

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

**ÇALIŞMA HAYATINDA MOBBİNG
(SAKARYA İMALAT SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA)**

**DOKTORA TEZİ
Hülya AKSAKAL KAYMAKCI**

Enstitü Ana Bilim Dalı: Çalışma Ekonomisi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Adem UĞUR

HAZİRAN 2008

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA HAYATINDA MOBBİNG
(SAKARYA İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA)

DOKTORA TEZİ

Hülya AKSAKAL KAYMAKCI

Enstitü Ana Bilim Dalı: Çalışma Ekonomisi

Bu tez 12/06/2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Hülya AKSAKAL KAYMAKCI

02.05.2008

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını ve desteğini esirgemeyen öncelikle danışman hocam Prof. Dr. Adem UĞUR'a, Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN'a ve Prof. Dr. Gültekin YILDIZ'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca, araştırma anketimi hazırlamamda ve farklı kaymakları temin etmemde yardımını esirgemeyen Bergen Bullying Research Group'tan Professor Staale Einarsen ve Morten Birkeland Nielsen'e teşekkürlerimi sunuyorum. Bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim eşim Yrd. Doç. Dr. Oğuz KAYMAKCI ve aileme de şükranlarımı sunarım. Yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim. Bu çalışmanın uygulama aşamasında işletmelerinin kapılarını açarak beni desteleyen tüm işletme sahipleri ve yöneticilerine ve ayrıca araştırma anketine cevap veren işgörenlere teşekkürü bir borç bilirim.

Hülya AKSAKAL KAYMAKCI

02.05.2008

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ	v
TABLOLAR LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: MOBBİNGİN KURAMSAL VE TARİHSEL GELİŞİMİ	9
1.1. Mobbing Kavramın Kökeni ve Tarihçesi.....	9
1.2. Mobbingin Tanımı, Kapsamı ve Ayırt Edici Özellikleri	13
1.3. Mobbingin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	26
1.2.1. Zorbalık (Bullying)	27
1.2.2. Çatışma (Conflict).....	28
1.2.3. Cinsel Taciz (Sexual Harassment)	31
1.2.4. Stres (Stress)	33
1.2.4. Şiddet (Violance)	35
1.4. Mobbing Sürecinin Aşamaları	36
1.5. Mobbing Davranışları Tipolojisi.....	42
1.6. Mobbing Sürecinin Aktörleri	50
1.7. Mobbing Mağdurlarının Kişilik Özellikleri.....	52
1.8. Mobbing Uygulayıcılarının Kişilik Özellikleri.....	57
1.9. Mobbing Taktiklerine Göre Mobbing Uygulayıcıları.....	66
1.9.1. Bağırıp Çağırın Mobbing Uygulayıcısı (the Screaming Mimi)	67
1.9.2. Eleştirici Mobbing Uygulayıcısı (the Constant Critic)	67
1.9.3. İkiyüzlü Yılan Mobbing Uygulayıcısı (the Two Headed Snake).....	68
1.9.4. Geçit Bekçisi Mobbing Uygulayıcısı (the Gatekeeper)	69
BÖLÜM 2: ÇALIŞMA HAYATINDA MOBBİNG	70
2.1. Mobbinge Yol Açan Yönelimsel ve İşletmeye Özgü Faktörler	70
2.1.1. Kötü Yönetim	77

2.1.2. İşyerindeki Yüksek Stres Oranı	80
2.1.3. İşyerinde Monotonluk	83
2.1.4. Yönetimin Mükemmellik Arayışı ve Yüksek Beklentileri	84
2.1.5. İşletmede Etik Bozulma ve İlkesizlik	87
2.1.6. İşletme Yapısındaki Değişiklikler	88
2.1.7. İşletmedeki Liderlerin Duygusal Zekâdan Yoksunluğu.	90
2.1.8. İşletmedeki Düşünce Yoksunluğu.	91
2.1.9. Zayıf İşletme Kültürü ve İklimi	92
2.1.10. Liderlik Şekli	94
2.1.11. İş Dizaynı ve İş Organizasyonuna Bağlı Aşırı İş Yükü.	96
2.1.12. Ödül Sistemi	97
2.1.13. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	98
2.1.14. Zayıf İletişim ve Dedikodu.	99
2.1.15. İşletme Politikası Olarak Mobbingin Benimsenmesi.....	100
2.2. Mobbinge Yol Açan Toplumsal Değişimler	102
2.3. İşletmelerde Görülen Yaygın Mobbing Türleri	103
2.3.1. Dikey Mobbing (Vertical Mobbing).....	104
2.3.1.1. Üstlerden Astlara Yapılan Mobbing (Up-down ya da Top-down Mobbing).....	104
2.3.1.2. Astlardan Üstlere Yapılan Mobbing (Down-up ya da Bottom-up Mobbing).....	106
2.3.2. Yatay Mobbing (Peer or Horizontal Mobbing)	106
2.3.3. Cinsel Mobbing (Sexual Mobbing)	108
2.3.4. Çifte Mobbing (Double Mobbing)	108
2.3.5. Stratejik Mobbing (Bossing /Amirane Davranmak)	109
2.4. Mobbingin İşletmeye Etkileri	111
2.4.1. Performans ve Üretkenlikte Düşüş	112
2.4.2. Kalitede Düşüş	114
2.4.3. İşletmeye Bağlılığın Azalması	115
2.4.4. Örgütsel Sağlığın Bozulması	116
2.4.5. İşletmenin İmajının Bozulması	117
2.4.6. Görünmeyen Şekliyle Verdiği Kayıplar	118

2.5. Mobbingin Birey Üzerindeki Etkileri	122
2.6. Mobbingin Aile Üzerindeki Etkileri	128
2.7. Mobbingin Topluma ve Ülke Ekonomisine Etkileri	130
2.8. Mobbingle Başa Çıkma Yöntemleri	134
2.8.1. Bireysel Yöntemler	134
2.8.2. İşletme Sorumluluğuna Giren Yöntemler	143
2.8.2.1. İşletme Yöneticilerinin Yapması Gerekenler	143
2.8.2.2. İnsan Kaynakları Departmanının Yapması Gerekenler	149
2.8.3. İşletme Dışındakilerin Sorumluluğundaki Yöntemler	149
2.8.4. Yasal Yöntemler	150
2.8.4.1. Türkiye’de Mobbingin Genel Hükümler Çerçevesindeki Durumu	153
2.8.4.2. Türkiye’de Mobbingin İş Hukuku Hükümleri Çerçevesindeki	
Durumu	156
BÖLÜM 3: SAKARYA’DA BİR ARAŞTIRMA.....	157
3.1. Araştırmanın Amacı	157
3.1.1 Araştırmanın Hipotezleri	161
3.1.2. Araştırmanın Önemi	165
3.1.3. Araştırmanın Kısıtları	166
3.2. Araştırmanın Yöntemi	166
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları	167
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	170
3.5. Araştırma Süreci (Veri Analiz Teknikleri)	172
3.6. Araştırmanın Bulguları ve Analizi	173
3.6.1 Demografik Veriler	173
3.6.2. Mobbing Davranışlarına Yönelik Veriler	176
3.6.3. Mobbingin Taraflarına Yönelik Veriler	179
3.6.3.1. Mobbing Mağdurlarına Yönelik Veriler	180
3.6.3.2. Mobbing Uygulayıcısına Yönelik Veriler	184
3.6.4 Mobbing Davranışları ile Sektör İlişisine Yönelik Bulgular	186
3.6.4.1. Mobbing ile Demografik Değişkenlerin İlişisine Yönelik	
Bulgular	214

3.3. Araştırmanın Değerlendirmesi	232
SONUÇ ve ÖNERİLER	237
KAYNAKÇA	249
EKLER	266
ÖZGEÇMİŞ	274

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ATSO	: Adapazarı Ticaret ve Sanayi Odası
BBC	: British Broadcasting Corporation
BK	: Borçlar Kanunu
CBI	: The Confederation of British Industry (Birleşik Krallık Endüstri Konfederasyonu)
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
ILO	: International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki (ölçekli) İşletme
MK	: Medeni Kanun
MMPI	: Minnesota Çok Yönlü Kişilik Ölçeği
NAQ	: Negative Act Questionnaire (Olumsuz Davranışlar Anketi).
SPSS	: Statistical Package for Social Scientists (Sosyal Bilimciler İçin İstatistik Paketi)
TSSB	: Travma Sonrası Stres Bozukluğu
TUC	: Trade Union Confederation (İşçi Sendikaları Konfederasyonu)
TCK	: Türk Ceza Kanunu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. İşyeri Mobbingi İçin Dünya Literatüründe Kullanılmış Terim ve Tanımlar	14
Tablo 2. Türkçe Literatürde Mobbing Terimi Yerine Kullanılan Terim ve Tanımlar	20
Tablo 3. Sağlıklı Çatışma ve Mobbing Durumları Arasındaki Farklar	31
Tablo 4. Leymann'ın Mobbing Tipolojisi	43
Tablo 5. Mobbingin Farklı Nedenleri (Sistem İlişkisinin Küpleri)	50
Tablo 6. Araştırmanın Yapıldığı Dört Sektörün Sakarya'daki Durumu	170
Tablo 7. Araştırmanın Evreni	171
Tablo 8. Araştırmanın Örneklemi	171
Tablo 9. Demografik Değişkenlere Ait Veriler	173
Tablo 10. Mobbing Davranışları Frekans Dağılımları	177
Tablo 11. En Sık Karşılaşılan Mobbing Davranışlarının Frekans Dağılımları	179
Tablo 12. Mobbing Mağdurlarının Demografik Özellikleri	181
Tablo 13. Mobbing Uygulayıcılarının Demografik Özellikleri	184
Tablo 14. Sektörlerin Mobbing Yaygınlık Oranları	186
Tablo 15. Sektörlere Göre Mobbingin Davranışlarının Yoğunluğu	187
Tablo 16. Mobbing Davranışları ile Sektör Arasındaki İlişkili Değişkenler	189
Tablo 17. Çalışma Yapılan Sektörlerin Kurumsal Yapıları	190
Tablo 18. Mobbing Davranışlarını Uygulayanlara Ait Frekanslar	192
Tablo 19. Mobbing Davranışlarına Kaç Kişinin Maruz Kaldığına Dair Veriler	194
Tablo 20. Mobbing Uygulayıcılarının Sayısına Yönelik Veriler	196
Tablo 21. Mobbing Davranışları ve Aile Hayatı Arasındaki İlişkili Değişkenler	198
Tablo 22. Mobbing Davranışlarının Aileye Yansıtılıp Yansıtılmadığıyla İlişkili Değişkenler	199
Tablo 23. Mobbing Davranışları ile Doktora Gitme Eğilimi Arasındaki Değişkenler	201
Tablo 24. Mobbing Davranışları ile Fizyolojik Sağlık Arasındaki İlişkili Değişkenler	203
Tablo 25. Mobbing Davranışları ile İlaç Kullanımı Arasındaki İlişkili Değişkenler	204
Tablo 26. Mobbing Mağdurlarının Kullandıkları İlaçlar ve Kullanım Yüzdeleri	205
Tablo 27. Mobbing Mağdurlarının İşe Devamsızlık Gün Sayıları	205
Tablo 28. Mobbing Davranışları ile İş Değiştirme Düşüncesi Arasındaki İlişkili Değişkenler	208

Tablo 29. Mobbing Davranışları ile Verimlilik Arasındaki İlişkili Değişkenler	209
Tablo 30. Mobbing Davranışları ile Performans Arasındaki İlişkili Değişkenler.....	211
Tablo 31. Mobbing Davranışları ile Çaresiz Hissetme Arasındaki İlişkili Değişkenler....	
.....	213
Tablo 32. Yaş ile Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkili Değişkenler.....	216
Tablo 33. Cinsiyet ile Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkili Değişkenler.....	218
Tablo 34. Medeni Durum ile Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkili Değişkenler	220
Tablo 35. Eğitim Durumu ile Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkili Değişkenler	222
Tablo 36. Kıdem ile Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkili Değişkenler	223
Tablo 37. Ailede Bir Başka Çalışanın Varlığı ile Mobbing Davranışları Arasındaki.....	
İlişkili Değişkenler	225
Tablo 38. Mobbing Uygulayıcısının Yaşı ile Mobbing Davranışları Arasındaki.....	
İlişkili Değişkenler	227
Tablo 39. Mobbing Uygulayıcısının Cinsiyeti ile Mobbing Davranışları Arasındaki.....	
İlişkili Değişkenler	229
Tablo 40. Mobbing Uygulayıcısının İşletmedeki Pozisyonu ile Mobbing Davranışları...	
Arasındaki İlişkili Değişkenler	230
Tablo 41. Mobbing Uygulayıcısının Sayısı ile Mobbing Davranışları Arasındaki.....	
İlişkili Değişkenler	232

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. İtalyan Mobbing Modeli	40
Şekil 2. Mobbingi Maruz Kalanları Belirleyen Bireysel Açıklama (Birleşik Krallık, 90'ların Başı).....	46
Şekil 3. Quigg'in 2005 Yılında Geliştirdiği Mobbing Modeli	47
Şekil 4. Einarsen ve diğerleri (2003)'nin Geliştirdiği Mobbing Modeli	49
Şekil 5. Organizasyon Kültürü ve Mobbing Arasındaki İlişkiyi Analiz Eden Kültür Modeli	73

Tezin Başlığı: Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma)	
Tezin Yazarı: Hülya Aksakal Kaymakcı	Danışman: Prof. Dr. Adem Uğur
Kabul Tarihi: 12 Haziran 2008	Sayfa Sayısı: X (ön kısım) + 265 (tez) + 9 (ekler)
Anabilimdalı: Çalışma Ekonomisi	
<p>Bu çalışmanın amacı, Sakarya'da imalat sanayinde faaliyet gösteren 14 adet büyük ölçekli ve KOBİ niteliği taşıyan işletmedeki beyaz ve mavi yakalı çalışanın, buldukları işletmedeki mobbingin yaygınlığını, mobbing mağdurlarının ve mobbing uygulayıcılarının demografik özelliklerini, tekstil, otomotiv yan sanayi, makine imalatı ve metal çelik sektörlerindeki 687 beyaz ve mavi yakalı işgörenin çalıştıkları işletmelerde karşılaştıkları mobbing davranışlarının farklılık gösterip göstermediği, karşılaştıkları mobbing davranışlarının işgörender üzerindeki olumsuz etkilerini tespit etmektir. Bu çalışmanın, mobbingi ortadan kaldırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesinde işgörender, işverenlere, yöneticilere, toplumsal önlemlerin alınmasında yetkiye sahip kişilere, sendikalara ve kanuni düzenlemelere katkısı olabilecek hukuk adamlarına faydalı olacağı düşünülmektedir. Çalışma ayrıca mobbingin Türkiye'nin de gerçeği olduğunu konuyla ilgili herkese göstermesi bakımından da önemlidir.</p> <p>Tez üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde mobbing kavramının kuramsal ve tarihsel gelişimi, mobbingin benzer kavramlarla ilişkisi, mobbing sürecinin aşamaları, mobbing davranışları tipolojisi, mobbing sürecinin aktörleri, mobbing mağduru ve uygulayıcısının kişilik özellikleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde çalışma hayatında mobbing ele alınarak, mobbinge yol açan yönetsel ve işletmeye özgü faktörler açıklanmıştır. Ayrıca işletmelerde görülen yaygın mobbing türleri açıklanmış ve mobbingin işletmeye, bireye, aileye, toplum ve ülke ekonomisine etkileri açıklanmıştır. Mobbinge başa çıkma yöntemleri üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde sektörler ve mobbing ilişkisine yönelik uygulama yer almaktadır.</p> <p>Çalışmanın amacına uygun olarak, sektör ve mobbingin yaygınlığı ve mobbing davranışları arasındaki ilişkiyi ölçmek için anket ve mülakat yöntemine başvurulmuştur. Bu çalışmada kullanılacak veriler, Sakarya'da dört farklı imalat sektöründeki 14 işletmede çalışan 687 işgörene 55 sorudan oluşan bir anket uygulanmak suretiyle elde edilmiştir. Araştırma sonuçları değişkenlerin tipine göre, SPSS 10.0 windows paket programı kullanılarak ve frekans dağılımları, çapraz tablolar ve ki-kare analizi kullanılarak test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, mobbingin yaygınlığı ile sektör, mobbing davranışları ile sektör, işletmelerin kurumsal yapıları ve mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İşletmelerde dikey ve grup mobbinginin görüldüğü saptanmıştır. Mobbingin işgörenderin aile hayatlarını, psikolojik ve fizyolojik sağlıklarını, işe devamsızlık, iş değiştirme düşüncesi, iş verimliliği, performanslarını olumsuz etkilediği ayrıca çalışanların kendilerini işletmelerde çaresiz hissettikleri tespit edilmiştir.</p>	
Anahtar kelimeler: Mobbing, bullying, verimlilik, performans, işe devamsızlık	

Title of the Thesis: Mobbing at Working Life (A search in Industry in Sakarya)

Author: Hülya Aksakal Kaymakçı

Supervisor: Prof. Dr. Adem Uğur

Date: 12 June 2008

Nu. of pages: X (pre text) + 265 (main body) + 9(appendices)

Department: Labour Economics

The aim of this study is to determine the relationship between the related sectors and mobbing, mobbing behaviours, causes of mobbing for employees and organizations.

This thesis consists of three parts. In the first part, definitions of mobbing, the mobber and victim portrait, mobbing methods are given. The second part of the thesis is about mobbing at working life, effects of mobbing on victim and organization, mobbing law in different countries and Turkey. In the third part, the prevalence of mobbing and sector relationship is discussed.

In accordance with the aim of the study, questionnaire and interview methods were used for testing the relationship between the related sectors and mobbing. The data to be in this study were obtained from 687 white and blue collar workers in four different sectors, fourteen different companies in textile, automotive component industry, metal-steel and machine industry in Sakarya. A questionnaire consisting of 55 items was administered to white and blue collar employees. Results were tested through statistical analysis like frequency analysis, crosstabs and Chi-Square tests in SPSS 10 for Windows program depending on the types of the variables. According to the test results, it is found that there is a significant relation between the prevalence of mobbing and sectors. It is seen that, mobbing behaviours are executed mostly both managers and supervisors. There was some difference about the most encountered mobbing behaviours by sector type. It is seen that, there is group and downward mobbing type in the related sectors. It is found that there is a significant relation between the corporate governance and mobbing. Mobbing victims are affected severely from the psychological, physical and social aspects and evaluated working environments negatively. Tendency of leaving work, low productivity, low performance are also high among mobbing victims. All those negative results cause enormous amount of financial and psychological harm not only for individuals but also for organizations and communities.

Keywords: Mobbing, bullying, productivity, performance, absenteeism.

GİRİŞ

Günümüzde iş yaşamında baskıcı rekabet çağı yaşanmaktadır. Bazı işletmelerde baskıcı tavırlara sahip olmayı, güçlü çalışanlar ve daha da güçlü bir üretkenlik oluşturan güçlü liderler olarak kabul eden bir anlayış vardır. Zorba bir tavra sahip olan yönetici ve çalışanlar, diğer çalışanları boyun eğdirmek için sürekli hırpalayan tahrik edici, törpüleyici, tehditkâr davranışlarda bulunurlar. Ayrıca bu tarz yönetici ve çalışanlar genellikle egosantrik çalışmaktadırlar. Karşısındakilere zarar vererek iş ortamından uzaklaştırmak için uyguladıkları birtakım sistematik davranışlar bazı çalışanların kariyerlerinin sonlanmasına neden olabilmektedir. Gerçek bir baskıcı patronla, yöneticiyle, amirle ya da iş arkadaşıyla çalışmak zorunda kalan ve patronu, yöneticisi, amiri ve de iş arkadaşının kendisine uyguladığı mobbing davranışlarıyla savaşmak zorunda kalan çalışanlar için yaşadıkları bu deneyimler hukuki, psikolojik, psikosomatik vb. problemlere de dönüşebilmektedir.

Bazı bilim adamları yarışmaya dayalı ve hızla değişen iş hayatında özellikle patronların daha fazla stres altında kalmasının bir sonucu olarak, daha tahkir edici davranışları körükleyici tutumlar sergilediklerini ifade etmektedirler. Yapılan araştırmalarda işletmelerdeki artan sayıdaki genç yöneticilerin de aşağılayıcı davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir. “The Bully at Work” kitabının yazarı Gary Namie’nin 2000 kişiye uyguladığı anket sonuçları ankete cevap verenlerin % 16,8’inin patronları tarafından mobbinge maruz kaldıklarını ortaya çıkarmıştır.

Günümüzde işletmeler politik davranışları benimsemiş ve suiistimallerle ilerleme eğilimli yöneticilerin terfi, ücret, kar, tanınma ve makam için yarıştıkları rekabete dayanan ödüllendirici yapıya sahiptir. İşletmede ne kadar yükselme şansı olursa, rekabet de o kadar zalimleşmektedir.

Yaşamak için sahip olduğumuz kısıtlı yaşamsal enerjiyi gerçekten de çok çeşitli zorunluluklara yanıt verebilmek için harcamak durumunda kaldığımız bu modern dünyada, bizi psikolojik, fizyolojik ve sosyal olarak derinden etkileyebilecek eski olduğu kadar modern, sinsi olduğu kadar açık, bir kere uygulanmaya başladı mı baş etmesi kolay olmayan, aslında henüz adı konmamış ve yeni bir olguymuş gibi karşımıza çıkan, ancak geçmişte de birçok kişinin tanımlanamaz sonuna neden olmuş, tarihin gizli

sayfalarında saklı yok oluşları belki de şimdi adlandırabileceğimiz tarifi zor işletmelere mahsus bir hastalıkla hepimiz boğuşmak zorundayız. İşletmelerde ve hemen her türlü işyerinde hangi statüde, hangi yaşta olursa olsun, hangi işte çalışırsa çalışsın, cinsiyeti ister kadın ister erkek olsun herkesi derinden etkileyen bu hastalığın adı 'mobbing'dir.

Mobbinge ilgili kesin bir tanım bulunmamasına rağmen mobbing teriminin babası sayılan Heinz Leymann, mobbingi bir ya da birkaç kişinin bir ya da birkaç kişiye sistematik olarak uzunca bir süre (en az altı ay gibi bir süre), haftada en az bir kere tekrarlanan ve mağdur durumundaki kişileri savunmasız bırakan, olumsuz davranışlar olarak tanımlamaktadır.

Mobbing işgörenlerin işlerinden dolayı yüz yüze kaldıkları uygun olmayan kişilerarası davranışlar olarak ifade edilebilir. Bu davranışlar ısrarlı ve adil olmayan eleştiriler, yapılan işi sürekli inceleme, adil olmayan yetersizlik ya da karşı gelme iddiaları, sürekli eleştiri, tehdit etme ya da karşıdaki kişiye kapasitesinin altında iş verme, küçük düşürme ya da gözdağı verme gibi çeşitli davranışları kapsar.

Mobbing mahiyeti itibariyle diğer bütün toplumlarda olduğu gibi bizim toplumumuzda da pek yabancı olmadığımız ancak ülkemizde henüz adı bilinmeyen bir olgudur. 21. yüzyıl işgörene göre daha fazla hareketlilik ve hız kazandırmıştır. Bu nedenle de işgörene sürekli bir yarış ve değişim içerisinde çalışmak ve böyle bir işletme içerisindeki pozisyonlarını sürdürme çabasındadırlar. Bu çaba ise onları birçok baskı altında çalışmaya ve yaşamaya itmekte, sağlık ve mutluluklarını bozucu bir takım tehditlerle yüz yüze bırakmaktadır. Son yıllarda artan rekabet, işsizlik, yaşamla ilgili beklenti düzeyinin artması gibi faktörler işgörene yarışmacı ve acımasız bir rekabet havasına sokmuştur. Sosyal olduğu kadar psikolojik ve aynı zamanda da ekonomik zararları olan mobbing işletmelerin en değerli sermayesi olan insan kaynaklarına fazlasıyla zarar vermesi dolayısıyla, işletmelerin hem ekonomik hem de sosyal yönden zarar görmesine yol açan ciddi bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşyerinde psikolojik baskı gerek kamu gerek özel sektördeki işletmeler için bilinen bir olgudur ve genellikle mağduru aşağılama veya kötü bir isimle çağırma, alay etme, hafife alma, laf dokundurma, negatif eleştiri yapma, sürekli takip etme, ilişkileri dondurma, dışta bırakma, tehdit etme, fiziksel saldırıda bulunma, anlamsız görevler verme, aşırı iş yükü altında ezme, sorumluluk verip yetki vermeme, yetkilerini ve imkânlarını elinden

alma, kasten yanlış bilgi verme, formalitelere mecbur bırakma, iftira atma, yeteneklerini ve başarısını küçümseme, dinlememe gibi davranışlar şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Mobbing işletme yapısında dikey veya yatay olarak uygulanır. Dikey veya diğer bir ifadeyle “hiyerarşik mobbing”te üstler astlarına veya astlar üstlerine mobbing uygularlar. Yatay veya diğer bir ifadeyle “fonksiyonel mobbing”te ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine mobbing uygularlar. Bu mobbing türünde genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye mobbing uygularlar. İşletmelerde mobbinge neden olan birçok faktör bulunmaktadır; bunlardan en önemlileri; kötü yönetim, işyerindeki yüksek stres oranı, işyerindeki monotonluk, iş tasarımıdaki yetersizlik, işletmelerdeki liderliğin yetersizliği, mağdurun mesleki yetersizliği, yönetimin mükemmellik anlayışı, işletmedeki etik bozulma ve ilkesizlik, işletmede yapısındaki değişiklikler, işletmedeki düşünce yoksunluğu, zayıf iletişim kültürü ve iklimi, aşırı iş yükü, ödül sistemindeki adaletsizlik, rol belirsizliği ve rol çatışması, işletmede dedikodu kültürünün varlığı, işletmedeki statüsünün düşüklüğü, işletmedeki düşük moral standartları ve işletme politikası olarak mobbingin benimsenmesidir.

İşyerinde psikolojik baskı hem çalışanlar, hem işletme için istenmeyen bir durumdur. Ne yazık ki psikolojik baskıya özellikle örgütsel sağlığın olmadığı işletmelerde sık rastlanılmaktadır.

İşyerinde mobbinge uğrayan bir işgörenin işletme ve sosyal güvenlik kuruluşlarına, iş kayıpları, performans düşüklükleri, verimlilikte azalma, yüklü ilaç ve tedavi masrafları gibi maliyetleri vardır. Ayrıca bu baskılara dayanamayan veya baskılar nedeniyle psikolojik sağlığı bozulan işgörenlerin erken emekliliğe ayrılarak sosyal güvenlik kuruluşlarına fazladan yük getirdikleri bilinmektedir. İş performansını ve dayanma gücünü yitiren işgörenler, genellikle ciddi psiko-somatik rahatsızlıklarla hayatları boyunca boğuşmak zorunda kalmaktadırlar. Örgütsel sağlığın bulunduğu yerlerde, iş doyumuyla birlikte, işletmeye verimlilik ve etkinlik vardır. Sağlıklı örgütlerde hem bireyler, hem de işletme amaçlarına ulaşmıştır. Örgütsel sağlığın bulunmadığı işletmelerde işgörenlerin mesai yapıp iş yapmamaları (presenteeism) söz konusu olur. İnsanlar örgütsel sağlığın bulunmadığı işyerlerine gelirler; görünürde işlerinin başındadırlar ancak verimli ve etkin değillerdir. Atıl kapasite ile çalışırlar. Örgütsel

sağlık yapısının bozuk olduğu işletmelerde çalışanlar akıl güçlerini, gönül güçlerini ve kas güçlerini birlikte işe katamazlar.

İşletmeler ve işgücü için psikolojik baskının (mobbingin) neden olduğu en önemli olumsuz etkilerden biri verimsizliktir. Avrupa ülkeleriyle kıyaslandığında ülkemizdeki işgücü verimliliğinin altı kat daha az olduğunu görülmektedir. Ülkemizde büyük işletmelerin yanı sıra özellikle küçük ve orta ölçekli KOBİ'lerin ayakta kalabilmek için işletme içinde ortaya çıkabilecek her türlü olumsuzluğa karşı duyarlı olmalarına ve erken önlem almalarına ihtiyaç vardır. Çünkü verimlilik, tüm işletmelerin ekonomik gelişmelerinin, işgörenlerin refahının ve yaşam standartlarının yükseltilmesinin temelini oluşturmaktadır. Verimli çalışan ve verimliliği hayat standardı olarak kabul eden işletmeler gelecekte iş dünyasında liderliğinin avantajlarını paylaşacaklar, rekabet ortamına uyum sağlayacak ve refah içinde yaşayacaklardır. Yüksek verimlilik sayesinde, işverenlerin rekabet güçleri artacağından işletmenin de yaşama ve büyüme şansı artacaktır.

Mobbing sadece işletmeleri olumsuz etkilemez, bu hastalık, işletmelerle beraber işgörenleri, işverenleri, onların ailelerini ve bütün toplumu fazlasıyla etkileyebilecek sinsi bir güce sahiptir. İşyerinde psikolojik baskının neden olduğu psikolojik gerilimin kişilere, kurumlara ve topluma olan faturasının yüksekliği, psikolojik baskıyla mücadele etmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun için her tür psikolojik baskıyı (mobbing) ortadan kaldırarak, işletmeleri iş tatmini, çalışma barışı ve bağlanma hissi sağlayan sosyal yapılar haline getirmek gerekmektedir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada temel amaç, ülkemizde mobbing konusundaki çalışmalarla ilgili boşluğu doldurabilecek literatür ve araştırmaya dayalı bulguların ortaya konması ayrıca konuyla ilgili hem bireysel hem de toplumsal duyarlılığın geliştirilmesine katkıda bulunmaktır. Bu çalışma ile işletmelerde yaşanan, hem mağdur hem de işletmeler üzerinde ciddi olumsuz etkiler bırakan “mobbing” olgusu hakkında bir bilinç yaratmak amaçlanmıştır. Çalışma, işgörenlere iş ortamlarında diğer çalışanlar tarafından zor insan nitelendirilmesi yapılarak, işletmede istenmeyen çalışan pozisyonuna düşürülerek mobbing mağduru olabileceklerini göstermeyi amaçlamaktadır. Bir diğer amaç ise, işyerinde mobbinge maruz kalmış, yüksek düzeyde duygusal zekâya sahip ancak

gördüğü muameleye bir anlam veremeyen, konuyla ilgili yardım alma cesareti gösteremeyen ve iş arkadaşları tarafından damga yemek istemeyen işgörenlere, mobbing kavramını tanıtmak ve onlara uygun çözüm yolları sunabilmektir. Bununla birlikte işletmelerin mobbing olaylarına karşı geliştirebilecekleri önlemleri saptamalarına ve kendi yapılarına uygun çözüm yolları üretmelerine katkıda bulunmak da bir diğer amaçtır. En önemli amacımız ise; geniş insani ve etik boyutları olan mobbing konusunun (ülkemizin önde gelen sektörlerinden olan tekstil, makine, otomotiv ve çelik sektörlerindeki) büyük ve KOBİ niteliği taşıyan işletmelerdeki durumunu, yaygınlığı ve işletmelerin bu kavrama karşı duyarlılıklarını artırmaktır. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Büyük ölçekli ve KOBİ niteliği taşıyan işletmelerin mavi ve beyaz yakalı işgörenleri arasında görülen başlıca mobbing davranışları ve bu davranışların yaşanma sıklığı nedir?
2. İşletmelerdeki mavi ve beyaz yakalı işgörenlerin mobbing mağduru olmalarında;
 - a. Cinsiyet,
 - b. Yaş,
 - c. Medeni durum,
 - d. Eğitim durumu,
 - e. Kıdem,
 - f. Pozisyon,
 - g. Ailede bir başka çalışanın varlığı,
 - h. İşletmenin bulunduğu sektörün etkisi nedir?
3. İşletmelerde mobbing uygulayıcısı olarak algılanan bireylerin yaşı, cinsiyeti, işletmedeki pozisyonu nedir?
4. Mobbingin kendini mobbing mağduru olarak nitelendiren çalışanlar üzerindeki etkileri nelerdir?

Zira mobbing işletmelerin verimliliğini azaltan olumsuz iş ortamı yaratarak hem işletme hem de ondan etkilenen işgörenler için tehdit oluşturabilecek, eski olduğu kadar küreselleşen dünyayla beraber farklı boyutlarda ortaya çıkan sinsi bir işletme hastalığı niteliği taşır.

Çalışmanın Önemi

Bu çalışma, daha önceki iş yaşamlarında ya da halen çalıştıkları işletmelerde mobbing mağduru konumundaki işgörelere içinde buldukları durumun sadece kendilerine özgü olmadığını gösterme, dünyada çok farklı sektörlerdeki pek çok işgörelenin mobbing davranışlarıyla yüz yüze kaldığını vurgulama ve iş ortamında günah keçisi veya zor insan konumuna getirilmiş birçok çalışanın aslında mobbing mağduru olduklarının farkındalığını kamuoyunda oluşturma açısından önemlidir. Çalışma, imalat sanayi sektöründe yapılarak, mobbingin ülkemiz için önemli bir yer tutan bu sektördeki yaygınlığını gözler önüne sermesi ve diğer sektörlerdeki alan çalışmalarına yol göstermesi açısından da önem arz etmektedir. Bu çalışmanın, mobbingi ortadan kaldırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesinde işgörelere, işverenlere, yöneticilere, toplumsal önlemlerin alınmasında yetkiye sahip kişilere, sendikalara ve kanuni düzenlemelere katkısı olabilecek hukuk adamlarına faydalı olacağı düşünülmektedir. Çalışma ayrıca mobbingin Türkiye'nin de gerçeği olduğunu konuyla ilgili herkese göstermesi bakımından da önemlidir.

Avrupa kıtasındaki pek çok ülkede, Amerika ve Avustralya'da birçok önemli araştırmaya konu olan "mobbing" olgusuyla ilgili Türkiye'de oldukça sınırlı sayıda akademik çalışmanın varlığı, bu çalışmanın özellikle imalat sanayi sektörü alanındaki boşluğu doldurması ve diğer sektörlerdeki çalışmalara yol göstermesi açısından önemlidir.

Çalışmanın Metodolojisi

Sakarya'da imalat sanayinde faaliyet gösteren 14 adet büyük ölçekli ve KOBİ niteliği taşıyan işletmedeki beyaz ve mavi yakalı çalışanın, buldukları işletmedeki mobbingin yaygınlığını, mobbing mağdurlarının ve mobbing uygulayıcılarının demografik özelliklerini, mobbingin mağdurlar üzerindeki etkilerini inceleyen bu araştırmada temelde nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırmada nicel veri toplama aracı olarak geliştirilen Olumsuz Davranışlar Anketi (the Negative Acts Questionnaire) örneklem grubuna uygulanmış ve uygulanan anketler SPSS 10.0 windows paket programı ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırmada ayrıca nitel araştırma yöntemine de yer verilmiştir. Bu amaçla, anketin uygulandığı sektörlerden birinde çalışan veya çalışmış ve bu süreçte mobbing mağduru olmuş bireylerle “derinlemesine mülakat” yapılmıştır. Bu tekniğin kullanılmasındaki amaç, mobbing sürecinde yaşanan bireysel olayları elde edebilmek ve olguyla ilgili doğru değerlendirmeler yapabilmektir.

Çalışmanın İçeriği ve Kapsamı

Tezin birinci bölümünde mobbingin kavramsal çerçevesi ve mobbing araştırmalarının tarihsel gelişimi incelenmiştir. Bu bölümde mobbingin tanımı, hem dünya hem de Türkiye’deki literatür baz alınarak yapılmıştır. Tüm bu tanımların ayırt edici özellikleri belirlendikten sonra kendi mobbing tanımımıza yer verilmiştir. Mobbingin bullying, çatışma, stres, taciz gibi benzer kavramlarla ilişkisi, benzer ve ayırt edici yanları üzerinde durulmuştur. Mobbing süreci, mobbing sürecinin aşamaları, mobbing davranışlarının tipolojisi açıklanmıştır. Ayrıca mobbing sürecinin aktörleri ayrı ayrı incelenmiştir. Mobbing mağduru bireylerin kişilik özellikleri hakkında bilgi verilmiştir. Mobbing uygulayıcıları belirli kişilik özelliklerine göre gruplandırılmış ve bu grupta yer alan normal dışı davranış özellikleri, paranoid kişilik, obsesif kişilik, narsist kişilik, anti sosyal kişilik, uzman kişilik, nevrotik kişilik özellikleri çerçevesinde incelenmiştir.

İkinci bölümde çalışma hayatında mobbing ele alınmıştır. Ayrıca alt başlıklar olarak mobbinge yol açan yönetsel ve işletmeye ait faktörler üzerinde durulmuştur. Bunlar; kötü yönetim, işyerinde yüksek stres oranı, işyerinde monotonluk, yönetimin mükemmellik anlayışı, etik bozulma ve ilkesizlik, işletme yapısındaki değişiklikler, işletme liderlerinin duygusal zekâdan yoksunluğu, işletmedeki düşünce yoksunluğu, zayıf işletme kültürü ve iklimi, liderlik şekli, iş dizaynı ve iş organizasyonuna bağlı aşırı iş yükü, ödül sistemi, rol belirsizliği ve işletme politikası olarak mobbingin benimsenmesi başlıklarıyla ele alınmıştır. Ayrıca mobbinge yol açan toplumsal değişimlere de değinilmiştir. İşletmede görülen mobbing türleri hakkında bilgi verilmiştir. Bunlardan dikey mobbing, yatay mobbing, cinsel mobbing, çifte mobbing ve stratejik mobbing türleri üzerinde durulmuştur. Mobbingin işletme ve çalışma

hayatına yaptığı olumsuz etkiler üzerinde durulmuştur. Mobbingin bireyler, aile kurumu ve toplum üzerindeki olumsuz etkileri açıklanmıştır. Bu bölümün sonunda mobbinge ilgili bireysel, işletme yöneticileri ve insan kaynakları yönetimine yönelik ve toplumsal başa çıkma yöntemleri açıklanmıştır. Ayrıca Avrupa Birliği ve Türkiye’de mobbinge ilgili kanunlar ve tüzükler gibi yasal mevzuatlara da kısaca değinilmiştir.

Üçüncü bölüm çalışmanın ampirik yönünü oluşturmaktadır. Sakarya Birinci Organize Sanayi Bölgesi ve Sakarya il sınırları içerisindeki 14 büyük ve KOBİ niteliği taşıyan işletmede mobbingin yaygınlığı, sektör, cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu, işletmedeki pozisyon ve medeni durum gibi demografik değişkenlerle mobbing arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Mobbingin çalışmanın yapıldığı işletmelerdeki çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçlarıyla ilgili değerlendirmelere de yer verilmiştir. Çalışmada kullanılan mobbing ölçeği tekstil, makine, otomotiv yan sanayi ve metal-çelik sektörlerinde çalışan beyaz ve mavi yakalı işgörenler ve yönetim kademesinde yer alan 687 kişiye uygulanmıştır. Demografik değişkenlere ait veriler özetlenmiştir. Mobbing davranışlarına, mobbingin taraflarına yönelik veriler bu bölümde açıklanmıştır. Verilere dayalı olarak genel değerlendirme yapılmıştır. Sonuç ise teorik ve ampirik bulgular ışığında düzenlenmiştir. Hem kişisel hem de işletmeye özgü önerilere ve mobbinge başa çıkma yollarına da yer verilmiştir.

Çalışmada Kullanılan Tanımlar

Bu araştırmada geçen bazı kavramlar aşağıda tanımlanan anlamlarıyla kullanılmıştır.

Psikolojik Baskı (Mobbing): Bir ya da birkaç kişinin iş ortamındaki başka bir veya birkaç kişiye yönelik ve karşısındaki kişi/kişileri baskı ve kontrol altında tutmak için; onlara kişilik haklarını çiğneyici, iş ortamında onları ezici, küçük düşürücü, özsaygı ve özbenliklerini zedelemek amacıyla sistematik olarak uygulanan davranış/davranışların en az altı ay gibi bir süre kesintisiz olarak devam etmesidir.

Mobbing Mağduru: İş ortamındaki bir ya da birkaç kişinin günah keçisi olarak seçtikleri, kişilik haklarını çiğneyici, iş ortamında onu ezici, küçük düşürücü, özsaygı ve özbenliğini zedeleyici şekilde psikolojik baskı uyguladıkları ve bu baskının en az altı ay gibi bir süre kesintisiz ve sistematik olarak devam etmesi sonucunda kendini çaresiz hisseden bireydir.

Mobbing Uygulayıcısı: İş ortamındaki bir ya da birkaç kişiyi günah keçisi olarak seçerek, seçtikleri bu kişiye/kişilere yönelik kişilik haklarını çiğneyici, iş ortamında ezici, küçük düşürücü, özsaygı ve özbenliklerini zedeleyici davranış/davranışları en az altı ay gibi bir süre kesintisiz ve sistematik olarak uygulayarak onları çaresiz bırakarak iş ortamından uzaklaştıran kişi/kişilerdir.

Mobbing İzleyicisi: İş ortamındaki bir ya da birkaç kişinin günah keçisi olarak seçtikleri kişiye/kişilere yönelik kişilik haklarını çiğneyici, iş ortamında ezici, küçük düşürücü, özsaygı ve özbenliklerini zedeleyici davranış/davranışları en az altı ay gibi bir süre kesintisiz ve sistematik olarak uygulayarak onları çaresiz bırakmalarına seyirci kalan, olan biteni görmezden gelerek ya da susarak mobbing uygulayıcılarına pasif bir şekilde destek olan kişidir.

Olumsuz Davranışlar Anketi (the Negative Acts Questionnaire): Einarsen ve Raknes tarafından 1997 yılında geliştirilen ölçeğin Türkçeleştirildikten sonra yeni maddeler eklenerek geliştirilmiş şeklidir.

KOBİ: Türkiye’de üzerinde uzlaşmış bir KOBİ tanımı yoktur. Bu araştırmada KOBİ’leri sınıflandırmak için kullanılan başlıca kriter olarak çalışan kişi sayısı dikkate alınmıştır. AB Komisyonu’nun tanımına göre küçük işletmeler 50’den az işçi çalıştıran, orta büyüklükteki işletmeler ise 250’den az işçi çalıştıran işletmelerdir. Mikro işletmeleri küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden ayırmak gerektiğinde, bunlar 10’dan az işçi çalıştıran işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Büyük Ölçekli İşletme: Bu araştırmada büyük işletmeleri sınıflandırmak için kullanılan kriter işletmelerdeki çalışan kişi sayısıdır. 250 ve 250’den daha fazla işçi çalıştıran işletmeler büyük ölçekli işletme olarak kabul edilmiştir.

BÖLÜM 1: MOBBİNGİN KURAMSAL VE TARİHSEL GELİŞİMİ

1.1. Mobbing Kavramın Kökeni ve Tarihçesi

İşyerinde psikolojik baskı (workplace bullying/mobbing) son 15–20 yıldır İskandinav ülkeleri, çeşitli Avrupa ülkeleri ve ABD’de sık sık tartışma konusu olan bir kavramdır. Mobbing konusuna akademik ilgi 1980’lerin ortasında bir öncü olan Heinz Leymann’ın İsveç’te işyerinde psikolojik baskı ya da diğer adıyla mobbingle ilgili ilk ampirik verileri topladığında ve araştırma sonuçlarını açıklamasıyla ortaya çıktı. Leymann’dan önce sadece birkaç yazar (örneğin; Brodsky, 1976) konuyla ilgili yazılar yazmıştır (Vartia, 2003: 8).

Leymann’ın mobbing olgusu ve mobbingin işletmelere etkileriyle ilgili görüşleri, özellikle Finlandiya ve Norveç’e ve diğer İskandinav ülkelerine çabucak yayıldı. Konuyla ilgili hem kamuoyu hem de akademik farkındalık diğer birçok Avrupa ülkesinde 1990’larda başladı. Özellikle Almanya’da mobbing konusu, çalışma hayatının gündemine oturdu. Mobbing konusunda İskandinav ülkelerinden sonra ilk ciddi araştırmalar bu ülkede yapıldı.

1992’de mobbing olgusuna ismini veren Heinz Leymann “Batı dünyasının ileri seviyede endüstrileşmiş toplumlarında işyeri, kişilerin mahkemeye sevk edilmeden birbirlerini öldürmelerine zemin hazırlayan tek harp meydanı konumuna gelmiştir” diyerek mobbingin çalışma ortamları için ne denli ciddi bir sorun olduğuna dikkat çekti. Ayrıca Heinz Leymann, mobbingin batı dünyasının ileri seviyedeki endüstrileşmiş işyerlerinde görüldüğünü de belirtmiştir (Baykal, 2005: 1).

Son beş on yıldır işyerinde mobbing kavramı artan kamuoyu ilgisini çekti ve dünyanın her yerinde araştırmacılar olguyla ilgilenmeye başladılar. Özellikle Norveç ve Finlandiya başta olmak üzere Birleşik Krallık, İrlanda, İsviçre, Avusturya, Macaristan, İtalya, Fransa, Avustralya, Yeni Zelanda, Japonya ve Güney Afrika’da konuyla ilgili ciddi araştırmalar ülke genelinde yapılmaktadır.

Toplumsal farkındalığı artırmak, modern işletmelerde mobbingin yıkıcı gücüne dikkat çekmek, mobbing mağdurlarını destekleyecek yasal ve koruyucu önlemler almak amacıyla özellikle İskandinav ülkeleri, Almanya, Fransa, İtalya, İngiltere, Amerika, Avustralya gibi ülkeler başta olmak üzere bugün dünyanın pek çok ülkesinde mobbingle

ilgili çeşitli yasal düzenlemelerle birlikte dâhili ve gizli merkezler ve yeni kuruluşlar kurulmuştur ve yenileri de kurulmaktadır.

Mob sözcüğü, Latince’de “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türemiştir ve İngilizcede kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete anlamına gelmektedir. Mob fiili, “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamındadır. Mob kökünün İngilizce eylem biçimi olan mobbing ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamı taşımaktadır (Tınaz, 2006: 7).

Mobbing terimi ilk olarak 60’lı yıllarda Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından, hayvanların kendi aralarında veya sürü dışı bir yabancı hayvana karşı uyguladıkları taciz davranışını tanımlamak için kullanılmıştır.

Daha sonra İsveçli Peter-Paul Heinemann, Lorenz’in “mobbing” terimini, mağduru yalıtan ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen bu davranışın ciddiyetini vurgulamak için kullandı. Heinemann, çocuklarda diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen, genelde zorbalık/kabadayılık olarak bilinen davranışları araştırdı. İsveç’te, 1972 yılında “Çocuklar Arasında Grup Şiddeti” (Mobbing: Group Violence Among Children) adlı kitabını yayınladı (Davenport, 2003: 3).

1976 yılında ABD’de bir psikiyatrist ve antropolog olan Carroll Brodsky, The Harrassed Worker (Taciz Edilmiş Çalışan) adlı kitabı yazdı. Kitabında, taciz edilen işçileri ve işyerindeki taciz davranışlarını tanımlayan Brodsky, bu kitabı California İşçiler Tazminat Başvuru Kurulu ve Nevada Sanayi Komisyonu’nun açtığı davalardaki iddiaları temel alarak yazmıştır. Davacı çalışanlar “hastalık, iş arkadaşları ya da müşterilerin kötü davranışlarına maruz kaldıkları veya kendinden beklenen çok fazla iş” nedeniyle iş göremez duruma geldiklerini iddia etmişlerdir (Davenport, 2003: 4).

1980’li yıllarda Leymann mobbing terimini, iş hayatındaki baskı, şiddet ve yıldırma hareketlerini tanımlamak için kullandı. Leymann, İsveç ve Almanya’da yaptığı araştırmalar sonucunda taciz ve yıldırma olaylarının iş dünyasında da geniş boyutta yer aldığını tespit etti. 1984 yılında Leymann, elde ettiği bulguları raporlaştırdı. Leymann’ın bu raporunun ardından mobbing terimi, iş yerindeki duygusal taciz ve saldırıları da kapsamaya başladı. Leymann’ın bu çalışmaları, İrlanda, İsveç, Finlandiya, Avusturya,

Macaristan, İtalya, Fransa gibi ülkelerde de konuyla ilgili geniş araştırmalar yapılmasına ışık tuttu.

1988’de İngiltere’de gazeteci Andrea Adams, BBC’de yapılan programlarda mobbing olgusunu İngiliz kamuoyuna tanıttı. Bu konuda yaptığı çalışmalarını, 1992’de “İşyerinde Zorbalık: Nasıl Karşı Konulabilir ve Üstesinden Gelinir?” kitabında yayınladı (Kitabın orijinal adı: Bullying at Work: How to Confront and Overcome). Adams, “bullying” terimini “sürekli kusur bulma” ve “bireyleri küçük düşürme” olarak ele almıştır. Bu eylem biçimlerini ise genellikle böyle bir ortama sessiz kalan bir yönetim anlayışının varlığı ile ilişkilendirmiştir. 1997’de “Bullying” kurbanlarına yardım amacıyla “Güven” adı verilen bir örgüt kurulmuştur. Bu kuruluş, işyerlerinde e-mail yoluyla taciz edilenleri ve “bullying” kapsamındaki araştırmaları yapma görevini üstlenmiştir. Araştırmalarda cinsiyet ve ırk ayrımcılığına ilişkin taciz olaylarının e-mail yoluyla da yapıldığı tespit edilmiştir. Bu eylemlere e-bullying adı verilmiştir (Yüçetürk, 2003: 1).

Diğer bir İngiliz yazar Tim Field, “Bully in Sight” (Görünürdeki Zorba) adlı bir kitap yazdı. İşyerinde zorbalığın nasıl tanımlanacağı ve ele alınacağını anlatan ayrıntılı bir el kitabı olan çalışma 1996’da yayımlandı. Yazar, zorbalığı “diğer kimsenin kendine güveni ve özsaygısına sürekli ve acımasız bir saldırı” olarak tanımlamaktadır. Buna ek olarak Field, mobbing uygulayıcısının davranışının sonuçlarını inkâr etmesini de bu tanıma ilave etmektedir (Davenport, 2003: 5).

İşyerlerinde uygulanan mobbing konusunda yaptığı çalışmalarla tanınan ve mobbingin aşamalarıyla ilgili İtalyan Modeli geliştiren Alman çalışma psikologu Harald Ege, mobbing teriminin 19. yüzyılda biyologların kullandığı bir İngilizce terim olduğunu ve ilk kez yavrularını korumak için saldırgan davranışlar sergileyen kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla kullanıldığını ifade etmiştir.

Avrupa Birliği’ne değişik tarihlerde, değişik ülke ve kişilerce sunulan raporlarda zorbalık, şiddet, taciz ve mobbing kelimelerinin açık tanımları yapılmış olmasına rağmen 2001/2339 (INI) nolu “işyerinde taciz” başlıklı kararda mobbingin net bir tanımı yapılmamıştır. Bunun nedeni her ülkenin sosyal yapısının farklı olmasıdır ve bu nedenle tanımların ülkelerin kendi istedikleri doğrultusunda yapılmasıdır.

Çoğu Avrupa ve İskandinav ülkelerinde mobbing ve psikolojik saldırganlıkla ilgili özel yasalar düzenlenmiştir. Bu ülkelerden Fransa, Almanya, İtalya, İsveç, İspanya, Hollanda ve Norveç'te mobbinge ilgili bir dizi kurallar konulmuş, Belçika ve Fransa'da işyerinde mobbinge karşı yasalar çıkarılmıştır. Danimarka, Finlandiya, Lüksemburg, Birleşik Krallık, Avusturya ve Amerika'da da mobbinge ilgili farklı yasal düzenlemeler yapılmıştır (Shallcross, 2003: 3-4).

1998 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino'nun yazdığı *Violence at Work (İşyerinde Şiddet)* başlıklı raporu yayımladı. Bu raporda mobbing ve zorbalık, adam öldürme ve bilinen diğer şiddet davranışları arasında yer aldı. ILO ayrıca mobbingi işyerlerinde en çok artan problemlerden biri olarak tespit etti. Yaygınlığına rağmen mobbing, işyeri şiddetinden daha az dile getirilmekte, bu nedenle de daha az bilinmektedir. Ancak 1999'da İllinois Üniversitesi'nin bir çalışmasına göre mobbingin cinsel tacizden dört kat daha fazla sıklıkta olduğu tespit edilmiştir (Dunn, 2000: 1).

