıştır.

Öğlen aralarının yasaklanması yanında çay ve kahve içmeleri de yasaklanmıştır. Bununla birlikte sık sık gerekli olmadığı, iş olmadığı halde yersizce işten geç çıkmasına sebep olunmuştur.

Görüşmeci her hangi bir konuda amiriyle iletişim kurmak istediğinde amiri televizyona bakarak, uflayarak puflayarak iletişimi hep reddetmiştir. Yanında oturan çalışana selam verdiği halde görüşmeciye selam verilmediği, kendisinin görmezden geldiği olmuştur.

Görüşmecinin katıldığı toplantılarda paylaşmış olduğu kartvizitindeki mail adresini gören tanımadığı insanlardan mailine gelen görüşme taleplerini amirine anlattığında kendisi bunu garipsemek yerine ne var yani bir çay içseniz ne olur, evde kaldınız zaten gibi tepkilerle karşılaşmıştır.

Ayrıca Amirinin çalışanların birbirinin muhbiri olması için söz konusu bir çabası olmuştur. Görüşmeciden de diğer arkadaşları hakkında muhbirlik yapmasını istemiş ama reddedilmiştir.

Görüşmeci amirine ev tutmak için bir emlakçı ile görüştüğünü söylediğinde “neden bize söylemedin, neden bizim tanıdıklarımıza gitmedin” şekilde bile sert bir tavır ile karşılaşmış. Arabasını arkadaşı ile birlikte kullanması ve hatta bekâr olduğu için Kayseri’den biri ile evlenmesi için baskı uygulanarak özel hayatı ile ilgili aldığı kararlar dahi Amiri tarafından haddi olmayacak bir şekilde eleştirilmiş ve baskıya maruz bırakılmıştır.

Bir gün amirine götürdüğü bir yazıda yazının sonundaki nokta ile son kelime arasında bir tane boşluk kalmıştır. Görüşmeci gözünden kaçtığını ifade ederek hemen düzeltmeyi önermiş fakat amiri yaklaşık yarım saat boyunca görüşmeciyi azarlamış ve o kadar çok üzerine gelmiştir ki görüşmeci dayanamayıp ağlamıştır. Görüşmecinin ağlaması üzerine ise amiri “kadın değil misiniz hemen gözyaşlarınız ile bir şeyler elde etmeye çalışıyorsunuz ama işe yaramayacak şekilde” bir yorum yapmıştır. Görüşmeci o gün kendini çok kötü hissetmiş ve söz konusu işi rahatlıkla yapabilecek bir eğitim düzeyine sahipken bile bu işi yapıp yapamayacağını düşünmüştür.

Çok uzun süre önce görüşmeci yurt dışında olan ailesinin yanına gitmek için izin istemiş uçak biletini erkenden daha uygun bir fiyata almak istediğini ifade etmiştir. Amiri bunu olumlu karşılamış ve izin vermiştir. Görüşmeci iznini almış, biletini ayarlamış ama o tarih geldiğinde gerçekten iptal etmeyi gerektirecek hiç bir sebep olmadığı halde amiri tarafından izni iptal edilmiştir. Görüşmeci çok fazla maddi zarara uğradığını söylediğinde ise amiri “benim de bir sürü iznim yandı” şeklinde anlam verilemeyecek bir sebep ileri sürmüştür.

Bu dönem kendisine uygulanan psikolojik taciz dolayısıyla görüşmecinin ruh halinde değişimler olmuştur. İşe gitmek istememiş, yoğun bir isteksizlik hali yaşamış, çok sık yemek yeme ve hızlı kilo artışı başlamış ve genelde de yaptıklarından zevk almamaya başlamıştır.

Birkaç arkadaşı dışında diğer mesai arkadaşları amirini haklı bularak görüşmeciye destek olmamış ve yaşananlara şahit olsalar da hiçbir tepki göstermemiştir. Yüzüne karşı söylemeler de arkadaşları tarafından arkasından Fransız okulundan mezun olduğu için “gâvur okulundan mezun nasılsa” diye konuşulduğu, eleştirildiği olmuştur.

Görüşmecinin tecrübe ettikleri dolayısıyla kendisini yalnız ve çaresiz hissettiği dönemler olmuştur. Kurumundaki mutsuzluğu ve huzursuzluğu dolayısıyla birkaç kez istifa etmeyi düşünmüş ama sözleşmesinde yer alan istifa etme durumunda 150.000 TL tazminat şartı dolayısıyla buna cesaret edememiştir. Ailesi ile bu durumu paylaştığında ise ailesi destek olacaklarını ifade etmiştir.

