

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ŞİRKET YÖNETİCİLERİNİN
ÇALIŞANLARINA UYGULADIĞI MOBBINGİN ÇALIŞANLAR
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BU ETKİLERİN GİDERİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eyüp ÖZER

(Y1412.194005)

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yard. Doç. Bekir Emre KURTULMUŞ

Aralık, 2016



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.194005 numaralı öğrencisi Eyüp ÖZER'in "İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ŞİRKET YÖNETİCİLERİNİN ÇALIŞANLARINA UYGULADIĞI MOBBINGİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BU ETKİLERİN GİDERİLMESİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 15.12.2016 tarih ve 2016/25 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *oybirliği* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *Kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :23/12/2016

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Murat OCAK

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum”**İnsan Kaynakları Yönetiminde Şirket Yöneticilerinin, Çalışanlarına Uyguladığı Mobbingin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri Ve Bu Etkilerin Giderilmesi**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.(12.12.2016)

Eyüp ÖZER

ÖNSÖZ

Tezimin amacı şirketlerde yaşanan mobbing olgusunun özellikle üst yöneticilerin altındaki elemanlarına uyguladığı mobbingin etkilerine, derecesine ve bu etkilerin giderilmesine, giderilmediği takdirde zararlarının boyutuna değinilmeye çalışılmış olup bir nebze de olsa bilimsel bir katkı da bulunulmaya çalışılmıştır. Tezimi hazırlarken karşılaştığım en önemli ve en büyük sorunum firma ve kişilerin isimlerinin belirtilmek istenilmemesidir. Tezimin hazırlanmasın da özellikle arkamda durarak teşvik edici sözleri ile beni heveslendiren, hırslandıran ve destekleyen eşim Fatma ÖZER'e ve manevi olarak yanımda hissettiğim ve onlara örnek olma düşüncesi ile onlardan güç aldığım kızım ve oğluma, ve konu hakkında bilgi edinme ve araştırma yapabilmeme yardımcı olan ve beni yönlendiren yüksek lisan öğrenci arkadaşlarıma, sürekli izin alarak okula gidip gelmeme müsaade eden patronum Kemal ÖZER'e teşekkürlerimi sunarım.

Aralık, 2016

Evüp ÖZER

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xv
ABSTRACT	xvii
1 GİRİŞ	1
1.1 Problemin Belirtilmesi.....	5
1.2 Problemin Nedenleri.....	6
1.3 Problemin Önemi.....	7
1.4 Çalışmanın Amacı	7
2 TEORİ.....	9
2.1 Mobbing Kelimesinin Tarihi	9
2.1.1 Türkiye’de mobbing:.....	10
2.1.2 Mobbing tipolojisi:.....	133
2.1.2.1 Birinci grup:	144
2.1.2.2 İkinci grup:	144
2.1.2.3 Üçüncü Grup:	155
2.1.2.4 Dördüncü Grup:	155
2.1.2.5 Beşinci grup:	166
2.1.3 Mobbingin aşamaları:.....	166
2.1.4 Mobbing sendromu:	188
2.1.4.1 Mobbing Sendromunu Olumsuz Etkileyen On Temel Etmen.	199
2.1.5 Mobbingin nedenleri:	233
2.1.5.1 Organizasyon.....	233
2.1.5.2 Zayıf çatışma yönetimi.....	244
2.1.5.3 Mağdurun kişiliği	255
2.1.6 İş yerinde mobbingin nedenleri.....	3030
2.1.7 Organizasyon kültürü ve yapısının mobbing üzerine etkileri	322
2.1.7.1 Kötü yönetim.....	344
2.1.7.2 Stresli İş Yönetimi	345
2.1.7.3 Yalın Organizasyon Ve Yeniden Yapılama.....	355
2.1.7.4 İş Yeri Lobileri.....	355
2.1.7.5 Kurumsallaşmış Şirketlerde Mobbing:	366
2.1.8 Mobbing Uygulayıcıların Kişilik Özellikleri	377
2.1.9 Mobbing Mağdurlarının Kişilik Özellikleri.....	400
2.1.9.1 Mobbing mağduru nasıl etkilenir	41
2.1.9.2 Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB)	466
2.1.10 Aile Ve Çevre Nasıl Etkilenir	478
2.1.10.1 Değişen Davranışlar	489
2.1.10.2 Aile Ve Arkadaşların Desteği	500

2.1.10.3	Destekleyici Dil Kullanma Örnekleri.....	52
2.1.11	Şirketler mobbingden nasıl etkilenir	52
2.1.11.1	Mobbingin Şirketlere Verdiği Zararlar	53
2.1.11.2	Ekonomik Zararları	56
2.1.11.3	Kuruluşun İsminde Ve Markada Aşınma.....	57
3	ARAŞTIRMA METHODLARI.....	59
3.1	Araştırma Filozofisi.....	59
3.2	Araştırma Yaklaşımı.....	59
3.3	Veri Toplama Yöntemi.....	60
4	VERİ ANALİZİ	63
4.1	Mobbinge Uğradığını Beyan Eden Kişiler İle Mülakat.....	63
4.1.1	Mobbing üzerine yapılan mülakatlar.....	63
5	SONUÇ.....	93
5.1	Yapılan Çalışmanın Sonuçları	93
6	ÖNERİLER	97
6.1	Mobbbingle Başa Çıkma	97
6.1.1	Şirketler mobbingi nasıl önleyebilir	91
6.1.1.1	Adını koymak ve bilinç yaratmak	100
6.1.1.2	Mobbinge karşı örgütsel kültür oluşturmak	101
6.1.2	Mobbing ile kişisel mücadele.....	104
	KAYNAKLAR.....	1133
	EKLER.....	1195
	ÖZGEÇMİŞ.....	119

KISALTMALAR

Dç.	:Doçent
Dr.	:Doktor
Prof.	:Profesor
v.b.	:ve benzeri
v.s.	:ve sair
Yrd.	:Yardımcı

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: Mobbingden Etkilenme Aşamaları	43
---	----

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ŞİRKET YÖNETİCİLERİNİN, ÇALIŞANLARINA UYGULADIĞI MOBBINGİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BU ETKİLERİN GİDERİLMESİ

ÖZET

Mobbing kelimesi ilk kez, bir takım hayvanın ortak davranışını tanımlamak için kullanılmıştır. Bir süre sonra ise küçük yaşlardaki bir takım çocuğun, genellikle tek bir çocuğa karşı olan yıkıcı ve yıldırıcı hareketleri mobbing olarak nitelendirilmiştir. Mobbing kavramı 1980'lerden sonra özellikle çalışma hayatı ve eğitim alanında, paydaşların birbirleri üzerine baskı kurma, engelleme vb durumları gönüne alarak yapılan çalışmalar sonucunda ortaya atılmış bir kavramdır. Rekabetin hızla geliştiği bir dünyada, bireylerin ekip çalışmalarında dahi bir diğerinin önüne geçme çabası, diğerlerini engelleme, kendi görüşlerini etkili kılma amacıyla yaptıkları eylemlerin olumsuz bir yansımasıdır. Bu çalışmada, şirketlerde yaşanan mobbing olgusunun özellikle üst yöneticilerin altındaki elemanlarına uyguladığı mobbingin etkilerine, derecesine ve bu etkilerin giderilmesine, giderilmediği takdirde zararlarının boyutuna değinilmeye çalışılmış olup bir nebze de olsa bilimsel bir katkı da bulunulmaya çalışılmıştır. mobbing kavramının çalışma hayatında bireyleri nasıl olumsuz etkileyerek çalışma performanslarını düşürdüğü sorgulanmaktadır. Bunun için lojistik sektöründe faaliyet gösteren şirketlerden rastgele seçilen 10 bireyin mülakat tekniği uygulanarak verdiği görüşler doğrultusunda bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmada, işyerinde mobbinge maruz kalan insanların çalışma isteklerinin ve performanslarının azaldığına ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçların ortaya çıktığı şirketlerin sayısının artması durumunda ekonomiye etkilerine de değinilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Lojistik Sektörü, Mobbing, Psikolojik Baskı, Çalışma Performansı, Mülakat*

**THE EFFECTS OF MOBBING ON STAFF APPLIED BY COMPANY
MANAGERS TO PERSONNEL IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
AND ELIMINATION OF THESE EFFECTS**

ABSTRACT

“Mobbing” has been used to define the mutual behaviour of some animals for the first time. After a while destructive and daunting behaviors of some kids against a kid have been characterized as mobbing. Mobbing is a definition that appeared as to prevent and making pressure on each other by stakeholders or co-workers especially in workplace and education field after 1980s. It is a negative reflection of actions carried out by individuals that to be the best in teamwork, in order to make their opinions more effective, in a world where competition is developing rapidly. In this study, the mobbing phenomenon experienced in companies, especially mobbing effects, ratings on the members under top managers, and eliminating of these effects, if not fixed, to the extent of losses are referred and tried to make a scientific contribution. It has been questioning how the concept of mobbing make a negative impact on individuals in workplace. Thus a study was conducted due to the opinions given by 10 randomly selected interviewees from companies applying the interview techniques in logistics field. In this study, it was investigated regarding to reduce of the working moods and performances of those who are exposed to mobbing, in workplace. On the other hand, it has been tried to mention of the effects on economy, if the number of companies increase which emerged of these results.

Keywords: *Logistics Sector, Mobbing, Psychological Pressure, Work Performance, Interview*

1 GİRİŞ

Evinizde veya iş yerinizdesiniz; derin düşünceler ile gözleriniz bakar kör şeklinde iken bir ses duyuyorsunuz. “İyi misin”, “Bir şeyin yok ya” diye. Cevabınız belli belirsiz “İyiyim” derken aslında iyi olmadığınızı hissediyorsunuz. Aklınızda yarım kalan işleriniz, sürekli sizi meşgul ediyor. “acaba yarın yetiştirebilecek miyim?” “Birini yetiştiririm ama ya diğerleri, mümkün değil ne yapacağım peki” “Aslında tüm işleri yetiştirsem bile müdürüm zaten bir kılıf bulur ve azarlar” “Belki de yarın doktora gitmeliyim 2 gün istirahat iyi gelecektir.” “hayır, bu da çözüm değil ki iki gün sonra yine aynı tas aynı hamam”. Gibi düşünceler ile siz meşgul olurken sizi izleyen arkadaşınız/arkadaşlarınız iyi olmadığınızı anladı bile. Anlaşılan eskisi gibi her şeyden haz almıyor, artık çoğu şey hoşunuza gitmiyor, kısacası hayattan zevk almıyorsunuz. Son günlerde doğru dürüst uyuyamıyor olduğunuz aklınıza geliyor ve kendi kendinize “Bana ne oluyor hayat zindan gibi sanki hiçbir şey yapasım gelmiyor” diye düşünüyorsunuz. Belki de siz mobbing mağdurusunuz!

Mobbing terim olarak; henüz dilimize yerleşmiş ve Türkçe karşılığı henüz belirlenmiş değildir. Bununla birlikte duygusal saldırı, duygusal taciz, ayrımcılık, örgütsel yıldırma, caydırma, sindirme, psikolojik taciz, psikolojik baskı, psikolojik üstünlük kurma, gibi tabirler kullanılmaktadır. Mobbing insanların yaşamı boyunca karşılaştığı bir durumdur. Kimi zaman aile içerisinde kimi zaman kişinin arkadaşları içerisinde kimi zaman okulda kimi zaman ise kişinin iş yerinde arkadaşları ve yöneticileri arasında yaşanan bir durumdur. Belli bir ortamda buluşan bir kişinin veya grubun (sınıf ortamı, spor organizasyonları ortamı, iş yeri ortamı, arkadaşlık ortamı v.s.) genellikle tek bir kişiye karşı olan olumsuz davranışlarına ve yıkıcı davranışlarına mobbing diyebiliriz. Ayrıca bu durum hem mobbing uygulayıcısı/uygulayıcıları hem de mağdur fark etmeden çoktan başlamış olabilir. Bununla birlikte mağdur fark etmiş olsa bile uzun bir süre mobbinge maruz kalmış olabilir. Yine mağdur fark ettikten sonra dahi mağdurun bulunmadığı ortamlarda, mobbing uygulayıcısı

mobbingini devam ettirebilir bu durum mağdurun diğer yönetici veya arkadaşları tarafından da mobbinge maruz kalmasına sebep olacaktır. Böyle olmasına rağmen mobbing yaşanması, başlangıcı veya sonu net olarak kestirilemediğinden problemin netleştirilmesi ve çözümlenmesi de tespit edilememektedir. Nasıl ki doktor hastasının sorununu tespit edemediğinde hastasına her hangi bir ilaç veremeyeceği gibi...

Bu doğrultuda tezimizin konusu olan mobbing sorununun incelenmesinin önem derecesinin ne kadar önemli olduğu burada ortaya çıkmaktadır. Bu önemden dolayı bu çalışma yapılmıştır. Biz bu tezimizde özellikle kişinin/kişilerin yöneticileri arasında geçen mobbing ilişkisi içerisinde yaşananları, bu yaşananların gözle görülen ve gözle görülemeyen kısmını, ne kadar süre de gerçekleştiğini, gerçekleşirken yaşanan mantıksız ve tutarsız durumları, bu olayların mobbing mi değil mi sorusunu ve mobbing ilişkisinin ortaya çıkardığı sonuçlar araştırılmaya çalışılmıştır. Bu araştırma yapılırken, öncelikle mobbing kelimesinin tarihine, sonra Türkiye deki mobbing kelimesinin karşılığına, mobbing tipolojisine, aşamalarına, gerçekleşen sendroma, mobbingin nedenlerine ve mobbingin hem mağdura hem şirkete hem de ülke ekonomisine ve sosyal topluma etkisine değinilmeye çalışılmıştır. Böyle bir durumda mağdurun kendisini savunmak adına yapabileceklerine, mağdurun diğer yöneticilerinin yapması ve yapmaması gerekenlere, mağdurun çevresinin yapabileceklerine ve ülkemiz olarak devletimizin ve sosyal toplumumuzun yapması gerekenlere kısaca değinilmeye çalışılmıştır. Özellikle iş yerinde mobbingin nedenlerine, arkadaşlar arasında ve ast üst ilişkisinde yaşananlara, şirket yapısının ve şirket organizasyon kültürünün ve yapısının mobbing üzerindeki etkilerine, mobbing uygulayıcıların ve mağdurların kişilik özelliklerine, ve mobbing uygulayıcı ve mobbing mağduru kişilerin çevresindekilerin yapması gerekenlere değinilmeye çalışılarak; mağdurun etkilenme şekillerine, derecelerine, arkadaşlarının ailesinin ve çevrenin nasıl etkilendiğine ve mağdurun aile ve çevreden nasıl destek alabileceğine, şirketlerin mobbing den nasıl etkilendiğine, mobbing den etkilenen şirketler topluluğunun ekonomiye etkisine de kısaca değinilmeye çalışılmıştır. Ayrıca mobbing ile hem şirketlerin hem de mağdurların başa çıkma yöntemlerine değinmeye de çalıştık. Şirketler içerisinde yaşanmış olayları, şirket ismi ve

olayı yaşayan kişilerin gerçek ismini telaffuz etmeden geri mülakat yolu ile aktarmaya çalıştık. Sonuç bölümünde ise; hem şirketler açısından, hem mobbinge maruz kalan kişi açısından hem de gelişmekte olan toplumlar açısından mobbinge karşı alınması gereken kişisel kurumsal ve sosyal tedbirlere ve yapılması gerekenlere değinilmeye çalışılmıştır.

Mobbing Hakkında Bilinçlendirme: Gerçekleştirdiğimiz bu çalışma doğrultusunda özellikle mobbinge uğrayan mağdurun, mağdurun çevresinin ve şirket yetkili yöneticilerinin bilinçlendirilmesi hedeflenmiştir. Mobbinge maruz kalan mağdurun; mobbingin farkına varması, hangi aşamada bulunduğu, nasıl tedbir alacağı, kendisini nasıl savunacağı ve çevresinden nasıl yardım alacağı, yardım alırken nelere dikkat etmesi gerektiği anlatılmaya çalışılmıştır. Mobbing uygulayan kişinin, mobbinge başvurma sebeplerini, bu sebepler doğrultusunda niyetini anlatmaya çalışırken, mobbing uygulayıcısının ve mobbinge maruz kalan kişinin, farkında veya farkında olmadan şirkete yüklediği zararlar ve olumsuzluklar anlatılmaya çalışılmıştır. Şirket yetkililerinin böyle bir durumu fark etmeleri, bu durumda nasıl tedbir almaları gerektiği, alınmaması durumunda nelerle karşılaşacakları, farkında veya farkında olmadan mobbing uygulayıcısına/uygulayanlara destek verdiklerinde şirkete yansıtacak olan zararlar anlatılmaya çalışılmıştır. Şirketin uzun vadede farkında olunmadan zarara uğraması ile birlikte zarar uğrayan şirketlerin sayıları arttıkça ülke ekonomisine zararlarına da kısaca değinilmiştir.

Mağdurun Mobbing Hakkında Bilinçlendirilmesi: Mağdur, mobbing ortamında en çok zarar gören kişidir. Mağdurun bilinçlenmesi hem kendi gördüğü zararı engelleyecek veya görebileceği zararı minimuma çekecek hem de olası tüm zararların önüne geçebilecektir. Mağdurun savunma derecesi, mobbing uygulayıcısının/uygulayıcılarının saldırısı derecesine karşı daha düşük ve mağdurun savunma silahlarına karşın mobbing uygulayıcısının/uygulayıcılarının saldırı silahları daha çok ve daha da artırabildiğinden daha çok etkilidir. Ancak bu mağdurun bu mücadeleyi kesinlikle kaybeder anlamına gelmemekte olduğunu anlatmak için bu çalışma yapılmıştır. Eğer mağdur, mobbinge maruz kaldığını erken fark edip, gerekli görüldüğü anda, gerekli tedbirlerini ve savunmasını alır, kendi mücadelesini zamanında ve yerinde yapar ise mobbing belki başlamadan belki başladıktan

hemen sonra sonlanabilecektir. Mobbing uygulayıcısı geri adım atacak ve belki de mağdur ile uğraşılmayacağını anlayacaktır. Ve böylece mağdurun zarar görmesi, başka kişilerin mağdur konumuna düşme ihtimali, şirketin zarara uğraması ve doğal olarak ekonominin zarara uğraması önlenmiş olacağından mağdurun bilinçlenmesi kesinlikle çok çok önemlidir.

Mobbing Uygulayıcısının Mobbing Hakkında Bilgilendirilmesi: Mobbing uygulayıcısının mobbing hakkında bilgilendirilmesi ile farkında ya da farkında olmadan uyguladığı mobbingin önüne geçebilme ihtimalini güçlendirecektir. Farkında olarak uyguladığı mobbingin uzun vadede hem kendisine hem şirketine ve hem de ekonomiye verdiği zararlar anlatılabilir ve bilgilendirilebilir ise ve kendi alış frekansları da açık ise mobbingin önüne geçilebilecektir. Bu çalışma mobbing uygulayıcısının/uygulayıcılarının kendilerini görmelerini, kendilerini tanımalarını, mobbing uygulayıp uygulamadıklarının kendilerinin açısından görülmesini sağlayacaktır. Ancak kötü niyetli mobbing uygulayıcısı hem uyguladığı mobbingi kabul etmeyecek hem de kötü niyetini belli etmeden uygulayacaktır. Ancak her ne kadarda olsa bunu belli etmeden yapmaya çalışırken, bilinçli olan diğer şirket yöneticilerin den de çekinecektir.

Şirket Yöneticilerinin Mobbing Hakkında Bilgilendirilmesi: Şirket yöneticilerinin mobbing hakkında bilgilendirilmesi de mağdurun bilgilendirilmesi kadar çok önemlidir. Mağdurun mobbingi fark etmemesi veya yeterli savunma yapamaması durumunda şirket yetkililerinin fark etmesi ile mobbingin önlenmesi ve engellenmesi sağlanabilir. Ayrıca şirket yetkililerinin bilgilenebilmesi kendi şirketlerinin zarara uğramasının engellenmesi anlamına geldiğinden kesinlikle kendi şirketinin korunması adına mobbing hakkında bilgilenebilmesi gerekmektedir. Bu durum sadece kurumsal ve kar amacı gütmeyen şirketlerde geçerli olmayabilir. Şirket yetkililerinin mobbingi fark edip engellemesi için mobbingin ne anlama geldiğini, etkilerinin neler olduğunu, zararının kimlere dokunacağını bilmesi gerekli olduğundan bu çalışma şirket yetkililerinin de mobbingi tanımasını, bilmesini ve gerekli tedbirlerinin alınmasını sağlamak amaçlanmaktadır. Bazen de şirket yetkilileri ortaya çıkan mobbingi mağdur ile kendi aralarındaki ilişkilerine göre destekleyebilir veya engelleyebilir.

İlgili Devlet Yöneticilerinin Mobbingin Ne Kadar Önemli Olduğu Hakkında Bilgilendirilmesi: Mobbing yukarıda anlatıldığı gibi kolay ve basit şekilde anlaşılmaz, fark edilmesi zordur, tedbir alınması gecikebilir. Uzun vadede gerçekleşen ve fark edilmesi zor olan mobbing konusu bir bütün olarak aslında devlet ekonomisine zararı olduğundan, devletin bu konuyu gündemine alarak mobbing hakkında gerekli çalışmaların yapılması, yapılan çalışmaların sonuçlarının uygulamaya geçilmesi ve gerekli tedbirlerinin alınması bu çalışma sonucuna göre devletin görevi durumundadır. Kısacası bu çalışma mobbingin önlenmesi, engellenmesi, devletin görevlerinden biri olduğunu anlatmaya çalışmaktadır. Ayrıca devletin kendi görevi olduğu halde mağdurun, mobbing uygulayıcının, şirket yetkililerin, mağdurun çevresindeki aile ve arkadaşlarının da görevleri olduğunu bu çalışma doğrultusunda anlamaktayız. Devletin sosyal güvenlik yasalarını gözden geçirerek mobbing olgusu üzerine de gerekli yasa, kanun ve yıldıracı cezalar uygulaması gerektiği bu çalışmada anlaşılacaktır.

1.1 Problemin Belirtilmesi

İnsanlar ömürleri boyunca problem ve sorunlar ile karşı karşıya kalmaktadır. Kişi; aile içerisinde, anne babası veya kardeşleri ile veya arkadaşları ile, okulda arkadaşları ve hocaları ile sorunlar yaşar. Genel itibari ile bu sorunlar çözülür, ertelenir veya sorundan uzaklaşılır. Örneğin; arkadaşları ile sorun yaşayan kişi sorunu birlikte çözemez ise o arkadaşı ile görüşmeyerek sorundan uzaklaşabilir. Aile içerisinde yaşanan sıkıntı karşılıklı çözülemez ise o aile ferdi/fertleri ile görüşme daha az ve hiç görüşmeyerek sorundan uzaklaşılabilir veya aile büyükleri olaya el atarak ortadaki sorunu çözebilir. Okulda arkadaşları ile yaşanan sıkıntı o arkadaş ile sorun çözülmez ise o arkadaşı ile görüşmez veya okulunu birince sorun ortadan kalkar aynı şekilde hocaları ile yaşanan sıkıntı okul bitince veya okul değiştirilerek sorundan kaçarak çözülebilir veya ilgili kişi ilgili kişilere şikâyet edilerek çözülebilir. Ancak bir iş ortamında durum farklıdır. Sorunlar hemen ve bu kadar kolay çözülmeyebilir, ertelenemeyebilir, sorundan uzaklaşamayabilir veya sorundan kaçamayabilir. Çünkü kişinin parasal ihtiyaçlarını karşılaması veya geçindirmesi gerekli olduğu ailesi mevcuttur. Hele iş bulmakta zorlanılıyor ise sorundan kaçılmaz ve bazen de katlanılır sineye çekilir. İşte iş ortamında yaşanan problem veya sorun gerçekten

kişi için çok önemli bir problem haline gelebilir ve çözülemezse daha da büyük problemleri ortaya çıkartabilir. Asıl problem bu dur ve bu problem zamanla ve gelişmeler ile ortaya çıktığından önceden kestirilmesi çok zordur ve çözülmesi de uzun zaman alacaktır. Çünkü artık bu problem profesyonel destek alınmadan çözülemez. Kişi depresyona girebilir ve psikolojik destek ihtiyacı duyacaktır. Böyle bir problemin çözülmesi zaman aldığından, çözülse bile kalıcı hasarlar bıraktığından, böyle büyük problemleri ortaya çıkaran başlangıç aşaması olan işyeri ortamındaki küçük problem ve sorunların çözülmesi kesinlikle ertelenmemesi ve kaçılmaması yani mobbingin önleminin alınması gereklidir. Bu problemin problem olarak sürekli ortaya çıkması iş ortamındaki sıkıntıları ve bu sıkıntılardan dolayı firmaların nasıl etkilendikleri, firmaların etkilenmesi ekonomiye yansımaları, bu olayların çoğalmasa hem sosyal toplumda yaşanan depresyonlu işsizler meydana gelebilecek, belki bir kaçı intihar edecek veya teşebbüste bulunacaktır. Hem toplumsal açıdan hem de ülke ekonomisi açısından etkileri dahi ortaya çıkacağından mobbing başlangıcını tespit etmek çok önemli olduğunun ileriki yazılarımızda da teyidini göreceksiniz. Kısacası yukarıda belirtilen problem ve problemlerin başlangıç noktası mobbing veya mobbingin başlangıcının önlenmesi şeklinde değerlendirilebilir.

1.2 Problemin Nedenleri

İnsanların kişisel kıskançlıkları, hasetleri, çekememezlikleri ve şirketler büyüdükçe daha iyi görevler, daha çekici mevkiler, kariyer hedefleri ve daha yüksek maaşlar mobbingin nedenleri arasında sayılabilir. Bazen de kişiler ufak problem yaşadığı kişiyi kendisine düşman belirleyerek her seferin de ona karşı ters davranabilir. Kimi zaman kurumsal firmanın organizasyon kültürüne uymayan kişilere karşıda mobbingin uygulandığı görülür. Kişiler yalnızca yetenekleri ve başarıları nedeni ile değil, aynı zamanda buldukları iyi mevkiler nedeni ile de mobbinge maruz kalabilirler. Bazen altınızdaki kimsenin sizin üstünüze geçme ihtimalide mobbingin nedenleri arasındadır. Tayin ve terfilerde su istimal ve adam kayırma yine mobbingin nedenleri arasında sayılabilir. Kısacası bir kişi karşıdaki kişi veya kişilerin avam tabir ile kendisinden daha şöhretli olmasını veya kendisinden daha üstün makam ve

mevkie gelmesini istemiyor ve bunun için rekabet şartları dışında ki şartlar ile elinden gelen neyse yerine getiriyor ise burada mobbing uygulanıyor demektir.

1.3 Problemin Önemi

Mobbing probleminin dereceleri var diyebiliriz. Mobbingin derecesi ne olursa olsun mobbing mağduru bu durumdan az veya çok etkilenmektedir. Bu etkilenme derecesi mobbing mağdurunun psikolojisini intihara sürükleyecek kadar bozabilir. Ayrıca mobbing mağdurunun ailesi çevresi ve iş arkadaşları da mobbing probleminden etkilenebilir. Mobbing mağdurlarının artması bu olayların gerçekleştiği şirketi de etkileyecektir. Mağdur ve mağdurların bulunduğu şirketlerde molalarda sürekli yönetici/yöneticilerin baskıları konuşulur. Bir diğer tabiri ise işyeri dedikodusudur. Bu durum ister istemez herkesi rahatsız eder. Şirket çalışanları arasında huzursuzlukların artması, çalışanlarının gözünün sürekli saatte olması, iş veriminin düşmesi, verilen iş kalitesinde düşmeler gerçekleşerek marka imajının zedelenmesine hatta uzun vadede şirketin iflasına kadar sürebilir. Mobbing mağduru personellerin bulunduğu şirketlerin artması da ülke ekonomisine eksi yönde etki edeceğinden ülke ekonomisi açısından da mobbing probleminin önemini ortaya çıkarmaktadır. Ülke içerisinde yaşanan bu durumun artması demek ülke içinde çalışanların ve ailelerinin sosyal hayatlarının bozulması anlamına da gelecektir.

1.4 Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı; “İnsan kaynakları yönetiminde şirket yöneticilerinin, çalışanlarına uyguladığı mobbingin, çalışanlar üzerindeki etkileri ve bu etkilerinin giderilmesi” olarak ele alınarak yola çıkılmıştır. Bu doğrultuda bu çalışma yönlendirilmiştir. Şirketlerde yaşanan, yöneticilerinin altındaki personeline uyguladığı mobbing olgusu, psikolojik baskı, psikolojik taciz ele alınmaya çalışılmıştır. Oluşan mobbingin; mağdur açısından etkilenme dereceleri, bu etkilenme derecelerin mağdura, mağdurun çevresine, mağdurun şirketine etkileri ve genelleme yapılarak bu tür mobbing yaşanan şirketlerin ekonomiye ve sosyal topluma etkileri ele alınmış. Yine bu etkilenme derecelerinin tespiti ve bu etkileri azaltma yolunda mağdura ve mağdurun

evresine, mağdur ve mağdurların Şirket yöneticilerine ve devlet yöneticilerine düŐen görevleri ele alınmaya çalışılmıştır.

2 TEORİ

2.1 Mobbing Kelimesinin Tarihi

Mobbing kelimesi ilk kez bir etnolog olan Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır. Bir takım hayvanın ortak davranışını tanımlamak için kullanılmıştır. Sayıca fazla ancak cüsse olarak küçük bir takım hayvanın kendilerinden daha güçlü ve büyük bir hayvana karşı ortak olarak saldırılarını mobbing olarak tanımladı. Bir süre sonra ise çocukların okulda ders yaptıkları saatlerde birbirlerine kaşı olan davranışlarını incelemeye başlayan İsveçli bir fizikçi olan Heinzmann mobbing terimini Lorenz den emanet alıp küçük yaşlardaki bir takım çocuğun, genellikle tek bir çocuğa karşı olan yıkıcı ve yıldırıcı hareketlerine mobbing demiştir(Leymann; 2005).

Çalışma ortamında gerçekleşen mobbinge ilişkin ilk yayın Dr. Carroll Brodsky'nin 1972 de yayınladığı "The Harrassed Worker" (Yaralı Çalışan) adlı eseridir. Leymann tarafından sonradan tanımlanan mobbingin belirgin özellikleri bu kitapta tanımlanmıştır. Buna mukabil Brodsky doğrudan bu durumun analizi ile ilgilenmemiştir. Bu kitap sıradan çalışan personellerin, zor yaşam koşullarını dolayısı ile günümüzdeki tanımı ile stresi tanımlamıştır.

1980 li yılların başında ise, Prof. Heinz Leymann, çalışma ortamlarında personellerin benzer davranışlar sergilediklerini fark etmesinin ardından kendisinin de bu geleneğe katıldığını görmekteyiz. Yine bu yılların başında Prof. Helen Cox, çok başarılı öğrencilerinden birinin öğrencilik yıllarında kendisine devam eden taciz olayı nedeniyle okuldan ayrılmaya karar vermesi nedeniyle hemşirelere yönelik olan sözlü ve fiziki tacizleri incelemiştir. Yine aynı tarihlerde, K. H. Sheehan ve çalışma arkadaşları, tıp öğrencilerinin maruz kaldığı yıldırma, caydırma ve sindirme ile ilgili çalışmalarını yayımlamışlardır(Sandvik; 2006). "Psikolojik Yıldırma" kavramını ise 1984 yılında H. Leymann ilk olarak İsveç'te "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" konulu raporunda kullanmıştır(Leymann; 2005). Birkaç yıl sonra, Finlandiya, İngiltere ve Norveç'ten araştırmacılar psikolojik yıldırma ile ilgili çalışmalara

başlamıştır. 1990'da Andrea Adams isimli bir gazeteci BBC radyo yayınları ile ilgiyi psikolojik yıldırma çekmiştir. Adams'ın çalışmasının neticesinde, İngiliz araştırmacılar psikolojik yıldırma ile ilgili inceleme ve araştırmalarını yayınlamışlardır(Sandvik; 2006).

2.1.1 Türkiye'de mobbing

Yukarıda da belirtildiği gibi Türkiye'de henüz üzerine düşülmeyen bir olgu olmak ile beraber çeşitli üniversitelerimizde araştırmacılarımız konu hakkında inceleme, araştırma ve çalışma yapmışlardır. Türkiye de mobbing kelimesinin tam karşılığı olmamakla beraber iş yerinde duygusal terör, caydırma, ruhsal taciz, yıldırma, sindirme, psikolojik şiddet, psikolojik yıldırma olarak nitelendirilmiş diyebiliriz. Psikolojik yıldırma konusunda Hasan Tutar(2003), Burhanettin Kaya(2004), Şaban Çobanoğlu(2005), ve Pınar Tınaz'ın(2006) kitapları bulunmaktadır(Karavardar; 5 2002). Serpil Aytaç, Nazan Bilgel, Nuran Bayram, Türkiye'deki psikolojik yıldırma ile ilgili olarak Bursa ilinde, kamu sektöründeki eğitim, ve güvenlik alanlarında inceleme ve araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada, sadece psikolojik yıldırma değil, psikolojik yıldırmanın yanında bu durumun endişe, depresyon, stres ve iş yerindeki destek ile ilişkileri incelenmiştir. İnceleme ve araştırmaya katılanların %55'i bir evvelki yıl psikolojik yıldırma bir veya birden fazla maruz kaldıklarını ifade etmiştir(Bilgel, Aytaç, Bayram, 2006). Human Resources Management'ın ülkemizdeki psikolojik yıldırma konusunu incelemek ve araştırmak için düzenlediği ankete 100 kişi katılmıştır. Katılanların %81'i, iş dünyasında psikolojik yıldırma maruz kaldıklarını belirtmişlerdir(HRM 100 Kişiyile İş Yerinde Psikolojik Terör (Mobbing) Araştırması Yaptı, www.mobbingturkiye.net/index.php, 27.05.2008.). Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası'nın 1771 kadın sağlık personeli üzerinde gerçekleştirdiği anket sonuçlarına göre, kadınların %40,6'sı psikolojik baskı ve fiziksel şiddetten mağdur olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanlar, maruz kaldıkları şiddet türlerini ise, psikolojik ve ekonomik baskı, sözlü taciz ve fiziksel şiddet tehdit, hakaret, olarak belirtmişlerdir(<http://mobbingturkiye.net>. , 27.05.2008.). Aydın şehrindeki alışveriş merkezlerinde, psikolojik yıldırma ile ilgili olarak yapılan diğer bir araştırmada ise, ankete katılanların % 20'si

psikolojik yıldırma maruz kaldıklarını belirtmişlerdir(Özdemir, Açıköz, 2007).

Türk iş hayatında yeni bir kavram olmasına karşın çalışma hayatında sık sık karşılaşılan bir durumdur. Son dönemlerde artan mobbing mağdurların, mobbing uygulandığına dair açtığı davalar emsal teşkil etmekte ve bu konuda yürütülen farkındalık çalışmaları sebebiyle insanlar daha da bilinçlendirilmektedir. Türkiye’de mobbing uygulayanlar genel olarak işverenlerdir, İş Kanunlarının işçiyi koruyan tazminat ve işe iade hükümlerinden kurtulmak ve işçiyi istifaya zorlamak için işverenler veya işverenleri temsil eden yöneticiler tarafından uygulandığı ve bu süreçte mobbing’e maruz kalan mağdur çoğu zaman psikolojik açıdan ciddi zararlar görerek istifa ederek ayrılır. 6098 sayılı Borçlar Kanununun 417. Maddesinde, çalışanın hem kişiliğinin, hem de yaşam ve vücut bütünlüğünün korunmasına yönelik olarak düzenleme yapılmıştır. Bu maddede, işveren-işçi hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak, saygı göstermek, işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamak, özellikle işçilerin **psikolojik ve cinsel tacize** uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür hükmüne yer verilmiştir. Ayrıca bu kanun maddesinde, işveren, işçiye ait kişisel verileri, ancak işçinin işe yatkınlığıyla ilgili veya hizmet sözleşmesinin ifası için zorunlu olduğu ölçüde kullanabilir. Ancak özel kanun hükümleri saklıdır(<http://iskanunu.com/haberler/1194-mobbing-karsisinda-calisanlarin-haklari-nedir/> 20/12/2016).

Ülkemizde mobbing kavramına hukuki açıdan baktığımızda; anayasamızda psikolojik tacizi doğrudan içeren bir hüküm bulunmamaktadır. Ancak psikolojik tacizin ulusal ve uluslararası hukukta kişilik hakları temelinde değerlendirildiği dikkate alınarak Anayasa’daki bu haklara ilişkin düzenlemelerin bazıları;

Anayasamızın “Devletin Temel Amaç ve Görevleri” başlıklı 5’inci maddesinde; “kişinin temel hak ve hürriyetlerini, sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmak, insanın maddî ve manevî varlığının gelişmesi için gerekli şartları sağlamak ” devletin görevleri arasında sayılmıştır.

10'uncu maddede, "Kanun Önünde Eşitlik" ilkesine yer verilmiş ve devletin bu eşitliği sağlamak üzere gerekli tedbirleri alacağına vurgu yapılmıştır. "Herkesin kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilemez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahip olduğu" 12'inci maddede düzenlenmiş ve yine "herkesin yaşama, maddî ve manevî varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahip olduğu" 17'inci maddede vurgulanmıştır.

İş Kanunu hükümlerinde doğrudan psikolojik taciz kavramına yer verilmemiş olmakla birlikte; Eşit davranma ilkesi (Madde 5), Çalışma koşullarında değişiklik ve iş sözleşmesinin feshi (Madde 22), İşverenlerin ve işçilerin yükümlülükleri (İş sağlığı ve güvenliği konusunda) (Madde 77), kapsamında konunun değerlendirilmesi mümkün görünmektedir.