1. 2. Mobbingin Tanımı, Kapsamı ve Ayırt Edici Özellikleri

Avrupa kıtasındaki ülkelerde mobbing ya da bullying olarak adlandırılan olgu Avrupa'da önemli bir hal almıştır. Araştırmalar İsveç (Leyman, 1996), Norveç (Einarsen, 2000; Einarsen ve Skogstad, 1996) ve Finlandiya'da (Björqvist, Österman ve Hjelt-Bäck, 1994; Vartia, 1996) başlamış ve aynı zamanda bunları diğer birçok ülkedeki araştırmalar takip etmiştir. Cowie ve diğerleri (2000), Hoel, Cooper, Fragher ve Rayner (1997) Birleşik Krallık'ta, Mikkelsen ve Einarsen (1999) Danimarka'da, den Ouden (1999) Hollanda'da, Kirchler ve Lang (1998) ve Niedl (1995,1996) Avusturya'da, von Holzen-Beusch, Zapf ve Schallberger İsviçre'de, Mackenson von Astfeld (2000), Zapf, Knorz ve Kulla (1996) Almanya'da, Kaucsek ve Simon (1995) Macaristan'da ve Cowie ve diğerleri (2000) Portekiz'de araştırmalar yapmıştır. Avrupa dışında mobbing araştırmaları Keashly, Hunter ve Harvey (1997) ve Davenport, Schwartz ve Elliott (1999) tarafından Amerika'da, Sheehan, Barker, Cowie ve diğerleri (2000), Shallcross (2003) tarafından Avustralya'da ve Westhues (2004) tarafından Kanada'da yapılmıştır (akt. Zapf ve Gross, 2001: 497-498).

Bugün “mobbing” kelimesi Almanca konuşulan ülkelerde ve Hollanda'da yaygın bir şekilde kullanılır. Anlam olarak, işyeri mobbingine en yakın diğer kavramlar, taciz ya

da işyeri tacizi (Brodsky, 1976, Björkgvist, Osterman ve Hjelt-Böck, 1994), cinsel olmayan taciz (Zapf ve Einarsen, 2001), psikolojik taciz (Vartia, 1993), kurban edilme (Einarsen ve Raknes, 1997), psikolojik terör (Leyman, 1990), günah keçisi ya da şamar oğlanı olma (Thylefors, 1987) ve küçük zorbalık (Ashforth, 1994), küfürlü davranış veya duygusal taciz (Keashly, 1998; Keashly, Trott ve Maclean, 1994) gibi kavramlar cinsel içerikli olmayan işyeri tacizi (Rospenda, 2002), işyeri travması (Wilson, 1991) ve işyeri saldırganlığı (Baron ve Nevman, 1996) kavramları olarak genelleştirilmiştir (akt. Vartia, 2003: 8).

Avrupa Komisyonuna sunulan raporlarda mobbing sözcüğü yerine “işyerinde taciz, mağdurun psikolojik açılarından yıpranmasına yönelik aşırı davranışlar” ifadelerine yer verildiğine rastlanmaktadır.

Bugüne değin mobbinge ilgili farklı ülkelerde farklı yazarlarca farklı terimler ve tanımlar yapılmıştır. Bu nedenle bu terim ve tanımların ortak yönlerini ve ayırt edici özelliklerini daha iyi analiz edebilmek amacıyla, tanımların yapıma yılları dikkate alınarak Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Mobbing İçin Dünya Literatüründe Kullanılmış Terim ve Tanımlar

Yazar/Yıl	Terim	Tanım
Brodsky (1976)	Taciz (Harassment)	Bir kişinin bir başka kişiye ıstırap, işkence, azap çektirmesi, yıpratması, ket vurması ya da diğer bir kişiden tepki almak için tekrarlanan ve ısrarla yapılan ve sonucunda diğer insanları ısrarcı bir şekilde kışkırtan, tahrik eden, sinirlendiren, baskı yapan, korkutan, sindiren, yıldırın tüm davranışlardır.
Thylefors (1987)	Günah keçisi yapıma (Scapegoating)	Bir veya birden fazla kişinin bir süre boyunca bir ya da daha fazla bireyin negatif ve tekrarlanan eylemlerine maruz kalmasıdır.
Matthiesen, Raknes ve Rrokkum (1989)	Mobbing (Mobbing)	Bir veya daha fazla sayıda kişinin iş ortamında bulunan bir veya daha fazla sayıda kişiye karşı bir süre boyunca sürekli olarak gösterdikleri olumsuz davranışlardır.

Tablo 1'in devamı

Leymann (1990), (1996)	Mobbing/ Psikolojik terör (Mobbing/ Psychological terror)	Çalışma hayatındaki psikolojik terör ya da mobbing daha ziyade yardımsız ve savunmasız bir pozisyona itilerek mobbinge maruz kalan bir bireye, sistematik bir şekilde, çok sık bir esasa (istatistiksel tanım; haftada en azından 1 kez) ve uzunca bir zaman dilimi (istatistiksel tanım; en azından 6 ay) boyunca uygulanan eylemlerdir.
Wilson (1991)	İşyeri travması (Workplace trauma)	Bir işgörenin bir işverenin ya da bir şef veya başka bir amirinin kötü niyetli muamelesinden veya davranışlarından kaynaklanan, sürekli ve kasıtlı olarak algılanan ve bireyin kişiliğinin gerçek anlamda parçalanmasına neden olan her türlü muameledir.
Vartia (1993)	Zorbalık (Harassment)	İşyerinde seçilen birinin bir veya daha fazla sayıda çalışan tarafından bir süre boyunca sürekli olumsuz davranışlara maruz kalmasıdır.
Ashforth (1994)	Adi zorbalık (Petty tyranny)	Yöneticinin gücünü yanında çalışanlar üzerinde keyfi ve itibarını yükseltici bir şekilde kullanmasıdır.
Björkqvist Osterman & Hjelt-Bäck (1994)	İş tacizi (Harassment)	Her ne sebeple olursa olsun kendilerini savunabilecek durumda olmayan bir ya da daha fazla bireye yöneltilen ve zihinsel (bazen de fiziksel) acı vermek amacıyla tekrarlanan eylemlerdir.
Einarsen & Skogstad (1996)	Bullying, zorbalık (Bullying)	Bullying, bazı işyerlerinde ve bazı işçiler için bir problemdir. Bir şeyi bullying olarak niteleyebilmek için onun uzunca bir zaman boyunca tekrarlanması ve bununla karşılaşan kişinin kendini savunmada zorluk çekmesi gerekir. Şayet yaklaşık olarak eşit gücü olan iki taraf çatışma içindelerse ya da olay tecrit edilmiş bir olaysa bu bullying değildir.

Tablo 1'in devamı

Keashly, Trotter & MacLean (1994), Keashly (1998)	Aşağılayıcı davranış, duygusal taciz (Emotional abuse)	Bir ya da daha fazla kişinin bir başkasına yönelttiği, başkalarının boyun eğmesini ya da itaatini sağlamak için bir diğerine sinsice zarar vermeyi hedefleyen seksüel ya da ırksal içeriği olmayan sözlü/sözsüz düşmanca davranışlardır
O'Moore, Seigne, McGuire & Smith (1998)	Zorbalık Bullying	Bullying yıkıcı davranıştır. Sözlü, psikolojik ve fiziksel olarak bir birey ya da grup tarafından başkalarına karşı yöneltilen tekrarlanan saldırganlıktır. Müsamaha edilmediği müddetçe bullying olarak tanımlanmamalıdır. Sadece sistematik ve zevk alınan uygunsuz saldırgan davranışlardır.
Marie-France Hirigoyen (1998)	Manevi baskı (Moral harassment)	Bir kişinin fiziğine ya da fiziksel bütünlüğüne, kişiliğine, saygınlığına kelimelerle, bakışlarla, jestlerle ya da yazılı olarak yapılan tecavüz ve ayrıca işyeri iklimini bozan ve mobbing uygulanan kişinin istihdamını tehlikeye atan herhangi bir taciz davranıştır.
Zapf (1999)	Mobbing (Mobbing)	Mobbing, birini taciz etmek anlamındadır. Mobbing, kişinin kendini düşük mevkideki bir görevde bulacağı bir durumla karşı karşıya geleceği bir iş vermek, işteki görevlerine karşı gelen, aykırı davranan kişileri gücendirmek ya da sosyal dışlamaya maruz bırakmaktır.
Field (1999)	Taciz (Bullying)	Bullying, saldırganlığın yerini alan zorlayıcı bir ihtiyaçtır ve sosyal, kişisel, kişilerarası, davranışsal ve mesleki yetersizliği dışa vurma şekli olarak ortaya çıkar. Bu yetersizlik başkalarını kontrol ve buyruğu altına alma (eleştirerek, dışlayarak ve izole ederek vb.) şeklinde diğerlerine yansıtılır. Bullying, korku iklimi, bilgisizlik, ilgisizlik, sessizlik, inkâr, inanmama, hile, bir yükümlülüğten kurtulma, tolerans için devam ettirilen ve sorumluluklardan feragat etmek için başından sonuna kadar aynı seviyede sürdürülen ve uygulayıcısı için ödül olan davranışlardır.

Tablo 1'in devamı

Einarsen (1999)	Bullying (Emotional abuse, harassment, mistreatment, victimization)	Bir iş arkadaşına, bir asta veya bir üste sistematik olarak uygulanan ve devamlılığı halinde sosyal, psikolojik ve psikosomatik problemlere neden olan zulümdür.
Hoel&Cooper (2000)	Bullying	Bir ya da birkaç bireyin ısrarlı bir şekilde uzunca bir zaman boyunca hak etmedikleri halde bir ya da birkaç kişinin olumsuz hareketlerine maruz kaldığı ve hedefin böyle bir durumda bu eylemlere karşı kendini savunmada zorlandığı bir durumdur. Bir kez gerçekleşen olaylar bullying değildir.
Salin (2001)	Bullying	Bir ya da birkaç bireye yöneltilen ve düşmanca iş çevresi ve ortamı oluşturan, tekrarlanan ve ısrarlı olumsuz davranışlardır. Bullyingde hedef alınan kişi kendini savunma zorluğu çeker o yüzden bullying eşit güçteki kişiler ya da taraflar arasındaki bir çatışma değildir.
Dofradottir &Høgh (2002)	Bullying	Bullying bir ya da birkaç bireyin uzunca bir süre ve tekrarlanan bir şekilde bir ya da birkaç birey tarafından olumsuz ve saldırgan davranış ve tutumlarla taciz edilmesidir ve bu süreçte mağdurun ya da mağdur adayının kendisini savunmada zorluk yaşaması durumudur.
O'Hagan (2002)	Workplace bullying	Verimliliğe zarar veren, mutluluk ve sağlığı olumsuz etkileyen gözdağı verme ve gücendirme amaçlı uygunsuz, mantıksız, küçük düşürücü, iftira içeren işyeri davranışlarıdır.
Ramsey (2002)	Bullying	Diğer bir kişiyi korkutan, ürküten ya da üstü kapalı söylenen/yapılan herhangi bir davranış bullyingdir. Fiziksel gücün yanı sıra en yaygın bullying türleri: sözlü taciz, yazılı, sözlü ya da dolaylı tehditler, isim takma ve ırksal/yöresel hakaretler, vandalizm, küçümsemek ve küçük düşürmedir.
Middleton-Moz & Zawadski, (2002)	Workplace bullying	İşyeri bullyingi psikolojik ya da fiziksel ızdırap vererek güç kazanma niyetiyle kasıtlı olarak başkalarına yapılan zulümdür.

Tablo 1'in devamı

Koch (2003)	Bullying	Bullying işyerinde daha güçsüz olan bireyin tekrarlanan kasıtlı hareketlerle strese sokulmasıdır.
Namie & Namie (2003)	Bullying	Hedefi kontrol etme amacıyla uygulayıcı tarafından hedefe yönlendirilen art niyetli ve tekrarlanan sözlü hakaretlerdir.
Hogh (2005)	Bullying, harassment	Bir şeyi bullying olarak niteleyebilmek için taciz davranışının uzunca bir süre tekrarlanarak devam etmesi ve ifşa edilen kişinin kendini savunmada güçlük yaşaması gerekir. Çatışmada iki tarafın gücü eşitse ya da olay tek bir olaydan ibaretse bu bullying değildir.

İngiliz ve Avustralyalı araştırmacılar, işyerlerindeki düşmanca davranışlar için “bullying” terimini kullanmıştır. ABD’deki araştırmalarda ise okullarda yaşanan davranışlar için “bullying” iş yerlerindeki benzer davranışları anlatmak için de “mobbing” terimi tercih edilmiştir. Leymann, mobbing ve bullying terimlerini birbirinden ayırmaktadır. “Bullying” kavramı, fiziksel saldırı ve tehdit anlamını içermektedir. Buna karşılık “mobbing” eylemlerinde fiziksel şiddet çok nadir görülmekte ve bu tür davranışlar işyerlerinde daha çok sofistike davranışlar biçiminde gerçekleşmektedir. Bu farklılığa dayanarak Leymann, okullardaki zarar verici eylemler için “bullying” terimini; iş yerlerindeki düşmanca davranışlar için de “mobbing” teriminin kullanılmasını önermektedir (The Mobbing Encyclopaedia, www.leymann.se, 2005).

Mobbing yeni bir olgu olmasından dolayı, olguyla ilgili uluslararası bir terim henüz bulunamamıştır. Örneğin Norveç, Japonya ve Anglo-Sakson ülkelerinde “bullying” terimi hala kullanılmaktadır. Fransa’da ise daha yaygın olarak “moral harassment” ifadesi “mobbing” yerine kullanılmaktadır (Ferrari, 2004: 2).

1998 yılında Fransız psikolog Marie-France Hirigoyen mobbing (manevi baskı) “Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien” kitabını yazarak mobbing kavramını Fransa’da tanıtmıştır. Marie-France Hirigoyen mobbingi (moral harassment), bir kişinin fiziğine ya da fiziksel bütünlüğüne, kişiliğine, saygınlığına kelimelerle,

bakışlarla, jestlerle ya da yazılı olarak yapılan tecavüz ve ayrıca işyeri iklimini bozan ve mobbing uygulanan kişinin istihdamını tehlikeye atan herhangi bir taciz davranıştır şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca mobbingin gözle görülen bir saldırganlık, fiziksel şiddet ve cinsel taciz davranışlarını kapsamadığını ifade etmiştir (www.bc.edu/schools/law, 2005).

Mobbing sözcüğü İskandinavya ve Almanca konuşulan ülkelerde gündelik dilde yerini almıştır ve işyeri mobbingi bilinci de Avrupa'nın birçok ülkesinde yaygındır Psikolojide ise “mobbing” terimi, genellikle “işyerinde gözdağı verme” olarak nitelendirilmektedir.

Batı literatüründeki terminoloji sorunu Türkçe literatür için de geçerlidir. Türkçede bu olguyu tek bir sözcükle ifade etmekte zorlanılmaktadır. Henüz konuyla ilgili Türkçe literatür zayıf olmakla birlikte daha çok internet sayfalarında rastlanan bu olgu için genellikle “mobbing” sözcüğü kullanılmaktadır. Mobbing sürecinde yaşanan hem fiziksel hem de duygusal açıdan zarar verebilen ve düşmanca tutumla gerçekleşen tüm olumsuz eylemlerin anlatımında “duygusal taciz” ya da “psikolojik terör” kavramları yetersiz kalmaktadır. Bu davranışlar bazen şiddete dönüşerek fiziksel boyuta da ulaşmaktadır (Yüçetürk, 2003: 99).

Türkiye’de mobbing konusuyla ilgili yapılan ampirik çalışmalara henüz rastlanmamakla birlikte son birkaç yıldır konuyla ilgili birkaç makalenin yayınlandığı görülmektedir. Şu ana kadar ülkemizde bu konuda yayınlanmış biri çeviri (Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Eliot, Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz, 2003) diğerleri de Türk birkaç yazara ait (Hasan Tutar, “İşyerinde Psikolojik Şiddet”, 2003; Adnan Nur Baykal, “Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze”, 2005; Şaban Çobanoğlu “Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri”, 2005; Pınar Tınaz, “İşyerinde Psikolojik Taciz: Mobbing”, 2006) kitap ve birkaç internet sitesinden (www.canaktan.org, www.mobbingturkiye.com, www.isyerifobisi.com/) başka ulusal kanallarda mobbinge ilgili birkaç haber dışında yayınlanan birkaç gazete ve dergi haberi bulunmaktadır. Mobbing konusu ülkemizde son birkaç yıldır sınırlı sayıda çalışmada kendini göstermekle birlikte son yıllarda bazı üniversitelerdeki akademisyenler için yeni bir araştırma konusu olma niteliğini kazanmış görünmektedir. Konunun hem yüksek lisans hem de doktora çalışmalarında işletme, çalışma ekonomisi

ve psikoloji bölüm öğrencilerine tez konusu olarak verilmesi, ülkemizde mobbing olgusuyla ilgili bilinç ve duyarlılığın artırılmasında önemli bir rol oynayacağını düşündürmektedir.

Mobbing literatüre yeni giren bir kavram olduğu için, Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamakta ve bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Mobbing üzerine araştırma yapanlar, bu olguyu tek bir sözcükle ifade etmek yerine kavrama Türkçe karşılık olarak "iş yerinde psikolojik taciz", "işyerinde psikolojik-terör", "işyerinde psikolojik şiddet", "işyerinde duygusal taciz", "işyerinde moral taciz", "işyerinde manevi taciz", "işyerinde zorbalık", "yıldırma" ve "işyerinde yıldırma yönelik psikolojik saldırı" sözcüklerini kullanmaktadırlar. Ancak kavram, yabancı dilden Türkçeye geçmiş bir sözcük gibi zaman zaman İngilizce söyleniş şekliyle "mobbing" olarak da kullanılabilir düşüncesi yaygındır (Tınaz, 2006: 17).

Türkiye’de 2000 yılından sonra, mobbing konusunda araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu araştırmaları yapan ve yeni yeni bu konuda kitap ve makaleler çıkaran yazarlarımızın ve araştırmacılarımızın mobbing teriminin yerine genellikle yıldırma ifadesini kullandıkları görülmektedir. Bununla beraber bazı yazar ve araştırmacıların mobbing terimi için farklı ifadeler kullanmak yerine dünya literatürüne “mobbing” veya “bullying” olarak giren olguyu aynen alıp kullandıkları da görülmektedir. Mobbing teriminin Türkçe karşılığı olarak tercih edilen terim ve tanımlarlarda henüz bir birliktelik sağlanamamakla beraber Türkçe literatürde kullanılan karşılıkları tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2. Türkçe literatürde mobbing terimi yerine kullanılan terim ve tanımlar.

Yazar/Yıl	Terim	Tanım
Arpacioğlu (2003) (2005)	Zorbalık, duygusal taciz, birine karşı cephe oluşturma, duygusal saldırıda bulunma	Bir işyerinde başarısı, bilgisi ve olumlu tavırları nedeniyle bazı kişilere tehdit oluşturan bir çalışana, bir ya da birkaç kişinin çeteleşerek uyguladığı, sistematik ve uzun süreli duygusal eziyettir.
Tarhan (2003) (2005)	Psikolojik Taciz, Mobbing	Mobbing, sataşmak, hücum etmek ve sistematik şekilde baskı yapmaktır.

Tablo 2'nin devamı

Tutar (2003)	Psikolojik şiddet (Mobbing), İşyeri terörü, Örgütsel psikolojik şiddet	İşyerinde psikolojik şiddet, örgütte gerilim ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin bileşimi sonucu ortaya çıkan eylemlerdir.
Yücetürk (2003) (2005)	Yıldırma, mobbing	Mobbing, düşmanca ve gayri ahlaki iletişim biçimlerini de kapsayan bir ya da daha fazla kişinin genellikle herhangi birine karşı amaçladığı ve sistematik olarak yapılan psikolojik terör olarak tanımlanmıştır.
Dökmen (2004)	Yıldırma, İşyeri fobisi, Kurum depresyonu, İşyeri zorbalığı	Bir işyerinde birlikte yaşayan bir grup insanın, çok küçük bazı farklılıklardan ötürü, içlerinden birisini, bilinçli/kasıtlı olmaksızın kurban olarak seçmeleri ve giderek artan bir tempoda onu beceriksiz, geçimsiz, olarak algılamaya başlamaları ve o kişiye itici davranmaya başlayarak kişiyi gerçekten de beceriksiz, geçimsiz, mutsuz, sorunlu bir insan haline getirerek, psikolojik ve fiziksel anlamda ciddi olarak zedelenmesine yol açmaktır.
Baykal (2005)	Yutucu rekabet, (mobbing), yalnızlaştırma, dışlama, işyerinde yıldırma	Mobbing, kurbanın mevkiini, statüsünü ve değerini yok etmeye ve onun işyerinden uzaklaştırmasına yönelik kötü niyetli eylemler zinciridir.
Çobanoğlu (2005)	İşyerinde duygusal saldırı, mobbing	Mobbing, duygusal bir saldırdır. Hedefi ise bir işyerindeki kişi veya kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla kendilerinin iş performanslarını ve dayanma güçlerini yok ederek, işten ayrılmaya zorlamaktır.
Tınaz (2006)	İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)	İşyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içirmektedir.

Tablo 2'nin devamı

Laçiner (2006)	Mobbing, İşyerinde Psikolojik Taciz	Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve mobbinge uğrayan kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir.
Bilgel, Aytaç, Bayram (2006)	Bullying	Bullying, bireylerin ya da bireylerden oluşan grupların işyerinde uzunca bir süre bir ya da daha fazla olumsuz davranışa maruz kaldığı durumlardır.

Tablo 2'de verilen ve mobbingin karşılığı olarak kullanılan terim ve tanımların dışında, bazı Türk internet sitelerinde ve gazete haberlerinde de konuya ilişkin farklı terim ve tanımlara da rastlanmaktadır. Bunlardan birkaçını özetlemek gerekirse;

www.turk.internet.com'da “mobbing”, ofis içi psikolojik şiddet terimiyle eşleştirilmekte ve ofiste birilerinin diğer birileri üzerinde psikolojik baskı kurması, haklarını gasp etmesi, kötü davranması ya da kandırması olarak tanımlanmaktadır.

3 Nisan 2003 Milliyet gazetesindeki haberde mobbing, sataşmak, hücum etmek terimleriyle ifade edilmekte ve üst düzey yönetim kademesinde bulunanların, çalışanlarını pasifize etmek, onları baskı altında tutmak için uyguladığı bir yöntemdir ifadesi yer almaktadır.

[www.mailto:ayse.ogertinsan.com](mailto:ayse.ogertinsan.com)'da mobbingin tanımı en basit haliyle kurbanın söz hakkı tanınmaması, söz söylemek istediğinde sık sık sözünün kesilmesi, yetkinliklerinin çok altında basit ve rutin işlerin devamlı olarak ona verilmesi, başarılı işler başardığında başkalarına mal edilerek başkalarının takdir edilmesi, başarısız işlerde sorumlu olarak gösterilmesi şeklinde oluşabileceği gibi ileri safhalarında adeta kurban ofiste yokmuş gibi davranılması şeklinde gelişen davranışlar olarak açıklanmaktadır.

19 Şubat 2006 tarihli Hürriyet gazetesi insan kaynakları ekinde de “mobbing” işyerinde zorbalık olarak ifade edilmektedir.

Popüler Yönetim dergisinin Şubat 2006 tarihli sayısında da “mobbing” yine zorbalık olarak açıklanmaktadır.

www.gundem.emu.edu.tr erişim adresindeki tanımda da mobbing Gamze Pir tarafından işyerinde psikolojik terör olarak ifade edilmekte ve işyerindeki bir kişinin ya da grubun diğer çalışanlar tarafından rahatsız edilmesi, hakarete uğraması ve en sonunda da çalışamaz duruma getirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Mobbing terimi yerine kullanılan en ilginç Türkçe ifade ise paspaslama olarak ifade edilmekte ve işyerlerinde hiyerarşi zincirinden yararlanarak çalışana yapılan maddi ve manevi işkencenin adıdır şeklinde tanımlanmaktadır.

www.secretcv.com/insan adresinde ise mobbing, bir işyerindeki kişi ya da kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak ahlak dışı bir yaklaşımla iş performansını ve dayanma gücünü yok edip, işten ayrılmaya zorlamak olarak tanımlanmaktadır.

Bütün bu verilen mobbing tanımları göz önüne alınarak ve onların mobbing ile ilgili açıklamalarındaki ortak özellikleri değerlendirerek bir tanım yapmak gerekirse; “mobbing”; bir ya da birkaç kişinin iş ortamındaki başka bir veya birkaç kişiye yönelik ve karşısındaki kişi/kişileri baskı ve kontrol altında tutmak için; onlara kişilik haklarını çiğneyici, iş ortamında onları ezici, küçük düşürücü, özsaygı ve özbenliklerini zedelemek amacıyla sistematik olarak uygulanan davranış/davranışların en az altı ay gibi bir süre kesintisiz olarak devam etmesidir.

Mobbing ifadesi yerine Türkçedeki “psikolojik baskı” terimini kullanmanın uygun bir ifade olacağı düşünülebilir. Zira baskı ifadesinin, mobbingin tanımlarında da olduğu gibi bireyin davranışlarını hem psikolojik hem de fiziksel anlamda kısıtlayan, bireyi normal davranmaktan mahrum eden, özsaygısını, özgüvenini azaltan tüm eylemleri ifade ettiği bilinmektedir. Ancak bu çalışmada hem dünya hem de Türkçe literatürde kabul görmesi neticesiyle mobbing terimini daha sık kullanma gereği duyulmuştur.

Gerek İngilizce gerek Almanca literatürde karşımıza çıkan mobber ifadesi yerine, Türkiye’de yapılan çalışmalarda, mobbingci, zorba, fail, mobber, yıldırıcı, tacizci gibi terimler kullanıldığı görülmektedir. Ancak bu tezde, mobber ifadesinin karşılığı olarak mobbing uygulayıcısı teriminin kullanılması uygun görülmüştür. Mobbing ile ilgili diğer bir terim olan ve yine yabancı literatürde target ve victim ifadelerinin karşılığı olarak Türkiye’de yapılmış çalışmalarda mobbingzede, kurban, mağdur, mobbing kurbanı, mobbing mağduru gibi ifadelerin kullanıldığı görülmektedir. Bu tezde victim ya da

target ifadeleri yerine muhatap ya da mobbing mağduru ifadelerine yer verilecektir. Bununla birlikte tezin ilerleyen bölümlerinde bu kavramların birbiri yerine kullanıldığı da olacaktır.

Tüm bu açıklamalardan sonra mobbing olgusunun ayırt edici özelliklerinin neler olduğunu tespit etmek zor olmayacaktır. Çeşitli çalışmalarda olgunun ayırt edici özellikleri farklı araştırmacılar tarafından farklı şekilde ele alınmıştır.

Bazı araştırmacılar mobbingin ayırt edici özelliklerini üç maddede toplamışlardır. Öncelikle, araştırmacılar mobbingin mağdur tarafından olumsuz şekilde algılanan psikolojik saldırganlık ve düşmanca eylemleri kapsadığı konusunda hem fikir görünmektedirler. İkinci olarak, çoğu araştırmacı davranışta belli bir modeli vurgular, başka bir ifadeyle (tek bir defaya mahsus olaylardan ayırmaktansa) davranış belli bir süre ve sıklıkta nitelendirilmiştir. Üçüncü olarak, mobbing tanımlandığı zaman bir güç dengesizliği söz konusudur, düşüncede mağdur genellikle kendini eşit durumda savunamayacağını hisseder.

Randall gibi diğer bazı araştırmacılar, bir kez uygulanan tek bir olayın/davranışın da mobbing olabileceğini düşünürler çünkü onlara göre bu tek bir olayın/davranışın mobbing mağduru üzerindeki etkisi önemli olabilir (Omari, 2003: 13).

Rayner, mobbingin ayırt edici özelliklerini beş maddede toplamıştır. Bunlar (Rayner, 2002: 10);

1. Mobbinge maruz kalan kişinin olumsuz deneyimlerinin olması,
2. Bu olumsuz deneyimlerin tekrarlanması ve ısrarla yapılması,
3. Mobbing mağdurunun kendisini mağdur olarak algılaması,
4. Bu olumsuz deneyimin mağdurda olumsuz etki yapması,
5. Taraflar arasında güç dengesizliğinin olması gerekir.

Shallcross (2003) mobbinge ilgili literatürde yaptığı araştırmalar sonucunda, bir davranışın mobbingin olarak nitelendirilebilmesi için on iki kriter olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar; sistematik ve gizli bir koalisyona, kötü niyetle zarar verme amacı, sık ve sürekli davranış, güç dengesizliği, herhangi bir işgörene karşı pasif agresif saldırgan

davranışlar (kadınlar diğer kadınlar nedeniyle risk altındadır, genellikle kadın baskın iş ortamlarında, mobbinge maruz kalanlar sıklıkla başkalarına güvenen, işbirliği yapan, dikkatli ve vicdan sahibi, başarı düzeyleri yüksek insanlardır ve işletmeye sadıktırlar ve işleriyle büyük oranda özdeşleşmişlerdir), küçük bir çatışmanın ortaya çıkması, yönetim ne olup bittiğini anlamaksızın, farkında olmadan mobbing uygulayıcısının tarafında yer alması, mobbing mağdurunun hatalı gibi algılanması, mobbing mağduru kimselerin mobbing davranışları sonrasındaki tutumları genellikle işten ayrılma şeklinde sonuçlanması, mobbing mağdurunun ciddi bir biçimde incinmesi ve genellikle genel sağlık problemleri, stres sonrası travma bozukluğu ve bazen de intiharla sonuçlanan durumlarla karşı karşıya kalmasıdır (Sheehan, 2004: 3).

Bu çalışmada olgunun en az beş önemli özelliğinin ayırt edici olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Bunlar;

Mobbing, düzenli olarak, tekrar tekrar uygulanan ve uzun süren olumsuz aynı zamanda da düşmanca davranışları kapsar. Negatif davranışlar genellikle herkesin günlük iş yaşamında sıkça rastlandığı, fakat sistematik olarak tekrarlandığında mobbinge dönüşen davranış türüdür.

Hemen hemen bütün Avrupa'ya özgü tanımların ortak özelliği; mağdurun bu olumsuz davranışlara karşı kendini savunmaya çaba gösterirken yaşadığı zorluktur. Bu da mobbing mağduru ve mobbing uygulayıcısı arasında güç dengesizliğini beraberinde getirir. Bazı yazarlar bir kişinin sadece kendini savunmada aciz olduğunu algıladığında ya da durumdan kaçtığına mağdur olabileceğini vurgularlar. İki eşit güçteki tarafların ya da kişilerin çatışma yaşamaları mobbing değildir. Savunmasız hissetme bir güç dengesizliği için yeterli olabilir (örneğin, bir işgören ve bir amir arasındaki hiyerarşik pozisyon) ya da bir mobbing olayının kendisi ya da eski bir kişilerarası çatışma durumu dolaylı bir sonuç olabilir.

Çoğu yazarın mobbingi, iki birey arasında, bir/birkaç bireyin bir gruba ya da bir grubun diğer bir grup insana yönelttiği kişiler arası bir olgu olarak dikkate aldığı görülmektedir. Genellikle hem amirlere hem de meslektaşlara potansiyel mobbing uygulayıcıları gözüyle bakılır. Fakat bazı yazarlar mobbingi bir işgören ve onun amiri/yöneticisi arasında, amirinin motivasyonu ya da özelliklerinden dolayı ortaya çıkan bir durum olarak kabul ederler. Mobbing genellikle meslektaşlar ya da amirler ve astlar arasındaki

bir çatışma olarak dikkate alınmakla beraber işyeri dışındaki insanlar örneğin; müşteriler, hastalar ya da öğrenciler de mobbing uygulayıcıları olarak saptanmışlardır. Kimliği belirsiz bürokrasinin meydana getirdiği bir durumdan, bir bireyin bürokratik bir işletmede savunmasız hissettiği bir durumdan söz edildiğinde de bu mobbing olarak dikkate alınmaktadır. Son zamanlarda işgörenlerin mobbing terimini gittikçe artan zor iş durumlarındaki küçük düşürücü, hoşnutsuzluk yaratıcı işletme uygulamaları vurgulamak ve tanımlamak için kullandıkları da görülmektedir.

Kasıtlı ya da zevk maksatlı olumsuz davranışlar da tanımda bazen yer alır. Etki oranı, bir bireye uygulanan bir saldırgan davranışın muhtemel sonuçlarının öznel değerlendirmesidir. Mobbing uygulayıcısı, planlanan stratejinin etkisi ve tehlikelerin fiziksel, psikolojik ya da sosyal olup olmayışı arasındaki ilişkinin niteliğini tayin eder. Mobbing uygulayıcısı, etkileri en üst noktaya ve riskleri en alt düzeye çekmeye çalışır.

Mobbing olarak nitelendirilebilecek çok farklı türde olumsuz davranış mevcuttur. Bunlar Leymann tarafından aşağıdaki özellikleri etkileyecek şekilde sınıflandırılmıştır.

- a) Mağdurun itibarını,
- b) Mağdurun işteki görevlerini yerine getirmedeki performansını,
- c) Mağdurun meslektaşlarıyla iletişimi,
- d) Mağdurun sosyal yaşamını,
- e) Fiziksel saldırı ya da fiziksel şiddeti içeren davranışlar olarak gruplandırılmıştır.

Özetlemek gerekirse, mobbing, bir veya daha fazla bireye karşı düşmanca bir iş ortamı yaratan ve gözlemlenebilir bir güç dengesizliğini içeren, sürekli ve ısrarla tekrar edilen ve mağdurun kendisini mobbing uygulayanlara karşı savunmada güçlük çektiği ve çaresiz hissettiği durumları ifade eden olumsuz davranışlar olarak tanımlanır.

1.3. Mobbingin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Mobbing tanımlanması çok zor bir davranış şekli olması nedeniyle çoğu kez sonuçları veya davranışın kapsamı itibarıyla zorbalık (bullying), stres, kaygı, çatışma, cinsel taciz, şiddet gibi bazı kavramlarla karıştırılabilmektedir. Bu kavramların bazıları mobbingin hem nedeni hem de sonucu olarak karşımıza çıkması açısından önem arz etmektedir.

1.3.1. Zorbalık (Bullying)

Bully ve mobbing terimleri İskandinav ve İngilizcenin de dâhil olduğu Alman dillerinde birbirine yakın terimlerdir. Bully kelimesinin kökeni ortaçağ Hollandacasındaki “boele” kelimesinden gelmektedir. Fransızca gibi Latin dillerinde bullying ifadesinin tam karşılığı olarak kullanılan kelimeler yoktur (Smith ve diğerleri, 2002: 1121).

Bully kelimesi on sekizinci yüzyılda kötü adam ya da problem yaratan şey veya durumu tanımlamak için kullanılmıştır. Bunun zorba kelimesi ve kadınları istismar eden erkekleri tanımlamak için önceleri kullanılan kelime olduğu düşünülmektedir. Bully kelimesinin kullanımını bullyingle bağlantılıdır. Kadınlar tarafından yapıldığına dair kanıt olmasına rağmen, bullying çoğunlukla erkek davranışı olarak algılanır (Crawford, 1999: 86).

Mobbing kelimesi Avrupa kıtasında bullying ifadesi yerine tercih edilir ve mobbing durumlarında hedef bir kişiden ziyade bir grup insan tarafından seçilir ve kendisine mobbing uygulanır (www.bullyonline.org, 2004).

"Bullying" ve "mobbing" arasındaki en önemli fark, bullyingin fiziksel saldırı ve tehdit anlamını da kapsamasıdır. Bu davranışı sergileyenler ile bu davranışa maruz kalanlar arasında bir güç dengesizliği söz konusudur. Bullying, daha çok kaba davranış ve sözler olarak uygulanırken mobbing, her tür incitici ve küçük düşürücü tutum ve davranışlar olarak uygulanır. Mobbing olgusunda fiziksel şiddetle çok nadir karşılaşılır. Bullying genellikle fiziksel şiddeti, mobbing ise duygusal veya psikolojik şiddeti ifade eder. Bullying çoğunlukla fiziksel hasarlara, mobbing ise hem psikolojik hem de fiziksel hasarlara neden olabilir.

Şiddetin soyut ve karmaşık şekli olan mobbingde fiziki şiddetle nadiren karşılaşıldığı için ispatlanması zor bir olgudur. Bullying ise fiziki şiddet içerir ve daha ziyade okullarda gözlenen zorbalık davranışları yerine kullanılan bir terimdir. Mobbing bireyler üzerinde çok daha kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir.

Mobbing işyerindeki sosyal stres faktörlerinin en uç noktasında yer alır. Normal sosyal stres faktörlerinden farklı olarak mobbing uzun sürer, sık tekrarlanan sistematik taciz davranışlarıyla birlikte yüksek çatışma içerir (Zapf, 1999: 70).

Bullying ve mobbing arasındaki bir diğerk fark da, mobbing araştırmalarının belirgin olarak işletme risk faktörleri ve mobbing mağduru üzerindeki etkileri üzerine yapıyor olmasıdır. Bullying araştırmalarının çoğunluğunun ise daha ziyade kişilik ve zorba (bully)'nın olumsuz davranışları üzerine odaklanıyor olmasıdır (Shallcross, 2003: 2).

1.3.2. Çatışma (Conflict)

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasında tutumlar, kabuller, inançlar, farklı değerler gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Anlaşmazlık, zıtlaşma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme, menfaat vb. özellikler çatışmaları tetikleyen etmenlerdir.

Sosyal psikoloji bağlamında bireysel açıdan ele alındığında ise çatışma, fizyolojik veya sosyal-psikolojik gereksinmelerin doyurulmasına engel olan sıkıntuların oluşturduğu gerginlik sonucunda ortaya çıkan bir olgudur. İşletmede yaşanan çatışma ise, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal etkinliklerin durmasına veya bozulmasına neden olan olaylar olarak ele alınabilir. Bu anlamda çatışma "birey ve grupların içindeki veya aralarındaki uyuşmazlık ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu" olarak ifade edilmektedir (Tınaz, 2006: 18-19).

Çalışma grubunu büyüklüğu ne olursa olsun, çatışmalar her işyerinde kaçınılmazdır. İki kişi birlikte çalışmaya başlar başlamaz, birbirlerinin aleyhine davranmaları, birbirlerinden sakınmaya ya da birbirlerinin üzerine gitmeye başlamaları uzun sürmez. Çatışma, bir işletmenin tüm seviyelerinde bulunur. Bu çatışmalar düşmanca bakışlardan açıkça kavgaya tutuşmaya kadar bir yelpazede yer alır (Lloyd, 2006: 177).

İşletme içindeki birey ya da grupların kendi ilerinde, aralarında veya doğrudan doğruya işletmenin kıt kaynaklarının paylaşılması, görevlerin dağıtımı, statü, amaç, değer ya da algı farklılıkları gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkan ve uyuşmazlık, zıtlaşma, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme biçimlerinde vuku bulan dinamik etkileşim sürecine çatışma denir.

Çalışanların kendilerini yöneticilerden daha yetenekli ve üstün görmeleri veya yöneticilerin çalışanın işinden memnun olmaması ya da yöneticinin kılı kırk yarar olması işgörenler içinde çatışma, sürtüşme, gerginlik yaratabilir (Baltaş ve Baltaş, 1988: 70).

Çözümlemeyen çatışmalar kişiler üzerinde psikolojik ve fiziksel bir takım olumsuzluklara neden olabilir. Sürekli baskı ve mobbing davranışına maruz kalan bireyler çekilme ve kayıtsız kalma davranışlarına başvurabilirler. İstifa, devamsızlık, katılımcı olmama ve gruba yabancılaşma gibi olumsuz belirtiler işletmede mobbingin belirtileri olarak karşılaşılan işletmeye özgü sorunlar arasında yer alır. Mobbing mağduru olan kişilerin zaman zaman işe, fikre, projeye ve şahsa karşı saldırgan davranışlar içerisine girebildikleri de gözlenmektedir. Ayrıca işletmede ve kendi işleriyle ilgili aksaklıklar nedeniyle olayları kendi anlayışları doğrultusunda rasyonelleştirerek başkalarını suçlama davranışına başvurabilmektedirler. Acındırma, küsme ve surat asma gibi kabul görmeyen davranışları da sergileyebilmektedirler.

Bu nedenle öncelikle; kabul edilebilir davranışları ve sınırları dikkate alarak, çatışmayı bir işletme için sağlıklı ve normal bir gerçeklik olarak kabul etmek ve çatışma kanallarını işletmenin parçalanmasına meydan vermeden süreç boyunca açık ve güçlü tutmaktır. Bu bağlamda çatışma, olaylara dışarıdan bakmayı sağlayan, bireylerin ve işletmelerin büyümelerini ve verimli değişimlerini cesaretlendirebilir bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Lloyd, 2006: 178).

Çatışma yönetimi taktikleri genellikle takım üyeleri arasındaki yetki farklılıklarıyla paralellik taşımaktadır. Yani, takım üyelerinin işletme içindeki güçlerinde bir farklılık görüldüğü zaman, çatışmaların çözümünde genellikle yetki kullanma yoluna başvurulur; daha fazla yetkisi olan kişi diğerlerine kendi tavrına uymaya zorlar (Donnellon, 1998: 97).

Farklı pozisyonlarda, farklı hiyerarşik kademelerde işgörenler arasında veya birimler ya da bölümler arasında yaşanan iletişim problemleri, birimler veya bölümler arasındaki yıkıcı rekabet, işgörenler arasındaki aşırı biçimsel ilişki, işgörenlerin diğer işgörelere karşı sert ve umursamaz davranışları, bireyler arasındaki görüş farklılıkları karşısındaki aşırı tepkiler, ortada hiçbir neden olmadan sinirlenme, bazı işgörenlerin haksız yere eleştirilmeleri, hastalık nedeniyle işe devamsızlık ve rapor alma olaylarında artış, verimliliğin sürekli azalması gibi belirtiler işletme içinde çatışmanın habercileridir.

Birçok çalışma göstermiştir ki bireysel çalışanlar arasında, takımlar içinde ya da çalışanlarla yöneticiler arasındaki çatışma kaçınılmazdır. Yöneticilerinin zamanlarının

ortalama % 20'lik bir kısmını bu tip çatışmalarla uğraşarak geçirdiği kabul edilmektedir (Bayraktaroğlu, 2002: 19).

İşletmelerde insanlar genellikle çatışmadan kaçınırlar. Çatışma ortaya çıktığında etkisiz ve tepkisiz kalırlar ya da farkında olmadan çatışmayı teşvik ederler. Çatışma durumları çatışma, çaba ve kavga olarak tanımlayınca kadar çatışma olduğu bilinmeden sürüp gider. Çatışmayı anlamazlıktan gelmek ve çatışmadan sakınmak ya da etkisiz ve pasif bir tutum sergilemek bireyin özellikle sağlık ve mutluluğuna zarar verebilir (De Dreu ve diğerleri, 2004: 7-8).

Çatışmayı görmezden gelmek mesleki ve kişiler arası ilişkilerin bozulmasına neden olur. Çatışmanın ortaya çıkmasıyla birlikte, işgörenlerin birlikte çalışma isteğinde azalma olur ve işletmenin verimliliği bundan büyük zarar görür (Taştan, www.humanresourcesfocus.com, 2005).

Çatışmaların işletmelere, verimliliği azaltma, işletme amaçlardan sapma, zaman ve para israfı ile personelin ruh sağlığının bozulması gibi zararları olabileceği gibi; sorunların saptanmasına ve çözümüne katkıda bulunmak ve yenileşmeyi kolaylaştırmak olarak sıralanabilecek yararları da vardır. Bunlar unutulmamalı ve çatışmalardan kaçmak yerine onun akıllıca kullanımına gidilmelidir. Yönetici için gerçek problem, çatışmayı azaltmak kadar, yapıcı yönde kullanmaktır. Çatışmalar, işletmeler için yenileşme fırsatı olabilir. Çatışmalar, işletmede grup birliğini güçlendirmek, iç kontrolü sağlamak gibi amaçlarla da kullanılabilir (www.rehberogretmen.com, 2006).

Belli bir düzeydeki çatışma, günlük yaşam içinde normal ve hatta yararlı olarak kabul edilmesine rağmen işyeri mobbingi, ahlak dışı olması ve büyük zararlara yol açması nedeniyle işletmeler için yıkıcıdır. Sağlıklı bir yarışma durumundaki çatışma çözümlenebilir ancak bir mobbing durumu söz konusu olduğunda bunu başarmak oldukça zordur.

İş sürtüşmesiyle mobbing de farklı şeylerdir. Bir çalışana veya yöneticiye hatalı davranışlarını düzeltmesi ve başarılı olabilmesi için uygulanan baskı, mobbing kapsamına girmez. Zira bu baskı yararlı bir amaca, kişinin işletmeye ve kendine faydalı olmasına yöneliktir ve netice elde edilince baskı sona erer. Mobbing ise tamamen

kişinin psikolojik olarak yok edilmesini amaçlar. Bu baskı kişinin perişan olmasına kadar sürer (Baykal, 2005: 8).

Çatışma ve mobbing kavramlarının en önemli farkı, olayın "ne olduğu" veya "nasıl olduğu" değil; olayların sıklığı, süresi ve olayların etkisiyle açık bir şekilde ortaya çıkan psikolojik ve patolojik sonuçlardır (Tınaz, 2006: 35).

Mobbing aşırı çatışmanın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Çatışmalar da iş takım çalışmasını ve memnuniyetini olumsuz etkiler. Bireyin özsaygı ve özgüvenini tehdit eder. Birçok psikosomatik rahatsızlığa, tükenmişlik sendromu gibi hastalıklara neden olur. Yarattığı düşük iş memnuniyeti işe devamsızlığı artırır (De Dreu ve diğerleri, 2004: 14). Tablo 3 sağlıklı çatışma ve mobbing durumlarını karşılaştırmaktadır.

Tablo 3. Sağlıklı Çatışma ve Mobbing Durumları Arasındaki Farklar

Sağlıklı Çatışma	Mobbing Durumları
Açık Roller ve Görevler	Rol Karmaşası
İşbirliğine Dayalı İlişkiler	Boycot Etme/ İşbirliğine Dayalı Olmayan Davranışlar
Yaygın ve Paylaşılan Olaylar	Gizlilik/Öngörü Eksikliği
Kişiler Arası İlişkiler Açıktır	Kişiler Arası İlişkiler Belirsizdir
Sağlıklı İşletme	İşletmede Kusurlar
Ara Sıra Çatışma ve Karşı Karşıya Gelme Söz Konusudur	Uzun Süren Sistemik ve Etik Olmayan Davranışlar Mevcuttur
Açık ve Dürüst Stratejiler	Belirsiz Stratejiler
Açık Çatışma ve Tartışma	Gizli Eylemler ve Çatışmayı Reddetme
Doğrudan İletişim	İma Yollu ve Baştan Savma İletişim

Kaynak : (Cassitto, 2003: 15; www.unicam.it/ssdici, 2005)

Özetlemek gerekirse, çatışma işletmede mobbingin oluşumunu tetikleyen iki önemli unsurdan birisidir.

1.3.3. Cinsel Taciz (Sexual Harassment)

İş yaşamında gerçekleşen cinsel taciz ve mobbing yaşantıları, birer travma deneyimi olarak, çalışanlarda kaygı, suçluluk, stres, depresyon ve öfke gibi olumsuz duygulanımlar yaratan önemli etmenlerdir. Özellikle gelenekçi sosyo kültürel değer yargılarının, kıskançlığın, güçlü olma ya da görünme kaygısının, saldırgan davranma

eğiliminin, kişisel yetersizlik duygusunun ve psikopatolojik düzeyde var olan rekabet duygularının körüklediği bu davranış örüntüleri, günümüz iş dünyasında sıklıkla görülmeye başlanan ve gerek işletmenin işleyişi gerekse çalışan açısından önemli sorunlar doğuran yaşantılardır (Solmuş, 2005a: 2).

Cinsel taciz mobbingin bir belirtisi olarak ya da ayrı bir problem olarak dikkate alınabilir. Cinsel taciz, cinselliğin baskı aracı olarak kullanıldığı mobbing türü olarak dikkate alınmıştır. Mobbing olarak adlandırılan çoğu negatif davranışın uzun süren ve ısrarlı yapısının tersine, iş ortamındaki cinsel içeriği olan tek bir negatif davranış cinsel taciz olarak dikkate alınabilir (Vartia, 2001).

İşyerinde, cinsellik içeren ifadeler/imalar, istenmeyen fiziksel dokunuşlar, genellikle kadın olan tarafın reddetmesine rağmen devam eden ısrarlı flört teklifleri, cinsel temalar içeren fıkralar ya da dokunarak yapılan el hareketleri, fiziksel baskı, zorlama ya da içinde pornografik içerikli fıkra veya resimlerin yer aldığı herhangi bir mesaj gibi davranışlar en sık rastlanan cinsel taciz davranışlarıdır.

Mobbing daha önce de değinildiği gibi beş farklı grupta değerlendirilebilecek davranış örüntüleri içerirken, cinsel taciz tek bir grupta toplanabilecek davranışları kapsar. Yapılan cinsel içerikli bir davranışın mobbing sayılabilmesi için onun belli bir süre (ki bu en az altı ay olarak kabul edilir) yapıyor olmasını gerektirir ayrıca karşı tarafın daha güçsüz, isteksiz olması ve davranışın ısrarlı bir şekilde yapıyor olması gerekir. Cinsel tacizde ise süreyle ilgili bir ölçüt yoktur. Tek bir defaya mahsus olarak yapılan bir davranış cinsel taciz olarak kabul edilir.

Mobbing ve cinsel taciz arasında belli açılardan ortak yönler vardır. Her ikisi de entrika, zulmetme, hakaret ve tehditlere yol açar ve psikososyal strese neden olur. Her iki olgu da işgörenlerin saygı ve şerefine olumsuz etkileyecek davranışları yansıtır. Fakat cinsel taciz iki farklı cinsin eşit olmayan ilişkisini içerirken, mobbingde, erkek ve kadın arasında belirgin bir güç farklılığı gözlenmez. Bu önemli farka rağmen, cinsel taciz mobbing davranışlarının bir alt kategorisi olarak ele alınır (Zippel, 2004).

İşyeri mobbingi ile cinsel taciz arasında belirgin bir fark yoktur. Biri diğzerinin öğelerini içerir. Simpson and Cohen (2004) cinsel tacizle mobbingin örtüştüğünü, her ikisinin de zarar verici güç içerdiğini ifade etmişlerdir. Cinsel tacizde cinsiyete dayalı bir güç,

mobbingde ise işletmedeki pozisyonundan kaynaklanan bir güç söz konusudur (akt. Cox, 2004: 16).

Sonuçları itibariyle de iki terim benzerlik gösterir. Gerek mobbing gerekse taciz çalışanların iş yaşantısını olumsuz etkiler. Her ikisi de çalışanın işe devam edip etmeyeceğini, işe devamsızlığını, iş performansını, stres düzeyini, verimliliğini olumsuz etkileyecek sindirici, düşmanca ve saldırgan eğilimler taşıyan ve olumsuz iş ortamı yaratan davranış şekilleridir.

1.3.4. Stres (Stress)

Çağın hastalığı olarak adlandırılan stresin tanımını yapmak oldukça güçtür. Stres çağdaş insanın yaşamını karartan bir hastalıktır. Stres kısaca; bireyin kişisel benlik duygusunu, başarı duygusunu, etkililiğini ve onun profesyonel rolünde başarılı olmasını sınırlandıran, bireyin kendinden, işletmeden ve toplumdaki gelen güçler bütünü olarak tanımlanabilir (Balcı, 2000: 2).

Stres işletmelerde gerek yönetici davranışını, gerekse işgören davranışını olumsuz yönde etkilemekte, işletmenin verimsiz ve çalışan bireyin mutsuz olmasına neden olmaktadır (Pehlivan, 2000).

Bir işletmedeki tüm çalışanları etkileyen stres, bireylerin bedensel, zihinsel ve duygusal yapılarına etki eden zorlayıcı bir durumdur ve aşırı düzeyde olduğunda, bireylerin çevre ile başa çıkabilme yeteneğini de tehdit etmekte bu da çalışanların sağlık ve performanslarını çok olumsuz etkilemektedir.

İşletmeye özgü stres kaynakları arasında, iş arkadaşları arasında çatışma, yöneticilerle çatışma, iş doyumsuzluğu, zaman baskısı, işteki sorumlulukların fazlalığı, iş beklentilerinin belirsizliği gibi nedenler vardır.

Önemsizlik, dostluk davranışı içinde olmama, sevgi sıcaklığının bulunmaması gerilim duygularına yol açar. İşyeri ortamında zor durumlarda destek görülmemesi, barışçıl olmayan yarışmacılık, rekabet kaygılarının paylaşılmaması stres kaynağı olmaktadır (Tarhan, 2004: 99).

Stresin ölçülebilir zararları: hastalık, erken emeklilik, iş kazası, işe gelmemek ve sağlık sigortası masraflarıdır. Stresin ölçülemeyen zararları ise verim düşmesi, zaman kaybı,

yanlış karar alma, yönetim etkisizliği, kişiler arası ilişkilerde gerginlik, kaza riski, performans düşüklüğü gibi sonuçlardır (Tarhan, 2004: 21).

Earnshaw ve Cooper (1996) Birleşik Krallık'taki istihdamın stres bağlantılı yasal davalarının üçte birinin aslında işyerindeki mobbingin bir sonucu olduğunu ifade etmişlerdir. Birleşik Krallık Sağlık ve Güvenlik Müdürlüğü, işyerinde stresin maliyetinin 4,5 milyar sterlin olduğunu açıklamıştır (akt. Rayner and Hoel, 1997: 187).