Görüşmeci hiç beklemediği bir anda kurumundan sebep olarak performans kriterlerine uymadığı iddia edilerek işten çıkartılmıştır. Sebep olarak sunulan performans kriterleri kendisi ile hiç paylaşılmamış ve bir önceki hafta tüm birim yöneticilerinin toplanarak karar verdikleri söylenmiştir. Bunun üzerine görüşmeci bilmediği bir kriter için yargılanmasının ve işten çıkarılmasının uygun olmadığını ifade etmiş ama yine de açıklamada bulunulmamıştır. Tazminatını da verdiklerini ifade ederek problem çıkarmaması istenmiştir. Sonrasında iki arkadaşı daha benzer şekilde işten çıkartılınca dava açıp açamayacaklarına dair bir araştırma yapmaya başlamıştır. Söz konusu araştırma sonucunda İş Kanunu'nun işe iade ile ilgili maddesinde otuz ve üzeri işçi çalıştıran işyerlerine işe iade davası açılabileceğini öğrenmiştir. Fakat işten çıkartıldıkları kurumda yirmi yedi kişi çalıştığı için söz konusu maddeye dayanarak dava açılmamıştır.

Görüşmeci işinden nasıl istifa edeceğini düşünürken işten çıkartılması görüşmeci için olumlu olmuş çünkü tazminat ödemek zorunda kalmamış ve yeni işi için önü açılmıştır. Ama görüşmeci ile birlikte işten çıkartılan diğer çalışanlar iş bulamadığı için hayatları zor koşullarda ilerlemeye başlamıştır.

Görüşmeci o an değil de yaşadıklarını sonradan düşündüğünde mobbinge maruz kaldığını fark etmiştir. Eğer görüşmeci işten çıkartılmasaydı yaşadığı bu

psikolojik taciz karşısında daha fazla dayanamayıp bir süre sonra dava açıp işten ayrılmayı planlamıştır.

Mevcut Durumu: Görüşmeci Mayıs 2011’de işten çıkartılmış ve Eylül 2011’de yeni bir işe başlamıştır. 2 yıldır huzurlu bir çalışma ortamına sahip bu yeni iş yerinde çalışmaktadır.

9. Görüşmeci “Davacı Bilgisayar Mühendisi”

44 yaşında, lisans mezunu, bekâr, 20 yıldır özel sektörde çalışıyor.

Kadın müdürü tarafından işte bulunduğu süre boyunca, devamlı mobbinge maruz kalmıştır.

Görüşmeci işyerinde kendisini ifade edememiş, konuşturulmamış, katılması gereken toplantılardan haberdar edilmemiş ve katılım sağlaması engellenmiştir. Ayrıca yeteneklerini gösterme olanakları engellenmiş, hiçbir şekilde katma değer sağlayamamış ve fikirlerini bir şekilde ifade ettiğinde ise öne sürdüğü görüşleri müdürü tarafından başkalarına kendi fikri gibi sunulmuştur.

Müdürü devamlı katkı sağlamadığına dair, gerekli konularda uyarıda bulunmadığına dair görüşmeciye eleştirilerde bulunulurken “bunu düşünmen gerekirdi, bunu neden görmedin, bunu düşünemiyor musun” gibi küçümseyici ifadelerle de yıldırmaya çalışmıştır.

Bununla birlikte müdürü tarafından görüşmeciden istenen işlerin sonucunda istenenin o olmadığı ifade edilerek eleştirilmiş ve sonrasında görüşmecinin yaptığı işler müdürünce kendisi yapmış gibi üst yönetime sunulmuştur. Ayrıca görüşmecinin uyarıları müdürü tarafından göz ardı edilmiş ve üst yönetime kendi fikirleri gibi arz edilmiş, görüşmeciye de aslında görevi ve bulunduğu pozisyon gereği bu uyarıları,

işlemleri kendisinin yapması gerektiği ve yapamadığı dile getirilerek psikolojik tacizde bulunulmuştur.

Ayrıca görüşmecinin yeteneklerinin çok alt seviyesinde yaptırılan işler dolayısıyla yeteneklerinden faydalanılmamış ve görüşmecinin bu yeteneklerini göstermesi de engellenmiştir. Sürekli yaptığı iş doğru olsa bile kabul edilmemiş ve bundan dolayı kendisi aşağılanmıştır. Bir süre sonra devamlı yaptığı işin saptırılmaya çalışılması, yaptığı işin sonucu görüldüğünde aslında kendisinden beklenenin bu olmadığı yönünde tepkiler verilmesi dolayısıyla başarısız olması için uğraşıldığını fark etmiştir.

Bir gün görüşmeci moladaki sohbeti esnasında aklındaki iş ile ilgili bazı düşünceleri müdürü ile paylaşmıştır. O sırada öne sürdüğü fikirler müdürü tarafından eleştirilirken ertesi gün birebir kendi cümleleri ile müdürü tarafından başka çalışanların yanında kendi fikriymiş gibi anlatılmıştır. Bunun üzerinde görüşmeci bu fikirleri bir gün önce kendisine söylediğini ifade ettiğinde ise müdürü görüşmeciye hayır sen bunu söylemedin deyip alakasız bir konuşmayı anlatmıştır. Bu tavrı dolayısıyla görüşmeci müdürü ile düşüncelerini bir daha paylaşamamaya karar vermiştir.