Mevzuatımıza ilk kez Türk Borçlar Kanunu ile giren psikolojik taciz ifadesi "İşçinin kişiliğinin korunması" başlığı altında düzenlenmiştir. Bu hükümle işçinin işyerindeki psikolojik tacizlere karşı hukukî güvence altına alınması konusunda önemli bir adım atılmıştır. İşverenin bu maddeye aykırı davranışları sonucu ortaya çıkan zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tâbi tutulmuştur.

Psikolojik taciz, Türk Medenî Kanunu'nda açıkça düzenlenmemiş olmakla birlikte; "Dürüst Davranma" başlıklı 2'inci maddesindeki "Herkes, haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kurallarına uymak zorundadır" şeklindeki temel ilkedden başlayarak; kişiliği vazgeçme ve aşırı sınırlamaya karşı koruyan 23'üncü madde, saldırılara karşı koruyan 24'üncü madde ve bu konuda açılacak davaları düzenleyen "Davalar" başlıklı 25'inci madde kapsamında ele alınabilmektedir.

Türk Ceza Kanunu'nun amaçları arasında yer alan "kişi hak ve özgürlüklerinin korunması" kapsamında, psikolojik tacize konu eylemlerin işleniş biçimleri ve sonuçlarına göre her biri ayrı ayrı değerlendirilmek üzere 96. maddesindeki Eziyet, 105. maddesindeki Cinsel Taciz,

106. maddesindeki Tehdit, 107. maddesindeki Şantaj, 117. Maddesindeki İş ve çalışma hürriyetinin ihlali, 122. maddesindeki Ayırıcılık, 125. maddesindeki Hakaret, 123.maddesindeki Kişilerin huzur ve sükûnunu bozma, 124. maddesindeki Haberleşmenin engellenmesi, 132. Maddesindeki Haberleşmenin

gizliliğini ihlal, 133. maddesindeki Kişiler arasındaki konuşmaların dinlenmesi ve kayda alınması, 134. Maddesindeki Özel hayatın gizliliğini ihlal, 135. maddesindeki Kişisel verilerin kaydedilmesi TCK'da suç olarak sayılan fiiller arasında yer almaktadır(<http://mobbing.gazi.edu.tr/posts/view/title/mobbing-nedir-37863>).

2.1.2 Mobbing tipolojisi

Prof. Dr. Heinz Leymann, 45 değişik mobbing davranışı tanımlamakta ve bu davranışları, davranışın özelliğine göre 5 bölüm de toplamaktadır. Her yaşanan mobbing olayında bunların hepsinin gerçekleşmesi şart değildir. Aşağıda 5 bölüm olarak yazılı olan bu davranışlar; kesinlikle hiçbir zaman maruz kalan mobbing mağdurları kişiler açısından kabul edilebilir değildirler. Kimi zaman bu hal ve davranışlara maruz kalmak ise, bu tavır ve davranışı uygulayan kişinin gününde olmaması veya kasten yapılmaması nedeni ile sistematik ve bir plan dâhilin de gerçekleşmedikçe hoş karşılanabilir. Ancak bu hal, tavır ve davranışlar, tekrarlanır davranışlar haline gelmesi ve süreklilik arz etmesi durumunda mobbing olarak değerlendirilebilir. İş yerindeki rekabet ve iş anlaşmazlıkları ile kötü niyetli davranış içeren taciz ve zorbalık arasında bir bıçağın keskin kenarı kadar bir fark vardır. Bu nedenle mobbing ile çalışma ortamının gereği olan rekabeti ve iş anlaşmazlıklarını birbiri ile karıştırmamak gerekmektedir. Anlaşılması zor, meydana çıktığında ise zararının giderilmesi daha da zor olan mobbing tek bir olay değildir. Yaşanan bu olaylar tek tek değerlendirildiğinde anlamsız ve önemsiz bulunabilecek, ufak tefek fakat sistemli birçok olayın oluşturduğu bir süreçtir. Mobbing saldırıları fiziksel değil psikolojik olduğundan, kasıtlı olup olmadığının anlaşılabilmesi çok zordur. Faili ise genellikle bir kişi değil birkaç kişidir. Mobbing olayının hazırlanışı genellikle hiçbir şahidin olmadığı ve kapalı kapılar arkasında, gizli kapaklı ortamlarda gerçekleşir. Hatta bu durum sizin olmadığınız bir ortamda sizi daha tanımayan kişilerin sizin hakkınızdaki düşüncelerinin yönlendirilmesi ile mobbinge ortam hazırlanmış olabilir. Dolayısı ile ispatlanması neredeyse imkânsızdır. Tüm bunlara karşılık mağdurun pes etmesi, baskılardan dolayı büyük hatalar yapması veya bu baskılardan dolayı aşırı ve kendisinden beklenilmeyen bir davranışta bulunması ise diğer tüm personelin gözü önünde meydana gelir. Mobbing telkinlerle, dedikoduyla, şakalarla, tekliflerle ve

taleplerle başlar. Mobbingin başladığı anın tespit edilmesi çok zordur. Konumu ve şahsiyetiyle farkına varmadan, onun kontrolü altına girmeyen kurban, dramatik sonu yaşayana kadar aylar ve seneler boyunca başına gelecekleri anlayamaz.

Davenport ve arakadaşlarına göre mobbing olaylarına ait bu zamanı ve bu süreç içinde yaşananları beş grup olarak değerlendirmiştir. Şimdi bunları inceleyelim(Davenport, Distler, Elliott, 2003).

2.1.2.1 Birinci grup

Kendini İfade Etmeyi, Göstermeyi ve İletişim Kurmayı Engellemek;

- Kendinizi gösterme, ifade etme olanaklarınızın yöneticiniz tarafından kısıtlanması veya engellenmesi
- Sözüünüzün sürekli olarak kesilmesi
- Kendinizi gösterme, ifade etme davranışlarınızın yöneticileriniz, meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler tarafından kısıtlanması veya engellenmesi
- Herkesin içinde veya birebirde yüzünüze bağırılması ve yüksek sesle azarlanmanız
- Yaptığınız işin/işlerin sürekli eleştirilmesi
- Özel yaşamınızın sürekli eleştirilmesi veya alaycı şekilde ifade edilmesi
- Telefonla rahatsız edilmeniz
- Sözlü olarak tehdit edilmeniz
- Yazılı olarak tehdit edilmeniz
- Jestler ve bakışlar yolu ile iletişimin reddedilmesi ve tehdit edilmeniz
- İmalar yolu ile ilişkinin reddedilmesi

ABD’de yukarıda belirtilen davranışlar genellikle işverenin inisiyatifin de olarak görülür.

2.1.2.2 İkinci grup

Sosyal İlişkilere Saldırıları;

- Sizinle konuşulmaması veya iletişim kurulmasının ret edilmesi
- Birileriyle konuşmanızın ve başkalarına ulaşmanızın engellenmesi

- Size diğerlerinden ayrı değerlendirilmiş farklı bir iş veya iş yeri verilmesi
- Aynı birimdeki veya görevdeki arkadaşlarınızın sizinle konuşmasının yasaklanması
- Sanki orada yokmuşsunuz gibi görmezden gelinmesi

ABD’de yukarıdaki davranışlar genellikle işverenin inisiyatifin de olarak görülür.

2.1.2.3 Üçüncü Grup

İtibarınıza Saldırılar;

- Sizin hakkınız da arkanızdan kötü konuşulması.
- Sizin hakkınız da asılsız söylentilerin çıkarılması ve ortada dolaşması.
- Sizin olduğunuz veya olmadığınız ortamlarda gülünç durumlara düşürülmeniz.
- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılması.
- Psikolojik değerlendirme geçirmeniz için size baskı yapılması.
- Bir özrünüz ile alay edilmesi.
- Özel yaşamınız ile alay edilmesi.
- Milliyetiniz ile alay edilmesi. Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanmanız.
- Çabalarınızın yanlış değerlendirilmesi ve küçültücü şekil de yargılanması.
- Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi ve sorgulanması.
- Alçaltıcı, rencide edici isimler ile anılmanız.

ABD’de yukarıda belirtilen davranışların bazıları 50 eyalette uygulanan kanunlar ile yasaklanmıştır.

2.1.2.4 Dördüncü Grup

Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Saldırılar;

- Size hiçbir özel görev verilmemesi.
- Size verilen görevlerin geri alınması, kendinize yeni bir iş oluşturmanızın engellenmesi.
- Sürdürmeniz için size anlamsız, değersiz, basit işler verilmesi.
- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren basit işler verilmesi.

- Bu işi becerebilecek misin, yapabilecek misin şeklinde söylemler ile tarafınızın aşağılanması.
- İşinizin veya görevinizin sürekli değiştirilmesi.
- Öz güveninizi olumsuz etkileyecek işler verilmesi.
- İtibarınıza gölge düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler verilmesi.
- Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunması.
- Evinize ya da iş yerinize zarar verilmesi.

ABD’de yukarıda belirtilen davranışlar genellikle işverenin inisiyatifinde olarak görülür.

2.1.2.5 Beşinci grup

Kişinin Sağlığına Saldırıları;

- Gözünüzü korkutmak için hafif de olsa şiddet uygulanması.
- Fiziksel olarak tarafınıza zarar verilmesi.
- Doğrudan cinsel tacize maruz kalınması.
- Fiziksel olarak göreviniz olmayan ağır işler yapamaya zorlanmanız.
- Tarafınıza fiziksel şiddet tehditleri yapılması.

Bu tür davranışların tamamı, ABD’de 50 eyalette yasaklanan davranışlardır.

2.1.3 Mobbingin aşamaları

Mobbing olayında asıl vurgulanması gereken nokta, mobbingin, zaman ilerledikçe gerçekten acı veren, rahatsız edici davranışlar süreci olarak oluştuğudur. Gizlice ve sinsice başlar ama öyle hızla devam eder ki, artık geri dönülemez noktaya ulaşır. Olaylar, bir hortum gibi sarmal biçiminde gittikçe hızlanır. Mobbing olaylarının yaşanmasını Leymann, beş aşama olarak belirlemiştir.

Anlaşmazlık: Çok kritik bir durumda ortaya çıkar. Çatışma yaşanmış olup bu çatışma sürekli yaşanacağı düşüncesi mobbinge dönüşme oranını artıracaktır. Henüz mobbing değildir. Küçük sözlü sataşmalar ile iş ortamındaki ‘ayağı kaydırılacak’ kişinin dayanıklılığı test edilir. Burası kritik noktadır. Mobbinge maruz kalma ihtimali olan kişi bu noktada sağlam durur kendini iyi savunur

veya kendinin çetin ceviz olduğunu gösterebilir ise mobbing olayının başlama ihtimali düşüktür.

Saldırgan Eylemler: Fırsat buldukça saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar başlar. Artık mobbing dinamiklerinin harekete geçtiği görülür. Eğer kurban pasif görülürse sürekli sözlü taciz, şakalar ile mağdurun küçük düşürülmesi, hakkında dedikodu çıkarma, toplantılarda söz hakkı vermeme ya da azarlama yoluyla bastırılma, görmezden gelinmesi gibi durumlara maruz kalır.

Yönetimin Katılımı: Eğer tacizi uygulayanlar iş arkadaşlarıysa, mobbing mağdurunun durumu bir üst kademeye kadar taşınması mağdurun ortamdaki dışlanmasına neden olabilir. Mağdurun yetkilerin kısıtlanması, saf dışı bırakmak için geliştirilen sistemli taktikler (en az altı ay) karamsarlığa ve hata üstüne hata yapmaya yol açarak kişinin iş veriminin düşmesine, kendine olan güvenin sarsılmasına neden olur. Kendine güvenini yitiren mağdurun, sosyal iletişimin bozulmasına, yönetimle ve iş arkadaşlarıyla arasının bozulmasına depresyona girmesine neden olur. Yönetim, ikinci aşamada mobbing olayında doğrudan yer almamışsa da, bu durumu yanlış yargılayarak, propagandadan etkilenir ve bu negatif döngüde işin içine 3. aşamada girer.

Zor veya Akıl Hastası Olarak Damgalanma: Bu aşama çok önemlidir.

Çünkü kurbanlar çok zor bir kişiliğe sahiplermiş gibi görülürler veya akıl hastasıymış gibi damgalanırlar. Yönetimin yanlış değerlendirmesi ve sağlık uzmanlarının tedavi süreci, bu negatif döngüyü hızlandırır. Mobbing olayında yaşanan psikolojik saldırı özellikle bayanlarda aktif veya pasif cinsel tacize kadar uzanabilir. Mağdurun ruhsal çöküntü yaşaması, kendine güvenini kaybetmesi, değerlerin yitirilmesi ve tahammülün kalmaması gibi durumlar bu aşamada yaşanmaktadır. Hemen her zaman, bu aşamada oluşan davranışların sonunda, işten kovulma veya zorunlu istifa yer alır.

İşine Son Verilme: bu aşamada mobbing mağduru işine son verilmiş kişi, travma sonrası davranış bozukluğunu yaşamaya başlar. Kovulmadan sonra ise duygusal olarak gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar yani depresyon süreci ortaya çıkar ve hatta bu hastalıkların yoğunluğu artar(Dvenport, Distler, Elliott, 2003). Mobbing mağdurunun işten ayrılma sürecini yaşadığı Örgüt,

mobbingi görmezden geldiği, yaşanan olaylara göz yumduğu, hatta kışkırttığı için, mobbing uygulayıcısının, çok sayıda ve örgütsel gücü arkasına alarak mobbing mağduruna saldırması durumunda, mobbing mağduru kendini, çaresiz görür, etkisiz görür, yenilgiyi kabul eder ve mobbing süreci tamamlanmış olur. Üst yönetimin mobbingi görmezden gelmiş olması, hatta mobbingi teşvik etmesi, sendromun büyümesine neden olmuştur. Yukarıda saydığımız faktörlerden de anlaşılacağı üzere mobbing olayı kısaca; inancı, uyrugu, yaşı, ırkı, cinsiyeti veya herhangi bir nedenle kurbanı rahatsız etme ve her türlü kötü muameleyle başlayan ve derinleşen sistemli bir saldırganlıktır. Mobbing süreci, ya kişinin benliğini öldürüp koşulsuz itaatini sağlamakta veya istifasıyla sonuçlanmaktadır. Görüldüğü gibi ufak tefek ve basit gibi görünen davranışlar ile başlayan bu davranışlar bir araya geldiğinde sonucu çözülmeyecek sonuçlara sebep olmaktadır.

2.1.4 Mobbing sendromu

Mobbing yaşandıkça, çeşitli unsurlar da etkileşime girer ve kişinin sağlığının bozulmasına neden olur. Hem de öyle etkiler ki kişiyi intihara kadar götürür. Mobbing sendromu, haksız ithamlar, küçük düşürmeler, aşağılamalar genel tacizler, duygusal baskılar yoluyla bir kişiyi iş yerinden dışlamayı amaçlayan, kötü niyetli bir davranıştır. Zaten ülkemizde biri aşağılandı mı, diğerlerininde onun üzerine gitmesi gibi bir yanlış, söz konusudur, bu durum yanlış olsa bile destek verenler kendilerine üst yönetim arasın da yer bulmak için bu yanlışın uygulanmasını kendilerine hak görürler. Mobbing uygulayan kişinin, yöneticileri; örgütü, üstleri, eşitleri veya astlarından birinin öbürlerini de, sistemli ve sıklıkla, mobbing benzeri davranışlara örgütleyerek mobbing mağduru kişiye karşı, cephe (çeteleşme) oluşturması da çok önemlidir. Örgüt, mobbing uygulayıcısının bu davranışın; karşısında ki, çok sayıda ve güçlü kişi/kişiler karşısında, kendini, çaresiz görür ve mobbing gerçekleşir. Netice, mağdurun; fiziksel veya zihinsel sıkıntı yaşaması veya hastalığa yakalanması, sosyal sorunlar ile karşılaşması ve en çok da, işten çıkarılma yani kısacası zarar görmesidir. Devamında ise stres, depresyon ve bazen intihar ile sonuçlanabilir.

2.1.4.1 Mobbing Sendromunu Olumsuz Etkileyen On Temel Etmen(Kılıç; 2006).

Personellerin Şerefi, Doğruluğu, Güvenilirliği ve Mesleki Yeterliğine Saldırıları; Kişinin imajını, benliğini, mesleki ahlakını ve yeterliğini küçültücü, rencide edici, alçaltıcı davranışlar vardır. Mesleki yeterlilik sorgulanır “Bu işi başarabilecek misin?, Bu görevi yerine getirebilir misin?” gibi sorular ile o kişiye güvenilemeyeceği anlamın da izlenim verilir. Kişi ne yaparsa yapsın ne kadar başarılıda olsa yaptıkları iş değersizdir. Çünkü kişinin benlik duygusu kaybolmuştur. Kimi zaman “Sen bu işin uzmanı değil misin bana niye soruyorsun? Derken kısa bir süre sonra ise “Kardeşim bana bir şey sormadan hareket etmeyeceksin, benim her şeyden haberim olacak” çelişkisi ile büyük baskılar uygulanır.

Küçük Düşürücü, Olumsuz, Taciz Edici, Yıldırıcı, Kötü Niyetli ve Kontrol Edici İletişim; Burada mobbing uygulayıcısının gayesi kurbanı gizli veya açık olarak saldırmak akabinde herkesi korku salarak kontrol altına almaktır. Böylece kontrolü ele geçirdikten sonra ise yaklaşımını değiştirir ve aniden iyiliksever maskesine bürünerek mobbing de yer alanlardan bazılarını imkanlar dâhilinde ödüllendirir veya yakınlık gösterir. “Bak arkadaşın durmuş bey başardı ve gömlek hediye aldı.” Böylece kurbanı karşı toplu hareket başlatılmıştır.

- Yüzünüze gülünmesi “Bunu başarabilirsin değil mi?”
- Hakkınızda uygunsuz şakalar yapılması. Lakap takılması. “Satıcı olduğun söyleniyor ancak bura da bizi satmazsın her halde”.
- Söylentiler çıkarılması “Sanırım sorunları var” “Ailevi sorunları olabilir.”
- Kişiliğinize karşı kurmaca bir olay geliştirilmesi. “Gördünüz mü bakın konferansta sorduğu soru bizi satacağı anlamına gelir.”
- Mesleki yeteneklerinizin sorgulanması ve eleştirilmesi.
- İş için gereken bilgilerin saklanması.
- Fiziksel veya sosyal olarak izole edilmeniz. “Elleri titriyor eminim uygunsuz bir şeyler kullanıyor.”
- İşinizle ilgili sizden habersiz toplantılar yapılması. Kural ve düzenlemelerin sık sık değiştirilmesi. – Bekçi “Müdür bey bundan sonra bu

şekilde olmasını istedi. Kusura bakmayın.”. tarafınıza verilen talimatın yönetici tarafından değil de yetkisi bulunmayan kişilerden öğrenmeniz.

- Tarafınıza gelen ve giden mektuplarınızın veya e-postalarınızın kontrol edilmesi.
- Zor işler için tarafınıza sınırlı zaman verilmesi.
- Tarafınızın yetki ve sorumluluklarınızın daraltılması. Sizden alınan işlerin sizden daha düşük nitelikli kişilere verilmesi.
- Bağırma, kapıları çarpma ve masa yumruklama gibi saldırgan tavırlar sergilenmesi.
- Geceleri ilgisiz konularda telefonlar almanız.

Dolaylı Veya Doğrudan, Açıkça veya Gizli Yapılması; Dolaylı Veya Doğrudan, Açıkça Veya Gizli yapılan bir takım davranış şekilleri şöyledir.

- Tarafınıza hiç kimseden yardım eli uzatılmaması.
- Tarafınıza verilen vaatlerin yerine getirilmemesi.
- Göz teması kurulmaması, göz göze gelmemek için belirgin çaba sarf edilmesi.
- İlişkilerin en aza indirilmesi veya toptan kaldırılması.
- Görmezden gelinmeniz veya yok sayılmanız.
- Küçük düşürücü jestler yapılması.
- Arkanızdan konuşulması.
- Telefonsuz bir odaya geçirilmeniz.
- Size tanınan imkânların belirgin olarak kısıtlanması veya engellenmesi.
- İşinizin bunu yapacak yetenekte olmayan kişi/kişilere kontrol ettirilmesi.
- Anlamsız ve karışık mesajlar almanız.
- Tutarsızlıkla suçlanmanız.
- Destekçilerinizin gözünden de düşürülmeniz.
- Yetki ve sorumluluklarınızın azaltılması veya tamamen kaldırılması.
- Tarafınıza anlamlı işler yerine anlamsız veya küçük düşürücü işler verilmesi.
- Hiçbir görev ve sorumluluğun tarafınıza verilmemesi.

- Üstlenmeye yeteri kadar hazır olmadığınız bir zaman da tarafınıza büyük görevler verilmesi.
- Özel yaşantınıza saldırılar yapılması. “Senin çocukluğuna inilmesi gerekir”.

Mobbing Olayının Bir veya Birkaç Saldırgan Tarafından Yapılması

“**Akbabalık**”; Süreç bir kişi tarafından başlatılmış olmakla beraber bir süre sonra birkaç kişi olarak devam edebilir. Ana mobbingci; CEO, Yönetici veya hiyerarşik yapıda eşitiniz veya astınız olabilir. Dolayısı ile mobbing olayı şirket yapısına bağlı dikey veya yatay olabilmektedir.

Mobbing Olayının Devamlı Yapılması ve Sistemli Olarak Zaman İçinde

Gerçekleştirilmesi; Mobbingin sıklığı, tekrarı ve süresi kurbanları en fazla etkileyen faktörlerdendir. Mobbing arttıkça ve süresi uzadıkça, etkisi kuvvetlenir. Fakat herkesin mobbinge dayanma sınırı değişiktir. Birisi için hala katlanabilir olan bu durum, bir diğeri için çekilmez bir hal, dayanılmaz bir durum alır ve büyük zararlar verebilir.

Hatanın Kurbandaymış Gibi Gösterilmesi; Kurbanın performansı oldukça

yüksek iken, birden bire yetersizmiş gibi, gösterilebilirler veya daha önce şikayet konusu olmayan bazı konular da sorun olarak görülmeye başlar. Kurbanın sağlığı etkilenir, bir takım semptomlar görülmeye başlar. Performans düşüren konsantrasyon bozukluğu sık sık izin almaları neden olur bu da şirket için sorun olamaya başlar. Ayrıca izin almadığı günlerde bile kişi çalışmaktan zevk olmadığından vakit doldurmak amaçlı çalışmakta işleri aksamaktadır. Tüm bunların kişinin iş yerindeki işinin son bulması için hazır bir zemin olarak görülmektedir.

Kurbanın Kafasını Karıştırmaya, İtibarını Düşürmeye, Yanıltmaya

Yıldırmaya, Yönelik Olması ve Onu Teslim Almaya Zorlaması; mobbing mağdurunun çalışma arkadaşları ve yönetim, mobbing mağduruna karşı insanı utandırma eylemlerinde bulunabilirler. Bu durum net olabileceği gibi, üstü kapalı veya açık ve net sözle veya hal, davranışlar ile olabilecektir. Böyle bir durumla karşılaşan mağdur; iş yerinde huzursuz ve çalışma azmi kalmadığından

işten ayrılmayı da gündemine alacağından bu durum işten çıkarılması aşamasını tetikleyecektir.

Kişiyi Dışlama Niyetiyle Yapılması; Kişiyi verilmiş işlerin dışında, kişiyi meşgul edecek basit işlerin acil olarak yapılmasının istenmesi, yine asıl işlerini yapamaması için şirket dışında yapılması için kişinin görevlendirilmesi. Daha sonra ise asıl işlerinin neden yapılmadığının hesabı sorulması veya mağdura karşı hal ve hareketler ile onu görmezden gelme veya yokmuş gibi davranma.

İş Yerinden Ayrılmayı Kurbanın Tercihymiş Gibi Göstermesi; Bu güne kadar kişiyi uygulanmış olan mobbingin kişideki etkisi birikmiş, tehlikeli boyutlara çıkmış olmak ile beraber uygulanan mobbingler uzun sürede yaşandığından bu etkinin mobbing olduğu görülmemektedir. Ancak kişinin ruhsal sağlığının bozulması ise görülmektedir. Görülen neden ise algı ve baskı yönetiminden dolayı kişinin hatasıdır. Yani kişi kendi hatalarından dolayı ve yeteneksizliğin den dolayı bu görevde başarısızdır. Kendisinin olmadığı ortamlarda kendisinin başarısız ve hatalı olduğu konuşulmakta ve kendi savunmasını yapamamaktadır. Herkes bir süre sonra bu kişiyi o gözle baktığından artık kişi de neredeyse inanmaktadır başarısızlığına. Artık bu işten ayrılma düşüncesi de oluşmaya başlamaktadır.

Mobbing Olayının Şirket Yönetimi Tarafından Yanlış Yorumlanması,

Anlaşılmaması, Hoş Görülmesi, Görmezden Gelinmesi, Teşvik Edilmesi ve Hatta Kışkırtılması; Üst yönetimin mobbingin farkında olmaması veya görmezden gelmesi, hatta teşvik etmesi, sendromun büyümesine neden olan en önemli etkidir. Mağdurun olmadığı ortamlarda, yöneticinin mağdur hakkında olumsuz konuşması, üst yönetimin mağdur hakkındaki düşüncelerini etkileyecektir. Mağdurunda bu ortamda bulunmadığından kendini savunamaması bu durumu güçlendirecektir. İlerleyen zamanlarda mobbing mağduru ile karşılaşan üst yönetim, mağduru süzerken veya dinlerken, daha önce mobbing uygulayıcısı tarafından anlatılan söylemlerin “Doğru mu?” “Gerçeklik payı var mı?” gibi düşünceler ile mağduru değerlendirmeleri, üst yönetimin mağdur hakkında etkilendiklerini göstermektedir. Eğer mağdur herhangi bir şekilde hata yapar ve bu hatalı davranış hata denilmeyecek derecede küçük veya basit bir hata bile olsa yani normal zamanda görmezden

gelinebilecek bir hata böyle bir durumda üst yönetimin mağdur hakkındaki düşüncelerini etkileyecek ve “Hımmm X yöneticisinin Mağdur kişi hakkında ki söylemleri doğru imiş.” Şeklinde değerlendirilecektir.

2.1.5 Mobbingin nedenleri

Mobbing davranışı ile alakalı geçmişteki inceleme ve araştırmalar, mobbing davranışlarını uygulayanların kişilik özelliklerine ve bu kişilerin mobbing davranışlarını göstermeye iten motive edici faktörlere odaklanmıştır(Kök; 2006). Bu çalışma ve araştırmaların bir kısmı, mobbing hareketlerini teşvik eden faktörlerle ilgilenmiştir(Kök; 2006). Güncel inceleme ve araştırmalarda ise, iş ortamındaki olumsuz davranışların potansiyel olarak hedef aldığı kişilerin, yani mobbinge uğrayan mağdurların özellikleri incelenmeye başlanmıştır(Aguino, Byron; 2002). Dieter Zapf'a göre, mobbingin sebepleri ile alakalı olarak, medya ve bazı işverenlerin oluşturduğu bir grup, mağdurların mobbing mağduru olmalarından, kendilerinin sorumlu olduğunu ifade etmiştir. Bazı hekimler ve klinik psikologlar da bu görüşü ve tezi desteklemektedir. Birçok olayda rapor edildiği üzere, hekim ve psikologlar, mağdurların semptomlarının, mağdurların ifade ettiği gibi iş yerindeki mobbing davranışlarından kaynaklandığına inanmamaktadır. Dahası, şikâyetçi davranış ya da genel endişe hastalığı şeklinde teşhisler konulmakta; bu rahatsızlıkların mobbing süreci gerçekleşmeden önce var olduğu ve mobbing olayının gerçekleşmesi ile rahatsızlıkların arttığı ileri sürülmektedir. Leymann ise, organizasyonel nedenlerin özellikle de iş organizasyonu ve liderlik problemlerinin mobbinge sebebiyet verdiği görüşünü savunmaktadır(Zapf, 1999). Leymann, mobbing olayının nedenlerini üç başlık altında incelemiştir(Leymann; 2005). Organizasyonun kendisi, zayıf çatışma yönetimi ve mağdurun kişiliği şeklinde belirtmiştir.

2.1.5.1 Organizasyon

Bu konuda yapılmış olan yaklaşık 800 adet olay üzerinde yapılmış çalışması sonucunda bir şablon çıkarılmıştır. Bütün olaylarda, oldukça zayıf organize edilmiş üretim ve/veya iş metotları ile neredeyse aciz ve ilgisiz yönetimlerle karşılaşmıştır. Zayıf olarak organize edilmiş çalışma yerleri olarak, dini organizasyonlar, hastaneler ve okullar bu çalışmalarda tespit edilmiştir.

İncelenen mobbing olaylarından birinde, bir hastanede bulunan hemşirelerle yapılan görüşmeler sonucunda, patronlarının kim olduğunu bilmedikleri ortaya çıkmıştır. Bir hastanede oluşan en az iki paralel hiyerarşi yapısı vardır. Biri, doktorlar tarafından temsil edilir ve doktorlar teşhis ile tedaviye karar verme işleminden sorumludurlar, diğeri ise, hemşirelerden oluşur ve tedavi işleminden sorumludurlar. İki hiyerarşinin de yöneticileri vardır; direktifler verirler. Her iki yönetici de bir hemşireye ne yapması ya da yapmaması gerektiğini söyleme yetkisine sahiptir. Bazı günler, iş gücü azlığından veya zayıf organizasyon yapısından dolayı iş yükü artabilir. Bazen işleri tamamlayabilmek için yetkisi olmamasına rağmen başka bir hemşirenin talimatlarını yerine getirmek zorunda kalınabilir. Bütün bu durumlar yüksek risk taşıyan durumlardır ve kolaylıkla çatışma ile sonuçlanabilirler. Ortaya çıkan çatışma, grup dinamikleri yoluyla ya askıya alınır ya da çözülür. Aslında çözüm, yönetimden gelmelidir.

2.1.5.2 Zayıf çatışma yönetimi

Birçok yazar veya kişi tarafından İncelenen ve araştırılan “Çatışma” kelimesi, “Organizasyonlarda iki veya daha fazla kişi veya grup arasında, meydana gelen kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahdidiyle yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da idrak farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıklar veya uyumsuzluklar” olarak tanımlayabiliriz. Hiyerarşi de ki iki yönetici den biri, çatışmayı çözmek amacıyla bu mücadelenin içine girerse durum daha vahim hale gelebilir. Çünkü yönetici çatışma içindeki kişilerden birinin tarafını seçmek zorundadır. Leymann’ın tecrübe ve deneyimlerine göre, iki taraftan birini seçme ile durum daha karmaşık hale gelir ve bu durum daha da kötüleşir. Araştırma sonuçlarına göre Leymann, tüm bunların yanında yönetimin de bu münakaşayı görmezden gelmesi ile, çatışmanın daha derinleşebileceği ve tansiyonun daha da yükselebileceğini belirlemiştir. Zayıf yönetim den kaynaklanan performans, görüldüğü üzere, iki şekilde karşımıza çıkabilir: Olaya dâhil olarak durumu daha karmaşık hale getirmek ya da çatışmanın varlığını inkâr etmek. İki davranış şekli de oldukça tehlikelidir ve zayıf yönetim ile beraber çalışma ortamlarında mobbing sürecinin gelişiminin ana sebepleridir.

2.1.5.3 Mağdurun kişiliği

Henüz yapılan incelemelerde; ne okullarda kabadayılık davranışına maruz kalan çocuklarda, ne de iş yerlerinde mobbing mağduru yetişkinlerde, ortak kişilik özellikleri görülmemiştir. Ancak iş yeri hayattaki diğer durumlarla karşılaştırılmamalıdır. Bir işyeri her zaman davranışsal kurallarla yönetilir. Bu kurallardan biri de etkin iş birliğidir ve yardımdır ve çalışanın üstü tarafından kontrol edilir. İş yerinde oluşan çatışma her zaman ortaya çıkabilir. Ancak etkin üretimi arttırabilmek için çatışmanın çözümlenmesi gerekir. Yöneticinin sorumluluklarında biri de böyle bir durumla karşılaştıklarında çatışmanın çok iyi yönetebilmesidir. Bir çatışmanın göz ardı edilmesi durumunda, oluşan çatışmanın bir mobbing olayının yaşanmasına yol açabilir. Çatışma “Özelleştiğinde” ya da bireyler arasındaki birbirinden hoşlanmama derinleştikten sonra, çatışma ile ilgili olarak birisinin kişiliğini suçlamak anlamsızdır. Eğer bir çatışma mobbing serüvenine dönüştüyse, bunun sorumluluğu kesinlikle ve kesinlikle ilk önce yönetime aittir. Çünkü ya çatışma yönetimi, yönetimin gündemine getirilmemiştir veya çatışma gerçekleştiğinde uygulanması gereken organizasyonel politikalarda bir eksiklik vardır. D. Zapf, 1999 yılında yayınladığı makalesinde, mobbinge olayına maruz kalmış mağdurların tespiti için iki kriter belirlemiştir. Birincisi H. Leymann’ın sıraladığı mobbing hareketlerinden birinin, her hafta meydana gelmesi ve bu hareket ve davranışların en az altı aydan beri devam etmesi idi. İkinci kriter ise, mobbinge uğramış mağdurların yapılmış olan ankette tanımlanmış olan mobbinge maruz kaldıkları konusunda mutabık olmalarıdır. Bu araştırmada iki grup denek vardı. Birinci grup Temmuz 1998 ve Ekim 1995 yılları arasında yerel radyolar, gazeteler, mobbing yardım grupları ve bir Alman kuruluşu olan “Society Against Psychosocial Stress and Mobbing GPSM” aracılığı ile ulaşılmış olan 96 kişiden oluşan mobbinge maruz kalmış mağdurlarından oluşmaktaydı. İkinci grup ise, kontrol grubu olarak değerlendirilmiş ve bu projenin üyelerinin tanıdıkları ile birlikte başlayan ve kartopu sistemi ile ulaşılan 37 kişidir. İki grupta bulunan kişilerin yaş, cinsiyet ve eğitim seviyelerinin mümkün olduğunca benzer tutulmuştur. D. Zapf bu araştırma sonucunda mobbing olayının ortaya çıkmasının başlıca sebeplerini belirlemiştir. Mağdurların bakış açısına göre, en çok karşılaşılan mobbing

sebeplerinin başında, organizasyonun kendisi gelmektedir. Organizasyondan kastedilen organizasyondaki hava, yüksek derecedeki stres ve organizasyonel sorunlardır. İş yerindeki Çalışma şartlarında yapılan araştırmalar sonucunda, mobbinge maruz kalmış kişilerin bulunduğu organizasyonlar, kontrol grubunun bulunduğu organizasyonlardaki araştırmalara göre daha yüksek strese maruz kalmaktadırlar ve organizasyonlarında daha az iş kontrolü vardır. Ayrıca organizasyonel hiyerarşide düşük ya da yüksek seviyede olmanın mobbing mağduru olmada bir değişiklik göstermediği de tespit edilmişti. Araştırma sonucunda karşılaşılan diğer bir mobbingin gerçekleşme sebebi ise, mağdurun kendisi ve mağdurun için de bulunduğu sosyal sistemdir. Ankete katılanların sadece %2'si kendi performanslarının olması gerekenin altında olduğunu itiraf etmiştir. Uygulamadaki tecrübe ve deneyimler bu oranın daha da yüksek olması yönündedir. Ayrıca mağdurların, kendi düşük performansları gibi kişisel sebepleri kabullenip kabullenmemeleri de ayrı bir soru olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmada, mobbinge maruz kalan mağdurların kişisel sebeplerine örnek olarak, düşük performansı, sosyal becerilerdeki eksiklikleri, geçinilmesi zor olması, saldırgan ya da sızlanan bir adam olması gibi sebepler sayılmaktadır(Zapf, 1999).

Zapf'ın yapmış olduğu bu çalışma ile elde edilen değerlere bakılarak, bazı kişilerin önceden endişe, depresyon ve bunların olumsuz etkilerine sahip oldukları söylenebilir. Bu mobbing mağdurları buldukları ortamdaki çalışma arkadaşlarından daha düşük seviyede sosyal becerilere sahiptir. Dolayısıyla, bu gruptaki kişilerin mobbing mağduru olmaları daha yüksek bir olasıdır. Çatışmalara çok duyarlı değildirler ve kuvvetli bir sosyal bağ kuramazlar. Çatışma yaşamaları durumunda çatışmalardan mümkün olduğunca uzak durmaya çalışırlar. Eğer kaçamazlarsa bağışlamaya veya görmezden gelmeye daha eğilimlidirler. Tüm bu bulguların aksine, diğer mobbing mağdurları bu özellikleri göstermemektedirler ve kontrol gurubu ile ruhsal kökenli bedensel hastalıklar olan psikomatik şikâyetler haricinde, istatistiki olarak ayırt edilememektedirler. Nihai sonuç ise, nedeni ne olursa olsun mobbingin kuvvetli bir stres kaynağı olması/oluşturmasıdır(Zapf, 1999).

Crawford'a göre ise, işletmelerde yaygın olarak kullanılan kurumsal bağlılık ve sadakat araçları da mobbing olayına neden olabilmektedir. Kurumsal şirkette

yönetici olan kişi yetkilerini kolaylıkla kötüye kullanabilir ve personelin örgüte bağlılığı ile sadakatini kolaylıkla istismar edilebilir. Özellikle, sadakatin disiplin, direktifler ve itaatle eş anlamlı olduğu örgütlerde, mobbing yaşanma olasılığı yüksektir. Ayrıca örgüt içi rekabet, mobbingin en önemli sebeplerinden birisidir(Crawford, 1992). Bunlara uzun süredir bu şirkette çalışmış olması (5-9 sene gibi) tazminat hakkı veya diğer sosyal haklarını alamama düşüncesi de büyük bir etki sebebidir. Böyle bir çalışanın mobbinge maruz olması da çok yüksektir. Çatışma ve iletişim konuları literatür de incelendiğinde, devamlı olarak çatışmanın nedenlerinin tespit edilmesinin güçlüğünden bahsedildiği görülür(Dunnette, Hough, 1992).