İşyerindeki stres bağlantılı şikâyetlerin % 30-50'sinin mobbingle bağlantılı olduğu saptanmıştır. Mobbing, mobbing mağdurunun akıl sağlığına cinsel tacizden daha fazla zarar verir. Mobbing kendine güveni, mesleki yeterliği ve kişiliği erozyona uğratarak mağdurun depresyona sürüklenmesine neden olur. Fields tarafından yapılan bir çalışmada mağdurların % 39'unun depresyon geçirdiği tespit edilmiştir (Fields, www.nfp.etxahec.org, 2005).

İngiltere'de ve Galler'de 183.000 kişinin işleri nedeniyle stres ya da depresyona girerek acı çektiğini, ya da var olan stres ve depresyon belirtilerinin daha da yoğunlaştığı ifade edilmektedir.

Strese alkolle karşılık verme alışkanlığı olan İngiliz toplumunda, alkole bağlı hastalıkların yıllık maliyetinin 1,7 milyar sterlin olduğu Birleşik Krallık Sanayi Konfederasyonu (The Confederation of British Industry=CBI) verilerinde belirtilmektedir. CBI verilerine göre stres bağlantılı hastalık nedeniyle devamsızlığın işgörenlere ortalama maliyeti her bir işgören için 530–545 sterlin arasındadır (www.bullyonline.org, 2005).

Avrupa Yaşam ve Çalışma Şartlarını Geliştirme Vakfı'nın yaptığı büyük bir araştırmada ankete cevap veren 21.500 kişinin % 9'unun mobbing davranışıyla karşılaştığı bulunmuştur. Bu sonuç Avrupa'daki işgücüne genelleştirilirse yaklaşık 15 milyon işgörenin işyerinde sistematik bir şekilde devam eden mobbing davranışıyla yüz yüze kaldığı ortaya çıkmaktadır. Hem mobbinge maruz kalan hem de seyirci durumunda olanların sistematik mobbing nedeniyle çeşitli hastalıklara maruz kaldıkları, iş memnuniyetlerinde azalma olduğu, işe devamsızlık ve işgücü devrinde artışlar olduğu yapılan araştırmalarda saptanmıştır (De Dreu ve diğerleri, 2004: 13).

Mobbing ve stres arasında sebebi ve etkileri açısından bir ilişki vardır. Bir kere geliştiğinde mobbing stresi etkiler, tersini düşündüğümüzde de stres gelişmiş ise o da mobbingin etkilerini artırır. Konuyla ilgili ilginç bir hipotez geliştirilmiştir. Bu hipoteze göre stresli insanlar hem bireysel hem de grup olarak, mobbing uygulayıcısı olma eğilimi taşırlar ve diğerlerine karşı zulmedici davranışlar geliştirirler.

Stres ve mobbing kavramlarının her ikisinin de sonuçları itibariyle ortak yanları vardır. Her ikisi de işgörenin uyumunu zorlaştırır, uyum sorunlarına eşlik eder, performansını ve verimini düşürür, işletmeye ve işe bağlılığını azaltır, kişinin mutsuz olmasına neden olur, sağlığını olumsuz etkiler.

Mobbing diğer bütün stres faktörlerini tetikleyen bir unsur olarak algılanabilir. Mobbing, işyerinde mobbing uygulanan kişiyi zayıflatan, güçsüzleştiren hemen hemen tek kaynaktır (Westhues, 2002: 330-36).

1.3.5. Şiddet (Violence)

Dünya Sağlık Örgütü, şiddeti; “Kişinin kendisine ya da başka birisine, bir gruba ya da topluma karşı fiziksel gücünü istemli olarak kullanması ya da tehdit etmesi ve bunun sonucunda yaralanma, ölüm, psikolojik zarar görme, gelişiminin olumsuz etkilenmesi ya da tükenme durumunun ortaya çıkabilmesi” olarak tanımlamaktadır.

Avrupa Komisyonu tarafından “işyerinde şiddet”; “işle ilgili durumlarda ya da ev ile iş arasında açık ya da dolaylı olarak güvenlik ve sağlığı olumsuz etkileyen, çalışanın suiistimalini, tehdit edilmesini ya da saldırıyı içeren kazalar” olarak tanımlanmaktadır (www.ilo.org, 2005).

İşyerinde şiddeti tanımlamak oldukça zordur. Çünkü işyerinde şiddetin çok geniş bir kapsamı vardır. Bazı insanlar şiddet kelimesini duyduğu zaman, bunun otomatik olarak fiziki bir saldırı anlamına geldiğini varsayarlar. Sorunun böyle bir tarafı olmasına rağmen asıl önemli olan, işyerinde mağdur olan bireylerin, ruhsal sağlığına ilişkin derin sonuçlar doğuran sinsi ve gizli şiddet biçimleri üzerindedir. Manevi sıkıntıya maruz bırakma, insafsızca davranışlar, taciz ve tehditler, işyerinde şiddetin almış olduğu yeni biçimler arasındadır. Mobbing, mağdurun fiziki, zihinsel, ruhsal, ahlaki ve toplumsal gelişimine zarar veren ve şiddet tanımının içinde yer alan bir olgudur (Olsen, 2005: 55-56).

İş yerinde şiddet günümüzde karşılaşılan en önemli problemlerinden biridir. İşyerinde şiddetle karşılaşan bireylerde ölümcül yaralanmalar, iş gücü kayıpları, maddi ve manevi zararlar görülmektedir. Sonuç olarak iş yerinde şiddeti, “çalışanların üretimini ya da güvenliğini negatif etkileyen iş ya da iş çevresi ile ilgili bir sorun” olarak tanımlanabilir.

İşyeri mobbingi işyeri şiddetinin çok hızla büyüyen şekillerinden biridir. Mobbing kin, acımasızlık, kötü niyet, küçük düşürme gibi davranışların kullanıldığı hakaret dolu davranışları içerir. Mobbing uygulayıcısı, bir bireye ya da bir grup işgörene bu tarz davranışları sergileyerek, aslında yaptığı işi daha iyi yapma potansiyeli olan işgörelere bağırarak iş yaptırarak, kendi yaptığı şeylerin doğru olduğu konusunda ısrar ederek ya da işi işgörelere devretmeyi reddederek işgörelenin hayatını zorlaştırır. Çünkü mobbing uygulayıcısı kendisinden başka hiç kimseye güvenilmeyeceğini düşünür ve diğerlerini ısrarla eleştirerek ya da fazla yetenekli olduklarını düşündüğü için sorumluluklarını kaldırarak onları cezalandırır (Chappell and Di Martino, 1998).

Şiddette kişinin karşısındakine duyduğu öfkeyi kişiye daha ziyade fiziksel zarar verme şeklinde ortaya çıkarma durumu söz konusu iken, mobbing daha ziyade kişinin hedef aldığı bireyi yıpratmak, işletme dışına itmek için uyguladığı sofistike davranışları kapsar. Mobbingde karşıdaki kişiye fiziksel zarar verme nadiren ratlanan bir durumken, şiddette kasıtlı olarak ciddi fiziksel zarar verme söz konusudur.

1.4. Mobbing Sürecinin Aşamaları

Mobbing sürecinin anlaşılabilmesi açısından öncelikle işyerinde görülen ve mobbingin habercisi olan davranışların tespit edilmesi gerekmektedir. Mobbing süresince görülen davranışlar, tek tek ele alındığında, bazıları tamamen negatif olarak görülebilmesine ve bazen de kabul edilemez olarak algılanmasına rağmen; bazıları ise, sadece normal etkileşim davranışları olarak değerlendirilebilir. Hatta bu davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içinde tekrarlanırsa anlamları değişir, tehlikeli bir silaha dönüşür. Çoğu zaman bu davranışlar bir mobbing olayının ortaya çıkışını tetikler ve kasıtlı taciz davranışı şeklini alır. Mobbing işyerindeki anormal ya da anti sosyal davranışların alt sınıfları olarak da sınıflandırılabilir.

Alman ve İsveçli uzmanlar mobbingi karakterize edecek aşamaları oluşturmaya çalıştılar. Bunların içinden en bilineni Leymann'ın 5 aşamadan oluşan modelidir. Bu model, İsveç ve Alman gerçeklerine göre uygulanan mobbingin aşamalarını yansıtır.

Leymann mobbing sürecini beş aşamada açıklamıştır. Bunlar kısaca özetlenebilir (Tınaz, 2006: 53-56);

1. Aşama: Çatışma: Bu aşamada çatışma olarak tanımlanan, tetikleyici kritik bir olayın ortaya çıkması söz konusudur. Bu yüzden zaman zaman mobbing tırmanmış bir çatışma gibi algılanabilir. Bu aşamada süreç, henüz mobbing niteliğinde değildir. Ancak sergilenen davranış, kısa bir süre içinde, mobbing davranışına dönüşebilir. Bu aşamada mağdur, herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir.

2. Aşama: Saldırgan Eylemler: Mobbing sürecinde ortaya çıkan davranışların tümü, kişiyi işyerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar değildir. Psikolojik baskı oluşturan davranışlar, hemen hemen her gün ve uzun bir süre düşmanca bir amaçla devam ederse; normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilebilir. Bu davranışlar, zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiyi, grup içinde yalnız bırakıp cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilir. Saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğinin belirtileri olabilir.

3. Aşama: İşletme Yönteminin Devreye Girmesi: Yönetim, sürecin ikinci aşamasında doğrudan doğruya yer almamışsa da bir önceki aşamada ortaya çıkan duruma önyargıyla yaklaşabilir. Olayları yanlış yargılayıp suçu, yalnız bırakılan mobbing mağdurunda bulma ve problemi başından atma eğilimi gösterebilir. Bu noktada yönetim, negatif döngü içindeki yerini almış olur. Bireyin çalışma arkadaşları ve yönetim, bireyin işi ile ilgili temel nitelikleri yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar yapmaya başlarlar. Bu aşamada yönetim, özellikle üzerinde taşıdığı “çalışma ortamının psikolojik kontrolü” sorumluluğunu benimsemez ve mobbing süreci içindeki yerini alarak mobbing döngüsüne katılmış olur.

4. Aşama: Yanlış Yakıştırmalar veya Tanılarla Damgalanma: Mobbing mağduru, mobbing nedeniyle karşılaştığı sorunları çözebilmek için psikolog ya da psikiyatrinden destek almaya çalışırsa ve diğerleri bu durumdan haberdarsa özellikle yeterli eğitimden yoksun kişilerin çalıştığı iş yerlerinde kişinin durumu hakkında geliştirilen yanlış yorumlar daha da artarak mağdur üzerindeki psikolojik baskının daha da artmasına neden olur. Bu aşama özel önem taşır. Çünkü bu yanlış yorumlar sonucunda mobbing

mağdurları “zor insan”, “paranoyak kişilik”, veya “akıl hastası” olarak damgalanırlar. Yönetimin yanlış yargısı ve mobbinge ilgili yeterli bilgileri olmayan sağlık uzmanlarının yanlış tanıları, bu negatif döngüyü hızlandırır. Kişi, iyileşmek amacıyla çeşitli merkezlere başvurabilir. Ancak aldığı destek veya yardımdan faydalanmasını sağlayıcı bir ortam yaratmak yerine, uzun süreli hastalık izinleri ile çalışma yaşamından uzaklaştırılmaya çalışılır. Bu aşamanın sonunda çoğunlukla işten çıkarılma veya zorunlu istifa vardır.

5. Aşama: İşine Son Verilmesi: İşyerinden uzaklaştırıldıktan sonra kişiye inanılması veya inanılmak istenmemesi, başka bir deyişle, kişinin iş yaşamından uzaklaşmasına neden olan olaylarla ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi sonucunda, kişinin yaşadığı duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar daha da yoğunlaşarak devam eder. Mobbing süreci sonunda işyerinden uzaklaştırılan kişi sarsıntı yaşar ve Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) görülür.

Leymann’ın bu beş aşamalı mobbing sürecinin, birçok Avrupa ülkesindeki işyerlerinde yaşanan mobbing sürecini tanımlar nitelikte olduğu belirtilmektedir.

Ancak İtalya’da Harald Ege, İtalyan kültürünün farklılığını göz önünde bulundurarak, Leymann’ın 5 aşamalı modelini genişletmiş ve 6 aşamalı İtalyan modelini geliştirmiştir. Harald Ege, mobbing için gerekli bir ön aşama olarak adlandırdığı sıfıncı aşamayı (Zero Condition) bu modelin başlangıcı olarak nitelendirmiştir. Bu ön aşamada henüz ortada herhangi bir mobbing belirtisi yoktur. Ancak sıfıncı aşama mobbingin oluşması için zorunludur. Ayrıca işyerlerinde olağan, sıradan, kabul edilebilir çatışmaları da barındıran bir özellik taşıyan sıfıncı aşamanın İtalyan ve Akdeniz kültürünün doğasında bulunduğunu da ifade etmiştir.

Harald Ege mobbing olgusunun çok karmaşık olduğunu, farklı şekillerde ortaya çıktığını ve mobbing uygulayıcılarının kendi kurallarına göre davrandığını ifade eder. Bu olguda çelişkili bir durum olduğundan bahseder. Bu çelişki mobbing mağdurunun her zaman rakibinden/düşmanından daha düşük pozisyonda olmasıdır. Aşağı pozisyonda bulunma gücü, zekâyı ya da kültürü temsil etmez ancak işletmedeki statüyü ifade eder. Mobbingin uzun süreli etkisiyle acı çeken mobbing mağduru, yavaş yavaş işletmedeki pozisyonunu kaybeder. Örneğin; işyerindeki etkisini, diğerlerinin saygısını,

karar verme gücünü, sağlığını, özgüvenini, arkadaşlarını, işe karşı coşkunu, itibarını ve kendisini tümüyle kaybeder (www.cecil.com, 2005).

Harald Ege'ye göre mobbing süreci aşağıdaki aşamaları kapsar:

0. Aşama: Zero Condition: Daha öncede söylendiği gibi bu ön aşama Kuzey Avrupa'da değil genellikle sadece İtalya gibi Akdeniz kültürüne sahip ülkelerde görülür. Psikolojik, normal ve kabul edilebilir çatışmalar bu aşama yer alır. Psikolojik çatışma mobbing değildir, fakat mobbingin gelişmesi için uygun bir zemin hazırlar; genelleştirilmiş bir çatışmadır ve belirli bir mağdur yoktur herkesin herkese karşı gösterdiği bir çatışma şeklidir. Zarar verici bir amaç yoktur. Sadece diğerlerinin önüne geçebilme amacı taşır.

1. Aşama: Maksatlı Çatışma: Bu mobbingin birinci aşamasıdır ve hedefi olan bir çatışmadır. Birinci aşamada mağdur ya da mağdur adayı belirlenir ve genel çatışmalara bir yön verilir. Çatışmalar sadece işle ilgili değil, aynı zamanda özel durumları da kapsar.

2. Aşama: Mobbingin Başlangıcı: Mobbingin başlangıcıdır. Mobbing uygulayıcısının saldırıları henüz psiko-somatik semptomlara neden olmaz fakat huzursuzluk ve üzüntü duyguları gelişen mağdur, kötüye giden ilişkilere anlam veremez ve niçin böyle şeyler oluyor sorularını kendisine sormaya başlar. Fakat olayları anlamlandıramaz.

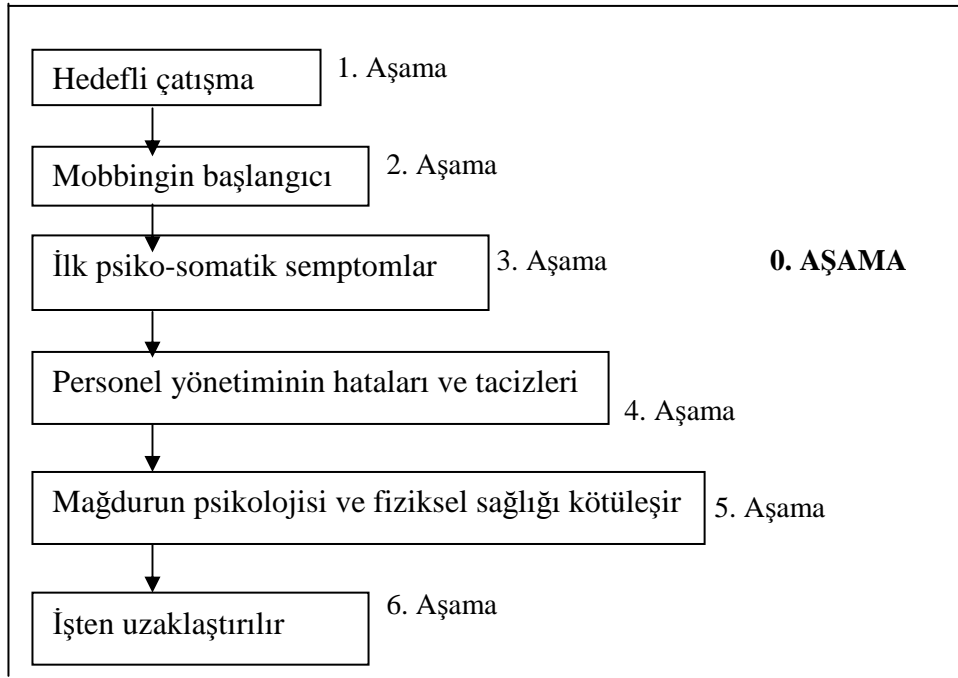
3. Aşama: İlk Psiko-somatik Belirtiler: Mobbing mağdurunda ilk psiko-somatik semptomlar belirir. Mağdurda sağlık problemleri ortaya çıkmaya başlar ve bu durum uzun süre devam eder. İlk semptomlar, emin olamama (kararsızlık) ve yeme problemleridir.

4. Aşama: Hatalar ve Personel Yönetiminin Tacizleri: Mobbing açık bir hal alır ve sıklıkla mağdurun hata oranı artar ve bunlar personel yönetiminin tacizleriyle daha da yoğunlaşır. Mağdurun hesap hataları da sıklaşır. Bir önceki aşamada mobbing mağdurunda ortaya çıkan sağlık problemleri bu aşamada mağdurun işyerinde yaşadığı sıkıntılar nedeniyle işe devamsızlık yapmasına neden olur. Bu davranışların sıklığı ise personel yönetiminin mağdura şüpheyle yaklaşmasına neden olur.

5. Aşama: Mağdurun Psiko-fiziksel Sağlığı Ciddi Şekilde Kötüleşir: Mağdurun psiko-fiziksel ve ruhsal sağlığı daha da kötüleşir. Mağdur ümitsizdir, gerçek bir depresyon geçirir, sinir hapları kullanmaya başlar ve etkisi çok fazla olmayan terapilere gider ancak problem hala mevcuttur ve gittikçe kötüleşmektedir. İş ortamındaki problemler daha da kötü bir hal almıştır. Personel yönetimi bu problemleri çözmede yetersiz kalır çünkü hala mobbing olgusunun ve mobbingin özelliklerinin farkında değildirler. Bu nedenle mağdur için tehlikeli önlemler alırlar. Sonunda mağdur her şeyin sorumlusu olarak algılanır ve mağdur daha da kötü depresyona girer.

6. Aşama: İş Hayatından Dışlanma: Mağdur iş hayatından uzaklaştırılır. Bu en kötü aşamadır ve mağdur erken emekliliğe ayrılarak, kovularak ya da istifaya zorlanarak görevinden alınır. Mağdur travma bozukluğuna bağlı olarak intihar edebilir, obsesif bir tutku geliştirebilir, mobbing uygulayıcısına düşmanlık geliştirebilir. Bu aşamaları kısaca şekil 1’de özetleyecek olursak;

Şekil 1: İtalyan Mobbing Modeli



Kaynak: (Ferrari, 2004: 8; Ege, 1997)

Bir işletme ortamında mobbing meydana geldiğinde iş ünitesindeki diğer üyelerin davranışları da önemli bir yer teşkil eder. Kızılsan bir süreç olarak tanımlanabilen mobbingin şekli zaman geçtikçe daha da ciddi bir hal alır ve ayrıca bu süreç doğal olarak algılanır.

Bir mobbing sürecinin kızışması dört ayrı aşamadan oluşur. Birinci aşamada; olay kritik bir olayı tetikleyen bir çatışmayla başlar. İkinci aşamada; farklı negatif davranışlar, mobbing, damgalama ve suçlamayı içerir. Bu aşama bir günah keçisi olma sürecidir. Bu aşamada, çevre tarafından bilgi edinme engellenir ya da olay bir bireye yansıtıldığında genellikle bu kişi işyerinde mobbing mağduru olur ve böylelikle iş ünitesi ve işletmedeki üyelerin bir günah keçisi bulma ihtiyaçları doyurulmuş olur ve böylece bu kişiler amaçlarına ulaşmış olur.

Yönetimin adımları üçüncü aşamadır. İkinci aşamada mağdurun damgalanması onun üçüncü aşamada kolayca kabahatli olarak görülmesine yol açar. Mağdurun onurunu kırarak, mobbing uygulayıcıları kendi davranışlarını haklı çıkarırlar ve kendilerini suçlu hissetmekten kurtulurlar. Üçüncü aşama aslında sürecin son aşamasıdır. Bu aşamada mobbing açıkça tehditler şeklinde yapılır ve hem fiziksel hem de psikolojik şiddet kullanılır. Mağdurun özel hayatına saldırılar yapılır örneğin; üstü kapalı olarak onun aklen hasta olduğunun söylenmesi bu son aşamada kullanılan metotlardandır. Son olarak, dördüncü aşamada mağdur işini bırakmaya yani işyerini terk etmeye zorlanır kısaca mağdurun göreceği tutum kovulmadır.

Kızışan mobbing süreci ayrıca çatışmaların kişiselleştirilmesi, aynı zamanda da mobbingin kolektif doğası olarak da görülür. Süreç dolaylı, önlenmesi zor olumsuz davranışlarla (örneğin, dedikodu, kötü niyetli ya da sahte hikâyelerle) başlar. Bu bir süre devam ettiğinde durum değişmeye başlar. Mobbing daha sonra daha açık bir şekilde yapılmaya başlanır ve mağdur ya izole edilir ya da kendisiyle alay edilir. İş arkadaşları yavaş yavaş yaşanan çatışmanın mağdurun kişiliğinin ya da davranışlarının bir sonucu olduğunu düşünmeye başlar. Mağdur artık diğerleri gibi aynı saygıyı göremez, bu durum onun kendi hatası gibi görülür ve olumsuz davranışları görmeyi hak ettiği düşünülür. Mobbingin ortak kolektif doğası bu süreci mümkün kılar.

Mobbing sürecinin temel özelliklerinden biri mağdurun problemi çözmek için çok az bir şey yapabileceğidir ve zaman geçtikçe mağdur damgalanır. İş grubundaki diğer üyelerin gözünde o problem olarak görülür. Damgalanma, mobbing davranışları ve onların artan sıklığı ve şiddetinin etkileri mağdurun daha da güçsüzleşip kendi günlük görevleriyle başa çıkamamasına ve işinde gereken işbirliğini sağlayamamasına neden olur ve bu da onun saldırıya daha açık olmasına ve hedef olmayı hak eder konuma gelmesine yol açar.

İş ünitesindeki tüm üyelerin rolü bu tarz kızışan mobbing sürecinde çok önemlidir. Onlar kızışmayı bir aşamada durdurabilirler fakat grup baskısı ve kendini koruma ve bir sonraki mağdur olma korkusu gibi nedenlerden dolayı, mağduru desteklemezler ya da mobbing uygulayıcısına karşı koyamazlar.

1.5. Mobbing Davranışları Tipolojisi

Mobbing bir veya birkaç seçilmiş mağdura karşı hedef alınmıştır. Avrupa'da yapılan çoğu araştırmada, özellikle İskandinavya'da ve Almanya'da seçilmiş ve damgalanmış belirli bir mağdur mobbing kavramının anahtar ögesini oluşturur (Einarsen, 2003).

Mobbing vakaları, bazı araştırmacılar tarafından iki gruba ayrılmıştır. Birincisi, münakaşalı mobbingdir. Bu tarz mobbingin, ilk başlangıçtaki durumu ve tetikleyici mobbing faktörünün sıklıkla iş-bağlantılı olduğu düşünülür ve yüksek oranda artan kişiler arası çatışmaların sonucu olarak ortaya çıkan durumları kapsadığı düşünülür. İkincisi, yırtıcı mobbingdir. Bu tarz mobbing, mobbing mağdurunun mobbing uygulayıcısının olumsuz davranışlarını kışkırtacak bireysel herhangi bir şey yapmadığının sanıldığı durumları kapsar. Bu durumlarda, mobbing mağduru belli bir grubun vekili olarak mobbinge maruz kalabilir veya mobbing uygulayıcısının güç gösterisinde bulunduğu bir durumda kazayla yer almış olabilir. Yırtıcı mobbing örnekleri erkek egemen iş ortamlarındaki ilk kadına, işe yeni başlayan birine ve aynı işe başvuran bir rakip tarafından yapılan mobbingi içerir (Vartia, 2003: 12).

Mobbing sürecinde genellikle meydana gelen davranışları (örneğin; dedikodu ya da iş arkadaşlarını suçlamak gibi) ayrı ayrı davranışlar olarak ele alındıklarında önemi az gibi görülebilir, ancak bu davranışları daha büyük davranışlar bütününe bir parçası olarak meydana geldiği düşünüldüğünde mağdur üzerinde ciddi sonuçlara neden olabileceği gerçeğiyle yüz yüze gelinmektedir.

Mobbing davranışlarını belirleyen farklı faktörler Ashforth tarafından altı grupta toplanmıştır. Bunlar; keyfi ve kendiliğinden gelişme, astları küçümsemek, saygı yoksunluğu, çatışmaları çözümlenme tarzında zor kullanma şeklinin benimsenmesi, inisiyatif kullanma cesaretini kırma ve beklenmedik cezalardır. Vartia da mobbing davranışlarını altı grupta toplamıştır. Bunlar; iftira, sosyal izalasyon, birine çok az ya da çok basit görev vermek, tehdit ya da eleştiri, fiziksel şiddet ya da şiddet tehdidi ve mağdurun zihinsel sağlığıyla ilgili üstü kapalı olumsuz sözlerdir. Nield ise mobbing

davranışlarını yedi grupta toplamıştır. Bunlar; bir kişinin bütünlüğüne saldırmak, izolasyon, doğrudan ve dolaylı eleştiri, belli görevlerde yaptırım uygulamak, tehditler, cinsel taciz ve birinin özel yaşantısına müdahaledir (Zapf ve diğerleri, 1996: 218).

Leymann, 45 ayrı mobbing davranışını tanımladıktan sonra bu davranışları özelliklerine göre 5 farklı grupta toplamıştır. Bu davranışlar literatürde Leymann'ın mobbing tipolojisi olarak yer aldı. Leymann, 1. grupta "iletişim biçimi"yle ilgili davranışları, 2. grupta "sosyal ilişkilere saldırı" 3. grupta "itibara saldırı" 4. grupta "yaşam ve iş kalitesine saldırı"yla ilgili davranışları ve 5. grupta da "doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar"ı ele aldı.

Tablo 4. Leymann'ın Mobbing Tipolojisi

I.Grup İletişim Biçimi ve Etkileri	1-Üstünüz tarafından kendinizi ifade etme fırsatınız sınırlanır, 2-Sürekli sözünüz kesilir, 3-Meslektaşlarınızca kendinizi ifade fırsatınız sınırlanır, 4-Azarlanırsınız ve size yüksek sesle bağırılır, 5-İşinizle ilgili olarak sürekli eleştirilirsiniz, 6-Özel yaşamınız sürekli eleştirilir, 7-Telefonla rahatsız edilirsiniz, 8-Sözlü olarak tehdit alırsınız, 9-Tehdit mektubu alırsınız, 10-Sizinle jestler ve bakışlar yoluyla diyalog kurulmaz 11-Sizinle ima yoluyla ilişki kurmaktan kaçınırlar.
II.Grup Sosyal İlişkilere Saldırı	1-İnsanlar sizinle konuşmaz, 2-Kimseyle konuşturulmaz ve başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılırsınız, 3-Diğer çalışanlardan izole edilirsiniz, 4-Diğerlerinin sizinle konuşması yasaklanır, 5-Size, ortamda yokmuşunuz gibi davranılır.

Tablo 4'ün devamı

III. Grup İtibara Saldırı	<ol style="list-style-type: none">1-Arkanızdan kötü konuşulur,2-Asılsız dedikodu çıkarılır,3-Alaya alınırsınız,4-Akıl hastasıymış gibi davranılırsınız,5-Psikiyatrik değerlendirme geçirmeniz istenir,6-Herhangi bir özrünüzle alay edilir,7-El kol hareketleriniz, yürüyüşünüz, sesiniz taklit edilerek alaya alınırsınız,8-Politik ve dini inançlarınızla alay edilir,9-Özel yaşamınızla alay edilir,10-Milliyetinizle alay edilir,11-Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanırsınız,12-Çaba ve başarınız haksız bir şekilde değerlendirilir,13-Kararlarınız sürekli sorgulanır,14-Küçük düşürücü isimlerle çağırılırsınız,15-Cinsel imalarda bulunulur.
IV. Grup Yaşam ve İş Kalitesine Saldırı	<ol style="list-style-type: none">1-Size önemli görevler verilmez,2-Görevleriniz kısıtlanır,3-Anlamsız görevleri yapmanız istenir,4-Yeteneklerinizin altında görevler verilir,5-Sürekli yeni görevler verilir,6-Öz saygınızı etkileyen görevler verilir,7-Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilir,8-Oluşan zararların faturası size çıkarılır,9-İşyerinize ve evinize hasar verilir.
V. Grup Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırı	<ol style="list-style-type: none">1-Fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanırsınız,2-Fiziksel şiddet uygulanır,3-Gözünüzü korkutmak için şiddet uygulanır,4-Fiziksel olarak taciz ediliyorsunuz,5-Cinsel olarak taciz ediliyorsunuz.

Kaynak: Davenport ve diğerleri, 2003: 18-19.

Hem çevresel faktörlerin hem de mobbing mağduru ve mobbing uygulayıcısının kişilik özelliklerinin bir mobbing davranışının başlamasına katkıda bulunduğu sanılmaktadır. Çevresel görüntü yani iş ortamı temel bir faktör olarak iş çevresinin rolünü vurgularken, mobbing mağdurunun kişiliğinin rolüne değişken değer biçilmektedir. Bazı

araştırmacılar çevrenin ve iş koşullarının mobbingin başlıca nedenleri olduğu ve mobbing mağdurunun kişiliğinin ise konuyla ilgisinin olmadığını ifade etmektedirler. Diğer taraftan bazı araştırmacılar ise mobbing mağdurlarının belli başlı bazı özelliklerinin onları mobbinge yatkın hale getirebileceğini ileri sürmüştür. Örgütsel psikolojinin daha geniş perspektifinden bakılacak olursa, mobbing karmaşık, birbirini etkileyen, kızıştıran iş çevresi ve işletmedeki bir süreçtir ve hem mobbing mağduru hem de mobbing uygulayıcısının her ikisinin de kişilik özellikleri, işletmedeki beşeri ve birbirini etkileyen genel özellikler ve iş biriminin diğer üyelerinin işletmedeki rolleri bu olguyu etkileyen faktörlerdir (Vartia, 2003: 12).

İşyeri mobbingi araştırmalarında üç önemli yaklaşım olduğu ifade edilmektedir. Bunlar:

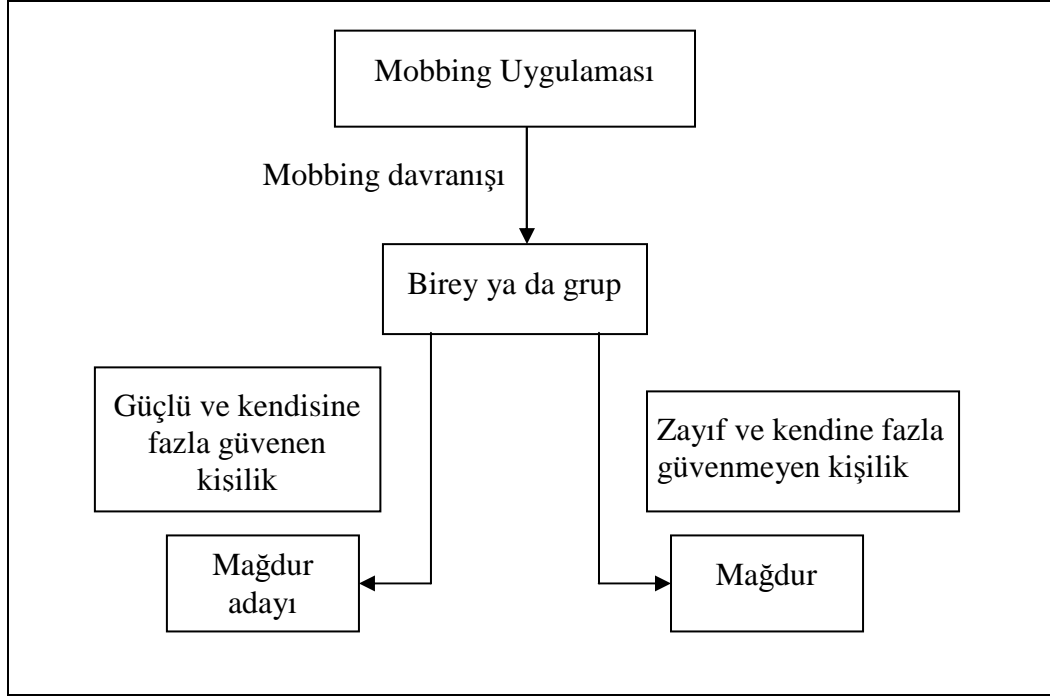
1. Niteliksel ve bireysel açıdan mobbing uygulayıcı ve mobbing mağduru ilişkisindeki dinamikleri, bireyin saldırıya açık olma, mobbing mağduru ya da mobbing uygulayıcısı olma eğilimi terimlerinde bireyin rolünü açıklamaya çalışan yaklaşım,

2. İşyeri mobbinginin yaygınlığının betimsel olarak belgelenmesi yaklaşımı,

3. Birey ve işletme arasındaki etkileşimin incelendiği ve işletmedeki iklimin mobbing kültürünü nasıl teşvik edeceğinin ortaya konmaya çalışıldığı yaklaşımdır (Cox, 2004: 10–11).

1990 yılların başlarında İngiltere’de yapılan mobbing araştırmalarında, Quigg mobbinge maruz kalanların niçin böyle bir süreç yaşadıklarını açıklamak amacıyla onların sadece bireysel özelliklerini dikkate alarak, o yıllarda mobbing sürecine bakış açısını bir şekille açıklamaya çalıştı. Quigg’in yaptığı çalışmanın daha sonraları mobbingin gelişmesini açıklamada yetersiz kaldığı görülmüştür.

Şekil 2: Mobbinge Maruz Kalanları Belirleyen Bireysel Açıklama (Birleşik Krallık, 90'ların Başı)

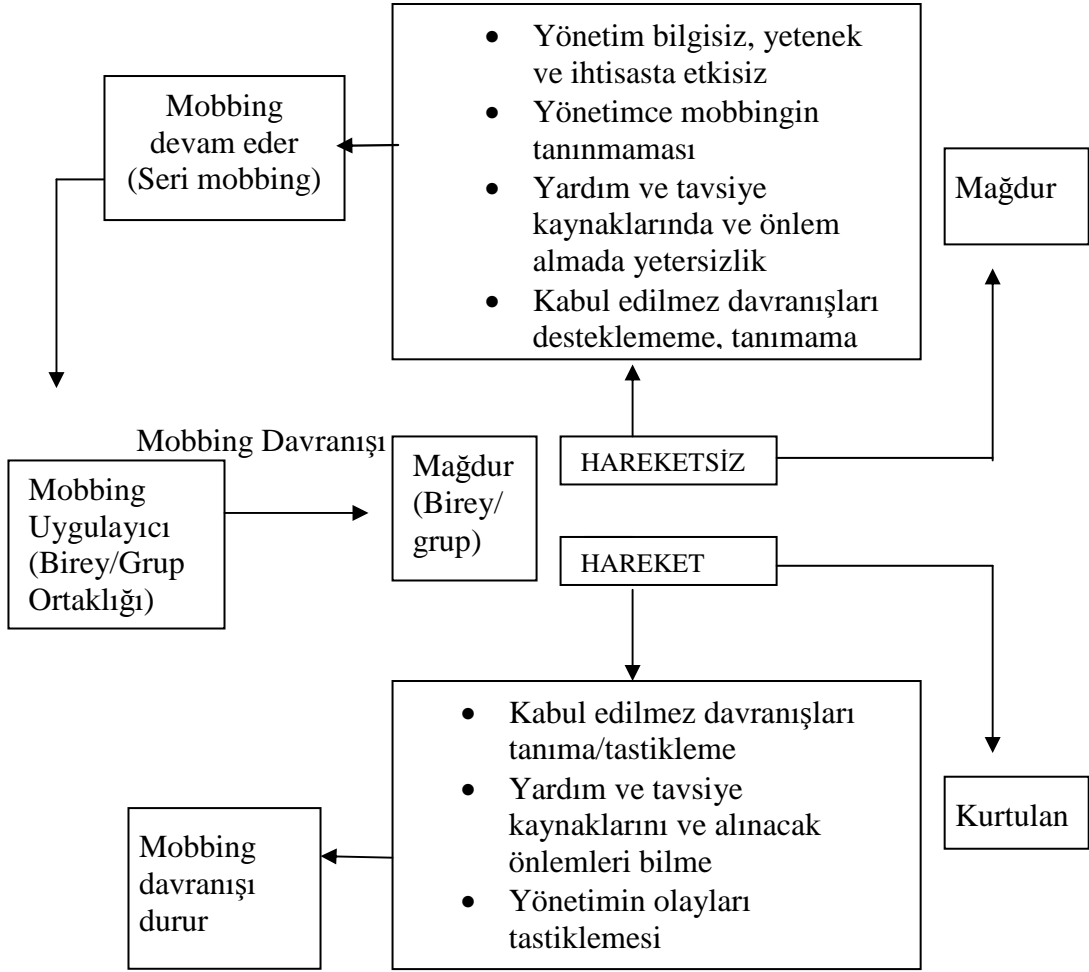


Kaynak: Quigg, 2005, www.neumann.hec.ca

İlerleyen yıllarda mobbinge ilgili yapılan çalışmalarda mobbinge neden olan faktörlerin sadece mobbing mağdurunun bireysel özelliklerinden kaynaklanmadığı, işletmedeki yönetim anlayışının da mobbing sürecinde ve mobbing davranışlarının ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığı tespit edildi. Mobbinge neden olan potansiyel unsurların iş ortamı, mobbing mağdurunun ve mobbing uygulayıcısının bireysel özellikleri ve grup süreçleri olduğu düşünüldü.

Mobbing araştırmalarına devam eden Quigg mobbing sürecini biraz daha farklı bir şekilde ele almaya devam etti. Şekil 3 Quigg'in 2005 yılında geliştirdiği mobbing modelini göstermektedir.

Şekil 3 :Quigg'in 2005 Yılında Geliştirdiği Mobbing Modeli



Kaynak: Quigg, Anne-Marie, The Resonance of Harcelement Moral, Mobbing or Bullying in the Performing Arts Workplace, 2005, www.neumann.hec.ca.

Hoel ve Cooper (2000) işyeri mobbinginin olumsuz yönetim tarzıyla ilgili olduğunu bulmuştur. Otokratik yönetim tarzı, aşırı işyükü ve tatmin edici olmayan ilişkiler ve işletmedeki değişim, personel sayısını azaltma ve fonda kesintiler belli başlı mobbing faktörleridir (akt. Cox, 2004: 11).

Leymann ise mobbingin kökeninin bireyin özelliklerinden ziyade işin kötü içeriğinden ve kötü sosyal çevre gibi işletme faktörlerinden kaynaklandığını ifade etmiştir (Zapf ve diğerleri, 1996: 219).

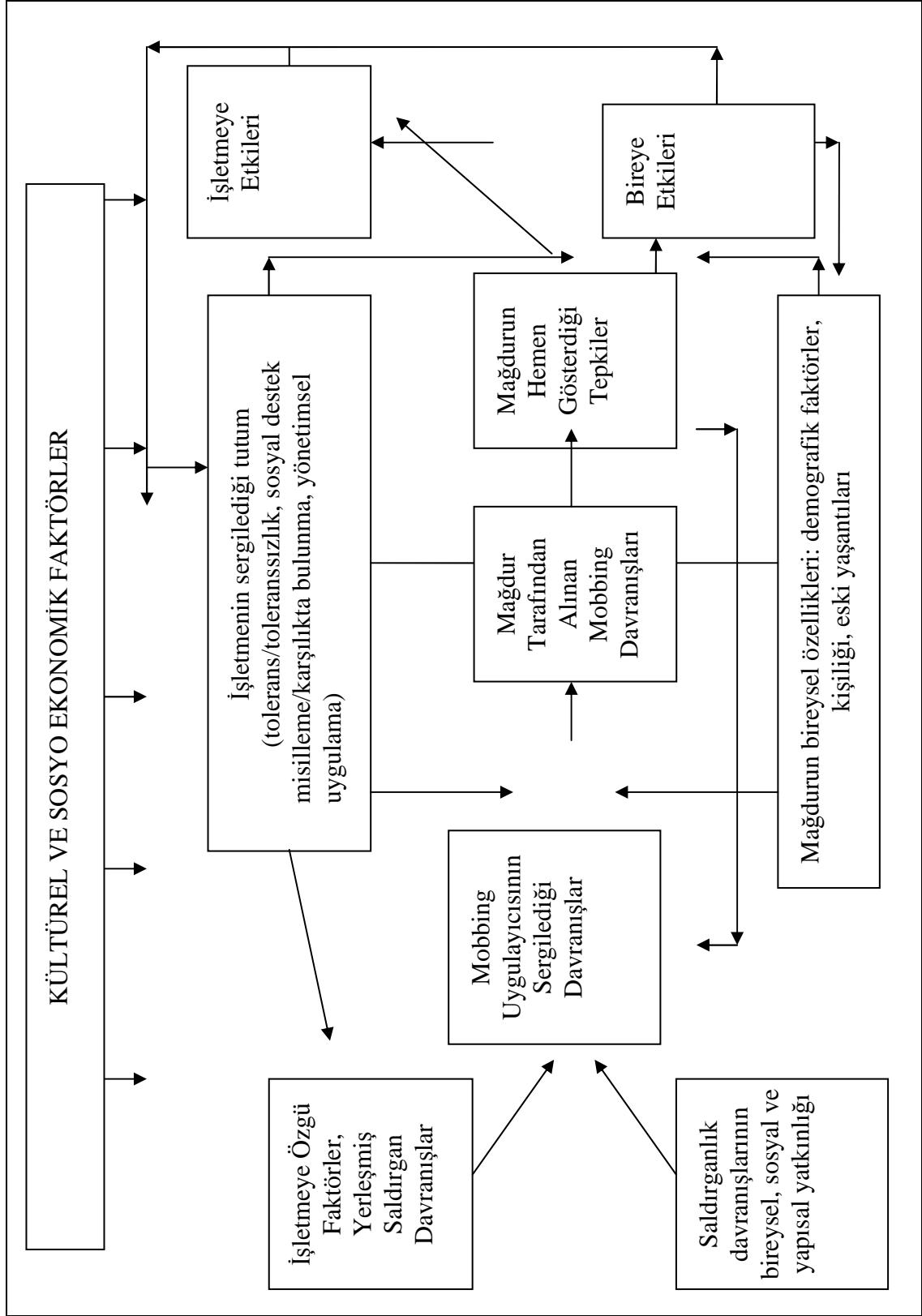
Bazı araştırmacılar ise mobbinge neden olan faktörlerin iş esasına dayalı faktörler olduğunu ifade etmekte ve bunları dört kategoride toplamaktadırlar. Bunlar, işin

yapısındaki değişim/yenilik, iş organizasyonu, işletme kültürü ve liderlik olarak ifade edilmiştir. İşyeri mobbinginin bunların ya da diğer güçlerin bir kombinasyonundan ortaya çıktığı ve farklı olaylarda farklı biçimlerde geliştiği ileri sürülmektedir (Lewis, 2004: 283).

Mobbingi açıklayan dört farklı yaklaşım olmuştur. Öncelikle, bireysel düzeyde açıklamalar örneğin, kişilik, algı ve nitelik süreçleri tartışıldı. Dyadic (ikili) veya grup düzeyindeki faktörlerinin tartışılması bunu takip etti. Üçüncü olarak odaklanılan nokta işletmeye özgü faktörler oldu. Sonra da, mobbingi etkileyebilecek toplumsal (societal) faktörler üzerinde duruldu. Bu yaklaşımla, mobbingi etkileyen işletmeye özgü faktörlerin nasıl diğer seviyedeki faktörleri karmaşık hale getirdiği ve çeşitli düzeylerdeki mobbing sürecini nasıl etkilediği daha iyi anlaşılmıştır. Einarsen ve diğerleri (2003) tüm bu faktörlerin bir arada bulunduğu ve mobbingi etkileyen tüm faktörleri kapsayan bir mobbing modeli geliştirdi.

Einarsen'ın mobbing modeli, kişinin davranışı ya da olayı algılaması ve davranışa verdiği reaksiyonlar gibi daha ılımlı faktörleri de modele ilave etmiştir. Mobbinge maruz kalan kişinin pasif bir alıcı olmadığı, çevresinden farklı şekilde etkilenen aktif bir yorumcu olduğu ifade edilmektedir. Daha da önemlisi, davranışın alıcısının bu etkiye nasıl reaksiyon vereceğiyle ilgili bir tercih yapmak zorunda olduğu da modelde gösterilmektedir (Liefoghe ve Olafsson, 1999: 41).

Şekil 4: Einarsen ve diğerlerinin (2003)'te Geliştirdiği Mobbing Modeli



Kaynak: SALIN, Denise (2003a), Workplace Bullying Among Business Professionals, Prevalence, Organizational Antecedents and Gender Differences, Sayfa:27.

Mobbing terimini tanımlamak için araştırmacıların yöneldiği üç uygulama alanı vardır. Birincisi, işyerinde mobbinge maruz kalmaları sonucu çeşitli travmalar yaşayan insanlarla ilgili araştırmalar yapan araştırmacılar (örneğin; Zapf et al., 1996) vardır. İkinci olarak, kavramı genel işgücünü baz alarak tanımlamaya çalışan araştırmacılar (örneğin; Liefhooghe and Olafsson, 1999) ve son olarak da vaka araştırmaları yapan araştırmacılar (örneğin; Rayner, 1999) vardır. Mobbing tanımları ülkeden ülkeye ve araştırmadan araştırmaya farklılıklar göstermesine rağmen mobbing olarak nitelendirilen olumsuz davranışların süresi ve sıklığı gibi somut konular uluslararası anlaşmalarda kazanılan ilk parametrelerdir (akt. Rayner ve diğerleri, 1999: 12).

1.6. Mobbing Sürecinin Aktörleri

Harald Ege (1996) İtalya'daki çalışmalarında mobbinge neden olan faktörleri üç grupta topladığı bir yaklaşım geliştirdi. Bu yaklaşıma sistem ilişkisinin küpleri adını verdi. Bu yaklaşıma göre her bir faktörün birbiriyle etkileşimi mobbingi destekler ya da mobbingi kışkırtır. Bu faktörler:

- Mobbing uygulayıcısının davranışları,
- Mağdurun davranışları,
- İşletme ve iş arkadaşlarının oluşturduğu iş ortamıdır.

Tablo 5. Mobbingin Farklı Nedenleri (Sistem İlişkisinin Küpleri)

→	MOBBİNG FAKTÖRLERİ	Mobbing Uygulayıcısının Davranışı	Mağdurun Davranışı	Çevre (İşletme/İş arkadaşları)
REAKSİYON	Mobbing Uygulayıcısı	1. Mobbingi destekler	3. Mobbingi destekler	5. Mobbingi destekler
		2. Mobbingi Kışkırtır	4. Mobbingi kışkırtır	6. Mobbingi kışkırtır
	Mobbing Mağduru	7. Mobbingi destekler	9. Mobbingi destekler	11. Mobbingi destekler
		8. Mobbingi kışkırtır	10. Mobbingi kışkırtır	12. Mobbingi kışkırtır

Kaynak: (Ferrari, 2004: 14; Ege, 1996).

Bu ögelerden herhangi biri bir mobbing durumunda önce iki farklı şekilde rol oynar; ya mobbingi destekler ya da doğrudan onu kışkırtır. Mobbing uygulayıcısının davranışı, onun karakteri ya da mağdurun davranışlarından dolayı ortaya çıkmış olabilir ve bu da mobbing stratejilerinin ya da zarar verici davranışların iş ortamından destek almasıyla hayat bulur. Mağdurun davranışları mobbing uygulayıcısına karşı bir reaksiyonundan kaynaklanabilir ve bu, tersine çevrildiğinde mobbing uygulayıcısının zalim stratejisini kötüleştirebilir. Çalışma ortamı, ortamdaki insanlar, yapılar, nesnelere, iş düzeyi mobbingin artışı destekleyebilir (Ferrari, 2004: 14).

Mobbing, kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabilen bir olgudur. Mobbing mağduru olmaya aday bireyleri tanımlayan bir sınıflama henüz geliştirilmiş değildir. Çalışma yaşamında herkes, mobbing olgusu içinde rol almaya adaydır. Güçlü ve mücadeleci, işini başarıyla sürdüren bir işgören, yarın onun kendisine rakip olmasından korkan amirinin mobbing davranışına maruz kalabilir. Bir başka olguda işgören, işletme kültürü ve yapısından kaynaklanan herhangi bir nedenden ötürü veya kendi kişiliğinin sapkınlığının yansıması olarak başkalarına yönelttiği davranışlarla, mobbing uygulayıcısı konumuna gelebilir. Bir diğer olguda ise birey, mobbing uygulayan ve mobbinge maruz kalan bireylerin çatışma sürecinde kendini izleyici konumunda ve belki de bir süre sonra mobbing uygulayıcısının ortağı olarak bulabilir. Buradan mobbing olayına karışan üç tip insan olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2006: 106).

Bu açıklamalardan sonra mobbing faktörlerini üç grupta toplamanın mümkün olabileceğini söyleyebiliriz. Bunlar; mobbing uygulayıcıları, mobbing mağdurları ve mobbing izleyicileridir. Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan kişiler olabileceği gibi, bir şekilde mobbing sürecinin etkilerini hisseden ve yaşayan, bazen de sürece katılan kişiler olabilirler.

Mobbing uygulayıcıları ve mobbing mağdurları iki belirgin gruba temsil etmezler. Bowker (1980) mobbing uygulayıcısı - mobbing mağduru ilişkisini “bugünün mobbing uygulayıcısının yarımın mobbing mağduru rolünde olabileceği korkunç bir oyun” olarak tanımlamaktadır. Mobbinge ilgili olarak bir bireyin kendini dört farklı konumdan birinde bulabileceği ifade edilmiştir. Bunlar sırasıyla has mobbing uygulayıcıları

(bunlar sadece diğerklerine mobbing uygulayan ve kendilerine mobbing uygulanmadığını ifade edenler), hem mobbing uygulayıcısı hem de mobbing mağduru olanlar, has mobbing mağdurları (bunlar sadece mağdur durumda olanlar) ve ilişkisiz olanlardır (bunlar ne mobbing mağduru ne de mobbing uygulayıcısı durumundakilerdir) (akt. Ireland ve Ireland, 2000: 214).

Wittgenstein'a göre bireyi anlamak için onun faaliyeti hakkında malumat veren manayı kavramak gerekir. Kişinin bulunduğu ortamda kullandığı dilin yapısı bize manayı aktarabilir. Bu sebeple gündelik dil oyunları için insanların kullandıkları kavramların dil yapıları incelenecek, buldukları ortamların onlar için ne anlam ifade ettiği anlaşılabilir (Arkonaç, 1999: 61). Yani mobbing mağduru, iş arkadaşlarının ona sarf ettiği ifadelerin samimi olup olmadığını, düşmanlık barındırıp barındırmadığını, kendisine samimi duygular besleyip beslemediklerini ya da alay edici bir yaklaşım sergilediklerini, onların ses tonu, jest ve mimiklerinden ve beden dillerinden kolayca hissedebilecektir.

Bir işyerindeki mobbing uygulayıcısı, mobbing mağduru ve mobbing izleyicilerinin yer aldığı bir mobbing olgusu düşünüldüğünde, izleyici konumundaki bireylerin, mobbinge neden olan çatışmayı çözümlenecek veya durduracak herhangi bir çaba sarf etmediklerinde, mobbing izleyicilerinin de gerçek mobbing uygulayıcısı kadar suçlu olacağı söylenebilir. Sessiz kalmak veya herhangi bir tepki göstermemek ya da ilgisiz kalmak mağdura yani yapılan davranışlara göz yumma destek verme anlamı taşımaktadır. Bazı durumlarda ise mobbing uygulayıcıları konumundaki bu izleyiciler sadece gerçek mobbing uygulayıcısının bir düşüncesine inandıkları için mobbing mağduruna yapılan mobbing davranışlarına etkin bir şekilde katılırlar.