Bununla birlikte görüşmeciye sadece yaptığı iş üzerinden değil çok fazla çay içtiği ve telefonda çok fazla konuştuğu gibi asılsız iddialar ile de huzursuzluk yaşatılmıştır. Hâlbuki görüşmeci her gün çocuğu okuldan geldiğinde kendisi ile 10 dakika konuşup iletişimini sonlandırmıştır.

Görüşmeci çalıştığı sürece aşağılayıcı bakışlara, Bilgisayar Mühendisliğinden mezun olmuştun ama bir şunu beceremiyorsun vb. ifadelere, dudak bükmeler gibi küçümseyici tavırlara maruz kalmıştır. Fakat görüşmecinin maruz kaldığı tacizler, eleştiriler hep sözlü olarak gündeme geldiği için görüşmeci bunları kanıtlayamamıştır.

Yaptığı işleri özellikle yazılı hale getirmek istediğinde, hazırladıklarını e-mail vb. yollarla ilettiğinde ise müdürü görüşmeciyi birkaç kez kenara çekip bu tarz mailler atamayacağına dair sert bir şekilde uyarmıştır. Dolayısıyla görüşmeci bu uyarılar karşısında ilk zamanlar müdürünün bundan hoşlanmadığını düşünerek, huzursuzluk olmaması için yazılı olarak işlemlerini sürdürmese de sonrasında işlerin sözel yürütülmesinin ardındaki kötü niyeti anlamıştır.

Görüşmeci müdürü ile aynı alandan mezun olmuş olsa da okullarının ve başarı puanlarının farklı olması ve görüşmecinin bilgi düzeyinin hem eğitimi hem de önceki tecrübeleri dolayısıyla daha ileri düzeyde olması dolayısıyla müdürü görüşmecinin bu şekilde dikkat çekmesinden ötürü rahatsız olmuş ve mobbing uygulamıştır. Çünkü görüşmeciyi kendi konumu ve unvanı için bir tehdit unsuru olarak görmüştür.

Bu süreçte görüşmeci maruz kaldığı mobbing ile ilgili bazı olayları arkadaşları ile paylaşmıştır. Bu paylaşımlar ile arkadaşlarının şahit olduğu olayları objektif bir göz olarak değerlendirmesi sonucu yaşananlarda kendisinin bir hatasının olup olmadığı ve göremediği bir problemin varlığı söz konusu mu bunu tespit etmek istemiştir. Fakat bu iyi niyetli paylaşımları kötü niyetli, kendisinden hoşlanmayan bazı mesai arkadaşları tarafından müdürüne anlatılmış ve bunun üzerine görüşmeci dedikoducu olarak nitelendirilmiştir. Bu şekilde dolaylı olarak bazı mesai arkadaşları da müdürünün yanında yer alarak mobbing sürecine dâhil olmuştur.

Bu dönemde hem müdürünün yıldırma politikaları hem de mesai arkadaşlarının kötü niyetli davranışları sonucu görüşmecinin maruz kaldığı psikolojik şiddet dolayısıyla psikolojisinde değişimler olmuştur. İşe gitmek istememe, işyerinde bulunduğu sürelerde tedirginlik yaşama ve panikleme hali söz konusu olmuştur. Ayrıca görüşmecinin bu dönemde evlilik ilişkisi dolayısıyla da zor bir dönemden geçiyor olması nedeniyle yaşadıklarının, psikolojisi üzerindeki etki düzeyi daha da fazla olmuştur. İşyerinde yaşadıkları ailesi üzerinde de huzursuzluk ve mutsuzluğa sebep olmuştur.

Bu süreçte görüşmeci işyerinde çalışan başka çalışanların da mobbinge maruz kaldığına da şahit olmuştur.

Müdürünün psikolojik tacizleri sonucu yaşadıkları dayanılmaz hale gelince üst yönetime ve İnsan Kaynaklarına aktararak şikâyette bulunmuştur ve 7-8 ay kadar da birim değişikliği için uğraşmış fakat herhangi bir sonuç elde edememiştir.

Bu süreçten kurtulmak için istifa etmeyi düşünmüş hatta istifa etmek için işe gittiği gün işten çıkartılmıştır. İşten çıkartılma sebebi olarak performans düşüklüğü ve verilen işi tam olarak yerine getirmemek gibi sebepler öne sürülmüştür. Ama bu sebepler resmi, kayıt altındaki kanıtlar olmadan tamamen sözel ifadeler üzerinden ileri sürülmüştür. Bunun üzerine görüşmeci haksız fesih dolayısıyla işe iade davası açmıştır. Dava 2011 yılında açılmış ve 2013 yılının Mart ayında sonuçlanmış yaklaşık 1,5 sene sürmüştür. Mahkemeye verilen itiraz dilekçesinde mobbinge bilinçli olarak vurgu yapılmıştır.