İlk olarak, çatışma gelişiminin nedenler zincirinde nerede durulacağı önemli bir sorundur. İkincisi ise, çatışmanın tırmanması ile alakalı olarak, genellikle birden fazla nedenin söz konusu olmasıdır. Mobbingi gerçekleştiren aktörün seçtiği mağdur, genellikle çalışma ortamında oluşmuş olan arkadaş grubunun dışından bir şahıs olur. Burada mobbinge maruz kalmış kişiden kaynaklanan bir sebep söz konusudur. Kimi zaman da diğerlerini rahatsız etmekten hoşlanan bir şahıs dahi mobbingi ortaya çıkaracak çatışma sebebi olabilir. Burada da mobbingi uygulayan kişiden kaynaklanan bir sebep söz konusudur. Yüksek derecede belirsizlik ve yüksek oranda organizasyonel sorunlar olan bir iş yerinde, birini rahatsız etmek daha kolay olabilir. Bu şekildeki çalışma şartları, kişinin birden fazla hata yapmasına neden olabilir ve bu da o şahsa karşı bir silah olarak kullanılabilir. Burada mobbing sebebi olarak, organizasyon karşımıza çıkmaktadır. Mobbing belki daha fazla destek bulabilir. Eğer grup içinde yüksek bir tansiyon varsa; bir günah keçisi bulmak iyi bir paratoner olabilir. Buda mobbingin sosyal sistem açısından bir nedenidir. Tabii bunlar dışında da nedenler ortaya çıkabilir. Bazıları mobbingi ortaya çıkarırken, bazıları da ortaya çıkan mobbingin hızlanmasını sağlayabilir(Zapf, 1999).

Einarsen, Raknes ve Matthiesen'in çalışmasında ise, mobbing ile mücadele de iş kontrolü, iş yükü, rol çatışması sosyal ortam, liderlik, ve rol belirsizliğini kapsayan iş ortamı arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Özellikle liderlik, iş kontrolü ve rol çatışması ile mobbing arasında yüksek korelasyonlar tespit etmişlerdir. (Einarsen, Raknes, Matthiesen, 1994) Pınar Tınaz, "İş yerinde

Psikolojik Taciz” isimli kitabında, mobbing davranışlarının altında yatan gerçekleri sekiz başlık altında toplamıştır(Tınaz, 2006).

- Bireyi, kurumsal yapının kuralını kabul etmeye zorlamak: Bazı şirketlerde özellikle büyük şirketlerde kurumsal yapının varlığı halinde, kurumsal yapı kültürüne bağlılığın artacağı ve böylece güçlü olunacağı inancı hâkimdir. Dolayısıyla, böyle şirketlerde, herkes kurumsal yapının kurallarına uymuyorsa ya uymaya zorlanacak veya gitmek zorunda kalacaktır.

- Düşmanca uygulamalardan zevk almak: mobbing uygulayan insanlarda nefret duygularının yüksek düzeyde olduğu, genellikle kendilerine olan ilgi ve alaka eksikliği, açlık seviyesinde hisseden, zayıf kişilikleri nedeniyle övülmeyi seven ve aşırı şekilde övülme isteği duyan, silik karakterli insanlardır. Düşman yaratma onların doğasında vardır. Bu kişiler, çatışma yaratmadan ve acı vermekten çok hoşlanırlar; şiddetin sürekliliği için ellerinden geleni yaparlar.

Sadece zevk için: Bazı insanlar, sadist yapıda olup başkalarına fiziksel veya psikolojik olarak acı çektirmekten zevk alırlar. Mobbing uygulayıcıları da sadist kişiliğe sahiptirler ve başkalarına yaptıkları eziyetten haz duyarlar.

- İş ortamında can sıkıntısı: Devamlı tekrarlanan ve monoton işlerin yapıldığı ve iş yükü dağılımının adaletsiz olduğu iş ortamlarında kişilerin, sadece bu monoton yapıdan uzaklaşmak veya iş yerinde buldukları zaman içinde meşgul olmak amacıyla mobbinge başvurdukları da görülmektedir.

- Ön yargılı davranmak: Mobbing uygulayıcıları genellikle ön yargılı yapıya sahiptirler. Bu kişilerin ön yargıları, sosyal veya etnik, ırksal, dinsel bir nedene dayanabileceği gibi; hedefteki kişinin elde ettiği bir fırsat, gösterdiği yüksek bir performans, beklenmeyen bir terfi veya ödül, de mobbing uygulayıcılarını harekete geçirir. Bunlar gibi bir neden olmasa dahi, Mobbing aktörüne sevmediği birini anımsatmak bile, saldırıya maruz kalmak için yeterli olabilir.

- Kendilerinin farklı ve ayrıcalıklı olduğuna inanmak: Mobbing uygulayıcıları, kendilerine bağlı olarak çalışan herkesin kendilerinden aşağı düzeyde olan insanlar olarak görürler. Mobbing uygulayıcılarına göre, kendilerinin hesap vermesi gereken bir makam olmadığı gibi, diğerlerinin de

şikayette bulunabileceği bir makam yoktur(Center, 2008). Yüksek derecede başarıya sahip bir ast yöneticinin varlığından tedirgin olup mobbing sürecini uygulayabilir. Ayrıca Mobbing uygulayıcıları, kendi kurallarını kurumsal kural olarak görür. Dolayısı ile kendi kurallarına uymayanları disiplinsizlik, itaatsizlik ve isyankârlıkla suçlarlar.

- Sahip olamadıklarının acısını çıkarmak: Kıskançlık göstermek, Haset etmek, büyük hedefler oluşturmak ve meydan okumalar mobbingin temel nedenidir. Mobbing uygulayıcısı, kendilerinden daha üstün ve daha yetenekli olduğunu düşündükleri şahıslardan korkarlar ve bu şahıslara gösterilen ilgi, alaka ve hayranlık kıskançlıklarını daha da arttırır. Bu durumda, mobbing uygulayıcısının tercih edeceği yol, kendi şahıslarında bulunmayan özellik, yetenek veya maddi şeylerin yani kısaca sahip olamadıklarının acısını, mağdurdan çıkartmaktır. Leymann'a göre, mobbing uygulayıcıları, kendi konumlarını yitirmek adına duydukları korku ve güvensizlik sonucunda, başka bir kişiyi küçültücü, rencide edici, aşağılayıcı davranışlar sergilerler. Bu taraftan ele alındığında, mobbing eylemi, kesinlikle bir nevi kompleksli kişilik sorunudur(Leymann; 2005).

- Bencillik: Mobbing uygulayıcılarının en belirgin özellikleri, kendilerini öne çıkaran ben duygusu şeklinde kendini belli eden davranış bozukluklarıdır. Diğerlerinin zaaflarından ve eksikliklerinden faydalanarak, istediği hedefe ulaşmayı tercih ederler. Bu kişiler duygusal zekâdan yoksundurlar. Bu kişilerin sahip oldukları ben odaklı kişilik yapısı yani benlikleri, ruhsal yönden sağlıklı kişide olması gereken empati ile iletişim yeteneğinin oluşmasını engellemiştir. Hatalı personel seçimi ve işe alım süreci, örgütte bir çok pozisyondaki makamları elde edebilmek için çalışan personel arasında yaşanan acımasız ve şiddetli rekabet, mobbingin örgüt içinde ortaya çıkması, örgüte veya var olan yönetime bağlı temel nedenleridir. Bunlara ek olarak, kurumda mobbing olayını ortaya çıkaran temel kurumsal ve yönetsel nedenler arasında kurumun içinde disiplinin sağlanmaması, insan kaynakları maliyetlerinin çok düşük düzeye çekilmesi, kapalı kapılar ardında karar verilen politikaların uygulanması, iletişim kanallarının çalışmaması veya yetersiz olması, oluşan çatışma karşısında çözüm yeteneklerinin zayıflığı, yetersiz liderlik vasıfları, takım çalışmasının olmaması veya işlememesi, kurum içinde

eğitime ve gelişime önem verilmemesi gibi etkenlerde büyük rol oynamaktadır(Laçiner, 2006).

2.1.6 İş yerinde mobbingin nedenleri

şirketlerde yaşanan mobbing olayının kesinleşmiş ve açık nedenleri olmamakla birlikte, pek çok yaşanan mobbing olayını kişisel kıskançlıklar, haset ve bencilik gibi duygular tetiklemektedir. şirketler büyüdükçe ve sorumluluk arttıa daha iyi görevler, daha çekici mevkiler ve makamlar doğal olarak da daha yüksek maaşlar mobbing olayının ortaya çıkmasını tetiklemektedir. alışan kişiler yalnızca özellikleri yetenekleri ve başarıları nedeni ile değil, aynı zamanda buldukları iyi mevkiler ve makamlar veya çalışanlar arasındaki şihretleri nedeni ile de mobbinge maruz kalmaktadırlar. Su istimal ve adam kayırma ile gerçekleşen tayin ve terfilerle makam ve mevki sahibi olan yöneticiler, zaman geçtikçe yeteneksizlikleri ortaya çıkınca bu görevlerinden alınabilmektedirler. alışan rgt içinde bu yöneticilerin yeteneksizliklerini meydana çıkarmak için çaba sarf edecek potansiyel şiddet uygulayıcılar her zaman bulunabilmektedir. Eğer yukarıda belirtilmekte olan durumun aksine mobbing mağduru kendi özellikleri, yetenekleri, sağlam duruşu ve sağlam kişiliği ile birinci plana çıkıyor ise, bu durum mobbinig uygulayıcısını oldukça rahatsız eder ve saldırıya geçmesine sebep olur. Çünkü mobbinge uğrayan mağdurun yeteneği, mobbing uygulayıcısının iftira, yalan, karalama ve göz boyama üzerine kurduğu konumunu sarsmaktadır. Böyle durumlarda mobbing uygulayıcısı kendi bastığı dalın kesilmekte olduğu düşüncesi ile ve adeta can havli ile kendi durumunu sarsan dürüst, alışkan ve onurlu mobbing mağduru olan kurbanı karşı saldırıya geçer. Mobbing uygulayıcısının bu davranış ve tutumunun arkasında yatan temel güdü bir türlü yenedemediği hasedi ve kıskanlığıdır(Tutar, 2004). Mobbing, iş yerinde “İnsanların kendilerine olan güvenlerine ve saygılarına karşı olan bir saldırıdır(Leymann; 2005). Mobbing uygulayıcısının asıl amacı, mobbing mağduru olan kurbanı kendi iradesine bağımlı hale getirip, kendi kişiliğini şartsız, koşulsuz kurbanın kabul etmesini sağlamaktır. Kişi bu taktikle, kurbanın kendisine olan saygısını kaybetmesini sağlıyarak yani benliğini öldürerek, mobbing uygulayıcısı olarak kendisine karşı saygılı ve terbiyeli olmasını ve şartsız itaatini sağlamayı amaçlamaktadır(Tutar, 2004). Aynı alışma ortamında, tetikleyici bir hadise birdenbire bir çatışma

haline gelebilmektedir. İletişim sisteminin çalışmadığı bir çatışma ortamı, zamanla sebepsiz yere sistematik bir hal alabilmektedir. Olayların devamında gelişen karalama ve güç odakları çekişmeleri ile mobbingin olayının başlangıç temelleri atılır. Çatışmanın nedeni ne olursa olsun yani ister bir anlaşmazlık, isterse iş yönetimi ile ilgili olsun, isterse birilerini rahatsız etmek olsun, sebep yeni bir yönetici veya iş arkadaşı ya da kişiliklerin veya değerlerin zıtlaşması olsun, fark etmez, herhangi bir olay mobbing olgusunu harekete geçirir(Davenport, 2003).

Tüm bu olaylar yaşanırken yönetici olan mobbingci, mobbing mağdurunun bulunmadığı ortamlarda, mobbing mağduru hakkında olumsuz konuşmakta ayrıca mobbing mağdurun özelinde yaptığı herhangi bir işi ve/veya davranışı veya iyi niyetle yaptığı bir işi ve/veya davranışı olumsuz olarak anlatmakta, sanki bir şeyleri ispat edermişçesine mobbing mağdurunu olumsuz olarak tanıtmaktadır. Mobbing mağduru ise bu ortamlarda bulunmadığından (toplantılarda, yöneticiler arasındaki özel görüşmelerde v.b.) kendisini savunamamaktadır. Bu olumsuzluklar karşısında mobbingcinin görüştüğü diğer yöneticiler ve üst yöneticiler de mobbing mağduru hakkında olumsuz düşünceler taşımaktadır. Böylelikle yönetim kısmı da, mobbing olayına katılmakta bir süre sonra ise mobbing mağduru hakkındaki anlatılanların etkisi derecesine göre yöneticiler mobbinge destek vermeye başlamaktadırlar. Sorun çatışmanın nedeninin belirlenememesi ve bunun üzerine gidilememesidir. Böylece çatışma kolay kolay yatışmaz, hatta şiddetlenebilir. Çünkü kurban şirket içinde bu çatışmanın adresi olan kişiyi bulamamaktadır. Buda çatışmayı daha da içinden çıkılmaz bir hale sokabilmektedir. Mobbing her şirkette ve her türlü kuruluşta gerçekleşebilmektedir. Fakat gerçekleştirilen çalışmalar ve araştırma sonuçları, mobbing olayının kar amacı gütmeyen örgütsel yapılar ile okullar ve sağlık sektöründe, kar amacı güden şirketlere ve büyük firmalara göre çok daha yaygın olduğunu göstermektedir. Küçük ve kar amacı olmayan örgütler, genellikle işletmecilikten pek anlamayan kişiler tarafından yönetilmekte dolayısıyla devamlı olarak gelen parasal baskılar da mobbing olayının daha fazla gerçekleşmesine neden olabilmektedir. Kar amacı güden ve yeterli sermayesi bulunan büyük şirketlerde ise genellikle modern işletmecilik yöntemleri kullanılmakta ve gelişime ve eğitime önem veren ve performans

ölçütü kar olan bölümler bulunmaktadır. Bu tür örgütlerde mobbing olayının gerçekleşmesi ancak yönetim tarafından izin verilen noktaya kadar gerçekleşebilmektedir. Bu kurumlarda mobbingi engelleyebilecek doğal ve etkili engel örgütsel liderlik ve etkili şikâyet prosedürleri olabilmektedir. Söz konusu iki unsur, mobbing olayını daha başlardayken tespit edilecek ve önlenecek ve bu duruma karşı önlemler alınmasını sağlayabilecektir(Dvenport, 2003).

2.1.7 Organizasyon kültürü ve yapısının mobbing üzerine etkileri

Kurumlardaki organizasyon kültürü ve yapısı, kurumlardaki mobbingi harekete geçiren faktörlerinden biridir. Kurum kültürü çalışan personeller tarafından paylaşılan, neyin iyi, neyin kötü, hangi tür davranışlar kabul edilebilir veya kabul edilemez olduğuna dair ortak değerlerden oluşmaktadır. Söz konusu değerler, herhangi bir kitapta yazılı olmadığı gibi, çalışanlara verilen eğitim programlarında da yer almamaktadır, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir, düşünce ve inançlardan oluşmaktadır. Örgüt içinde anlatılan hikâyeler, masallar, gerçekleşen olaylar veya belirli bir kişinin yaptığı bir davranış, nesilden nesile bir efsane olarak geçmekte ve çalışanlar bunları duyarak örgütün değerlerini öğrenmektedirler(Özkalp, Kırel, 2005). Örgüt politikaları, örgüt prosedürleri, kültürü, örgütlerin yapıları ve örgütsel amaçlara çalışan personellerin bakış açılarını içeren değerlerden oluşmaktadır. Örgüt kültürü, örgütün insan unsurunun katkılarının arttırılması amacıyla oluşturulur. Bir örgüt kültürü yukarıda anlatılan değerlerle harmanlanıp oluşturulmazsa; çatışma yaşanan ortamlar, ahlaki değerlerden yoksun çalışma ortamları, yoğun stres ve kişilik bozukluğu örgütsel kültürün değişmez bir parçası haline gelebilir. Temsil yeteneği yüksek derecede olan bir örgüt kültürü, mobbing olayının ortaya çıkmasını ve yaşanmasını zorlaştırır; temsil yeteneği zayıf derecede olan bir örgüt kültürü ise, örgütsel mobbing olayının ve yaşamının kaynağı olur. Kihle 1990, Leymann 1992, Becker 1995 ve Niedl tarafından 1995’de yapılan yaklaşık 800 araştırma hemen hemen aynı sonuçları vermektedir. Gerçekleşen bu araştırmalarda oldukça başarısız olan organizasyonlar veya çalışma yöntemleri yanlış, ilgisiz ve desteksiz yönetimler ortaya çıkmıştır. Örnek olarak hastanede gerçekleştirilmiş olan bir çalışma ele alınır; kendisi ile görüşülmüş olan bir kaç hemşire ilk amirlerinin kim olduğunu gerçekte bilmediklerini ifade

etmişlerdir. Bir hastanede en az iki paralel yapı vardır. Bir tanesi tabipler tarafında temsil edilen ve teşhis ve tanımlama sorumluluğundaki yapı, diğeri ise tedavinin yapılmasından ve gerçekleşmesinden sorumlu hemşireler arasındaki yapıdır. Her iki yapıda da hemşirelere talimat ve emir veren üstleri vardır. İş gücündeki bu yetersizlik ile beraber kötü organizasyon yapısı nedeni ile yüklenilen iş yükü artmaktadır. Bu durum genellikle bir işi sonuçlandırma yerine, o işin yapılacağına emrini veren bir grup yetkisiz hemşirenin emirlerini, üstlenebilen bir potansiyel mobbing mağduru kurban olarak seçilmiş hemşirelerin bulunması ile sonuçlanmaktadır.

Bu tür örgütlerde işlerin yapılabilmesi için, daha çok gayri resmi ve kendiliğinden meydana gelen liderliklere gereksinim duyulmaktadır. Bu tür gayri resmi prosedür veya kültürde hemşirenin bu emir ve talimatları kabul edip etmeyeceğinin net bir kuralı da yoktur. Bütün bu örgütsel yapılarda aslında çok yüksek riskli ve kolaylıkla çatışmaların ve anlaşmazlıkların ortaya çıkabileceği yapılardır. Bu tip yapılarda anlaşmazlığın ortaya çıkması halinde bu anlaşmazlığın devam etmesi veya kısa sürede çözümlenmesi, çatışmanın gerçekleştiği ortamın yöneticilerinin yönetim becerisine ve eğitimine değil, genellikle mevcut grubun dinamiklerine bağlıdır. Özellikle yalnız kadın personellerin olduğu ortamlarda, kadınlar sosyal destekleyici grup dinamiklerine daha bağlı olduklarından anlaşmazlıklar ve çatışma yaşanması daha hızlı gelişebilmektedir(Leymann; 2005). Organizasyon yapısındaki zayıf yönetimler de mobbing olayının yaşanmasını tetikleyen bir diğer etkidir. Organizasyon yapısındaki yöneticiler, gerçekleşen mobbing olayında ki çatışmayı yönetmek yerine, bu olaydaki çatışmanın bir parçası olmayı tercih ederse, organizasyondaki çatışma, anlaşmazlık daha da içinden çıkılmaz bir hal alabilmektedir. Eğer yönetici oluşan problemi çözmek yerine, mobbing yaşanan olayın içinde etkin bir şekilde yer alırsa, aynı zamanda taraf da tutmuş olmaktadır. Organizasyonun uygun olmayan kültürel yapısı, personeller için stresin yaşanması, çatışma ortamının oluşması ve mobbing kaynağıdır. Organizasyon kültürünün, bir örgütsel sorun kaynağı olması, kültürel kodların çalışan personellerin değerlerine göre oluşmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışan personellerin değerlerine rağmen oluşturulan örgütsel kültürün düzenleyici bir özelliği olması mümkün değildir.

2.1.7.1 Kötü yönetim

Brodsky; 1976 yılında mobbingin temel amaçlarını; örgütte disiplinin oluşturulması ve sağlanması, verimliliğin artırılması ve askeri örgütlerdeki gibi koşullu refleks oluşturulması olarak tanımlanmıştır. halbuki günümüzde böyle bir ifade ancak ve ancak kötü yönetimi anlatabilir. Kötü yönetim ise Mobbinge ortam hazırlayan şartların oluşmuş halidir diyebiliriz. Mobbinge ortam hazırlayan kötü yönetimin diğer özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- Örgütte aşırı hiyerarşik yapı.
- İnsan kaynaklarına yapılan harcamalarının büyük ölçüde azaltılması.
- Kapalı kapılar ardında uygulanan politikalar.
- Örgüt içi iletişim kanallarının pasif çalışması veya etkili çalışmaması.
- Örgütte yaşanan çatışmanın ve sorun çözme yeteneğinin zayıflığı veya etkisiz çatışma ve sorun çözme yönetimi.
- Şikâyetlerin yönetim tarafından ciddiye alınmaması ya da görmezden gelinmesi.
- Liderlik özelliği olmayan yönetim ve “Günah keçisi” anlayışının yaygınlaşması.
- Takım çalışmasının yetersiz olması ya da hiç olmaması.
- Eğitimin farklılığının önemslenmemesi.

Kötü yönetim uygulamalarının temel özellikleridir.

Mobbing süreci genellikle bütün örgütlerde benzer neticeleri meydana getirmektedir. “İyiler” bu süreçteki uygulamalar ile örgütten bir şekilde uzaklaştırılır, “Kötüler” ise yerinden oynamaz veya terfi ettirilir. Böyle bir neticenin meydana gelmesi kesinlikle yöneticilerin sorunları görmezden gelmesi hatta inkâr etmesi ile alakalıdır. Çünkü sorunlara çözüm arama yerine yalanlama en kolay yoldur. Bu duruma çoğunlukla yönetimin aciz kaldığı örgütlerde rastlanmaktadır.

2.1.7.2 Stresli İş Yönetimi

Çalışma ortamında devamlı olarak stres bulunması, şirketin her seviyesinde ve her biriminde çalışan personellerin etkilenmesine yol açacağı gibi her bireyin

mobbing uygulayıcısı adayı olabileceği ihtimalini de doğurmaktadır. Bu stres ortamı sürekli artama eğilimi gösterirse eğer üst yönetim tarafından baskı altında tutulan yöneticilerce yıldırma eylemleri gerçekleştirilebilecek akabinde onlarda altındakilere bu baskıları yansıtacaklardır. Yukarıdan gelen baskı astlara aynı derecede iletilir ise işin tümünde stresli iş yönetimi bizzat görülebilmektedir. Aynı şekilde astlar da yöneticiler gibi stresleri nedeniyle sorumlu oldukları yöneticisine karşı tepki derecesine göre adeta başkaldırarak yukarıya doğru gerçekleşen yıldırma eylemlerine başlayacaklardır. Gerçekleşen stresli iş yönetimi ile hatalar ve yanlışlar, yönetim ve astalar arasında çatışmayı ve dolayısı ile mobbingin ortaya çıkmasını tetikleyecektir.

2.1.7.3 Yalın Organizasyon ve Yeniden Yapılama

Yatay organizasyonlarda, kendi çıkarları ve benlik duyguları için makama ve mevkie önem veren insanlar, makamlarını ve mevkilerini kaybetmemek için mobbinge başvurarak başkalarının huzurunu bozacak yollara başvurumaktadırlar. Böyle davranarak kendi şanslarını arttırmayı hedeflemektedirler. Kurumlar zaman zaman yeniden yapılanma kararları almakta ve kurumlardaki yeniden yapılanmalarda doğal olarak bir takım değişiklikler meydana gelmektedir. Bunlar yerinde ve genelde kaçınılmaz kararlardır. Ancak bazı mevkilerin kaldırılması veya yeni mevkilerin yer alması gibi kararlarda alınmakta. Rekabetçi ortamlarda, kendi işini kaybetmekten korkanlar, makam ve mevkileri için savaşım verirler. Ancak bu savaş rekabet yerine karşı tarafa zarar verici ve genelde adil olmayan bir savaştır ve mobbing olayının ortaya çıkışı anlamını taşımaktadır. Kendileri çıkarılmaktansa başkalarına mobbing yapmaya başlayabilmektedirler. Bu yönelmeler şirket içerisinde yeni mağdurların ve yeni çatışmaların orta çıkmasına neden olacaktır. Belki de bu süreç sürekli artarak yeni mobbing uygulayıcısı ve mobbing mağdurlarını ortaya çıkaracaktır.

2.1.7.4 İş Yeri Lobileri

Kurumsal kültürün çok zayıf olduğu, sağlam temellere dayanmayan ve yüklenilmiş bir misyon hedefi bulunmayan kurumlarda; kıdem, terfi, iş ahlakı, performans yönetimi, yetkinlik değerlendirmesinin yerini alan iş yeri lobileri bir adaletsizlik olarak tanımlanabilir. Değişik kurumlarda, çok değişik lobicilik faaliyetleri ile karşılamak mümkün olmaktadır. Şirket içindeki güç odakları ile

aynı sivil toplum örgütlerinde veya sosyal ortamlarda bulunmak veya birlikte çalışmak yolu ile kurulacak gönül bağları, şirket içinde de beraber çalışmak isteği ile haksız tayin, terfi ve ödüllendirmelere neden olabilmektedir.

2.1.7.5 Kurumsallaşmış Şirketlerde Mobbing

Kurumsallaşmış şirketlerde oluşturulmuş belli bir sistem vardır. Çalışan personellerin görev tanımları ve sorumlulukları yazılı olarak bellidir. Yöneticilerin terfilerinde; büyük oranda sorumlu oldukları alandaki çalışma başarıları kadar kendi itibarları, altındaki çalışanlarını motive edebilmeleri ve onlara örnek olmaları ve onları ekip çalışmalarına yönlendirebilmeleri de çok önemlidir. nedeni kurumsallaşmış şirketlerde ekip çalışması başarıyı getirir. Ekip de ki herkes birbirinin eksikliğini tamamlar, birbirine destek olur. Şahsi hırslar müşterek gayrete dönüşür. Kurumsallaşmış şirketlerde personellerin şahsi ve keyfi davranışlara izin verilmez. Kurumsal firmalarda Sistemi ayakta tutan adalet anlayışı, kişilerin şahsi menfaatini, şirketin menfaatinden üstün tutup, çevresini yıpratarak ve çevresine zarar vererek yükselmek isteyen yöneticileri cezalandırır. Çalışan personeller bu adalet sisteminin kendilerini koruması sayesinde, kişisel davranışlardan ekip çalışmasına yönelirler. Kurumsal yapılarda kurumsallaşmanın dayanağı olan adalet sistemi işlemediği zaman herkes sadece kendi çıkarını kollar, bu durumda iş yapmak değil hata yapmamak ön plana çıkmaktadır. Kurumsallaşmış şirketlerde çalışan herkes adalete güvenmekte ve bu ortamda keyfi ve şahsi hareketlerin, kişisel hırsların başarılı olamayacağı tüm çalışanlarca bilinmektedir. Şirketlerin ahengini, dirliğini bozacak komploların geri tepmesi ve sorumluların cezalandırılması beklenmektedir.

Maalesef şirket kurumsallaşmış olsa dahi, şirketin ahengini, dirliğini bozacak komploları hazırlayanların cezalandırılması ve adaletin yerini bulması beklentisi, çoğu zaman bir beklenti olarak kalmaktadır. Bu sistemin işleyiş şeklinin de herkes tarafından bilinmesi de önemli bir etkidir. Çünkü prosedür ve talimatlar ile tanımlı sistemlerde, sonuçları değiştirebilmek için hangi şartların nasıl değiştirilmesi gerektiği de çalışan herkes tarafından bilinmektedir.

Tarihimize baktığımızda Osmanlı döneminde 2. Vezir Hüsrev Paşa'nın intiharı ile sonuçlanan mobbing olayı buna örnek olabilir. Eğer Osmanlı İmparatorluğu kurumsallaşmamış olsaydı, böyle bir mobbing olayı başarısızlıkla sonuçlanabilirdi. Çünkü o zaman Kanuni Sultan Süleyman, kendini kurallara bağlı hissetmeden çok farklı davranabilir ve 3. Vezir Rüstem Paşa'yı veziriazam yapmayabilirdi. Oysa Kanuni Sultan Süleyman divandaki vezirleri sırasıyla veziriazam tayin ediyordu. Veziriazam görevden alınca veya ölünce 2. vezir veziriazam yapılırdı. Diğer vezirlerde sırasıyla birer merteye ileri gidiyorlar, 3. vezir 2. , 4. vezir 3. oluyordu. Bu kurumsallaşmayı fark eden Hürrem Sultan, eğer herhangi bir nedenle veziriazam Süleyman Paşa ile ikinci vezir Hüsrev Paşa görevden alınırlarsa, damadı üçüncü vezir Rüstem Paşa'nın veziriazam tayin ettirileceğini tespit etmiş olmalıydı. Bundan dolayıdır ki Kanuni Sultan Süleyman'ın bulunmadığı bir divan toplantısında veziri azam Süleyman Paşa ile ikinci vezir Hüsrev Paşa'nın birbirleri ile kavga etmeleri sağlanmış bu olay Kanuni Sultan Süleyman'ın önüne getirildiğinde ikisi de vezirlikten çıkarılmıştı. Görülüyor ki kurumsallaşmış şirketlerde sistemin nasıl işlediği bilindiğinden, sistemi yanıltmak, komplo hazırlamak veya mobbing uygulamak diğer şirketlere göre daha kolay olabilmektedir. Çünkü böyle şirketlerde, geçerli kurallar ve gelenekler çalışanlar tarafından bilinmekte ve bu sistemde hangi şartlarda ne gibi bir değişiklikte sistemin harekete geçeceği bilinmektedir. Mobbing uygulayıcı gibi kötü niyetli kişiler ise kötü niyetli planlarını devreye sokabilmektedir. Kurumsallaşmış bir şirkette mobbing olayı adalet sistemini çökertmektedir. Çalışanların geleceklerini belirsizlikler gölgelemektedir. Yöneticiler gününbirlik yaşamakta, büyük işlere kalkıp hata yapmaktansa, iş yaparmış gibi görünmeyi tercih edebilmektedirler. Yöneticilik, durumu idare etmek anlamında idareciliğe dönüşmektedir.

2.1.8 Mobbing Uygulayıcıların Kişilik Özellikleri

Davranış bilimcileri ve psikologlara göre kişilik; kişinin bedensel ve zihinsel özelliklerinde görülen ortaklıkları ve farklılıkları açıklayan eğilimlerin tümüne verilen addır. Freud, insanoğlunun doğuştan getirdiği iki temel eğilimden bahsetmiş ve bunların: “Cinsellik” ve “Saldırganlık” olduğunu belirtmiştir. İnsanoğlundaki bu eğilimin güçlü olması, toplum içinde uyumlu yaşamasını zorlaştırdığını ifade etmektedir. Mobbing uygulayıcıları ise, doğuştan

getirdikleri bu iki eğilimden saldırganlık eğiliminin etkisini çok fazla hissetmektedirler. Bu insanlar, kin nefret ve düşmanlık duyguları yüksek insanlardır. Kinle doyar düşmanla beslenirler tabir bunlar için çok doğru bir ifadedir. Düşmanları olmaması durumunda dahi düşman bulmakta zorlanmazlar. Kontrollü gerilim stratejisi meydana getirdikleri için de düşmanlarının güçlü olmasını kesinlikle istemezler. Dolayısı ile güçlü rakiplerini ekarte etmek için ellerinden gelen her türlü saldırganlığı yapmaktadırlar(Tutar, 2004). Mobbingciler genellikle zihinsel takıntı içindeki insanlardır. İç çatışmaları nedeniyle sinir ve kas sistemleri durmakta ve duygusal tıkanma yaşamaktadırlar. Bu durum onların, “Hukuk”, “Etik”, “Onur”, “Şeref” ve “Vicdan” ölçülerinin dışına kolaylıkla geçmesine neden olmaktadır.

Mobbing uygulayıcıları yalanı kendilerine huy edinmiş ve kendilerine düşman oluşturma eğilimindeki kişilerdir. Eğer kendilerine biri veya birilerinin rakip olma ihtimali var ise bu kişi veya kişiler mobbing uygulayıcılarının açık olarak düşman adayı ve açık hedefidir. Hedef seçtikleri insanlarda eğer bir hata, kusur veya suç veya suça meyil varsa, bunları abartma, bunların olmaması durumunda ise, varmış gibi göstermek için yalana ve iftiraya başvurmaktadırlar. Hedef olarak seçilmiş kişinin bulunmadığı ortamlarda kişi hakkında olumsuz söylemler, yalan ifadeler ile kişi hakkında diğer kişilerde alt yapı hazırlanır. Mağdur ise kendisinin bulunmadığı ortamlarda kendisi için yapılan bu yalan iftira ve olumsuz duruma haberi olmadığından karşılık verememektedir. Mobbing uygulayıcılarının doğasında onları kavgaya sürükleyen üç temel etmen bulunmaktadır. Bu üç temel etmeni; “Rekabet”, “Güvensizlik” ve “Şöhret” olarak söyleyebiliriz. Bu nedenle mobbingci genellikle mantık ölçülerinden uzak, heyecandırıcı, kışkırtıcı bir dil kullanır ve çatışma çıkarmaktan ve karşı tarafa zar vermekten ve acı vermekten hoşlanan, şiddetin sürekliliği için uğraşan ve bunda kendini göreceli sayan insanlar olarak tanımlanabilmektedir. Mobbing uygulayan insanların güçlerinin kaynağı olarak ne bilgileri, ne karizmaları, ne de becerilerini göstermek mümkün olmaktadır. Güçlerinin bir tek kaynağı vardır oda üstlerine karşı özenle gösterdikleri sahtekârca abartı ve saygı olabilir. Mobbing uygulayan kişileri en iyi ifade eden en belirgin iki özellik yalancılık ve ikiyüzlülüktür. Mobbing uygulayıcıların psikolojilerine ilişkin ampirik araştırmalar bulunmamaktadır. Ancak kendilerini olduğundan

daha üstün göstermek isteyen bu şahısların, ikiyüzlü, yüzsüz, onursuz ve sahtekâr hal ve tavırlarla, farklılıklara ve diğerlerinin yaşamlarına önem vermeyen eylem şekillerinden anlaşılacakları ileri sürülmektedir. Bu şahısların belirgin kişilik özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür(Kılıç; 2006).

Kötü Kişilikli Yapıda Olmak; Bu tip insanlar genellikle kendi itibarlarını yükseltmek için iftiralara, yalanlara, hileli ve kötü niyetli eylemlere başvurmaktan çekinmezler. Aşırı derecede şüpheli, denetleyici, sinirli ve korkak bir kişilik yapıları vardır. Devamlı olarak güçlü olma isteği içindedirler. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini engelleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler. Bu nedenle “Günah keçisi” arayışındadırlar.

Kendilerinin ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanmak; Şirket sahipleri, örgüt Hiyerarşisinin de çalıştıkları için kendilerinin güç ve kuvvet kullanma ayrıcalığına sahip olduğunu düşünmektedirler. Bu tip davranışlara daha çok yüksek başarı kazanma isteği ve stres koşullarında önem verilir. Bazen de kendisinin buranın hakimi olduğunu göstermek için veya başkalarının yanında hakim olduğunu kanıtlamak için olur olmaz şeylere bağırıp çağırabilirler. Ayrıca yüksek düzeydeki pozisyonlara gelen farklı kişiler de genellikle güç kullanmak ister. Sözde lider olan bu kişiler, gerçekte lider sayılamazlar.

Narsist Kişilikli Yapıda Olmak; Narsist yapıda bulunan bireyin temel özelliği sınırsız zenginlik, başarı ve güç elde etme arzusudur. Aşırı bir şekilde hissettiği öz güven duygusunu koruyabilmek için sürekli takdir edilmeyi ve kendine hayranlık duyulmasını ister. Narsist yapıdaki kişiler her zaman farklılar gibi özel işlem görme beklentisi ile kendilerini hukuk ve ahlak ilkelerinin üzerinde görürler hiyerarşik kademelerde hızla yükselmek için her yöntemi kullanabilirler. Bekledikleri hayranlığı ve takdiri kendilerine göstermeyen diğer bireylere karşı acımasız olabilirler. Örgütteki diğer çalışan personellerin daha yetenekli olması onları ürkütür. Yüksek başarıya sahip bir astın mevcudiyetine içerleyebilirler ve bu durum yıldırma sürecini başlatabilir. Yıldırma sürecinde başa çıkılması en zor olan kişiler de narsistlerdir.