1.7. Mobbing Mağdurlarının Kişilik Özellikleri

Mobbing mağdurunun kişiliğinin rolü farklı yazarlarca oldukça farklı vurgulanmıştır. Bazı araştırmacılar belirli kişilik özellikleriyle mobbing mağduru olma arasında bağlantı olduğuyula ilgili bir hipotez geliştirmiştir. Bazı kişilik özelliklerinin genel olarak mobbing durumlarında ya da özel durumlarda insanları diğerklerinden daha incinebilir yaptığı ileri sürülmektedir. Diğerk taraftan, bazı kişilerin kişilik özellikleri itibariyle diğerk insanlara oranla mobbing ve diğerk saldırgan davranışlara maruz kalabileceği ya da bu tür davranışları tetikleyebilecekleri düşünülmektedir. Bazı insanlar ayrıca

hassasiyetleri nedeniyle bir kişinin davranışlarını diğer kişilerden daha kolayca mobbing olarak algılayabilirler (Vartia, 2003: 13–14).

Zapf ve Einarsen (2003), mobbing mağdurlarının aşağıdaki kişilik özelliklerinin mobbingin başlamasında rolü olabileceğini ifade etmişlerdir. Bunlar;

- Mobbing mağdurlarının yaptığı iş ya da statüleri,
- Sosyal yetersizlik ve özsaygı yoksunluğu,
- Grup normlarıyla çatışma ve aşırı başarıdır.

Gruplar üzerindeki araştırmalar grubun kalanından farklı olanların, gruba ait olmayan veya grubun dışında olan bireylerin diğerleriyle çatışma riski taşıdığını ve günah keçisi rolünü almaya itilebildiklerini göstermektedir (Thylefors, 1987).

Sosyal kimlik teorisine göre, farklı olmak demek; bir kişiye diğerlerinin onlardan biri veya bizden biri olmadığı gözüyle bakabileceğini ve bunun da belli durumlarda, dışarıda gözüyle bakılan kişiye karşı saldırgan davranışlar ortaya çıkarabileceğini savunmaktadır. Mobbing mağdurları çalışma ünitesindeki diğer çalışanlardan da bazı yönlerden farklı olabilir. Örneğin; o azınlık durumundaki bir cinsiyeti, ırk ya da dini, eğitim ya da iş ünitesindeki mesleği temsil ediyor olabilir.

Mobbingle ilgili diğer bir nokta ise iş ortamında oluşmuş önyargıların çatışmaları daha çabuk tetikleyeceği görüşüdür. Ayrıca, önyargılar kişiyi damgalamanın ve uygulanacak sosyal izolasyonun da bir başlangıcı ve iş ortamlarında mobbing sürecini hızlandıracak, mobbing eylemlerine zemin hazırlayacak bir ortam yaratması açısından da tehlikelidir.

Önyargının kökleri ve bununla nasıl etkili bir şekilde mücadele edilebileceği hakkında bildiğimiz her şey, ayrımcılığın güçlenmesine izin vermenin, önyargı içeren hareketlere göz yummak olduğunu gösteriyor. Bu bağlamda hiçbir şey yapmamak, neticesini içinde taşıyan bir hareket olarak, önyargı virüsünün karşı koyulmadan yayılmasına izin verir. Farklılık eğitiminden daha hedefe yönelik olabilecek, ya da belki bu farklı kılışların etkili olmasını sağlayacak şey, yönetimin en üst kademelerinden en aşağıya kadar her hangi bir ayrımcı harekete karşı etkin bu tutum takınarak, grup normlarını kesin olarak değiştirmektir. Önyargılar yerinden kımıldatılmayabilir, ancak eğer iklim değiştirilirse ayrımcı davranışlar bastırılır (Goleman, 2000: 203).

Mobbing mağdurları genellikle mobbingin ortaya çıkmasında herhangi bir kişisel ilişkiyi fark etmemektedirler, fakat sıklıkla kendilerinin çok çalışkan olduğunu ve grup sistemi ya da kötü şans tarafından yanlış anlaşıldıklarını düşünmektedirler. Fakat bazıları, onların bazı bireysel özelliklerinin örneğin, özel yaşam, dini/politik davranış ya da görüntülerinin mobbinge neden olduğunu düşünmektedir. Bir araştırmada, bir grup mobbing mağdurunun kendilerini daha az fark ettiren/ hissettiren ve yöneticileriyle iş arkadaşlarından daha az çatışma yaşayan bireyler olarak gördükleri saptanmıştır. Mobbing mağdurlarına kendi algılarına göre mobbingin nedenleri sorulduğunda hem çevresel hem de mobbing uygulayan bireyin özelliklerinin buna yol açtığını ifade etmişlerdir. Bir araştırmada, üniversite çalışanları statü ve iş için rekabetin olduğunu, mobbing uygulayanın belirsizliği ve kıskançlığının mobbingin nedenleri olduğunu dile getirmişlerdir. Mobbing mağdurlarının cinsiyeti de ayrıca olası bir neden olarak vurgulanmıştır. Bir İrlanda araştırmasında 30 mobbing mağdurunun hepsiyle yapılan mülakatlarda mobbing uygulayıcısı zor kişilik olarak nitelendirilmiştir (Seigne ve diğerleri, 1998).

Mobbingin algılanan sebeplerinin bazılarını açıklamada “Yordama Teorisi”nden faydalanılabilir. Teoriye göre, bireyler olumsuz deneyimlerinin nedenlerini diğerlerine yansıtma eğilimindedirler. Bu nedenle mobbinge maruz kalanların kendilerinden kaynaklanan ve mobbinge neden olabilecek herhangi bir şeyin farkına varabilmelerinin veya olumsuz davranışlarını görebilmelerinin zor olabileceği, hatta kendi davranışları problemle alakalı olsa bile onların mobbingin nedenlerini ya mobbing uygulayıcısında ya da çevrelerindeki diğer nedenlerde arayabileceklerinden de söz edilmektedir.

Yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açılarıyla dünyayı yorumlayabilen insanlar mobbing mağduru olabilmektedirler. Eğitim, dış görünüş, entelektüel birikim açısından parlak elemanlar, rekabetçi bencil kişilik sahibi kimseler için kolay hedef olabilmektedir. Çalışanın aksanı, temsil ettiği alt ve üst sosyal sınıf, bazı kimselerce yadırganan ve küçümsenen etnik unsurlar da mobbing sendromuna yol açabilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 52–53).

Mobbing mağdurları; duyarlı, hassas, yardımsever, idealist, kendini sürekli geliştiren, bilgisini cömertçe paylaşan, yüksek onur duygusu taşıyan, haksızlığa dayanamayan ama

kendi hakları konusunda kolayca fedakârlıkta bulunabilen, yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen kişilerdir (Tutar, 2004: 54).

Klinik psikologların mobbing mağdurlarının kişilik özelliklerini tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmalarda (Minnesota Çok Yönlü Kişilik Ölçeği -MMPI-2'nin kullanıldığı) mobbing mağdurlarının, belli kişilik profilleri olduğu bulunmuştur. Onların, aşırı hassas, kuşkucu ve depresyon eğilimli ve psikolojik endişelerinin psikosomatik belirtilere dönüşme eğilimi yüksek bireyler olarak saptanmışlardır. Yapılan araştırmada üç türlü mobbing mağduru olduğu tespit edilmiştir. Araştırmalardaki birinci grubun üyeleri, ciddi şekilde zarar görmüş, kararsız, depresif, kaygılı, kuşkucu ve kafası karışık bireyler olarak saptanmıştır. İkinci grup, depresyon geçirmiş ve hayal kırıklığına uğramış, ayrıca çevrelerine karşı şüpheli ve depresif eğilimli bireylerdir. Üçüncü ve yaygın grubun üyeleri çok sayıdaki olumsuz davranışa maruz kalıp acı çekmelerine rağmen oldukça normal kişiliğe sahipti. Yazarlar bu sonuçları belirli bir zarar görme olasılığı faktörünün varlığının olabileceğinin göstergesi olarak yorumladılar ve kişiliğin, mobbingin nasıl yaşandığı ve mağdurların nasıl tepki verdiklerini belirlemede önemli bir rolü olduğuna kanaat getirdiklerini dile getirdiler (Vartia, 2003: 14).

Bazı insanların kişiliği ya da davranışları yüzünden diğerleri üzerinde olumsuz izlenimlere ve davranışlara yol açabileceği görüşü okul çocuklarıyla ilgili araştırmalarda belirtilmiştir. Alan çalışmaları mobbing mağdurlarını vicdanlı, dikkatli, edebi-fikirli ve oldukça saf, aynı zamanda kendilerine ve durumlarına gerçekçi olmayan bir görüşe sahip, aşırı başarıya istekli bireyler olarak tanımlamıştır. Mobbing mağdurları ayrıca mağdur olmayanlara göre sosyal yönden arzu edilir olma ölçeğinden daha düşük sonuçlar elde etmişlerdir. Bu ölçek mağdurların mağdur olmayanlardan daha geleneksel, daha düzenli, hükmetme eğilimli ve güvenilir olma eğilimli olduklarını göstermektedir. Dakik, dürüst ve aynı zamanda aşırı eleştirel olmaları bu insanların diğerlerince bir tehdit olarak algılanmalarına neden olabildiği ve bu nedenle olumsuz davranışlara maruz kalmalarına yol açtığı tespit edilmiştir. Onlar ayrıca işyerindeki performans standartlarını ve resmi olmayan kuralları kuranlar olarak da görülmektedirler.

İşyerinde mobbinge ilgili esas problem, mobbing mağdurunun güvenli ve umursandığı bir ortamda yaşayan yetenekli ve değerli bir insan olduğu duygusuna zarar verir.

Kendileriyle barışık olmayan, endişeli mobbing mağdurları ya da mağdur adayları çevrelerindeki potansiyel tehlikelere odaklanırlar ve onları abartırlar. Bundan duydukları yüksek seviyedeki olumsuz etki düzeyleri, olumlu etki düzeyinde düşüşe neden olur ve kişinin problemleriyle baş etmede yetersiz stratejiler kullanmasındaki artışlar da daha yüksek seviyede psikolojik semptomlar ve psikosomatik şikâyetlerin ortaya çıkmasına yol açar (Matthiesen ve Einarsen, 2004: 339).

Mobbing sürecinde düşmanca ve zorbaca eylemlerle karşılaşan mağdurlar, iş yaşamlarındaki olumsuzlukları gizlemeye çalışarak hiç bir şey olmamış gibi davranma eğilimindedirler. İçinde buldukları zor durumdan yönetimin haberi olduğunda işlerini kaybedecekleri korkusu, yaşadıkları olayı gizlemelerine yol açmaktadır. Bu durumu gizleme çabası ise kişiyi daha fazla strese sokmaktadır (Yüçetürk, 2003, www.bilgiyonetimi.org, 2005).

Bazı insanların mobbinge diğerlerinden daha yatkın olduğu görüşü mevcuttur. Çünkü onlar kendini kabul ettirmede zayıftırlar, düşük özsaygıya sahiptirler ve kendilerini savunmakta güçlük çekerler. Mobbingin bireysel özelliklerle ilişkisi üzerindeki araştırmalar, mobbing mağdurlarının mağdur olmayanlardan daha düşük öz saygıya sahip olduklarını göstermektedir. Mobbing mağdurlarının sosyal ortamlarda kaygılı oldukları saptanmıştır. Mobbing mağdurları ve onların mobbinge maruz kalmayan iş arkadaşlarını kapsayan bir çalışmada, mobbing mağdurlarının mağdur olmayanlara göre daha az özgür ve dışa dönük olma eğiliminde olduğu gözlenmiştir. Böylece, yazarlar bir işletmede kimlerin kişilik özellikleri nedeniyle mobbinge maruz kaldığını ve bu bireylerin niçin mobbing mağduru olduklarını belirlenebileceği sonucuna vardılar. Çok benzer sonuçlar okul çocuklarıyla ilgili araştırmalarda da ortaya çıkmıştır. Okulda tipik bir zorbalık (bullying) mağdurunun diğerlerinden daha kaygılı ve kendine güvenmeyen ve sıklıkla çekingen, hassas ve suskun bir kişi olarak algılandığı tespit edilmiştir. Okul zorbalığına maruz kalanların zorbalığa maruz kaldıklarında geri çekilme davranışı sergiledikleri ve akranlarından daha düşük özsaygıya sahip oldukları belirlenmiştir (Vartia, 2003: 14).

Mobbinge maruz kalan kişilerle yapılan görüşmeler, bu kişilerin bazı üstün özellikler taşıdığını göstermektedir. Zeki, yetenekli, yaratıcı, başarı yönelimli, dürüst, güvenilir, kendilerini işine adanmış bu kişilerin mesleki kariyerleri pek çok olumlu özellik

taşımaktadır. Politik davranamayan psikolojik baskı mağdurları, işletmelerine karşı aidiyet duyguları ileri derecede gelişmiş kişilerdir (Tutar, 2004: 53).

Yapılan araştırmalara göre mobbinge maruz kalan kişilerin duygusal zekâları çok yüksek bulunmuştur. Bu kişilerin üretkenlik, merhamet ve adalet hisleri gelişmiştir. İşletme basamaklarını tırmanma sürecinde gelecek vaat eden bu kişiler, rakipleri ve fosilleşmiş üst yöneticiler için tehdit ve saf dışı bırakılması gereken bir rakip olarak görülmektedir. Oysa mobbing mağdurları işlerini seven, yaptıkları işle bütünleşen, işletme hedeflerine ve saygınlığına inanan ve yürekte katkıda bulunan kimselerdir (Çobanoğlu, 2005).

1.8. Mobbing Uygulayıcılarının Kişilik Özellikleri

İnsanların kendilerine duydukları saygı düzeyi veya kendilerini ne kadar iyi hissettikleri bir durum veya olay karşısında nasıl bir tepki vereceklerinin belirlenmesinde rol oynayan temel faktörler arasında yer alır. Yeni durumları bir fırsat ve rekabet imkânı şeklinde görme eğilimini taşıyan insanlarla hemen hemen her iş ortamında karşılaşmak mümkündür. Onlar çoğunlukla, gayretli kişilerdir ve yeni fırsatlar onları heyecanlandırır. Diğer taraftan, iş ortamında rastlanabilecek diğer bir grup insan vardır ki; onlar da, yaşamlarında büyük başarı elde edememiş, bunun hatasını kendilerinde gören ve özgüveni az olan kişilerdir. Bunlar, gelişmelerden ürktükleri ve kendilerini tehdit altında hissetme duygusunu yoğun yaşadıkları için kendilerini savunmaya yönelik ve öfkeli davranışlar sergilerler. Mobbing sürecinin tahrip edici sonuçları nedeniyle bu kişiler tehdit edilme duygusunu ve olumsuz düşünceleri güçlendirmeye devam edecekler ve tahrip edici bir davranış örneği sergileyeceklerdir (Kravitz, 1999: 42).

Zorbaca davranışları alışkanlık haline getirmiş mobbing uygulayıcılarının kendine özgü kişilik özellikleri vardır. Genel olarak mobbing uygulayıcılarının kişilik özellikleri şunlardır: mobbing uygulayıcısı zorunlu olarak yalancıdır, hafızası seçmelidir, her şeyi inkâr eder, sapkın, tertipçi ve kötü niyetlidir, kulak vermez, yetişkinler arası bir tartışmayı sürdürmez, vicdansızdır, pişmanlık duymaz, güce eğilimlidir, şükran duymaz, yıkıcıdır, esnek davranmaz, bencildir, duyarsızdır, gayri ciddidir, güvensizdir ve olgunlaşmamıştır. Çoğu kez mantık ölçülerinin ve her tür ahlaki düzlemin dışındadır (Tutar, 2004: 43).

Mobbing uygulayıcıları genellikle geçinilmesi kolay olmayan kişilerdir çünkü zor insanların kırgınlık yaratan davranışlarından bazılarını sürdürmeleri kendilerine duydukları güvensizlikten kaynaklanır. Bu davranışların çoğu kendine güveni dayanıklılığı ve üstünlüğü yansıtmak üzere düzenlenmiş olsa da, bir çalışanın kendisini bunları göstermek zorunda hissetmesi, gerçekte bu kişinin kendinden duyduğu şüpheyi vurgular. Bir yandan iş arkadaşlarını sürekli azarlayıp aşağılayıp küçük düşüren, diğer yandan da kendilerini kaide üzerine yerleştirmek için eşit derecede çaba sarf eden çalışanlar, yalnızca kendilerine duydukları güvensizliği gösterirler. Davranışları genellikle rahatsız edici, yıkıcı ve kırgınlık yaratıcıdır. Kendilerine duydukları güvensizlik, kişiliklerinin bir parçasıdır (Lloyd, 2006: 189).

Dövüşken karaktere sahip insanlar önemsiz konularla bile rekabeti sever, ne yaparlarsa yapsınlar kazanmak isterler. Her zaman zaman baskısını üzerlerinde hissederler. Her türlü hayal kırıklığı ya da gecikme onları öfkelenendirir. Olumsuz bir şey yollarına çıkar, öncelikli amaçlarını engeller ya da araya girerse öfke nöbetlerine tutulur ve engel gördükleri kişiyi sert yöntemlerle bertaraf etmeye çalışırlar (Berstein, 2003: 36).

Mobbing uygulayıcısı zor şartlardan geldiği için diğerlerine karşı acımasızdır. Mobbing uygulayıcısının hırsları yeteneklerinden fazladır. Bu nedenle de sorumluluktan ve açıklıktan mümkün olduğunca kaçınarak bu eksikliğini örtbas etmeye çalışır. Benmerkezci davranışlarının çalıştığı işletmeye zarar verecek olması onu hiç düşündürmez. Kendi amaçlarına ulaşabilmek için çok temkinli davranırlar. Mağdurlarına samimi tavırlar sergileyerek onların gözünü boyamaya çalışırlar. Karşısındaki insanları dinlemeyi bilmezler, sosyal iletişimleri zayıftır ve sataşkan tavırlar sergilerler. Kendisine engel olarak gördüğü kişileri kontrol edebilmek için sindirmeye çalışırlar. Her şeye hâkim görünmek istedikleri için rakiplerinin işlerini takip eder, hatalarını bulmaya çalışırlar, amirlerine rakiplerini tenkit ederek kurnaz ve fırsatçı davranırlar. Amaçları üstlerine kendilerinin rakipsiz ve vazgeçilmez olduklarını göstermektir.

Üstlerine karşı aşırı hassas hatta mübalağalı bir tavır içinde bulunurken kendine rakip olarak gördüğü kimselere karşı da bertaraf edici bir tutum içinde bulunurlar. Mağduruna, işi hakkında olumlu konuşurken, üstlerine onun işe yaramayacağını söylerler. Mobbing uygulayıcısı kendisine tehdit oluşturmayacak yöneticileri amirlerine

olumlu ve iyi niyetli olarak göstermeyi başarır. Kendisine boyun eğen yöneticilerin, yeteneklerinin ötesinde terfi ettirilmelerini sağlayarak onları kendisine bağlı bir hale getirir (Baykal, 2005: 11).

Mobbing uygulayıcısı işletmenin ruhunu, girişimciyi ve amirlerini en iyi takip eden ve anlayan kişidir. İşten çok, üstlerinin özelliklerine ve davranışlarına yoğunlaşırlar. Gerekirse onların başka yöneticiler tarafından kabul edilmeyecek tekliflerine uyar ve güvenlerini kazanırlar. İşletmedeki rakip yöneticileri, onların güçlü ve zayıf taraflarını çok iyi tanırlar. Rakiplerine saldırarak veya onları zor durumda bıraktıracak konumunu korumaya ve güçlendirmeye çalışırlar (Baykal, 2005: 9).

Mobbing uygulayıcısı genellikle kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler. Aşırı denetleyici, korkak ve sinirli bir yapıya sahiptirler. Daima güçlü olma isteği içindedirler. Korku ve güvensizliklerini bir başkasına çamur atarak yenmeye çalışırlar. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler. Bu nedenle hep “günah keçisi” arayışı içindedirler (Tutar, 2004: 43).

Saygınlık edinme çabalarının yoğun olduğu kişilerde düşmanlık duyguları genellikle başkalarını aşağılama isteği şeklini alır. Bu istek, kendileri aşağılanmış olduğu için öz saygıları yaralanmış, bu nedenle kinci bir tutum takınmış olan insanlarda son derece şiddetlidir (Horney, 1986: 155).

Başkalarını kötüleme ve kara çalmada, öfke ile birlikte kıskançlık duygusu da önemli rol oynar. Bunlar, kişinin kendi yetersizliğinden kaynaklanan aşağılık duygusu ve kaygıdan kurtulmak için başvurduğu bir savunma düzeni olarak ortaya çıkar. Ayrıca başkalarına yardımcı ve destek olmanın gerektiği durumlarda bunları vermekten kaçınmak ya da alışıla gelen bir yardımı ve desteği birdenbire kaldırmak da dolaylı olarak ortaya çıkan bir tür öfke ve saldırganlık belirtisidir (Köknel, 1986b: 194).

Kıskançlık çok aşırıya varmışsa bir paranoya vakası ile karşı karşıyayız demektir. Bu tipler aşırı gururlu, geçimsizdir, kendini üstün görür, şüpheli ve evhamlıdır, her şeyden olmadık anlamlar çıkarır (Saygılı, 2005: 56).

Mobbing uygulayıcısı, yanında çalışanlara karşı resmi, hatta gergin ve kaba davranır. Onlarla arasına mesafe koyar, her vesileyle kendisinin ulaşılmaz olduğunu sergilemeye

çalışır. Bu mesafeyi kabullenmeyenleri terörize eder, konuşanları susturur. Böyle bir iş atmosferinde çalışanlar hata yaparak, sürekli stres içinde yaşayarak işlerinden nefret etmeye başlarlar (Baykal, 2005: 10).

Günlük yaşamda öfke türlü belirtilerle dışarı vurulur. Başka bir deyişle, öfkeli bir insanın öfkesini belirtmek için kullandığı değişik yollar vardır. Bunların başında öfkenin sözlü olarak anlatımı gelir. İnsanın karşısındakini küçük düşürücü, kırıncı ve alay edici sözler kullanması, doğrudan ya da dolaylı olarak onu aşağılaması, kötölemesi, kişiliğine saldırması, umudunu, beklentisini kırmasını, türlü söylentiler çıkarması, sert, kaba konuşmalarla sürekli engellemeler yapması, öfkenin sözlü saldırganlıkla birlikte geniş bir yelpaze içinde anlatım olanağı bulunduğunu gösterir. Tutum ve davranışlarıyla saldırganlığı dışarıya yansıtan insanlar, bunları itici sözler, mimikler, jestler ve hareketlerle gösterebilirler. Günlük konuşmalarda sıklıkla kullanılan aptal, avanak, enayi, kaz kafalı, mankafa, sersem, hayvan, gibi sözlerle başkalarına saldırıp onları küçülterek kendi bencil kişiliklerini yücelttikleri inancı taşıyan insanlar bu eylemlerini davranışa dönüştürdüklerinde tehlikeli olabilmektedirler. Başkalarını kötöleme, kara çalma, kara sürme de bir tür öfke belirtisi olup bir kötülüğü ya da suçu başkasına yüklemek amacıyla yapılan gerçek dışı konuşma ve yalanlar mobbing uygulayıcılarının gösterdiği davranış biçimleri arasındadır (Köknel, 1986b: 194).

Mobbing uygulayıcıları, işletme hiyerarşisinde kendilerini güç uygulama ayrıcalığına sahip görürler. Gerilimden beslendiklerinden dolayı stresli bir işletme iklimi, yapmak istedikleri sinsi davranışlar ve komplolar için uygun bir ortam yaratır. İşletmedeki stres tüm çalışanlar üzerinde gerilime, bu gerilim ise çatışmalara neden olacaktır. Mobbing uygulayıcıları bu gerilimi kendileri için bir fırsat olarak düşünürler ve çok yetenekli olmamalarına rağmen bu kargaşadan yararlanarak yönetici pozisyonu alabilmek ya da var olan pozisyonlarını koruyabilmek için büyük çaba sarf ederler.

Bir insan, ben-merkezci davrandığında, sadece kendi bakış tarzını önemseyip, karşısındaki insaninkini bilmediğinde ya da onun bakış tarzını kavrayamadığında, ortaya sorunlar çıkar. Çatışmalarda insanların genellikle ben-merkezci davrandıklarını çok açık olmasa da söylemek mümkündür (Dökmen, 2004: 43).

İşletmelerdeki çatışmanın bir diğer nedeni, çoğu zaman ortak bir geçmişten kaynaklanmayan başka birinden içgüdüsel olarak hoşlanılmamasıdır. Söz konusu neden;

kişisel bir tavır, işaret ya da bakışın öteki tarafından düşmanca karşılanması ya da yalnızca iki kişi arasındaki kimyasal uyumsuzluk olabilir. İlk bakışta hoşlanmama durumlarıyla da çok seyrek karşılaşılır; ama bir kez olduğunda, özellikle bir arada yaşamak ve çalışmak zorunda olanlar için yaşamı bir cehenneme çevirmektedir (Peiffer, 2000: 43).

İşyerindeki bireyler arası çatışmalarla ilgili araştırmalarda, düşmanlık, nevrotiklik, yaşam memnuniyetsizliği ve günlük yaşamın stresinin varlığıyla mobbing arasında yüksek bir risk ilişkisi olduğu bulunmuştur.

Mobbing uygulayıcıları, düşmanlık duyguları yüksek insanlardır. Kinle doyar, düşmanla beslenirler. Düşmanlarının olmaması durumunda başka bir düşman bulmada zorlanmazlar. Kontrollü gerilim stratejisi uyguladıkları için, düşmanlarının güçlü olmasını istemezler. O nedenle güçlü düşmanlarını zayıflatmak ve yok etmek için ellerinden geleni yaparlar. Ancak düşmansız da duramazlar. Bu nedenle mobbing uygulayıcıları, genellikle mantık ölçülerinden uzak, heyecanlandırıcı, kışkırtıcı bir dil kullanır, çatışmadan ve acı vermeden hoşlanır, şiddetin devamı için elinden geleni yapar ve bunda kendini görevli sayarlar. Mobbing uygulayanlar genel olarak; bilgi açlığı çeken zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı ihtiyaç duyan silik karakterli insanlardır. Suçlayıcı ve yargılayıcıdır. Bu nedenle sürekli olumsuz senaryolar kurarlar. Bu senaryonun oyuncusunu bulmakta zorluk çekmezler. Senaryolar gerilim ve şiddet doludur. Oyuncunun yanında kendisini koruyacak ve yerine göre kendi yerine oynayacak figüranlara ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle rol yapmaları doğal halleridir. Mobbing uygulayanlar, kendilerini fazla tanımazlar, kendileriyle birlikte hareket edenlerin güçlerine göre kendilerini güçlü hissedebildikleri gibi, bunların olmaması durumunda kendilerini aşırı zayıf ve savunmasız hissederler. Bu ikili tutumları onların kendileriyle ve mağdurla ilgili her tür tutum ve davranışı abartmalarına neden olur (Tutar, 2004: 40).

Değişmek istemeyenler, tembel olanlar ya da değişmek istemedikleri için işlerinde yükselemeyenler ve kurallara uygun, adaletli ve etkili çalışma sözünde duramayanlar kendilerine bahaneler ararlar. Gericici, engelleyici ve verici olmayanlar kendilerine bahaneler üretirler. Değişime karşı davranışlarının üstler tarafından teşvik edileceğini ve

bu davranışlara göz yumulacağını bilenler, akıllıca ya da açıkça mobbing davranışlarına yönelirler (Scutt, 2004: 8).

Mobbing uygulayıcısının, işletmedeki rolü ve kişilik özellikleriyle ilgili araştırmalar özellikle Birleşik Krallıkta yapılmıştır. Yapılan araştırmaların sonuçları, mobbing uygulayıcılarının davranışlarını, mobbing uygulayıcılarının kişilik özelliklerinin ve amaçlarının etkilediğini göstermektedir. Bir işyerinde mobbing uygulayıcısının özelliklerinin araştırılması zordur ve nitelendirme sıklıkla mağdurların görüşlerine dayanmaktadır. Mobbing uygulayıcısının davranışları çeşitli kişilik bozukluklarını ifade eden terimlerle tanımlanmıştır. Bu kişilik özellikleri dikkate alındığında, sergiledikleri bu davranışların altında mobbing uygulayıcısının erken çocukluk dönemine dayalı problemlerinin olduğu düşünülmektedir. Örneğin, mobbing uygulayıcısı açıkça yapılan önyargılarından dolayı bağınaz ve bir meslektaş ya da astı rahatsız eden saygısız, laubali konuşmalar yapan biri olarak tanımlanmıştır. Mobbing uygulayıcılarını ayrıca güç gösterme ihtiyacı duyan bireyler olarak ta tanımlayanlar vardır. Okul çocuklarının araştırmalarında, okuldaki zorbaları, saldırgan bireyler, sempati kuramayan ve zorbalık uyguladıkları kişilere acı vermekten hoşlanan kişiler olarak nitelendirmişlerdir. Mobbing uygulayıcıları, yetenek ve hünerle elde edilen sosyal statü ve özsaygının yerine, mobbing uygulamaya uygun mağdurları bezdirerek, onların kişiliklerinin diğer yönlerini iteleyerek, onları etkiler gözükmektedirler.

Zapf ve Einarsen (2003) mobbing uygulayıcısının kişiliğiyle bağlantılı üç ana türde mobbing olduğunu ifade etmişlerdir. Bunları;

- Tehdit altındaki öz saygılarına, saygıyla kendini düzenleyici süreç,
- Sosyal yetenek yoksunluğu,
- Mikro politik davranışların bir sonucu olarak mobbing olarak özetlemek mümkündür.

Özsaygının korunması sosyal durumlarda insan davranışını kontrol etme ve etkilemede temel bir güdü olarak kabul edilmektedir. Geleneksel bakış açısı düşük özsaygıyı şiddetin tehlikeli ve güçlü bir nedeni olarak dikkate almaktadır. Fakat düşük özsaygıdan ziyade, yüksek özsaygının saldırgan davranışla bağlantılı olduğu tartışılmaktadır. Okul zorbalılarının kendinden emin, düşüncesiz davranan ve birçok durumda saldırgan tepkiler

ve saldırgan genel eğilimler gösteren bireyler olmaları bu düşünceyi destekler niteliktedir.

Mobbing uygulayıcılarının eylemleri, hayata ve farklılıklara değer vermemelerinden, sahtekârlık ve numaracılıklarından, şişirilmiş “benlik algısı” yani kendini büyütme gereksiniminden kaynaklanır. Mobbing uygulayıcılarının kişiliği, aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı gibi niteliklerle tanımlanabilir. Hareketlerinin çoğu, güvensizlik ve korkudan doğan kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklindedir (Tutar, 2004: 40).

Bu yüzden, mobbing şiddet ve tehdit altındaki egotizmin (benlikçilik) bir sonucu olarak görülebilir. Kendileriyle görüşülen bazı mobbing uygulayıcıları kendilerini düşük sosyal yetenek ve özsaygıya ve yüksek sosyal kaygı ve saldırganlık özelliklerine sahip bireyler olarak nitelemişlerdir.

Sosyal yeterlik, duygusal kontrolsüzlük, kendini ifade etme yoksunluğu ve bakış açısına göre hareket edememe terimleri üzerinde durulmuştur. Mobbing uygulayıcıları ne yaptıklarının ya da onların davranışlarının diğerlerini nasıl etkilediğinin farkında olmayabilirler. Genellikle mobbingi, saldırgan davranışların sosyal açıdan kabul edilir olmamasından dolayı kabul etmezler.

Leymann'a göre, mobbing eylemi bir kompleksli kişilik sorunudur. Mobbing uygulayıcıları, kendi eksikliklerinin telafi etmek için mobbing uygularlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik, onları başka birini küçültücü davranmaya sürükler. Bunu yaparken de kendi olumsuz davranışlarını mağdura mal etmeye çalışır. Mağduru dengesiz, akıl hastası veya deli olmakla suçlamaya çalışır ve böylece kendi suçunu gizler.

Mobbing uygulayıcıları kendi kaygılarını kontrol altında tutabilmek için diğerlerinin sınırlarını ölçerler. Mobbing senaryosunda takım lideri konumundaki mobbing uygulayıcısı sürekli diğerlerinin sınırlarını ölçer. Takımının nasıl reaksiyon vereceğini ve şayet yön değiştirirse onlar üzerinde etki kurup kuramayacağını test etmeye çalışır. Bireyleri açıkça eleştirir. Bazı bireyler endişelenmiştir ve bazı kilit noktadaki üyeler işletmeden ayrılmıştır. Mobbing izleyicileri, diğer takım üyeleri ne olup bittiğinden

habersizdir, kafaları karışıktır, düşünce ayrımı ve sosyal izolasyon yaşarlar. Takımın atmosferi acımasızdır (White, 2004: 272).

Zulmedici, eziyet verici davranışları kolaylaştırıcı bazı bireysel yatkınlıklar, mobbingin altında yatan faktörlerdendir. Bunlar işletmeyle ilgili (bürokratik yönlendirme), başkasının emrinde olanlar (ortalama bir kişi işi sevmez, isteksizdir, sorumluluk almaktan kaçır, yönetimi tercih eder), kişilik (özsaygı) ve hareket tercihleriyle (talimatlar, hoşgörü belirsizliği) ilgili inançları içerir.

Mobbing uygulayıcısı önce kolayca yaralayabileceği mağdurları seçer. Onların ardından çalışanlar tarafından sevilen ve bazı değerlere inanan bağımsız yöneticiler mobbing uygulayıcısının hedefi olurlar. Mobbing uygulayıcısı haksız, zararlı davranışlarını tenkit eden ve onun mağdurlarını koruyan bu yöneticileri, işletmenin dışına itebilmenin daha uzun süre aldığı bilir. Bu nedenle, mobbing uygulayıcısı aceleci davranmaz. Çünkü mobbingin belli bir süre gerektirdiğinin farkındadır. Dış geçiremediği bu yöneticilere dostça yaklaşarak onları hata yapmaya sevk eder. Mobbing uygulayıcısı işletmedeki dünyaya metelik vermeyen, kendisiyle iş birliğine yanaşmayan yöneticilerden de fırsatını bulup kurtulmaya çalışır. Sadece onun tarafından kontrol edilebilecek yöneticiler, mobbing uygulayıcısı için makbuldür (Baykal, 2005: 12).

Mobbing uygulayıcıları üstlerine gösterdikleri gerçek olmayan ve abartılı saygıdan güç alırlar. Gerçekte bunlar insana saygı göstermezler, dolayısıyla üstlerine de saygı göstermezler; ancak çevreleriyle barışık ya da davranışlarında haklı olmadıkları için, abartılı bir saygıyı kendilerini güvende hissetme ihtiyacından dolayı gösterirler.

İşyerinde mobbing uygulayan kişilerin tutum ve davranışlarının bir nevi paranoid ve baskıcı bir eğilimi yansıtıcı nitelikte olduğu düşünülmektedir. Bu tür kişilerin algı yetenekleri çok gelişmiş olduğundan kuşkucudurlar. Her olayı suç ortaklığı ve dost ya da düşman düzlemi içerisinde değerlendirirler. Bu da onların güvensiz, kuşkucu, alıngan, kinci, öfkeli ve kıskanç bir kişilik yapısına sahip olmalarına yol açar.

Ahlaki zayıflığı mobbing uygulayıcısını kendisinden zayıflara karşı aşırı zalim davranmaya, kendisinden güçlülerin istek ve emirlerine karşı ise aşırı uysal davranmak zorunda bırakır. Mobbing uygulayıcısı duygusal açıdan kendini hem yalnız hem de çaresiz hissedir. Mobbing uygulayıcısı ne çevresiyle ne de kendisiyle barışıktır. Bu

nedenle, sürekli önüne geçemediği iç çatışmalar yaşar. Bu önüne geçemediği çatışmalar ise onda sinir ve kas tepkilerinin durmasına veya düşünce zincirinin kopmasına dolayısıyla duygusal tıkanmalara neden olur (Tutar, 2004: 42).

Mobbing uygulayıcılarının algı yetenekleri, savunma ve yenme içgüdülerinin yoğunluğu nedeniyle sürekli açıktır. Sürekli suçlayıcı bir tavır içerisine girdiklerinden, muhataplarının en küçük hatalarını bile büyütmektedirler. Çünkü sürekli bir tehdit duygusu altında yaşamaktadırlar. Herkesi düşman olarak görürler. Sürekli uyum, onay ve sadakat beklerler. Bunun dışındaki davranışlardan tedirgin olurlar. Ayrıca, işletme basamaklarını bir an önce tırmanmak isteyen bu kişilerin doyumsuzlukları ve iktidar açlıkları gözlerini karartmakta, diğerlerine insafsızca davranmayı kendilerine mubah görmektedirler.

İş yaşamında yanlışlar yapıldığında ilk itki, suçlanacak kişiyi bulmak ve cezalandırmaktır. Bu davranış gelişimin önünü keser, çünkü insanlar deneme yanılma yöntemiyle bir şeyler öğrenebilirler. Yine de birçok durumda beklenti deneme ve başarı ya da deneme ve cezadır. Hatalar nedeniyle yapılan suçlama hem işletme hem de birey düzeyinde yıkıcıdır (Berstein, 2003: 80).

Mobbing uygulayıcısı, işletmede uzun süreden beri bulunmasına dayanarak kendisini, herkesin kontrolörünü elinde tutmaya yetkili, girişimcinin bir çeşit müfettişi olduğunu düşünür ve diğerlerine de öyle olduğunu göstermeye çalışır. Fakat asıl amacı işlerin düzgün gitmesinden ziyade, kendisine korku ve saygı duyulmasını sağlamaktır. Mobbing uygulayıcısı için en önemli şey işletmenin kaynaklarını kontrol altında tutabilmektir. Böylece rakip gördüğü herkesi de kontrol edebileceğini zanneder.

Mobbing uygulayıcıları da mağdurları gibi yoğun stres altındadırlar. Çevrelerine güven vermedikleri için, kendileri de güven hissi içinde değildirler. Astlarına karşı baskıcı ve zalim, üstlerine karşı cesaretsiz, korkak ve riyakârdırlar. Onlara karşı oldukça nazik ve diplomatik davranırlar. Zayıf karakterli ve karmaşık bir kişilik yapısına sahiptirler (Tutar, 2004: 42).

Mobbing şakalarla, telkinlerle, dedikoduyla, taleple ve teklifle başlar. Başladığı anı tespit edebilmek zordur. Konumuyla ve şahsiyetiyle farkına varmadan mobbing uygulayıcısını tehdit eden, onun kontrolü altına girmeyen mağdur, dramatik sonu

yaşayana kadar aylar ve seneler boyunca başına geleceklerin ya da gelenlerin farkına varamaz (Baykal, 2005: 13).

İşletmelerde en az çatışma kadar yaygın olan başka bir şeyde özel yaşam spekülasyon ve yargılamaları, yani dedikodudur. Bunlardan zarar gören, yorulan ya da şikâyet eden kişiyi duygusal davranmakla, zayıflıkla suçlayanlar, “ben karışmam” diyenler, hiçbir rahatsız edici şey yokmuş gibi davranıp, ilgilenmeyenler, sıkıntı ve huzursuzluk kaynağı kişinin, alttan alınması ve idare edilmesi önerisini getirenler, olmadık yerde, olmadık bir zamanda sıkıntı kaynağı kişi ile en son mağdurunu karşı karşıya getirip, “hadi öpüşüp barışın” yaklaşımını kullananlar da mobbing uygulayıcıları kadar suçlu sayılırlar (Eldem, 2003: 260).

Mobbingin genellikle hiçbir şahidin olmadığı kapalı kapılar ardında, gizli kapaklı ortamlarda gerçekleşir. Bardağı taşıran son damladan sonra kurbanın pes etmesi ve büyük hatalar yapması veya aşırı davranışta bulunması, herkesin gözü önünde cereyan eder. Sebep sonuç ilişkisi özel dikkat gerektirir (Baykal, 2005:13).

Mobbing uygulayıcısının karakterinde yanlışları üzerinde düşünmek yoktur. Kendileri dışında herkesi suçlarlar. Kendi konumlarını destekleyenlere karşı aşırı yaranmacı ve övücü davranırlar. “Kendileri için iyi olan, herkes için iyi, kendileri için kötü olan ise, herkes için kötüdür” şeklinde sapkın bir inançları vardır. İnsanların önerilerine ve yapıcı eleştirilerine asla tahammül göstermezler (Tutar, 2004: 41).

Sorumluluk almak ve iş yapmak, başarısızlık olasılığını da barındırdığı için, mobbing uygulayıcısı mümkün mertebe bu tür davranışlardan kaçınır.

1.9. Mobbing Taktiklerine Göre Mobbing Uygulayıcıları

Mobbing uygulayıcılarının işletmelerde uyguladıkları çeşitli mobbing taktikleri vardır. Uyguladıkları mobbing taktiklerine göre Naime ve Naime (2003a) onları dört gruba ayırmıştır. Bunlar; Bağırıp Çağırın Mobbing Uygulayıcısı (the Screaming Mimi), Eleştirici Mobbing Uygulayıcısı (the Constant Critic), İkiyüzlü Yılan Mobbing Uygulayıcısı (the Two Headed Snake) ve Geçit Bekçisi Mobbing Uygulayıcısı (the Gatekeeper)’dir.

1.9.1. Bağırp Çağırın Mobbing Uygulayıcısı (the Screaming Mimi)

Korku verip bezdirerek kontrol sağlamaya çalışırlar. Duygularında meydana gelen değişmeler ve beklenmedik öfke patlamalarıyla iş ortamını zehirlerler. Mobbing mağdurları ulu orta azarlanarak küçük düşürülür ve mobbing olayına seyirci olanlar mobbing uygulayıcısının korkulacak biri olduğuna ikna olurlar (Naime ve Naime, 2003a).

İş ortamında bu tarz insanlarla yaşamak adeta olanaksızdır. Karakterleri nedeniyle duygularını kontrol edemezler. Hiç sebep yokken etrafındakilere bağırrır, çağırır, küfür ve beddua ederler. Daha sonra hiçbir şey olmamış gibi yeniden işlerinin başına dönüp çalışabilirler. Her şeyin onların söylediği şekilde yapılmasını isterler ve sık sık amirin veya patronun kendileri olduğunu hatırlatırlar. Aradıkları kişiyi, yerinde bulamamalarına tahammülleri yoktur (Tınaz, 2006: 61).

Fevri tutumları ve sergiledikleri öfke patlamaları, çalışma arkadaşlarının sinirlerini harap eder. Aşırı derecede benmerkezci ve bencil olmaları nedeniyle diğerlerinin gereksinimlerinin farkına bile varmazlar. Huysuzluk krizleriyle işyerini çekilmez bir hale getirirler. Jest ve mimikleriyle, etrafındaki şeyleri adeta yıkıp dökerek kişileri yıldırırlar. Sürekli olarak toplantıları veya konuşmaları bölerek rahatsızlık verirler. Bu tarz kişi karşısında mobbinge maruz kalmamak olanaksızdır. Bu kişiler, içlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkmayı başaramadıkları için başkalarıyla uğraşırlar. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılarlar. Hedef aldıkları kişileri, işlerini kaybetmek veya işlerini değiştirmekle tehdit ederler (Tınaz, 2006: 61).

Bu tarz mobbing uygulayıcıları karşısında işgörenler nasıl davranacaklarını bilemediklerinden daha fazla hata yapma riski taşırlar. Bu nedenle de işgörenler sürekli endişe ve korku semptomları geliştirebilirler.

Yapılan araştırmalar mobbing olaylarıyla ilgili şikâyetlerin % 14'ünün bağırgan mobbing uygulayıcılarıyla ilgili olduğunu göstermektedir (Kelly, 2000: 1).

1.9.2. Eleştirici Mobbing Uygulayıcısı (the Constant Critic)

Eleştirici mobbing uygulayıcıları sürekli olumsuzdurlar. Sürekli hata bulmaya çalışırlar. Sürekli konuşur, şikâyet ederler. Etraflarındaki kişileri şikâyetleriyle bıktırırlar. Diğer

çalışanları sürekli çalışmaya ittikleri için, kendi yöneticileri tarafından sevilirler ve korunurlar (Tınaz, 2006: 77–78).

Küçük kusurlar arayan aşırı eleştirel bu tarz mobbing uygulayıcıları kendi güvensizliklerini ve eksikliklerini başkalarının performanslarındaki ve davranışlarındaki ufak ayrıntı ve takıntılara odaklanarak gizlemeye çalışırlar. Bu tarz mobbing uygulayıcıları isim takarlar, kulp bulurlar. Kendilerinden başka herkesin yetersizliklerinden şikâyet etmeyi severler. Mobbing mağdurlarını basit hataları nedeniyle herkesin katıldığı toplantılarda azarlayarak küçük düşürürler ve kafalarının karışmasını sağlayarak onları hata yapmaya iterler (Naime ve Naime, 2003b).

Yapılan araştırmalar mobbing olaylarıyla ilgili şikâyetlerin % 30'unun eleştirici mobbing uygulayıcılarıyla ilgili olduğunu göstermektedir (Kelly, 2000: 1).

1.9.3. İkiyüzlü Yılan Mobbing Uygulayıcısı (the Two Headed Snake)

Kendinden daha alt kademe olan kişilere kötü muamele ederek işletme planında daha üst düzeyde bulunan kişilerin gözüne girmeye çalışırlar. İkiyüzlü yılan mobbing uygulayıcıları kendi imajlarını artırmak için mobbing mağdurlarının itibarını zedeleyici iftiralarda bulunurlar. Dedikodu yaparlar ve iş gruplarındaki diğer işgörenlerin de mobbing mağduruna arkalarını dönmelerini sağlayacak entrikalara başvururlar (Naime ve Naime, 2003a).

İkiyüzlü yılan mobbing uygulayıcıları, hedeflerindeki kişileri rahat bırakmazlar ve onlara sürekli kötülük yapma peşindedirler. Yaptıkları eziyetlerden büyük haz alırlar. Mağdurlarını strese sokmak ve mahvetmek için çabalarlar. Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemezler. Yaptıkları her şeyi bilinçli bir şekilde adım atarak yaparlar. Hatalı davranışlarını başkalarının üzerine çok rahat atabilirler ve kolaylıkla kendilerinin masum olduklarını ifade edebilirler. Çok kolay yemin etmeye de hazırdırlar.

Entrikalarını çevirirken bile iyi adam rolünü oynarlar. Zaman zaman gösterdikleri arkadaşlık ve sevecenlik, yaptıklarının daha sonra ona karşı kullanılmaması içindir. Saldırganlıklarını gizlemek için sürekli gülümserler. Arada bir iyilikler de yaparlar. Başkalarına kendilerini iyi gösterirken hedeflerine karşı sürekli kaba davranışlar ve olumsuz yorumlarda bulunurlar. Mobbing mağduruna karşı hiçbir şekilde esnek

davranmazlar. Karşısındakinin maruz kaldığı haksız ve acımasız davranışı azaltmak için hiçbir şey yapmazlar. Amaçları birisiyle uğraşmaktır (Tınaz, 2006: 62).

Yapılan araştırmalar mobbing olaylarıyla ilgili şikâyetlerin % 36'nın ikiyüzlü yılan mobbing uygulayıcılarıyla ilgili olduğunu göstermektedir (Kelly, 2000: 1). Bu tarz mobbingin en çok kullanılan yöntem olduğu görülmektedir.

1.9.4. Geçit Bekçisi Mobbing Uygulayıcısı (the Gatekeeper)

Geçit bekçisi mobbing uygulayıcısı, kontrol konusunda en çok takıntılı olan mobbing uygulayıcısıdır. Zaman, para, destek ve bilgiyi mobbing mağdurlarının başarısızlığını sağlamak için ayırır. Daha sonra mobbing mağdurunun performansı ile ilgili problemler hakkında bahaneler üretir. Bu mobbing uygulayıcısı işyerindeki saatleri bile herkesin geç geldiğini ve erken işten çıktığını göstermek maksadıyla yanlış ayarlayabilir (Naime ve Naime, 2003a).

Yapılan araştırmalar mobbing olaylarıyla ilgili şikâyetlerin % 20'sinin geçit bekçisi mobbing uygulayıcılarıyla ilgili olduğunu göstermektedir (Kelly, 2000:1).

BÖLÜM 2: ÇALIŞMA HAYATINDA MOBBİNG

İşletmelerde örgütsel sağlığı tehdit eden bir unsur olarak ele alınması gereken mobbing, işgörenler arasında gittikçe yoğunlaşan kronik endişelere neden olması sebebiyle hem işgörenleri hem de tüm işletmeyi etkisi altına alan bir hastalıktır. Son yıllarda bir işletme hastalığı olarak algılanan mobbingin işletmelere ve ülke ekonomisine büyük zararlar verdiği yapılan çalışmalarla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ancak mobbingin yıkıcı etkisinin bilinmesine rağmen pek çok işletmede mobbingin hala bir hastalık olarak görülmemesi ve onunla ilgili önlemler alınmaması, mobbinge bağlı problemlerin tespit edilmesinde ve iyileştirilmesinde izlenecek politikaların yokluğu mobbingin yol açtığı zararlarla milyonlarca işgörenin ve binlerce işletmenin mücadele etmesini gerektirmektedir.

Günümüzün acımasız rekabet ortamında yaşam savaşı veren gerek işletmeler gerekse işgörenler küreselleşmenin de etkisiyle pek çok sorunla yüz yüze gelmektedirler. Ekonomik baskılar, artan ticari yarış, küçülme, yeniden yapılanma ve iş yoğunluğu gibi faktörlerin iş ortamlarında stres ve şiddeti artırdığı ifade edilmektedir. Avrupa Parlamentosu, büyük yarış, düşük iş güvenliği ve işsizlik riski nedeniyle mobbing ve iş stresi arasında yakın bir ilişki olduğunu açıklamıştır. Yönetici-işçi ayrımının olduğu katı hiyerarşik yapı, bu bölünmeyi kötüleştirir ve şiddet riskini daha da artırarak “onlar ve biz” kültürünün gelişmesine neden olur. Performansa dayalı ücret politikasının uygulandığı, alternatif iş seçeneklerinin kısıtlandığı ve güçlü bir şekilde ayrımcılığa maruz kaldığını düşünenlerin bulunduğu bir emek piyasası çevresinin de daha yüksek riskler taşıdığı ifade edilmiştir (Mayhew ve Chappell, 2001: 10–11).

İşletmelerde mobbinge yol açan birçok faktör mevcuttur. Bunlar yönetsel veya işletmeye özgü faktörler ve toplumsal faktörler olarak ele alınacaktır.

2.1. Mobbinge Yol Açan Yönetimsel ve İşletmeye Özgü Faktörler

Bir işletmede, çalışanlar ve yöneticiler, girişimci tarafından çeşitli zamanlarda, işletmenin sorunlarını çözmek ve yapılması gereken işlerini yerine getirmek için bir araya getirilmiş, toplanmış, zoraki ve birbirini seçmemiş bir topluluktur. Kişiler birbirlerini beğendikleri ve takdir ettikleri için değil, işletmenin işlerini yapmak ve geçimlerini sağlamak için işletmede bir aradadırlar (Baykal, 2005: 8).

Bazı işletmeler çalışma ortamında mobbingin oluşmasına diğerlerine göre daha fazla katkıda bulunurlar. Bir işletmenin çalışma ortamında mobbingi desteklemesi ya da en azından mobbinge göz yumması işletme kültürü ve alt kültürler gibi faktörlere bağlıdır. Kullanılan mobbingin şekli genellikle kaynağına bağlıdır. Bu kaynak işletmenin yöneticileri, diğer çalışanları olabileceği gibi işletmenin kendisi de mobbingin kaynağı olabilir (Hockley, 2004a: 6).

Bir işletmenin sağlıklı olması, iç çatışmalarını en aza indirerek birlik içinde işlevini sürdürebilmesidir. Bir işletmede işgörenler arasındaki çatışmayı durdurmak olanaksızdır. Sorunlar için birden fazla seçeneğin bulunduğu her durumda, karar verecekler arasında uyuşmazlığın görülmesi doğaldır. Bu uyuşmazlığın yeğlenmesi, süregelenleşmesi, sorunu çözme sürecini geciktireceği için işletmeye zarar verir. Ama uyuşmazlık, soruna daha uygun çözümü bulmak için yönlendirildiğinde seçilen çözüm yolunun uygunluğu oranında yararlılığa dönüştürülmüş olur (Başaran, 1982a: 35).

İşletmelerde verimlilik, maliyet ve rekabet şüphesiz ki önemsenmesi gereken unsurlar arasındadır. Ancak, bunların aşırı biçimde vurgulanması, bir işletmenin en değerli varlığı ve sermayesi olan insan kaynaklarının heba edilmesine neden olabilir. İşgörenleri takip ve kontrolden çok, yetkilendirmek ve motive etmek suretiyle işletmenin verimlilik ve rekabet gücünü artırmak mümkündür.