Bu sıkıntılı süreçte yaşadıklarını paylaştığı mesai arkadaşları müdürünün olmadığı ortamlarda kendisini tam anlamıyla desteklemişler ama müdürünün olduğu ortamlarda bu destek ne yazık ki söz konusu olmamıştır. Dolayısıyla dava sürecinde de arkadaşları tarafından mahkemede şahitlik yapılmamıştır. Kendileri de mobbinge maruz kalmalarına rağmen işsiz kalma korkusu önlerinde büyük bir engel oluşturmuştur.

Görüşmeci de elinde kayıt altında konuşmalar ve yazışmalar olmadığı için uygulanan psikolojik tacizi ispatlamak için mahkemeye işyerinden ayrılmış olan çalışanlardan tanıklar çıkartmıştır. İnsan Kaynaklarından istifa etmiş bir çalışan ve görüşmeci gibi aynı şekilde bir ay sonra işten çıkartılmış aynı birimdeki bir çalışan tarafından da şahitlik yapılmıştır. Şahitler görüşmecinin iş yapış şeklini gösteren, performansını ortaya koyan ifadelerde bulunmuştur. Ayrıca sadece görüşmecinin çalışma performansı ile ilgili değil aynı zaman da şirketin çalışma stili, prosedürleri ve bunların uygunsuzluğunun ortaya konulduğu görüşler de ifade edilmiştir.

Tanıklarca verilen ifadeler ve kurumdan istenen belgeler bilirkişi tarafından incelendikten sonra görüşmeci haklı bulunmuş ve tüm hakları ile işe iade hakkı kazanmıştır. Haksız bulunan işyeri tarafından işe iade yapılmamış ve görüşmecinin işsiz kaldığı döneme dair mahkeme tarafından belirlenen bir meblağ görüşmeciye ödenmiştir.

Görüşmecinin mahkeme sonucunda elde ettiği maddi kazançtan ziyade kendisine mobbing uygulayan müdürüne yaptıklarının psikolojik taciz olduğunu göstermek ve bunların kayıt altına alınmış olmasını sağlamak için daha çok ferahlatmıştır.

İşten çıkartıldıktan sonra 5 ay kadar işsiz kalmıştır. Sonrasında 6 ay kadar bir işte çalışmıştır. Bu iş sonrasında da 3 ay kadar daha işsiz kalmıştır.

Mevcut durumu: Son 1 yıldır yeni bir işte çalışmaktadır.

10.Görüşmeci “Cinsel Taciz Şikâyeti Sonrası Gelen Mobbing”

33 yaşında, lisans mezunu, evli, 4 yıldır kamu sektöründe çalışıyor.

İlk Genel Müdürlüğünde çalıştığı birimde bir odada üç erkek ile birlikte çalışmıştır. Görüşmeci odada kendisinden daha düşük kıdeme sahip bir erkek çalışandan dolayı rahatsızlık yaşamaya başlamış, anormal bir tavır hissetmiş ama iyilikten mi, kişilikten mi tam olarak anlam verememiştir. Yalnız kaldıklarında sen çok iyisin çok tatlısın ama eteğinin boyuna dikkat et, bacakların çok gözücüyor gibi ifadelerle karşılaşmış. İlk başta görüşmeci bunu iyi niyetli bir uyarı olarak düşünmüş fakat sonradan bu konuşmaları hep yalnızken yapmasından dolayı rahatsızlığı daha da artmıştır. Devamlı kendisine baktığını hissetmeye başlamış ve huzursuz olmuştur.

Görüşmeci ile tacizcinin masaları birbirine yakın olduğu için tacizci kafasını ekranının arkasından yarım saatte bir uzatıp bakmış ve bir süre sonra görüşmeci

neden bakıyorsun diye ters bir şekilde karşılık vermeye başlamıştır. Tacizci sürekli eşi ile ilgili problemlerini görüşmeci anlatmaması için uyarıda bulunduğu halde anlatmıştır.

Ayrıca tacizci görüşmeci ile temas halinde bulunmak için devamlı çabalamıştır. Bu süreçte görüşmeci sürekli kocamansınız, babam yaşındasınız gibi ifadelerle tacizciyi kendisinden uzaklaştırmaya çalışmıştır. Bir gün görüşmeci yediği meyveden odadaki arkadaşlarına da ikram ettiğinde tacizcinin elinden alışından aşırı derecede rahatsız olmuştur. Daha sonra o kurumdaki diğer çalışan kadınlardan bir şey ikram edildiğinde o kurumda insanların kendilerini ikram ettiği yönünde ahlaksızca bir anlayış olduğunu öğrenmiştir.

Başka bir gün görüşmeci çorabının kaçtığını fark etmiştir. Tacizci görüşmeciye ben dikkatlice baktım da o kadar belli olmuyor yorumu yapınca görüşmeci aşırı derecede sinirlenmiş ve yanından uzaklaşması için tacizciyi kovmuştur.