2.1.9 Mobbing Mağdurlarının Kişilik Özellikleri

Mobbing mağdurları üzerinde yapılan inceleme ve araştırmalarda ortaya çıkan sonuç, insanların altyapısında, davranışlarında, hal, tavır ve karakterlerinde onlara mobbing yapılmasına neden olabilecek belirgin özelliklere ve bulgulara rastlanmamıştır. Mobbing tarihinde buna dair bir kanıt yoktur. Leymann bu konuda, mobbingden önce insanların ne tür bir psikoloji içinde olduğunu belirleyecek bir araştırma ve inceleme olmadığına göre, böyle bir şeyin söylenemeyeceğini savunmaktadır(Davenport, 2003). Ancak yaşanan mobbing olayları incelendiğinde, mobbing mağdurlarının istisnai kişiler olduğu konusunda ipuçları vermektedir. Çalışma hayatında yeterlik, zekâ, yaratıcılık, dürüstlük, özgüveni yüksek, girişken, kendilerini başkalarına beğendirme ihtiyacı içinde olmayan, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kendilerini yaptıkları işe adama gibi pek çok olumlu özellikler ile ön plana çıkan duygusal zekâları gelişmiş, kişiler ve olaylar ile değil, düşünceler ve kavramlar ile uğraşmayı amaç edinmiş insanların potansiyel mobbing mağdurları oldukları konusunda kesin ipuçları bulunmaktadır. Bu tür insanlar kendi davranışlarını, hal ve hareketlerini devamlı gözden geçirerek, yanlış ve hata yaptıklarını gördüklerinde bunu düzelter ve kendini geliştiren insanlardır. Bütün bunların yanında onurlu olma, doğruluk ve dürüstlük, gibi bazı belirgin kişilik özellikleri dışında, mobbing mağdurlarının kendi kişilik yapıları ile alakalı ayırt edici özellikler tespit edilememiştir. İnceleme ve araştırmalarda görüşülen kişilerin belirgin ortak özelliği çalıştıkları kuruma olan bağlılık ve sadakatleri, yaptıkları işle özdeşleşmiş olmaları ve özgür karaktere sahip olmalarıdır(Tutar, 2004).

Davenport ve arkadaşlarının savundukları tezlerine göre; özellikle yaratıcı insanların, beyan ettikleri yeni fikirlerin, diğerlerini rahatsız etmesi nedeniyle, mobbinge maruz kalma olasılığı daha fazladır. Çoğu kez seçilen kurbanlar, daha yüksek derecede ki makam ve mevkilere tehdit oluşturdukları için seçilmiş olmaktadır. Yaratıcı insanlar, yeni fikirler geliştirdikleri için, psikolojik yıldırımaya yani mobbinge daha fazla hedef olmaktadır ve genellikle ilkelidirler, başkaları tarafından değil, kendi kendilerini yönlendiren insanlardır. Mobbing mağdurlarının gerçekte tek güvenceleri doğruluk, dürüstlük ve iyi niyetleridir. Fakat rekabetin işlediği ortamlarda, kişisel haklara saygılı olmayan ve sadece hedef odaklı çalışan örgütsel kültürlerde bu erdemler başarı için

yeterli olmamaktadır. Mobbing mağdurlarının iyi niyetli ve kendi sınırları içinde yaşamaları mobbing uygulayıcılarını daha çok cesaretlendirmektedir. Çoğu zaman toplumsal kurallar çerçevesinde insanlara gösterilen saygı, mobbingci karakterler tarafında bir zayıflık ve acizlik hatta alay konusu olarak değerlendirilebilmektedir. Mobbing mağdurunun İyi niyet göstergesi ve sabırlı davranması zaaf olarak görülmekte; yine mobbin mağdurunun yaklaşma çabası ise yer edinme endişesi olarak algılanabilmektedir.

2.1.9.1 Mobbing mağduru nasıl etkilenir

Mobbing uygulayıcısının mobbing mağdurunun gücünü kötüye kullanması sonucu, mobbing mağduru kişi kendini tehdit altında, dışlanmış, aşağılanmış ve alt üst olmuş, psikolojik olarak yaralanmış hissetmektedir. Kendine olan güveni yitirilmiş, kendi yeteneklerinden şüphe etmeye başlamakta ve yüksek stres altında kalmaktadır. Bu stresli ortamda alınan psikolojik yaralar, çeşitli psikosomatik rahatsızlıklara, bedensel rahatsızlıklara yol açmakta, bazıları ise çalışamaz hale gelmektedir. Bütün bu gelişmeler den dolayı kişi sıkıntısını, stresini çevresine de yansıtmaktadır. Kanuni Sultan Süleyman döneminde çok önemli bir yönetici olan ikinci vezir Hüsrev Paşa'nın intihar etmesi ile sonuçlanan mobbing olayı, mobbing mağdurunun yaşadıkları ve hissettikleri ile alakalı önemli bilgiler içermektedir. Hüsrev Paşa aralarında ciddi derecede rekabet bulunan ve birbirlerine Mısır Valiliği sırasında halef selef oldukları veziriazam Süleyman Paşa'ya bir tartışmanın akabinde bıçak çekmiştir. O anda divan kurulunda olmayan Kanuni Sultan Süleyman, bu olayın nasıl anlatıldığı kesin olarak bilinmemekle birlikte, öğrenince hem veziriazam Süleyman Paşa'yı hem de ikinci vezir Hüsrev Paşa'yı görevlerinden almıştır. İkinci vezir olarak onu çevreleyen ihtişamı kaybetmek Hüsrev Paşa'ya çok ağır gelmiş, yaşama sevincini kaybetmiş ve hayata küsmüştür. İhtimamını hayatın bir parçası olarak gördüğü için, kendini bir hiç olarak görmeye başlamış ve hayatın bir anlamı kalmamıştır. Hayatın dizginleri elinden gidince, köşesine çekilmenin ağır tortusu içine çökmüştür. Soluk soluğa yaşarken, işlerle sorunlarla meşgul ettiği zekâsını, köşesine çekilmek zorunda kalınca kendine, şahsına yöneltip kendi kendini yemeye başlamıştır. Kuru, tatsız ve heyecansız hayat Hüsrev Paşa'yı usandırmıştır.

Tarihçi Hammer, ikinci vezir Hüsrev Paşa'nın tepkisini şöyle aktarmaktadır: (Hüsrev Paşa kendi çiftliğinde) “Gözden düştüğü andan itibaren ilk defa olmak üzere ata binmek arzusunda bulunup da etrafına bakınarak ne külâh, ne sırmalı kaftan, ne de hizmetkar görmeyince derhal gezintiden vaz geçerek yaşamaktan nefret etmiş”. “Böyle ata binmektense yatakta yatmak daha iyidir.” Diyerek ayağını üzengiden çıkardı, hanesine dönerek yatağa girdi (Joseph, 1996). Kendisinin gereksiz bir insan olduğunu düşünen için hayatın bir önemi kalmaz. Kendisine eziyet edip günbegün ölmektense, bir kerede ölmek ister. Ancak intihar etmek Müslümanlıkta günah olduğu için, Hüsrev Paşa kendisini zehirlemekten korkan bir insanın yerine koyarak yemeden içmeden kesilmiştir. O geçerli din anlayışına bir oyun oynayarak, sanki açlıktan susuzluktan ölüyormuş gibi davranarak, gerçekte intihar etmiştir. Mobbinge maruz kalan bir insanın intihar girişimleri ise tüm mobbing araştırmalarında önemli bir yer tutmaktadır. Mobbinge maruz kalan kişi iş yapamaz hale gelmekte ve çalışma hayatına geri dönememektedir. Kişi ağır trafik kazası geçirmişçesine dehşet içinde yaşamakta, şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri ve ciddi hastalıklarla karşılaşmaktadır. Bu olayı yaşayan kişiler kazalar yaşayabilmekte ve intihar girişimlerinde bulunmakta. İnsan sorumluluklarından, kimliğinden, kişiliğinden ve etrafta yansıttığı imajından sıyrıldığı zaman kendisini çıplak, teşhir edilmiş aşırı kırılğan hissetmektedir. Kişi başına gelenlerden kendini sorumlu tutmakta, umutsuzluk ve karamsarlık duyguları içinde yaşamına son verebilmektedir. Çoğu insan hayatın anlamını ve kendisini, işlerinde ve ilişkilerinde bulmaktadır. Bunlar kaybolunca hayatın anlamı kalmamaktadır. Eğer mobbing kurbanı kendisini suçlamaya başlarsa, ayakta kalabilmesi imkânsızlaşmaktadır.

Mobbing'in Etkilerini kısaca toparlar isek; Mobbing, insanın mesleki bütünlük ve benlik duygusunu zedeler, Paranoyaya ve kafa karışıklığına neden olur, Maruz kalan kişi kendine güven duygusunu yitirir, toplumdan soyutlanabilir, Huzursuzluk, korku, utanç, öfke ve endişe duygularını yoğun bir şekilde yaşar.

Mobbing, ağlama, uyku bozuklukları, depresyon, yüksek tansiyon, panik atak, kalp krizine kadar giden sağlık sorunları ve travma sonrası stres bozukluğu yaratabilir (<http://iskanunu.com/haberler/1194-mobbing-karsisinda-calisanlarin-haklari-nedir/> 20/12/2016).

Mobbingden Etkilenme Dereceleri

Aşağıda gösterilen şemada mobbing olayının nasıl adım adım harekete geçtiği görülmektedir. Basit derecedeki anlaşmazlıkları çözümlenmeye yönelik bir istek, arzu bulunmaz ise mobbing tetiklenmiş olmaktadır. Mobbing mağduru kurban çözüm aramaya çalıştıkça tacizci sorunu kilitlemeye çalışmaktadır. Karşılıklı suçlamalar, karalamalar durumu içinden çıkılmaz bir hale getirir. Çatışmanın ilk belirtileri, meydana geldiği anda çözümlenmesi gerekmektedir. Başlangıçta yaşanan çatışmalar çözülemez ise mobbing olayının yaşanması için zemin hazırlar. Mobbing olayının şiddetlenmesi ve zamanla iyice yoğunlaşarak devam etmesi durumunda mağdurun psikolojisinin bozulması, depresyon yaşaması, istifa etmesi, hatta kovulması ve nadiren de olsa intihar etmesi ile sonuçlanabilmektedir.

Çizelge 2.1: Mobbingden Etkilenme Aşamaları

ÇATIŞMANIN İLK BELİRTİLERİ
ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMLENEMEYİŞİ
MOBBİNGİN BAŞLAMASI (RUHSAL VE FİZİKSEL OLARAK SAĞLIK ETKİLENİR)
MOBBİNGİN ŞİDDETLENMESİ (PERFORMANSIN DÜŞMESİ)
MOBBİNGİN İYİCE YOĞUNLAŞMASI (İSTİRAHAT, RAPOR, İŞE GEÇ KALMA)
YOĞUN MOBBİNGİN DEVAMI(HASTALIK İŞİN ÖNÜNE GEÇER)
HASTALIK - İSTİFA - KOVULMA V.S.

Mobbing olayında hedef olarak seçilen mobbing mağduru kişiye karşı alınan tavırlar başlangıçta rahatsızlık yaratmayabilir. Hatta çoğu zaman mobbing mağdurları kendilerinin biraz alıngan davrandıklarını bile düşünebilmektedirler. Mesela iş yerinde grup olarak yemeğe gidildiğinde mağdura haber verilmeyebilir. Genel olarak çalışanlara doğum günü yapılırken, mağdurun

doğum günü es geçilebilir. Günde en az 10 kere telefonu çalar ama ses gelmez. Zaman geçtikçe mobbing olayı sistematik hale gelir. Mobbing mağduru mesleki açıdan yetersiz ve sosyal olmamakla suçlanabilir. Artık mobbing mağduru kişinin ruhsal ve fiziksel sağlığı etkilenmeye başlamıştır. Hastalıklar da işin önüne geçmeye başlar. Bu dönemlerde profesyonel bir yardıma ihtiyaç oluşmaktadır. Mobbing mağdurunun ailesine ve yakın çevresine çok ihtiyacı vardır ve bu destek çok önemlidir. Ancak mobbing mağdurunun ailesi ve yakın çevresi bu konuda bilinçli olmaması durumunda durum daha da kötüye gidebilir. Aile ve çevre bilinçli olsa bile mağdura verilen destek ve profesyonel yardımlar, iş yerindeki mobbingi önlemediği için mobbingin önüne geçmeye yetmez. Sorunlar, ortaya çıktığı ortamlarda çözülmedikçe, mağdura verilen her türlü destek mobbingden etkilenme sürecini en fazla yavaşlatabilir. İş yeri kuralları ve kanunlarla önlenmeyen mobbing süreçleri mağdurun istifa etmesi veya işinden kovulmasıyla son bulur. Ancak mağdurlar mobbingin etkilerini üzerlerinde hissetmeye ve yaşamaya devam edebilirler. Mobbing olayının kişiler üzerindeki etkilerine göre, birinci, ikinci ve üçüncü derece olarak üç derecede tanımlanabilmektedir. Burada mobbing mağduru insanların karşılaştığı olaylardan ne derece etkilendikleri önem arz etmektedir. Mobbingin olayının şiddeti, süresi ve sıklığına ek olarak, mobbing mağduru kişilerin psikolojileri, yetiştirme şekilleri, geçmiş deneyim ve tecrübeleri genel koşullarda göz önünde bulundurulmaktadır. Söz konusu derecelendirmeler insanların benzer deneyimlerden nasıl farklı etkilendiklerini göstermektedir(Çobanoğlu, 2006).

Birinci Derece Mobbing; birinci aşamada, mobbinge maruz kalan kurbanın iş arkadaşlarından küçük düşürücü, rencide edici ve beklenmedik davranışlar ile karşılaşmaları insanları şaşkınlık ve sıkıntı verebilmekte, kızgınlık veya üzüntü uyandırabilmektedir. Mobbinge maruz kalanlardan bazıları bu duruma karşı koymaya çalışırken bazıları olup biteni hoş görebilir veya görmezden gelebilir. Mobbing olayının kişilere göre farklı etkileri ortaya çıkmakla birlikte bu aşamada kişiler işlevselliğini devam ettirse bile aşağıda verilen semptomlar görülebilmektedir.

- Üzüntü, kederlenme ve ağlama
- Uyku bozuklukları
- Alıngan davranma

- Konsantrasyon bozuklukları,

Kişinin ailesi ve arkadaşlarıyla olan özel ilişkileri bu aşamada etkilenmemektedir. Stres azaltıcı etkinlikler meditasyon, egzersiz gibi uğraşlar veya hobi ile ilgilenmek gibi dikkat dağıtıcı ve dengeleyici etkinlikler geçici çözüm olabilmektedir. İkinci derece mobbinge, bu durumun devamı durumunda geçilmektedir.

İkinci Derece Mobbing; sistematik olarak uzun süredir devam eden ve sık sık uygulanan mobbing olayı durumunda mobbinge maruz kalanlar da aşağıda verilen semptomlar görülebilmektedir.

- Tansiyon hastalığı
- Kalıcı uyku bozuklukları
- Bağırsak ve mide hastalıkları
- Aşırı derecede kilo verme veya alma
- Depresyon
- Alkol, madde ya da ilaç bağımlılığı
- İşe gelmemek, sık sık geç kalmak, sık sık rapor almak veya mazeret izinleri kullanmak
- Beklenmedik korkular (görünür hiçbir neden yokken uçma, araba sürme ya da yalnız kalma korkusu oluşması)

Bu durumda mobbing mağdurunun ailesi, arkadaşları ve çevresi bir şeylerin ters gittiğini fark edebilirler, sağlık problemleri işi etkileyebilir. Bu durumda, tıbbi yardım ihtiyacı belirgin bir şekilde ortaya çıkabilmektedir.

Üçüncü Derece Mobbing; Son aşama olan üçüncü derece mobbing de mobbing mağduru insanlar iş yapamaz duruma gelmektedirler. Mobbing mağduru işe giderken korku, dehşet veya tiksinti ile gitmektedirler. Kişinin ayakları sanki geri geri gitmektedir veya kişi ayaklarını sürükleyerek işine gidiyormuş gibi hisseder. İş yerinde durmak istemezler ve kötü durumdadırlar. Sürekli gözleri saattedir. Kendilerini koruma mekanizmaları çökmüştür. Aşağıda verilen fiziksel veya psikolojik semptomlar görülebilmektedir.

- Şiddetli depresyon yaşama
- Panik atakların artması

- Kalp krizleri veya kalp krizi geçiriyormuş gibi hissetme
- Diğer ciddi hastalıklar
- Kazalar
- İntihar girişim girişimleri veya düşünceleri
- Üçüncü kişilere yönelik şiddet

Bunlar mobbing mağduru kişinin ailesi ve arkadaşları için çok önemli uyarı işaretleri olarak değerlendirilir. Bu aşamada mobbing mağdurunun tıbbi ve psikolojik yardım alması zorunlu bir hal almaktadır(Dvenport, 2003).

2.1.9.2 Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB)

Mobbinge uğrayan mağdurlardan bazıları uzun süreli yaşanan mobbing sonrasında TSSB yaşayabilmektedir. Yaşanan mobbing olayındaki mağdur aktörlerin yaşadıkları, işkence veya tecavüz kurbanlarının veya büyük doğal afet tehlikesi geçirmiş insanların yaşadıklarına benzer bir travmadır. Bir kısmı yıllarca devam eden ve ulusların geleceğini belirleyen savaşlar, yaşanan trafik kazaları, cana ve mala olan saldırılar gibi iş yaşamında modern bir baskı aracı olan mobbing, birçoğumuz için çoğunlukla duyduğumuz bir haberden başka bir şey değildir. Aslında biz onları yalnızca okumakta, öğrenmekte, ezberlemekteyiz. Çok iyi empati kurabildiğimiz ve travmaya neden olan olaylar bile zihnimizdeki kısa bir senaryonun ötesine gitmemektedir. Bazı insanların travmaya sebep olan bir olay yaşaması ve bu olayın bir gün sonlanması hepimiz için kanıksanmış bir gerçektir. Bununla beraber elimizdeki bilgi birikimi bize yaşanan o kötü olayların fiziksel anlamda bitmesinin, ona dair yaşantıların herkesin zihninden bir anda ve tamamen yok olup gitmediğini söylemektedir. Yaradılış gereği insanoğlu etten ve kemikten oluşan bir varlık değil; duygu ve düşünceleri, çalışma ortamı, ekolojisi, yediği içtiği ve geçirdiği travmalar olan bir varlıktır. Bir kişinin, ruhsal, duygusal ve düşünsel sitemindeki bozukluklar, yaşam enerjisinin iyi akmamasına neden olabilmektedir. Yaşam enerjisi tıkanıldığında yani belirli organlar enerji alamadığında hastalanmaya başlanmaktadır. Doğu tıbbı da, Harvard Tıp Akademisi de, zihnin ve bedeninin birlikte çalıştığını, stresin bağışıklık sistemini bozduğunu, bağışıklık sistemi çöken insanın da, her tür hastalığa açık hale geldiğini savunmaktadır.

Hemen hemen her insan yaşadığı mobbing olayı sonrasında stres, korku ve çaresizlik yaşamaktadır. Son yıllarda sıkça duyduğumuz “Ruhsal travma” deyimini, yaşanan acı bir olay ve bu olaya verilen duygusal tepkileri içermektedir. Yaşanan bu olaylar, insanın fiziksel sağlığının yanında ruh sağlığını da olumsuz etkileyebilmekte ve etkisi yıllarca sürebilecek izler bırakabilmektedir. Mobbing kurbanları yaşadıkları olayları istemedikleri halde ve sebepsiz yere sık sık hatırlayabilmektedirler. Bu tür düşünceler, anılar, hayaller, kişiye ciddi bir sıkıntı verebilir, yaşadığı olaylar kişinin rüyalarına girebilir. Gördüğü kâbuslar kişinin uyku düzenini bozabilir. Yaşanan travmayı hatırlatan her hangi bir şey, nesne, görüntü, yer veya ses gibi uyaranlar, kişide çok ciddi bir sıkıntı oluşturabilir ve çoğunlukla bu sıkıntıya eşlik eden titreme, terleme, çarpıntı, nefes darlığı gibi fiziksel belirtilere yol açabilir. Örneğin bir trafik kazasından sonra arabaları görmek ya da depremden sonra enkaz görüntüleriyle karşılaşmak, kişileri zorlayabilir. Bazı durumlarda ise yaşanan olay kişinin gözlerinin önünden bir film şeridi gibi geçer ya da kişi o olayı tekrar yaşıyormuş gibi hissedebilir. Tüm bu yaşanan olaylar kişiyi bunalttığı için, kişi olayla ilgili her hangi bir şey konuşmaktan veya her ne sebeple olsun olayı hatırlatan uyaranlardan, hatta olayı düşünmekten bile kaçınmaya çalışır. Bu kişiler, yaşadıkları olay sonrası beklenmedik davranış biçimleri gösterebilirler örneğin etkilendikleri olaylar sonucu, araba kullanmaktan kaçınabilir, karanlıktan ve yalnız kalmaktan korkabilir, uyuyamaz hale gelebilirler. Bazen yaşadıkları olayın belli bir bölümünü dahi hatırlayamayabilirler. O anlar hafızalarında hiç yaşanmamış gibidir. Yaşanılan travma sonrası stres belirtileri olan kişiler, kendilerini plansız, amaçsız ve yaşam süreleri kısalmış gibi hissedebilir. Uykuya dalmak, uykuyu sürdürmek ciddi bir sorun haline gelebilir. Kişi daha tahammülsüzdür. Artık kolay öfkelenen, kırıcı olabilen bir insan olmuştur.

2.1.10 Aile ve Çevre Nasıl Etkilenir

Mobbing olayı sonrası mobbing mağdurunun en önemli desteği olan aile, hiçbir zaman sevdikleri bu insanı bu kadar çaresiz ve farklı şekilde görmeye alışmamışlardır. Mağdura bu ümitsizlik labirentin de, yolunu bulması için en büyük desteği yine ailesi verecektir. Mağdurda meydana gelen değişimler, aile içinde kolaylıkla fark edilebilir; yine çözüm ve yardım yolları aslında aile

bireyleri arasındaki ilişkinin niteliğine bağlı olarak kısa sürede gelişebilmektedir. Psikolojik olarak karışmış olan kafasını ve yaşadığı telaşı, kendisine ait duygularını etkileyip davranışlarını değiştirmekle kalmaz, kendisi, ailesi ve çevresi ile olan ilişkilerini de etkilemektedir. İçinden çıkılması bu zor durum karşısında kimileri kaçıp gitmeyi tercih ederken, kimileri durmadan kendi durumları hakkında konuşmak isteyebilirler. Bu konuşma isteklerinin arkasında yatan gerçek, maruz kaldıkları bu duruma karşı çevreden destek arayışları ve kendi görüşlerinin doğruluğuna ilişkin onay beklentileri bulunmaktadır. Çevrelerinden aradıkları desteği bulmak için durmadan aynı şeyleri tekrar tekrar anlata bilirler veya anlaşılabilirlik isteği içindedirler. Gerçekleştirilen bu şekildeki davranışlar ile sıkıntılarını paylaşmakta ve çevrelerinden sosyal destek arayışı içinde olmaktadırlar. Aile içindeki güçlü ilişkiler ve bağlılık, bireyin içine düştüğü bu durumdan kendisine destek sağlamakta ve mobbing mağdurları böylece biraz olsun rahatlamakta ve kendilerini içine düştükleri bu durumda güçlü hissedebilmektedirler. Aksi durumda ise, yani kişi ailesinin desteğini alamadığı ortamlarda bu durumdan olumsuz olarak etkilenmekte, bazen de kaçış yolları olarak alkol ve madde kullanımına yönelerek geçici çözüm o an rahatlatma gibi görünen bu davranışlar sonucu bağımlılığa yakalanabilmektedirler. Aile bireyleri arasındaki ilişkinin niteliği ve güçlü aile bağlarının önemi bu noktada daha belirgin olarak ortaya çıkmakta ve mobbing mağdurunu koruyucu bir fonksiyon görmektedir.

2.1.10.1 Değişen Davranışlar

Ailenizin bir üyesi veya sevdiğiniz kişi aşağıda belirtilen alışılmış dışı davranışlar sergileyebilmektedirler.

1. İş ile ilgili olayları kişinin tekrar tekrar anlatması veya iş yerindeki insanların davranışlarını anlatması.

2. İç kapanmak, sessizleşmek ve daha az konuşmak.

3. Aşırı derecede olumsuzluk.

4. Endişe, şaşkınlık, korku hali.

5. Ağlama krizleri.

6. Aşırı şekilde alınganlık.

7. Sebepsiz yere öfke göstermek.

8. Saklanma, kendini yalıtma, yalnızlığı tercih etmek

9. Duygu ve düşüncelerini gizlemeye çalışmak.
10. Yardım istememek.
11. Sürekli destek aramak, ihtiyaç içinde olmak.
12. Uzun süre odaklanamama konsantrasyon kaybı,
13. Aşırı derecede unutkanlık.
14. Bıkkınlık yılgınlık.
15. Sürekli fiziksel hareket.
16. Yavaş konuşmak ve yavaş hareket etmek.
17. Aşırı ya da hiç idman yapmamak.
18. Çok fazla yemek ya da az yemek.
19. Aşırı sigara içmek.
20. Uyuma zorlukları yaşamak.
21. Aşırı şekilde alışveriş veya aşırı temizlik gibi davranışlar sergilemek.
22. Evde, Odalarda, mutfakta, aşırı karışıklık.
23. Faturaları ödememek.
24. Dış görünüşte değişiklik, kirli sakal bırakma, saçların taranmaması.
25. İfadelerde değişiklik, konuşmalarda tutarsızlık, tekinsiz görünmek.
26. Kaza ve yaralanmalara eğilim.
27. Potansiyel olarak ağır tıbbi sorunlar oluşturmak.

Yukarıdaki değişimleri yaşayan mobbing mağdurları mesleki itibarlarını kaybettiklerini hissedebilmekte ve bir anlamda benlik krizi yaşayabilmektedirler. Kendilerine olan güveni yitirmişlerdir ve Mobbing olayı alışılmış benlik imgelerini sarsmıştır. Sıklıkla kedere kapılıp, üzüntüler ve ağlama krizleri veya dalıp gitmeler yaşamaktadırlar. Gelecek endişesi, korku, öfke, inkâr, uzlaşma ve kabullenme gibi yoğun nörotik tepkileri verebilirler. Mobbing ile ilgili bu yaşananlar uzun zaman devam edebilir. Bazı insanlar sessizliğe bürünüp kendilerini yalıtırlarken, bazıları da her işe karışarak bir şeyler üzerinde kontrol kurabilmek için yoğun çaba harcayabilirler. Böylelikle kişilerin benliklerinde git geller de görülebilmektedir.

2.1.10.2 Aile ve Arkadaşların Desteği

Yaşanan mobbing olayı sonrası yaşananlar görüldüğü kadar basit olmamakla birlikte, destekleyici duygu ve düşüncelere karşılıklı kulak verilen iletişim, bu karmaşıklığın çözülmesine ve duygular ile düşüncelerin paylaşılmasına yardımcı olmaktadır. Ancak aile içine yansıyan bu kriz devam ettikçe, mobbing mağduruna destekleyici davranışlar gösteren taraf üstlendiği rolünden sıkılabilmektedirler. Hatta bu durum uzun süreli devam ederse ailenin dağılması ile de karşı karşıya kalınabilir. Bu geçen süre zarfında zaman zaman verilen desteklerin ve aile içi çabaların boşunaymış gibi görünmesi mümkün olabilmektedir. Çünkü kimi kurbanlar sevenlerinin desteğine sahip oldukları halde, kendilerini sürekli kötü hissedebilmekte ve intihara eğilimli olabilmektedirler. Bu kişilerin psikolojik tedavi görmeleri kaçınılmazdır. Psikolojik tedavi görmek kurbanın benlik duygusunun zedelendiğini düşünmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle aile üyeleri onun bu alışılmamış davranışlarını daha iyi ele alabilmek için bir uzman yardımı alması düşünebilirler. Mobbing mağduruna aile ve arkadaşların verebilecekleri en önemli destek konusu, onun güçlü yanlarını tespit edip kullanmasını sağlamak, karakterini, cesaretini ve başarılarını onaylayarak destek olmak, kendisine olan saygınlığının tekrar oluşmasını sağlamaktır. Sevdiklerini, bildikleri her şekilde ifade etmelidirler. Bu, onun kendi kimliğini tekrardan kazanmasına yardımcı olabilecektir. Ayrıca bütün bunların yanında mobbing mağduruna verilebilecek en büyük destek onu bu savaş ortamından uzaklaştırmaktır(Dvenport, 2003). Yaradılışı gereği insanoğlu için en zor gelen şeylerden biride yardım istemektir. Mobbing mağduru hareketleri ile yardıma ihtiyacı olduğunu anlatsa da bizzat yardım istemesi kişinin talep edeceği en zor şeylerdendir. Mobbing mağdurunun yanında olmakla mağdura verilen mesaj her konuda destek anlamı taşımaktadır. Bu trafik kazası veya ciddi bir yaralanma sonrası doğru yapılan ilk yardım ya da ilk müdahale kadar önemlidir. Destek vermek ve aile ve arkadaşların yapabileceklerine ilişkin örnekler aşağıda verilmektedir.

- Mağdura yanında olunduğunun hissettirilmesi.
- Mağduru dinlemek.
- Mağdurun yaşamış olduğu mobbing olayını tanımlamaya yardımcı olmak.

- Profesyonel yardım, terapi ve terapist isimleri önermek.
- Doktora gitmeyi önermek ve tıbbın yardımcı olabileceği konusunda telkinde bulunmak.
- Yasal olarak danışman, avukat önermek ve bulup, randevu almak.
- Mali durumun kontrol altında tutulmasını sağlayacak yollar önermek.
- Zaman geçirmeden alternatif iş olanakları aramasını ve yer değiştirme planı yapmasını önermek.
- Öz geçmiş hazırlamasına yardım etmek. Yeni iş olanakları bulup önermek.
- Sinemaya, yemeğe gitmek, yürüyüşe çıkmak gibi ortak etkinlikler önermek.
- Aramak, kart veya çiçek göndermek.
- Yardımcı kitaplar önermek veya hediye etmek.

2.1.10.3 Destekleyici Dil Kullanma Örnekleri

Mobbing mağduru kişileri destekleyici dinlemede, her türlü dil yardımcı olmadığı gibi kimi zaman zarar verici yaralayıcı da olabilmektedir. Seçtiğimiz ve kullandığımız bazı cümleler diğerlerinden daha onaylayıcı ve insanlara kendi çözümlerini bulmakta daha fazla yardımcı olabilir. Dolayısı ile seçeceğimiz cümlelerde kesinlikle dikkatli olmalı ve tecrübeli birilerin den destek alınmalıdır. Aşağıda verilmiş olan örnekler, yararlı dil kullanmaya verilebilecek örnekler olarak gösterebiliriz;

- “Bu iş zaten sana göre değildi.” Demek yerine, “Sen bütün bunlarla nasıl başa çıkabiliyorsun?”
- “Belki buna yol açacak bir şey yapmışsındır.” Demek yerine, “Sana nasıl yardımcı olabilirim?”
- “Böyle devam edersen zamanla kendini daha da kötü hissedeceksin.” Demek yerine, “Lütfen bana neler hissettiğini söyler misin?”
- “Bu konuyu kapatmanın zamanı geldi artık.” Demek yerine, “Yarın seni tekrar arar konuşuruz olur mu?”

Gibi konuşma tarzlarını tercih etmek daha faydalı olabilmektedir. Böylelikle hem fiziki olarak yanında olmanın ötesine geçilecek ve hem de destekleyici bir dil kullanarak mağdurun tedavisine yardımcı olmak olasıdır.

2.1.11 Şirketler mobbingden nasıl etkilenir

Bir Şirkette personel sirkülasyonu çok fazla ise, özellikle çok sık yönetici istifalarıyla karşılaşılıyorsa, birçok kişiyi başarısız bulup işten çıkarılıyorsa, bir terslik var demektir. Böyle bir durumda yapılması gereken ilk önemli icraat çalışanların ve yöneticilerin artık eskisi gibi fedakâr olmadıkları veya sebat etmedikleri bahanesini arkasına sığınmamaktır. Veya çalıştığınız şirkette, işinize olan ilginiz azaldıysa, işinizi severek yapmıyorsanız, iş yerinde kendinizi yalnız hissediyorsanız, iş tartışmalarından çekindiğinizi ve bu tartışmalara girmiyorsanız, kısaca işten koptuğunuzu düşünüyorsanız, iş yerinizin havası bozulmuş olabilir. Birde tarafınıza yapılan haksız tenkitleri olduğu gibi kabul edip kabuğunuza çekildiyse, çalıştığınız müesseseye güveninizi kaybetmişsiniz demektir, ayrıca çalışırken sürekli saati kontrol ediyorsanız, günü kurtarmaya çalışıyorsunuz demektir. Bu durumda siz çalıştığınız şirketten daha iyi bir şirket bulana kadar veya şirketiniz sizden daha iyi bir yöneticiyi arayana kadar, bu durum sürüp gidecektir. Ekonomik krizlerin yol açtığı sorunlar ile küreselleşmenin getirdiği sorunlar, birleşince, iş ortamları iyice gerginleşmektedir. İşsizlik sorununun yaşandığı, işini kaybetmenin kolaylaştığı, yeni bir iş bulmanın da zor olduğu günümüzde mobbing olayları da artmaktadır. Zaten kapasiteleri düşük, yetenekleri sınırlı, iş yaparak başarılı olamayacak yöneticiler, kendilerine kurbanlar ve günah keçileri bularak kendi başarısızlıklarını gizlemek çabası içindedirler. Bir de mobbing olayı, patronlar tarafından çalışan sayısını masrafsız olarak azaltma ve işten çıkarma tazminatından kurtulma aracı olarak görülüyorsa, mobbing uygulayıcıları aranan kişiler haline gelebilirler. “Mobbing kuruma bir kere davet edilirse, kolay kolay gitmez”(Dvenport, 2003). Gelecek günlerde yalın organizasyona ulaşmaya, az sayıdaki personelle çok iş yapmaya çalışan şirketler, personel sayısını azaltmak için mobbinge prim verilerse, kapasitesiz, yeteneksiz ve az sayıda ki personel ile eldeki işleri bile yapamama durumuna düşebilirler. Bu gün mobbing, iş yerlerinde devamlı artarken, personellerin şirketlerine bağlılığı ve motivasyonu ise azalmaktadır. “Böyle bir durumda personeller iş yapmak yerine mesai

yapmaya başlarlar”(Tutar, 2004). Çalışırken iş arama çabaları artabilir. Şirket içinde emir komuta zinciri işlememeye başlayabilir. Fakat unutulmaması gereken bir şey var ki, şirketler bir anda batmazlar. Şirketler yaşanan bu gelişmelerin sonrasında iflasın eşiğine gelmektedirler. Tıpkı kan kaybeden bir insanın gücünü yavaş yavaş kaybetmesi gibi.

2.1.11.1 Mobbingin Şirketlere Verdiği Zararlar

Yaşanan mobbing olayı sadece kurbanlarına değil, şirketlerin maliyetlerine, kar zarar ilişkisine ve dolayısıyla ayakta kalabilmelerine de etki etmektedir. Hatta mobbingden etkilenen şirket sayıları arttıkça ülke ekonomisine de büyük çaplı zararlar verebilmektedir. Çünkü mobbingi her türlü kuruluşta görebiliriz. Büyük veya küçük firmalarda, kar amacı gütmeyen organizasyonlarda, hükümette, sağlık ve eğitim sektöründe. Yukarıda açıklandığı gibi mobbing sadece bireyleri değil, örgütleri de etkilemekte ve onlara belirli zararlar verebilmektedir. Şimdi bu zararları inceleyelim;

--- mobbing olayının yaşandığı ortamlarda çalışanların şikâyeti artar; yaşanan mobbingin ortaya çıkması çalışanların şikâyetinin artmasına neden olur. Yemek ve çay molalarında, iş başlangıcında veya iş çıkışlarında sürekli lobiler gibi bu konular konuşulur. Konuşan kişiler sürekli başına geldiği olayları, yöneticisi ve arkadaşları arasında yaşadığı olayları anlatırlar. Bu durum her gün tekrarlanır gider.

--- mobbing olaylarının bulunduğu şirkette moral bozukluğu kanser gibi yayılır; bünyedeki habis hücreden başlayarak örgütün bütün yaşamsal organlarına yayılabilir. Yukarıda da belirttiğim gibi konuşulanlar moral bozukluğuna, çalışma azminin düşmesine neden olacaktır.

--- mobbing yaşanan ortamlarda çalışanların iş tatmini kalmaz; çalışanların inisiyatif kullanmaları sekteye uğrar, moralleri bozuk olan kişiler inisiyatif almaktan “Bana ne” düşüncesi ile kaçacaklardır. Yaratıcılıkları ölür. Çalışanların işle ilgili tüm istekleri kaybolabilir. Bir an önce mesai saatinin dolmasını beklerler.

--- mobbing yaşanan ortamlarda iş verimi düşer; personeller mobbinge maruz kalmamak için kendi dikkatlerini şirketin hedeflerinden ve kendi görevlerinden çekip ayakta kalma taktiklerine ve manevralarına verirler.

Mobbing den kaçışlar genelde yasal hasta izinlerinde aranır. Sık ve uzun hastalık izinleri maliyetlidir. Ve verimsizliği arttırır. Mobbing mağduru ile birlikte, iş yerindeki zehirli atmosferden kaçmak isteyen diğerleri de hastalık izni alabilir. Böylece şirketteki doktor ofislerinde kuyruklar giderek artar.

--- mobbing yaşanan şirketlerde iş arkadaşları arasındaki güven ve saygı azalır; çalışanlar arasındaki ilişki gevşer, takım çalışması bozulur, biz-siz anlayışı yaygınlaşır. Çalışanlar arasında gruplaşmalar oluşur.

--- mobbing yaşanan şirketlerde iş yeri atmosferi bozulur; huzursuzluk ve çatışmadan kaçmak, daha iyi çalışma atmosferi sunan şirketlere geçmek için arayışlar başlar. İş ilanları takip edilir başka işe başvuru için ilgili kişilere haberler verilir.

--- mobbing yaşanan ortamlarda iş gücü devri (turnover) yükselir; iyi elemanlar yoğun bir şekilde işten ayrılır. Beyin göçü başlar. Mobbingi izlemeye dayanamayan hassas kişiler, işlerin daha da ileri gideceğinden korkarlar. Bundan böyle iş yerlerine güvenemeyeceklerini hisseder ve daha iyi bir yer ararlar. Yeni personelin eğitilmesi ve eskilerin kaybı nedeniyle maliyetlerde artış görülebilir. Böle bir ortamın çalışanlar üzerine yansımaları iş arama çabalarının artması şeklinde görülebilir.