Yöneticiler işgörenleri güdüleyebilir. Ancak işgörenlerinin ihtiyaçlarını göz ardı eden yöneticilerin bulunduğu işletmelerdeki temel sorun, tipik olarak çalışanların işi bırakmaya güdülenmeleridir. Bu yöneticilerin sorumlulukları altındaki işgörenler sürekli artan tatminsizlik, işe gelmeme, personel değişimini sergiler, hatta işi sabote ederler ama bu yöneticiler sorun yaratan sonuçları açıklamak için kendilerine değil hemen etrafa yönelirler. İşgörenler başlangıçta, otoriter, zorlayıcı ya da hoş olmayan bu davranışları kabul eder görünebilirler. Katı ve zorlayıcı yöneticiler kısa süreli, tatmin edici seviyede üretkenlik oluşturmayı başarabilirler ancak çok geçmeden, çalışanların güdülenimleri, çalışma istekleri, katılımları, bağlılıkları ve üretkenlikleri yok olmaya başlar (Lloyd, 2006: 57–58).

Çoğu uzman mobbingin bozulmuş grup dinamiklerinin bir sonucu olduğu konusunda hemfikirdirler. Ayrıca kaba/üstünkörü işletme kültürü ve işgörenler arasındaki iletişim de mobbingin oluşumunda önemli bir faktördür. Kurumsallaşamama ve işgörenler

arasındaki rekabet, kıskançlık, huzursuzluk gibi belirli işletme problemleri mobbingin oluşmasındaki ilk nedenler olarak kabul edilmektedir (Vajda, 2006: 11).

İşletme kültürü mobbingin oluşmasına zemin hazırlayıcı bir taban oluşturabilir. Salin'in 2003'te geliştirdiği 3 faktörlü model işletme kültürünün önemini vurgular niteliktedir. İşyerinde mobbing, yapılar arasındaki bir etkileşim ve bu gruplar arasındaki süreçler olarak görülebilir. Kendi içlerindeki durumlar mobbinge yol açmaz fakat onları harekete geçirici ve tetikleyici faktörler olduğunda destekleyici rol oynarlar.

Bir işletmedeki yeniden yapılanma çoğu insan için büyük stres yaratabilecek bir nedendir. Değişimle ilgili faktörler iyi bir şekilde düzenlenemezse, mobbingi teşvik edici bir işletme ikliminin oluşmasına neden olur (Thomas, 2005: 275).

İşyeri mobbingi kurumsal yapıya sahip olmayan sistemlerin olduğu iş ortamlarında değişime direnç olarak geliştiği gibi bürokratik kontrol amacıyla getirilen/uygulanan hiyerarşik ilişkilerin var olduğu işletmelerdeki işletme kültürlerine özgüdür (Turney, 2003; www.auseinet.flinders.edu.au, 2005).

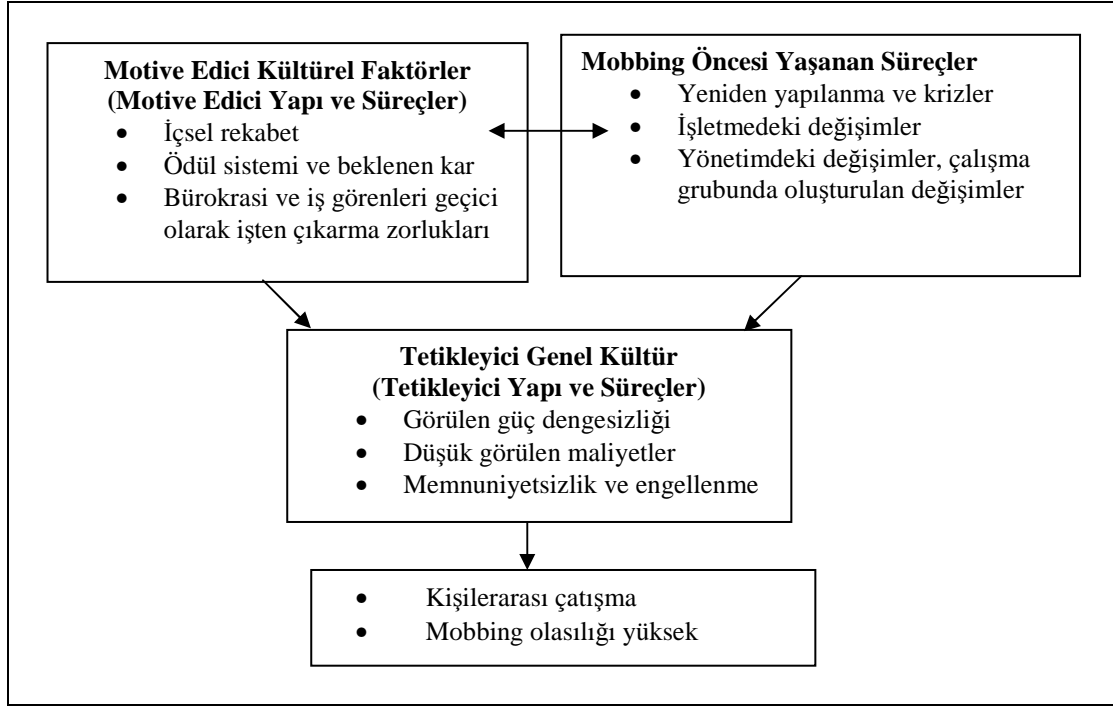
İşletmelerde mobbingi motive edici ve tetikleyici faktörler 3 grupta incelenebilir. Bunlar;

- Mobbinge imkân verici, destekleyici yapı ve süreçlerin varlığı; (güç dengesizliği, mobbing davranışının maliyetinin düşük görülmesi, iş ortamından memnun olmama ve engellenme duygusu yaşanması),
- Amir ve meslektaşları mobbingle ilgili harekete geçirici tetikleyici yapılar ve süreçler; (içsel yarış, ödül sistemi ve ödül beklentisi, bürokrasi vb.),
- Mobbingin oluşumundan önce yaşanmış süreçler, tetikleyici olayların varlığıdır; (yeniden yapılanma ve krizler, işletmedeki değişimler, çalışma gruplarının değişimi, vb.).

Mobbingi destekleyici/tetikleyici faktörlerin oluşmasında işletmelerdeki iş ortamının önemli bir rolü vardır. Şekil 8'de, işletme kültürünün önemi vurgulanmaktadır. Mobbingi motive edici yapı ve süreçler, işletme kültürünün etkisiyle mobbing davranışlarına zemin hazırlarlar ve mobbing uygulayıcılarını cesaretlendirirler. Bu

durum bir kültür çatışması olarak adlandırılabilir. Kısaca, mobbing çatışmacı kültürün olduğu ortamlarda görülür diyebiliriz.

Şekil 5: İşletme Kültürü ve Mobbing Arasındaki İlişiyi Analiz Eden Kültür Modeli.



Kaynak: Montalban ve Duran, "Mobbing: A Cultural Approach of Conflict in Work Organizations, IACM 18th Annual Conference, Haziran 2005.

İşyerinde mobbinge ilgili yapılan çeşitli araştırmalarda, işyeri veya var olan yönetime bağlı olarak mobbingin işyerlerinde ortaya çıkmasının ana nedenleri arasında hatalı personel seçimi ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı, işyerindeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet gösterilmektedir. Bunlar dışında işyerinde mobbinge yol açan başlıca işletmeye özgü ve yönetsel nedenler arasında şu faktörler de vardır:

- Bir birey olarak işgörenlere çok az ilgi gösteren yöneticilerin olduğu işletmeler; yüksek standartlarda üretim beklentisi olan ve işin takımlar halinde yapıldığı yerler; iş yükünün gerçekçi olmadığı ve çok ağır olduğu yerler,
- Yapılan iş hakkında tartışmanın ve yönlendirmenin olmadığı işletmeler; işgörenden profesyonel yetenek ya da inisiyatifini kullanabileceği ya da değerlendirme yapabileceği bir ortamın olmadığı yerler,

- Hedefleri belli olmayan, insanların bağılılık, dayanışma ya da işletmeyle ya da diğer meslektaşlarıyla ilişkisinin olmadığı işletmeler,
- Şikâyetin yapılabileceği yönetsel sürecin olmadığı, otoriter liderliğin olduğu işletmeler,
- Çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikâyet işlemlerinin yetersizliği,
- Yüksek görevlerdeki insanların güçlerini kötüye kullanmaları,
- Mobbingin, işletme içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması,
- İnsan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi,
- Hiyerarşik yapının fazlalığı,
- “Kapalı Kapı” politikasının uygulanması,
- İletişim kanallarının zayıflığı,
- Yetersiz liderlik,
- Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması,
- Takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeyde olması,
- İşletme içi değişim eğitimine gereken önemin verilmemesidir.

Leyman ise yaptığı araştırmalar sonucunda işletmelerde mobbinge neden olan üç farklı kaynak olduğunu tespit etmiştir. Bunlar; iş organizasyonu, görevlerin algılanışı ve yönetim şeklidir. Mobbingi tetikleyen faktörler ise işletmedeki değişimler, kişilerarası çatışmalar ve hak arama çabalarıdır. Mobbingi tetikleyen faktörler üzerine yapılan araştırmalarda, mobbingin işletmedeki bir değişiklikten sonra ortaya çıkma oranı % 45,3, mobbing uygulayıcısı ile yaşanan bir çatışmadan sonra ortaya çıkma oranı % 14,9, işle ilgili bir hakkın aranması çabalarından sonra ortaya çıkma oranı % 13,3 ve personel azaltma politikasının izlenmeye başlamasından sonra ortaya çıkma oranı ise % 3,3 olarak tespit edilmiştir (Soares, 2002: 12–13).

Leyman, mobbinge yol açan faktörlerle ilgili yaptığı araştırmada, 800 mobbing vakasını incelemiş ve mobbingin kötü örgütlenme, aşırı üretim ve iş metotlarından kaynaklandığını tespit etmiştir. Yönetimin çaresiz ve ilgisiz olduğunu, böyle işletmelerdeki kötü iş yöntemi ve işgörenlerin kötü organizasyonunun çatışmalara neden olduğunu ve çatışmaların da kolay çözümlenemediğini, ayrıca yönetimin çatışma durumlarıyla başa çıkabilecek düzeyde donanımlı olmadığı da tespit edilmiştir. Leyman'a göre yönetimin çatışma durumlarında etkin bulunduğu, taraf tutarak işbirliği olduğu işletmelerde mobbing kolayca ortaya çıkmaktadır.

Bob van der Meer'e göre mobbinge yol açan diğer nedenler; işletmedeki bir kriz, dengenin bozulması, mobbingin öncelikli nedenidir. Bu dengesizlik, güç karmaşası, kıskançlık ya da işletmenin yöneticisinin kötü yönetimi ya da gücün suiistimalinin sonucu olabilir. Bunlar direnç ya da saldırganlıkla sonuçlanabilecek engellemelere yol açabilir. Van der Meer ayrıca işyerinde mobbingin bir nedeni olarak günah keçisi bulma olgusunun önemli bir yeri olduğunu ilave etmektedir. Diğerlerine karşı düşmanca (saldırgan) davranma, şayet bu sorun çözülemezse yargısal davranışlara yol açar bu da işletmede ayrımcılığa neden olur. Van der Meer mobbinge neden olan diğer faktörlerin ise otorite, grup baskısı ve mobbing uygulayıcısının kendi kişisel özellikleri (birine eziyet etmekten zevk alma) olduğunu ifade etmiştir.

Endüstrideki sektörlerle ve işletmenin büyüklüğüyle mobbing arasında henüz bir bağlantı tespit edilememiştir. Fakat İrlanda'daki kanun uygulamalarında (the Irish Code Of Practice-HAS, 2002), yeni, günlük ve geçici sözleşmeli personelin daha kolay mobbing mağduru olabileceğini ve küçük işletmelerle kıyaslandığında büyük işletmelerdeki mobbingin kontrolsüz bir şekilde fark edilmeden uygulanabileceği ileri sürülmektedir. Diğer bir risk oluşturabilecek durum işletmedeki ya da çalışma grubundaki cinsiyet ya da yaş dağılımındaki dengesizliktir (Beswick ve diğerleri, 2004: 24).

Mobbingin olduğu işyerlerinde genel atmosferin çoğunlukla zorlayıcı ve rekabete dayalı olduğu ve herkesin kendi kişisel kazancı için uğraştığı, mobbingin olmadığı işyerlerinde ise genel atmosferin yumuşak ve hoş olduğu gözlemlenmiştir (Vartia,1996: 207-208).

Bir mobbing uygulayıcısının mobbing bağlamında birine zarar verebilmesi için öncelikle işletmenin genelinde bazı problemlerin olması gerekmektedir. Öncelikle bir

belirsizlik durumunun olduğu durumlarda mobbingin uygulanması daha kolaydır. Yönetimin adil olduğunun düşünöldüğü yerlerde işğörenlerin birbirlerine karşı ilişkileri daha açık ve yeni düşünceleri ve değışimleri daha kabullenici oldukları görülür. Ancak bu olumlu ilişkilerin reddedildiğı ya da endişelerin olduğı yerlerde olumsuz davranışların artması mümkündür (Dawn ve diğeri, 2003: 490).

Yapılan araştırmalarda mobbingin büyük ve bürokratik yapıya sahip işletmelerde daha sık göröldüğü, bu tarz işletmelerde mobbing uygulayıcılarına daha sık rastlandığı ifade edilmektedir. Ayrıca çok otoriter liderlik şeklinin, zayıf ya da bırakınız yapsınlar (laissez-faire) tarzı liderliğin mobbinge bağlantılı olduğı saptanmıştır. Benzer şekilde rol çatışması, rol belirsizliğı, düşük iş ve zaman kontrolü, yüksek işbirliğı talebinin de mobbingi artıran faktörlerden olduğı söylenebilir. Ayrıca hem iletişim ikliminden hem de sosyal iklimden hoşnut olmayan işğörenlerin olduğı işletmelerde mobbing görölmektedir. Ayrıca yüksek stres, aşırı işyükü, zorlayıcı atmosfer mobbinge yol açmaktadır. Mobbing davranışlarını destekleyen, izin veren ya da kabullenen işletmelerde ya da işletmedeki sert iklimin bir parçası olarak kabul edilen bu davranışların mobbing uygulayıcılarının yanına kar kaldığı işletmelerde de mobbing görülür. Bu tarz iş ortamlarına yeni katılan işğörenler ve müdürler mobbing davranışlarının iş yaşamının normal özellikleri gibi algılayıp benzer şekilde davranmaya yönlendirilebilirler (Salin, 2005: 36).

Kanada'da yapılan araştırmalarda mobbingin gelişmesine olanak sağlayan işletmelerin orta büyüklükte, özel sektörde, yarış içerisindeki endüstride kar amacı güttükleri ve genellikle değışim içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Bu işletmelerin kültürünü işğörenler genellikle başarı yönelimli, kar odaklı ve sorumluluğun hissedarlar ve yönetim kurulu yöneticilerine odaklı olarak tanımlamışlardır. Bu tarz işletmedeki işğörenler genellikle yüksek stres oranı, büyük iş hacmi ve performanslarını artırmaları için büyük baskı hissettiklerini de dile getirmişlerdir (Ferris, 2004: 391-392).

Mülakat yapılan mobbing mağdurları işletmedeki üstlerinin otoriter ve çalışma ortamlarını rekabete dayalı, zorlayıcı ve stresli olarak ifade etmişlerdir. Kalitesiz iş ortamları ve artan rol çatışmaları, bunun yanı sıra sosyal iklim ve işyerindeki liderlikten memnuniyetsizlik hem mağdurlar hem de işyerinde mobbingin varlığına seyirci kalanların sıklıkla dile getirdiğı durumlardır (Vartia, 2003: 13).

2.1.1. Kötü Yönetim

İşletmelerdeki aşırı hiyerarşik yapı, kapalı kapı politikası, insan kaynaklarına yapılan harcamaların azaltılması, işletme içi iletişim kanallarının etkili çalışmaması, çatışma çözme yeteneğinin zayıflığı, şikâyetlerinin yönetim tarafından ciddiye alınmaması ya da ört bas edilmesi, zayıf liderlik, “günah keçisi” anlayışının varlığı, takım çalışmasının olmaması, eğitim farklılığının dikkate alınmaması gibi özellikler, mobbinge olanak veren kötü yönetimi tanımlamaktadır (Yüçetürk, 2005: 100).

Mobbing işletmenin kötü işlevinin bir belirtisi olarak görülür. Deneysel araştırmalar mobbingin iş ortamının birçok özelliğiyle bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bunlar; işletmede yaşanan problemler, rol çatışmalarının sıklığı, aşırı iş kontrolü, ağır iş yükü, işte hızın artması, yüksek stres, işletmenin yeniden yapılanması, yönetimin değişmesi, işyerinde hüküm süren liderlik özelliklerinden, düşük memnuniyet ya da olumsuz yönetim şekliyle kaynaklanan, sosyal ya da işletme iklimi, işletme kültürü ve işteki memnun edici olmayan ilişkiler, iş birimindeki genel çatışmalar, bunların yanı sıra iş grubunda problemler hakkında konuşma zorlukları bunlardan birkaçıdır (Vartia, 2003: 12-13).

Çalışanlara saygı ve dürüstlikle davranma vurgusunun giderek arttığı bir çağda aşırı derecede küstah, olgunlaşmamış, bağımlı ve ağzı kalabalık çalışanlarla karşılaşıldığında ekip olma işlevini gerçekleştirmek oldukça zordur. Çalışanlarını bireysel bazda tanımak, özellikle bu kişilerin kendilerine özgü dürtülerini, ihtiyaçlarını ve becerilerini bilmek bir yönetici için önemlidir. Bu sayede bir yönetici çalışanlarının amaçlarını işletmenin amaçlarıyla uyumlu hale getirirken, çalışanlarına daha tatmin edici ve güdülendirici bir ortam yaratabilmek açısından daha iyi bir konuma sahip olur (Lloyd, 2006: 101).

Bazı patronlar işletme hiyerarşisi içinde güçlerini istedikleri gibi kullanabileceklerini düşünürler. Hatta bunu kendileri için “mutlak bir hak” olarak kabul etmektedirler. Bu tarz patronlar işgörenlerini kedisinden değersiz görürler.

Yöneticiler tarafından gerçekleştirilen mobbing eylem biçimleri, doğal olarak yöneticilerin güç ve yetki kullanımları sayesinde daha anlaşılabilir, ispatı güç ve ortaya çıkarılması hayli zor olmaktadır. Bunun da ötesinde acımasızca gerçekleştirilen bu davranışların çevredekilere daha inandırıcı bir şekilde sunulması, eylemleri

gerçekleştirenlerin kendilerine “masum” görüntüsü vermelerini kolaylaştırmaktadır (Yüçetürk, 2005: 98).

Ashforth (1997) X teorisini benimseyen yöneticilerin (işgörenlerin çalışmaya zorlanmaları gerekir düşüncesini benimseyenler) astlarına karşı daha saldırgan davranışlar sergilediğini bulmuştur. Onların kişiliklerinin ve bilişsel eğilimlerinin saldırgan davranışlar göstermelerinde etkili olduğu düşünülmektedir (Keashly ve Harvey, 2005: 102).

Üst düzey yönetim kademesinde bulunan insanlar, çalışanlarını pasifize etmek, onları baskı altında tutmak için fırça atma yöntemini kullanırlar. Bu daha ziyade ikna ve inandırma yöntemini uygulamayan yöneticilerin kullandığı bir yoldur. Sistematik baskı ile insanlar pasifize edilir ve kolay yönetilir hale gelir. Demokratik olmayan bu yöntemde psikolojik saldırılar yapılır. Dedikodular, toplantılarda terslemeler, söz hakkı vermemeler, etkileri kısıtlamalar, saf dışı bırakmak için sistemli taktikler ile hâkimiyet sağlanmaya çalışılır. Yetersiz yöneticiler böyle yaklaşımlarla kendi iç dünyalarında, ego tatmini sağlarlar. Yahut kendi fikrine güvenmeyen kişiler çıkarlarını korumak için başka yol bulamadıkları ve bilemediklerinden mobbingi bilinçsizce uygularlar (Tarhan, 2005: 187).

Yeteneği sınırlı, iş yaparak başarılı olamayacak yöneticiler, mağdurlar ve günah keçileri bularak başarısızlıklarını gizlemek isteyebilirler. Özellikle işletmede mobbing, girişimci tarafından eleman sayısının masrafsız bir şekilde azaltma ve işten çıkarma, tazminatından kurtulma aracı olarak görülüyorsa, mobbing uygulayıcıları aranan kişiler haline gelirler. İşletmede herhangi bir mobbing vakası bir kez vuku bulursa, diğer mobbing vakalarının ardı arkası kesilmez. Araştırmalar mobbingin sürekli olarak arttığını, yeteneksiz yöneticilerin başarılı yöneticileri işletme dışına attığını gösteriyor.

Vartia (1996) ve Einarsen (1994) tarafından yapılan araştırmalarda yöneticilerin liderlik şekli (gücü kötüye kullanma, otoriter liderlik şekli ve zayıf iletişimin olduğu) ile mobbing arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Problem çözmeye odaklı daha az otoriter liderliğin yer aldığı yönetim tarzının benimsendiği işletmelerde mobbingin yaygınlık oranı daha azdır. Bu tarz yönetim şekli İskandinavya’da daha çok benimsenir. İskandinavya’da mobbingin daha ziyade iş arkadaşları tarafından yapıldığı görülür. Daha otoriter yönetim tarzının benimsendiği Birleşik Krallıkta mobbing daha yaygındır

ve mobbingin daha çok üstler tarafından uygulandığı görülmektedir (akt. Lewis ve Orford, 2005: 31).

Mobbingin yaygınlığının ulusal kültürlere göre farklılıklar gösterdiği ve Birleşik Krallık ve Amerika gibi ülkelerle kıyaslandığında İskandinav Ülkelerinde daha az yaygınlık oranının olduğu görülmektedir. Hofstede (1980)'ın ulusal farklılıklar ve bu farklılıkların işyeri değerlerini etkilediğini savunan teorisine dayanarak yapılan araştırmalar İskandinavya'da mobbing oranlarındaki düşüklüğün, güç dengesindeki oranların azlığına ve dişil/eşitlikçi yani herkes için eşit haklar, yarar ve fırsatlar sunan bir kültürün varlığından kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Einarsen, 2000; Mikkelsen & Einarsen, 2001; Salin, 2001). Güç dengesindeki oranların az olduğu kültürlerde, farklı pozisyondaki insanlar arasındaki güç ve statülerde çok küçük farklılıklar vardır (Hofstede, 1980). Bu da eşitlikçi kültürün hâkim olduğu İskandinav ülkelerinde yaşayan insanların nitelikli kişilerarası ilişkiler geliştirmelerine olanak sağlamaktadır (Newman & Nollen, 1996). Birleşik Krallık ve Amerika'da olduğu gibi eril kültürün yani bireysel başarının ve otoritenin kabul ettirilmeye çalışıldığı kültürlere sahip ülkelerle kıyaslandığında İskandinav ülkelerinde saldırgan davranışlar, mobbing ya da diğer güce dayalı taciz türleri daha az tolare edilmektedir. Hofstede (1993)'ın Amerikan yönetim tarzı teorisine göre Amerikan işletmeleri pazar prosesleri, bireycilik ve işgörenlerin üzerinde yer alan yöneticilerin önemi gibi konular üzerinde durmaktadırlar. Bunların merkezinde; bireyler arası rekabetin yer aldığı ve kontrol etmek için en ideal ilkenin bu olduğu görüşü yatmaktadır. Rekabetin, bireysel kazanç ve ödüllerin ön plana çıkarılması işbirliğini, takım çalışması çabalarının önemini azaltır. Ayrıca, oldukça baskın olan eril kültürün sonucu olarak ortaya çıkan aşırı bireycilik, işgörenlerden ziyade yönetime odaklanılmasına ve güçlü işletme üyelerinin diğerlerine mobbing uygulamasına imkân vermektedir (akt. Mikkelsen & Einarsen, 2001: 407-408).

Amerika'da yapılan araştırmalar, yöneticilerin zamanlarının % 20'lik kısmını işletmelerdeki çatışmaların yol açtığı sorunları gidermek için harcamak zorunda kaldıkları halde bunda da pek başarılı olamadıkları göstermektedir (Gardner ve Johnson, 2001: 30).

İşyeri mobbingi işverenler için bir yönetim problemi olarak kabul edilmeye başlanan bir taciz türüdür. İşyeri mobbingiyle ilgili artan bilgilenme, işverenlerin işyeri politikalarını

gözden geçirmeleri ya da değiştirmeleri ve yakınma ve arabuluculuk prosedürlerinin oluşturulması ihtiyacını da doğurmaktadır. Bu değişimlerin, bütün işgörenleri işyeri mobbinginin tolare edilemeyecek ya da kabul edilemeyecek bir taciz olduğu konusunda bilgilendirmesi ve bu konuda gerekli eğitimi sağlaması gerekmektedir (Kiesecker ve Marchant, 1999: 61).

2.1.2. İşyerindeki Yüksek Stres Oranı

Stresin hem işgörenler hem de işletmeler üzerinde farklı olumsuz etkileri olduğu bilinmektedir. Stresin konsantrasyon bozukluğu, karar verme güçlüğü, uyku problemleri ve endişe gibi psikolojik problemlere neden olduğu bilinmektedir. Uzun süreli stres ya da travmatik olayların depresyon ve kaygı bozukluğu gibi zihinsel rahatsızlıklara yol açtığı gerçeği, stres kavramının yaşam kalitemizi ve sağlığımızı nasıl derinden etkilediğinin göstergeleridir.

Stresin bireysel sonuçları (psikolojik zorlanma vb.) endişe, depresyon ve engellenmeyle ilgiliyken, işletmeye anlamdaki sonuçları ise işe devamsızlık, işgücü devri ve performansla ilgilidir. Stres ayrıca işletmede disiplin problemlerine, işgörenler arası çatışmalara, gerginliğe ve işletmenin imajının zedelenmesine de sebep olur. Yapılan araştırmalarda saldırgan davranışların kökeninde sadece kronik stres ve depresyonun değil aynı zamanda engellenmeyle de alakalı olduğu saptanmıştır. Stresin kötü işyeri davranışlarını artırıcı etkisi olduğu düşünülmektedir (Moberg ve diğerleri, 2002: 11).

Bir birey ne kadar güçlü görünürse görünsün eğer zaman içinde üzerine yeterli stres yüklenirse, artık bununla daha fazla başa çıkamayacağına hissettiği bir noktaya gelebilir. Stres, dünyamızda üstesinden gelinmesi zorunlu, kaçınılmaz büyük alt üst oluşların yaşandığı değişim sırasında özellikle belirgindir (Sheehan, 1999: 17).

Farklı stres kaynaklarının var olduğu olumsuz iş ortamı mobbing davranışlarının farklı biçimlerde ortaya çıkmasına sebep olabilir. Hoel ve Salin (2003) olumsuz iş ortamında mobbing davranışlarının üç farklı şekilde ortaya çıkacağını ileri sürmüşlerdir. Onlara göre bu davranışlar;

1. İşgörenler stresli bir ortamda çalıştıklarını düşünmeye ve hissetmeye başarlarsa şikâyet etmeye başlarlar bu da yöneticinin intikamına yol açabilir bu da mobbing sürecinin başlamasına ve kızışmasına neden olur,

2. Stresli bir iş ortamı işgörenlerin genellikle kızgın ve içerlemiş hissetmelerine sebep olabilir, şayet genel olarak dünyaya bakış açıları olumsuz olmaya başlarsa, bu durum onların zaman içerisinde hüsrana uğramalarına ve akabinde de saldırgan davranmalarına neden olabilir,

3. Stresli bir iş ortamı insanların davranış normlarını çiğnemelerine ve normlara aykırı davranmalarına yol açabilir bu da kuralların çiğnenmesinden dolayı diğer insanların kuralları çiğneyenlere mobbing uygulamasına neden olur (Beswick ve diğerleri, 2004: 25).

Mobbinge maruz kalan bireyin ruh sağlığı ve dengesi bozulmakta, strese girmekte ve bazı travmatik durumların meydana gelmesi söz konusu olabilmektedir. Mobbingin şiddetine göre mağdurun yaşadığı derin yalnızlık ve yalıtılmışlık hissinden dolayı güven ihtiyacı artar. Duygusal açlığını giderecek ve sosyal destek bulabileceği bir zeminden mahrum kalmak, güvensizlik hissi oluşturur. Hiçlik duygusu, kişisel güven eksikliği, azalan kişisel saygı hissi, depresyon, işte düşük motivasyon, artan kan basıncı ve tansiyon oranı, işten ayrılma isteği, iş tatminsizliğine yol açabilir (Tutar, 2004: 55).

Stresin neden olduğu kişilerarası çatışmaların uzun sürmesi, aşırı rekabet ortamının varlığı, adam kayırmalar gibi faktörler işletmelerde mobbingi tetikleyebileceği gibi, mobbing nedeniyle stres durumunun kronikleşmesi de söz konusudur. Bu nedenle mobbing tüm stres yapıcıların üzerinde bir stres faktörü olarak ele alınabilir. Aylar süren mobbing eylemleriyle kişi çaresiz bir duruma sürüklenir ve fiziksel, sosyal, ekonomik ve zihinsel açıdan yaralanır.

İş yaşamında stresin gerek çalışanlar gerekse de işletme üzerindeki sonuçlarına ilişkin olarak yapılan çalışmalarda stresin görünmeyen ürkütücü boyutu göz önüne çıkmaktadır. Araştırmalar, Amerika'daki çalışanların üçte birinin iş stresine bağlı depresyon yaşadıklarını ve çalışanların sağlık sorunlarının % 50 ile % 80 arasında değişen bir oranda stresle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bir çalışmada, çalışanların % 46'sı stresli bir işte çalıştıklarını, % 27'si işlerinin yaşamlarındaki en önemli stres kaynağı olduğunu ve % 72'si de stresle ilişkili fiziksel ve psikolojik problemler yaşadıklarını belirtmişlerdir (Solmuş, 2004: 71).

Avusturya’da 1,2 milyon işgören işlerindeki zaman baskısından kaynaklanan iş stresi nedeniyle acı çektiklerini, Danimarka’da işgörenlerin % 8’i sıklıkla duygusal yorgunluk yaşadıklarını, İspanya’da işgörenlerin % 32’si ise işlerini stresli olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir (Koukoulaki, 2004: 17-27).

Stresin ve mobbingin bireyler ve işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri benzerlik göstermekle birlikte, mobbingin taraflar arasındaki güç dengesizliğinden kaynaklanan bazen de sabotaj ve yasal olmayan davranışlara da başvurulmasından kaynaklanan biraz daha farklı sonuçları vardır.

Mobbingin neden olduğu strese bağlı olarak kişilerde; uykusuzluk, çeşitli sinir bozukluğu semptomları, melankoli, duygusuzluk, sosyal fobi, sosyal izolasyon, konsantrasyon bozukluğu, kendini küçümseme ve hor görme, sosyal intibaksızlık, çeşitli psikosomatik rahatsızlıklar, depresyon, umutsuzluk ve çaresizlik hissi, sinirlilik, öfke, hiddet, huzursuzluk ve derin keder hali gibi psikolojik sorunlar ortaya çıkar. Einersan mobbingin mağdur üzerindeki diğer olumsuz sonuçlarının; zayıflık, güç kaybı, kronik yorgunluk, çeşitli ağrı ve sancılar olduğunu ifade eder. Ayrıca; düşmanlık hisleri, hafıza kaybı, aşırı duyarlılık, saldırganlık hissi, sinirlilik sosyal ilişkilerden kaçınma gibi psikolojik semptomların da görüldüğü olur. Şiddet nedeniyle mağdurlarda aşırı strese bağlı olarak; bastırılmışlık hissi, güvensizlik, uykusuzluk, baş ağrıları, nedensiz endişe ve kronik korku, bastırılmayan korku ve ağlama hissi, psikolojik ve fiziksel yorgunluk, sırt ağrıları, yüksek kan basıncı, karabasan, deride dökülmeler, kilo kaybı veya aşırı kilo alma gibi psikosomatik rahatsızlıklar ortaya çıkar (Tutar, 2004: 56).

Mobbing ayrıca moral çökkünlüğüne ve kazanç kaybına, verimlilikte düşüşe, iş konsantrasyonunda azalmaya ve verilen sözde duramama gibi sonuçlar da doğurur (Sheehan, 1999: 58).

Andrea Adams “Bullying at Work” adlı kitabında mobbingi, işgörenler ve işverenler için işyerindeki diğer bütün stres faktörlerinin bir araya geldiğinde bırakacağı etkiden çok daha köstekleyici ve yıpratıcı olduğunu ifade etmektedir. Bu mobbinge bağlı iş stresinin hastalıklara maruz kalma riskini artırabileceği gibi bunu yanı sıra diğer ciddi ve zararlı sonuçları da olabilir. Mobbing sadece işgörenler için değil ayrıca onların aileleri için de hem fiziksel hem de psikolojik uzun süreli kronik sağlık problemlerine neden olabilir (Thomas, 2005: 274).

Mobbingin sonucu olarak ortaya çıkan iş stresinin 500 ya da daha az işgöreni olan işletmelere beş yıllık bir sürede maliyeti 10–15 milyon dolardır. ILO'nun bir araştırmasında ise işgören sayısı 1000–10.000 arasında olan işletmelere beş yıllık süredeki maliyeti ise 7 ile 10 milyar dolar olarak tespit edilmiştir. Amerika'da ise her yıl stres ve depresyon tedavisi için harcanan zaman, Amerikan ekonomisinde 200 milyon kayıp işgününe mal olmaktadır (Gardner ve Johnson, 2001: 30).

2004 yılında AB üyesi 15 ülkede yapılan bir araştırma, iş stresinin ve stres bağlantılı zihinsel problemlerine bağlı hastalıkların GSMH (gayri safi milli hasıla)'ye tahminen ortalama % 3 ile % 4 arasında bir maliyetinin olduğu, bunun da yıllık yaklaşık 265 milyar Euro'luk bir maliyetinin olduğu ifade edilmiştir (Levi, 2002: 11–13). Örgütsel stresin neden olduğu işe devamsızlık, stres bağlantılı hastalıklar, düşük verimlilik, yüksek işgücü devri ve değişimler nedeniyle yaşanan yetenek kayıplarının bu ülkelerdeki ekonomilere ve hükümetlere maliyetinin yaklaşık 20 milyar Euro olduğu düşünülmektedir (Konkolewsky, 2004: 29–43). Stres bağlantılı hastalıkların Birleşik Krallıktaki maliyeti her yıl yaklaşık 6,5 milyon işgünü kaybıdır. Bunun işverenlere maliyeti 571 milyon Euro iken, toplumun tamamı dikkate alındığında maliyetin 5,7 milyar Euro'ya çıktığı görülmektedir. İsveç'te 1999 yılında 15.000 işgörenin % 14'ünün uzun süreli hastalık izni kullandıkları ve bunun nedeninin stres olduğu tespit edilmiştir. 1999 yılındaki hastalık izinlerinin hükümete maliyeti 2,7 milyon Euro olmuştur (Koukoulaki, 2002: 17–27)

2.1.3. İşyerinde Monotonluk

Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına monotonluk adı verilir. Devamlı ve çok dikkat isteyen işler sıkıcı ve daha monotonudur. Erkekler arasında, tek düze ve hummalı bir şekilde hızlı işin, genel olarak işte karşılıklı çatışma riskini yükselttiği görülmektedir.

Her gün aynı iş ortamına gidip aynı şeyleri yapmaktan sıkılan çalışanların, sırf rutin hayatlarını biraz renklendirmek, dedikodu malzemesi çıkarmak, bir şeyle meşgul olmak için iş ortamlarında mobbing davranışlarına başvurdukları da görülmektedir.

Çalışanlar kişiliğin verdiği sıkıntılardan, yapmak isteyip yapamamanın verdiği bir bunalım yüzünden, terfi ihtirası veya küçük sebepler yüzünden şikâyetçidirler.

Sorunlarının asıl kaynağı işyerlerinde yaşadıkları büyük üzüntü ve kırgınlıklardan ziyade, yaşadıkları süreklilik arzeden küçük kırgınlıklar ve iş saatlerinde duyulan küçük rahatsızlıklardır. Büyük ızdıraplar, akıl ve mantıkla açıklanabildiği ve bilinçle kavrandığı halde küçük kinler ve üzüntüler bilinçaltında gururun egemen olduğu hallerde geçerli olmaktadır. Yöneticiler çoğu zaman çalışanların içinde buldukları psikolojik durumu ve bu tür tatminsizliklerini anlamazlar. Bu da onların çalışanlarla çok açık ve sağlıklı bir iletişim kurmalarını engeller. Empati bu yüzden işyerinde yöneticilerin ihtiyaç duyduğu en önemli yeteneklerden biridir (www.insankaynaklari.com, 2005).

2.1.4. Yönetimin Mükemmellik Arayışı ve Yüksek Beklentileri

Kanadalı bilim insanları, mükemmeliyetçiliğin bir davranış bozukluğu olarak değerlendirilip tedavi edilmesi gerektiğini iddia ediyor. Bu davranış bozukluğu, “Obsesif Kompulsif Kişilik Bozukluğu” olarak nitelendiriliyor. Obsesif kompulsif kişilik bozukluğu genellikle mükemmeliyetçilik ve esnek olmama ile tanımlanır. Obsesif kompulsif kişilik bozukluğu olan kişiler diğerlerinin kendi ölçütlerine uymalarını bekler, ayrıntıya çok önem verir, aşırı kuralcı ve ikiyüzlüdürler. Bir yandan insanları incitmemeye özen gösterirken diğer yandan kin besler ve cezalandırırlar. Tek başına karar veremez, yaşama tam olarak katılmaz, özgürce yaşayanları eleştirirler hatta paniğe kapılarak diğerlerini baskılamaya çalışırlar. Seçim yapmayı bilmedikleri, hayal güçleri sınırlı olduğu için hayatlarına yenilik getiremezler, değişikliklerden korkarlar (Güney, 2000).

Mükemmeliyetçi kişilik yapısındaki kişiler, insanın doğal sınırını tanımazlar. Hiçbir kusura tahammülleri yoktur. Yaptıklarını en mükemmel şekilde yapmak ve herkesten daha çok başarılı olmak için çırpınırlar. Hiçbir zaman tatmin olmazlar. Her şeyde kusur bulurlar. Sürekli başkalarıyla yarışırırlar. Yaptıkları işin sürecinden zevk almayı bilmez, sadece sonuçlarla ilgilenirler (www.ekometre.com, 2006).

Başkalarına yönelik mükemmeliyetçilik, başkalarına karşı aşırı ve gerçekçi olmayan standartlarda olan talepkarlıktır. Nevrotik mükemmeliyetçilikte hiçbir şey yeterince iyi gözükmez ve birey genel anlamda iyi yapılmış bir işten ya da üstün bir performanstan tatmin olamaz. Derindeki aşağılık ve savunmasızlık duyguları bireyi, kendi kendisiyle aşırı uğraş verdiği, kendisine yenik düştüğü, her girişimin ve görevin bir meydan

okumaya dönüştüğü bir çarkın içine sokar. Bu da kişilerin sürekli gergin olmalarına neden olur (www.apa.org, 2003).

Mükemmeliyetçiler her zaman sınırlarını zorladıkları için sürekli stres altındadırlar. Kalp rahatsızlıkları, yüksek tansiyon, hatasız olmaya çalışan kişilerde görülen başlıca hastalıklardır. Mükemmeliyetçilerin zararı bir tek kendilerine değildir, bu kişiler çevrelerindeki de stres altına sokarlar, istemeyerek de olsa yakınları üzerinde baskı kurmaya çalışırlar. Uzmanların ortak görüşü de, mükemmeliyetçiliğin, kişinin başkaları ile olan ilişkisini genellikle istenmeyen bir biçimde etkilediği yönündedir.

Yöneticilerin sergiledikleri mükemmeliyetçik, çalışanlara büyük sıkıntılar vermekle kalmaz, onların işten uzaklaşmalarına, sık hatalar yapmalarına, işi yavaşlatmalarına veya öfke ve sinirlilik geliştirerek işletmeye zarar vermeye kadar varabilecek ciddi sonuçlar da doğurabilmektedir. Ayrıca iş bağımlısı bir patron da çok fazla eleştiri yapar, talepleri aşırıdır. Altında çalışan insanların hata yapması karşısında hoşgörüsüzdür. Uzun bir süre işkolik bir patrona sahip olmak, çalışanlarda ciddi psikolojik hasarlar yaratabilir. Duygusal olarak yıpranmış bir şekilde işlerini ayak sürüyerek devam ettirirler. İşlev bozukluğu gösteren taleplere ayak uydurmanın sonuçları, düşük özgüven, mesleki yaşamlarında denetim sahibi olamamak ve insan ilişkilerinde yaşanan sorunlardır. Normal olarak üretim kapasitesine yönelmesi gereken verim türlü manevraya sapmak zorunda kalan çalışanlar tarafından tüketilir (Robinson, 2000: 136-137).

Yöneticilerin eleştirici olmaları işletmedeki olaylara sadece çözüm getirmemekle kalmaz, işgörenlerin yaşadıkları ortama ve diğer işgörenlere karşı daha öfkeli ve güvensiz olmalarına da yol açar. Eleştirilmek çoğu zaman bireyleri savunğan yapar ya da içlerine kapanmalarına yol açar. Saldırıya uğrayan bir insanın iki türlü tepki göstermesi mümkündür: Ya ezilip büzülecek geri çekilecektir ya da öfke içinde karşı saldırıya geçecektir (Carlson, 1999: 116).

Sadece yönetici konumundakiler değil işgörenlerden de iş bağımlısı olanlar olabilir. Bunlar, yeterince hızlı üretim yapamayan meslektaşlarına karşı öfke ve sabırsızlık gibi tepkiler gösterirler. Birden parlayan öfke, uyumsuzluğa neden olur ve çalışma grubunun morali inişe geçer, bu da verimliliğe karşıdır. İşkolikler az zamana çok iş sıkıştırmak

için çabaladıkça sonunda kendileri gibi altlarında çalışan insanları da tüketmeleri kaçınılmazdır (Robinson, 2000: 132).

Bremen Üniversitesi'nden Ulrike Meissner'in "Çalışma Uyuşturucu" adlı araştırması, işkoliklerin ancak belli bir aşamaya kadar işyerine yararlı olduğunu, çoğu kez zarar verdiğini ortaya koymaktadır. İş bağımlılığı, kendisi ve başkalarından yüksek verim bekleme, denetleme, bedensel zorlama, yüksek tansiyon, mide spazmları ve depresyonlarla kendini belli eden ve verim kaybına yol açan bir rahatsızlık olarak kabul edilmektedir. İşkoliklerin amir veya yönetici durumunda bulunmasının işletme için daha tehlikeli olduğunu saptayan araştırmaya göre, işkolik yöneticiler, çalışanlara kötü muamele ederek ve gereğinden fazla denetleyerek işi bırakmaya zorlayabiliyor. Sorunu anlamayan işletmeler sürekli değişen veya sürekli hastalık izni kullanan personel nedeniyle verim kaybına uğruyor. İş bağımlılığının yaratmış olduğu fonksiyon bozukluğu iş ortamında kirlenmeye yol açar, stres yaratır morallerin bozulmasına neden olur ve bütün yapının düzenini bozar. Çalışanların kaosa rağmen hayatta kalabilmek için dört elle sarıldıkları roller, üretkenlik ve iş gücü kalitesinin önünde bir engele dönüşür (Robinson, a.g.e.: 130).

Yöneticilerin mükemmeliyetçi ve çok titiz olmaları işgörenlerde geçici veya sürekli bir yetersizlik duygusu oluşturabilir. Bu da işyerinde mutsuzluğun, kararsızlığın ve güvensizliğin hâkim olduğu bir atmosferin oluşmasına, işgörenlerin kendilerine olan güven ve saygısını zedeleyerek, başarısız ve verimsiz olmalarına neden olacaktır. Ayrıca, böyle bir ortamda kurallar ve politikalar sürekli değiştiği için işgörenler neyin normal olduğunu bilemez. Patronlarının veya yöneticilerinin beklentilerine ilişkin tahminde bulunarak karanlıkta el yordamıyla ilerlemeye çalışırlar. Bu da moralleri bozar, korku ve güvensizlik gelişir. Davranışlarını patronlarının ve yöneticilerinin emirlerine uydurmaya çalışan işgörenler düş kırıklığı yaşar. Bazı işgörenler bu mantıksız iş talepleriyle başa çıkmak için bölücülük yapabilirler. İş arkadaşlarıyla sert tartışmalara girer, patronun ya da yöneticinin otoritesini zayıflatmaya çalışabilirler. İş arkadaşlarına bedensel ya da sözel saldırıda da bulunabilirler. Bazıları ise geri plana çekilip çalışma arkadaşlarından uzaklaşabilirler.

Kısaca mükemmeliyetçi veya iş bağımlısı patronlar veya yöneticiler işgörenler üzerinde kurdukları zaman baskısı ya da aşırı beklentiye bağlı olarak işgörenlerin üzerine

yüklenen aşırı iş yükü gibi nedenlerle mobbingin işletmede gelişmesini teşvik eden ortamı farkında olmadan hazırlamaktadırlar.

2.1.5. İşletmede Etik Bozulma ve İlkesizlik

Mobbing, işletmelerin etik değerlere ve prensiplere bağlılık derecesiyle de yakından ilişkilidir. İnsanlar arasındaki etkileşimin merkezinde yer alan prensipler ve standartların tamamı şeklinde tanımlanan etik değerler; yani dürüstlük, güvenilirlik, adaletli olmak gibi özellikler bireysel olmaktan ziyade, aynı zamanda toplumsal anlamda birinin diğerlerine karşı hareketlerini yönlendiren ilke ve standartlardır (Paine, 1997: 2).

Kimseden korkmaz, yılmaz görünerek çevresine meydan okuma davranışı ile astlarına mobbing uygulamak etik dışı bir davranıştır. Yönetimin uyguladığı diğer etik dışı davranışlara ayrımcılık yapma, kayırma, şiddet-baskı-saldırganlık, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, dedikodu, maddi ya da manevi olarak yapılan aşırı eziyet örnek olarak verilebilir (www.sosyalhizmetuzmani.org, 2007).

Son yıllarda ayrımcılık ve cinsel taciz kavramları da mobbing tanımı içinde yer almaya başlamıştır. Ayrımcılık, kısaca bir kişinin cinsiyeti, etnik kökeni, herhangi bir özrü, cinsel tercihi, yaşı ya da dini gibi nedenlerden dolayı işyerinde eşit şartlarda muamele görmemesi, dışlanması, diğerlerine tanınan fırsatlardan ve haklardan benzer şekilde yararlandırılmamasıdır. Bu özellikleri itibarıyla mobbing davranışlarının kapsamı içinde yer alır.

İşletmelerde yönetim süreçlerine ilişkin yasa ve kurallar, uygulamaların asli özelliklerini ve nasıl yapılacağını tanımlamaktadır. Ancak uygulayıcıların, bu kurallara uyma biçimleri etik değerler bakımından farklılık göstermektedir. Örneğin işgörenlere eşit davranılmamakta, kayırma ve ayrımcılık yapılmakta, görev ve yetki kötüye kullanılmakta, performans değerlemeleri her zaman gerçeği yansıtmamaktadır. Başarılı olanlar ile başarısız olanlar arasındaki ayırım net bir şekilde belirlenmemektedir. Çalışanlarla işbirliği gerçekleşmemekte, katılım sağlanmamaktadır. Eğitim farklılıklarına, tecrübe ve yeteneğe önem verilmemektedir. Buna karşılık yaranma ve dalkavukluk önemsenmekte, dedikodu artmaktadır. Yıldırın, korkutan, tehditkâr davranışlar, görmezden gelinerek cezasız bırakılmaktadır. Bu tür etik dışı davranışlar,

işletmelerde mobbing sürecinin başlamasına, gelişerek sürekli olmasına ve gizlenmesine ortam yaratmaktadır (www.bilgiyonetimi.org, 2007).

Etik değerler yönetici ve çalışanların eylemlerine rehberlik eden davranış ilkeleri olup, bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı içerir. Bu nedenle yöneticiler işletmede etik ilkelerin tesis etmesi konusunda kararlı ve inançlı olması, işgörenlerine karşı etik sorumlulukları bilmesi ve etik ilkelere uygun davranışlar sergilemesi, huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı sağlaması gerekir. Ayrıca işletmede etik kurallara uygun davranış ve eylemler takdir edilmeli ve ödüllendirilmeli, buna karşın iş etik ilkelerine uymayan davranışlar kınanmalı ve cezalandırılmalıdır. Yönetimin iş etik ilkelerine önem verdiği açıkça hissettirilmeli, ahlaki olmayan davranışları önlemek için etkin bir cezalandırma sistemi oluşturulmalı ve bu cezalar çalışanlarca bilinmelidir (Tengelimoğlu ve Tahtasakal, 2004: 42-43).

2.1.6. İşletme Yapısındaki Değişiklikler

Günümüz iş dünyasında yönetim ve işletme alanında değişimler yaşanmakta; bu değişimlerin temelinde ise teknolojik gelişmeler, bilginin önem kazanması ve değişim hızının artması yatmaktadır. Bütün bu değişimler, yönetim kademelerinin azalması ve bilgiye dayalı bir yönetim ve işletme anlayışının ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır. Buna bağlı olarak yönetici ve çalışanların sahip olması gereken yetenekler, beklentiler ve bakış açılarında da değişimler zorunlu hale gelmektedir (Erdoğan ve Doğan, www.bilgiyonetimi.org, 2006).

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, bilginin önem kazanması, artan rekabet ve hızla değişen dünya düzeni beraberinde yeni düzenlemeleri ve radikal değişimleri de gündeme getirmektedir. Bu değişim ise işletmelerin “yeniden biçimlendirilmesini” zorunlu hale getirmektedir. Bu yeniden düzenleme işletmelerin hem iç hem de dış yapısında gerçekleşebilir. Bilgi toplumuna geçiş, bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve yaygın olarak kullanılmasıyla birlikte yeni teknolojilerin işletmelerde kullanılması; işletmelerin yapısını, yapılan işlerin kapsamını, çalışanların işlevlerini ve sahip olması gereken niteliklerini etkilemiş ve etkilemeye devam etmektedir. Yeniden yapılanma işletmede çalışanların rekabetçiliğini geliştirmekte, çalışanların yeteneklerinin etkin kullanımını sağlamakta, takım çalışmasını artırmakta ve kariyer gelişim imkânları ortaya çıkmaktadır. Ancak bu olumlu gelişimler beraberinde, değişime direnci

artırmakta, düşük morale, işgörenlerin yoğun stres ve kaygı yaşamalarına, işletme içinde çatışmaların artmasına, dolayısıyla işletmeye olan güven ve bağlılığı azaltarak, işgörenlerin performansının düşmesine neden olmaktadır.

Abartılı yeniden yapılanma ise küresel rekabet, çok kalifiye personel, duygusal vaatler ve üstünlüğü kapsar. Fakat gerçek sonuçları itibariyle oldukça farklıdır. Mobbing moral çökkünlüğüne ve kazanç kaybına, verimlilikte düşüşe, iş konsantrasyonunda azalmaya ve verilen sözde duramama gibi sonuçlar da doğurur. Çoğu durumda maliyetler küçülme nedeniyle azalmaz çünkü işletmeler önceki pozisyonlarını yenilemek amacıyla yeni personel işe alarak ya da eski personeli tekrar işe alırlar (Sheehan, 1999: 58).

Bireyin bilgi sahibi olmadığı ya da çok az bilgisinin bulunduğu bir yeniliğin işletmede uygulamaya konulması, bir yeniden yapılanma çalışması vb. durumlarda ortaya çıkan değişim karşısında, çaresizlik hissi ortaya çıkar. Bu durumda işgörenler yeniliğe direnç göstererek kendilerini savunmak isterler. Aslında bu kişinin belirsizliğe karşı direnç göstermesinden başka bir şey değildir. Kanada'da yapılan araştırmalar bu kavramını şöyle somutlaştırmıştır: Belirsizlik birçok duruma bağlı olarak ortaya çıkabilir. Bunlar şöyle sıralanabilir: işgören terfi etme ve ilerleme imkânları hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabilir veya işgören görev tanımlarının bulunmadığı bir iş yerinde çalışıyor olabilir. Başka araştırmalar ise işgörenin işini kaybetme korkusunun neden olduğu belirsizlikten söz eder. Teknolojik, sosyal, ekonomik, vb. her türlü değişim insan dünyasında belirsizlik ve karmaşa çıkartır. Bu değişimin sonunda birey stresi yaşar. Belirsizliği azaltmak için, işgören işiyle ilgili kararları etkileyecek güce sahip olmak ister. Çünkü mesleki hayatı üzerinde söz hakkı olmayan işgörenler yoğun stres altında olacaklardır ve mobbing mağduru olma ihtimalleri de artacaktır (www.hastarehberi.com, 2006).