Ayrıca tacizci bir gün kimse kimsenin ekranını görmemeli aslında diyerek aniden yarı çıplak bir kadın resminin açık olduğu ekranını görüşmeciye çevirmiştir. Bunun üzerine görüşmeci şiddetli düzeyde tacizciye bakmaması ve kendisine de göstermemesi için bağırıştır.

Bir kez koridorda yürürken kolunu tutmaya çalışmıştır, görüşmeci ise kendisini hızla geriye çekmiştir. Görüşmeci bu olayların hepsinde bağırarak tepkisini ortaya koymasına rağmen tacizci devamlı değişik sevgi sözleriyle kendisine hitap etmiştir.

Görüşmeci ayrıca tacizcinin pedofilik yönünü de görmüş fakat kurum içerisinde bunu ifade edememiştir. Diğer çalışanların küçük çocukları ile en alt kattaki arşive inmesinden rahatsız olmuş ve bunu engellemeye çalışmıştır.

Bir gün başka bir kadın çalışan da kendisine abi diye hitap ettiği halde tacizcinin rahatsızlık verici bakışlarını her an üzerinde hissettiğini ve çok rahatsız olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca başka bir kadın çalışan da görüşmeci durumunu izah ettiğinde o kişinin adının tacizci olarak zaten çıktığını, herkesin yaptıklarının farkında olduğunu dile getirmiştir.

Görüşmeci dayanamayıp bir gün yöneticisine gitmiş ve masasının yerini değiştirmek istediğini söylemiştir. Sebep olarak kadınsal meseleler diyerek bir açıklamada bulunmuştur. Masasının önünü fotokopi makineleri ile doldurarak hem kendini daha rahat hissedebileceği şekilde bir düzen oluşturmaya çalışmış hem de tacizcinin ondan rahatsız olduğunu anlamasını sağlamaya çalışmıştır. Fakat tacizci umursamaz bir şekilde masayı nasıl yerleştirmesine dair görüşmeciye yorumlarda bulununca görüşmeci artık sınırları ciddi düzeyde yıpranmış olduğu için deliler gibi bağırmağa başlamıştır. Odadaki diğer çalışanlar görüşmecinin bu tepkisine anlam verememişlerdir çünkü tacizci hep yalnızken görüşmeciye rahatsız etmiştir.

Yöneticisi görüşmecinin yüzünün asık olması dolayısıyla eve gidip dinlenmesini ve bu şekilde yüzü asık dolaşmamasını söylemiş fakat görüşmeci o odada çalıştığı sürece yüzünün hep asık olacağını ifade etmiştir. Yöneticisi bu ifade üzerine odadaki başka bir çalışan ile problem yaşandığını düşünmüştür. Sonrasında görüşmeci değil ama başka bir arkadaşı tacizciyi ifşa etmiştir. Yöneticisi ise bundan haberdar olmadığını söylemiştir. Görüşmeci yöneticisinin yaşananlardan haberdar olmadığını bildiğinden, iyi niyetli ve dürüst olduğunu düşünmüştür. Başka bir çalışan daha tacizcinin hal ve hareketleri hakkında bildiklerini paylaşmış ama çalışanlar asla bu konu hakkında şahitlik yapmak istememiştir.

Yöneticisi, üst mevkilerden olan başka bir yöneticiye durumu anlatmış, bunun üzerine üç gün içerisinde tacizci başka bir Genel Müdürlüğe sürülmüştür. Fakat tacizcinin bazı arkadaşları başka bir Genel Müdürlüğe neden sürüldüğüne dair görüşmecinin yöneticisine rahatsızlık vermeye başlamıştır.

Tacizci sürüldüğü kurumunda değil de devamlı görüşmecinin olduğu kurumda bulunmaya başlamıştır. Bir gün bir çalışan tacizciye selam verdiğinde tacizci kendisinin namussuz bir tacizci olması dolayısıyla kendisine selam verilmemesi gerektiğini söyleyerek bana bu iftirayı atan kişi de şu an bu odada diyerek görüşmeciye huzursuzluk yaşatmıştır. Görüşmeci ise bazı şeylerin gözükteğı gibi olmadığını söylemiş ve odadan ayrılmıştır. Bunun üzerine tacizci kurumda oda oda gezerek görüşmeciye lekelemeye başlamıştır. Bir anda kimse görüşmeci ile konuşmamaya, herkes o koridordan geçerken başını çevirmeye başlamıştır. Koridorlarda o kişinin tacizine maruz kalmış kadın çalışanlar bile köşe köşe konuşmalar yaparak görüşmeciye eleştirmiş, ayıplamıştır.

Görüşmeci bir gün o tacizcinin tacizlerine maruz kalmış başka bir kadın çalışandan kendisinin arkasından konuşulduğunu, hakkında tehditler savrulduğunu, öğrenmiştir.

Görüşmeci tacizcinin başka bir Genel Müdürlükte görevlendirildiğini öğrendiğinde tacizcinin bilgisayarına format atılmamasını, ip adresinden çoğu şeyi tespit edebileceklerini söylemiştir ama bilgisayara çoktan format atılmıştır.