---mobbing yaşanan şirketlerde know-how kaybolur; yetişmiş elemanların ayrılmaları ile şirketteki bilgi birikimi giderek azalır. İşler istenildiği hızda devam etmez.

--- mobbing yaşanan şirketlerde marka ve imaj zedelenir; şirkette yaşanan mobbing nedeniyle oluşan karmaşa ve huzursuzluklar, şirketin imajını zedeler, müşteri memnuniyetsizliği başlar, markaya zarar verir.

Gerçekleşen tüm bu olumsuzlukların sonucunda

- Şirkette üretilen mal ve hizmetin kalitesi düşer
- Totalde üretim miktarı azalır
- Şirkette maliyetler artar
- Şirkette verimlilik düşer
- Şirketin karları azalır
- Şirketin rekabet gücü azalır

Şirketin bünyesinde gerçekleşen yukarıdaki tüm bu zararların ekonomik bedelini tespit etmek güçtür. Nedeni her şirkette yaşanan mobbingin olayının ölçüsü farklıdır. Şirketlerin ciroları farklı olduğu gibi mobbing den etkilenmeleri de farklıdır. Bir şirketi yakından tanımadan zararların ekonomik değerini rakamsal olarak ifade etmek imkânsızdır. Bu tür maliyetler ödendikçe ortaya çıkar ve o zamanda her şey için çok geç kalınmış olur. Mobbing olayı şirketler için devamlı bir kangrendir. Zaman geçtikçe saygıya ve güvene dayalı yöneticilik sonlanır, korkuya ve baskıya dayalı yöneticilik şirkete hakim olmaya başlar. Korkuya ve baskıya dayalı yöneticilikle değil şirketlerde, ülkelerin yönetiminde bile bir yere varılamamıştır. “Bireyselliğin öldürüldüğü toplumlar geri kalmışlığa mahkûmdur”(Baykal, 2005). Yukarıda değinilen konular, mobbing olayının kuruluş içindeki etkilerini anlatmaktadır. Örneğin iskambilden evler nasıl küçücük bir temas ile yıkılırsa, kuruluşlar da mobbing olması durumunda benzeri bir yıkım yaşarlar. Mobbing bittikten sonra bile düzeltmek çok zordur. Yansımaları en alt düzeylere dek ulaşabilir(Dvenport, 2003).

2.1.11.2 Ekonomik Zararları

19. yy sonlarında batı ülkelerinde ve gelişmiş sanayi toplumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi önem kazanmaya başlamış ve bu alanlarda önemli çalışmalar yapılmıştır. İş yerinin verimliliği, işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi kapsamlı çalışmalar arasında mobbing araştırmaları da yerini almıştır. Gelişmiş batı ülkelerinde Mobbing konusunda yapılan araştırmalara ait elde edilen rakamlar, mobbingin kesinlikle ihmal edilmemesi gerektiğini ve ortadan kaldırılması gereken bir toplumsal sorun olduğunu göstermektedir(Tutar, 2004). Mobbing olayının örgüte dair maliyetini rakamlarla ifade edebilmek için örgüte ait ayrıntılı verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak sektörlere ve farklı ülkelere göre yapılan anket ve araştırmalar mobbing olayının, hem şirketler ve hem de ülkeler için ürkütücü boyutlarda ekonomik maliyetlere neden olduğunu göstermektedir. Psikolog Michael Harrison(Harrison, Mart 2006), A.B.D.’de 9000 kamu personeli üzerinde yaptığı inceleme ve araştırmada, kadın personellerin %42’sinin, erkek personellerin ise %15’inin son iki yılda mobbinge uğradığını, bu durumun kayıp zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolara mal olduğunu hesaplandığını belirtmektedir. 2001 yılı tahminine

göre, örgütsel mobbing olayının sonuçlarından kaynaklanan stres ve stres nedeni hastalıkların endüstriye ve vergi ödeyenlere maliyeti yılda 12 milyar sterlindir. Tüm stresle ilişkili hastalıkların büyük bir bölümü iş yerinde mobbing olayları nedeniyle olduğu tahmin edilmektedir(Tutar, 2004).

Yapılan bir araştırma sonucu İngiltere’de stres sebebiyle düşük performanslı bir şirket çalışanını tekrar normal seviyeye ulaştırmak için yapılan toplam harcamaların endüstriye maliyeti 3 milyar pound kadar olduğu tespit edilmiştir. İsveç’te de benzer durum tespit edilmiştir; çok sayıdaki işçinin tazminat hakları 1980’de 190.000 pound’dan 1988’de 260.000 pound’a yükselmiştir(Tutar, 2004). Bir diğer ülke Almanya da çalışma bakanlığının yaptığı inceleme ve araştırmaya göre, Almanya’da iş yerlerinde oluşan mobbing olayı, diğer Avrupa ülkelerinden daha çoktur. Yapılan araştırmaya göre enteresandır ki mobbing uygulayıcılarının çoğu erkek, mobbing mağdurların çoğu ise, kadınlardan oluşmaktadır. Aynı zamanda mobbing olayı kamu ve özel sektörlerin tümünde görülebilmektedir. Norveç’te 2215 sendika üyesi işçi üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada ise, personellerin %27’si örgütsel verimlilik ve etkinliğin düşmesinde mobbingi çok önemli bir etken olarak gördüklerini belirtmişlerdir(Tutar, 2004).

Yaşanan mobbingin olayının örgütlere neden olduğu ekonomik maliyetleri şöyle sıralamak mümkündür.

- Hastalıktan dolayı izinlerin artması.
- Yetenekli, kalifiye veya uzman olarak tanımlanan ve zor yetişen insanların işten ayrılması ve yerlerinin doldurulmaması.
- Şirkette işten ayrılanların artmasına bağlı olarak yeni çalışanların alınması ve bunların şirkete ve görevlerine uyum maliyetleri.
- Şirkette işten ayrılanalar ile kaybedilen ve işe yeni alınanlar ile tekrar kazanılmaya çalışan eğitim kayıpları ve maliyetleri
- Genel performans düşüklüğü.
- İş verimliliğinin ve kalitesinin düşmesi.
- Personellere ödenen tazminatlar.
- İşsizlik maliyetleri.
- Hukuksal işlem veya mahkeme masrafları.
- Erken emeklilik ödemeleri.

Mobbingin doğrudan maliyeti çalışanların katlanmak zorunda olduğu iş kaybı ve güvenlik boyutu ile birlikte, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığıyla ödemek zorunda kaldığı ağır bir bedeldir. Bu olgunun dolaylı maliyeti ise, işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim ürün kalitesinin bozulması, kurumunun/ şirketin saygınlığının yitirilmesi ve müşteri sayısında azalma şeklinde kendini göstermektedir. Psikolojik olarak rahatsız olan çalışanın üretime katacağı katkı sorunsuz bir çalışandan çok daha az olacaktır. Hastalık sebebiyle işgücü kayıpları ülke ekonomilerinde büyük kayıplara sebep olmaktadır(<http://mobbing.gazi.edu.tr/posts/view/title/mobbing-nedir-37863> 20/12/2016).

2.1.11.3 Kuruluşun İsminde ve Markada Aşınma

Toplumsal kültür ve kuralların bir disiplin ve ortak hedefler doğrultusunda bir araya gelmesiyle Şirketlerin kültürleri de oluşmaktadır. Buna şirket içi yönetim hukuku denilebilir. Şirket kültürleri canlıdır. Gelişmesi ve iyileşmesi mümkün olduğu gibi, sağlam temelli prosedür ve kurullarla desteklenmezlerse, markanın aşınması, çalışan personeller arasında huzurun bozulması ve şirket toplulukları içinde kötü bir örnek olarak gösterilecek derecede zayıflaması mümkündür. Endüstrideki büyük şirketlerin yerel işletmeleri ülke genelinde birbirinden farklı toplumsal kültürlerin yaşandığı bölgelerde kurulmuştur. Yine aynı şekilde uluslararası şirketlerde birbirinden farklı kültürlerin yaşandığı ülkelerde faaliyet gösterebilmektedir. Buna rağmen şirket politikaları, şirket faaliyet kolları, şirket amaç ve hedefleri nasıl değişmiyorsa şirketler de gittikleri yerlere toplumsal kültürlere göre değişmeyen fakat toplum kültürlerinden etkilenebilen şirket politikalarını götürmektedirler. Şirket politikalarının toplum içinde gördüğü kabul ve değer, markanın toplum içinde gördüğü değerdir. Yaşanan personel devir oranının, hastalık izinlerinin, işsizlik sigorta taleplerinin, şirkete karşı açılan davaların artmasına bağlı olarak, şirketlerin markalarında aşınma görülebilmektedir. Firmaların hedefleri, faaliyet kolları, sektörel rekabet güçleri, yönetim şekilleri, küresel, ekonomik ve siyasi dalgalanmalardan etkilenmektedirler. Ancak şirket markasının toplum içindeki değer kaybı ve markada aşınma, şirketleri uzun dönemde tüm bu ekonomik ve siyasi dalgalanmalardan daha fazla etkilemektedir.

3 ARAŞTIRMA METHODLARI

3.1 Araştırma Filozofisi

Epistemoloji; Felsefenin, bilişsel süreçlerin oluşumlarından ziyade, bilgiyi genel olarak ele alan, bilgiyle ilgili problemleri araştıran, bilginin kaynağını, doğasını, doğruluğunu, sınırlarını inceleyen bir bilim dalıdır.

Ontoloji; Ontoloji Varlık bilimi. Felsefede, metafiziğin en temel kollarından biridir. Ontoloji varlık veya varoluş ile bunların temel kategorilerinin araştırılmasıdır. Varlık, var olduğu söylenebilen herhangi bir şeydir. Var olmanın birden fazla yolu olduğundan var olmak fiili muğlaktır.

Axiyoloji; Aksiyoloji (Yunanca ἀξία, axiā, "Değer"; ve -λογία, -logia,

"Bilim") etik ve estetik olmak üzere ikiye ayrılır. Etik, insanların ahlaki değerlerini sorgular, estetik ise neyin güzel olduğuyla ilgilenir.

Bu çalışmamızda biz epistemoloji bilimini kullanarak çalışmamızı tamamlamaya çalıştık. Nedenine gelince yaptığımız çalışma “Bilgi” temeline dayanmaktadır. Burada yapılan çalışma herhangi bir bilginin varoluşunu değil ve her hangi bir bilginin estetiği veya ahlaki değerleri ile ilgilenmemektedir. Daha önce yapılmış olan mobbing çalışması üzerinden gidilerek “Ampirik bilgi” ve “Bilimsel bilgi” ile desteklenerek hazırlanmış, bu yüzden bu çalışma da epistemoloji yöntemi kullanılarak genel olarak bilgiyi ele aldık, elimizdeki bilginin problemlerini, kaynağını, oluşumunu, doğruluğunu, sorunun nasıl çözülebileceğinin araştırılması yapılmıştır.

3.2 Araştırma Yaklaşımı

Tümevarım, gözlenen tek tek olgulardan yola çıkarak genel yargılara ulaşmaktır. Başka bir deyişle tümevarım özelden genele giden bir akıl yürütme

türüdür. Birkaç yaşanan olayların değerlendirilmesi ile genelleme yapılmaktadır.

Tümdengelim, gerek akıl gerekse gözlem ve deney yoluyla elde edilmiş genel bir ilkeyi ayrı ayrı olaylara uygulamaktır. Başka bir deyişle özelin bilgisini genel yargılardan çıkarmaktır.

Araştırma yaklaşımı olarak bu çalışmamızda tümevarım yöntemi kullanılmıştır. Nedeni kişiler ile tek tek geri mülakat yöntemi kullanılarak bire bir görüşülmüş ve sonuca varılmaya çalışılmıştır.

3.3 Veri Toplama Yöntemi

Genel olarak veri, “Bir sonuca varabilmek için gerekli olan ilk bilgi, dayanak bilgi, belge ya da ipuçları” olarak tanımlanmaktadır. Araştırma sürecinde veri niteliğindeki bilgi ve özellikler ele alınıp işlenerek üzerinde yorumlar vb. yapılarak sonuçlar çıkarılmaya çalışılır.

Veri toplama yöntemleri:

1-Anket Yöntemi

2-Gözlem Yöntemi

3-Görüşme Yöntemi

4-Deney Yöntemi

5-Tarama Yöntemi

Yukarıda belirttiğimiz yöntemlerden bu çalışmamız için görüşme (geri mülakat) yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca bu yöntem doğrultusunda sözel çalışma yöntemi kullanılmıştır.

Görüşme (Mülakat) Yöntemi: Görüşme: Bilgi alınacak kişilerle karşılıklı konuşma yoluyla veri toplama yöntemidir. Daha çok sosyal bilimlerde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemle veri toplamanın faydası bilgilerin birinci kaynaktan elde edilmesi ve araştırmacıya daha geniş bilgi edinme imkânı sunmasıdır. Bu tür veri toplamada görüşmecinin ve görüşülen kişilerin tutum ve tavırlarının bilgiyi etkileme olasılığının yüksekliği dikkate alınmalıdır. Çünkü kişilerin bazen olayların ve durumların etkisi altında kalabilir ve yorumları

sonucu doğruluktan uzaklaştırabilir. Görüşme yoluyla veri toplanırken araştırmacının konuya yönelik yeteri kadar bilgi birikimine sahip olması ve mutlaka bir hazırlık yapması gereklidir. Görüşme, yüz yüze, telefonla ya da diğer iletişim araçları ile (görüntülü telefon, internet, vb.) yapılabilir. Yukarıda da belirttiğimiz gibi yapılan görüşme metodu ile röportajlar yapılarak geri mülakat yöntemi kullanılmış oldu. Bu görüşmede kişileri rencide edebileceği ve şirketleri zor durumda bırakabileceği düşüncesi ile isimler belirtilmemiş ancak şirket isminin ve kişilerin baş harfleri kullanılmıştır.

4 VERİ ANALİZİ

4.1 Mobbinge Uğradığını Beyan Eden Kişiler ile Mülakat

Şirketlerde mobbinge uğramış olan birkaç personel ile röportaj yapılmış ve onların ifadeleri; kendi isimleri ve şirket isimleri belirtilmeden aynen yazılmıştır. Toplamda 10 adet şirkette 15 kadar kişi ile geri mülakat yöntemi ile röportaj yapılmıştır.

4.1.1 Mobbing üzerine yapılan mülakatlar

A Firmasında çalışan insan kaynakları sorumlusunun operasyon müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin bizzat kendi ifadeleri ile mobbing uyguladığını söyleyebilir misiniz?

Operasyon müdürümüz; her şeyi ben bilirim, doğru ya da yanlış olması önemli değil, her zaman benim dediğim olacak, yönetici benim, müdür benim, havasını korumak için bizlere mobbing uygulardı.

Operasyon müdürümüz aktarmamıza gelmişlerdi ve bizimle kısa bir toplantı yapmaktaydı. Toplantıda bir ara operasyon müdürümüzün aktarma sorumlusuna “X bey; senin dediğin doğru olabilir, belki de yapılması gereken en doğru şey budur, ancak müdür olan benim, benim dediğim olacak” dediğine şahit olmuşum. (O gün “Dediğim dedik, çaldığım düdüğü” sözünü anlatan kişiye şahit olduğumu anladım.)

NOT: Kişiyi Dışlama Niyetiyle Yapılması.

A Firmasında çalışan sorumlunun kendi birim müdürü hakkında ki ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin size haksız olarak ve iş arkadaşlarınızın yanında bağırdığı oldu mu?

Birimimde yeni taşeron firma ile anlaşma sağlanmış ancak bu görüşmelerin hiç birisine katılmamıştım. O gün Taşeron firmadan yetkili aramış, bana bazı soruları sormakta ve taleplerde bulunmakta idi. Bende sorularını ve taleplerini müdürüme ilettim, müdürüm konu hakkında olumsuz cevap vermiş bende ilgili yetkiliye ilettim ancak yetkili biz müdürle bu konuyu konuştuk sen kimsin havasında konuşuyordu. Bu tavrını müdürüme ilettiğimde bana; aynı iş yaptığımız 2 kişi, farklı iş yaptığımız 12 kişi ve bu kişilerin müdürleri 2 kişi, toplam 16 kişilik arkadaşlarımın yanında bağırdı. “Ne söyleyeceğini sen bilmiyor musun? Her şeyi bana niye soruyorsun.” Toplantıya ve görüşmelere dahi katılmamış olarak ben “Sizin aranızda ne konuştuğunuzu ben nerden bileyim beni toplantıya veya görüşmeye mi aldınız.” Bağırmandan usulüne uygun ancak çekinerek, ne olursa olsun diyerek ve daha önce de yaşadığım mobbing baskıları ile sandalyeme vurarak tepkimi de dile getirmiştım. Kendisinin, hatalı olduğunu anlamış olmakla birlikte hatasını düzeltmek için herhangi bir, davranışta bulunmamış, insanların arasında haklı da olsam da azarlanan ben olmuşum.

NOT: Herkesin arasında yüzünüze bağırılması ve yüksek sesle azarlanmanız şeklinde değerlendirilebilir.

A Firmasında çalışan sorumlunun kendi birim müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin size çelişkili sorular veya söylemler ile yaklaşımda bulunduğunuzu hissettiniz mi?

Müdürümüz hakkında; kendisinin önüne ne götürürsek götürelim mutlaka bir sıkıntı bulurdu. Konunun net olması, çalışmanın güzel ya da kötü olması onun için ilgi çekmez, bu tablo neden dikey, neden yatay, bu tabloda ki çizgileri neden kalın yapmadın veya neden kalın yaptın ki, gibi söylemler le mutlaka pürüz çıkartırdı. Her ay hazırladığım raporlarımı bu ayın sonunda sunarken bana “Bu raporları bundan sonra yatay olarak çıkarmanı istiyorum” demiş ancak bir ay sonra raporları önüne götürdüğümde ise bana “Bu raporları neden yatay çıkardın böyle istemiyorum dikey olsun” ifadesini kullanmıştı. Hem “Benden habersiz bir şey yapmayın, her şeyden haberim olacak” der, hem de “Her şeyi

bana niye soruyorsunuz. Her şeyi ben yapacaksam size burada ne ihtiyaç var” gibi söylemleri sık sık duyardık.

NOT: Yaptığınız işin sürekli eleştirilmesi şeklinde değerlendirilebilir.

A Firmasında çalışan sorumlunun müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin size imalar yolu ile mobbing uyguladığını fark ettiğinizi söylediniz açıklayabilir misiniz?

Müdürümüz bana finans birimi ile ilgili bir talimat vermişti, kendisi ile kantinden çıkarken karşılaştık verdiği görevi yerine getirip getirmediğimi sordu. Bu arada birlikte yürüyorduk yerimize geçecektik. Bulduğumuz kat -1. kat, yerimiz ise 1. Katta idi, ya asansör kullanarak çıkacaktık veya yürüyerek. Genelde asansör kullanılırdı ben ise genelde merdiveni kullanırdım (binamız 11 katlı idi diğer kattakilerin yürüme imkânı olmadığından asansörü meşgul etmek istemezdim). Ancak arada bir arkadaşlar bindiği için veya birlikte hareket ettiğimiz arkadaşlar olduğunda binerdim. O müdürümdü ve aynı yere gidiyorduk. Benden gereken cevabı aldığımda asansör ve merdiven yol ayrımına gelmiştik. O esnada bana peki haydi görüşürüz dedi o esnada ben hemen yolumu çevirip merdivene yöneldim, sonuç itibari ile aynı yere çıkmış o masasına bende masama oturmuştum.

NOT: İmalar yolu ile ilişkinin reddedilmesi şeklinde değerlendirilebilir.

A Firmasında çalışan sorumlunun müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin tarafınıza verdiği görevlerden dolayı mali yükünüzün arttığını belirttiniz bunu örnek ile açıklar mısınız?

Müdürümüz tarafından bizlere tebliğ edilen görev paylaşımından sonra tarafıma verilen işlerin çokluğundan işlerimi yetiştiremiyordum ve sürekli olarak mesaiye kalmak zorunda kalıyordum. Tabii mesai falan almıyordum. Haftanın 4 veya 5 günü mesaiye kalmak zorunda kalıyordum. Aslında işlerimi yetiştirmek için ve evimin yakın olmasından dolayı birazda kendi isteğimle kalıyordum. Ama özel hayatımı etkilemekteydi. Eve geç gidiyor ailemle daha az ilgileniyorum ve yoruluyordum. Üstelik mesaiye kaldığımda kendi imkânlarımla evime gidiyordum. Bu olaya defalarca genel müdürümüzün asistanı şahit olmuştur.

NOT: Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunması şeklinde değerlendirilebilir.

A Firmasında çalışan sorumlunun müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin size mobbing olarak baskı uygulaması sonucunda mobbing baskısını artırıcı neler ile karşılaştınız

Müdürümüz önüne getirdiğimiz çalışmalarda sürekli hatalar arar ve bulur hiçbir şey bulamazsa; bu yazıyı niye kalın karakter ile yazdın, bu harfleri neden büyük yaptın, niye tablo çizgileri kalın yaptın veya ince yaptın, tabloları niye dikey yapıyorsun veya niye yatay yapıyorsun gibi sürekli bir şeyler bulur. “Benden habersiz hiçbir şey yapmayın der ancak buna karşılık her şeyi neden bana soruyorsunuz, siz burada ne yapıyorsunuz” gibi çelişkili söylemlerde de bulunurdu. Bu söylemleri diğer birim müdürlerinin veya genel müdür yardımcımızın yanında yapar bizleri küçük düşürdü. Ayrıca böyle bir ortamda ben gergin olduğumdan artık hata yapmaya başlamış ve hata oranım artmış, stresle iş yaptığımdan diğer birimler ile ilişkilerimde de hata yapmaya başlamıştım.

NOT: Kişiyi baskı altına alma şeklinde ve mobbinge yönetimin katılması aşaması şeklinde değerlendirilebilir.

A Firmasında çalışan sorumlunun müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yaşadığınız mobbing baskılarından dolayı ruhsal çöküntü yaşadığınızı ifade ediyorsunuz. Yaşadığınız ruhsal çöküntünün yansımalarını anlatır mısınız?

Müdürümüz ile çalışırken ruhsal çöküntü yaşamaya başlamıştım. Eve geldiğimde bile yarım kalan işleri düşünür, nasıl teslim edebileceğimi düşünürdüm çünkü ne koyarsam önüne bir hata bulur buda beni hata yapmaya iterdi. Ayrıca geceleri de uyuyamazdım sürekli beynimde mücadele halindeydim. Ev halkı da bunun farkındaydı ve etkilenmekteydiler. Bazen evde olur olmaz sinirlenir ruh halimi onlara da yansıtırdım. Bazen de dalıp gider ev halkının uyarısı ile irkilirdim. Kendime güvenim kalmamıştı, her sabah işe giderken aslında ayaklarımı sürüklemek için iki kat efor sarf ediyordum. Bu dönemde iki sefer istifa dilekçemi yazmış olmama rağmen yine kendisinden çekindiğimden masasına koyamamıştım.

NOT: zor veya akıl hastası olarak damgalanma aşamasında; baskılardan dolayı çalışma azmi kalmamış ruhsal çöküntü yaşayan çalışan ve istifa olayı şeklinde değerlendirilebilir.

A Firmasında çalışan sorumlunun kendi hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yaşadığınız ruhsal çöküntünün yansımalarını iş arkadaşlarınızın ifadesi ile anlatır mısınız?

Yaşadığım bu travmalar dan dolayı diğer arkadaşlardan iyi görünmüyorsun, biraz kendini toparla, hayırdır hasta mısın gibi sözleri sık duyar olmuştum. Sık sık rapor almaya başlamıştım. İşe gelmek istemiyordum. Sürekli saate bakar bir an önce mesaimin bitmesini beklerdim.

NOT: İşine son verilme aşamasında sona yaklaşmak şeklinde değerlendirilebilir.

A Firmasında çalışan sorumlunun müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin tarafınıza yokmuşsunuz gibi davrandığı oldu mu?

O gün müdürümün misafiri vardı onlar ile konuşurlarken bende aralarına katıldım. Sonra onların hava alanına gitmesi gerektiği ortaya çıktı müdürüm; “Sizi biz bırakabiliriz” diyerek etrafta birkaç kişiye seslenmeye başladı. Hal bu ki benim araba kullandığımı biliyordu, Bu arada ben müdürüme “İsterseniz ben bırakabilirim” dediğimde ise “Ha evet sende araba kullanabiliyordun değil mi?” ifadesi ile beni kale almadığını belirtiyordu.

NOT: Sanki orada yokmuşsunuz gibi davranılması şeklinde değerlendirilebilir.

A Firmasında çalışan sorumlunun müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin tarafınıza verdiği görevlerden başka basit görevler vererek sizi oyaladığı sonrada asıl işinizi sorguladığı oluyor muydu?

Birim müdürüm sabah gelir gelmez asıl işlerimiz ile ilgili bizden bilgi alır sonrada bunların bu gün bitirilmesini söylerdi. Aradan çok geçmeden yine bizi çağırır arabayı al bölgedeki şu işleri bir hallet derdi. Şirketten çıkıp dışardaki işlerimizi halletmemiz ve geri gelmemiz nerdeyse günümüzü öldürürdü. Ancak akşamüstü sabah verdiği işleri sorardı. Kendisi de bilirdi ki bu iş bu şekilde

yetişmez, yine de bize bağırır işinizi yapmıyorsunuz, yeteneksizsiniz, bir şekilde o işleri de yapmanız gerekirdi gibi sytlemler ile de sanki bizlere tavsiyelerde bulunurdu. “Yneticilikte bahane olmaz, işler ne olursa olsun yapılmalı” v.s. siz her zaman haksızsınızdır.

NOT: Sürekli sizi haksız çıkararak baskı kurma ve basit ve asılsız işler ile asıl işlerinizden uzaklaştırma olarak değerlendirilir.

A Firmasında alışan sorumlunun birim müdürleri hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticilerinizin adam kayırdığını, koruduğunu söyleyebilir misiniz?

Birim müdürlerinin altında genelde 4 veya 5 personel bulunurdu. Yöneticiler bu personellerin bir kaçının hatasını veya yanlışını görmezden gelirdi. Hatta yle ki soda açarken en iyi patlatma sesi çıkararak göze girer, müdürlerinin yaptığı esprilere karşılık yüksek ses ile kahkaha atan göze girer. Gülmez isen sen o birim amirine saygısızlık etmiş olursun. Komik olmasa bile gleceksin, gleceksin ki o müdürün gnl hoş olsun, benlik duyguları okşansın.

Bir gün genel müdür yardımcısı; birim müdürünün elemanını bilgisayarda film izlerken görür ve birim müdürüne “Bu senin elemanın bilgisayarda film izliyor ne iş” ifadesini kullanır. Birim amirinin ifadesi ise “Ben onu film izlerken de çalışabildiğini bildiğim için yanıma aldım” ifadesini kullanır.

Tüm bu yaşananlar 150 metre karelik alanda 3 birimin toplamda 21 kişinin bulunduğu ortamda gerçekleşmiştir.

NOT: Adam kayırma, kollama, kendini vdrme olarak değerlendirilebilir.

B Firmasında alışan İnsan Kaynakları müdürünün genel müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin sizi açık sözler ile veya üstü kapalı sözler ile tehdit ettiği oldu mu?

Firmamız da yaşanan sıkıntıları özellikle personelleri etkileyen kısmı, hem işçi açısından hem de şirket açısından yasal prosedürleri de dile getirip genel müdürümüz ile paylaştım, genel müdürümüz; aile şirketi olan firmamızın kazancından vazgeemeyeceklerini ve benim personelleri değil şirketi ve patronları düşünmemi (sanki onları dşnmemişim gibi) isteyerek çalışma sivilimi değiştirmemi aksi halde değişiklik yapabileceğini ancak bu değişikliğin

benim için iyi olmayacağını bu kriz ortamında iş bulmamda sıkıntı çekeceğimi iyi polis rolü ile tavsiye de bulunuyormuş gibi beyan ederek aslında sözlü olarak tehdit ederek belirtmişti.

NOT: Sözlü olarak tehdit edilmeniz şeklinde değerlendirilebilir.

B Firmasında çalışan İnsan Kaynakları müdürünün genel müdürü ve patronu hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin emri doğrultusunda yaptığınız işleri, patronunuz gelip tek sorumlu sizmiş gibi sorguladığı oldu mu?

Yöneticimin emri ile çeşitli görevlere birkaç personel alımını gerçekleştirdim. Bir hafta içerisinde toplam 10 kadar personel işe başlamış oldu. Almanya’da iş gezisinde olan patronum döndüğünde yeni personeller ile karşılaştığında, yeni alınan personel dosyalarını da getirmemi isteyerek beni yanına çağırdı. “Sen kime sordun da bu kadar personeli işe aldın, bunların maaşını sen mi vereceksin, sokak tan geçeni içeri almışsın” gibi söylemler ile ve beni konuşturmadan 5 dakika kadar söylenerek bağırdı. Bir fırsatını bulup da derdimi anlattığımda ise yeteri kadar yıpratılmış oldum.

San ki ben tek başıma karar vermişim gibi ve bilmiyormuşçasına bana saldırması, avazı çıktığı kadar bağırması beni baskı altına almak için yapılan senaryodan başka bir şey değil idi. O da biliyordu ki ben yöneticimden habersiz personel almam.

NOT: Hatalı imişsiniz gibi davranılıp, azarlanarak baskı altına alma olarak değerlendirilebilir.

C Firmasında çalışan vardiya sorumlusunun müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin sizi yazılı tehdit ettiği oldu mu?

Müdürümüz ile bazen haftada bir görüşürdük, o da gerçekleşen bir toplantıda. Bazen de o hafta hiç görüşmezdik. Ben gece vardiyası sorumlusu olduğumdan görüşemiyorduk. Aktarmada yaşanan olumsuz durumlarda ilgili kişilerden sözlü ifadeleri alınırken benden yazılı ifade istenirdi. Bir gün aktarmada kullanılan terminallerden biri kaybolmuş ve müdür yaptığı sözlü araştırma sonunda aynı terminal benim vardiyamda da kullanıldığından benim ifadem de alınmasına karar vermiş. Tabi diğer iki vardiya sorumluları sözlü olarak kendilerini ifade

ettiklerinden ben suçlu gibi görünmekteyim. Tabi ben gece vardiyama geldiğimde tarafıma bırakılmış savunma formunu gördüm. Vardiyamdaki personeller ile görüşerek kısa bir inceleme yaptıktan sonra savunmamı yazmıştım. Kaybolan terminalin ise Kayseri hat aracında diğer sorumlunun vardiyasındaki elemanlar tarafından unutulduğu Kayseri aktarma müdürünün tarafımızı araması ile anlaşılmıştır. Aktarmada 7 yıllık şirket hayatımda 4 adet yazılı savunmam istenmiş 4 savunmamda bu müdürüm tarafından istenmiştir. Ancak hiç birisi merkeze gönderilmedi çünkü tüm savunmalarım belgeli ve şahitli veya kamera kayıtlı yaptığımdan haksızlığım bulunamadı. Bir seferinde 4 sayfalık savunma vermiştim. Sayfanın birinde taşeron personelin ifadeleri de vardı.

NOT: Yazılı olarak tehdit edilmeniz şeklinde değerlendirilebilir.

C Firmasında çalışan vardiya sorumlusunun müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin sizin göreviniz ile ilgili aldığı kararlar hakkında yorumunuz nedir.

Müdürümüz sorumlusu olduğum vardiya ile ilgili kararlar alır çoğu zaman bunu benimle paylaşmazdı, genelde ben alınan kararları başkasından veya sonradan (bir seferinde bekçiden öğrenmiştim.) öğrenirdim. Veya alınan kararda bizim fikrimiz sorulmazdı. Ancak herhangi bir sorun veya problem karşısında savunma benden alınırdı.

Genel bir toplantı yapılacak olduğundan gece vardiyam bitmesine rağmen toplantı için gitmeyerek bekledim ve toplantıya katılmıştım. Toplantı normal seyrinde devam ederken, benim vardiyamla ilgili bir konu ele alınmış ve konu hakkında gündüz vardiya sorumlusu bir çözüm önerisi getirmişti. Bu esna da ben söz alarak müdürüm; sayın Ahmet bey, benim vardiyamla ilgili neden bir çözüm üretmeye kalkıyor ki bu vardiya benim sorumluluğumda dolayısı ile bu konu beni ilgilendirir. Mademki sorunlar karşısında benim çözümlerimi dinlemeyip benim dışındaki kişiler çözüm üretiyor, öyle ise problemler karşısında da savunma alınacağı zamanda benim yerime problemleri çözmek için atılan ilgili kişilerden savunma alınsın diyerek lafı gediğine koymuştum.

NOT: Sizi ilgilendiren konularda sizinle konuşulmaması, size danışılmaması, tarafınızın kale alınmaması şeklinde değerlendirilebilir.

C Firmasında çalışan vardiya sorumlusunun müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin sizi espri ile karışık aşağıladığı oldu mu?

Müdürüm her seferinde memleketim ile ilgili alaycı ifadeleri kullanarak beni aşağılamayı alışkanlık haline getirmişti. “Merhaba depdepli” “Daş düşebülü ayu çıkabülü” “Hey dep depli gel buraya bu olayı sen çözebülüsün değil mi?” ifadeler ile espri adı altında aşağılama yapmaya çalışır ve sürekli beni rencide ederdi.

NOT: Milliyetiniz ile alay edilmesi, alçaltıcı isimler ile anılması şeklinde değerlendirilebilir.

D Firmasında çalışan görevlinin müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yaşadığınız mobbing baskılarından dolayı ruhsal çöküntü yaşadığınızı ifade ediyorsunuz. Yaşadığınız ruhsal çöküntünün yansımalarını anlatır mısınız?

Müdürümüz ile çalışırken diğer birkaç birim amirinin birim amirimize tavırları beni iş yapmamı engellemekte bu da birim amirim bana rahatlıkla çıkışmasını kolaylaştırıyordu. Aslında diğer kişilerle iletişimim çok iyi olmasına rağmen bu birim müdürlerinden dolayı işlerimi yapamıyor, birim amirim ise “İşlerini yapmıyorsun” ifadesini kolay olarak söylemesine vesile ediyordu. Artık tahammülüm kalmamış ve birim amirim beni kapıya koyduğu o dilekçe hatasını yapmıştım.

NOT: zor veya akıl hastası olarak damgalanma aşamasında; baskılardan dolayı çalışma azmi kalmamış ruhsal çöküntü yaşayan çalışan ve istifa olayı şeklinde değerlendirilebilir.

D Firmasında çalışan şubeler sorumlusunun müdürü hakkında ifadeleri.

Soru: Yöneticiniz sizi kontrol altında tutmak istediğini başka birim veya üst yönetici ile görüşmenizi engellediğini düşündüğünüz yaşanmış örneğinizi anlatır mısınız?

Müdürümüz beni kayseri ilindeki uzun süre çözülemeyen sorunu çözmek için Kayseri’ye göndermeye karar verdi. Kayseri’ye uçacağım günün akşamı kendisi erken den çıkmış bende kendisine diğer birim müdürümüz ve genel müdür yardımcımıza “Söylemek istedikleri bir şey var mı?” diye sormak istediğimi

ifade edememiştim. Ancak konu tabii ki onları da ilgilendiriyordu ve ben onlarla da görüştim. Bu olayın birim müdürümüzün canını sıkacağına biliyordum. Zaten izin vermeyeceğini bildiğimden sormakta istemiyordum. Görüşmem de haklı olduğum çıkmıştı çünkü hem diğer birim müdürümüz hem de genel müdür yardımcımız ayrı ayrı görevler vermişlerdi. Dönüşte sunduğum 6 sayfalık içinde resimler de içeren raporu hem birim müdürümüze hem de bana başka görevler de veren diğer birim müdürümüz ve genel müdür yardımcımıza mail yoluyla gönderdim. Müdürüm neden bu maili herkese gönderiyorsun, hem de seni ilgilendirmeyen konular da neden inceleme yaptın gibi söylemler ile “Sana görev tanımını ve görev yeri talimatını tekrar anlatmam gerekiyor” ifadesini kullanarak kızmıştı. Ben talimatları diğer birim müdürümüzün ve genel müdür yardımcımızın verdiğini söyleyince daha çok bozuldu ancak bir şey de demedi. Kayseri ilimizdeki sorunumuz sadece bizim birimle alakalı değildi diğer birimi ve en önemlisi iki birimin sorumlusu olan genel müdür yardımcımızı ilgilendiriyordu, sormam gerekirdi ancak müdürümüz kendisinden habersiz görüşmemizi kesinlikle istemezdi.

NOT: Kimseyle konuşmanızın ve başkalarına ulaşmanızın engellenmesi şeklinde değerlendirilebilir.

D Firmasında çalışan sorumlunun müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin; sizin iyi niyetli yaklaşımlarınızı kötü niyetli değerlendirdiği oldu mu?

Müdürüme bilgisayarımın arızalandığını, destek hizmetlere teslim ettiğimi beyan ettim. Bir gün boyunca bilgisayarsız olarak çalıştım. Bir gün sonra maillerimi kontrol ettiğimde ise Konya aktarmada iş kazası gerçekleşmiş, geçmiş olsun dileklerimi iletmek için maile tümüne yanıtla şeklinde yazı yazarak gönderdim. Tabii olay bir gün önce gerçekleşmiş ben ise bir gün sonra yazımı yazmıştım. Müdürümüz bilgisayarımın teknik desteğe gittiğini bildiği halde bana şu ifadeleri kullanmıştı. “Sen nasıl bir aktarmalar sorumlususun. Anında cevap vermen gereken maile, olay olduktan bir gün sonra cevap yazıyorsun. Madem bir gün sonra cevap yazıyorsun neden tümüne yanıtla yapıyorsun.” Aslında mazeretli olduğumu bildiği halde iyi niyetli yaptığım hareketimi, yanlışmış gibi değerlendirerek psikolojik olarak beni baskı altına

almaya çalışmaktaydı. O dönemde maillere bakacağım telefon tarafıma verilmemişti.