İşletmedeki değişiklikler, yeniden yapılanma ve krizler mobbinge bağlantılıdır. Örneğin, küçülme, geçici olarak işçileri çıkarmak, ücretlerde kesinti yapılması ya da ücretlerin sabit kalması gibi durumlar işgörenlerde düşmanlık, engellenme ve mobbing davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar, işletme yapısındaki değişikliklerle mobbing arasında pozitif bağlantı olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, birkaç araştırmacı işletmedeki değişim ve yeniden yapılanmanın etkilerini incelediler. Yeniden yapılanma ve küçülmeden itibaren işten çıkarmalar ve

farklı pozisyonda görevlendirmelerin ve bu nedenle terfi fırsatlarını ya tamamen kaçırmak ya da bu şansı yakalayabilmek için olanakları sıkıştırma başlamakta, bu gibi durumlar da ayrıca iş yükünün ve karşılıklı yarışın artmasına ve düşük iş güvenliğine neden olmaktadır. Böylece daha fazla baskıya, daha fazla strese ve saldırganlığa yol açmaktadır (Salin, 2003b: 23).

Yüksek oranda rekabete girmek, sinir krizlerinin, endişelerin ve depresyona bağlı hastalıklara yol açabilir. Başarıya ulaşma endişesinin aslında güçlü bir başarısızlık korkusundan kaynaklandığı ifade edilir. Bu ise kişiye büyük acı verir ve kişileri endişeye sürükler (Norfolk, 1989: 62).

2.1.7. İşletmedeki Liderlerin Duygusal Zekâdan Yoksunluğu

Araştırmacılar duygusal zekâyı; duyguların farkında olunması, ifade edilmesi ve başkalarının duygularının farkında olunması olarak üç duygusal yetkinlik alanı ile ifade etmektedir.

Duygusal zekânın temel becerileri ekip çalışmasında, işbirliğinde ve insanların birlikte daha etkili çalışmayı öğrenmelerine yardımcı olunurken büyük önem taşır. Bilgiye dayalı hizmetler ve entelektüel sermaye işletmelerde gitgide daha merkezi bir yer işgal ettiğinden, insanların birlikte çalışma yöntemlerini geliştirmeleri, entelektüel sermayenin etkisini artırarak rekabet üstünlüğü sağlama çabalarında duygusal zekânın önemini işletmeler için kritik farkı yaratacak bir unsur haline dönüşmüştür. İşletmeler büyümek, belki de sadece ayakta durabilmek için, kolektif duygusal zekâlarını yükseltmek zorundadır (Goleman, 2000: 210).

Günümüzde yöneticilerin etkinlik düzeyi, işletmeye amaçları gerçekleştirme dereceleriyle paralellik arz etmektedir. Son yıllardaki gelişmeler geleneksel yönetim süreçlerine, (planlama, örgütlenme, eşgüdüm, yöneltme ve denetim) karar verme, iletişim ve işbirliği gibi yeni süreçler eklenmesine yol açmıştır. Bu süreçler işletmede çalışan herkesin, özellikle her düzeydeki yöneticinin duygularının farkında olma, ifade etme ve başkalarının duygularını anlama yeterliklerini ön plana çıkarmıştır. İletişim ve işbirliği becerisi yüksek yönetici ve işgörenlerin, işletmeye rollerini gerçekleştirmede daha başarılı olacakları açık bir gerçektir. Bireyin iletişim ve işbirliği beceri düzeyinin

geliştirilmesi veya yükseltilmesi ise ancak bireyin duygularına ilişkin değişkenleri öğrenip kullanmasının sağlanmasıyla gerçekleştirilebilir (Ural, 2001: 212-213).

İşyerlerinde duygusal zekâsı yeterli olmadığı için sürekli sorun çıkartan insanlar da vardır. Bunların zekâsı yüksek olsa bile insanlarla dengeli ilişki kuramadıkları için işyerinin verimliliğini düşürürler.

Mobbing uygulayıcısını mobbinge yönelten nedenlerin başında, duygusal zekâdan yoksun olma, korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar ve nihayet insani ve etik değerlerden uzak olmak gibi faktörler gösterilebilir. Ayrıca, çok zor elde ettiği işini ve mevkiini kaybetme korkusunu da göz önünde bulundurmamız gerekir (Çobanoğlu, 2005: 33).

2.1.8. İşletmedeki Düşünce Yoksunluğu

Geçmişten alınan derslerin, yapılan yanlışlıkların hemen unutulması, personel sorunlarının çözülmesi yerine diğerlerine tolerans gösterilmesi, işletmedeki değerlemelerin yanlış kanaat ve hükümlere dayandırılmasına duyulan korku gibi olumsuzluklar, ilgili işletmede mobbing ortamını doğurabilmektedir (www.bilgiyoneti.org, 2007).

İşletmelerin sadece başarılarını değil, başarısızlıklarını da masaya yatırmaları gereklidir. Geleceğe daha hazırlıklı olmaları açısından başarısızlıklarının üzerinde, başarılarından daha fazla durmaları gerekmektedir. İşletmelerde karşılaşılan hatalı uygulama ve sonuçların masaya yatırılmamasının temel olarak iki nedeni vardır. Bunlar; Yöneticilerin kişisel başarısızlıklarını gizleme eğilimleri ve hataların üzerinde durulmasının faydalı bir bakış açısı oluşturamayacağı yönündeki anlayışın varlığından kaynaklanmaktadır. İşletmenin başarısından ziyade, kendi pozisyonlarını kaybetmemeyi ön planda tutan yöneticiler, kariyerlerinde yer alacak başarısız sonuçları kendileri için bir tehdit unsuru olarak algırlar. Bu nedenle hataların üzerine gidip, onları sorgulamak ve analiz etmek yerine, onları gizleme yoluna giderler veya hataların, kendileri dışındaki ve kontrol edilemeyen nedenlere bağlı olarak geliştiği yolunda açıklamalarda bulunurlar. Bu düşünceye sahip yöneticiler, işyerlerinde çalışanlara kendilerinden kaynaklanan hataların sorumluluklarını da yüklemeye çalışırlar.

Empati duygusu zayıf olan yöneticiler, kırıncı bir şekilde karşıdakini eleştirirler ve karşıdaki kişide yıkıcı bir etki yaratırlar. Düzeltme yolunu açacağı yerde içerleme,

kırgınlık, savunmacılık veya araya mesafe koyma şeklini alan bir duygusal geri tepme söz konusu olur.

İşyerinde kaygı ve hoşnutsuzluk mobbing mağdurunun zihinsel acısını iletir. Hoşnutsuzluk genellikle aşırı iş bölümünden, işin niteliğinden, teftiştten dolayı insani ilişkilerin kesilmesinden, komuta sistemi ve hiyerarşiden, duygusal bağlantıyı ortadan kaldıran kurallarla düzenlenmiş ilişkilerden kaynaklanır. Kaygı ise, fiziksel risklerin psikolojik çıktısıdır. Bu da iş yükünün bir parçası olarak, komuta yapılarında, iş ahenginde, iş güvensizliği vb. nedenlerle ortaya çıkabilir (Olsen, 2005: 61).

2.1.9. Zayıf İşletme Kültürü ve İklimi

Bir işletmede işgörenler ortak yararları için ortaklaşa davranmak zorunluluğunu duyarlar. Ortaklaşa davranma için de, ortak dile, inançlara, kurallara, görüşlere sahip olmak zorundadırlar. Ortak amaçlar için bir işletmede toplanan işgörenler ortaklaşa yaptıkları eylem ve işlemler için yüceltici, haklayıcı, yargılayıcı ölçütler geliştirir. Böylece işletmenin içinde bir kültürel yapı oluşmaya başlar (Başaran, 1982b: 110).

İşletme kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. İşletme kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek işletmeye verimliliği artırır, işletme içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde işletme kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, çalışanlar arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir, çalışanları birbirine ve işletmeye bağlar, bununla birlikte işletme iklimini de olumlu yönde geliştirir, işletmelerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıktan, algılama farklılıklarında, işletme içi ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar v.b) işletme kültürünün geliştiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatabilir (Eren, 2001: 168-169).

İşletme kültürü, bir işletmede alışılmış bir şeylerin yapılma şeklini ve işletmenin yeni üyelerine aktarılması gerekli olan şeyleri ifade edebilir. Bazı işletmelerde mobbing kültürün bir parçası olarak görülebilir yani mobbing az çok yapılan işin bir parçası olarak kabul edilir. İşletmede meydana gelen tedirginlik, rahatsızlık verici unsurları ödüllendiren ve izin veren bir kültürde mobbingin varlığı kaçınılmaz olur. Ceza ya da

politika yoksunluğundan kaynaklanan boşluk nedeniyle ortaya çıkan mobbing davranışları, mobbing uygulayıcılarının yanına kar kalabilir. Bu tarz uygulamalara göz yumulan işletmelerde ise mobbing artar ve büyür. Bazı kültürler de sertliğin varlığını kutlayabilir. Bu bütün işletmelerde bilhassa ordu ya da itfaiye gibi küçük askeri ortamlarda karşılaşılan bir durum olarak karşımıza çıkar. Mobbing ayrıca, anti-sosyal davranış şekillerini normal ve kabul edilebilir bir yol olduğunu düşünen yeni yöneticilerin atanmış olduğu işletmelerde işleri yaptırmak için kullanılan bir yöntem olarak da karşımıza çıkabilir.

Mobbinge izin ve fırsat verme bazı işletmelerdeki sert yönetimden ya da işletme kültürüne yerleşmiş yoğun şaka ve esperilerden kaynaklanabilir. Mobbinge sınır koyabilecek bazı işletmelerde küçük düşürücü, utandırıcı alay şekilleri ve espriler yeni üyeleri test etme yöntemi ve paylaşılan normlar bunlara rızayı sağlamanın yolu olabilir. Bunlar özellikle sert erkek egemen kültürün kabul edilen bir parçasıdır. Günlük yaşamın bir parçası olarak görülen sert ve kaba mizahın olduğu atölye tamirhane çevresinde görülen bir durumdur. Komik şakaların, sürprizlerin artması ve mobbinge dönüşmesi mümkündür. Özellikle mobbing uygulayıcısı mağdurun kendini savunamayacağını ve şakayı bir erkek olarak kaldıramayacağını hissederse bu davranışlarını sıklaştıracaktır. Burada mağdurun vereceği tepkilerin mobbingin gelişimine etki etmesi açısından önemi büyüktür.

Mobbingin erkek egemen “maço” kültürünün egemen olduğu ordu, polis teşkilatı gibi savunma amaçlı işletmelerde ve itfaiye teşkilatında, mobbing mağdurlarının sürekli tehditlerle ve sindirme davranışlarıyla disipline edilmeye ve sosyalleştirilmeye çalışıldığı bilinmektedir (Shallcross, 2003: 5).

Güçlü işletme kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuşken; zayıf işletme kültürüne sahip işletmelerde işgörenler ne yapmaları gerektiğini belirtmeye çalışarak zaman kaybederler (Şimşek ve Fidan, 2005: 25).

İşletme kültürü rekabetçi bir yapıdaysa, özellikle işletmeler yeniden yapılanma programlarına başladıklarında ve buna devam ettiklerinde, mobbing ihtimali artar. Bunun birinci nedeni, işletmeler küçülmeye başladıklarında mobbing mağduru veya mağdur adaylarının kendileri için alternatif işler bulmaları zorlaşmaktadır. İkinci neden

olarak, küçülme işgörenlere ilave iş yükü ve baskıyı da beraberinde getirmektedir, bu da mobbing için zemin hazırlamaktadır. Yeniden yapılanma ve yeniden yapılanmadan kaynaklanan iş güvensizliği mobbing davranışlarına neden olabilir (Kiesecker ve Marchant, 1999: 63).

Bir işletmenin, kültürünü nasıl daha hoşgörülü bir hale getirebileceği konusunda çalışmalar yapması gerekir. Bu çalışmalarda tüm çalışanları en ufak bir ayrımcılık veya taciz hareketine (tatsız şakalar yapmak, ya da kadın mesai arkadaşlarını rencide edecek türde çıplak modellerin bulunduğu takvimleri asmak gibi) karşı çıkmaya cesaretlendirmek gerekmektedir.

Zayıf işbirliği, yüksek oranda kıskançlık, haset ve yarışın olduğu toplumsal iklimlerde veya işletmelerde zorlayıcı ve rekabete dayalı bir iklimin oluşur. Bu mobbingi tetikleyen bir unsurdur. Şayet işletme kültürü ve iklimi, işletmeye bağlılığı arttırıcı, işgörenleri motive edici bir niteliğe sahip ise, işletmelerin hedeflerine ulaşmaları ve verimliliklerini arttırmaları kaçınılmazdır.

2.1.10. Liderlik Şekli

Lider insan odaklı, katılımcı, paylaşımcı, yaratıcı, yalın, açık, esnek ve öncü kişidir. Misyon ve vizyon sahibidir. Dolayısıyla örnek kişidir (Peker ve Aytürk, 2000: 48). Belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesi için işletme açısından liderlik son derece önemlidir. Çünkü liderlik, birey ve grupların davranışı ve performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.

İşletmeler, biçimsel olmayan birçok gruplarla doludurlar. Bu gruplar işletmenin biçimsel çatışmasında, emir-kumanda zincirinde görülmemekle birlikte, işletmenin başarıya ya da başarısızlığa gitmesinde etkin rol oynar. Doğal gruplar birbirleriyle çeşitli düzeyde etkileşirler. Bu gruplar hem işbirliği ve hem de rekabet içeren bir yönde gelişebilir. Grupların etkileşiminde işbirliğinin işletmeye etkisi genellikle olumlu yönde olmakta ve rekabet etkisi ise olumsuz yönde düşünülmektedir (Sabuncuoğlu, 1995: 73).

Grupta bulunan insanlar birisi tarafından engellenemez ya da sınırlandırılmazsa, grup içinde kendiliğinden aşama sırasına bağlı (hiyerarşik) düzenleme olur. Bu düzenlemede gruba katılan insanın kişilik yapısı ve gruba katkısı önemli rol oynar. Aşama sırasına bağlı gelişmeye insanların birbirlerinden farklı kişilik yapıları, becerileri, yetenekleri,

yetileri yansır. Grup üyeleri arasında bunlara bağılı olarak güç dengesi oluşur. Becerilerini, yeteneklerini, yetilerini, en çabuk ve kolay olarak ortaya koyan insan başkaları tarafından kendiliğinden lider olarak kabul edilir (Köknel,1986a:175).

İşletme kültürünün liderler tarafından yaratıldığını, liderin en önemli işlevlerinden birisinin işletmedeki kültürel yaratılışı iyi biçimde oluşturmak olduğu unutulmamalıdır (Terzi, 2000: 11). Bu nedenle işverenlerin ve insan kaynakları yöneticilerinin işyerindeki liderlerin tutum ve davranışlarını yakından takip etmeleri gerekmektedir. Çünkü liderlik görevini üstlenmiş kişilerin çalışanlarına karşı takınması gereken tavırlar konusunda başarılı olamaması, işletme içindeki gerginlikleri tırmandıracak, huzurlu bir ortam oluşmasını engelleyecektir. Ayrıca bazı liderlik şekillerinin mobbing davranışlarını destekleyebilir.

Mobbingi destekleyen liderlik davranışları şunlardır: 1. Otoriter liderler; İşgörenleri özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirme metodunu benimserler. Bu liderler aşırı derecede bencil davranırlar, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate almazlar ve buna bağılı olarak işgörenlerde tatminsizlik duygusu ortaya çıkar. Tatminsizlik duygusu işletmelerde yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışmaları artırır. 2. Umursamaz (laissez-faire) liderler; Bu tür liderin yönettiği guruplarda başıbozukluğa giden bir özgürlük vardır. Astlar işlerini istedikleri tarzda yerine getirebilirler. Astlar kendi kararlarını kendileri verme konusunda tamamen özgürdürler. Bu tür liderler işgörenlere liderlik etmezler. Ayrıca, umursamaz liderlerin yönettiği gruplar üretkenlik açısından kötü oldukları gibi saldırganlık oranları da yüksektir (Şimşek ve Fidan, 2005: 5).

Ashforth (1994) zorbaca yönetim şeklini deneyen veya uygulayan liderlerin, iş yerinde korku ikliminin doğmasına neden olduğunu tespit etti. Küfürbaz liderlik şekillerinin de dikey mobbinge yakından ilişkili olduğu bulundu. Belirli liderlik şekillerinin ise aynı hiyerarşik düzeydeki meslektaşlar arasındaki mobbingi (yatay mobbing) yayıcı olabileceği söylenmektedir. Bazı araştırmacılar, umursamaz/ bırakınız yapsınlar (laissez-faire) tarzı liderliğin yüksek düzeyde mobbinge bağılantılı olduğunu tespit etmişlerdir. Amirin mobbing olaylarına karışmak istememesi ve mobbingi tanıma isteksizliği mobbingin kabul edilebilir olduğu izlenimi taşıyabilir. Liderlik tarzı ve etkililiğinin, liderlerin uyguladığı yönergeler ve geri bildirimlerin işletmede uygulanan

mobbing ve memnuniyetsizlik düzeylerini belirleyeceği ileri sürülmüştür. Böylece, mobbing ve liderlik tarzı arasında doğrusal ilişkinin olduğu söylenebilir. Kısaca; mobbingin ya çok zayıf ya da çok sert yönetim şekillerinin olduğu işletmelerde belirli bir şekilde daha sık görüldüğü ifade edilmektedir (akt. Salin, 2003a: 21).

Yönetimde liderlik, başkalarının belli amaçlar doğrultusunda davranmaya veya hareket ettirmeye sevk etmesi açısından önemlidir. Çünkü üst yönetimin liderliği bir trenin lokomotifine benzetilebilir. Liderliğin, sistemin ilerideki başarılarının devamını sağlayıcı itici bir gücü vardır (Demirkan, 1997: 64).

İnsanları zorlayan, gevşek davranan, ya da onlardan uygunsuz istek ve beklenti içinde olan yöneticiler, bu insanların ihtiyaçlarını tamamen görmezden gelirler. Bu kişilerin işe yaklaşımlarının en şaşırtıcı yönlerinden biri, kendilerinin çok iyi yönettiklerine inanmalarındır. Çok uzun zaman önce kullanımdan kalan yönetim teknikleri ve insanlar arası davranış kalıplarını, neden oldukları bir dizi soruna rağmen kullanmakta ısrar ederler (Lloyd, 2006: 57).

Liderin kendisinden beklenen davranışları sergilememesi, grup içindeki gerilimi artırır ve çatışmaya neden olabilir. Bu ise grup içi liderlik savaşını başlatabilir. Çatışmanın çözümü için; etkili bir liderlik tarzının belirlenmesine, çatışmanın cinsine ve grup üyelerinin çatışmayı kendi içlerinde çözebilme yeteneğinin olmasına bağlı olduğu gibi güçlü bir liderin varlığını da gerektirmektedir.

2.1.11. İş Dizaynı ve İş Organizasyonuna Bağlı Aşırı İş Yükü

İşletmenin iş dizaynı ve iş organizasyonu da işyeri mobbinginin yaygınlığını etkileyen faktörler arasındadır. İşyerindeki organizasyon bozukluğu, iş bölümü ve iş akışı düzensizliklerinin doğurduğu problemlerden kaynaklanır. Bunun sonucunda çalışan çok çeşitli görev ile iş yükü altında ezilebilir. İşin gerektirdiği fiziksel ve zihinsel emek ve çabalar çalışanın kapasitesini aşabilir. İşin kalitesi bozulabilir, iş zamanında bitirilemez, iş hatalı ve eksik yapılabilir. Bütün bunlar işgören ve onun yöneticisi üzerinde önemli ve normal boyutları aşan stres ve gerilimlere neden olabilir (Eren, 2001: 295).

Net olmayan talepler ve yapılar mobbing risk faktörlerindedir. İş dizaynının bu iki unsuru ile mobbing arasında pozitif bir ilişki vardır. İşgörenlerin işlerinde karşılaştıkları anti sosyal davranış şekilleri ve rol çatışması, çelişkili beklenti ve taleplerin derecesini

oldukça olumsuz etkiler ve rollerin belirsizliği işgörenlerin iş sorumlulukları ve beklentileri hakkında şüpheye düşmelerine neden olur. Araştırmalar, net olmayan beklentilerin, yetersiz iç iletişimin ve belirsiz rollerin mobbinge sebep olduğunu göstermektedir. Ayrıca, zorlama ve bir kişinin kendi işi üzerindeki kontrolünün ve yetkisinin olmayışı ile mobbing ve anti sosyal davranışlar arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

İnsanlar çalıştıkları ortamda hesaba alındıklarını bilmek ihtiyacındadır. Bu ihtiyaca cevap verilmesi onları motive etmekle ve işletme ile bütünleşmelerini sağlamaktadır (Özkan, 2001: 22). İşgörelere yetki verilmemesi, görüş ve fikirlerine değeri verilmemesi onları demoralize edeceği gibi çatışmalar yaşamalarına da sebep olacaktır. Bu davranışların sürekli ve kasıtlı olarak yapılması ise zaten mobbing olarak yorumlanabilir.

İş dizaynındaki bir değışiklik sıklıkla işyerinde mobbingin engellenmesine erken safhada yardım eder. Az zorlayıcı, iyi dizayn edilmiş işler, yüksek iş kontrolü ve karar verme serbestliği bir günah keçisi üzerine muhtemel gerilimin yönlendirilmesini azaltacaktır (Resch, 1996: 299).

2.1.12. Ödül Sistemi

Her işletmenin usul ve politikalarında ödül ve teşvik sistemi vardır. Ödüllerin adil bir şekilde dağıtıldığı ödüllendirme sistemleri her ne kadar adil bir sistem olsa da işgöreleri, psikolojik açıdan birbiriyle yarış, mücadele ve çekişme ortamına iter. İşletmelerdeki çoğu çatışmanın kökeninde, çalışanların gösterdikleri başarılar ölçüsünde ödüllendirilmemeleri yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması hatta eldeki işletme olanaklarının bu başarılar ölçüsünde dağıtılması çalışanları yarışma içine sokmaktadır. Bu yarışma havası duygusal açıdan çalışanları düşmanca bir tutum içine sokmakta, işin içine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi ve işletme içinde güç birliği yerine adeta birbirinin gücünü azaltan, kötüleyen kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu tür çatışmalar iyi bir çözüme kavuşturulmadıkları zaman tüm işletmenin etkinliğini ve iş birliği sistemini zayıflatacaktır (Eren, 2001: 546).

Bir işletmede işgörelere birçok şeyden dolayı çatışma halinde olabilirler. Çatışmalar bazen terfi için, yeni bir masa için veya patronla konuşma fırsatı için olabileceği gibi

bazen de yarışma içindeki iki işgörenin kişilerarası çatışma faktörlerinin yanı sıra bireylerin güç oyunundan ya da çatışma ihtiyacından da kaynaklanabilir. Şiddet tarzını benimseyen kişi çatışmayı kayıp-kazan olarak ele alır ve kazanmak için diğer kişiye en ufak bir tereddüt hissetmeden ne gerekiyorsa yapar. Benimsenen bu davranış tarzı kazanmak için etkili olabilir fakat aynı zamanda ilişkilere çok kötü zarar verebilir ve diğer çatışmaların doğmasına zemin hazırlar (Çetin, 2004: 106).

Belirli ödül sistemleri de mobbinge bazı durumlarda zemin hazırlayabilir. Performansa dayalı ödeme sisteminin uygulandığı işyerlerinde mobbingin özellikle yaygın olduğunu ve performansa dayalı ödül sistemlerinin grup yaklaşmasını olumsuz etkileyebileceğini ifade edilmektedir. Bu tarz ödül sistemi grup üyelerinin birbirleriyle yarışarak ödüle ulaşmalarına fırsat vermekte, onları iş arkadaşlarına karşı daha acımasız ve ezici davranmaya itmektedir. Performansa dayalı ödeme sistemleri kişilerarası yarış artırdığı için, mobbing davranışlarını yaygınlaştırabileceği ya da işletmede çatışmaların yaşanmasına zemin hazırlayabileceği ileri sürülebilir. Bir diğer tetikleyici faktör ise işletmelerdeki ortak ikramiye sistemleridir. Bunun da mobbingi körükleyebileceği ileri sürülebilir çünkü ortak ikramiye sistemi bazı işçilerin iş arkadaşlarını disiplin altına almak zorunda hissetmelerine neden olabilir ve kişiler iş arkadaşlarını disipline etme amacıyla onlara daha fazla yüklenerek, daha fazla denetleyerek her iki tarafın kaygılarını artırabilir. Dolayısıyla bu davranışların bir süre sonra mobbing davranışı olarak algılanmaları olasılığı vardır.

2.1.13. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

İşletmelerdeki rol belirsizliği, işgörenlerden ne beklendiğinin açıkça belirtilmemesi ya da işgörenin karar almasına yetecek kadar bilginin işgörene akmamasından kaynaklanır. Bilgi aktarımı, eksik görev tanımı, değerlendirme kriterlerinin bulunmaması gibi işi zorlaştıran birçok olumsuzluk işin zorluğuna eklendiğinde bunların hepsi işgören için birer stres faktörüdür. Rol belirsizliği işgörenin tutum ve davranışlarında rehber edineceği kişilere başvurmasını engeller. Rol belirsizliği, bireyin yavaş hareket etmesine ve işini geç yapmasına ya da tamamlayamamasına neden olur. Ayrıca, işgörenin işine olan güvenini kaybetmesine yol açar. Bu güvensizlik başlı başına bir stres kaynağıdır ve ancak işgörenlerin hepsinin kendilerinden ne beklendiğini gösteren görev tanımlarıyla

ortadan kaldırılabilir. Rol belirsizliği iş ortamındaki çatışmaların nedenleri arasında da yer alır (www.hastarehberi.com/psikiyatri, 2006).

Rol çatışması ise, bireyin birbirine uymayan, rolleriyle bağlantılı farklı g¼¼ ve itibar gerektiren sorumluluklarını yerine getirmede zorlanması nedeniyle ortaya çıkar. Kendinden beklenen davranışları, sorumlulukları ve yetkilerini yerine getirmede yaşanan başarısızlık ise çoğunlukla kişinin diğerlerine karşı olumsuz tepkiler vermesine neden olur (Garret, 1997: 229).

Rol çatışması özellikle ara kademelerde olur. Üst kademedeki gelen emirle en alt kademedekilerden yapılmasını beklenenleri gerçeğleştirmek her zaman kolay değildir. Çoğu zaman bu tür görevlerde kişilere verilen sorumluluklarla yetkiler aynı ölçüde değildir. Ara kademedeki kişi çok sınırlı yetkileriyle geniş sorumluluklarını gerçeğleştirmek zorundadır. Bu durum çok kere özellikle alt ve orta kademeler arasında gerginlik ve s¼¼rt¼řmeye yol açar (Baltaş ve Baltaş, 1988: 71).

Rol dağılımının çok detaylı olması da işletmeler için problem teşkil edebilir. Bu detaylar grup içinde bölünmelere neden olacağından kişilerarası iletişimi olumsuz etkiler ve çatışmaların artmasına neden olur. Rollerin açık bir şekilde tanımlanması işletme içindeki çatışmaları azaltmak için alınacak önemli önceliklerden biridir.

2.1.14. Zayıf İletişim ve Dedikodu

Mobbinge neden olan diğer bir neden de işletmelerde ortaya çıkabilecek olumsuz söylenti ve dedikoduların da görmezden gelinmesidir. İşyerinde dedikodu büyük bir problem olabilir. Verimsizliğe, mobbinge, saldırganlığa ve işe odaklanamamaya neden olabilir. İşyerlerinde dedikodunun olmasının çok farklı nedenleri olabilir ancak en önemli nedenleri bireylerin dikkat çekme, iş ortamında diğer insanlarla konuşma ve iletişim kurma ihtiyacıdır. Ancak asıl problem, insanların işyerlerinde çoğu zaman üstlerine yönelik abartılı, çekişme yaratacak ve kontrol edilemez ayartılmaların olduğu hikâyeler anlatmasındadır. Daha sonra kendileriyle ilgili hoşlanmadıkları eleştiriler duymaya ve kötü bir ortamda çalıştıklarını düşünmeye başlayan işgörenler farkında olmadan işyerinde ayrımcılığa sebebiyet verir (Dunn, www.advancingwomen.com, 2005).

İşletmelerdeki önemli stres kaynaklarından biri olan dedikodu, işgörenlerin zamanlarının ve enerjilerinin önemli bir bölümünü alır ve toplumsal bir hastalık niteliği taşır. Bazı toplumsal kültürler (ülkemizde olduğu gibi) kişileri yüzlerine karşı eleştiriye yönelik değildir. Bu tarz kültüre sahip işletmelerde işgörenler genellikle birbirine ya birbirlerinin hoşuna gidecek şeyleri, ya da başkalarıyla ilgili olumsuz düşüncelerini söylemektedir. Böylece kişiler kendi başarısızlıklarını ve yetersizliklerini ve özlemlerini başkalarını arkalarından eleştirerek, davranışlarına kendilerine göre anlamlar yükleyerek gidermeye çalışırlar. Bu durum işletmelerde kişisel ilişkilerde büyük gerginliklere yol açar.

2.1.15. İşletme Politikası Olarak Mobbingin Benimsenmesi

Günümüzde özel ya da kamuya ait işletmeler dinamik ve karmaşık bir çevrede işlevlerini yerine getirmek ve hayatta kalmak zorundadırlar. Küreselleşme, teknolojik yenilikler, değişen kanunlar, sosyal sorumluluk ve etik davranışlarla ilgili taleplerin artması ve ekonomide hizmetler sektörüne yönelme işletmelerin oyuna devam edebilmeleri ve güvenilir kalabilmeleri için güçlü baskı unsurları olarak karşılına çıkmaktadır. Ayrıca işletme kültürü ve işgücünün farklı doğası gibi içsel güçler de değişime neden olmaktadır (Omari, 2003: 9).

Birçok işletmenin yoğun ekonomik baskılar nedeniyle yeniden kurumsallaşması, satın almaları, birleşmeleri, ortaklıkları artık olağan hale gelmiştir. Bu, büyümek isteyen veya hayatta kalmak isteyen her işletmenin karşılaştığı değişikliklerdir. Bu tür büyük değişiklikler, eski ortamın sistemini derinden sarsmakta ve yeni oluşan ortamla birlikte herkes, yeni taleplerle ve kendilerini zorlayacak meydan okumalarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu en üst düzey yöneticiden en aşağıdaki işgörene kadar böyledir. İşletmelerin tüm işgörenleri önlerine sürülen bu yeni koşullarla ya savaşmayı öğrenecek ya da yok olacaklardır. Bu ortam değişikliğinin yönü işletmedeki herkesi çok yakından ilgilendirmektedir. Çünkü büyük değişikliklerin ardından tüm işgörenlerde aranan nitelikler farklılaşmakta ve çok yeni özelliklerle donanmış yeni işler türemektedir ve işletmelerde yeni birimler kurulmaktadır (www.kalder.org, 2006).

İşletmede izlenen küçülme politikası istihdamın daraltılmasına neden olur. İşletmeler genellikle genç işgücünü istihdam etmeyi tercih ederler. İşletmeler istihdam ettikleri ancak kurtulmak istedikleri işgörenlerden kurtulmanın yolu olarak mobbingi tercih

edebilirler. İşletme yönetimi, kasıtlı ve gerçek bir strateji uygulayarak işletmeden uzaklaştırılmak istenen işgörenin çevresinde genelde dayanılması güç, gergin bir havanın yaratılması için uğraşırlar. Zaman zaman tepe yönetimin de katkılarıyla hedef alınan işgörenler sert davranışlar, azarlamalar veya gözdağı verilerek işletmeden uzaklaştırılırlar. Bu olaylara maruz kalan işgörenlerin başına gelenleri anlaması ve kanıtlaması çok zor olduğundan işgörenler çaresiz bir şekilde işletmeleri terk etmek zorunda kalırlar.

Tepe yönetimin mobbing taktiklerini benimsemesi işletmedeki diğer insanların da benzer şekilde davranmasına yeşil ışık yakmaktadır. İşgörenlerin belirsiz iş güvencesi, artmayan ücretleri gibi durumları onların kaygı dolu iş ortamlarında bulunmaları anlamı taşımaktadır. Bu nedenle mobbing küçük bölümlerden, imalat yapan fabrikalara ve yönetici ofislerine kadar işletmenin her bölümünde artarak ortaya çıkmaktadır (Gardner ve Johnson, 2001: 23–24).

İşgünü küçültmek zordur. Bunun üstesinden gelmek için ihtiyaç duyulan yetenekler, uzmanlık bilgisi ve diğer kaynaklar her an işletmede hazır olmayabilir. Küçülme, oldukça maliyetli bir konudur. Bir de bu işi doğru yapamamanın maliyeti ortaya çıkınca hem finansal hem de psikolojik olarak işletmenin sonu gelebilir. İşten çıkarılan kadar işte tutulan personel de olumsuz etkilenecektir. Çünkü küçülme başladığı andan itibaren nerede duracağı pek belli olmayabilmektedir. İlk çıkarılıştan sonra bir ikinci de ardından gelebilir. Bu yüzden işletmedeki işgörenlerin işletmeye karşı güvenleri sarsılır ve bu da işgörenlerin işletmeye yabancılaşmasına neden olur. Son 10-20 yıldır, işletmelerdeki küçülme ve işgörenlerin geçici olarak işten çıkarılması yaygın hale gelmiştir. Bu da işlerini kaybetme korkusu yaşayan işgörenleri, hem üstleri hem de meslektaşlarınca yaratılan istenilmeyen çalışma koşulları altında çalışmaya mahkûm etmektedir (Daniel, 2004: 19).

İşleri hayatlarının birinci önceliği olduğu için işletme stratejisi olarak uygulanan mobbinge yıllarca mücadele etmek zorunda kalan işgörenler vardır. Gördükleri tüm zulme rağmen direnen bu insanlara hiçbir güç işlerini bıraktırmaya yetmez. Ancak, işletme stratejisi olarak işgörelere uygulanan mobbinge işgörenlerin direnme süresi ne kadar uzarsa hem kişinin hem de işletmenin ödeyeceği bedel de o kadar yüksek olacaktır. İşletme, mobbingin sonucu olarak işe gelmeyen veya işe geldiğinde gereken

verimi veremeyen bir işgörene ücretini ödemek zorunda kalacağı gibi ileride onun yerine ikame edeceği yeni işgörene de ücretini ödemek ve işi öğretmek için eğitim harcaması yapmak yükümlülüğü taşımaktadır. Bu da işletmeye ilave bir maliyet anlamına gelmektedir.

Personel sayısını azaltılmak zorunda kalan, küçülmeyi ayakta kalma stratejisi olarak benimseyen işletmelerin mobbing nedeniyle büyük maliyetlerin altına girmesinden, izleyecekleri farklı bir politikayla daha az zararla bu değişimi yaşamaları mümkün olabilir. İşletmeler öncelikle emekliliği dolmuş ya da dolmak üzere olan işgörenleri ikna ederek veya işletmede fazlalık konumdaki işgörenleri de kendi istekleri ile işten ayrılmaya teşvik yoluyla küçülme maliyetini en aza indirebilirler.

2.2. Mobbinge Yol Açan Toplumsal Değişimler

İşletmedeki değişiklikler mobbingine neden olan potansiyel sebeplerdendir. İşletmelerdeki yeniden yapılanma ve küçülme gibi birçok türdeki değişiklikler bir bütün olarak toplumsal eğilimlerden ve daha büyük değişikliklerden etkilenmektedir. Küreselleşmenin ve buna bağlı olarak pazarlardaki liberizasyonun etkileri, ayrıca verimliliği artırma çabaları, iş kuvvetlendirme ve performansa dayalı ödül sistemlerine itimat ve bunlarla bağlantılı tüm değişikliklerin yönetici ve iş arkadaşları arasında mobbing ve aşağılayıcı davranışlarda artışa yol açmaktadır.

Küreselleşmenin çalışma koşulları üzerindeki etkisi tartışma konusu olmaktadır. Ticaretin ve sermaye hareketlerinin üzerindeki engellerin kaldırılması, işgörenler gibi işletmeler üzerinde de rekabetçi bir etki olmaktadır (Tokol, 2001:141). Küreselleşmenin ve pazarlardaki liberalleşmenin etkisiyle işletmelerde yaşanan değişikliklerin yol açtığı baskılar, işgörenlerin becerilerinin eşğini düşürmektedir. Özellikle kendi yeterlik sınırlarıyla idare etmeye çalışan yöneticiler ve işgörenler gönüllü olmasalar da mobbing davranışlarını benimseyebilmektedirler. Ayrıca, yeniden yapılanma ve performansı artırma süreçlerinde idari sorumluluğun artması, alınacak bazı risklerde ise yöneticilerin insan kaynaklarının işletmede hangi yöntem ya da davranışların izlenmesi gerektiği konusunda yeterli donanıma sahip olmaması mobbing riskini artırabilmektedir. Yoğun rekabete dayalı çevrelerde yöneticilerin kendi görevlerini başarmak için az ya da çok mobbing taktiklerini çare olarak kullanabilecekleri bilinen bir gerçektir. Bu yüzden, mobbing bu tarz yöneticiler için

yararlı bir özellik niteliği taşıyor ve olumsuz sonuçların sorumluluğunu üstüne atmada bir araç olur. Özellikle piyasalardaki durağanlık eğiliminin olduğu dönemlerde (1990'lı yıllar), verimliliği artırma amacıyla kullanılan taktiklerin işgörenlerin mutluluk ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkilerde bulunduğu ve işletmelerde mobbing atmosferinin oluşmasına yol açtığı ileri sürülmektedir.

Verimlilik için artan baskılar nedeniyle yöneticiler, daha fazla kazanç elde etmek isteyebilirler. Bu amaçla, çalışkan ve sadık işgörenleri işten çıkararak onlara ödedikleri paradan tasarrufa gitmek isteyebilirler veya bu işgörenlerle daha önce yapmış oldukları sözleşme şartlarını işgörenlerin içinde buldukları zor durumu bir avantaja çevirerek bozmak isteyebilirler. Bu yüzden ortaya çıkan mobbing düşmanlık ve saldırganlık davranışlarından ziyade norm istisnalarından kaynaklanan bir sonuç olarak ortaya çıkabilir.

Toplumsal eğilimler, yeniden yapılanma, verimlilik için artan çabalar ve iş kuvvetlendirmesi gibi değişimlerin işgörenler arasındaki ilişkileri olumsuz etkilemekte, işletmelerde mobbinge neden olmaktadır. Mobbing üzerindeki toplumsal güçlerin etkileri göz önüne alındığında, mobbing araştırmalarının çoğunun Birleşik Krallık, Amerika ya da Avustralya gibi ülkelerde yapıldığı dikkat çekmektedir. Bu ülkelerde yapılan araştırmalar mobbingin çoğunlukla üstlerden astlara doğru yöneltildiğini yani dikey mobbinge odaklanıldığını gösteriyor. Fakat İskandinavya ve Finlandiya'da mağdurların yaklaşık olarak yarısı aynı düzeydeki iş arkadaşlarınınca yani yatay mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmektedirler. Kısaca; çağdaş toplumlarda en sıhhatlinin hayatta kaldığı ve sertliğin vurgulandığı normların varlığı mobbingi tetiklemektedir.

2.3. İşletmelerde Görülen Yaygın Mobbing Şekilleri

Mobbing işletmenin yapısına göre hem dikey hem de yatay olarak uygulanabilir. Yani hem üstler astlarına, hem de eşit konumda olan birimler birbirine karşı mobbing uygulayabilirler. İşletmenin hiyerarşik kademeleri fazla ise mobbing eylemleri daha çok dikey, hiyerarşi daha az ise mobbing eylemleri de daha çok yatay olmaktadır. Dikey ve yatay mobbingin yanı sıra cinsel mobbing, çifte mobbing ve stratejik mobbing türleri de vardır.

2.3.1. Dikey Mobbing (Vertical Mobbing)

Dikey mobbing, üst yönetimden alt kademelere, astlara doğru (yani müdür veya amirin işçiye uyguladığı) ya da daha az görülme oranına rağmen astlardan üstlere doğru (yani işçilerin amir veya yöneticilerine) mobbing uygulaması durumudur. Bu iki tür mobbing genellikle yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya mobbing olarak adlandırılır ve yapılan tavır ve davranışlar güçten kaynaklanan tacizle ve baskıyla bağlantılıdır (www.surrey.ac.uk, 2006).

İşletmenin dikey yapısı, yetki ve sorumluluk dağılımına göre yukarıdan aşağıya doğru sıralanan birey ve gruplar arasındaki ilişkileri temsil eder. Dikey boyuta sahip işletmelerde tüm ilişkiler sahip olunan yetki ve sorumluluk düzenine göre gelişir. Dikey boyuttan farklı olarak eşit yetkiye sahip birimlerin olduğu yatay yapılanmada ise işlevler farklı ama yetki ve sorumluluklar eşittir. Bu iki farklı yapılanmanın birincisinde hiyerarşi yüksek, ikincisinde ise düşük olacaktır. İşletmede gerçekleştirilen mobbing eylemlerinin yönünü, bu yetki ve güç farklılıklarından doğan ilişkiler belirlemektedir (Yüçetürk, 2005: 100)

Dikey mobbing hiyerarşik yapıda yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iki farklı şekilde görülür.

2.3.1.1. Üstlerden Astlara Yapılan Mobbing (Up-down or Top-down Mobbing)

Bu tür mobbingde mobbing uygulayıcısı, mağdurdan daha üst pozisyonadadır. Bu bir müdür, daha yaşlı bir iş arkadaşı ya da amir olabilir (Ferrari, 2004: 5).

Üstlerden astlara yapılan mobbingde, çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya mağdura yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışlar uygulanabilir veya güçten kaynaklanan taciz ve baskıyla bağlantılı davranışlara da rastlanabilir. Bu davranışlar sadece yetkeci ve sert mizaçlı klasik tipte bir amir tarafından uygulanmayabilir. Astlarına arkadaş gibi davranan amirler de farklı nedenlerle mobbing davranışları sergileyebilirler.

Bazen amirler tüm astlarıyla aynı mesafededirler. Böyle bir durumun varlığında amir, yapılan bir yanlıştan dolayı işgöreni herkesin gözü önünde azarlayabilir veya gösterilen bir başarıdan dolayı kutlayabilir. Amirin sergilediği davranış, onun kişiliğinin bir

yansıması şeklindedir. Paylayıcı, küçük düşürücü bir davranış her zaman mobbing değildir. Ancak amir pozisyonundaki kişinin ayrımcılık olarak nitelendirilebileceği davranışlarının varlığı söz konusu ise o işletmede mobbingin ortaya çıkmasını kaçınılmaz kılacaktır (Tınaz, 2006).

Yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbingin belli başlı nedenleri şunlardır;

- Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı,
- Kıskançlık ve çekememezlik,
- Mobbing uygulanan kişinin mobbing uygulayıcısına sevimsiz gelmesi,
- Kendisinden daha genç ve yetenekli, gelişime açık kişinin varlığı,
- Şayet amir daha genç ise kendisinden daha yaşlı ve deneyimli olan kişiyi tehdit unsuru olarak algılaması,
- Astın politik görüş ve tercihinin, amirinkinden farklılık arz etmesi,
- Astın inancının amirinkinden farklı olmasıdır.

Avrupa’da ve Amerika’da mobbingin yaygınlığıyla ilgili yapılan ampirik araştırmalar iki sonuç ortaya çıkarmıştır. Birincisi, araştırma sonuçları mobbingin marjinal bir olgu olmadığını göstermiştir. Amerika’da yaklaşık altı işgörenden biri (% 16,8) işyerinde mobbing mağdurudur. Avrupa’da ise bu oran Paoli and Merllié (2001)’nin araştırmasında % 11 olarak tespit edilmiştir. Araştırmalarda ortaya çıkan ikinci sonuç, yukarıdan aşağıya doğru dikey mobbingin en yaygın mobbing türü olduğu tespit edilmiştir. Namie’nin 2000 yılında Amerika’da yaptığı araştırmada bütün mobbing vakaları içinde yukarıdan aşağıya doğru dikey mobbingin oranı % 81 olarak bulunmuştur. Avrupa’da ise çoğu araştırmacıya göre bu oran biraz daha düşük olmasına rağmen yine de en yaygın mobbing türü dikey mobbingdir. Quine (1999) bu oranı % 57 olarak, Kirstner (1997) ise % 47 olarak tespit etmiştir. İngiltere’de Rayner (1998) tarafından yapılan araştırma’da ise mobbing vakalarının % 63’ünde sadece bir mobbing uygulayıcısı olduğu ve bunların da % 83’ünün yönetici pozisyonunda olduğu bulunmuştur (akt. Vandekerckhove ve Commers, 2003: 42).

2.3.1.2. Astlardan Üstlere Yapılan Mobbing (Down-up or Bottom-up Mobbing)

Astlardan üstlere yapılan mobbingde; mobbing uygulayıcısı mobbing mağdurundan daha düşük bir pozisyondadır. Bu genellikle bir patronun ya da yöneticinin otoritesinin bir ya da birkaç işgören tarafından kabul görmemesinden kaynaklanır. Mağdur tamamen veya yıkıcı bir dışlanma yaşar ve onun karşısındakiler daha fazla kişiden oluştuğu için de mobbing mağduru kendini savunmada zorluk çeker (Ferrari, 2004: 5).

Bazen bu tarz mobbing, bir bölümündeki tüm işgörenlerin, istemedikleri amirlerine karşı, adeta bir ayaklanma şeklinde mobbing uygulaması olarak ortaya çıkabilir. Mobbing uygulayıcıları mobbing mağdurunu, işletme üst yönetimi karşısında zor duruma düşürmek amacıyla, mobbingin en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etmek stratejisi ile birlikte kullanırlar. Amirlerinin talimatlarına uymazlar, daha sonra amirlerini üst yönetime ihbar etmek amacıyla kasıtlı hatalar yaparlar, arkasından kötü konuşup, asılsız söylentiler çıkarırlar, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin sahip olduğu herhangi bir bilgiye amirlerine bildirmezler. Çeşitli talimatların alınmasının, istek ve bilgilerin verilmesinin gerekli olduğu durumlarda ise, hiyerarşik kademeye uymayarak, amirlerinin yetersizliğini ve işletme içindeki gereksizliğini hissettirmek amacıyla onu atlayarak bir üstüne yönetim kademesine ulaşırlar. Mobbing mağduru durumundaki amir, günden güne daha fazla dışlanır ve tüm enerjisini tüketir. Kendini haklı çıkarmak için çeşitli girişimlerde bulunsa da bu komplolar karşısında herhangi bir sonuç elde edemez (Tınaz, 2006: 139-140).

Bu mobbing türü, farklı kültürlerde ortaya çıkabilir. Aşağıdan yukarıya mobbing nadiren ortaya çıkan bir olgudur. Yapılan araştırmalarda; astlardan üstlere yönelik yapılan mobbingin İtalya'da % 10'dan daha az bir oranda olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan patronlara duyulan antipatinin daha yaygın bir olgu olduğu fakat bunun ifade edilmesinin de zor olduğu düşünülmektedir (Ferrari, 2004: 5).

2.3.2. Yatay Mobbing (Peer or Horizontal Mobbing)

Aynı pozisyondakilerin birbirine uyguladığı mobbing ya da yatay mobbingde, iş arkadaşları diğer iş arkadaşlarına karşı saldırgandır. Mobbing uygulayıcısı ve mobbing mağduru konumundaki iki iş arkadaşı eşit iş statüsüne sahiptir. Normalde, iş arkadaşları arasındaki düşmanlık, dedikodu, çatışma, rekabet ve kişisel antipatiler, amir ve

işgörenler arasında görülenden daha fazla olduğu gibi bu davranışlar daha ziyade saldırganlık, duygusallık ve daha çok düşmanca bir görünüm sergilerler (www.surrey.ac.uk, 2006).

Yatay mobbing özellikle bir iş yerine yeni alınan, atanan veya terfi ederek gelen yeni işgörene karşı geliştirilen bir olgu olarak ortaya çıkar. Bunun en önemli nedeni ise bu yeni işgörenin kişiliği veya yetenekleri nedeniyle içine girdiği grubun bilinen ve kabul edilmiş iç dengelerini alt üst etmesindedir. Bu genellikle yetke ve işlerin belli bir düzende dağıtılmış olduğu geleneksel yapıdaki bir işletmede görülür. Böyle bir işletmenin üyesi konumuna gelen işgören kalıplaşmış, köklü hiyerarşik düzeninin tehdit edici bir unsuru olarak algılanır, kendisiyle aynı düzeyde olan iş arkadaşlarının kıskançlık ve nefretini de üzerine çekerek içinden çıkılması zor bir döngünün içine girer. Bu döngüden kurtulmaya çabalayan birey bu süreçte yoğun acılarla karşılaşacaktır.

Yatay mobbing bazen işletmeye yeni katılan işgörenin, grubun diğer üyelerinden farklı özelliklere sahip olmasından da kaynaklanabilir. Yeni işgörenin fiziksel veya zihinsel engelli olması, farklı bir dine, cinsiyete, ırka mensubu olması veya iş dışındaki zevklerinin farklılığı ona karşı mobbing uygulanmasını tetikleyen unsurlardandır. Mobbing mağduru işgörenler bazen taşıdıkları bir hastalık nedeniyle (AIDS, verem, egzama vb.) bazen cinsel tercihleri ya da madde bağımlısı olmaları nedeniyle de mobbinge maruz kalabilirler.

Yatay mobbingin belli başlı nedenleri şöyledir;

- Çekememezlik ve kıskançlık,
- Çatışma ve rekabet,
- Kişisel hoşlanmama,
- Farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olma,
- Irk ve politik nedenler,
- Yeni üyenin diğerlerinden daha yetenekli ve başarılı olması,
- Grubun diğer üyelerinden farklı özelliklere sahip olması gibi özelliklerdir.

2.3.3. Cinsel Mobbing (Sexual Mobbing)

Mobbingin özel bir türü de cinsel mobbingdir. Kadınlar mobbing uygulayıcısı tarafından sıklıkla cinsel tacizle karşılaşabilirler. Cinsel tacizin kendisi mobbingin bir türü değildir. Ancak cinsel içerikli taciz davranışlarının sürekli bir şekilde mağdurun reddine rağmen sürdürülmesi durumudur.

Cinsel tacizin kısmen mobbing olarak kabul edilebileceği bir durum vardır. O da saldırgan reddedildikten sonra, mobbing mağdurunu tehdit ederse bunun mobbing olarak kabul edileceği ifade edilebilir. Buda cinsel mobbing olarak adlandırılır (Ferrari, 2004: 6).

Cinsel taciz cinsel mobbingin hazırlayıcı safhası olarak da kabul edilebilir. Bu safhada mobbing reddedilen kişinin intikamı ve sert cevabı olarak ortaya çıkar (www.surrey.ac.uk, 2006).

Cinsel mobbing daha önce zarar verici bir durum olmadan da ortaya çıkabilir; aslında, mobbing uygulayıcısı mağdura karşı herhangi bir cinsel ilgi ya da duygu beklemeden de cinsel stratejiler kullanmaya karar vermiş olabilir. Bunu da, mağdurun cinsel alışkanlıklarıyla ilgili iftiralar ya da dedikodular çıkararak yapabilir. Örneğin, homoseksüel ya da lezbiyen olduğu gibi söylentiler çıkarılması çalışma ortamında işgören için acı verici bir durumdur. Mağdur için, cinsel mobbing yıkıcıdır. Çünkü cinsel kimlik bir kişinin sosyal imajını tanımlamada önemli bir unsurdur.

2.3.4. Çifte Mobbing (Double Mobbing);

Bir diğer mobbing türü çifte mobbingdir. Bu mobbing türü özellikle İtalya gibi Akdeniz kültürünün hâkim olduğu ülkelerde görülür. Bu ülkelerdeki toplumlarda bireyler için ailenin önemi oldukça fazladır. Bireyle ailesi arasında güçlü bir bağ vardır ve bu toplumlardaki bireylerin sosyal tanımlarında aileleri mutlaka yer alır. Bu güçlü aile bağı, tipik Akdeniz bölgesine aittir ve Kuzey Avrupa ülkelerinde bulunmaz.

Akdeniz kültürlerinde, münakaşalar, anlaşmazlıklar çoğunlukla duygusal kaynaklıdır. Muhtemelen açık bir kavgadan kaçınmak ve durumu kontrol altında tutabilmek için bu kültürlerdeki mobbing uygulayıcıları bazen dolaylı mobbing uygularlar. Dolaylı mobbingde, mobbing uygulayıcısının saldırgan tutumunu algılamak mümkün değildir.