Görüşmeci bu dönem uyuyamamaya başlamış, kalp çarpıntıları artmış ve mutsuz, huzursuz olmuştur. Bunun üzerinde çok zor bir şekilde eşine konuyu, yaşadıklarını anlatmıştır. Eşi konuyu öğrendiğinde istifa etmesini istemiştir. Ama görüşmeci kendisi hakkında kaçtı dedirtmek istemediğı için istifa girişiminde bulunmamıştır.

Bu süreçte işyerinde görüşmeci ile sadece gitmesi için tavsiyede bulunan bir kadın çalışan konuşmuştur.

Bununla birlikte görüşmecinin ciddi kronik bir hastalığı olması dolayısıyla çok uzun süre ağır tedavi ilaçları kullanmıştır. Ve artık bu sürece ve tehditlere dayanamayacağı için yerini değiştirmelerini talep etmiştir. Talebi üzerine

görüşmecinin çalıştığı birim değiştirilmiştir. Görüşmeci çalıştığı yeni birimde daha temkinli davranmaya başlamıştır. Ama bu yeni biriminde de kendi yöneticisi olmadığı halde yöneticisi tarafından korunan, el üstünde tutulan bir kişi tarafından kendisine amirlik yapılmaya başlanmıştır.

Bu yeni amiri ile çalıştığı süre boyunca görüşmeciye ilk günden itibaren sen diye hitap edilmiştir. Görüşmeci devamlı otur, geç, kaldır, tut şunu gibi sert şekilde ifade edilen emir cümleleri ile karşılaşmaya başlamıştır. Amiri tarafından görüşmecinin yaptığı tüm işlere yanlış ve eksik olduğu yönünde yorumlar yapılmıştır. Ciddi bir yıldırma politikası uygulanmış, emirler, bağırma, işi beğenmemeler, fotokopiye göndermeler gibi tavırlarla mobbing uygulanmıştır.

Bir gün görüşmeci elindeki bir iş için kendisini aramış ama yerinde bulamamış bunun üzerine izindeki yöneticisini arayarak ilgili konuyu aktarmıştır. Görüşmeci yaptığı görüşmeyi mevcut amirine aktarınca bağırma başlamıştır. “Sen kimsin? Sana kim onu ara dedi? Beni arayacaksın” gibi cümlelerle aşağılamaya başlamıştır.

Kendisini iki kere masa telefonundan aradığını ama ulaşamadığını söyleyince izindeki kişi aranır mı, beni cepten arayacaktın gibi ifadeler kullanarak görüşmecinin üzerine daha da gelmiştir. Görüşmeci alttan alarak düşünemediğini ifade etmiş ve bu kadar büyük bir tepkiyle karşılaşacak kadar büyük bir hata yapmadığını söylemiştir. Bunun üzerine görüşmecinin maruz kaldığı psikolojik tacizler sonucu oluşan ve devam eden kalp çarpıntıları artmış ve mevcut hastalığının atakları başlamıştır. Bu dönemde görüşmeci psikolojik bir danışmandan yardım almıştır.

Yaşadıkları dolayısıyla sağlık problemlerindeki artışlar ve psikolojisindeki değişimler nedeniyle kendi yöneticisi ile konuşmak istediğinde ise bir duvar ile karşılaşmıştır. Çünkü o amiri çok sevdiklerini, desteklediklerini ve yöneticisinin o olduğu yönünde ifadelerde bulunulmuştur ve görüşmecinin kendisini ifade etmesi engellenmiştir.

Görüşmecide yaşadıkları sebebiyle kalp atışlarında hızlanma başlamış ve artmış, uyumakta zorluk çekmiş, tedirginlik ve panik hali yaşamıştır. Canla başla işe sarılmamış, hiçbir şey yapmak istememiş, nasılsa yine azarlanacağım diye işinde hevesle çalışmamıştır.

Çalışma arkadaşları ile de problemler yaşamış, görüş ayrılıklarına düşmüştür. Bir gün bir çalışan “Senin gibiler yüzünden benim çocuklarım (erkek) işsiz kalıyor. Kadınlar evde oturmalı.” demiştir. Bunun üzerine görüşmeci bunca yıl gördüğü eğitimlerin getirisini elde etmek adına, sadece para kazanmak amacıyla değil, toplumdaki sosyal statüsünü de yükseltmek için çalıştığını ifade etmek zorunda kalmıştır.

Görüşmeci amiriyle iletişim kurmak istediğinde ilgilenilmemiş, sözleri umursanmıştır. İşini layığıyla yerine getiremediğine dair imalar ve sözlerine bağırarak karşılık verilmesi söz konusu olmuştur. Kapasitesinin üzerinde iş yüklemesi çok sık olmuş ve hatta mesai arkadaşları tarafından bununla dalga geçilmiştir.