NOT: Çabalarınızın yanlış ve küçültücü şekilde yargılanması.

D Firmasında sorumlu olarak çalışanın müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Sizce yöneticinizin size uyguladığı mobbingin başlangıcı nasıl ve neden olabilir?

Müdürümüz ile bir gün baş başa konuşurken kendisine kariyer hedefim olarak şu ifadeyi kullanmışım. “Ben bu şirketten genel müdür yardımcısı olarak emekli olmak istiyorum.” Bu ifadeyi kullanmadan önce ki dönemlerde beni öven destekleyen ifadeleri olan müdürümün, olur olmaz her şeye ve basit olan şeylerde bile psikolojik baskı uygulaması, övmeleri ve destekleyici tavırları terk etmesi bu ifadenin kullanılmasından sonra yaşanmaya başlamıştır.

NOT: Mobbingin aşaması olan anlaşmazlık aşamasının başlangıcı şeklinde değerlendirilebilir.

D Firmasında çalışan sorumlunun yukarıdaki soruya karşılık müdürü hakkındaki diğer ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin size mobbing olarak baskı uygulaması sonucunda mobbing baskısını artırıcı neler ile karşılaştınız

Müdürümüze güvenerek yazdığım dilekçe sonrası kapıya konulmuş ancak kendinden habersiz olarak yapmışım gibi gösterilen dilekçe olayının genel müdür yardımcımıza kendisinden haberli hatta onun talimatı ile yaptığımı mail yolu ile ispat edince kapıya konmam durdurulmuştu. Tabi bu olay genel müdürümüze yansımalarının derecesini taşeron firmanın iftar davetinde genel müdürümüzün ifadesi ile anlamışım. Genel müdürümüz iftar davetinde aramıza katıldığı an masamıza oturduktan sonra yanında bulunan diğer birimin genel müdür yardımcısına “Bu satıcının burada ne işi var” ifadesi olmuştu.

NOT: Kişiyi baskı altına alma şeklinde ve mobbinge yönetimin katılımı aşaması şeklinde değerlendirilebilir.

D Firmasında sorumlu olarak çalışanın kendisi hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yaşadığımız bu olaylar doğrultusunda diğer birimlerin tarafınıza bakış açısı nasıl olmaktadır.

Özellikle yaptığım dilekçe hatasından sonra yer yer diğer birim müdürleri ile temasım olduğunda onların bendeki görevi yerine getiremeyeceğimi veya bu görevin bende bulunmasından dolayı tarafıma olan güvensizliklerini ve şüpheli bakışlarını beden dilindeki hareketlerinden anlıyordum. Ancak görevi yerine getirdiğimde ise şaşırılmış veya hayal kırıklığına uğramış hallerine de şahit oluyordum. Bunları da yaşamama rağmen yine de genel itibari ile aynı ortamda kendileri ile bulunduğumda sanki yokmuşum gibi davrandıklarını veya bana mecburiyetten merhaba dediklerini hissedebiliyordum.

NOT: Çalışanların Şerefi, Doğruluğu, Güvenilirliği ve Mesleki Yeterliliğine Saldırıları şeklinde değerlendirilebilir.

D Firmasında sorumlu olarak çalışanın müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin size alaycı ve küçük düşürücü tavırları da oluyor muydu?

Müdürüm; bilgisayarım bozulduğundan dolayı bir gün sonra cevap yazdığım bir maile karşılık, bilgisayarımın bakıma gittiğini bildiği halde “Sen nasıl sorumlusun aradan 24 saat geçtiği halde ancak cevap yazıyorsun, üstelik bu yazını herkese ilan ediyorsun. Madem geç yazıyorsun neden herkese atıyorsun, Nasıl bir sorumluluk anlayışı bu.”

Yine kendisine güvenerek yazdığım dilekçemin istifa olarak algılandığı ve kapıya konduğumu tarafıma söylemesi gerekirken söylemeyip, kızımın kırılan ayağını sorması iyi dileklerde bulunulması. (Kapıya konduğumu başkasından öğrendim.)

NOT: Olumsuz, Küçük Düşürücü, Yıldırıcı, Taciz Edici, Kötü Niyetli Ve Kontrol Edici İletişim şeklinde değerlendirilebilir.

D Firmasında sorumlu olarak çalışanın müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticiniz size en başından beri mobbing uyguluyor muydu?

Müdürüm kendisine kariyer hedefimi açıkladığım günden sonra en ufak kusurlarım, benim hatam olmayan sorunları bile sorunmuş gibi davranmaya başlamıştı. Başlarda şaşırmıştım. Daha önce kesinlikle sorun olmayan tüm bu

sorunların, hatta üstüm olan kişiye şirketimizin kuralı gereği bu işlemi gerçekleştiremem bana talimatımın amirimden gelmesi gerektiği ifadesini bile arkamda durarak beni desteklemişken, kariyer hedefimi açıkladıktan sonra gelişmesi bir tesadüf müydü?

NOT: Hatanın Kurbandaymış Gibi Gösterilmesi

D firmasında çalışan sorumlunun kendi birim müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Sizce; yöneticinizin sizi bazı konularda kısıtladığı veya bazı konular hakkında sizin önünüzü kestiğini düşünüyor musunuz?

Bizler bulunduğumuz birimde müdürümüzün haberi olmadan genel müdür yardımcımız ile görüşmemiz doğru bulunmaz, uygun görülmez öyle ki böyle davrandığımızda kendisinden tarafımıza tepki gelmiştir. Bir gün kendisinin bilgisi halinde yani onun desteği doğrultusunda yaptığım hareket benim kapıya konulmama sebep olmak üzere iken, başka birim müdürü tarafımdan genel müdür yardımcım ile yalnız görüşmem gerektiği şeklinde uyarıldım. Bu doğrultuda müdürümden ‘dan habersiz genel müdür yardımcım ile görüştüğümde ise müdürümün hakkımda genel müdür yardımcıma yanlış ve yalan beyan da bulunduğu ortaya çıkmış bunu maillerimle ispatlamışımdır. Bu noktadan sonra kapıya konulmam genel müdür yardımcım tarafından engellendi. Buna rağmen bütün bu yaşananlar belli kapılar arasında ve belli kişiler arasında gerçekleştiğinden adımı tam anlamıyla temizleyememiştim ve kirlenmişti.

NOT: Kendinizi gösterme olanaklarınızın üstünüz tarafından kısıtlanması olarak değerlendirilebilir.

D firmasında sorumlu olarak çalışanın kendisi hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin size mobbing uygulamasıyla kendinizin en büyük hatayı yaptığınızı belirttiniz. Lütfen anlatır mısınız?

Birim müdürüm ile idari işler müdürümüz ve insan kaynakları birim müdürü arasında bir çekişme yaşanmaktaydı, özellikle idari işler müdürümüz bizzat bana ve birim deki aynı sorumluluğa sahip diğer arkadaşımınla bize “Sizin müdürünüzü sevmiyorum onun için sizin işlerinizi biraz zor yaparım” ifadesini

de kullanmıştı. Birim amirim verilen görevi yerine getirmemi istiyor ancak idari işler müdürü ise geciktiriyor hatta yapmıyordu. Aslında ben görevimi yerine getirmek için zamanında müdahalede bulunuyordum. Ancak idari işler ya geciktiriyor veya yapmıyordu. Bunları mailler ile de desteklediğim halde üst yönetime şikâyetçi eleman olmamak için söyleyemiyordum. Aslında bana inanamayacaklarını ve onların gözünden düşeceğime inanıyordum. Bu durum beni o kadar zor durumda bırakıyordu ki diğer birkaç birimde de aynı durumla karşılaşırıyordum. Karar vermiştim birim amirimle konuşacak anlaşmalı ayrılmak istiyordum. (sorunlardan kaçmaya karar vermiştim.) birim amirimle konuştum. Kendisi de bana dilekçeni yaz biz gerekeni yaparız dedi. Bende dilekçemi önce mail ile kendisine verdim sonrada aslını teslim ettim. Ancak birkaç gün sonra kapıya konulmuşum. Tazminat verilmeden çıkarıyorlardı. Genel müdürümüz Amerika da yerine vekâlet eden genel müdür yardımcımızı ise tanımıyordum. Bu sırada diğer birim amirlerimizden birisi beni genel müdür yardımcıyla bizzat yalnız görüşmemi tavsiye etti. Doğruydum amirimiz kendisinden habersiz genel müdür yardımcımız ile hiçbir zaman görüşürmezdi. Bir fırsatını bulduğumda genel müdür yardımcımız ile görüştüm. O görüşmede anladım ki benim ifadelerimin tümünü yanlış lanse etmiş ve ben bunu mailler ile genel müdür yardımcımıza ispat ettim. Sonra genel müdür yardımcımız dilekçeyi kendi eliyle aldı ve bana teslim etti. Bu olaydan sonra birim amirim hem sinirlenmiş hem bozulmuş hem de biraz geri durmaya başlamıştı. Hatta istediğim bir birim var mı veya bir başka görev isteyip istemediğimi sordu.

NOT: İşine son verilme aşamasında; mobbinge uğramış mağdurun istifaya zorlanması ve ayrılığın kendisinden kaynaklanıyormuş gibi gösterilmesi veya yaşatılması şeklinde değerlendirilebilir.

D Firmasında çalışan sorumlunun müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: İfadenize göre başlangıçta sorun yokken sonradan tarafınıza mobbing uygulandığı yönünde. Sizce başlangıç noktası neresi olabilir?

Kendisine kullandığım “Kariyer hedefimde; ben bu şirketten emekli olmak istiyorum ancak emekli olurken en azından genel müdür yardımcısı olarak ayrılmak istiyorum.” İfadesinden sonra müdürümün tarafıma mobbing uygulamaya başladığını ifade edebilirim.

NOT: Mobbingin sebepleri ve başlangıcı şeklinde değerlendirilebilir.

D firmasında sorumlu olarak çalışanın genel müdür yardımcısı hakkın da ki ifadeleri

Soru: Firmada yaşadığınız yöneticiler arası çekişmenin size yansımaları bir üst yönetimle paylaşmayı düşünmediniz mi?

Birim müdürümün desteği ile yazdığım dilekçe sorununu genel müdürümüz ile konuşurken, dilekçe yazma sebebim olan birim müdürüme karşı birkaç müdürün çekişmelerinden kendimin zarar gördüğümü bunu aslında size anlatmayı düşündüğümü ancak bu durum beni ispiyoncu yapacağını ve bana belkide inanmayacağını düşünerek kaçış yolunu seçtiğimi ve hata yaptığımı anlattım. dilekçemin sebebini kendisine anlattım. Kendisinin bana söylediği ise şu oldu. Madem çözülemeyen bir sorun var birkaç kere çözmeyi beceremedin. Boş vereceksin görmezden geleceksin her şey olacağına varır ifadesi beni şok etmişti. Hâlbuki ben onu kendime ideal seçmiştim. Onun gibi genel müdür yardımcısı olarak bu şirketten emekli olmayı düşünüyordum.

NOT: beklentinin gerçekleşmemesi ve hayal kırıklığı

D firmasında sorumlu olarak çalışanın, müdürü hakkındaki ifadeleri

Soru: Yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinize önemsemediğini ve dile getirmediğini söyleyebilir misiniz?

Haftalık rutin toplantıdaydık. Sırası ile günlük işler değerlendirilmiş nasıl ve ne şekilde yapılması gerektiğini değerlendiriyorduk. Bir ara ben söz alarak yapılması acil gerekli olduğunu düşündüğüm konuyu açmak için teşebbüste bulundum “Bu arada her hafta yapılan bu toplantılar için önemli gördüğüm konuyu açmak istiyorum” Dediğim anda müdürüm, “O konuya geleceğiz önce şu konuyu çözelim” sözleri ile araya girmişti. Daha sonraki teşebbüsümde ise bir ara verelim kaldığımız yerden devam ederiz diyerek ötelemişti.

NOT: Kendini göstermeyi ve iletişim kurmayı etkilemek olarak değerlendirilebilir.

E Firmasında çalışan görevlinin şirketi hakkındaki ifadeleri.

Soru: Şirketinize güveniyor musunuz?

Hayır kesinlikle güvenmiyorum. Aktarmalarda hasarlı kargolar meydana geliyor bunların parasını da bizden kesiyorlar. Hasarın olduğu aktarmalar tespit ediliyor ancak kimin yaptığını veya hangi vardiyada gerçekleştiğini tespit etmiyorlar. Herkesten kesiyorlar bu ay benden 200 tl kesinti yapıldı. Hangi hasarlı kargo için kestiler söylemiyorlar hatta belki de birileri cebine atıyor. Ben 1300 tl maaş alıyorum ve ev kirası veriyorum. Şirketime nasıl güveneyim. Hatta şurada duran sahipsiz bir kargo var için de bir çift ayakkabı var. Ben bu gece bunu alsam hakkımdır. Allah onların

NOT: şirketin uyguladığı yanlış ve haksız politika olarak değerlendirilebilir.

E Firmasında çalışan bir başka görevlinin sorumlu ve yöneticileri hakkındaki ifadeleri.

Soru: Bulduğunuz şirket yöneticilerine ve sorumlularına güveniyor musunuz?

Hayır kesinlikle güvenmiyorum bizler burada çalışmak zorundayız çünkü buradan başka iş bulamayabiliriz. Bazen bizleri fazla çalıştırıyorlar ve genelde bizler yönetim kadrosuna göre dışlanıyoruz. Aktarmaya zamanında gelmesi gereken araç trafikten dolayı geç geliyor bizim mesaimiz bitmesine rağmen bizleri bekletiyorlar bu tür olaylar ile çok karşılaşyoruz. Ancak özel bir durumumuz olsa kendilerinden bir saat izin istesek veya başka bir özel işimiz düşse bizi tanımıyorlarmış gibi davranıp “İşinize bakın” “Bana mı sordun da böyle bir durum oluştu”. Gibi kelimeler sarf edip bizlere aşağılanmış insan muamelesi gösteriyorlar. Siz olsanız güvenir misiniz? İşlerine geldi mi canım cicim gibi ricada bulunurlar. Bizim işimiz düşünce seni tanımazlar. Onları Allaha havale ediyorum.

NOT: Şirket yöneticilerinin yanlış tutum ve yanlış davranış politikaları olarak değerlendirilebilir.

E Firmasında çalışan görevlinin müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin sizi açık sözler ile veya üstü kapalı sözler ile tehdit ettiği oldu mu?

Müdürümüz ile birkaç sefer anlaşamadığımız konularda konuşurken “Beğenmiyorsan kapı orada”, “İstemiyorsan çekip gidebilirsin”, “Seni kimse burada zorla tutmuyor”, şeklinde tehditlerine maruz kaldım. Aslında ayrılmayı düşünmüştüm ama yapamazdım borçlarım vardı, evim kiraydı ve 3 yaşında bir kızım vardı, piyasada da kriz vardı.

NOT: Sözlü olarak tehdit edilmeniz şeklinde değerlendirilebilir

E Firmasında aktarmada çalışan insan kaynakları sorumlusunun ifadeleri.

Soru: Yaptığımız işiniz ile ilgili özgüveninizi sorgulattırarak bir durumla karşı karşıya kaldınız mı?

Aktarmada insan kaynakları sorumlusu olarak yönetim kadrosunda çalışmaktaydık. Günün öğlen saatine denk gelen 13.00 - 15.00 saatleri arası vardiya boşluğu bulunmaktaydı bu esnada gelen kargoları vardiya olmadığından bizler indirmek zorunda kalıyorduk. Aynı zamanda yönetim, yönetim kadrosunun kravatlı ve takım elbise giyilmesi kararı alınmıştı. Yine bir gün gelen ring aracını indirirken şoförün bir başkası ile muhabbetinde; “Ne okuyacağım kardeşim okumuş adamın hali ortada, okumuş adam kravatlı elinde terminal, kargo indiriyor” ifadesini kullanarak biz yönetim kadrosunu işaret ediyordu.

NOT: Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanmanız şeklinde değerlendirilebilir.

E Firmasında çalışan insan kaynakları sorumlusunun ifadeleri.

soru: Yöneticinizin size uyguladığı mobbing baskısı aslında kendisine uygulanan mobbingin bir baskısı mıdır sizce?

Müdürümüz, merkezden aldığı emirler ve baskılardan dolayı aktarmada aksayan işleri düzeltebilmek için birilerini (altındaki aktarma yönetim kadrosunu) vesile ederek mobbing uygulardı. Bir personelin 12 saat çalıştırılması için müdürün aktarma sorumlularına baskı yapması gibi. Müdürümüz bana geldi ve aktarmamızda taşıyıcı kurye olarak görevli ancak temizlik işlerinden sorumlu 2 kişiye 12 saat çalışması için talimat vermemi istemişti. Böylelikle bu personeller hem temizlik yapacaklar hem de çıkış saatlerine yakın zamanda gelen hat aracını indireceklerdi. Müdürümüz bu olayı kendisi söyleyemeyip, topu da bizlere atmış oldu. Çünkü bu personellerin

tepkisinden çekiniyordu. Ancak ben nasıl davranacağımı biliyordum. Ben “Tabi ki efendim onlar ile konuşurum” dedim. O personeller vardiyalarına geldiklerin de onları odama çağırdım ve onlara müdürümüzün kendilerinden akşam saat 18:00 de değil de o saatte gelen hat aracını indirdikten sonra 20:00 da çıkmalarını istediğini beyan ettim. (personellerin vardiyaları 08:00-18:00 molalar ile birlikte) Personeller doğal olarak “Bizi ne sanıyorsunuz” “Biz köle miyiz” “Sıkıyorsa gelsin kendisi söylesin” gibi söylemler ile tepkilerini dile getirmeye başladılar. Ben kendilerine “Arkadaşlar müdürümün söylediğini ben size tebliğ ettim, bu talimata uyup uymamak sizin meselenizdir. Ben taşıdığım sorumluluğu üzerimden atmış oldum” Diyerek bende topu üzerimden atmıştım. Müdürümüz ise bu duruma karşılık bir diğer aktarma sorumlusuna söylemesi için beyanatta bulundu. O aktarma sorumlusu ise müdüre hayır diyemediğinden ve benim gibi siyasi düşünceli olmadığından ilgili kişilere baskı yaparak “Çıkmanıza izin vermiyorum hemen bu hat aracını indirin” ilgili kişiler ise “Biz köle değiliz biz çıkıyoruz sıkıyorsa durdurursun” gibi söylemler ile karşılık verdiler ve bir ara kuryelerden biri sorumlunun baskısına dayanamayıp aktarma sorumlusuna bıçak çekmiştir. Ve bu olay sonrası ilgili kişi işten atılmıştır.

NOT: Kötü yönetimin sitresini, altındaki kişilere yansıtması şeklinde değerlendirilebilir.

E Firmasında çalışan sorumlusunun ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin isteğini yerine getirmediğinizde neler ile karşılaştınız?

Yöneticimiz sürekli kendisinin övülmesini, espri yapıldığında gülünmesini isterdi. Bir gün söylediği bir ifadeye karşılık diğer elemanlar kahkaha ile gülerken ben tepki vermemiştim. Bana “Ne oldu beğenmedin mi?” ifadesini kullanınca bende bana göre bu olay “Çok komik değil” demiştim. Bana ifadesi şu oldu “Anlaşılan senin suyun kaynadı.”

NOT: Yöneticinin kendi düşünce ve fikirlerinin, altındaki kişilere kabullendirmesi olarak değerlendirilebilir.

E Firmasında çalışan sorumlunun ifadeleri.

Soru: Yöneticiniz ile anlaşamadığınız durumlarda yöneticinizin belli bir tavrına şahit oldunuz mu?

Bir gün aktarmanın ortasında aktarma müdürü ile tartıştım, konu ise benden yapılan kesintinin haksız kesinti olması idi. Aslında bu kesintinin benden yapılmaması gerektiği konusunda onu da ikna etmiştim. Ancak o amirlerine derdini anlatamadığından bana haksızmışım gibi davranıp (amirlerine derdini anlatamadığından yönlendirme yaptı) sinirlenmesi ve bağırması olmuştu, bende altta kalmayıp bağırmiş ve tartışmıştım. Sonuç olarak “Burayı beğenmiyorsan kapı orada” ifadesini kullanmıştı.

NOT: Yöneticinin kendi amirine kabullendiremediği düşüncelerin altındaki personele yansması olarak değerlendirilebilir.

E Firmasında çalışan sorumlunun ifadeleri.

Soru: Yöneticiniz yetkisini kullanarak sizi suçlaması ile karşılaştınız mı?

Aktarmamızda taşeron personeller çalışmakta idi. Taşeron firmanın günlük gelen personellerinin sayılarını takip ediyordum. Her gün kaç adet taşeron personelin çalıştığını takip ediyor ay sonunda ise hazırladığım tabloya göre faturalar kesiliyordu. Toplam çalışma sayısı ile yevmiye çarpılıp faturanın kesilmesi sağlanıyordu. Son dönemlerde müdürüm benim tuttuğum yevmiye sayısı yerine kendi belirlediği yevmiye sayısı ile faturayı kestiriyordu. Kesilen faturadaki yevmiye sayısı ile benim tespit ettiğim sayı arasında fark vardı. Bu durumun ilerde sıkıntı yaratabileceği düşüncesi ile her iki listeyi de ayrı ayrı tutmaya başladım. Bu durum birkaç ay sürdü. Her ay çalışan taşeron personel sayısından daha fazla yevmiye ile faturalar kesilmiş olup fazla para talep edilmekte idi. Bu durumu yöneticimiz şu şekilde açıklamakta idi. “Aktarmaya masraflar yaptım ancak merkez bu masrafları bana ödemiyor bende bu şekilde açıklarımı kapatıyorum”. Bu durumda benim yapabildiğim ise gerçek rakamları bir kenarda saklayıp merkeze bildirilecek sayıyı da ayrı bir kenarda saklamak idi. 6 ay sonra bu olay su üstüne çıktığında top bana atılmıştı. Bende asıl rakamlar ile müdürün değiştirdiği rakamları ayrı ayrı gösterdiğimde kendimi aklamıştım. Bu olay sonrası müdürümüz önce açığa alındı sonra ise işten çıkarıldı.

NOT: Müdür yetkisini kullanarak altındaki elemanın suçlanmasını sağlamak olarak nitelendirilebilir.

E Firmasında çalışan görevlinin vardiya sorumlusu hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticiniz yetkisini kullanarak sizi göreviniz dışında da çalıştırdığı oluyor mu?

Ben bu firmada bulunduğum aktarmanın, temizlik işlerine, çay ve ikram işlerine ve ofis boy işlerine bakarım. Aktarma sorumlumuz ise fırsat buldukça beni adam eksikliğinden dolayı bu işlerimin dışında sürekli indirme, yükleme ve taşıma işlerinde de kullanmak için çağırırdı. Bu durumda temizlik işlerinde bir aksaklık yaşanmakta idi. Mesaim bitmesine rağmen benim işlerim bitmezdi, temizliğimi yapmam gerekirken başka işler yaptığımdan bu işlerim yarım kalır veya tamamı kalırdı. Bu durumda da savunmam alınırdı.

Bu savunmalarında ifadelerimin beni haklı olarak ortaya çıkardığı halde yine vardiya sorumlusuna bir şey söylenmez bana söylenirdi. Bir süre sonra ise aşağıdaki ifadeleri hem vardiya sorumlumdan hem de müdürümden duymak benim çalışma azmimi kırmış, işe giderken ayaklarımın beni geri geri taşıdığını hissediyordum. “Senin zaten birkaç tane savunman var, bundan sonra işinde daha dikkatli olmaz isen işine son verilir. İşini aksattığından da herhangi bir hak talep edemezsin. Tazminat falanda alamazsın”. “Artık ayağını denk al”.

NOT: Yönetici/Yöneticilerin yetkilerini kullanarak, altındaki elemanın suçlanmasını sağlamak olarak nitelendirilebilir.

E Firmasında çalışan görevlinin vardiya sorumlusu hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin yetkisini kullanarak size yalan söylediğini ve sizi yalan söyleyerek oyaladığını söylediniz konuyu detaylı olarak anlatabilir misiniz?

Ben bulunduğum şirketimde görevli olarak çalışmaktayım. Başımda bulunan sorumlumun sürekli bana “Seni bu vardiyanın sorumlusu yapacağım, senin çalışkan dürüst ve işinin ehli olduğunu biliyorum.” Der ve benden işimin dışında kendi işine yardımcı olmam için işler verirdi. İşimin dışında ona yardımcı olmak için biraz fazla mesai yapardım, ama buna karşılık fazla mesai ücreti almazdım. Ben ona inandığımdan yardımcı olurdu, sonuçta vardiya sorumlusu olacaktım. Bu durum üç ay kadar devam etti, bir gün başka bir işte sorumlu olan bir arkadaşımın toplantıdan sonraki ifadeleri benim kullanıldığımı gösteriyordu. “X (başımda bulunan sorumlu kişi) sorumlusunun y kişisini

vardiya sorumlusu adayı olarak gösterdiğini ve y kişinin vardiya sorumlusu olduğu” ifadesi, benim kullanıldığının ifadesiydi.

NOT: Yöneticinin altındaki elemanların duyguları ile oynayarak yararlanma olarak nitelendirilebilir.

E Firmasında çalışan görevlinin vardiya sorumlusu ve müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticilerinizin sizi kapasitenizin üstünde çalıştırdığı oluyor mu?

Ben bu şirkette hat şoförüüm, sürekli şehir dışına çıkarım. Ben genelde araçların arızalandığı veya o hattın aracının olmadığı zamanlarda şirket aracı ile yollara çıkarım, çoğu zaman farklı şehirlere giderim. Bir gün Adana, bir gün Ankara, diğer gün Samsun v.s. yine bir gün Samsuna sefere çıktım. Samsuna varır varmaz, aracım boşaltıldı ve akabinde Yeniçağa yüklendi. Sadece aracım boşaltılırken iki saat uyku uyuyabildim. Zorlansam da Yeniçağa’ya varmayı başarmıştım. Yine aracım boşaltılıp yüklemeye çekilmiş ve bu seferde İstanbul’a yüklenmişim. Burada da 1.5 saat dinlenebildim. İstanbul’a kendimi nasıl attım bilemiyorum. 26 saattir çalışıyorum, bu süre zarfında sadece 3.5 saat uyuyabilmişim. İstanbul’a geldiğimde ise vardiya sorumlusunun beni eve bıraktırmasını istemiştim. Vardiya sorumlusu ise Forklift kullanıcısı gelmediğinden benden forklift kullanmamı istiyordu. Bende çalışacak halimin olmadığını ve 26 saattir sadece 3.5 saat uyuyabildiğimi, dolayısı ile forklift kullanacak durumda olmadığımı izah etmeme rağmen beni dinlemiyor öyleyse “İstifanı yaz” diyordu. Bu sırada birkaç aydır vardiya sorumlusu olmuş yeni yöneticimiz geldi ve konuşmalarımıza şahit olduktan sonra bana eve gitmem için izin verdi ilgili arkadaşına emir vererek beni bırakmasını istedi. Sonra bana izin vermeyen vardiya sorumlusuna dönerek. “Tarafına gelen herhangi bir hesapta topu bana atabilirsin ben gereken savunmayı yazarım” dedi. O gün başımda bulunan bir yöneticime çok dua ederken diğerine ise beddua ettim. O gün forklif sorunu bensiz çözüldü. Bir sorunda çıkmamış. Hal bu ki ben dursaydım ve forklift kullansaydım kaza yapabilir ve belki de dönüşü olmayan olaylar yaşanabilirdi. O yöneticimden Allah razı olsun.

Yine de müdürüm daha sonraki karşılaşmamda ben ve yeni vardiya sorumlusu hatalıymış gibi bana “Bazı durumlarda insanlar fedakarlıklar yaparlar” gibi

ifadeleri kullanıyordu. Ne yazık birçok şirkette bu tür yöneticiler den çok fazla var.

NOT: Altındaki elemanların tehdit ve şantaj ile görevi dışında ve çok fazla çalıştırılması olarak nitelendirilebilir.

E Firmasında çalışan insan kaynakları sorumlusunun müdürü hakkındaki ifadeleri.

Soru: Yöneticilerinizin sizi mesai saatlerinin dışında da meşgul ettiği oluyor mu?

İnsan kaynakları sorumlusu olarak aktarmada ki tüm personellerin işlerini yapmaktaydım. Vardiyam sabah 07:30 da başlıyor ve akşam 18:30 daki şoför servisi saatine kadar işlerimi yetiştirebilirim sonlanıyordu. Bazen aktarma müdürü “Sen acele etme ben birazdan çıkacağım birlikte gideriz” der beni bekletirdi. Son zamanlarda bunu çok yapar oldu. Önce aşağı alana iner döner dolaşır en az yarım saat geçerdi. Sonrada memurların odasına girer bir yarım saat de orda geçer. Saati 19:30 yaparız, araba hazırlanır, ha bindik ha bineceğiz, şimdi hareket ediyoruz derken saat 20:00 olmuştur. Neyse sonunda hareket ederiz bu seferde uğrayacağı bir yer mutlaka vardır uğrarız. Bazen bir yerde yemek yeriz. Velhasıl eve girdiğimde saat 22:00 olmuştur. Bu her gün böyle devam edip gitmekteydi. Her gün her gün çekilmiyordu. 18:30 saatleri yaklaşırken ona gözükmemek için elimden gelen her şeyi yapmaya çalışsam da sürekli onun işlerini asistanı gibi yaptığımdan bana “Yine beraberiz akşam bir yere gitme der” beni yakalardı. Sonunda aklıma bir fikir gelmişti. Uygulamaya koydum. Müdürümüzden yaşça büyük hayat olarak tecrübeli aktarma sorumlunuz x abimiz vardı. Ona bu durumu biraz dramatik bir şekilde anlatmaya karar verdim. Çünkü biliyordum ki onu ikna edebilirsem, o müdürümü kesinlikle ikna ederdi. Ona bu durumu anlattım ve ona bu durumun tarafıma sıkıntı verdiğini, bir akşam yine saat 22:00 da eve gittiğimi anlattım. Eve vardığımda çocukların uyduğunu, ben ise kendimi yorgunluktan kanepeye zor attığımı, eşimin namaz kılmaya başlamadan bana, beni arzuladığını imalı bir şekilde ifade etmesini, namazını kılmamasını beklerken uyuya kaldığımı, hanımının bu durumdan rahatsız olduğunu anlattım. Bana hak vermişti. O

günden sonra müdürüm bana hiç ısrar etmedi artık özgürdüm. X abimiz bu olayı müdüre bu büyük bir sıkıntı diye anlatmış ve onu bu konuda uyarılmış.

NOT: Yöneticinin kendi benliğini okşayacak şekilde istekleri doğrultusunda iş konusunda veya iş dışında altındaki elemanını yönlendirmesi diyebiliriz.

F Firmasında çalışan bölgelerden Sorumlunun ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin size ait bedensel eksikliğiniz ile ilgili alaycı tavır takındığınızı ifade ettiniz konuyu biraz açar mısınız?

Ben bir şeker hastasıyım dolayısı ile sürekli şekerim de düşme olur böyle bir durumda biraz titreme yaşarım ve sürekli bir şeyler atıştırmam gerekir. Ve her zaman elimin altında atıştırmalık bir şeyler bulundururum. Yöneticim Bu durumu şaka yoluyla da olsa sürekli gündeme getirir ve beni rencide eder, bazen de başkalarının yanında bu durumu yaşamazken bile gündeme alır insanların hakkında konuşma ihtimalleri yaratır. Bunun beni incittiğini bildiği halde yapar. Artık dayanamayarak görev değişikliği talebinde bulundum, sonuç olarak genel merkezden uzaklaştırılarak bölgeye gönderildim.

NOT: Olumsuz, Küçük Düşürücü, Yıldırıcı, Taciz Edici, Kötü Niyetli Ve Olumsuz durumdan kaçma ve geri çekilme şeklinde değerlendirilebilir.

F Firmasında çalışan Sorumlunun ifadeleri.

Soru: Kurumsal kültürün size ters geldiğini ve uymadığınızı ifade ettiniz konuyu biraz açar mısınız?

Şirketimizin kurumsal kültürü bana biraz ters gelmekte idi. Şöyle söyleye bilirim belirli zamanda dinsel toplantılar yapılırdı. Ben bunlara katılmak istemezdim. Bundan dolayı da özellikle yöneticilerim beni sürekli dışlardı. Ayrıca şunu da fark ettim. Maaş zammında tarafıma aynı özelliklerde ki arkadaşlarıma yapılan zam oranından daha düşük zam yapılırdı. Ve yemek davetlerine veya gezi turlarına beni çağırmaslardı.

NOT. Dışlama politikası olarak değerlendirilebilir

F Firmasında çalışan Sorumlunun ifadeleri.

Soru: Başka ne şekilde dışlandığınızı düşünüyorsunuz?

Bazen bizden aynı ortam da bulunduğumuz arkadaşlarımız hakkında sorular sorar onlar hakkında bilgi edinmek isterlerdi. Bunun adı açıkça fişlemek idi. Bu konu bana ters olduğundan bu konuda kesinlikle arkadaşlarım hakkında bilgi vermedim. Bu da benim dışlanmama sebep oluyordu.

Bazen de değer verdikleri personellerine doğum günü gibi kutlamalar yapılırken bizim doğum günümüz bir türlü hatırlanmazdı. “Çalışma hakkımızı versinler yeter, ben doğum günü falan istemiyorum.”

NOT: Kendilerinden görmediğinden dışlama politikası olarak değerlendirilebilir.

F Firmasında çalışan Sorumlunun ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin yetkilerinizi veya uzmanlığınızı görmezlikten geldiği oldumu?

Bir gün açık olan bölüme bir kişinin tayin edilmesi gerekiyordu. Bu bölüme uygun sertifikalarım vardı müdürüm beni çağırdı. Bu konu hakkında konuştuk. Sertifikalarımın bulunduğunu söyledim. Kendisinin de bu sertifikalar yoktu Bana ifadesi şu oldu “Seni geçmeliyim” o mertebeye beni atamadılar aksine bu konuda tecrübesiz ve sertifikaları dahi olmayan kişiyi atadılar. Müdürüm beni buraya atasaydı kendisi ile aynı seviyeye gelecektim hatta sertifikalarımın dolayısı onu geçecektim. Böyle bir durum da onun rakibi durumuna geleceğimden beni istemediğini zaten önceki ifadeleri ile belli etmişti.

NOT: Sizi ekarte edebilmek için yetkilerini kullanmak denilebilir.

F Firmasında çalışan ve özürlü olan kişinin ifadesi.

Soru: Engelli çalışan olarak mobbinge maruz kaldınız mı?

Engelli çalışanların ağır işlerde çalıştırılması yasak olduğu halde bekçi olarak görevlendirilmiş daha sonra üretim alanında çalışırken durumunu bile bile şaka yollarda olsa yapamayacağı işe gönderme teklifinde bulunulmuş. Ayrıca kişiye “Sen çalışmasan da olur kafana göre takıl” deyip sonradan başkalarına kötüleme yapmaktadır. Ayrıca alması gereken ücretlerin verilmemesi ve bunun da açıklamasının “Zaten fazla para alıyorsun” denilmesi. Gibi

Böyle yapılarak hem bizimle alay edilmesi ve aldığımız parayı hak etmiyormuşuz gibi davranılması bizleri çok üzmektedir.

NOT: Kişinin bedensel özürü ile alay edilmesi ve kötüye kullanılması şeklinde değerlendirilebilir.

G Firmasında çalışanın kişinin ifadesi.

Soru: Yöneticiniz tarafından başka bir firmadan geldiğiniz için kabullenilmeme durumuyla karşılaştınız mı?

A kargo şirketinde uzun yıllar çalıştıktan sonra şirketin kapanmasından dolayı aynı sektörde yer alan b firmasında çalışmaya başladım. Bu firmada genel müdür yardımcılığı yapan kişi ile a firmasında aynı birimde çalıştığım için onun referansı ile başladım. Çalışan birim daha yeni oluşturulan bir birim olduğu için yapılan işlerin neticesinde o zamanki genel müdürün baskısıyla yanlış kararlar verilebiliyordu ve bu kararlara maruz kalan kişi sonradan çalıştığım birime müdür olarak geldi. Eski kararların hesaplaşması niteliğinde daha önceden böyle olurdu ve benzeri tarzı ile taşlamalar ve suçlamalar yaparak baskı uygulamaya başladı. Sonralarında işlerin de çokluğu nedeniyle ihtiyacı neticesinde eski tanıdığı bir elamanı alarak 2 kişi şeklinde işlere devam edilmeye başlandı ancak bundan sonra kendi elemanını ön plana çıkarmaya, sadece benim hatalarımı bulmak suretiyle uğraşmalara devam etmeye başladı. Sonuç olarak ilgili kişinin de kötülemesi sonucunda üst yönetimce üst kademe görevlendirilmeme veya daha az zam yapılması şeklinde süreç devam etti ta ki işten çıkartılıncaya kadar. İşten çıkartılmamda da haklı bir gerekçe olmadığı için ilgili şahısların etkisinin olduğunu düşünüyorum.

NOT: Kişiyi dışlama ve adam kayırma olarak değerlendirilebilir.

G Firmasında çalışanın sorumlu kişinin ifadesi.