Bunun en önemli nedeni ise bunun bazen bir alışkanlık haline dönüşmüş olmasından veya bazen de başka bir şeyi araç olarak kullanarak mağdura saldırılmasındandır. Böylece, mobbing uygulayıcısının davranışları daha az doğrudan bir saldırı olarak algılanır. Mobbing uygulayıcısı, böylece kendini arka planda tutmayı başarabilir. Mağdur saldırganlığın kökenini bulamaz hatta bazen bunun kasıtlı bir eylem olduğunun bile farkında değildir. Mobbing mağduru gerçek suçlunun kim olduğunu anladığında, önlem almak ve tanık bulmak için artık çok geçtir (Ferrari, 2004: 7).

Çifte mobbing, mobbing mağdurunun mobbingin yıkıcı enerjisini ailesine yansıttığı veya ailesinin de mobbing mağdurundan dolayı olarak olumsuz etkilenmesiyle ortaya çıkar. Latin aile yapısı, aile üyelerine karşı koruyucu ve cömert gibi görünmesine karşın, mobbingin yıkıcı etkisinin ortaya çıkmasıyla aniden tavrını değiştiren ve mağduru desteklemeyi bırakan ve bu yıkıcı etkiye karşı kendini korumaya başlayan bir yapıya sahiptir. Aslında mobbing mağduru, aile için aile bütünlüğünü ve sağlığını bozucu bir tehdit unsuru haline gelmiştir. Bu nedenle de aile öncelikle kendini korumayı ve daha sonra karşı saldırıya geçmeyi düşünecektir. Kısaca çifte mobbing; mobbing mağduru olan kimsenin aile desteğini kaybetmesi ve tamamen dışlanmasıdır. Bu mağdur için olabilecek en kötü andır çünkü mağdur herkes tarafından gösterilen bu yaklaşımdan dolayı tamamen izole edilmiş olur.

Mobbing süreci mobbing mağdurunun eşinden ayrılmasına veya boşanmasına neden olabilir. Bu süreç devam ederken birey işini kaybedebilir ve aynı zamanda ailesi dışındaki muhtemel ilişkileri de sona erebilir. Böylece mobbing mağdurları kadar onların aileleri de mobbing nedeniyle izolasyona uğrayarak mobbingden olumsuz etkilenebilirler. Mobbing mağduru kadar olmasada mobbing mağdurunun aile üyeleri de bu olumsuz durumdan olumsuz etkilenirler ve içinde buldukları sosyal çevrede izolasyona uğrarlar.

2.3.5. Stratejik Mobbing (Bossing/Amirane Davranmak)

Stratejik mobbing planlı psikolojik eziyet ve baskıdır. İşletme ya da yönetimdekiler, mobbing için hedef seçilen kişiyi istifaya zorlayacak davranışlar tasarlarlar. Bu tasarlanan davranışlar genellikle yükselme pozisyonunda ya da belirli bir pozisyonda bulunan yöneticilere ya da işgörelere uygulanır. Bu işletmeler tarafından istenmeyen kişileri işten çıkarmak için kullanılan stratejik bir mobbing türüdür. Bu kişiler daha

önceki yönetim zamanında buldukları pozisyona gelmiş olabilirler ya da kapatılacak bir bölüme atanmış olabilirler ya da işletmeye maliyetleri çok fazla olabilir. Yani kısaca kıdemli birinin maliyeti kıdemsiz yeni işe girmiş iki kişininkinden daha fazladır. Bazen de işletmenin beklentileri aynı değildir. Bu işletmelerdeki personel; yeniden yapılanma, iki ya da daha fazla şirket birleşmesi ya da bir değişim gibi nedenlerden dolayı işten çıkarılır ya da kısmen kovulur. Böylece mobbing normal ve kaçınılmaz özellikleri olan gerçek bir işletme stratejisi halini alır. İşten çıkarma stratejisi bireyi iş sürecinin dışında bırakma amacıyla doğrudan üstler tarafından benimsenmiş bir hal alır. Kişi bir tehdit ya da tehlike olarak algılanır ve bu nedenle kariyeri engellenerek, kendi gücünü yitirmesi sağlanır ve böylece zararsızlaştırılarak izole edilir. Stratejik mobbingde, mobbing uygulayıcısı ve mobbing mağdurunun sosyal yeterlik ve kişilik özellikleri önemli bir rol oynar (Ferrari, 2004: 6).

Mobbing ve işyerinde patronluk taslamak arasındaki çizgiyi belirlemek gerekir. Başkalarına hükmetmeyi sevmek yani patronluk taslamak elbette saldırganlık içerir fakat bu tarz bir davranış genellikle kısa sürelidir ve çoğu insan bir iş ortamında bu tarz bir davranışla çok büyük çaba sarf etmeden nasıl başa çıkabileceğini öğrenebilir. Patronluk taslamak ancak kişisel intikamla ilgili bir unsurun mesleği zedeleyici bir lekeye dönüştüğü durumlarda mobbinge dönüşür (Lee, 2000: 596).

Stratejik mobbingde yönetim veya işveren tarafından asıl yapılmak istenen şey, işletmenin büyük maliyetlere katlanmadan kısa yoldan istenmeyen personelden kurtulmasını sağlamaktır. Sinsice tasarlanan stratejilerle, problemlerin işgörenlerin kendilerinden kaynaklandığı hissi yaratılarak, herhangi bir yasal tazminat ödenmeksizin işgörenler işletmeden uzaklaştırılır.

Stratejik mobbingin işletmelerdeki deneyimli, belirsiz süreli hizmet akdi olan işgörelere uygulanmasını kolaylaştıran en önemli nedenlerden biri de belirli dönem çalışma şeklidir. Bu işletmeleri işten çıkarmada daha esnek yapmakta ve çoğu kez o anki ihtiyaçlarını gideren işgöreleri seçmelerine imkân vermektedir. Böylece işletmeler veya müdürlerin kendisi özellikle becerileri günceli yakalayamayan yaşlı işçiler ve işe devam etmelerinin zor olduğu düşünülen çocuklu kadın işgörelere gibi işgörelere yerini doldurmak için, amaçladıkları mobbing stratejilerini uygularlar. Bu stratejiler

genellikle işletmenin haberi olmaksızın yöneticilerin tek başlarına uyguladıkları stratejilerdir.

Günümüzde işgörenlerin sahip oldukları hukuki hakları nedeniyle işletmelerin kendileri için problem yaratmayan özellikle de sendika üyesi işgörenleri işten çıkarmasını zorlaştırmaktadır. Fakat kriz dönemlerinde işletmelerin çoğu ücretleri düşürmek ya da yenilemek zorunda kalmaktadırlar. Stratejik mobbing bu gibi durumlarda çok dikkatlice hazırlanmış bir iş stratejisi olarak ortaya çıkmaktadır (Ege, 2000: 7).

2.4. Mobbingin İşletmeye Etkileri

Teknolojideki çalışma yapılarını ve uygulamalarını kökten değiştiren gelişmelere ve otomasyona rağmen, insan olmadan işletmeler olmaz. İnsanlar sadece işleri ve görevleri icra edecek beceri ve uzmanlığı getirmezler; aynı zamanda onlar kadar önemli olan kişiliklerini, bireyselliklerini, farklılıklarını ve kendi inanç ve değerleri yoluyla renkli bir dokuyu da işletmeye getirmiş olurlar. İşte bir işletmeye ruh veren asıl şey de budur. Yönetimin rolü, bu ruhu canlı tutmaktır çünkü yüksek performans ve değer ilavesine katkıda bulunan şey budur. İşletmeye hayat veren, insanlardır (Clayton, 2000: 31).

İşletmeler ise kendi sorumluluklarını bilmek, işgörenlerine kendi potansiyellerini sergileyebilecekleri barışçıl bir çalışma ortamının garantisini de vermekle yükümlüdürler. Ancak bunu sağlayamayan işletmelerde mobbingin yıkıcı etkisi görülür. Mobbingin işletmelere verdiği görünen ve görünmeyen zararlar oldukça büyüktür. Mobbing olgusunun kontrol edilemediği işletmeler ise yok olmaya mahkûmdurlar.

Dünyanın farklı ülkelerinde mobbing olgusuyla ilgili yapılmış araştırmaların sonuçları mobbingin işletmelere verdiği zararların bir bölümünü ortaya koyar niteliktedir. Mobbingin işletmelere verdiği zararın tam olarak ölçülebilmesi mümkün olmamakla birlikte yapılmış bazı araştırma sonuçları bu konuya biraz ışık tutar niteliktedir. Çünkü henüz mobbinge ilgili tüm ülkelerin kabul ettiği uluslararası ortak bir tanım, yasal düzenlemeler olmadığı gibi ulusal düzeyde yapılan araştırma sayıları da yetersizdir. Bu kısıtlılıklara rağmen mobbingin işletmelere verdiği görülebilen etkileri şunlardır;

1. Performans ve üretkenlikte düşüşe neden olur,
2. Kalitede düşüş olur,

3. İşletmeye bağlılık azalır,
4. Örgütsel sağlığın bozulmasına yol açar,
5. İşletmenin imajının bozulmasına neden olur,
6. Görünmeyen şekliyle verdiği kayıplar vardır.

2.4.1. Performans ve Üretkenlikte Düşüş

İşletmeler verimlilik olgusunun ortaya çıktığı alanlardır. İnsan verimliliğinin, işletmede çalışanların tümünün tutum ve davranışlarına bağlı olduğu gerçeğini işletme yönetimlerinin unutmaması gerekmektedir. Bu konuda en büyük görev işletme yöneticilerine düşmektedir (Uğur, 2003: 124).

Mobbing işletmelerin içini kemiren bulaşıcı bir hastalıktır. Önlem alınmadığında, tüm işletmeye yayılarak bütün birimlere hastalığın bulaşmasına neden olur. İşletmelerde güven, sevgi ve saygıyı azaltır. İşgörenlerin motivasyonu yok olur. Çalışanlar ve yöneticiler arasında uyumsuzluk başlar ve bu nedenle de iş verimliliği düşer. Erkek egemen sınaî işletmelerinde çalışan işgörenlerin % 23'ü mobbingin psikolojik sağlık ve mutluluklarında olumsuz etki yaptığını ifade etmiştir (Mikkelsen ve Einarsen, 2002: 397). Mobbinge maruz kalan işgörenler, her sabah güne iş stresiyle başlar ve işe gitmek istemezler. İçinde buldukları çaresiz durum işgörenleri kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirmekten alıkoyar.

Mobbing mağduru işgörenin işletme içinde performansı hızla düşer. Mağdur hem psikolojik hem de sosyal açıdan büyük bir çöküş yaşar. İş ortamında hissettiği baskıyı dengelemeye çalışan işgören bir takım olumsuz davranışlar sergilemeye başlar. Örneğin; işe geç gelmeye başlar, sık sık hastalık izni kullanır. Mobbing nedeniyle işletmede iş kazalarında ve meslek hastalıklarında da artışlar yaşanır. Mobbinge maruz kalan işgörenin çalıştığı bölümün genel performansında da önemli düşüşler yaşanır. Bunun en önemli nedeni, mobbing nedeniyle izolasyona uğrayan işgörenin yaşadığı yalnızlık hissidir.

Herhangi bir yerde veya işletmede diğer insanlarla çalışmak kadar tek başına çalışmak, zahmetli ve streslidir ve hem bireyin hem de işletmenin performansını olumsuz etkiler. İşletmedeki bölümlerin amacı, personelden herhangi birine yaşam kalitelerini

yükseltmeleri ve yeteneklerini geliştirerek çalışmalarını, performanslarını artırmaları ve kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemek için yetki ve güç vermektir (Lockhart, 1997: 193). Oysa mobbing tüm bunların yapılmasını engelleyen bir faktördür. Özellikle stratejik mobbingi işletme stratejisi olarak kullanan işletmelerde, mobbingin hedefi konumundaki işgörenin elinden yetki ve gücü alınarak işgörenin ve çalışma grubunun üretim kapasitesi ve verimlilikleri engellenir. Bu da doğrudan performansı olumsuz etkiler.

Harald Ege tarafından İtalya'da yapılan bir araştırmada, bir işletmede arkadaşları tarafından birkaç nedenden dolayı sistematik olarak altı ay boyunca mobbing sürecine maruz kalan iki işgörenden, birinin performansında % 40 oranında düşüş yaşandığı tespit edilmiştir. Diğer mağdurla birlikte ise bu oran % 60 olarak tespit edilmiştir. Bunun sadece mobbingin performansta gözlenen sonucu olduğu, mağdurlarda mobbingin neden olduğu sağlık problemlerinin de azımsanmayacak boyutlarda olduğu söylenebilir. Aynı araştırmada, bir yıllık zaman diliminde mobbing mağdurlarından birinin 8, diğerinin de 10 haftalık hastalık izni kullandıkları tespit edilmiştir. Tüm bu faktörler dikkate alındığında, işgörenlerin çalıştıkları işletmenin, sadece tek bir mobbing vakasında % 29,2'lik bir verimlilik kaybına, ikinci kişinininkiyle beraber verimlilikte % 41,5'e ulaşan kayba katlanmak zorunda kaldığı tespit edilmiştir. Hastalık izinleri nedeniyle yaşanan kayıpların telafisi ve mobbing uygulayıcılarının üretim zamanında boşa geçirdikleri zaman (bu yaklaşık % 5 olarak hesaplanmıştır) düşünüldüğünde tüm bunların işletmeye maliyetinin % 190,7 olduğu tespit edilmiştir (Ege, 2000: 8; www.cesil.com, 2005).

Finlandiya'da ise beş bini aşkın sağlık çalışanıyla yapılan bir araştırmada, mobbinge maruz kaldığını ifade eden işgörenlerin etmeyenlere göre % 26 oranında daha fazla hastalık nedeniyle devamsızlık yaptıkları tespit edilmiştir. Ayrıca işgörenlerin işletmeyi sahiplenme ve sadakatinde azalma, verimliliklerini de en düşük düzeye indirgeyebilecekleri, mobbing mağduru işgörenlerin mağdur olmayan meslektaşlarına göre bir yılda yedi gün daha fazla işe gelmedikleri tespit edilmiştir. Mobbinge ilgili ilk ciddi Avustralya araştırmasında ise, mobbing mağduru kişilerin ortalama elli günü aşkın bir süre devamsızlık yaptığı ve bu rakamın yarısından daha fazlasının hastalık nedeniyle yapılan devamsızlıklara ait olduğu saptanmıştır. Hoel ve Cooper (2000) yaptıkları

araştırmaya dayanarak, araştırmanın yapıldığı dönemde bir fiil mobbinge maruz kaldıklarını ifade eden işgörenlerin verimlilik düzeylerinin etmeyenlere göre % 7 azalabileceğini ileri sürmüşlerdir (Mayhew ve Chappell, 2001: 17).

Diğer bir araştırmada, 2083 katılımcının % 27'si mobbing nedeniyle iş verimliliklerinde düşüş yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Yapılan çalışmalar, mutluluk düzeyi, iş hacminin azalması, yüksek devamsızlık oranı ve düşük verimlilik gibi işletmeyi derinden etkileyebilecek bu olumsuz sonuçlar ile mobbing arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Niell, 1996: 240-248).

2.4.2. Kalitede Düşüş

Mobbingin yol açtığı yüksek orandaki depresyon belirtileri, stres sonrası travma bozukluğu, psikolojik endişeler işgörenlerin çalışma koşullarını, yaşam kalitelerini ve zihinsel sağlıklarını azaltır ve işletmeye olumsuz yönde bir etki yaratır. Mobbingin işletmeler üzerindeki olumsuz sonuçları arasında işgörenlerin yüksek oranda işe devamsızlığı, işletmedeki iş ortamında parçalanma, iş ortamının değerinin ve itibarının azalması yer alır. Bu da sırayla iş kalitesinin düşmesine, takım çalışmasının engellenmesine, işletmenin imajının bozulmasına, yüksek sigorta primlerine, performans düşüklüğüne ve hukuki maliyetlerin artmasına yol açar (Soares, 2002).

2000 yılında Avustralya'da yapılan araştırmalarda işyeri mobbinginin endüstriye verdiği kaybın on iki milyar dolarlık bir maliyeti olduğu dile getirilmiştir. Yeni Zelanda'da ise işyeri mobbinginin maliyetiyle ilgili herhangi bir çalışma yapılmamasına rağmen işyerilerindeki olumsuz davranışlar nedeniyle yapılan "Kariyer Geliştirme ve İlerleme" anketinde kamu sektöründe çalışan memurlar işyerilerindeki olumsuz davranışların kendilerini nasıl etkilediğini aşağıdaki gibi özetlemişlerdir. Ankete katılan devlet memurlarının % 30'u yöneticileriyle ilişkilerinin bozulduğunu, % 29'u işlerinde daha az üretken olduklarını, % 25'i iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulduğunu, % 23'ü başka iş aradıklarını, % 19'u işletmeyle daha az ilgilendiğini ve % 12'si ise işte daha fazla boş zaman geçirdiklerini ifade etmişlerdir (www.ssc.govt.nz, 2005).

Yapılan araştırma sonuçları da göstermektedir ki, mobbing işgörenlerin hem işlerinden hem de çalıştıkları işletmeden uzaklaşmalarına yol açmaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin işletme içindeki ilişkilerinin kalitesi düştüğü gibi bu onların iş kalitelerini de olumsuz

etkileyecektir. Mobbing kişiler arası iletişimin kalitesini düşürdüğünden, çatışmalar ve işgörenin üzerindeki iş yükü mobbing nedeniyle artacak, mobbingin yaratacağı bu engelleme anti-sosyal davranışların da ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilecektir. Zihni sürekli başka şeylerle meşgul olan işgörenin işiyle ilgili hata yapma olasılığı artacak, bitirmek zorunda olduğu işini zamanında yetiştiremeyecek kısaca kendinden beklenen performansı gösteremeyecektir. Böylesine sık hatalar yapmaya başlayan ve iş kalitesinde düşüş yaşayan işgören için ise içinde bulunduğu işletmede uzun süre ayakta kalabilmesi mümkün görünmemektedir.

2.4.3. İşletmeye Bağlılığın Azalması

Mobbing süreci, mobbing mağduru durumundaki işgörenler için oldukça yıpratıcı bir süreçtir. İşgörenler bu süreç içerisinde ayakta kalma mücadelesi vermek zorunda kaldıklarından, o an için işletmede uygun buldukları her yolu denerler. Bu sürecin ağırlığı ve yanlış çözüm yolları işgörenlerin içinde buldukları durumu daha da kötüleştirebilir. İşgörenin işletmeye uyumu zorlaşmaya başlar. Yaşanan uyumsuzluk, en önemli olumsuz sonuçlardan biri olan işletmeye bağlılığın azalmasına yol açar. Bu da zincirleme bir etki yaratarak güven kaybına, iş hata oranlarında artışa, iş kalitesinde düşüşe neden olur.

Uyumsuzluk süreciyle başlayan işletmeye bağlılığın azalması süreci ve ardından yaşananlar, işgörenin işyeri travması problemi yaşamasına neden olur. Bu sancılı süreçte işgören, çeşitli psikolojik sıkıntılar yaşar. Ayrıca tüm bunlara aşırı stres de eklenince işe gitmek istememeye ve diğerleriyle iletişim kurmaktan kaçınmaya başlarlar. Bu da onların iş ortamlarında mutsuz olmalarına ve işlerinden soğumalarına neden olmaktadır.

Norveç'te mobbingin yaygınlığıyla ilgili yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılan 2095 kişinin % 21,6'sı mobbing nedeniyle mutluluklarında azalma olduğunu ifade etmişlerdir. Norveç'te yapılan bir diğer araştırmada ise 2141 katılımcının % 2,8'i mobbing nedeniyle iş ortamlarından soğudukları için uzaklaştıklarını belirtmişlerdir (Nield, 1996: 240-248).

2.4.4. Örgütsel Sağlığın Bozulması

Örgütsel davranışla ilgilenenler, çalışan-çalıştıran, bir diğer ifade ile işçi-işveren arasındaki uyum, işbirliği ve tarafların birbirlerine olan davranışlarının işletmenin sağlığını vurguladığı görüşündedirler (Aytaç, 2002, www.isguc.org, 2006).

Örgütsel sağlık terimi bir işletmenin refahını ayrıca işletmeyle birlikte işletmedeki işgörenlerin refahını yani üretkenliğini, verimliliğini, etkililiğini, rekabet gücünü ve mali gücünü ifade eder. Bu iki kavramı yani işletmenin ve işletmedeki işgörenlerin sağlığını birlikte ele almak gerekmektedir (Jones, 2005: 1).

Örgütsel sağlığın anahtarları olarak bireysel ve işletmeye özgü karakteristik özellikler, bireysel ve işletme performansının artışına veya azalışına yol açmakta, bu da işletmenin sağlıklı olup olmadığını ortaya koyan ölçüt olmaktadır. Örgütsel sağlık kavramının işyerinin doğası, işletme iklimi ve işletme kültürü kavramlarıyla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Aytaç, 2002, www.isguc.org, 2006)

İşletmelerin, örgütsel sağlığı yakalayabilmek için yapmaları ve izlemeleri gereken bir takım şartları yerine getirmeleri gerekmektedir. Öncelikle işletmenin çabalarını işletmenin kültürüne (sosyal refah), işletmedeki ilişkilere (duygusal/sosyal refah), öğrenme ve gelişmeye (zihinsel refah), işyerindeki değerler, anlamlar ve amaçlara (manevi refah) ve bunların yanı sıra fiziksel mutluluğu sağlayacak unsurlara yöneltmesi gerekmektedir.

Sağlıklı bir işletme yaratmak demek güven ve saygıya dayalı kabul, esneklik, denetim, iyi iletişim, amaç ve denge gibi değerlerin olduğu bir işletme kültürünü oluşturmak anlamı taşır. Bu özellikleri taşıyan bir işletme kültürü işgörenlerin her yönden mutlu olmalarını sağlar.

Cooper'e göre (1994) işgörenler işletmeye gelirler, ancak işletmedeki stres ve işletme ikliminin sağlıksız yönlerinden dolayı işletmeye olumlu bir katkı sağlamaz ya da çok az katkı sağlarlar. Bu da onların sırf orada bulunmuş olmaları için bulduklarını yani boş yere zaman geçirdiklerini gösterir (Prasenteeism). Bu tip işletmeler sağlıksız olarak nitelendirilirler (akt. Aytaç, 2002, www.isguc.org).

Örgütsel sağlık bir işletmenin işlevsel etkililiği, yeterlice baş etme, uygun bir şekilde değişme ve içeriden büyüme yeteneğidir. Bir işletme birçok farklı alt sistemden oluşur ve her bir alt sistemin sağlığı işletmenin tüm etkililiğini etkiler (Hill, 2003: 1).

Sağlıklı bir işletme geliştirmek demek hem işletmenin sağlığını geliştirmek hem de işletmenin kamusal imajını ve profilini de geliştirmek demektir. Çünkü böylece işletmenin olumlu profilinin getireceği fayda tüm işgörenleri olumlu yönde etkileyecektir. Mutlu işgörenlerin olduğu bir işletmenin sağlık harcamalarında azalma da yaşanacağından bu olumlu etki doğrudan alt kademedeki işgörelere olumlu bir yansımaya da sebep olacaktır.

Özetlemek gerekirse örgütsel sağlık; iyi yönetilen fayda-maliyet, yüksek verimlilik, işgörenlerin yüksek ücretle çalıştırılması, işgören sağlığının en uygun düzeyde tutulması ve işgücünün etkililiği gibi hedeflere ulaşmak için bir işletmenin işgörenlerini, liderlik becerisini ve işletmenin tedarikçilerini en iyi şekilde yönetme yeteneğidir.

Mobbing işletme sağlığını tehdit eden bir hastalıktır. Çünkü o, hem bireysel hem de işletme ihtiyaçlarının tatminini engelleyerek, işveren-işgören uyumunu ve işbirliğini, ekip çalışmasını ve uyumunu, işgörenlerin sağlığını ve etkililiğini, işletmenin ve işgörenlerin verimliliğini olumsuz etkileyerek işletme sağlığının bozulmasına yol açar.

2.4.5. İşletmenin İmajının Bozulması

Mobbingin işverene maliyeti öncelikle ekonomik niteliktedir. Ancak mobbingin işletme açısından ağır sosyal sonuçları da vardır. İşletmedeki işgörenlerin yaşadıkları ya da seyirci kaldıkları mobbing sürecinden kaynaklı mutsuzluklarını, işyerinde yaşanan olumsuzlukları işletme dışındaki arkadaş, akraba ve içinde buldukları diğer sosyal çevrelerde anlatmaları olasılığı çok fazladır. Mobbing sadece mağduru değil aynı zamanda diğer işgörenleri de derinden etkileyen bir unsurdur. İşletme içinde yaşanan mobbing, ekip çalışması ve birliktelik ruhunun bozulmasına, tüm işgörenlerin verimliliklerinin olumsuz etkilenmesine neden olan bir faktördür. İşgörenlerin tüm bu olumsuzlukları işleri dışındaki ortamlarda paylaşmaları, zaman içerisinde işletmenin saygınlığının ve adının lekelenmesine yani işletmenin olumsuz imaja sahip olmasına yol açacaktır.

İmajı zedeleyici diğer bir faktör de sadece mobbing nedeniyle işlerinden ayrılmak zorunda kalan kişilerin değil, onların ailelerinin ve arkadaşları gibi yakın çevresinin de mobbing mağduru kadar olmasa bile bu olaydan etkilenmeleri ve bunu kendi çevrelerine de yansıtarak, mobbing uygulanan işletme hakkındaki olumsuz imajın daha da büyüyerek büyük kitlelere iletilmesi olasılığını güçlendirmektedir. Mobbing işletme içinde doğup gelişen ve tüm sosyal çevreyi de rahatsız eden bir özellik taşır. Bu, işletmenin iş dünyasındaki imajı için iyi bir sonuç değildir.

2.4.6. Görünmeyen Şekliyle Verdiği Kayıplar

Mobbing nedeniyle işletmeler, önemli ölçüde kilit insan gücü kayıpları ile karşı karşıya kalırlar. İşletme içinde huzur ve ahenk kaybolur, moraller bozulur. İşletmelerde mobbing salgını önlenemediği takdirde büyük bir çözüme yaşanır. Çok değerli bir entelektüel sermaye olan bilgi birikimi ve insan kaynaklarının heba edilmesinin yanı sıra bozulan morallerin düzelmesi de uzun zaman alabilirler (Çobanoğlu, 2005: 116-117).

Mobbing ayrıca iş süreçlerini de olumsuz etkiler. Kişiler arası saygınlıkta, işletmeye ve iş arkadaşlarına karşı duyulan güvende azalma meydana gelir. Mobbingin hedefi olan mağdur, özgüvenini kaybeder. İşe karşı isteksizlik gelişir, işin niteliği düşer, hastalık izinleri artar. Verimsiz bir çalışma ortamı oluşur. Mobbingden kaçma isteği iş gücü devrini yükseltir. Mağdurun hastalanması ile sonuçlanan süreçte tedavi giderleri, personel kaybı ile yeni eleman temini ve bunların eğitim gereksinimi de maliyetleri arttır. Yasal süreç söz konusu olduğunda dava masrafları, mağdurun haklılığını kanıtlaması durumunda ise tazminat ödemeleri işletmeye yansıyabilecek diğer maliyet unsurlarıdır (Yüçetürk, 2005: 106).

Amerika'da yapılan araştırmalar, mobbingin verimliliği olumsuz etkilediği gerçeğini ortaya koyar niteliktedir. Araştırmaya katılan ve mobbinge maruz kaldıklarını ifade edenlerin % 53'ü kendisine yapılan olayları düşünerek ve bu konuda endişe duyarak işyerinde zaman kaybettiğini, % 22'si işlerinde gösterdikleri çabada azalma olduğunu, % 10'u çalışma saatlerinde kesinti yaparak çalıştıkları süreyi kısalttıklarını, % 50'si işi bırakmayı düşündüklerini, % 12'si ise işlerini bıraktıklarını ifade etmişlerdir (Gardner ve Johnson, 2001: 28).

Birleşik Krallık anket sonuçlarına göre mobbingin net bir sonucu da mobbinge maruz kalan bireylerin % 25'inin işten ayrılma oranıdır. Böyle bir rakamın herhangi bir işletmeye maliyeti büyüktür ve mobbingi önleyici tedbirlerin alınması için teşvik edicidir. Mobbinge seyirci kalanlar da mobbingden ikinci derecede etkilenmelerine rağmen artan stres düzeyleri nedeniyle işten ayrıldıklarını ifade etmişlerdir (Rayner, 1999: 31).

Yapılan araştırmalarda; mobbing mağdurlarının % 70'inin gönüllü ya da gönülsüz olarak işlerini kaybetme riski taşıdıkları tespit edilmiştir. Bu da onlarda strese ve bağlantılı rahatsızlıklara (depresyon, SSTB vb.) yol açmaktadır.

İşletmedeki strese bağlı olarak gelişen depresyonun görünmeyen maliyetleri vardır. İşletmelerdeki artan yarış daha fazla enerji gerektirdiği gibi risk almayı da gerektirir ki bu da depresyonla birlikte işgörenin yaratıcılığını etkiler. İşteki stres, % 40 işgören devrine neden olur. Üst düzey bir yöneticinin değişmesinin yaklaşık maliyeti 1-1,5 milyon dolardır. Ortalama bir işgörenin değişmesinde, işgücü devrinin iş dünyasına verdiği kayıp her bir işgören için 2-13 bin dolardır (Gardner ve Johnson, 2001: 29).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün Ekim 2000 raporuna göre, Amerika'da her on yetişkinden birinin her yıl depresyona bağlı rahatsızlık yaşadığı, Almanya'da psikolojik sağlık problemlerine bağlı olarak yapılan işe devamsızlıkların her yıl 2,2 milyar dolarlık maliyetinin olduğu, Birleşik Krallıkta ise her on işgörenden üçünün psikolojik sağlık problemi nedeniyle acı çektiği, Finlandiya'da ise her yıl yaşanan intiharlar nedeniyle 30,000 iş yılı kaybın olduğu ifade edilmektedir (www.bullyonline.org, 2005).

Amerika Adalet Bakanlığı ve Adalet Dairelerinin (The US Department of Justice and the Bureau of Justice) verilerine göre, her yıl bir milyondan daha fazla kişi işyerlerinde şiddet kurbanıdır. Bu da bir yılda Amerika'da uygulanan tüm şiddet vakalarının % 15'lik bir bölümünü oluşturmaktadır. İşyerinde uygulanan şiddet vakalarının % 19'u ise işyeri mobbingiyle ilgilidir. İşyerindeki saldırganlığın 500,000 işgöreni etkilediği, bunun da 1.751.000 işgününün kaybına neden olduğu, yani her bir olayda yıllık 3,5 günlük kayıp yaşandığı görülmektedir. İşgünü kayıplarının ücretlerde 55 milyon dolarlık kayba yol açtığı ortaya çıkmaktadır (Ellis, www.workplacebullying.co.uk, 2005).

ILO'nun 1998 yılındaki raporuna göre Birleşik Krallıkta her bir işgörenin 8,5 işgünü kayıp yaşadığı, bunun da çalışma süresinin % 3,7'sini oluşturduğu ve her bir işgören için ortalama 426 sterlinlik maliyeti bulunduğu ifade edilmektedir. Stres, düşük kaliteli ürünler ve hizmet, gecikmeler, ticaret kaybı ve müşteri memnuniyetsizliği dâhil bunun Birleşik Krallık ekonomisine toplam maliyetinin 20 milyar sterlin olduğu tahmin edilmektedir.

İsveç iş çevresi otoriteleri (Arbetsmiljöverket - AV), işyerlerinde 1997–2001 yılları arasında yaklaşık 100.000 hastalık izni kullanıldığına dair kaydın olduğunu, bu toplam rakamın % 24'ünün mobbing nedeniyle alındığını, mobbing nedeniyle hastalık izni kullananların % 26'sının kadın, % 20'sinin ise erkek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca yine aynı kayıtlara göre mobbing nedeniyle hastalık izni kullanmanın tüm hastalık izni kullanma nedenleri arasında ikinci sırada yer aldığı da görülmüştür. Mobbing, uzun süreli hastalık izinlerinin kullanımına neden olmaktadır. İsveç iş çevresi otoriteleri (Arbetsmiljöverket - AV)'nin 2001 yılı verilerine göre, yaklaşık 26.500 hastalık izni kayıtlarına rastlanmış, bu kayıtların 250'sinin mobbing bağlantılı olduğu, 2001 yılındaki ilgili vakalarda erkeklerin yaklaşık 250 gün, kadınların ise yaklaşık 210 gün hastalık izni kullandıkları görülmüştür (Kvinnoforum, 2004: 8-11).

Mobbing sonuç itibariyle maliyetleri artırır. ILO'nun (www.ilo.org, 2006) verilerine göre 1000 kişilik bir işletmeye mobbingin toplam yıllık maliyeti 168.000 Euro'dur.

İşletmeye diğer maliyetleri ise;

- Bir mobbing mağduru diğer işgörelere oranla % 60 daha az üretir ve işverene maliyeti % 180 daha fazla olur. Bu da toplumdaki sosyal denge ve refah giderleri artışına zarar verir.
- Çalışmak yerine, mobbing uygulayıcısı işyerinde çalışarak harcayacağı zamanın % 15'ini mağdurla uğraşarak geçirmektedir.
- İşletmedeki moral kötüye gider ve işgörelerin motivasyonu düşer. Buna motivasyon sabotajı denir ve bu grubun üyeleri aylıklık ederek kendi işlerini diğer işgörelere yüklerler.

- Mağdurlar fiziksel ya da ruhsal zarardan dolayı işletmeye yasal yaptırımlarda bulunabilirler.
- Üretken ve yetenekli işgörenlerin işten çıkarılmasına yol açar.
- Mobbing mağdurları istifa ederse genellikle yasal tazminatlarını talep edebilmek için işletmeye dava edebilirler.
- İşten çıkarılan bir işgörenin yerine yeni bir işgörenin konulmasının maliyeti yaklaşık 8.000 Euro'dur.

Avrupa'da, 5 milyon Euro stres-bağlantılı hastalıklara harcanmaktadır, diğer yandan mobbinge bağlı erken emeklilik normal emeklilikten çok daha fazlaya mal olur. Bunun yaklaşık 500.000 Euro'luk bir maliyeti vardır. Diğer stres bağlantılı problemlerle, toplumun tümü mobbingden fazlasıyla olumsuz etkilenir (www.surrey.ac.uk, 2006).

Amerika Stres Enstitüsü (the American Institute of Stress) Amerika'da her gün bir milyon işgörenin strese bağlı hastalık şikâyetleri nedeniyle iş kaybına neden olduğunu tespit etmiştir. Stres, Amerika'da yıllık 550.000'den fazla işgünü kaybına yol açmaktadır. İşgünü kayıplarının maliyeti ise her yıl yaklaşık 300 milyar dolardır (Gardner ve Johnson, 2001: 28).

İtalya'da Harald Ege'nin yaptığı araştırmalarda Avrupa'da mobbing mağdurlarının stres bağlantılı hastalıkların tedavisi için 5 milyon Euro harcandığı ve mobbinge bağlı erken emeklilik maliyetlerinin de normal emeklilikten 500 bin Euro daha fazlaya mal olduğu tespit edilmiştir. ILO'nun 1998 raporunda da İtalya'da mobbing olgusunun pek bilinmediği mobbingle ilgili elde edilen verilerin gerçeği yansıtmadığı çünkü mobbing mağdurlarının da olgu hakkında pek bilgilerinin olmadığı ifade edilmiştir. Aslında İtalya'da 1,5 milyon mobbing mağduru olduğu, mağdurların çevreleriyle birlikte bu rakamın 4/5 milyon kişiye ulaştığı bu nedenle de mobbingin yaygınlık oranının daha da fazla olabileceği düşünülmektedir (Ferrari, 2004: 17-18).

Mobbingin işletmelere belli başlı psikolojik maliyetlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar artar,

- İşletme kültürü değerlerinde çöküş,
- İşletmede korku kültürü gelişir,
- Olumsuz işletme iklimi oluşur,
- Güven duygusundan yoksun bir çalışma ortamı doğar,
- Suç ve şiddet eğilimi artar,
- Genel saygı duygularında azalma olur,
- İşgörenlerdeki isteksizlik yaratıcılığın kısıtlanmasına neden olur,
- İşletmedeki etik değerler zarar görür.

Mobbing mağduru bireylerle yapılan görüşmelerde, onlara kendileri gibi mobbing mağduru olabilecek kişilere mobbinge mücadele konusunda neler önerebilecekleri sorulmuştur. Mağdurların verdiği cevaplar şöyledir; % 22'si işletmeden ayrılmalarını, % 20'si destek almalarını, % 10'u net sınırlar koymalarını, % 9'u anında tepki vermelerini, % 9'u duruma gerçekçi yaklaşmalarını, % 9'u kendilerini savunmalarını, % 7'si durumu açıklayıcı konuşmalar yapmalarını, % 6'sı kendi sağlıklarını korumaları gerektiğini, % 6'si denge kurmaya çalışmalarını ve % 2'si de tutanak tutmalarını önermiştir (Zapf ve Gross, 2001: 513).

2.5. Mobbingin Birey Üzerindeki Etkileri

Mobbingin kişiler üzerindeki olumsuz etkileri psikolojik, fiziksel, sosyal ve ekonomik olarak gruplandırılabilir. İşletmede yoğun kaygı ve korku yaşayan bir mobbing mağdurunun mobbinge karşı verdiği tepkiler çok farklılık gösterebilir. Çoğu mobbing mağdurunun iş arkadaşlarıyla iletişiminin bozulduğu, yaşadıklarından dolayı yeni ilişkiler kurmaktan kaçındığı ya da durumunu gizlediği bilinmektedir. Mağdurların bunu yapmalarının en büyük sebebi, genellikle yaşadıkları bu durumun düzeleceği ya da biteceği yönündeki düşünceleridir. Bu düşüncenin altında yatan asıl neden aslında korkudur. Eğer mağdur şikâyet etme yöntemini uygularsa durumun ve kendisine uygulanan baskının daha da kötüleştiğinden korkar. Yaşadıklarının paylaşmaması ise durumunu aksine daha da kötüleştiirebilir. Diğer iş arkadaşlarının durumdan haberdar olmamaları, mobbing mağdurunun olayların patlak vermesinden sonraki açıklamalarını

inandırıcı kılmayacağı gibi destek bulamamasına, diğerlerinin kendisine inanmamasına neden olabilir. Diğerlerinin kendisine destek vermemesi ise mağdur için daha da yıkıcı bir durumdur. Şayet işletme de mobbing davranışlarını görmezden gelir, göz yumar ve kışkırtırsa, mağdur kendisini tamamen çaresiz hisseder. Sonuç olarak, mobbing planlandığı şekilde gerçekleştirilmiş olur.

Mobbing mağdurunun mobbing sürecinde kendini mobbing davranışlarından korumaya yönelik olarak sergileyeceği davranışlar çok önemlidir. Mobbing uygulayıcısının mağdura yönelik mobbing davranışları, genellikle sinsice, planlı ve çevredekilerin algılayamayacağı şekilde gerçekleştirilir. Diğerleri tarafından algılanamayacak kadar kurnazca yapılan bu davranışlar karşısında, eğer mobbing mağduru ani çıkışlar yapar ve fevri davranırsa ya da aktif saldırgan tutumlar sergilerse, içinde bulunduğu grubun uyum ve dengesini bozar ve yaşanacak tüm gerilim ve çatışmanın bedelini bizzat ödemek zorunda kalır. Çünkü mağdurun vereceği tepkiler diğer iş arkadaşları tarafından anlaşılacaktır. Mağdurun kendine destek vereceklerini düşündükleri iş arkadaşları, mağduru yanlış değerlendirebilir ve mobbing uygulayıcısının yanında yer alabilirler ya da sessiz kalarak mobbingi destekleyebilirler. Mağdurun yapmaya çalıştığı her davranış, gerçekleştirmeye çalıştığı her girişim, içinde bulunduğu durumu daha da kötüleştirebilir. Sonuç fiziksel ve zihinsel sıkıntı, hastalık, sosyal sorunlar ve yüksek boyutta iş gücü kaybı şeklinde ortaya çıkar.

Mobbinge ilgili yapılan araştırmalar, mobbingin mobbing mağdurlarını farklı yönde etkilediğini göstermektedir. Mobbing mağdurların duygusal, fiziksel, zihinsel ve iş/mesleki sağlığını olumsuz etkilemekle kalmaz ayrıca mağdurun iş yaşantısı dışındaki kişisel ilişkilerinde de yıkıcı etki yaratır. Mobbingin mağdura verdiği ekonomik kayıplar ise oldukça fazladır. Mobbing mağdurlarının özbenlik, özsaygı, özgüvenlerinin yıkımına, zihinsel süreçlerinde tahribata, duygusal yorgunluğa ve yoğun çaresizlik duygularının neden olabileceği alkol, uyuşturucu bağımlılığı riskinin artmasına neden olabilmektedir.

Mobbingin mağdurların özbenlik ve özsaygısını olumsuz etkileyebileceği görüşü tartışılmıştır fakat konuyla ilgili ancak birkaç araştırma bugüne kadar yapılabilmektedir. Mikkelsen ve Einarsen (2002)'ın Dünya Algı Ölçeği (the World Assumption Scale)'yle yaptıkları böyle bir çalışmada mobbing mağdurları, mobbing mağduru olmayan kontrol

grubuyla karşılaştırılmış ve bu karşılaştırma sonucunda mobbing mağdurlarının kendilerini daha az değerli, daha az yetenekli ve daha şanssız bireyler olarak algıladıkları ve dünyanın kendilerine daha az cömert davrandığını ve kendi kontrol yeteneklerinin gelişmediğini, ayrıca diğer insanların kendilerini daha az önemsediklerini ve daha az destekçi olarak algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Mobbing mağduru çoğu işgörenin, stresin neden olduğu yoğunlukla psikosomatik sağlık problemleri geliştirdikleri bilinmektedir. Mobbinge bağlı stresin neden olduğu kaygı ve davranış bozuklukları, özellikle stres sonrası travma bozukluğu ve karar verme gücüne yol açar. Bu da mağdurun tüm yaşantısını, ailesi, arkadaşlık ilişkileri ve kişilerarası ilişkilerini, kaygı ve panik reaksiyonlarıyla, hatta kendini öldürme düşüncesi gibi yıkıcı düşünce bozukluğu göstermesine neden olur.

Süreç içerisinde maruz kaldığı davranışları, uğradığı haksızlıkları fark etmeye başlayan birey, kendine yapılanlar karşısında rahatsızlık hissetse de, ilk zamanlarda kendini suçlamaya yönelik benmerkezci bir davranış tarzı içine girer. “Ben hatalıyım” veya “ben anlamıyorum” şeklinde sık sık kendisine tekrarlandığı cümlelerle, kendini suçlar. Sonraki aşamada yakın arkadaşları ve ailesinden destek aldığını zannetse de yalnızlık, kaçınılmazdır. Bu kez “bu bana yapılmamalıydı”, “ben bunu hak etmedim”, “böyle bir şey ilk kez benim başıma gelmiştir” tarzında cümleleri kendi kendine tekrarlar durur. İşte bu dışlama ve kendi kendini suçlama döneminde, sağlığıyla ilgili olumsuzluklar ortaya çıkmaya başlar (Tınaz, 2006: 154).

Çoğu kimse hayatının anlamını ve kendisini işlerinde ve ilişkilerinde bulur. Bunlar kaybolunca hayatının anlamı kalmaz. Mobbinge uğrayan mağdur, artık kendisine ihtiyaç kalmadığını düşünür. Yeteneklerinden şüphe etmeye başlar, yalnızlığa gömülür. Kendine saygısı kalmaz, şahsiyeti büyük zarar görür. Eğer mobbing mağduru kendisini suçlamaya başlarsa, ayakta kalabilmesi imkânsızlaşır (Baykal, 2005: 157–158).

Mobbing mağdurlarıyla yapılan mülakatlara dayanan araştırmalarda mobbing mağdurlarının uykusuzluk, sinirlilik belirtileri, melankoli, kayıtsızlık, konsantrasyon bozukluğu ve sosyal fobiler olduğu, bazı fiziksel belirtiler olarak terleme, titreme ve kendini hasta hissetme ve psikolojik belirtiler olarak da endişe, panik ataklar, öfke ve güven eksikliği tespit edilmiştir (Hoel ve Faragher, 2004: 1).

Mobbing mağdurlarıyla yapılan bir başka çalışmada ise mağdurların % 79,4'ünün stres, % 64'ünün depresyon, % 64'ünün yorgunluk, % 59'unun güven kaybı, % 58'inin utanma ve suçluluk, % 58'inin obsesif düşünceler ve kabuslar, % 56'sının konsantrasyon bozukluğu, % 53'ünün uyku bozuklukları çektikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, bir yıl ya da bir yıldan daha az bir süre mobbinge maruz kalan mağdurların % 81'i yaşadıkları mobbinge ilgili olumsuz düşüncelerin istem dışı akıllarına geldiğini, on sekiz aydan daha uzun süre mobbinge maruz kalan mağdurların ise olumsuz düşünceleri sürekli hissettikleri ortaya çıkmıştır (Lewis ve diğerleri, 2002: 112).

Araştırmalar mobbing mağdurlarının sıklıkla “stres sonrası travma bozukluğu”na (SSTB) benzer semptomlar sergilediklerini göstermektedir. Mobbing mağdurlarıyla yapılan mülakatlarda, mağdurların uykusuzluk, kaygı semptomları, melankoli (kasvet), ilgisizlik, konsantrasyon eksikliği, SSTB ve sosyal-fobi gibi ciddi rahatsızlıklarla yüz yüze oldukları tespit edilmiştir.

Leymann tarafından yapılan araştırmalarda, stres sonrası travma bozukluğu yaşayan hastaların sadece % 15'inin bu rahatsızlığı bir yıl yada bir yıldan daha kısa süre yaşadıkları, % 15'inin ise sekiz yıldan daha uzun bir süre bu hastalıkla mücadele ettiğini, % 54'lük büyük bir bölümünde ise bu hastalığa iki ile sekiz yıl arasında katlanmak zorunda kaldığını göstermektedir. Kadın ve erkekler arasında süre itibariyle bir fark bulunamamıştır (Leyman ve Gustafsson, 1996: 262).

Mobbinge maruz kalma ve kas- iskelet sistemiyle ilgili sağlık şikâyetleri arasındaki ayrıca paralel bir ilişki bulunmuştur. Bu tür semptomların arkasındaki asıl neden mobbinge maruz kalmanın mobbing mağdurlarında yarattığı gerilim olabilir.

İnsanlar genellikle hayatlarında arada sırada ortaya çıkan sıkıntılar ya da travmatik olaylarla baş edebilirler. Fakat bu olaylar üst üste geldiğinde her zamanki baş etme yöntemleri yetersiz kalabilir. Uzun süren mobbing saldırıları nedeniyle mağdur genellikle kronik hastalık ve bozukluk geliştirmektedir ve mağdur işinden ayrılır ya da intihar etmek gibi bir yolla bu saldırılara bir çözüm aramaya kalkışır. İntihar girişimi, çaresiz kalan bir kişinin çıkış yolu bulamadığı, sorunlarından umutsuz olarak kaçmak istediği, kendinden ya da çevresinden kaynaklanan sorunlarla köşeye sıkışmış hissettiği zamanlarda duyduğu öfkeyi kendisine yöneltmesidir. Bu şekilde hem kendini hem de çevresinde suçladığı kişileri cezalandırmak ister (Günay, 2005: 36-37). İsveç'te yapılan

çalışmalarda % 10 ila % 20'lik intihar olaylarının doğrudan ya da dolaylı olarak işyeri problemleriyle bağlantılı bulunurken, İtalya'da intiharların % 13'lük bir bölümünün işyerindeki mobbingle bağlantılı olduğu tespit edilmiştir (Josipovic-Jelic ve diğerleri, 2005: 348).

İntihar girişiminde bulunan insanlar ve intihar kurbanlarının ailelerinden elde edilen bilgilerden İsveç'te her yıl 300 intihardan 100'ünün işyeri mobbingi nedeniyle gerçekteşiği ileri sürülmektedir. İntiharın mobbingin bir sonucu olduğu ileri sürülmüştür ve yoğun bir şekilde mobbinge maruz kalanların intihar eğilimlerinin yüksek olduğu ifade edilmiştir (Einarsen ve diğerleri,1994).

Çalışma İstatistikleri Bürosu (the Bureau of Labour Statistics)'nun 1993 yılındaki verilerinde iş bağlantılı 1063 intihar vakasının yaşandığı yer almaktadır. İntiharlar dışında diğer vahim bir durum da mobbing vakalarının zaman zaman iş arkadaşlarını öldürmeye yönelik ciddi suçlara da yol açmasıdır (Crawford, 1997: 220).

Mobbinge hedef olan insanlar, duygusal olarak mutsuz bir iş ortamında çalışmak zorunda kaldıklarından onların sağlık ve konsantrasyonları olumsuz etkilenir. Ayrıca çalışanlar arasında iletişim ve grup çalışmalarını da kapsayan hoş olmayan ilişkilerin varlığı, iş verimliliğini ve iş yaşam kalitesini de olumsuz etkiler. Çalışma ortamında mağdurun mobbing davranışlarına maruz kalması onun sosyal imajını da zedeler. Kişinin mobbing nedeniyle sergilediği depresif davranışları, onun işyerindeki iş arkadaşları ya da özel yaşamındaki dost ve arkadaşlarınca da katlanılamayacak bir hal alabilir. Bu da kişinin yalnızlığa itilmesini tetikleyici bir faktör oluşturur. Çevresindekiler ondan uzaklaşmaya başlarlar. Çevresindeki kişiler, artık onu "başarısız, elindekileri kaçırmiş bir birey" olarak değerlendirirler. İşyerinde dışlanmış ve mesleki kimliği zarar görmüş birey ne yazık ki sosyal ve aile çevresinde yeterli ilgi ve alakayı da göremeyecektir.

İşyeri mobbingi mobbing mağdurunun sadece zihinsel sağlığını değil, bunun yanı sıra onların mesleki kariyerlerini de olumsuz etkilemektedir. Mobbingin, hastalık nedeniyle devamsızlığı yani hastalık izni kullanma oranlarını artırdığı saptanmıştır. Hastane personeline yönelik bir araştırmada, hastalık (tıbbi olarak doğrulan) nedeniyle işe devamsızlık oranının, mobbing mağdurları arasında diğer işgörenlere oranla % 51 daha sık görüldüğü ortaya çıkmıştır. Mobbing ve işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı

ilişki bulunmuştur. Bazı mobbing mağdurlarının mobbingle başa çıkmak için düşündükleri çözüm yollarından biri de hâlihazırdaki görevlerinden ayrılmaktır (Einarsen ve diğerleri,1994).

İşveç'te 1992 yılında yapılan bir araştırmada işgücünün % 25'lik bölümünün mobbing nedeniyle 55 yaşında emekliye ayrıldığı tespit edilmiştir. Bunun en büyük nedenlerinden biri mobbing deneyimleri ve verimsiz iş ortamıdır. Verimsiz iş ortamı nedeniyle işgörenlerin maruz kaldıkları hastalıklar nedeniyle erken emekliye ayrılma oranlarının % 20 ile % 40 arasında değiştiği bulunmuştur. 55 yaşında erken emekliliğe ayrılanların beşte üçü yoğun mobbingden dolayı acı çektiklerinden erken emeklilik istemişlerdir (Leyman, 1996: 173).

Mobbing araştırmalarına göre çalışanların % 57'si beş yıl öncesine göre üzerlerinde daha fazla baskı hissettiklerini, çalışanların % 40'ı bir yıl öncesine göre bile üzerlerindeki yükün arttığını dile getirmişlerdir. İş ve hayat mücadelesi, günümüzde, kanlı savaşların yapıldığı meydan muharebelerindeki acımasız savaş sahneleri kadar zor ya da zorbalıklarla dolu, kendini savunamayan insanların acıdan kıvrandıkları bir görünüm sergilemektedir.

Türkiye'de de Samancı tarafından, işyerlerinde baskı gören hastalar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre; özellikle ekonomik krizin yaşandığı dönemlerde işyerlerindeki psikolojik baskının arttığı saptanmıştır. Bu sayede çalışanlar, karşı karşıya kaldıkları psikolojik baskı ve zorbaca eylemler sonucu istifaya zorlanmaktadır. Bu durum çalışanlarca da kanıksanmakta şikâyet konusu yapılmamaktadır. Böylece, mobbing eylemleri "işten çıkarma tazminatı"ndan kurtulmanın bir aracı olarak görülmekte ve işten çıkarma, ülkemizde mobbing sürecinin ilk amacı durumundadır (Yüçetürk, www.bilgiyonetimi.org, 2006).