Görüşmeci görevlendirildiği yeni bölümde çalışanlardan ve diğer yöneticilerden yaptığı işler dolayısıyla takdirler almasına rağmen amiri tarafından terslenmelere, bağırılmalara, işini layığıyla yerine getiremediğine dair tavırlar sergilenmesine ve psikolojik tacizlere maruz kalmıştır.

Amiri tarafından görüşmeciye mobbing uygulanırken diğer çalışanlar sanki orada değillermiş gibi davranmış, olaya hiç müdahale etmeden o ortamda bulunmuştur.

Görüşmecinin mevcut rahatsızlığı havasız, stresli ortamlarda bulunması ve mutsuz olması dolayısıyla son derece olumsuz gelişmelere sebebiyet vermiş ve yürüyemez hale gelmiştir. Rahatsızlığı ile ilgilenilmediği gibi bir de bu rahatsızlıkları ile dalga geçilmiştir.

Görüşmeci maruz kaldığı cinsel ve psikolojik taciz ile ilgili yönetime şikâyetinde bulunmuştur. Fakat kendisini destekleyen tek arkadaşı da görüşmeciye şikâyetinde şahitlik yapamayacağını söylemiştir.

Bu süreçte yaşadıkları eşi ile ev ortamında huzursuzluk yaşamalarına sebebiyet vermiştir.

Görüşmecinin mobbing ile karşılaştıktan sonra düşündüğü ilk çözüm yolu istifa etmek olmuştur. Ya kurumunu değiştirerek ya da istifa ederek bu tacizden kurtulmayı planlamıştır. Aynı zamanda psikolojik bir danışmandan destek almıştır.

Mevcut Durumu: Psikolojik tacize maruz kaldığı kurumda çalışmaya devam etmektedir. Çalışmaya çok istekli olmasına rağmen bu psikolojik taciz kendisini çok fazla yıprattığı için ilk aklına gelen çıkış yolu istifa etmektir. Görüşmeci kendisini her gören çalışanın eski işyerinde kendisini yaptığı işle değil de yaşadığı cinsel taciz olayıyla hatırlayacağı için üzüntü duymaktadır. Ayrıca kurumunda görüşmecinin cinsel tacize maruz kalarak yaşadıklarını öğrenen çalışanlar kendisine hak vermek yerine tacizciye karşı kendini koruması gerektiği ama yapamadığı yönünde görüşlere sahip oldukları için görüşmecinin mağduriyeti ne yazık ki devam etmektedir.

EK-II SORU FORMU

1. Yaşınız
2. Eğitim durumunuz
İlkokul/İlköğretim
Lise
Üniversite
Lisansüstü
3. Medeni durumunuz
Bekâr
Evli
Eşi ölmüş
Eşinden ayrılmış / boşanmış
4. Hangi iş kolunda çalışıyorsunuz?
Tekstil
Otomotiv
Gıda
Tarım
Hizmet
Eğitim
Finans
Diğer
5. Bu iş kolunda kaç yıldır çalışıyorsunuz?
6. İşvereniniz aşağıdakilerden hangisidir?
Kamu
Üniversite
Özel şirket
Aile işletmesi
Sivil toplum kuruluşu
Diğer
7. Yaptığınız işin tanımı nedir?
İdari
Halkla İlişkiler
Teknik Hizmet
Sağlık Hizmeti
Ulaştırma Hizmeti
Öğretim görevlisi

8. İşteki konumunuz nedir?
Sözleşmeli veya geçici personel
Kadrolu personel
Diğer
9. Son bir yılda işyerinizde bir kişi veya kişiler tarafından psikolojik tacize (mobbinge), yıldırma davranışına maruz kaldınız mı? (Tekrarlanan bir biçimde kişiyi aşağılayan, küçük düşüren, tehdit eden, kişiyi duygusal olarak baskı altına alıp sindirmeye yönelik davranışlar).
10. Çalışma hayatınızın herhangi bir döneminde mobbinge maruz kaldığınızı düşünüyor musunuz? Bu deneyiminizi paylaşır mısınız?
11. Eğer psikolojik tacize maruz kaldınız ise uygulayan kişinin ya da kişilerin unvanı nedir?
Amir
Daha kıdemli mesai arkadaşı
Aynı kıdemde mesai arkadaşı
Daha kıdemsiz mesai arkadaşı
12. Size mobbing uygulayanın ya da uygulayanların cinsiyeti nedir?
13. Hangi sıklıkta psikolojik tacize maruz kalmaktasınız/kaldınız?
Sık sık
Ara sıra
Çok nadir
Mobbing uygulayanla / uygulayanlarla karşılaştıkça
14. Hangi araçlarla mobbinge maruz kaldınız? Yüz yüze, özellikle yanınıza gelinerek, internetten, telefonda, evinizden aranarak.
15. Size uygulanan psikolojik tacize nasıl karşılık verdiniz?
Hiçbir şey yapmadım
Mobbingciyi bana şiddet uygulamaması konusunda uyardım
Mesai arkadaşlarıma durumu anlattım, destek bekledim
Başka bir yere tayinimi istedim
Uğradığım psikolojik taciz durumunu yönetime bildirdim, şikâyetle bulundum
Amirime, müdürüme durumu anlattım, şikâyetle bulundum
Herhangi bir şiddete maruz kalmamış gibi davrandım
Psikolojik bir danışmana başvurdum
Diğer

16. Psikolojik taciz sonrası hissettiklerinizi, ruh halinizin genel durumunu nasıl tanımlarsınız? Mobbing davranışlarının üzerinizdeki fiziksel ve psikolojik etkileri neler oldu?