Soru: X firmasının tasfiye sürecinde ne tür mobbing uygulaması yaşadınız?

Firmanın tasfiye süreci yaşaması nedeniyle tazminatsız işten çıkarma mantığı yürüten yeni yönetim çalışanların bir kısmını elektriğin olmadığı, yemeğin koca mumlar sayesinde aydınlatıldığı, böyle bir yemekhane ortamının bulunduğu aktarma merkezine göndererek evrak, ürün ayrıştırma yaptırmasıydı. Burada bu iş için sadece belirli kişilerin sürekli olarak gönderilmesi söz konusuydu. Götürülüş biçimi hamal seçer gibi sen, sen, sen gibi oluyordu.

NOT: Adam kayırma diye nitelendirilebilir.

G firmasında çalışanın sorumlu kişinin aynı soruya bir diğer ifadesi.

Soru: A firmasının tasfiye sürecinde ne tür mobbing uygulaması yaşadınız?

Tasfiye sürecindeki şirketten yıldırma politikalarından biride yukarıda anlatılan işlem sonrasında mesai bitiminde holding servislerinin çıkış saati geldiğinde yeni yönetimin başkanı gelecek şeklinde tüm çalışanları bekletip servislerin hareketi sonrasında (18.30) gelmeyecekmış denilerek artık serbestsiniz denilmesiydi. Anadolu yakasında oturan biri olarak 3 aktarma ile gidilebiliyordu ve yol parası gibi masraf verilmiyor başının çaresine bak deniliyordu. Bir tane holdingin servisi 19.30 da kalkıyordu oda alırsa Anadolu yakasında bir yere kadar gidebiliyordunuz sonrası yine başka bir araç veya araçlarla gidiliyordu. Evimize varış saatimiz 22.00 oluyordu hemen hemen haftada birkaç gün olarak bunlar yaşanıyor.

NOT: yıldırma ve bezdirme politikası olarak değerlendirilebilir.

G firmasında çalışanın sorumlu kişinin aynı soruya bir diğer ifadesi.

Soru: A firmasının tasfiye sürecinde ne tür mobbing uygulaması yaşadınız?

İşten çıkartılan çalışanların tazminatları için, bizlerden onlarla pazarlık yapılması için bize liste verilip ikna etmemiz isteniyordu. Gelecek çalışana pazarlıkla daha az para verilmesi veya barter çeki verilerek kalitesiz ürünler vererek hakkını verilmemesi söz konusu oluyordu. Nitekim aynı duruma kendimde düştüm ancak merkez çalışanı olduğum için barter çeki teklif edilmedi ancak alacağımdan daha az parayı almak zorunda bırakıldım.

NOT: Kişinin hakkının verilmemesi veya hakkının daha azına razı edilmeye zorlanması şeklinde değerlendirilebilir.

H Firmasında çalışan Sorumlunun ifadeleri.

Soru: Birim amirinizin kendisince doğru gördüğü tarafınıza telkinde bulunduğu ama aslında sizce yanlış kanaatte olduğunu düşündüğünüz oldu mu?

Birim amirimiz sürekli olarak yaptığımız çalışmaların yetersiz olduğunu, kendimizi geliştirmemiz gerektiğini söyler, yaptığımız çalışmalarda sürekli kusur arardı. Bunu yapmasının amacı yanlış yönetim politikasıdır. Böyle yaparak çalışma performansımızı hırslanarak artıracığını, işimizde şımarmamız

gerektiğini düşünürdü. Oysa bu davranış bizim çalışma motivemizi düşürür işe küsmemize neden olurdu. Çalışanlarını takdir ve teşvik etmek yerine, sürekli eleştiride bulunur, kendince eksik gördüğü yönlerimizi sürekli alaycı tavırla dile getirirdi. Olması gereken ne ise o konuda paylaşım yapmazdı. Çünkü amaç ve taktik her ne kadar kendisi doğru olduğuna inansa da yanlış bir davranıştı.

NOT: Yöneticinin yanlış değerlendirerek kişinin motivesini bozması olarak değerlendirilebilir.

H Firmasında çalışan Sorumlunun ifadeleri.

Soru: Yöneticinizin hiç yalan söylediğine şahit oldunuz mu?

Birim amirimiz bizleri yanına çağırdı. Bizler üç kişi olarak onun altında çalışıyorduk. Bize bilgisayarında yapılmış bir projeyi gösterdi ve bunun kendisinin yaptığını beyan ederek bizim de kendimizi bu şekilde geliştirmemizi söyledi. Kendinizi geliştirmiyorsunuz ifadesini kullandı. Birkaç şey daha söyleyerek bizi gönderdi. Bizler üçümüz masamıza geçtik. Yanımızdaki arkadaşımız bu müdürle 2 sene önce yine çalışmıştı. Bu arkadaşımız bize, müdürün kendisinin yaptım dediği projeyi aslında kendisinin yaptığını ve müdüre sunduğunu söyleyince, müdürün bize yalan söylediğini ve başkasının başarısını kendisine mal ettiğini anlamıştık.

NOT: Altındaki personelin başarısını sahiplenerek kendisinin başarılı olduğunu göstermesi olarak nitelendirilebilir.

I Firmasında çalışan görevlinin şirketi hakkındaki ifadeleri.

Soru: Şirketinize güveniyor musunuz?

Ben bir kurye şirketinde çalışıyordum. Aylıklarımız alacağımız tarih Cuma günü haricinde bir güne denk gelirse kesinlikle cumaya bırakırlar onu da akşama kadar bekletirler ve aylığımızı da eksik verilerdi. O gün patron kesinlikle gelmezdi. Ben üniversite öğrencisiydim. Üç aylık tatil olduğu için bu şirkette kurye olarak çalışıyordum. Önümüzdeki hafta sınavım vardı. Parasal sıkıntıyı bildiğimden muhasebe müdürüne durumu anlattım lütfen o gün beni mağdur etmeyin İstanbul dışın'a gideceğimi söyledim müdürüm bana söz verdi. Birkaç gün sonra patron çalıştığımız birimi geziyordu bana sen öğrenci misin diye sordu. Biraz sohbet ettik ve bana güzel bir mont hediye etti. Mont

hakikaten kaliteli bir monttu arkadaşların gözünün kalması da şaka takılmalarından belliydi. Ancak o gün gelip çattığında kimseye para vermediler. Zaten patron da her zamanki gibi ortada yoktu. Ben müdüre gittim tekrar durumu hatırlattım. Süleyman şu an para yok ama bekliyoruz. Akşam mesai bitmesine rağmen para falan vermediler. Durumumu izah ettiğim halde beni mağdur etmeleri beni sinirlendirdi. Bende apar topar toparlandım arkadaşlar dur ne yapıyorsun yapma gibi söylemler ile beni engellemeye çalışıyorlardı. Toplandım muhasebe müdürü de odasından çıkmış beni durdurmaya çalışıyordu ve herkesin ortasında “Bu montu müdüre uzatarak bunu al kendisine ver neresine sokarsa soksun” benimle sen öğrenci misin? diye alay etmesini biliyor. Bu kadar milletin hakkını şimdi kiminle kim bilir ne halt yiyerek harcıyor diyerek çıktım. Yine de muhasebe müdürü akşam bana ulaşarak kendi cebinden ayarladığını belirttiği parayı bana ulaştırmıştı. Hem hakkınız yeniyor, hem alay konusu oluyorsunuz, maaş zamanı patron yok, verilen maaşlar eksik. Bu şirkete güvenilir mi?

NOT: Çalışanın hakkının yenilmesi, çalışana değer verilmemesi, aşağılanması, üç aylık yaz döneminde başka iş bulamama ihtimalimin kullanılması, yanlış uygulanan politika, olarak değerlendirilebilir.

J Firmasında çalışan görevlinin işvereni hakkındaki ifadeleri.

Soru: Çalıştığınız şirketlerde tarafınızın özel durumu kullanılarak, tarafınıza şantaj adı altında mobbing yapıldığına şahit oldunuz mu?

Ben dul bir bayanım, borçlarımın da olmasından dolayı çalışmak zorunda olduğumdan iş seçme veya beğenmediğim bir işi bırakıp başka bir işe geçme gibi bir lüksüm yok. Bu durumum sürekli bana karşı kullanıldı.

Bir şirkette hem sekreterlik ve hem de gelen misafirlere ikramlarda yardımcı olduğum bir iş buldum. Kredi borcum vardı ve maaş gelmeden önce ve maaşımın 3 katı kadar parayı ödemem gerekiyordu. Maaşım 1500 tl idi. Kredi borcum ise 5250 tl ve hemen ödenmesi gereken bir borcumdu. Banka ile görüşüm borcumun bir kısmını peşin vermem karşılığında kalanının uygun taksitlere bölebileceklerini belirttiler. Bu durumu patronumla paylaştım bana yardımcı olması için. Patronum ise beni kendisinin metresi olmam karşılığında tüm borçlarını ödeyebileceğini imalı ifadeler ile anlattı.

NOT: Çalışanın hakkının yenilmesi, çalışana değer verilmemesi, aşağılanması, özel durumunun kullanılması, kişinin sağlığına doğrudan saldırı olarak değerlendirilebilir.

J Firmasında çalışan görevlinin işvereni hakkındaki ifadeleri.

Soru: Çalıştığınız şirketlerde tarafınızın özel durumu kullanılarak, tarafınıza şantaj adı altında mobbing yapıldığına şahit oldunuz mu?

Asistanlığını yaptığım kişi; hafta sonu birlikte şehir dışında bir otelde toplantıya katılacaklarını bana söylediğinde, benim böyle bir toplantıya özellikle de hafta sonu ve de şehir dışında katılamayacağımı, sebebi ise prensiplerime aykırı olduğunu belirterek ret etmemden dolayı “Öyleyse seninle devam edemeyeceğiz” ifadesi ile işime son vermişti.

NOT: Çalışanın hakkının yenilmesi, çalışana değer verilmemesi, aşağılanması, özel durumunun kullanılması, kişinin sağlığına doğrudan saldırı olarak değerlendirilebilir.

5 SONUÇ

5.1 Yapılan Çalışmanın Sonuçları

Ülkemizde mobbing kelimesi bir kavram olarak iş hayatında henüz yeterince bilinmemesine rağmen, gerçekleşen mobbing olayları bu konuda, örgütsel önlem almış, bilinç yaratmış hatta hukuki düzenlemeleri ile mobbingi önlemeye çalışmış ülkelerdekinden daha az değildir. Ancak birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de çalışma ortamında yaşanan mobbing olayları ve bunların etkilerinin genel adı, stres ve işyeri çatışması olarak tanımlanabilmekte ve olağan karşılanmaktadır. Fakat günümüz medeni toplumları; Amerika ve Avrupa'da pek çok ülke mobbingin bireylere, örgütlere ve ülkelere verdiği psikolojik ve ekonomik zararların farkına varmış ve gerekli önlemleri almış veya bununla ilgili teşebbüslerde bulunmuştur. Bizim ülkemizin gerçekleri göz önünde bulundurulduğunda, ülkemizde daha tanımı konusunda bile bir düşünce ve fikir birliğine varılmamış ve çok fazla araştırma yapılmamıştır. Bu konu hakkında bireysel yöntemler ile bir çözüm üretmek çok zor görünmektedir. Çözümün gerçekleşmesi adına uygulanan adımların işe yarayabilmesi için, öncelikle sorunun adının konması ve teşhis edilmesi gerekmektedir. Gerçekleşen olayların içinde mobbing olayının fark edilmesi ve bu mobbing olayının kişiler, örgütler ve ülkeler üzerine olan etkilerinin bilincine ulaşmak için, öncelikle kişilerin ve bu kişilerin oluşturduğu toplumların temel ve zaruri gereksinimlerini karşılamış olması gerekmektedir. Yaşanan ekonomik sorunların en azından yaşamsal bir takım gerekler açısından çözülmüş, buna bağlı olarak belli bir eğitim ve kültür seviyesine ulaşmış, sağlıklı ve mutlu bireyler olma yolunda ilerleyen toplumlarda, mobbing olayının etkileri daha yaygın ve dereceleri daha şiddetli olarak görmek mümkündür. Zira gelişmiş toplumlarda bireylerin çalışma hayatları bir takım hukuki düzenlemeler ve yasalar ile güvence altına alınmaktadır. Kurumlar ise, iş yeri çalışma şartları ve insan ilişkilerini, söz konusu hukuki düzenlemeler ve yasalar doğrultusunda belli kurallar ve prosedürler ile tanımlamaktadır.

Trafikte yer alan tüm araçların tek şerit ve gidiş geliş şeritli yollarda sağdan ve belirlenmiş hız sınırlarında ilerlediği, kırmızı ışıkta durup yeşilde geçtiği ve tanımlanmış kurallara uyduğu bir trafikte nasıl trafik kazası olmuyor ya da olduğunda sebep olan kişi, trafik kurallarını kapsayan kanunları karşısında buluyorsa; yukarıda belirtilen gelişmiş toplumlarda da mobbing olayları en az düzeyde yaşanmakta veya mobbing uygulayıcıları kanunlarla yüzleşmek zorunda kalmaktadır. Türkiye’imizde ise ekonomik şartlar, sosyal ve politik durumlar dikkate alındığında ise, gelişmekte olan ülkelere benzer bir istatistik ortaya çıkmaktadır. Bizim ülkemiz de ise sağlık ve eğitim gibi çok önemli iki temel hizmetin, adaletsiz ve düzensiz dağılmasını, devletin temel hak ve hizmetlerin den ülkemiz insanlarının yeterince ve eşit derecede faydalanamamasını göz önünde bulundurduğumuzda, farklı etnik köken, farklı toplumsal kültür ve farklı eğitim düzeyindeki insanımızın, mobbing olgusuna karşı hassasiyetinin ve hassasiyet derecesinin de farklı olmasını normal karşılamak gerekmektedir. Bu durumda zor olan konu ise, bireylerin bu farklı beklentilerini herkes için aynı olan kanun ve kuralları uygulayarak karşılamaya çalışılmasıdır. Uygulanan kanunların kişi ve kurumlara göre değişmeyeceğine ve milli birlik ve beraberlik içindeki tüm bireylere eşit derecede uygulanması gerektiğine göre, top yekun çağdaş medeniyet seviyesine ulaşmak ülkelerin, kalkınma yolundaki en önemli hedefi olmalıdır. İstihdamın sürekli arttığı ve işsizlik düzeyinin her geçen gün arttığı ve insanların sadece temel ihtiyaçlarını karşılamak için iş bulup çalışmak zorunda olduğu toplumlarda, çalışanların mobbing olgusunun farkına varmasını ve hassasiyet göstermesini beklemek çok anlam ifade etmemektedir. Dolayısı ile gelişmekte olan ülkemizde de mobbing olgusu henüz tanınmamakta ve bu konuda yaygın bir bilinç oluşmuş bulunmamaktadır. Ancak bölgesel ve toplumsal gelişmişlik farkının çok yüksek seviyede olduğu ülkemizde bir takım insanımız iş bulup çalışıyor olmanın mutluluğunu yaşarken, daha iyi ve medeni koşullarda çalışan bir takım insanımız da mobbing mağduru olmanın sonucu sıkıntılarını ve mobbingin tüm olumsuz etkilerini en üst seviyede yaşıyor ve hissediyor olabilir.

Gelişmiş Avrupa ülkeleri ve Amerika’da bireyselliğin ön plana çıktığı, kişisel hak ve özgürlüklerin en önemli değerler haline geldiği ortamın aksine; milli

birlik, beraberlik ve ulusal bütünlük kavramlarının ve vatan sevgisinin çok yüce değerler olarak kabul edildiği ülkemizde, toplumsal yaşam içerisinde ülkemiz insanların gelenek, görenek, ve ananelerimiz için yüreğini ve duygularını işine katmaktadır. Kendisine verilen görevi gönülden yapan bu tip insanların örgüt içinde çokluğu, mobbingin ortaya çıkması önündeki en önemli engellerden biridir. Kurumların bünyesindeki örgüt hiyerarşisinde genellikle yöneticilerin astlarına uyguladığı sanılan mobbing eylemleri, gerçekte güç ilişkilerinden kaynaklanmakta, bu nedenle yatay ve düşey olabilmektedir. Örgütte ast-üst ayırmadan örgütteki tüm çalışanların, bu olguya karşı duyarlılık kazanabilmeleri amacıyla eğitilmeleri sağlanmalıdır. Kişinin başına böyle bir olay geldiğinde yani mobbing ile karşı karşıya kalındığında bilinmelidir ki, siz yetenekleriniz, kapasiteniz, çalışma stiliniz ile birilerini rahatsız etmişsiniz demektir. Bu durum aslında kendinize yapılmış olan olumlu bir davranıştır. Yani siz size mobbing olayı yaşatan kişiden üstünsünüz demektir. Bunu fark edebilmek çok önemlidir. Ayrıca tarafınıza yapılan mobbingin farkına vardınız demektir. Bir diğer ifade ile mobbinge maruz kaldığınızı kabullenmeniz yaşanan bu mobbing olayı ile başa çıkabileceğiniz anlamına gelmektedir. Bu saldırgan davranışlardan profesyonel tavır takınmanız ile kurtulmanız mümkündür. Konuya yönelik bilgilerinizi artırmalı, olası saygısızlıklara, ithamlara hazırlıklı olunmalı. Saldırmanın duygularının iyi analiz edilmesi gerekmekte hangi konulardaki çatışmaya çekildiğinizin tespitini yapmalısınız. Mümkün mertebe yapılan emir ve talimatların, ithamların, eleştirilerin yazılı olarak yapılmasını sağlamalısınız. Bu zaman zarfın da özellikle verdiğiniz tepkilere çok dikkat etmelisiniz. Yaptığınız bir hata mobbing uygulayıcısının hedefine ulaşma yolunda başarı elde etmesine sebep olursunuz. Gerçekten güvendiğiniz birine veya profesyonel bir danışmana yaşadığınız olayları anlatabilir onlardan destek alabilirsiniz. Ancak bu olayları güvendiğiniz ancak aynı iş ortamında bulunan kişi veya kişilere anlatırsanız aynı ortamda bulunulduğundan dolayı kişiler taraf olmayı seçmeyebilirler. Bu durumda çözüm den ziyade sorunlar askıda kalacaktır. Daha çok profesyonel bir kişiden ve ortamın dışından birinin tarafınıza yardımcı olması sizi çözüme yönlendirecektir. Bu arada tarafınıza yapılan rencide edici, küçük düşürücü, hakarete varan davranışlar ile alakalı sonuç alamayacağınızı düşünseniz bile şikayet mekanizmasını mutlaka başlatmalısınız. Özellikle bu tür

davranışları yazılı olarak yapmanız sizin için resmi olacaktır. Bu durum mobbing uygulayıcısının bir anda olsa durduracaktır veya yavaşlatacaktır.

Yaşanan mobbing olayının neden olduğu kişisel ve örgütsel etkilerin, hukuki boyutu ile ilgili belirgin bir sürecin tanımlanmamış olmasındandır ki, henüz çok yeni olan bu kavram ile ilgili araştırma ve anket yapılması, şirketlerin çekingen ve tutucu oldukları bir konudur. Personellerin ve organizasyon kültürünün de bu terime henüz uzak olması, şirketlerin bu tutumlarında etkili olmaktadır. Firmalar içinde mobbing olayının durumunu inceleyip araştırmamış, bunula ilgili önlem almamış yönetimler; kendilerini hazır olmadıkları ve sonuçları ile ilgili bir fikir ve düşünce yürütemedikleri mobbing kavramı ile alakalı gerçekleştirecek bir çalışmanın, bir yüksek lisans tezi olarak dahi incelenmesinde isteksiz davranmaktadırlar. Bu nedenle, bu yüksek lisans tezinde belli bir örgüte, şirkete veya holdinge ilişkin anket sonuçlarına ve değerlendirmelere yer vermek mümkün olmamıştır. Ancak birkaç şirket de yaşanmış olan çalışan ve yönetici arasındaki özellikle “Yöneticinin çalışanına uyguladığı” ve “Çalışanın mağdur” olduğu mobbingin röportajlarına şirket ve şahısların gerçek isimleri gizili tutularak bol bol yer verilmeye çalışılmıştır. Bilhassa ülkemizde çok yeni bir kavram olan mobbing ile alakalı, işverenlerin, endüstriyel hukukçuların, çalışma örgütlerinin ve sendikaların iş birliğini gerektiren ortak inceleme, araştırma ve çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Mobbingin örgütlere, sağlık kurumlarına ve ülke ekonomisine olan zararları konusunda yetkili ve ilgili kurumların bilgilendirilmesi ve mobbing kavramının tanıtılması gerekmektedir.

6 ÖNERİLER

6.1 Mobbingle Başa Çıkma

6.1.1 Şirketler mobbingi nasıl önleyebilir

Şirketlerin kendi bünyelerinde yaşanacak olan mobbingi engelleyebilmesi için, daha titiz, daha özenli, daha istekli ve destekleyici bir ortamın oluşmasına yardım etmelidirler. Şirketteki önemli ve etkin görevlerde buluna kişi/kişilerin bu durumdan haberdar olması ve bunun yanında eylemi zaman geçirmeden durduracak ve bu duruma çözüm olacak prosedürlerini başlatacak bir yöntemin bulunması gerekmektedir. Aslında şirket içi yönetim hukuku adı altında bulunması gereken prosedürlerdir bunlar. Bu nedenle, mobbingle mücadeleye destek verecek olan ve uygulamaya geçirilmesi gereken iki eylemden söz edilebilir. Bunlar önlem alma ve bilgilendirme süreçleridir. Bu durumun şirket içi yönetim hukuku gibi bağlayıcı ve adaleti sağlayıcı kuralların içerisinde yer bulması gerekmektedir. Bireylere şirket içi yönetim el kitabı oluşturulabilir ve her çalışanın elinin altında olması gerekir. Gerekirse bu konuda şirket içinde eğitim, konferans ve brifing verilebilir. Ancak etkin bir şekilde bireyler ve örgütler düzeyinde önlem alınması durumunda bilgilendirme de yapılmış olmaktadır. Mobbingle mücadelede en önemli konu mağdurun bu olgu karşısında yalnız bırakılmaması ve neler yapması gerektiğidir. Mobbing olgusuna ilişkin farkındalığın şirket yönetim kademesi dâhil her düzeyde aynı önemde sağlanması gerekmektedir. Herkesin mobbing olgusuna karşı bir eylem içinde olması şirket içinde bir kanser hücresi gibi yayılmasını engelleyecek, hatta bu olgunun ortaya çıkmasını da önleyecektir.

Kurum içinde özendirici ve destekleyici bir ortamın oluşturulabilmesi için aşağıdaki maddelerin gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir.

1- Şirketin gayesini ve kendi çalışanlarına nasıl davranılacağını açıklayan bir hedefin saptanması gerekmektedir. Bütün personelleri aynı değerde tutan bir görüş ve değerlerin saptanması gerekmektedir.

2- Şirketin yapısında; açıkça ve net belirlenmiş belli raporlama düzeyleri bulunmalıdır.

3- Çalışanların iş tanımlarında belirlenen görev ve sorumluluklar ayrıntılı bir şekilde belirtilmiş olmalıdır.

4- Personel çalışma/çalıştırma politikalarının içeriği; beklenen davranışları ve ahlaki standartları içeren kapsamlı, kalıcı ve yasal olmalıdır.

5- Şirketin disiplin konuları ve politikaları; Hızlı çözülmeli, güvenilir ve tarafsız olmalı, herkese uygulanmalı ve kalıcı olmalıdır.

6- Şirketin çalışanları şirketin misyon ve vizyon hedeflerindeki politikaları benimsemiş ve bu hedeflere ulaşmadaki rolleri konusunda kendileri eğitilmiş olmalıdır.

7- Şirkette yeni işe başlayanlar, yalnızca teknik özelliklerine göre değil, sorunu çözebilme, problem ile başa çıkabilme, ve kendini yöneten bir ekip içinde çalışabilme gibi niteliklerle, duygusal zekâları da göz önüne alınarak seçilmiş olmalıdır.

8- Bütün çalışanlar için iş eğitimleri ve personel gelişimleri çok önemli ve değerlidir. Dolayısı ile sistem, değişen çevrenin ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Eğitimde teknik bilgiler ile insan ihtiyaçlarına da önem verilmelidir.

9- Kişiler arası ve birimler arası iletişim açık, dürüst ve zamanında olmalıdır.

10- Personelin şirket hedeflerine ulaşmada; katılımı sağlanmalı, ekip çalışmasına yatkın olmalı, yaratıcılığı olmalı, karar verebilme, güven ve yetkilendirme verilmeli. Yani personelin katılımını mümkün olan en üst düzeye çıkaracak yapılar bulunmalıdır.

11- Her düzeyde ki sorunu ve problemi çizebilecek bir mekanizma kurulmalı ve sorun ve problemin çözülüp çözülmediği izlenmelidir.

12- Personelleri destekleyici programlar olmalıdır. Bunun yokluğunda, davranışsal risk tayini ve yönetimi içeren bir eş değeri bulunmalıdır(Dvenport, Distler, Elliott, Mobbing, 2003).

Kurum bünyesinde gerçekleşen mobbing olayı ile mücadelede şirketlerin insan kaynakları yönetimine, daha ağır sorumluluklar düşmektedir.

Yukarıdaki maddelere ek olarak;

- 1- Çalışma yöntemi eğitimi
- 2- Çalışma arkadaşları ve birimler ile ilişkiler eğitimi
- 3- Sorun ve problem karşısında çözüm yönetimi eğitimi
- 4- Toplantı yönetimi eğitimi
- 5- Ast ve üst yönetim ilişkileri eğitimi

Gibi eğitimlerinde etkisi olacaktır.

Şirketin bünyesinde bulunan insan kaynakları yönetimi; üst yöneticilere kendilerini, bütçelerini ve insan kaynakları politikalarını kabul ettirmek zorunda olan ve yöneticilerin belirlediği şirket politikaları ile paralel uygulamak ve personele uygulatmak durumunda olan kişilerden oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin; çalışan ve yönetici arasında çatışma olduğunda, çalışan haklı bile olsa, onu korumak için kendilerini ateşe atmalarını beklemek pek mümkün değildir. Bununla beraber mobbing yapan grubun birkaç kişiden meydana gelmekte oluşu, mağdurun genellikle tek başına oluşu, insan kaynakları yönetimi açısından birtakım sorunlar yaratabilir. Bu ortamda çoğunluğun baskısına karşı koymanın zorluğunu yaşayan insan kaynakları yönetimi, genellikle mobbing karşısında görmezden gelerek pasif kalmakta ve kurumun bünyesinde mobbing olgusu tanımlamamış olduğu için, ceza veya yaptırım uygulayamamaktadır. Dolayısı ile insan kaynakları yönetimi, yöneticilerle mobbing karşıtı politika oluşturmak için iş birliği yapmalı ve bilgileri düzenli bir şekilde üst yönetime aktararak onları bu konuda bilgilendirmelidir. Bu gün medeni toplumlarında iş yerlerinde cinsel ve ırksal tacize karşı görmezden gelme, artık yok olmaya başlamıştır. Bunun gibi mobbing konusunda da aynı farkındalığın sağlanması gerekmektedir. Bu tür olaylara karşı farkındalık geliştirmeli ve şirketin saygınlığını korumak amacıyla, şirket adına hareket etmelidir. Yaşanan bir mobbing vakasında insan kaynakları yönetimi; soruşturma yöntemi kullanılmalı ve kesinlikle tarafsız olmalıdır. Kullanılan bu yöntemde, insan kaynakları yönetimi tek başına çözüm bulmak yerine, diğer çalışanların da bu çözümün içinde yer almasını sağlamalı, verilecek olan kararı tek kişiyle sınırlandırmamalı ve ortak karar alınmalıdır(Arpacıoğlu, 2006). Şirketlerde özellikle kurumsal şirketlerde mobbing olayına karşı, şirket içi yönetim hukukunda denetleme ve disiplin

birimi devreye girmeli, araştırmasını yapmalı ve karar disiplin heyeti tarafından verilmeli böylece karar bir kişi tarafından değil toplu olarak verilmeli.

6.1.1.1 Adını koymak ve bilinç yaratmak

Ortaya çıkan bir sorun karşısında sorunu çözebilmenin temeli, bu sorunun farkında olmak ve belirli bir bilinçlenme ile işe başlamaktır. Sorun karşısında farkında olmak ve bilinç yaratmak karşılaşılan sorunlarla mücadele etmekte atılması gereken iki önemli temel adımdır. Yaklaşık 20 yıl kadar önce bir çocuk aşırı yaramaz, haylaz, veya yerinde duramadığında, hem okulda ki öğretmenleri hem de evde aileleri tarafından sürekli azarlanır, hatta dövülerek cezalandırılırdı. Aldıkları ceza, yedikleri dayak, işittikleri azar onların bu durumuna çare olmazdı. Bu gün bir çocuk aşırı yaramaz olduğu zaman, insanlar dövmek ya da azarlamak yerine, çocuğun hiperaktif olabileceğini düşünmektedir. 100 yıl kadar öncesinde şeker hatalığına yakalanan insanlar kilo kaybedip zayıf düştükleri için, tekrar kilo alıp güç kazasınlar diye bal ve baklava ile beslenmekte ve kısa zamanda komadan ölmekteydiler. Artık kimse aniden zayıflayan insanlara bal, baklava yemesini önermemekte, hemen şekerini ölçtürmesini tavsiye etmektedir.

Örgüt ve kurumlarda mobbing kavramının kişi/kişiler tarafından bilinmesi ve bilinç yaratılması onunla mücadelede atılacak birinci adımdır. Bu bilinç çalışanlar arasında yaygınlaştıkça, çalışan kişi/kişiler mobbing olgusu ile karşılaştıklarında adı konmuş bir sorunla karşılaştıkları için, çözüme daha kolay ulaşacaklardır(Dökmen, 2005). Dolayısı ile çalışanların mobbing olayı sürecinin ilk işaretlerini anlayabilmeleri için buna karşı duyarlı hale getirilmeleri ve eğitilmeleri gerekmektedir. Kurumun politikaları bu konuda yeterince açık, net ve yol gösterici olmalıdır. Stokholm'deki National Board of Occupational Safety and Health (Ulusal Mesleki Sağlık ve Güvenlik Kurulu) –NBOSH- 1989 yılından bu yana Leyman'ın videolar, kılavuzlar ve kitaplar gibi eğitsel malzemelerini yayınlamakta ve dağıtmaktadır(Dvenport, Distler, Elliott, 2003).

Şirket içinde yaşanan bir olay karşısında olayın ön yargısız, çok yönlü ve tarafsız olarak araştırılması mobbingin başlamadan önlenmesine neden olacaktır.

6.1.1.2 Mobbinge karşı örgütsel kültür oluşturmak

Şirket içinde yaşanan mobbing olaylarında mobbing uygulayan; mağdurun yöneticileri, eşitleri veya astları olabilir. Dolayısı ile mobbing olayına karşı oluşturulacak bir örgütsel kültür, örgütün karar sahipleri ve karar verici durumundaki tüm personelleri ile beraber sahiplenilmesi gereken bir olgudur. Örgütte en önemli unsur insandır. Zira örgütler insanların kişisel gayelerinin bir sonucu ve bu gayelere ulaşmanın bir aracıdır. Örgüt kültürünün meydana gelmesindeki en önemli unsur, örgütün söz konusu kişisel gereksinimlerini karşılayabilme yeteneğidir. kişisel ve örgütsel ihtiyaçları sağlanmış, personeller arasında nizam ve intizamın ve iş birliğinin sağlandığı örgütlerin daha verimli, sağlıklı ve etkin bir örgütsel kültüre sahip olduğu söylenebilir(Tutar, 2004). Heinz Leymann, 800 misalden yola çıkarak gerçekleştirdiği araştırmalar sonrasında da, mobbing olgusunun meydana geldiği örgüt kültürlerinde aşağıda verilen iki şartın, ortak olarak geçerli olduğunu savunmaktadır.

Bunlar;

- 1- Kurumda iyi organize olamama ve kötü çalışma ortamı.
- 2- Kurumda bulunan ilgisiz ve kayıtsız yönetim kademeleri.

Şirketlerdeki çalışma kültürü bozukluğunun belirgin bir işareti olarak mobbing gösterilebilir. Kötü çalışma ortamını engellemek için şirketlerde bürokratik yönetim yerine katılımcılığın, kapalılık ve gizlilik yerine açıklığın, saydamlığın ve netliğin, bireysel başarıların takdiri yerine ekip çalışmasının öne çıkarılması gerekmektedir. Organizasyonun aksadığı şirketlerde ve tecrübesiz kötü yöneticiler tarafından yönetilen şirketlerde belirsizlikler sıkça yaşanabilmektedir. Her bölüm ve kademedeki yöneticiler birer lider olarak eğitilirse, mevkilerine ve makamlarına sığınmak yerine, takım çalışmasını teşvik etmeye başlayabilirler. Şirkete duyulan güven ve adalet düşüncesi ne kadar iyiyse, takım çalışması ve verimlilik de ancak o kadar artabilir. Buna rağmen şirket kültürü tüm yönetici ve personeller arasında, kayıtsız şartsız bir rekabeti ön plana çıkaracak olursa eğer mobbing de kaçınılmaz olacaktır. Burada oluşacak olan rekabet sonucu gerçekleşecek olan terfi ve tayinler bir kişi tarafından değil heyet tarafından yapılmalı, terfi ve tayinler de göreve gelecek kişinin özellikleri, yetenekleri, duygusal zekası dikkate alınmalı, birim amirine

sorulmalı, çalışma arkadaşları arasında soruşturulmalı, diğer birimler ile olan ilişkisi araştırılmalı ve varsa görüştüğü müşteriler ve ulaşıla bilinir ise müşterilerden bu kişi hakkında bilgi edinilmeli ve hatta varsa bu şirketle çalışan farklı şirketler ile ilgileniyor ise ilişkisini sorgulamalı kısacası çok yönlü araştırılmalı. Böyle bir tayin ve terfi kararı mobbing olayına müsaade etmeyecektir. Kurumlarda oluşturulan organizasyon yapısının mobbinge izin vermeyecek şekilde oluşturulması gerekmektedir. Onun için herkesin sorumluluk alanı doğru tespit edilmeli, planlama ve karar alma geniş bir tabana yayılmalıdır. Genellikle sorumlulukların belirsiz olması mobbinge ortam hazırlamaktadır. “Belirsizliklerin oluşturduğu otorite boşluğundan dolayı güçlüler, güçsüzü ezer”(Baykal, 2005).

Aynı şekilde örgütlerde mobbingle mücadelede önemli diğer bir nokta ise örgütte kullanılan iletişim sürecinin etkinliğinin sağlanmasıdır. İyi işleyen bir iletişim süreci için dürüstlük ilkesi temel değer olarak kabul edilmeli, tüm personelin bilgisini ortaya koyabileceği, pasif olamayan katılımcı ve ortak değer yargılarına önem veren bir çalışma ortamı hazırlanmalıdır. Bununla birlikte bu gün dünyada, bazı şirketlerde, kurum ve kuruluşlarda, yüzyılın bu kitlesel rahatsızlığından kurtulmak için alınan önlemler ve iyileştirici çalışmalar bulunmaktadır. Bunlar arasında en yaygın kullanılan ve hemen her örgüt için uygulanabilir özellikte olanların bir kaçı şöyledir:

- Şirket içi statü ve görev dağılımı gibi hassas konularda belirsizliklere yer verilmemesi,
- Yapılan tanımların ikilemlere sebep olmayacak şekilde açık ve net yapılması Mobbing olayının doğmasına engel teşkil edecek bir ortamın sağlanmasına yardımcı olmaktadır.
- Şirket içi iletişim sürecinde doğruluk, dürüstlük ve içtenlik kavramlarının kaybolmaması, zayıfısa güçlendirilmesi gerekmektedir.
- Şirket içinde oluşan şikâyet ve performans değerlendirme mekanizmalarının mümkün olduğunca sağlıklı çalışmasına dikkat edilmelidir. Böylece adaletsizlik olduğu düşüncesine dayalı mobbing hareketlerinin önüne geçilebilir.
- Personel seçme ve yerleştirme biriminde işe alım sırasında adayların yeterliliklerine bakılırken, kişilik özelliklerine ve duygusal zekâlarına da

önem verilmeli, iş ortamında sorun çıkaracak kişilik özellikleri olup olmadığına dikkat edilmelidir.

Yukarıda belirtilen noktalarda titiz davranılırsa, duygusal saldırı, dışlama ayrımcılık gibi iş ortamını cehenneme çevirecek talihsizliklerden olabildiğince kaçınılacaktır. Ayrıca mobbinge karşı oluşturulabilecek bir örgütsel kültür örnek de aşağıda verilmektedir. “Şirketimizin bir personeli olarak şahsınızdan her zaman kabul edilebilir davranış kurallarına bağlı olmanız beklenmektedir. Bu diğerlerinin hak ve duygularına saygılı olmak ve iş arkadaşlarınıza zararlı olabilecek hal ve hareketler den kaçmak da dâhildir. Şirket; mobbingless bir çalışma ortamının oluşturulması amacıyla tüm personelin haklarını desteklemektedir. Mobbing hareketi aşağıda belirtilenleri içerir fakat bunlarla sınırlı değildir.”(Davenport, Distler, Elliott, 2003).

Yaşanan mobbing olayı devamlı ve sistemli bir şekilde, belirli bir zaman içerisinde, sözlü veya fiziki olarak:

1. Çalıştığı iş ortamındaki bir iş arkadaşının gözünü korkutan, tehdit eden ve saldırganlık gösteren;
2. Yine bir iş arkadaşının işine müdahale eden;
3. Aynı şekilde bir iş arkadaşını olumsuz etkileyen davranışlardır.

Bu davranışlara aşağıdaki örnekleri verebiliriz;

1. Bir iş arkadaşına yönelik tehdit. “Dışarda sakın karşıma çıkma ”
2. Yıpratıcı davranışlar. “Kusura bakma gözden kaçırmışım, biraz yoruldun ama ...”
3. Müstehcen, taciz ve tehdit edici dil kullanmak veya bu şekilde hareket etmek. “... Bu ifadelerimden ne demek istediğimi anlıyorsun değilmi?”
4. İş arkadaşının saygınlığını bozmak. “... Bu işi başarabilirsin değil mi?”
5. Haklarını korumayı yasaklamak.
6. İftira. “Bence bu olumsuzluk kesinlikle onun işi.”
7. İş arkadaşının işi için gereken bilgileri gizlemek. “... Bu konuda hiçbir bilgim yok, bilseydim sana kesinlikle yardım ederdim.”
8. Fiziksel olarak yanıltıcı davranışlar.

İnsanoğlunun tarihinde insanoğlunun gelişimine baktığımızda, mobbing olayına neden olan içgüdülerin, dürtülerin bundan yüzlerce, binlerce yıl önce de var olduğunu, ancak değişik bir şekilde ortaya çıktığını anlamak mümkün olmaktadır. Medeniyetin gelişimi ile birlikte özellikle batı ülkelerinde çalışma kültürü oldukça hızlı gelişmiştir. Amerika gibi kölelikten çalışanların haklarını koruyan yasalara ulaşmak, 150 yıllık bir tarihsel gelişim için kısa zamanda kat edilmiş uzun bir yoldur. Günümüz iş dünyasında haksızlığa uğrayan insanları yasalar ile güvence altına almak hızla gelişen ve değişen bu ortamda yeterli olmamaktadır. İnsanların haksızlığa uğramasını engelleyecek ve aynı zamanda doyurucu bir çalışma ortamı oluşturacak proaktif yaklaşım sergileyen bir örgütsel kültür oluşturmaya duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. “Bu tür iş ortamlarında liderler, personelleri güçlü kılmakta, onları onaylamakta ve onları takdir etmektedirler. Ekip çalışmasını, iş birliğini, yaratıcılığı, güveni, sorunların çözülmesini, açık ve dürüst iletişimi ve anlaşmazlık yönetimini gönülden desteklemektedirler. Personellere kendilerini geliştirme imkanları sağlamak, duygusal bakımdan sağlıklı ve psikolojik olarak güvenli bir işyeri sunmaktadırlar. Böyle ortamlarda çalışan personeller, verilen kararlara katılmakta, takdir edildiğini hissetmekte ve bir ait olma duygusu yaşamaktadırlar.”(Davenport, Distler, Elliott, 2003).

Bilimsel araştırmalar sonrasında kabul edilmiş olan yukarıda belirtilen yönetim tavrını; şirketlerin gelişimi önündeki yolu açan, karlılığını arttıran yönetim tavrı olarak benimsenmiştir. Medeni toplumlarda mobbing olması pek olası değildir. Ancak mobbing olması durumunda, yayılmadan bunun önüne geçecek oto kontrol mekanizmaları bulunmaktadır. Zira her insan, saygınlık ve onurlarının güvence altında olması için kendisine saygılı ve yardımcı olacak şekilde davranılması hakkına sahiptir. Bu düşüncedeki insanların oluşturduğu toplumlar medeni toplumlardır. Medeni toplumlar insanlara karşı küçük düşürücü davranışların yaşamın ve işlerinin bir parçası olmadığı ve toplum tarafından hoş görülmeyeceğinin bilincinde olan insanlardan oluşmaktadır.

6.1.2 Mobbing ile kişisel mücadele

Mobbing olayı sonrası oluşan olaylar içerisinde mobbing mağdurlarının başarı yönelimli, örgüte ait olma duyguları gelişmiş, hassas, dürüst, politik

davranmayan özellikte olmaları bir tesadüf değildir. Mobbing mağdurlarını mobbing uygulayıcı kişiler önlerinde engel olarak gördükleri için bu kişileri çeşitli biçimlerde taciz ederek yıldırarak, saldırdıkları, psikolojik olarak baskı altına almaya çalıştıkları konusundaki bilinç düzeyini geliştirmelidirler. Bu durum başarılı olduğunda, mobbinge uğrayan mağdurlar hem bu derecede ıstırap çekmeyecek hem de soruna karşı önlem almak kolaylaşacaktır. Şirket içindeki örgütlerde ise mobbinge karşı öncelikle örgütsel ve yönetsel sorunların çözülmesi gerektiği benimsenmelidir. Bilhassa mobbing olgusuna karşı hassaslık kazanılması ve bu durumun fark edilebilmesi çözüm için son derece önemlidir. Psikolojik olarak yıldırma sürecine bir takım şanssız tesadüflerle hedef olmuşsanız, bunun iş yerinde başarılı olduğunuz ve başkaları tarafından güvenilip, sevdiğiniz için başınıza gelmiş olabileceğini bilmelisiniz. Psikolojik yıldırma sürecine çekilen şahısların, bu süreçten fiziki ve ruhsal en az zararla çıkabilmesi için kişisel olarak yapılması gerekenler konusunda şunları söylemek mümkündür. Meydana gelen bu olay karşısında bu olayla başa çıkabilmeniz için ilk aşamada yapmanız gereken, bu durumu önce kendinize itiraf etmeniz ve yaşadığınız talihsiz olayı kabul etmenizdir. Başınıza gelen bu olaya sessiz kalmanız, suçluluk duygusuna kapılmanız sadece saldırgan tarafa cesaret verecektir.

Mobbing uygulayıcısının tarafınıza uyguladığı saldırgan davranışlardan kurtulmanız ise bu olayla alakalı olarak profesyonel bir tavır takınmanızla mümkündür. Dolayısı ile konuya yönelik bilgileriniz arttırılmalı, mobbing uygulayıcısı tarafından olası ithamlara, saygısızlıklara, “Zor insan” suçlamalarına karşı savunma yapabilmelisiniz. Mobbing uygulayan saldırganın duygularını iyi teşhis edebilmeli ve değerlendirebilmeli ve hangi konularda ve ne şekilde çatışmaya çekildiğinizi fark edebilmelisiniz. Tarafınıza mobbing uygulayıcısı tarafından yapılan eleştirilerin, ithamların yazılı olarak gerekçelendirilmesini talep etmelisiniz. Tabi ki bu süreçte tarafınızın mobbing uygulayıcısına vereceğiniz tepkilere de dikkat etmelisiniz. Ters durumda daha önce de telaffuz edildiği gibi saldırgan tarafın amacına hizmet etmiş olursunuz. “Zor insan” suçlamalarını da haklı çıkarırsınız. Güvendiğiniz birine yaşadığınız durumu anlatarak iş arkadaşlarınızın desteğini sağlayabilirsiniz. Ancak bu her zaman sorunu çözmeyecektir. Çünkü olayın farkına varanlar genellikle taraf

olmayı istemeyecekleri için olayı görmezden gelmeyi tercih edeceklerdir. Bu durumda daha çok profesyonel bir danışmandan yardım almak en iyisi olacaktır. Yine de arkadaşlarımıza her zaman görüldüğünüz ya da davrandığımız kadar güçlü olmadığımızı, desteklerine ve yardımlarına ihtiyacınız olduğunu belirtmelisiniz. Onların bizi teselli etmelerine ve ayağa kaldırmalarına izin vermeli ve bunu onlara hissettirmelisiniz. Daha önce de belirtildiği gibi mutlaka bir sonuç alamayacağınızı düşünseniz bile şikâyet mekanizmasını başlatmalısınız. Ülkemizde çalışma yaşamında kavram olarak bilinmeyen bu sürece karşı mücadele verirken, sürecin son aşamasında ise hukukçulara ve hekimlere de gereksinim duyacağınızı aklınızdan çıkarmamalısınız. Bu durumda sadece arkadaş çevrenizle yetinmeyip bu konularda tecrübeli kişilerden psikolog, avukat, başka şirkette çalışan insan kaynakları uzmanı gibi kişilerden yardım alabilirsiniz. Örgütlerin mobbinge karşı oluşturduğu kültür ve yaklaşım değerlerinin yanında, mobbinge mücadelede en büyük görev her zaman mağdura düşmektedir. Kendi kişiliği geliştirilmiş, psikolojik direnci arttırılmış bir kişinin karşısında, mobbingcilerin cesareti kırılmaya mahkûmdur. Her insanın mobbinge karşı direnç seviyesi farklıdır. Bu direnç seviyesi mobbinge karşı gösterilecek tepkinin derecesini ve zamanını belirlemektedir. Ancak mobbinge kişisel mücadeleyi üç yol olarak özetleyebiliriz. Mobbing karşısında sergilenebilecek üç tür tutum ve davranış şunlardır.

Yaşanan Mobbing Olayına Anlayış Gösterme; Çoğu zaman uzun

sürmeyen ve düşük derecede karşılaşılan mobbing olayları karşısında insanlar; bunu anlayışıyla karşılayarak görmezden gelip tepki vermeyebilmektedirler. Ancak devamlı artan ve giderek te artma eğiliminde olan mobbinge anlayış göstermek veya görmezden gelmek doğru bir yaklaşım değildir. Şayet mobbing periyodik bir sistemde geliyor, stres katsayısı düşük ve tolere edilmesi mümkün ise, anlayış karşılanabilir. Fakat bunun bir zayıflık işareti olarak algılanması engellenmelidir(Tutar, 2004).

Yaşanan Mobbing Olayında Karşı Savaş Verme; Mobbing mağdurunun

mobbinge mücadele de ki bir diğer yol ise karşı savaş vermektir. Fakat mobbinge mücadele de asıl olan asla mobbingcinin kullanmış olduğu yönetimi kullanmamak gerekmektedir. Unutmamak gerekir ki, kurban dürüst, onurlu,

erdemli, ilkeli, güvenilir bir kişiliğe sahip olduğu için kurban seçilmiştir. Dolayısı ile mobbingci gibi her türlü etik dışı yöntemle başvurmak mobbing mağdurunu haklı iken haksız ve güçlü iken güçsüz kılabilir. Dikkat edilmesi gereken husus, ahlak ilkeleri ve yasalara uygun davranışlarla mobbingciyi köşeye sıkıştırmaktır. Mümkünse tarafınıza uygulanan mobbing olayının yazılı veya şahitler huzurunda olmasını sağlayarak yapılanın ispatlanmasını sağlamalısınız.

Mobbing olayında Geri Çekilme; mobbing olayında Zafer her zaman savaşarak elde edilmez. Savaşmadan da kazanılan büyük zaferler vardır. Şayet neticede zafer varsa, savaşmayarak geri çekilmek en iyi davranış olabilir. Geri çekilme, görev değişikliği veya yer değişikliği şeklinde de yapılabilir

Mobbing Olayında Kişinin Özgüven ve Özsaygı Geliştirmesi; Özgüven; kişinin tek başına inisiyatif kullanarak, gelişen süreçlere sağlıklı bir davranış ve tutum ile dahil olma yeteneğidir. Kendisini yetersiz hissedenden kişi başarısızlıkları yoğun bir şekilde hissedebilir. Buna karşılık başına gelenleri değiştirme gücüne sahip olduğuna inanmasını sağlayacak ilk adımı atmaz. Özgüven, hayata karşı olumlu ve yapıcı bir bakış açısını ve kendi gücüne inanmayı gerektirir. Öz saygı ise, kendini, yeterliliklerini, sınırlarını bilmek ve kabul etmek, güçsüz ve güçlü yanlarıyla bir bütün olarak kendine değer vermektir. Bu iki kavram arasında farkı anlayamadığınızda, kendimize olan güveni değerlendirmekte zorluklar yaşayabiliriz. mesela üniversiteye giriş sınavına hazırlanan bir öğrenci, yapabileceğinin en iyisini yaparak, kapasitesinin üst sınırına erişebilir ve buna rağmen hedefine koyduğu üniversiteye ve bölüme giremeyebilir. Bu durum onun başarısız ve değersiz olduğunu göstermez, sadece diğerlerinin ondan daha başarılı olduğunu ortaya koyar. Gösterdiği çabaya güvenen ve başarılı olacağına inanan kişinin özgüveni böyle bir sonuç karşısında sarsılabilir. Oysa yeteneklerini, birikimini ve koşulları gerçekçi ve isabetli değerlendirebilen kişi, karşılaştığı sonucu, özsaygısını kaybetmeden kabullenecektir. Öz saygısı bulunan kişiler, olumsuz durumlar karşısında kendilerini değersiz ve güçsüz hissetmez, nesnel bir durum değerlendirmesi yapar. Oluşan sonuçlardan ders çıkarır, durumu bir gelişme fırsatı olarak ele alır ve geleceğe daha güçlü hazırlanır(Baltaş, 2006). Öz güven başarıyla gelişmekte, öz saygıyla

beslenmektedir. Kişinin kişisel bütünlüğünü koruması ve kişiliğini güçlendirerek geliştirmesi ve iç huzura sahip olması, kendi değerlerine olan inancını arttırmaktadır. Kişinin sahip olduğu özsaygının verdiği güçle, mobbinge karşı daha etkin ve yüksek direnç gösterebilmektedir. Şirketlerde meydana gelen mobbinge kişisel mücadele yapabilmek için, mağdurun çok güçlü öz güven ve öz saygıya ihtiyacı bulunmaktadır. Öz saygının tersi olan endişe ve suçluluk duyguları ise kişinin değerlerini saptırmasını sağlayan ve fiiliyata geçebilmenin önündeki engeldir(Tutar, 2004).

Mobbinge Mücadelede de İletişim Kurma; Kişinin kişiler arası iletişim kurabilme becerisi iş yerinde hem kendisi için hem de bulunulan ortam için fark yaratan bir unsurdur. Bir kişinin görevi ile alakalı alanında uzman, görevinde teknik yetkinliği yüksek ve bu teknik yetkinlik tüm yönetici ve meslektaşları tarafından takdir edilen bir personel olmak, iş hayatında başarılı olmak için yeterli olmamaktadır. zira kişisel olarak başarıda teknik yetkinlik kadar, kişinin kendini anlata bilmesi ifade ediş tarzı, diğer kişilerle (çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, v.b.) olan iletişim ve ilişki kurma tarzı önemli bir rol oynamaktadır. Oluşan ilişkilerde peşin hükümlerin ve değişik bakış açılarının ne kadar yönlendirici olduğunun bir kanıtı da, genel bir hüküm çerçevesinde iletişim ve ilişki kurma çerçevesinde soğuk olarak bilinen İngilizlere ait bir atasözüdür. “Kendinizi idare ederken aklınızı, başkalarını idare ederken kalbinizi kullanın.”(Perek, 2006). Birimler ve kişiler arası ilişki kurmanın ve bu alanda da başarılı olmanın temeli, ünlü filozof Socrates’in de öğütlediği gibi önce kişinin kendi şahsını tanımasından geçmektedir. Akabinde de diğer kişilerin düşüncelerini ve duygularını anlama, başka bir deyişle empati kurma becerileri gelmektedir. Kendisi ile ilgili farkındalığını artırmış, empati becerilerini geliştirmiş ve diğer kişilerle iletişim kurma becerilerini de zenginleştirmiş bir kişiye; kişisel tatminin, başarının ve takdir edilmenin kapıları açılmaktadır. Mesleğinde başarıya ulaşmış, bilgi ve becerileri ile kendini iş hayatında kanıtlamış ve geleceği parlak insanların mobbing eylemlerine maruz kalması ne kadar olası ise, duygusal zeka, empati ve iletişim kurma becerisi gelişmiş, çevresinde saygınlık kazanmış insanların kendilerine uygulanan mobbing eylemlerine karşı mücadele vermesi o kadar kolay olmaktadır.

Mobbinge Hukuksal Mücadele; Mobbinge hukuksal mücadele konusunda

Kolombiya Üniversitesi Sosyal ve Örgütsel Psikoloji Bölüm Başkanı Prof. Harvey Hornstein, *Burtall Bosses and their Prey (Merhametsiz Patronlar ve Kurbanları)* adlı kitabında, şöyle demiştir. “Şirketlerde kimyasal maddelere maruz kalmak zarara yol açtığına suçlu olan kuruluşlar nasıl bunu tazmin etmek zorunda kalıyorlarsa, zararın kaynağı zehirli insan davranışı olduğunda da bunun yaptırımını da daha az olmamak kaydıyla, tazmin edilmelidir.” Son yıllarda batı toplumlarında giderek yaygınlaşan mobbing uygulamalarına karşı yine batı ülkelerde gerek önlemeye yönelik gerekse mağdurların tedavisine yönelik çabalar oldukça yoğundur. Mobbing olayı şu zamana kadar Amerika’da tek başına ele alınmış bir dava konusu olmamıştır. Fakat basın ve yayın organlarında yer alan örnek dava sonuçları, Amerikalı çalışanların medeni kanun ile bir parça korunduklarına inanmalarında etkili olmaktadır. 1964 tarihli Amerikan Medeni Kanun’un VII. Maddesinin de “Bir kişiye istihdamın ayrıcalıkları, tazminatı, koşulları ve şartları bakımından, ilgili kişinin ırkına, rengine, milliyetine ve dinine bakarak ayrımcılık yapmak ya da onu işten çıkarmak, personele karşı işveren tarafından yapılan yasa dışı bir fiildir.” denmektedir (Davenport, Distler, Elliott, 2003). Amerikan Medeni Kanunu’ndaki en son düzenlemeler 1991 yılında yapılmış ve ayrımcılık karşıtı federal yasalar genişletilmiş ve çalışanların yasal başvuru yollarını kısıtlayan daha önceki mahkeme kararları iptal edilmiştir.

Araştırmalar sonucu anlaşılan o dur ki, mobbing olgusu tek başına bir dava konusu olarak ele alınmamış olsa da; Amerikan Medeni Kanunu ayrımcılık ve çalışan haklarının korunması konusunda devamlı olarak gözden geçirilerek, kapsamının genişletilmesi ve mevcut ihtiyaçlara yanıt verecek şekilde yeniden düzenlenmesi, Amerika’da çalışanların mobbing konusunda bir şikâyetinin bu yasalardan birinin kapsamına girmesini mümkün kılmaktadır. Buna mukabil mobbing kurbanları için belirgin bir koruma oluşturabilecek Amerikan Yüksek Mahkeme Kararları mevcuttur. Mahkeme VII. Maddenin yalnızca ekonomik ve somut ayrımcılıkla sınırlı olmadığını, aynı zamanda insanları saldırgan ve istismar edici ortamlarda çalışmak zorunda kalmaktan da koruduğunu kabul etmiştir. Bu duruma Avrupa ülkelerinde bakıldığında mobbing konusunda hukuksal boyutta alınmış ciddi önlemler bulunmaktadır. Mesela İsveç, mobbingi çalışma ortamında yasaklayan ilk ülke olmuştur. İşçi Koruma Bakanlığı’nın iş

hayatındaki incitici davranışlara karşı oluşturmuş olduğu kanun, mobbinge maruz kalmış kişiye ihbar etme hakkını tanımakta ve mobbinge maruz kalmış kişiye hemen yardım ve destek gelmektedir.

Bir diğer Avrupa ülkesi olan Almanya’da, çalışanın lehine yüksek tazminatlarla sonuçlanmış mobbing davaları bulunmaktadır. Bir Sparkasse personeli, aylar boyunca işveren tarafından küçük düşürücü, rencide edici, aşağılayıcı davranışlara maruz kalmış ve kendisine verilen maaş ile aynı seviyedeki grubunun çok altında bulunan işlerde çalıştırılmıştır. İşveren aynı zamanda birkaç kez de uyarı mektubu göndermiştir. Personeli zor duruma sokarak hata yapmasını, izin almasını veya istifa etmesini sağlamaya çalışan işverenin bu çabaları sonucu personelin sağlık durumunda ciddi sıkıntılar baş göstermiştir. İş mahkemesine başvuran personel iş alanının değiştirilmesinin haklı olup olmadığını öğrenmek istemiştir. Mahkeme, personel aynı ücret verilse bile alt düzeyde çalışma dayatılmayacağına, çünkü bu durumun işçinin kişisel haklarını zedeleyeceği anlamına geleceğine kara vermiştir. İşverenin bu şekildeki davranışının sürmesi durumdan 50.000-DM tutarında bir cezaya çarptırılmasına karar vermiştir(Thüriger Landesarbeitsgericht, 10 Nisan 2001 tarih ve 5 sa 403/2000 sayılı karar). Bizim ülkemizde ise hem kamu hem de özel kesimde faaliyet gösteren örgütlerde psikolojik yıldırma yani mobbing uygulamaları sıkça görülmesine karşın iş yerinde yaşanan bu sürecin ne anlama geldiği henüz pek bilinmemektedir.

Ülkemizde de açılmış olan mobbing olgusu konusunda örnek davalar bulunmaktadır. Bunlar;

- 1- Personellerinden Erol UYAR’ın Roche Diagnostik Sistemleri Tic. A.Ş. ‘ye 2003 senesinde açmış olduğu 2 farklı davadır. Davanın konusu ise;
 - Çalışma ortamında ayrımcılık uygulayarak kötü niyetle iş akdinin feshi nedeni ile tazminat(İstanbul 2. İş mahkemesi).
 - Çalışma ortamında ayrımcılık yapmak, iş yerinde baskı (mobbing) uygulamak, aşağılayıcı, kişisel duyguları zedeleyici ve insan haklarına aykırı davranışlar(Şişli 3. Asliye Hukuk Mahkemesi).

Toprak Mahsulleri Ofisi’nden Şaban TOKAT’ın maruz kaldığı psikolojik yıldırma yüzünden kendisinin ve ailesinin depresyona girdiği gerekçesiyle,

yöneticilerin den 15.000 YTL tazminat talep ettiği davadır(<http://www.blogcu.com/ishukuku/700749/> , 2006).

Tamda bu dönemlerde yani Avrupa birliğine giriş sürecinde devletin yasama ve yürütme organlarına büyük iş düşmektedir. Zira Avrupa Birliği mobbing denilen bu olguyu kabul etmiş ve iş kanunları arasına, mobbing kurbanlarını koruyan ve mobbing uygulayanları cezalandıran yasalar yerleştirmiştir. Yasalarda yapılan bu düzenlemeler bile kurumların işe almada ve çalışanları seçmede dikkat ettiği değerler konusunda görgü kuralları çerçevesinde, iyi iletişim kurma yeteneğinin yer almasına katkı sağlamıştır. Mobbing olayı üzerine devletin kurumları ve kanun koyucularda milyonlarca insanı ve ailelerini etkileyen bu toplumsal yaraya karşı duyarlı davranmaya başlamalı ve bir an önce tüm sektörlerde ve kamuda yapılacak araştırmaları desteklemeli ve karşı tedbir almaya kurumları teşvik edecek yasaları, Avrupa standartlarından örnek alarak oluşturmalıdır. Unutmamak gerekir ki binlerce kilometrelik yolculuk tek bir adımla başalar.

Mobbing mağdurları, yukarıda verilen tutum ve davranış örneklerini, maruz kaldıkları mobbingin şiddetine göre değil, genellikle kişiliklerine göre sergilemektedirler. Böylelikle, mobbinge kişisel mücadele daha başlangıç aşamasında yenilgiyle sonuçlanmış olabilmektedir.

KAYNAKLAR

- Karl, A. Byron K.**(2002) “Dominating Interpersonal Behavior and Perceived Victimization in Groups: Evidence for a Curvilinear Relationship”, *Journal of Management*, Vol.28 (1), 2002, s.69-87.
- Arpacioğlu G.**,(2006) CNBC-e. “İş Yerinde Duygusal Yıldırma ve Zorbalık”, <http://www.cnbc.com> , (15.04.2006).
- Baltaş A.** (2006), Öz güven mi? Öz saygı mı?, <http://www.baltas-baltas.com/makaleler.asp?makaleid=155>, (16 Temmuz 2006).
- Baykal A. N.**, Yutucu Rekabet (İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.Ş., 2005), s.13.
- Bilgel N., Serpil A.** (2006), Nuran Bayram, “Bullying in Turkish White Collar Workers” *Occupational Medicine*, Vol.56, 2006, s.226.
- Brodsky M.** (1976)Carroll, *The Harrased Worker*, MA: D.C. Headh and Company, Lexington, 1976.
- Center Resource**, (2008)(Çevirimiçi) <http://topten.org/public/AE/AE471>, 23.05.2008
- Cox, T., Howarth**,(1990) *Organizational Health, Cultre and Varing, Work and Stress*, Dördüncü Basım. 1990.
- Çobanoğlu Ş.**, (2006) *Mobbing Dereceleri*,
- Davenport**, Distler Schwartz ve Elliott, a.g.e.,
- Dökmen Ü.**,(2005) İş Yeri (CNBC-E “İş Yerinde Psikolojik Şiddet” konulu söyleşi.) 12 Ocak 2005.
- Einarsen S., Bjorn I. R., Stig B.M.**,(1994) “Bullying and Harresment at Work and Their Relations to Work Environment Quality: An Exploratory Study”, *Europen Work and Organiztional Psychologist*, vol. 4 (4), 1994, s. 396-397.
- Özkalp, E. Kirel, Ç.**(2005) *Örgütsel Davranış*, (Eskişehir: Etam A.Ş., 2005) s.179.
- Hammer-P., Baron J.,V.**,(1996) *Büyük Osmanlı Tarihi* (Üçdal Yayıncılık, 1996).
- Harrison M. H.**,(2006) “Workplace Bullying’s High Cost:\$180m in Lost Time Productivity”,
- Tutar, H.** (2004)İş Yerinde Psikolojik Şiddet, (Üçüncü basım. Ankara: Barış Kitap Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2004),
- “HRM 100 Kişiyile İş Yerinde Psikolojik Terör (Mobbing) Araştırması Yaptı”, (çevrimiçi) www.mobbingturkiye.net/index.php, 27.05.2008.
- <http://iskanunu.com/haberler/1194-mobbing-karsisinde-calisanlarin-haklari-nedir/20/12/2016>).
- <http://mobbing.gazi.edu.tr/posts/view/title/mobbing-nedir-37863> 20/12/2016).
- <http://www.blogcu.com/ishukuku/700749/> , (03.08.2006)
- Karavardar G.**, İstanbul Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Tez s.5
- Kılıç S. Tayfun** ,(2006)(yüksek lisans tezi) Eskişehir – 2006
- Kök S.,B.**,(2006) “İş Yaşamında Psiko Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erzurum, 25-27 mayıs 2006, s.436.
- Laçiner V.**, (2008)“Mobbing: İş yerinde Psikolojik Taciz”, 2006,

- Leyman H.**,(2005) File 11120e The Mobbing Encyclopaedia Bullying; Whistleblowing Some Historical Notes: Research And The Term Mobbing. <http://www.leymann.se/english/frame.html> (16 Ekim 2005)
- Leyman H.**,(1996) “The Content and Development of Mobbing at Work”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 5 (2), 1996, s.167.
- Leyman H.**, (2008)“Why Does Mobbing Take Place?”, The Mobbing Encyclopedia, (Çevirim içi) <http://www.leymann.se/English/12310E.HTM>, 18 MART 2008.
- Leyman H.**, (2008) “Mobbing şlts Course Over Time” The Mobbing Encyclopedia, <http://leymann.se/english/1220E.HTM>, (13.03.2008)
- Leyman H.**, (2006)“file11130e”, a.g.e., (10 ocak 2006)
- Marvin D.D, Leaetta M. H.**,(1992) Handbook of Industrial and Organisational Psychology, 2nd ed., Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 1992. S. 651-718.
- Özdemir M., Açıkgöz, B.** (2007)“mobbinge Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü”, xv.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Sakarya, 2007, s.915
- Perek Z.,A.**,(2006) Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi, “İş yerinde Fark Yaratan Unsur”, (03.08.2006).
- Sandvik P.L.**,(2006) Burnet by Bullying in The American Workplace: Prevalence, Perception, Degree, and Impact, Journal of Management Studies, 11 August 2006,
- Kılıç , S.T.**, (2006)(yüksek lisans tezi) eskişehir – 2006.
“Sağlık Sektöründe Çalışan Kadınların yüzde 40,6sı işyerinde şiddete uğruyor”, (Çevrimiçi) <http://mobbingturkiye.net>. , 27.05.2008
- Tınaz P.**, İş yerinde Psikolojik Taciz: Mobbing, 1. Bası, Beta, İstanbul, s.79.
- Hasan, T.**,(2004)İş Yerinde Psikolojik Şiddet, (Üçüncü basım. Ankara: Barış Kitap Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2004), s.94.
- Vrawford N.**, “Conundrums and Confusion in Organisations: The Etymology of the Word ‘bully’”, International Journal of Manpower, Vol. 20 s.86.
- What’s going on with Mobbing, Bullying and Work Harassment Internationally (20 Mart 2006).
- Zapf D.**,(1999) “Organizational Work Group Related and Personal Causes Of Mobbing/Bullying at Work”, International Journal of Manpower, Vol.20, 1999, s.72.

MÜLAKAT SORULARI

- 1- Soru: Yöneticinizin bizzat kendi ifadeleri ile mobbing uyguladığını söyleyebilir misiniz?
- 2- Soru: Yöneticinizin size haksız olarak ve iş arkadaşlarınızın yanında bağırıldığı oldu mu?
- 3- Soru: Yöneticinizin size çelişkili sorular veya söylemler ile yaklaşımda bulunduğunuzu hissettiniz mi?
- 4- Soru: Yöneticinizin size imalar yolu ile mobbing uyguladığını fark ettiğinizi söylediniz açıklayabilir misiniz?
- 5- Soru: Yöneticinizin tarafınıza verdiği görevlerden dolayı mali yükünüzün arttığını belirttiniz bunu örnek ile açıklar mısınız?
- 6- Soru: Yöneticinizin size mobbing olarak baskı uygulaması sonucunda mobbing baskısını artırıcı neler ile karşılaştınız?
- 7- Soru: Yaşadığınız mobbing baskılarından dolayı ruhsal çöküntü yaşadığınızı ifade ediyorsunuz. Yaşadığınız ruhsal çöküntünün yansımalarını anlatır mısınız?
- 8- Soru: Yaşadığınız ruhsal çöküntünün yansımalarını iş arkadaşlarınızın ifadesi ile anlatır mısınız?
- 9- Soru: Yöneticinizin tarafınıza yokmuşsunuz gibi davrandığı oldu mu?
- 10- Soru: Yöneticinizin tarafınıza verdiği görevlerden başka basit görevler vererek sizi oyaladığı sonrada asıl işinizi sorguladığı oluyor muydu?
- 11- Soru: Yöneticilerinizin adam kayırdığını, koruduğunu söyleyebilir misiniz?
- 12- Soru: Yöneticinizin sizi açık sözler ile veya üstü kapalı sözler ile tehdit ettiği oldu mu?
- 13- Soru: Yöneticinizin emri doğrultusunda yaptığınız işleri, patronunuz gelip tek sorumlu sizmiş gibi sorguladığı oldu mu?
- 14- Soru: Yöneticinizin sizi yazılı tehdit ettiği oldu mu?

- 15-Soru:** Yöneticinizin sizin göreviniz ile ilgili aldığı kararlar hakkında yorumunuz nedir.
- 16-Soru:** Yöneticinizin sizi espri ile karışık aşağıladığı oldu mu?
- 17-Soru:** Yaşadığınız mobbing baskılarından dolayı ruhsal çöküntü yaşadığınızı ifade ediyorsunuz. Yaşadığınız ruhsal çöküntünün yansımalarını anlatır mısınız?
- 18-Soru:** Yöneticiniz sizi kontrol altında tutmak istediğini başka birim veya üst yönetici ile görüşmenizi engellediğini düşündüğünüz yaşanmış örneğinizi anlatır mısınız?
- 19-Soru:** Yöneticinizin; sizin iyi niyetli yaklaşımlarınızı kötü niyetli değerlendirdiği oldu mu?
- 20-Soru:** Sizce yöneticinizin size uyguladığı mobbingin başlangıcı nasıl ve neden olabilir?
- 21-Soru:** Yöneticinizin size mobbing olarak baskı uygulaması sonucunda mobbing baskısını artırıcı neler ile karşılaştınız
- 22-Soru:** Yaşadığınız bu olaylar doğrultusunda diğer birimlerin tarafınıza bakış açısı nasıl olmaktadır.
- 23-Soru:** Yöneticinizin size alaycı ve küçük düşürücü tavırları da oluyor muydu?
- 24-Soru:** Yöneticiniz size en başından beri mobbing uyguluyor muydu?
- 25-Soru:** Sizce; yöneticinizin sizi bazı konularda kısıtladığı veya bazı konular hakkında sizin önünüzü kestiğini düşünüyor musunuz?
- 26-Soru:** Yöneticinizin size mobbing uygulamasıyla kendinizin en büyük hatayı yaptığınızı belirttiniz. Lütfen anlatır mısınız?
- 27-Soru:** İfadenize göre başlangıçta sorun yokken sonradan tarafınıza mobbing uygulandığı yönünde. Sizce başlangıç noktası neresi olabilir?
- 28-Soru:** Firmada yaşadığınız yöneticiler arası çekişmenin size yansımaları bir üst yönetimle paylaşmayı düşünmediniz mi?
- 29-Soru:** Yöneticinizin sizin fikir ve düşüncelerinize önemsemediğini ve dile getirmediğini söyleyebilir misiniz?
- 30-Soru:** Şirketinize güveniyor musunuz?
- 31-Soru:** Bulduğunuz şirket yöneticilerine ve sorumlularına güveniyor musunuz?

- 32-Soru:** Yöneticinizin sizi açık sözler ile veya üstü kapalı sözler ile tehdit ettiği oldu mu?
- 33-Soru:** Yaptığınız işiniz ile ilgili özgüveninizi sorgulattırarak bir durumla karşı karşıya kaldınız mı?
- 34-soru:** Yöneticinizin size uyguladığı mobbing baskısı aslında kendisine uygulanan mobbingin bir baskısı mıdır sizce?
- 35-Soru:** Yöneticinizin isteğini yerine getirmediğinizde neler ile karşılaştınız?
- 36-Soru:** Yöneticiniz ile anlaşamadığınız durumlarda yöneticinizin belli bir tavrına şahit oldunuz mu?
- 37-Soru:** Yöneticiniz yetkisini kullanarak sizi suçlaması ile karşılaştınız mı?
- 38-Soru:** Yöneticiniz yetkisini kullanarak sizi göreviniz dışında da çalıştırdığı oluyor mu?
- 39-Soru:** Yöneticinizin yetkisini kullanarak size yalan söylediğini ve sizi yalan söyleyerek oyaladığını söylediniz konuyu detaylı olarak anlatabilir misiniz?
- 40-Soru:** Yöneticilerinizin sizi kapasitenizin üstünde çalıştırdığı oluyor mu?
- 41-Soru:** Yöneticilerinizin sizi mesai saatlerinin dışında da meşgul ettiği oluyor mu?
- 42-Soru:** Yöneticinizin size ait bedensel eksikliğinizi ile ilgili alaycı tavır takındığınızı ifade ettiniz konuyu biraz açar mısınız?
- 43-Soru:** Kurumsal kültürün size ters geldiğini ve uymadığınızı ifade ettiniz konuyu biraz açar mısınız?
- 44-Soru:** Başka ne şekilde dışlandığınızı düşünüyorsunuz?
- 45-Soru:** Yöneticinizin yetkilerinizi veya uzmanlığınızı görmezlikten geldiği oldumu?
- 46-Soru:** Engelli çalışan olarak mobbinge maruz kaldınız mı?
- 47-Soru:** Yöneticiniz tarafından başka bir firmadan geldiğiniz için kabullenilmeme durumuyla karşılaştınız mı?
- 48-Soru:** X firmasının tasfiye sürecinde ne tür mobbing uygulaması yaşadınız?
- 49-Soru:** A firmasının tasfiye sürecinde ne tür mobbing uygulaması yaşadınız?

- 50-Soru:** A firmasının tasfiye sürecinde ne tür mobbing uygulaması yaşadınız?
- 51-Soru:** Birim amirinizin kendisince doğru gördüğü tarafınıza telkinde bulunduğu ama aslında sizce yanlış kanaatte olduğunu düşündüğünüz oldu mu?
- 52-Soru:** Yöneticinizin hiç yalan söylediğine şahit oldunuz mu?
- 53-Soru:** Şirketinize güveniyor musunuz?
- 54-Soru:** Çalıştığınız şirketlerde tarafınızın özel durumu kullanılarak, tarafınıza şantaj adı altında mobbing yapıldığına şahit oldunuz mu?
- 55-Soru:** Çalıştığınız şirketlerde tarafınızın özel durumu kullanılarak, tarafınıza şantaj adı altında mobbing yapıldığına şahit oldunuz mu?



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-4182
Konu : Eyüp ÖZER İstik Kural Onay İki.

11/07/2016

Saya: Eyüp ÖZER

Enstitümüz Y1412.194005 numaralı İşleme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi tebliğiyle İstik programı öğrencilerinden Eyüp ÖZER'ın "İŞ YERİNDE UYGULANAN MOBİNGİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ KONUSU: SURAİ KARGO ÇALIŞANLARI" adlı tez çalışması gereği "Gerçek Mülakat" ile ilgili olarak 20.06.2016 tarih ve 2016/11 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Kurulunun Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. ÖZER KANBÜROĞLU
Müdür



ÖZGEÇMİŞ



Eyüp ÖZER

14.08.1973 İstanbul Beyoğlu doğumluyum. Lise öğrenimi Kâğıthane imam hatip lisesinde tamamladım. Üniversite öğrenimimi Karaelmas Üniversitesi İktisadi idari bilimler fakültesi iktisat bölümünde gerçekleştirdim. 2002 yılında askerliğimi tamamladım. 2004 yılı ağustos ayında evelendim. Biri kız 11 yaşında, biri erkek 6 yaşında 2 çocuk babasıyım.