Oldukça önemsiz şeyler için üzölmek
Soluk almada zorluk çekmek
Kalp atışlarının hızlanması
Hiçbir şey yapmak istememek, enerjisiz hal
Uyumada zorluk çekmek/ kâbuslar görmek
Olaylara normalden fazla tepki vermek
Devamlı tedirginlik hissetmek, panikleme hali
Geleceğe dair hiçbir beklentinin olmaması
Baygınlık hissine kapılma
İşe gitmek istememe
Çalışmaya başlamada isteksizlik
Kendini değersiz hissetme
Özgüvenini yitirme hissi
Yapılan işlerden zevk almama durumu
Terleme, ellerde titreme
Genel olarak sinirlilik hali

17. İşyerinizde günlük konuşmalar sırasında sözünüz sürekli olarak kesilir mi?

18. İşyerinizde kendi yeteneklerinizi gösterme olanaklarınız engellenir mi?

19. İşyerinizde işinizi layıkıyla yerine getirmediğinize dair söz, ima, bakış veya hareketlerle karşılaşılıyor musunuz?

20. İşyerinizde belli hareketleriniz (yürüyüş, konuşma... vb.) ile eleştirildiğiniz, taklit edilerek gülünç duruma düşürüldüğünüz oldu mu?

21. İşyerinizde çalışanların siz iletişim kurmak istediğinizde bakışlarını kaçırarak, ilgilenmeyerek, soğuk davranarak iletişim kurmayı reddettiği oldu mu?

22. İşyerinizde altından kalkamayacağınız kadar sizi zorlayacak düzeyde bir işi yapmaya mecbur bırakıldığınız oldu mu?

23. İşyerinizde yaptığınız işler ve konumunuz itibariyle küçümsendiğiniz oldu mu?

24. İşyerinizde size karşı sesini yükselten, sizi azarlayan çalışanlar var mı?

25. İşyerinde çalışırken sanki siz orda yokmuşsunuz gibi davranan çalışanlar mevcut mu?

26. İşyerinizde özel hayatınız ve çalışma hayatınız ile ilgili eleştiriler alır mısınız?
27. İşyerinizde çalışırken kendinizi yalnız ve çaresiz hissettiğiniz oluyor mu?
28. İşyerinizde size verilen sorumlulukların geri alındığı ve çok basit düzeydeki işlerde görevlendirildiğiniz oldu mu?
29. İşyerinizde özel yaşamınız, dini, siyasi görüşünüz veya milliyetiniz ile alay edildiği ve bunlarla eleştirildiğiniz oldu mu?
30. İşyerinizde bağırma, sinirli bir tavır ile masaya vurma, kapıları çarpma gibi davranışlara maruz kaldınız mı?
31. İşyerinizde başkalarının da psikolojik tacize uğradığına şahit oldunuz mu?
32. Sizce cinsiyetiniz mobbing mağduru olmanızda etkili midir?
33. Uğradığınız mobbing davranışları ile ilgili işyeri içinde ya da işyeri dışında şikâyetle buldunuz mu? Kime? Hangi aşamada? Bulunmadıysanız bu süreçle kendi başınıza nasıl baş ettiniz? Size destek olan, yardım aldığınız profesyonel bir kişi var mıydı? Bu konuyu kimlerle konuştunuz, paylaştınız?
34. İşyerinde mobbinge uğradığınız süreçte mesai arkadaşlarınızın tutumu nasıldı? Bu duruma tepki gösterdiler mi?
35. Mobbinge maruz kaldığınızı aileniz ile paylaştınız mı? Sizi desteklediler mi yoksa sizin hatalı olduğunuzu mu düşündüler?
36. Mobbing sürecinin aileniz üzerindeki etkileri neler oldu? Aile bireyleriniz eşiniz, çocuğunuz, anneniz, babanız... bu durumdan etkilendi mi? Aile içi ilişkileriniz bu durumdan ne yönde etkilendi?
37. Mobbinge uğradığınız süreçte bu durumdan kurtulmak için aklınıza gelen çözüm yolları nelerdir? İstifa etmek, tayin istemek, emekli olmak, sık sık rapor almak...
38. Sizce mobbingin çalıştığınız kurum ve diğer çalışanlar üzerinde etkileri nelerdir?
39. İşyerinizde mobbinge uğradığınızı iddia ederek şikâyetle bulunabileceğiniz bir merci var mı?
40. İşyerlerinde mobbingin önlenmesi için sizce ne gibi önlemler alınmalı?