Ancak durum bazen farklı olabilir. Mobbing sürecinin sonunda işten çıkarılan/çıkılmak zorunda bırakılan mağdurlar, yaşadıklarının bedelini işletmeye dava açarak alma yoluna da gidebilirler. Yasal hakları için mahkemeye başvuracak mağdurlar, avukat ve mahkeme masrafları gibi ekonomik maliyetlerle karşılaşmaktadır. Mobbing davalarının uzun sürmesi ve işten çıkarılan mağdurun uzunca bir süre iş bulamaması durumunda ise bu süreç mağdur için biraz daha katlanılması zor bir durum halini alacaktır.

2.6. Mobbingin Aile Üzerindeki Etkileri

İşyerinde mobbinge maruz kalmaları nedeniyle anksiyete, depresyon, stres sonrası travma bozukluğu, strese bağlı cilt problemleri, intihar düşüncesi gibi birçok sağlık problemiyle karşılaşan mağdurların yanı sıra kendilerine uygulanan mobbing nedeniyle intihar eden mağdurların iş arkadaşları ve aile üyeleri de mobbing mağdurlarının yüz yüze geldiği birçok sağlık problemleriyle karşılaşır. İşletmede çatışma yaşayan ya da mobbing davranışlarına maruz kalan işgörenler, sorunlarını en sevdiği, en güvendiği, en yakınındaki diğer bireylerle paylaşma ihtiyacı hissederler. Sorunlarını paylaştıkları kişilerse genellikle aile bireyleridir. Bu nedenle de aile bireyleri mobbing mağduru durumundaki yakınlarının başına gelenlerden dolayı üzüntü gibi duygusal sorunlar yaşarlar.

Mobbing mağduru birey, iş yerinde, başkalarının kendisine yönelik uyguladığı taciz edici davranışların getirdiği dışlanmış ve küçük düşürülmekten kaynaklanan öfkeyi veya üzüntüyü ve hayal kırıklığını aile içine taşıyarak; iş yerinde bulamadığı ilgiyi aile ortamında aramaya çalışacaktır. Ancak mobbing, normal bir çatışma süreci olmadığından mağdura yönelik yapılan sistemli tacizler, saldırılar, aşağılamalar, dışlamalar mağduru çaresiz ve etkisiz bırakır ve en sonunda mağdurun tek başına gidermesi zor zararlarla uğraşmasına neden olan acımasız bir süreçtir. Yaşadığı olaylar nedeniyle yoğun acılar yaşayan mağdur, yaşadığı tüm olumsuzlukları mobbing süreci ve sonrasında da eşine, çocuklarına, anne-babasına yansıtacaktır (Tınaz, 2006: 173).

Aile üyeleri gibi üçüncü şahıs mağdurlar, işyerinde mobbing mağduru olan bireyin iş arkadaşlarına oranla ekonomik ve sağlık problemleri açısından daha olumsuz etkilenirler. İş arkadaşları ise arkadaşlarına uygulanan mobbingden daha çok mesleki konularda olumsuz etkilenirler. Her iki grupta yer alanlar da sosyal izolasyona uğrarlar. İş arkadaşlarının ekonomik ve sağlık yönünden aile üyelerine göre daha az etkilenme nedeni, kendilerine ödeme yapılan bir işte çalışıyor olmalarıdır. Ancak aynı gruptaki bireylerin sosyal izolasyona uğrama nedenleri ise mobbing mağduru bireyin arkadaşları olmalarıdır ve bu arkadaşlık nedeniyle mobbing uygulayıcıları tarafından hatalı görülürler. Aile üyeleri ise tam tersine ekonomik sıkıntı çekerler çünkü işini kaybeden, sağlığı bozulan ve hem fiziksel hem de duygusal anlamda işlerini yerine getiremeyen mobbing mağduruna destek olmaya çalışırlarken istihdam kaybı yaşayabilirler. Zaman

içerisinde, aile üyeleri yaşadıkları strese bağlı olarak ilaç tedavisi ihtiyacı hissedebilirler. Bazı durumlarda aile üyelerinin de intihar etmeyi düşündükleri ya da yakınlarına uygulanan mobbingin kendilerine yansıyan olumsuz etkileri nedeniyle girdikleri bunalım nedeniyle intihar ettikleri görülmüştür (Hockly, 2003, www.auseinet.flinders.edu.au, 2006).

Ailede çocukların da anne veya babalarına uygulanan mobbingden olumsuz etkilendikleri bilinmektedir. Kendisine işyerinde uygulanan mobbing nedeniyle yoğun problemler yaşayan eşlerin boşanmaya kadar giden süreçlerinde, ana-babalarının zihinsel sağlıklarıyla ilgili gösterdikleri tepkilerin çocuklarda yoğun stres, psiko-sosyal gelişim bozukluklarına neden olduğu tespit edilmiştir. Çoğu ailenin çocuklarına yaşadıkları mobbinge ilgili bilgi vermediği, bu nedenle çocukların anne-babalarının gösterdikleri tepkilere, yaşadıkları problemlere veya intihar girişimlerine bir anlam veremedikleri ve bu nedenle de yoğun korku yaşadıkları düşünülmektedir (www.surrey.ac.uk, 2006). Özellikle mobbinge maruz kalan ancak mobbinge ilgili problemlerini çözmek yerine intihar eden anne veya babası olan çocuklarla, anne ve babasının her ikisinin de intihar etmesiyle geride tek bırakılan çocukların çok daha acı bir süreç yaşayacakları gerçeği, mobbingin sadece mağdur durumundaki kişileri değil onların mobbing olgusunun varlığından habersiz masum çocukları üzerinde de ne kadar acı sonuçlar doğuracağını gösterir niteliktedir (Hockley, 2004b, www.lindas.internetbasedfamily.com, 2005).

Mobbingin başka bir sosyal boyutu daha vardır. Acı anılarla, travmatik bir şekilde iş hayatı sona eren kişi yaşadığı/yaşayacağı psikolojik ve zihinsel problemler nedeniyle hastanelere ve doktora taşınmak zorunda kalabilecektir. Mobbing mağdurunun sergilediği inişli çıkışlı tahammül edilemez davranışlar karşısında aile bireyleri ve arkadaşları da ne yapacaklarını şaşırırlar. Yaşadığı problemler kişide kronik bir hal alabileceğinden, davranışlarına yansiyabilecek olumsuzluklar onun evlilik hayatını da mutsuz kılabilir. İşyerinde yaşadığı kötü anılar kendisine ve eşine asla rahat vermeyecektir. Öz güveni kaybolan kişinin, psikolojik ve cinsel yaşam açısından da bazı zorluklarla karşılaşabileceği düşünüldüğünde tüm bunların aile kavgalarını artırabileceği, kişiyi sigara, alkol belki de uyuşturucu kullanma alışkanlığına itebileceği söylenebilir. Tüm bu aşırı uç yönelimlerin sonucu boşanma ve eşler arası şiddet

kullanımı olabilir. İşyerinde uygulanan mobbing sonucu gelişen bir boşanma nedeniyle parçalanmış bir ailenin topluma maliyeti de yüksek olacaktır.

Aile bireyleri arasındaki bağıllık ve fiziksel yakınlık, mobbing sürecinin ilk evrelerinde mağdura mobbinge mücadelede büyük destek sağlar. Ailenin verdiği destek ve sevgi ile mobbinge mücadele etmeye çalışan bireyin mobbinge mücadele sürecinin uzunluğu bazen aile üyelerinin desteğinin azalmasına ve mağdurun uç davranışlara yönelimi ile de tamamen kesilme noktasına gelebilir. Kısaca aile bireyleri kendilerini üzen ve mutsuz eden bu mobbing sürecinden kendilerini koruma davranışı içine girebilirler. Ailenin ilgi odak noktası olan bireye karşı sergilenen davranışlar bir anda değişir ve mobbing mağduru birey ailesinin bütünlüğünü ve sağlığını tehdit eden bir unsur olarak algılanmaya başlar. Tabii ki bu, bilinçli ve kasıtlı olarak yapılan bir davranış değildir. Sadece ailenin içine düştüğü bir değerlendirme yanılmasıdır. Mobbing mağduru bireyin aile içindeki itibarı da zedelenir. İş yerinde kendisine karşı uygulanan mobbinge tükenen birey kendine olan güvenini yitirirken, ailesinin de kendisine karşı davranışının değiştiğini algılar. Zamanla aile bireyleri, mağdurun iş yeriyle ilgili anlattıklarına şüphe ile bakacak ve gerçek problemleri yaratanın kendisi olduğunu düşünecektir. Aile bireyleri, artık onu bir mobbing mağduru olarak değil, kendisine yanlış meslek seçmiş, yaşamı boyunca hata yapmış başarısız bir insan olarak görmeye başlayacaklardır. Ailenin desteğini yitiren mağdur, kendini aniden ikinci bir mobbing süreci içinde bulacaktır (Tınaz, 2006: 173-175).

2.7. Mobbingin Topluma ve Ülke Ekonomisine Etkileri

Mobbingin çeşitli sağlık problemlerine yol açması nedeniyle birey, toplum ve ülke ekonomisi üzerinde telafisi zor zararlar doğurmaktadır. Mobbing bağlantılı hastalıklarla ilgili sağlık harcamalarının artması, sigorta masraflarındaki artış, işsizlik, nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları, devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması ve erken emeklilik oranının artması, tüm toplumun katlanmak zorunda olduğu ekonomik maliyetlerdir. İş yerlerinde uygulanan mobbing sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşta gezdiği bir toplum örneği ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2006:184).

Mobbingin ekonomik maliyetleri kadar göz önünde tutulması gereken en önemli alanlar, sağlık harcamaları, tıbbi tedavi ve hastalıktan dolayı işe devam edememenin sonucu olarak ortaya çıkan gelir kaybıdır.

Mobbing davranışlarına tanık olan ya da mobbing uygularken mağdura yöneltilen ifadeleri duyan işgörenler de mutsuz iş ortamının etkilerini mağdurlar kadar olmasa da olumsuz bir şekilde paylaşırlar. Şayet iş ortamında seri bir mobbing uygulayıcısı varsa, bu kişi çalışanlara birbiri ardına hedef olarak seçebilir ve problemi büyütebilir (Quigg, 2005: 5).

Mobbingin bireyleri olduğu kadar, iş grubundakileri de ciddi şekilde etkileyebileceği bulunmuştur. İş grubunda bölünmelere neden olabilir ve bu da grup iletişimine zarar verir ayrıca üretimi düşürür bunların da işletmenin verimlilik ve kararını düşürücü olumsuz sonuçları vardır. Mobbingin ortaya çıktığı işletmelerin sadece imajları değil aynı zamanda mali kayıpları da olur. Avustralya Ticaret Birliği Konseyi (The Australian Council of Trade Union) işyeri mobbinginin Avustralya ticaretine yıllık 3 milyon dolar gibi bir maliyet kaybına neden olabileceğini dile getirmiştir. Almanya'da mobbingin 1000 işgöreni olan bir işletmeye doğrudan maliyetinin yıllık 112,000 dolar, dolaylı maliyetinin ise 56,000 dolar olduğu tahmin edilmektedir (www.ilo.org, 2006) Uluslararası İş Bürosu (The International Labour Office)'nun bir değerlendirmesine göre psikolojik zararın, 1000 işgöreni olan bir işletme içinde yıllık maliyetinin yaklaşık 150.000 Euro civarında olduğu ifade edilmektedir. Daha da ilginç, bazı araştırmacılar bir mobbing mağdurunun çalışma performansını % 60 azalttığını ve bunun da bir işgörenin işletmeye maliyetini % 180 artırdığını bulmuşlardır ([Download article on mobbing. IT0402104 FİT. DOC](#), 2005).

Mobbingden etkilenen mağdur işgörenlerin stresle bağlantılı hastalıklar nedeniyle işletmeye ve ülke ekonomisine maliyetleri oldukça yüksektir. Strese bağlantılı olarak mobbing mağdurlarının % 76'sı şiddetli kaygı, % 71'i uyku bozukluğu, % 71'i konsantrasyon bozukluğu, % 47'si stres sonrası kaygı bozukluğu, % 39'u klinik depresyon ve % 32'si panik atak nöbetleri geçirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu rahatsızlıkları nedeniyle çoğu mobbing mağduru hastalık izni kullanmaktadır (Namie, 2003: 3).

Strese bağlı sırt ve bel ağrıları Birleşik Krallıkta yıllık 6,5 milyon kayıp iş günü gibi bir sonuçla işle ilgili en yaygın hastalığın başında gelmektedir. Britanya Endüstri Konfederasyonu 2004 yılı raporu her bir işgörenin hastalık nedeniyle işe gelmemesinin ortalama maliyetinin 475 sterlin ve Mesleki Gelişim Enstitüsü (The Institute of Professional Development)'nün iş stresinin yıllık maliyetinin de Birleşik Krallıkta 7 milyon Sterlin olduğunu ortaya koymuştur (Quigg, 2005: 5).

Çünkü hastalıklara bağlı olarak işe gidememe, giderlerin azalması anlamında sadece işgörenleri etkilemez, aynı zamanda sağlık giderlerinin bir kısmını ödemek zorunda olan işverenleri de etkiler. Bu giderlerin ödenmesi konusunda ülkeler arasında farklılıklar bulunmaktadır. İşverenin katkısı ya doğrudan ya da dolaylı olarak hasta maliyetinin %100'ünü ödemeye, ya da ulusal sosyal güvenlik sistemi tarafından ödenen miktarın dışında kalanı paylaşmaya kadar değişir. Bu işleyiş sürecine uymama, işveren tarafından yüklenilmesi gereken ek maliyetler doğuracaktır. İşçi Sendikaları Konfederasyonu (TUC)'ne göre Britanya'da, her yıl işyerindeki mobbing olaylarından dolayı üç milyon çalışma gününden daha fazlası kaybedilmektedir. Bu kayıp zamanın, kaybolan üretimin ve tazminatın sanayiye maliyeti milyonlarca pounda karşılık geldiği düşünülmektedir. 1996'da Avrupa Birliği ülkelerindeki 21.500 işgörene yüz yüze görüşmelerle yapılan Çalışma Koşulları Üzerine Üçüncü Avrupa Araştırması, işyerinde mobbing var olduğunda sağlıkla ilgili devamsızlığın arttığını göstermiştir.

Mobbing mağdurları daha uzun dönemler işten uzak kaldıklarında, işverenler onların yerlerini doldurmak için çözümler bulmak zorunda kalırlar. Var olan bir personelin eğitimi ya da yeni bir personel alımı ek maliyetler getirir. Aynı zamanda yeni bir personel alımı için yapılacak olan idari maliyetlerde göz önüne alınmalıdır (reklâm, seçim süreçleri, deneme, görüşme vb. gibi).

İşyerinde mobbing/stresin maliyeti ve mobbing ve stresten arınmış bir iş çevresinin yararları üzerine ILO raporu İngiltere'deki işyerinde kötü davranım konusunda yapılan bir araştırmadan bahsetmektedir. Araştırmayı yapan Hoel ve Cooper katılımcıların tam çalışma kapasitelerinin oranlarına göre şimdiki performanslarını değerlendirmelerini istediler. Sonuçlar işyerinde 'kötü davranımla karşılaşmayan ve buna tanık olmayanlarda' % 8'lik bir verimlilik düşüşü olduğunu, 'kötü davranımla yeni karşılaşan' grubun verimliliğinin % 15 düştüğünü göstermektedir, kötü davranımla yeni

karşılaşanların verimliliğindeki azalış, bu tür bir davranışla karşılaşmayanlara göre yaklaşık olarak iki kat daha fazladır. Aynı zamanda, geçmiş beş yıl içinde kötü davranışla karşılaşanların verimlilikte % 12'lik bir düşüş yaşadığı tespit edilmiştir. Buradan kötü davranışların işçilerin % 25'inde % 4-7 civarında verimlilik azalışına neden olduğu sonucu çıkarılabilir.

Norveç Bergen Üniversitesi tarafından yapılan bir başka çalışma, işyerinde mobbingden etkilenenlerinin % 80'inin çalışmalarında eninde sonunda verimlilikte azalma olacağını göstermektedirler. Mobbingin şikâyetler ve dava etmeye ilişkin maliyeleriyle ilgili yapılan araştırmalar mobbingin maliyetinin tahmin edilemeyecek kadar büyük olduğunu ortaya koyar niteliktedir. Danimarka'da bir taşıma şirketiyle ilgili bir dava sonucu da bu sonucu doğrular niteliktedir. 2003 yılının Ağustos ayında işyerinde iş arkadaşları tarafından aşırı kötü davranıldığı için rahatsızlanan bir stajyer çalışanın, maruz kaldığı durum nedeniyle taşıma şirketine açtığı dava şirketin kendisine 50.000 Danimarka Kronu ödemesi hükmüyle sonuçlandı. Bu gibi durumlar işletmenin imajını kirleterek ve yeni personel almasını zorlaştırarak olumsuz etkiler yapabilir. İşyerinde mobbingin toplum açısından sonuçları: Ya aile, arkadaş ve iş arkadaşlarıyla kötüleşen ilişkiler nedeniyle ya da devletin sağlık harcamaları için daha yüksek vergiler, rehabilitasyon giderleri, işsizlik ve mobbingle karşılaşanların yeniden eğitimi maliyetleri nedeniyle iş yerindeki mobbingin olumsuz etkilerini herkes ödemektedir. Bütün bunlara ek olarak işyerinde mobbing toplumda kaygı ve korkunun düzeyini de artırabilir. İşyerinde görülen mobbingin yüksekliği çalışanların farklı sektörlere kaymasına neden olabilir. Bu tarz sektör değişiklikleri bazı sektörlerde işgücü kıtlığına neden olabilir.

Çoğu insan yetişkin hayatının üçte birinden fazlasını işyerinde harcar ve iş çevresinin hem insanların çalışma yaşamında hem de aile yaşamında önemli bir etkiye sahip olduğu açıktır. Bir kişinin iş çevresi sağlıklı ve emniyetliyse, bu kişi kötü çalışma koşullarından dolayı sıkıntı çeken birine göre daha yüksek bir memnuniyet derecesine, iş arkadaşlarıyla ve yönetimle daha iyi ilişkilere ve daha yüksek bir verimliliğe sahip olma eğilimindedir. İşyerinde mobbingin tam maliyetini hesap etmek zor olsa da buna ilişkin göstergelerin yüksek olduğu ve problemin çözümünün bütün tarafların çıkarına olduğu açıktır. İş yerinde mobbingi azaltmak ve önlemek için işyerinde sektörel, ulusal

ve uluslar arası düzeylerde bazı önlemler alınmıştır. Bu çalışmaların hepsi, uzun dönemde işyerinde mobbingi önlemenin daima maliyetli olduğunu göstermektedir.

Mobbingin sonuçlarından biri de hastalık nedeniyle işe devamsızlıktır. Finlandiya’da hastane çalışanları üzerinde yapılan mobbing araştırmasında devamsızlık oranı % 4 olarak bulunmuştur. Çalışmada mobbing mağdurlarının diğerler çalışanlarla karşılaştırıldıklarında diğerlerine göre % 2 daha fazla hastalık izni kullandıkları tespit edilmiştir. Mobbinge bağlı olarak gelir kaybı yıllık yaklaşık 1,2 milyon FİM (125.000 sterlin)’dir. Bu hesaba motivasyon düşüklüğü nedeniyle ortaya çıkan verimlilik kaybı, sosyal sigorta poliçesi üzerinden yapılan ödemeler, iş kalitesindeki azalma gibi diğer kayıplar dikkate alınmamıştır (Kiwimaki ve diğerleri, 2000: 659).

Japonya’da Nisan 2002-Mart 2003 tarihleri arasında Japon mahkemelerine intikal eden toplam 625.572 davanın yaklaşık 32.000’i yani % 5,1’i mobbinge ilgili davalardır. Nisan-Eylül 2003 tarihleri arasındaki mobbing davalarının oranı % 9,6’dır (Mitra, 2005).

Tüm bu sonuçlar mobbingin bedelini sadece mağdurların değil onlarla birlikte işyerindeki diğer çalışanların dolayısıyla işletmelerin, aile üyelerinin ve diğer özel arkadaşların yani toplumun maddi ve manevi bedeller ödemesine yol açmaktadır. Mobbing bir zincir etkisi yaratarak mağdur bireyden başlayarak toplumun tamamını saran ve herkese ağır bedeller ödeten sinsi bir hastalıktır.

2.8. Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri

Mobbing, tüm çalışanları derinden etkileyebilecek sinsi bir hastalık olması itibariyle çalışanların içinde bulunduğu işletmeleri ve içinde buldukları toplumu da aynı ölçüde olumsuz etkileyebilecek bir yapıya sahiptir. Bu nedenle mobbinge başa çıkabilmek için sadece çalışanların bireysel yöntemleri yeterli olmayacaktır. Bu nedenle mobbing olgusuyla baş edebilmek için hem işletmeye özgü, hem toplumsal hem de yasal önlemlere başvurmak gerekmektedir.

2.8.1. Bireysel Yöntemler

Mobbing mağdurları çalıştıkları ortamda maruz kaldıkları mobbing davranışlarından, uygulayacakları kontrollü tepkiler, bilinçli tavırlar, mantıklı karşılıklar ve de uygun

savunma mekanizmaları sayesinde ya zarar görmeden ya da en az zararla kurtulabilmeyi başarabileceklerdir. Yaşadıkları olumsuzlukları kontrolsüz tepkilerle değil, bilinçli tavırlarla analiz etme yeteneğine sahip olabilen mobbing mağdurları böylelikle ani tepkilerden çok mantıklı karşılıklar verebileceklerdir. Bunu başarabilmeleri için mobbing mağdurlarının öncelikle, kendi zayıf ve güçlü yönlerini tespit etmiş olmaları ve özgüven problemlerini ortadan kaldıracak düşünce tarzını benimsemeleri ve ihtiyaç duyarlarsa bu konuda yardım almaları gerekmektedir. Bu konudaki sıkıntılarını üzerlerinden atabilen insanlar hiçbir zaman mağdur rolünü kabul etmeyeceklerdir.

Mobbing sürecinde mobbing mağduru konumundaki kişilerin özgüvenlerini kaybetmemeleri için içsel konuşmalar yapmaları, duygularını ifade etmeye çalışmaları yararlı olacaktır. Mobbing sürecinde yalnızlığa itilmiş, kendini suçlu ya da çaresiz hisseden mağdurların yalnızlıklarını ve gerçek duygularını kendilerinden gizlememeleri, duygularını sözlü veya yazılı olarak ifade etmeleri yaşadıkları üzüntü ve kederi olduğu gibi yaşamalarına, böylelikle de huzura kavuşabilmelerine yardımcı olabilecek ilk adımdır. Diğer bir yöntem çalışma ortamlarında kendilerini huzurlu ve mutlu hissedebilecekleri değişiklikler yapmalarıdır. Bu değişiklikler kişinin kendisine ait denge bölgesini de oluşturmasını sağlayacaktır. Denge bölgesi, her tür istikrarsızlığın ve güvensizliğin ortadan kalktığı ve kişinin kendini güven ve huzurlu hissettiği bir ortamdır. Örneğin, mağdurlar için anlam ifade eden resim ve eşyaların çalışma ortamında yer alması, sevgisini yöneltebileceği bir çiçek vb. bu bölgenin oluşturulmasında kullanılabilir. Diğer önemli bir nokta da mağdurların, özgüvenlerini ve bilinçlerini geliştirebilmelerini sağlayacak stratejiler oluşturabilmeleridir. Özgüveni yüksek kişilerin gerilimlere karşı dirençleri de yüksek olacaktır. Diğer bir önlem ise kişilerin mesleki beceri ve niteliklerini geliştirmeleridir. Bunu sağlayan işgörenler işleriyle ilgili hata risklerini en aza indirmeyi başarabileceklerdir. Böylece işgörenin kendisine olan saygısı daha da artacaktır.

Ayrıca işgörenlerin ruh sağlıklarını koruyucu ve algılama stratejilerini güçlendirici tedbirler de alması gerekmektedir. Kişisel değerlerin farkındalığını kazanmak ve yaşamın bu değerlerle uyum içinde olduğunun bilinmesi, mobbinge karşı kişinin direncini artıran bir diğer faktördür.

Mobbing saldırılarına maruz kalan kişilerin mobbing sürecinden kurtulabilmek için kullandıkları birçok taktikler vardır. Bunlardan hangisi veya hangilerinin daha etkili olduğu mağdur durumundaki kişinin maruz kaldığı mobbing davranışının/davranışlarının şekline, sıklığına, çalışılan sektöre, mobbing uygulayıcılarının kişiliğine, konumuna ve sayısına göre değişecektir. Mobbing mağdurların mobbingden en az zararla kurtulmak için kullanabilecekleri bazı yöntem ve taktiklerden bazıları şunlardır:

- Kendilerine yapılanın ne olduğunu iyi anlamalıdır,
- Kendilerine göre uygun bir bakış açısı geliştirmelidirler,
- Kolay bir mağdur olmayı reddetmelidirler,
- Risk almaktan korkmamalıdır,
- Yetenekli ve güçlü olduğu alanlarda yoğunlaşmalıdır,
- İşlerin düzeleceği konusunda iyimser düşünceler taşımalıdır,
- Rekabetçi duygulardan ve kendisiyle yarışmaktan vazgeçmelidirler,
- Üzüntülerini ve yaşadıklarını kendilerine itiraf etmekten kaçınmamalıdır,
- Aşırı zihinsel, psikolojik yorgunluk, yük getirecek faaliyetlerden kaçınmalıdır,
- Güçlü inançlar ve idealler geliştirmelidirler ve inançlarını kaybetmemeliler,
- Öfkenin ortaya çıkardığı enerjiyi olumlu işlerde kullanarak yeni hobi ve beceriler elde etmeye çaba göstermelidirler,
- Gönüllü kuruluşlarda çalışmalar yapmalıdır,
- Kişiliğini güçlendirici düşünce tarzını benimsemelidirler,
- Aktif çatışma çözme tekniklerini uygulamalıdır,
- Kişisel başarılarına gölge düşürebilecek (hastalık nedeniyle işe gelmeme, içki ve uyuşturucu kullanma vb.) olumsuz durumlardan kaçınmalıdır,

- Sosyal destek almalıdırlar, insanlardan ve toplumdaki izole olmamalıdırlar,
- İstifa, yargı yolu, yeni bir iş gibi alternatifleri düşünmeliler,
- Kendilerine değer veren dostlarıyla birlikte olmaya özen göstermeliler,
- Duygularını konuşarak ifade etmelidirler,
- Resim ve spor yaparak veya yazı yazarak kendilerini rahatlatmaya çalışmalıdırlar,
- Farklı gevşeme tekniklerini öğrenerek, düzenli egzersizler yapmalıdırlar.

Mobbing mağdurunun mobbinge mücadelesindeki en önemli unsurlardan biri, onun yeterli sosyal desteğe sahip olmasıdır. Bu destek onun ait olma, sevgi, takdir, kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarını karşılamasına, kendini güvende hissetmesine yardım eder. Bir birey için ailesinden sonraki en önemli sosyal gruptan birisi de işyerindeki iş arkadaşlarıdır. İşyerinde gün boyu onlarla çok saat geçirilir. Onlarla iyi ilişkiler içinde olma bireyin iş ortamındaki mutluluğunda önemli bir yer teşkil eder. İşyerinde mutlu olamayan işgörenler depresyon, düşük özsaygı, stres ve fiziksel semptomlar geliştirirler (Kaukiainen ve diğerleri, 2001: 362).

Mobbinge uğrayan kişiye aile ve arkadaşların verebileceği en önemli destek onu dinlemek güçlü yanlarını olaylar karşısında duruşunu, tavrını ve karakterini onaylamaktır. Bu, mağdurun yeniden kimliğine kavuşmasına özgüvenini tazelenmesine yardımcı olabilir. Kişinin seyahat etmesi, mekân değiştirmesini de iyi sonuçlar verebilir. İnsanlara kriz anlarında yapılabilecek en güzel desteklerden birisi empatik dinleme teknikleri ile kendilerini can kulağı ile dinleyerek yanlarında bulunduğunuzu hissettirmektir (Çobanoğlu, 2005: 114–115).

Bir diğer öneri de, çalışanların işten çıkma veya çıkarılma durumumuzda çok dikkatli olmaları ve herhangi bir belgeyi imzalamadan önce, bir avukata danışmaları, kendilerinin lehine olacaktır. İmzalayacakları herhangi bir belge, mahkemede aleyhlerine kesin bir delil olarak karşılarına çıkacaktır (Rosner, 2001: 298).

Mobbinge uğrayan kişinin böyle zor durumlarında birlikte yürüyüşe çıkmak, sinemaya gitmek, yardımcı kitaplar önermek, yemek ısmarlamak, kart ve çiçekler göndermek çok

değerli katkı ve armağanlardır. Bu ayrıca, kişinin “yanında durmayı” ifade etmenin en güzel yöntemlerindedir. Mağdurun ailesi ile bütünleşmesi ve ailenin kendisini anladığından emin olması önemli bir destek oluşturmaktadır. Kişi mobbing saldırıları süresince en büyük desteği yalnızca ailesinden değil, yakın dostlarından ve arkadaşlarından da görülebilir (Çobanoğlu, 2005: 115).

Mobbinge maruz kalanlar yaşadıklarını bir işyeri sendromu olarak kavramalı ve uğradıkları bu davranışların kendi suçları olmadığını anlamalı ve asla pes etmemelidirler. Psikolojik yardım almak, işyerinde bulunan bilge kişilerin görüşlerinden yararlanmak önemli fayda sağlayabilir.

Mobbingle mücadelede mobbing mağdurunun kaçınması gereken bazı yanlış davranış ve stratejiler vardır. Bunlardan ilki geri dönme davranışıdır. Bu davranış biçiminde kişi, geçmişte kendini başarılı kılan karar ve alışkanlıklara tutucu bir şekilde bağlanır, onları temel veri olarak alır. Unutulmaması gereken şey, geçmişteki düzene isterik bir bağlılık gösteren geriye dönük kişileri mobbingden kurtarabilecek davranış şekli, bugün kendilerini yeniden kurgulamada gösterecekleri başarıdadır. Kaçınılması gereken ikinci önemli davranış, mobbing mağdurlarının engellenme hissine kapılarak, kendilerine hayali bir dünya yaratmalarıdır. Kişinin zaman zaman kendi hayal dünyasına kaçışı üzerindeki gerginlikten kurtulmasına yardımcı olsa da, bunun çok sık yapılması kişilerin gerçek yaşamla bağının kopmasına neden olur ve yaşamla uyumunu zorlaştırır. Kişi değil mobbingle günlük sorunlarıyla bile mücadele azmini yitirebilir. Mobbingle mücadelede diğer bir hatalı davranış ise, olayları aşırı basite indirgeyen bir kişilik tipinin sergilenmesidir. Bu kişilik tipini sergileyen bireyler, genellemeler yaparlar ve bu nedenle de bütün ile parça arasındaki farklılığı ayırt edemezler, gerçeğin saptırılmasına neden olurlar. Genellemeci kişilik tipine sahip bireylerin seçici algıları kaybolur ve farkındalıklarını yitirirler. Böylece sağduyularını da yitirmiş olurlar. Esnek olmayan ve sağduyularını yitiren bireylerin, mobbingle mücadele için gerekli azim ve çabayı göstermeleri de mümkün değildir.

Mobbingle davranışları karşısında kişilerin üç tür tavır sergiledikleri saptanmıştır. Bunlardan ilki, mobbinge anlayış göstermedir. Ancak bu mobbing davranışlarının artarak devam ettiği ve sistematik olarak uygulandığı durumlarda doğru bir tavır değildir. Şayet mobbing davranışları periyodik ancak stres katsayısı düşük ve tolere

edilmesinin mümkün olduğu durumlarda zayıflık işareti vermeden anlayış gösterme söz konusu olacaktır. Sergilenen ikinci tavır, karşı savaş vermedir. Bunu yaparken mobbing uygulayıcısının yöntemini uygulamak yanlış bir tercih olacaktır. Yapılması gereken şey onurlu, erdemli ve sağduyulu tepkiler gösterilmesidir. Mobbing mağduru, ahlak ilkeleri ve yasaya uygun davranışlarla mobbing uygulayıcısını durdurmaya çalışmalıdır. Mağdurun, sosyal destek bulma çabası içinde olması gerekir. Sergilenen üçüncü tavır ise, geri çekilmedir. Bu tavır, mobbing mağduru ile mobbing uygulayıcısının gücü arasında önemli farklılığın olduğu durumlarda tercih edilmelidir.

Mobbing davranışları karşısında kişilerin farklı savunma mekanizmaları kullandıkları bilinmektedir. Her insan psikolojik bütünlüğünü sürdürmek ve benliğinin değerlerini korumak amacıyla çeşitli savunma mekanizmaları kullanır. Bazı durumlarda insanlar sorunlarla karşılaştıkça, onları bir biçimde çözüme ulaştırmak isterler. Kişinin bu süreç içinde engellenmesi ve kaygı duyması son derece doğaldır. Kişi kaygıdan kurtulmak için, savunma mekanizmalarını bilinçsizce kullanır. Savunma mekanizmasını kullanan kişi, davranışının gerçek işlevinin farkında değildir. Savunma mekanizmalarını kullanırken, bir dereceye kadar kendini aldatarak, kaygı düzeyinin azalmasına neden olur. Savunma mekanizmaları kaygıyı azaltmada gerçekten etkilidir ve herkes tarafından kullanılır ve normal bir davranış biçimi olarak kabul edilir. Ara sıra başvurulan savunma mekanizmaları, kişilerin kaygı derecesini azaltarak çevreyle geçici olarak daha etkin etkileşimde bulunmalarını sağladığından, sağlıklıdır. Sürekli olarak kullanılan savunma mekanizmaları ise tam aksine kişilerin çevreye uyumunu bozar ve sağlıksız sonuçlara sebep olur (www.aof.edu.tr, 2006).

Mobbing mağdurlarının kullandıkları savunma mekanizmalarından bazıları; inkâr etme, özdeşleşme, gerileme, pasif agresif davranıştır. Mobbing davranışlarına maruz kalan mağdurların büyük çoğunluğu inkâr etme yolunu tercih etmektedirler. Mobbing mağdurları, sorunun bilinçli olarak dayanılamayan, acı veren ve rahatsız eden istek, gereksinim, duygu ve düşünce gibi yönlerinden uzaklaşmak için, olayın varlığını kabul etmez, önemsemez, bunlarla ilgili bilgi edinmekten kaçınır, görmezden gelir. Başlangıçta bu durum mağdurun hissettiği sıkıntıyı azaltsa da, mobbing davranışlarına yönelik gerekli tedbir ve çareleri planlamayıp zarar görmesine ve gerçeklerden uzak kalmasına yol açabilir (www.psikiyatrlist.net, 2007).

İnkâr savunma mekanizmasını mobbing mağdurları kullanabileceği gibi işletmede “bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın” düşünce tarzına sahip işgörenler, iş arkadaşları ve yöneticiler de kullanabilirler. Bu düşünce tarzı onlara mobbingi inkâr etme fırsatı yaratmış olur. Mobbingin varlığının işletmedeki diğerlerince inkârı, mobbing mağduruna yardım edilmesini engeller. Ayrıca uygulanan mobbingin işletmeye bir sorun olmasından ziyade bireysel bir sorun olarak algılanmasına da neden olur. Böylece hem mobbinge dâhil olan kişi sayısı (pasif mobbing uygulayıcıları) hem de mobbing uygulayıcısının uyguladığı mobbingin şiddeti artacaktır.

Engellemeyle başa çıkmanın başka bir yolu da, bir başkası ile özdeşim kurmadır. Yüksek yoğunluktaki dürtülere hâkim olma çabası içinde, diğerlerini taklit etmeyi içeren bir savunma mekanizmasıdır. Başkası gibi durma, düşünme ve davranma yoluyla ulaşmak istediğimiz amaçlara ulaştığımızı sanırız. Çok sevilen, hayran olunan bir kişinin; davranışlarının, kurallarının, görüşlerinin, kişiliğinin, birey tarafından bilinçli, çoğu zaman da bilinçsiz benimsenmesidir. Özdeşleşmede önemli olan “taklit edilen kişi”dir. Yapılan araştırmalar çocukluklarında ailelerinde psikolojik baskıya, zorbalığa maruz kalmış kişilerin, örnek aldıkları zorba aile üyesiyle kurdukları özdeşim sonucu çocukluklarında yaşadıkları bu zorba davranışları iş hayatlarına taşıdıkları tespit edilmiştir. Toplumsal değer yargılarının güçlüyü, zengini, kontrolü elinde tutanı desteklediği durumlarda mobbing uygulayıcıları güçlü, cesur olarak algılanmakta ve destek görmektedir. Bu durum onların diğerleri tarafından özdeşleşme modeli olmalarına neden olmaktadır.

Herhangi bir çatışma veya engellenme durumu karşısında insanın ruhsal gelişim sürecindeki daha gerideki bazı dönemlere doğru gerileme göstermesidir. Çocuksu davranış, ağlama, saldırganlık, öfke veya korku anında çocuksu bir davranışla birine sığınmak gereksinimi veya aşırı yemek yemek veya kusmak da bu gibi davranış örnekleridir (www.hekimce.com, 2007). Kimi yetişkinler sevgiden yoksun kaldığında ya da zorlamalı bir durumda aşırı yemek yiyerek oral döneme geriler. Yaşlı insanlarda ise sık sık geçmişten söz etme ve anılarda yaşama biçiminde görülür. Sorunlardan kaçma davranışı olarak da bilinen gerileme savunma mekanizması kişilerin sorumluluklarını yerine getirmesine de engel teşkil eder.

Gerileme savunma davranışı genellikle mobbing mağdurlarına atfedilmekteyse de gençler arasında yapılan araştırmalar yaşına uygun sorumluluk üstlenen, akademik hayatta başarılı olan gençlerin diğerlerine destek davranışlarda bulunduğu ve daha paylaşımcı oldukları, akademik açıdan yetersiz olan gençlerin ise mobbing davranışlarına yöneldiği tespit edilmiştir (Akça, 2006: 203). Bu bireylerin mobbing davranışlarıyla kendi yetersizliklerini ört bas etmek ve kendilerini güçlü hissetmek istemeleri arasında bir ilişki olduğu düşünölmektedir.

Uzun süreli mobbing davranışlarına maruz kalanlarda hafıza kaybı, yaşa uygun davranmama (bir bayanın üzüldüğu, zorlandığı bir olay karşısında ağlaması gibi), ilgi kaybı gibi problemlere rastlanmaktadır.

Mobbinge maruz kalan mobbing mağdurları genellikle pasif savunma stratejileri uygulamakla beraber bazı mağdurlar düşmanca ve saldırgan davranışlarda sergileyebilmektedirler. Provakatif mağdurlar olarak isimlendirilen bu mobbing mağdurları diğer mobbing mağdurlarından oldukça farklı bir görüntü sergilerler. Mobbinge karşılık olarak saldırganlık davranışı sergileyen provakatif mobbing mağdurları, belli bir amaca ulaşmak için mobbing uygulayıcılarından daha fazla fiziksel şiddete başvurmakta ve grup tarafından daha fazla dışlanmaktadır. Mağdur durumunda olmalarına rağmen suçlu olarak algılanmalarının altında, mobbing davranışlarından kurtulmak amacıyla taktik olarak seçtikleri fiziksel saldırılar yer almaktadır. Bu saldırı şekli onların istenmeyen insan ilan edilmelerine ve sosyal destekten mahrum bırakılmalarına neden olmaktadır. Böylece mağdurların psikolojik sorunları artmakta, kontrollerini kaybetmeleri söz konusu olmakta ve çıkmaza süröklenmektedirler.

Yöneticilerin işletmedeki mobbingle baş etme stratejisi olarak uyguladıkları bazı savunma mekanizmaları vardır. Bunların bir kısmı mobbingle mücadelede pek etkili olmamakla birlikte işletme yöneticileri tarafından kullanılmaktadır. İşletme yöneticilerinin kullandıkları belli başlı savunma mekanizmaları şunlardır; Kaçınma, dondurma, mobbingi çözme yaklaşımı, güç ve otorite kullanma, ödün verme, kişileri değiştirme, cezalandırma ve işbirliğidir.

Kaçınma savunma mekanizmasında yöneticiler mobbingi, işletme politikası haline sokmaya çalışan mobbing uygulayıcısına her hangi bir destek sağlamadığı gibi, onu engelleyici bir tutum içinde de olmazlar. Yöneticilerin bu tavrı mobbingi engellemez;

Çünkü yöneticilerin mobbing davranışlarını görmezden gelmeleri ve mobbing uygulayıcılarına tepki vermemeleri anlamına gelen bu tavırları mobbing uygulayıcısının davranışlarını devam ettirmesi anlamı da taşıyacaktır. Dolayısıyla mobbingin yönetimi için etkili bir yöntem değildir.

Dondurma savunma mekanizması “sular duruluncaya kadar beklemek” anlamı taşıır. Aradan belli bir süre geçtikten sonra mobbing uygulayıcısı ve mobbing mağdurunun ilişkilerinde biraz yumuşatma yoluna gidilir. Buradaki amaç, mobbing uygulayıcısı ve mobbing mağduru arasındaki farklılıkları azaltmak, ortak menfaatlerin belirlenmesi veya daha üst düzey hedeflerin belirlenmesi, çatışan tarafların aralarındaki farklılıkları unutup, daha önemli ve kapsamlı amaçlar için birleşmeleri ve yardımlaşmaları yoluna gitmelerini sağlamaktır.

Mobbingi zme yaklaşımında, mobbingin işletmeye maliyeti ve açacağı yaraları hesap eden yöneticiler mobbingin yayılıp işletme iklimini ve kültürünü etkilemesini engellenmeye çalışırlar. zme yaklaşımında mobbingin üzerine cesurca gidilir. Yöneticiler, mobbing uygulayıcısı ve mobbing mağdurunun yüz yüze gelerek, sorunların açık bir Şekilde ve detaylarıyla tartışılmasını sağlarlar. Bu yöntem iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan mobbingde etkilidir.

G ve otorite kullanma savunma mekanizmasında, yöneticiler kendi g, yetki ve otoritelerini kullanarak, mobbingi önlemeye ve ortadan kaldırmaya çalışırlar. Bu yöntem, mobbingin son bulmasını sağlayacaktır. Ancak bu yöntem tarafların her zaman uzlaşmalarını sağlayamayabilir. Yöneticilerin otorite kullanarak çözmeye çalıştıkları bu yöntemi sık kullanmaları, astlarının moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etki yaratır.

Ödün verme savunma mekanizmasında, işletmede mobbinge neden olan faktörler göz önüne alınarak hem mobbing uygulayıcısı hem de mobbing mağduru, kendi amaçlarından özveride bulunurlar ve ortak bir noktada buluşmaya çalışırlar. Her iki tarafın da bazı tavizler vererek anlaşma sağlanmasına dayanan bu yöntemde galip gelen taraf yoktur.

Kişileri değiştirme yönteminde, mobbing uygulayıcısı ve mobbing mağduru konumundakiler, işletme içinde başka birimlere ya da yerlere tayin edilerek, mobbing

önlenmeye çalışılır. Bu etkili bir yöntem olmasına karşın, uygulanması zordur. Çünkü çalışanların yeni beceriler kazanması gerekecektir ve yeni bölümlere uyum sağlaması gibi sorunlar doğuracaktır. Bunlar da işletmeye ek maliyetler getirecektir.

Cezalandırma savunma mekanizmasında, mobbing uygulayıcılarına, mobbing nedeniyle işletmenin ekonomik ve yasal risk faktörleri taşıyacağını, olumsuz davranışları devam ederse işletmenin olumsuz sonuçlar alabileceği anlatılır. Mobbingin işletmeye ve çalışanlara zarar verdiği durumlarda da, mobbinge neden olanlara disiplin yöntemlerini ve cezai yaptırımları uygulayarak cezalandırılır. Bu yöntem, işletmeye faydası açısından bir zorunluluk halini alır.

İşbirliği savunma mekanizmasında ise mobbingi çözmeye istekli olmak, farklılıklarla yüz yüze gelmek ve görüş alış verişinde bulunmak, bütünleştirici çözümler aramak, herkesin kazançlı çıkacağı durumlar bulmak (kazan-kazan), sorunlara ve mobbinge meydan okumak, işbirliği yapmanın belli başlı yollarından birkaçıdır. Her iki tarafın kaygılarının önemli olması durumunda, mutabakat sağlamaya çalışılmalı, farklı bakış açılarında sahip olanların yaklaşımlarını kaynaştırarak, ortak bir zeminde buluşmalarına gayret gösterilmelidir (Tutar, 2004: 132).

2.8.2. İşletme Sorumluluğuna Giren Yöntemler

İşletmelerin mobbinge mücadelesinde işletme yöneticilerinin ve insan kaynakları departmanının yapması gereken farklı sorumlulukları vardır.

2.8.2.1. İşletme Yöneticilerinin Yapması Gerekenler

Mobbing olgusu hakkında gerekli ve yeterli bilgilerle donanmış yöneticiler, mobbing nedeniyle işletmenin geldiği durumu, işletmenin ödemek zorunda kaldığı ağır bedeli, kısa sürede fark edebilirler. Mobbing işletmelerde işe ayrılan zaman ve dikkati büyük ölçüde azaltacağından, sürecin ilk belirtileri verimlilikte azalma olarak ortaya çıkacaktır. Bunu ise çok nitelikli ve her türlü övgüyü hak eden bazı çalışanların artık eskisi gibi değerlerini sergileyememeleri izleyecektir. Psikolojik baskı yani mobbing, ortamdaki güven ve inancı yıkarak iş yerinin tüm duygusal havasının bozulmasına neden olacaktır.

İşletmelerde mobbingi önlemek veya çözmek için öncelikle yöneticilerin mobbingden haberdar olmaları gerekmektedir. Mobbingin nedenlerini objektif bir şekilde araştırmalı ve önleyici, çözücü en uygun yöntemleri uygulayarak işletmenin mobbingden çok derin yaralar almadan kurtulmasına yardımcı olmalıdırlar.

Mobbingle mücadelede ayrıca yöneticilerin kendilerini yetiştirme yoluna gitmeleri yani kişisel gelişim süreci içinde olmaları, temel doğruları kavrama ve bunlar doğrultusunda hareket etme yeteneği geliştirici çaba göstermeleri, işletmelerde katılımı sağlamaya çalışmaları, işletmede mobbingi önlemek için oluşturulan politikaların uygulanmasına yardımcı olmaları ve uygulanmasında çalışanlarla işbirliği sağlayıcı yaklaşımlar geliştirmeleri, çalışanların mobbingle ilgili eğitim programlarına katılmalarına olanak sağlamaları gerekmektedir. Diğer önemli bir konu da risk yönetimi ve çatışma yönetimi konularında proaktif (yarar sağlayıcı) yaklaşım geliştirebilmeleridir. Bunu sağlayabilmeleri için bu konularda eğitim almaları gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin, mobbingle mücadele edebilmelerinde liderlik, arabuluculuk, performans değerlendirme, mülakat teknikleri gibi konularda da eğitime ihtiyaçları vardır.

Yöneticiler, çalışanları yeterince tanımak, işletme içerisinde oluşan hassas dengeleri yakından takip etmek ve olası mobbing davranışlarına karşı yeterli tedbirleri zamanında almakla yükümlü olduklarını unutmamalıdırlar (Çobanoğlu, 2005: 137).

İşletme yöneticilerinin iş yaşamında kalite yaklaşımını benimsemeleri ve katılım kültürü oluşturulmaları gerekmektedir. İşin insancillaştırılması için çaba göstermeleri, işletme sağlığının geliştirilmesi konusunda üzerlerine düşeni yerine getirmeleri gerekmektedir. Ayrıca mobbinge karşı açık yönetim ve yalın işletme düşüncesi benimsenmeli ve işletme özgü liderliğin kurumsallaştırılmasına çalışmalıdırlar.

2.8.2.1.1. Yöneticiler İş Yaşamında Kalite Yaklaşımını Benimsemeli ve Katılım Kültürü Oluşturulmalıdırlar

İş yaşam kalitesi çağdaş yönetim anlayışının bir gereği olarak son yıllarda önem kazanmıştır. Yöneticiler bir yönetim felsefesi olarak çalışanlara işyerlerinde daha nitelikli iş koşullarının sağlanması ile işletmede etkinlik ve verimliliği arttırmayı amaçlayan iş yaşam kalitesi benimsemelidir. Çalışanların fiziksel ve psikolojik refah düzeyini yükselten, işletme kültüründe değişimler yaratan ve sonucunda tüm işletme

çalışanlarının değerini yükselten bir yönetim anlayışının benimsenmesi işletmede mobbing kültürünün oluşmasını engelleyecektir.

İş yaşamında kalite yaklaşımı, farklı şekillerde tanımlanmaktadır. “Çalışanla yönetim arasında karşılıklı saygının oluşturulması, işbirliği yapılması ve çalışanların yönetimdeki kararlara katılma süreci ya da çalışanların işletmedeki yaşantıları vasıtasıyla önemli kişisel gereksinimlerini doyurabilme derecesi” olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanların faydalı oldukları duygusu kazanmalarına, başarılarını fark edebilmelerine ve yeteneklerini geliştirmelerine fırsat veren bir yapıya kavuşturulması olarak da tanımlanmaktadır (Dinçer, 1994: 180).

Yöneticiler, çalışanların kararlara katılımını sağlayacak grup çalışması, öneri sunma, fikir sorma gibi uygulamalara olanak sağlamalıdır. Katılım kültürü yaratmak, çalışanların işe ait olma ve bağlılık duygularını da güçlendirecektir. Ancak hiyerarşi ve otoriteye alışık bir işletme kültüründe katılım kültürü yaratılması kolay değildir. Bu nedenle katı hiyerarşik yapının önlenmesine çalışılmalıdır. Kademeler arasında dikey hareketlilik bulunmalı, çalışanların yetenek ve birikimleri ölçüsünde üst kademelere ulaşmalarına fırsat verilmelidir.

Bir insanın büyük işler başarabilmesi, başka bir deyimle, verimli bir şekilde çalışabilmesi ancak “içindeki heyecan” denilen o “ ilahi kuvvetten” faydalanabilmesi sayesinde mümkündür. Korku, şüphe, vesvese ve tereddüt, heyecanı öldüren en tesirli zehirlerdir (Osmay, 2004: 32).

Çağdaş yönetim anlayışının da gereği olarak çalışanlara adil, dürüst ve saygılı davranıldığı bir işletme kültüründe mobbing eylemlerinin oluşması ve gizli kalması mümkün değildir (Yüçetürk, 2005: 104).

2.8.2.1.2. İşin İnsancillaştırılması

İşçi-işveren işbirliğinin işletmede yabancılaşmayı önleyeceği ve personelin daha fazla teşvik edilmesini mümkün kılacağı ileri sürülmektedir. Bu görüşe göre, işçinin yönetime katılması, işçinin çalışma koşullarını daha “insanileştirmek” suretiyle onu daha hızlı çalışmaya sevk edecektir. Bu koşullar içinde onun güvensizlik hissini

azalması ve işine daha hevesle sarılması mümkündür. Böylece işletmede yabancılaşma azalmış olacaktır (Ekin, 1994: 156).

İş kazası riskini azaltacak önlemlerin alınması ve iş yoğunluğuna neden olan faktörlerin analiz edilerek bunların yeniden organizasyonuna olanak sağlayacak birimlerin faaliyetlerinin tekrar düzenlenmesi gerekmektedir. Bunların düzene sokulmasıyla ilgili tedbirlerin alınması işgörenlerin güven duygularını pekiştirecektir. Ayrıca, fiziki ve psikolojik zorlamaya neden olabilecek etkenlerin ortadan kaldırılması, yetkilerin kötüye kullanılmasına karşı önlemlere de yer verilmelidir. Bunun için de etkin bir şikâyet ve sorun çözme mekanizmasının geliştirilmesi gerekmektedir.

Şikâyetler ve soruşturma işlemleri, mobbing karşıtı girişimlerin önemli bir bölümünü oluşturur ve sağlıklı bir işletme kültürünün oluşumunda değer taşırlar. Bu nedenle işletmelerde gerekli durumlarda şikâyet işlemleri gerçekleştirilmeli ve herhangi bir şikâyetten hemen sonra soruşturma başlatılmalıdır (Tınaz, 2006: 168).

2.8.2.1.3. Örgütsel Sağlığın Geliştirilmesi

Örgütsel sağlığın olduğu işletmelerde çalışanlar arasında uyum, işbirliği ve tarafların birbirlerine karşı davranışlarını nezaket kuralları belirler. Kişiyi psikolojik ve fiziksel açıdan tatmin eden, aynı zamanda kendi gelişme stratejilerini de gerçekleştirebilen işletmeler, görece olarak sağlıklı işletmelerdir.

Örgütsel sağlığın bulunduğu yerlerde, iş doyumuyla birlikte, işletmede verimlilik ve etkinlik vardır. Sağlıklı işletmelerde hem bireylerin, hem de işletmenin amaçlarına ulaşması daha kolaydır. Örgütsel sağlığın bulunmadığı işletmelerde işgörenlerin “mesai yapıp iş yapmama”ları (presenteeism) söz konusu olur. İnsanlar örgütsel sağlığın bulunmadığı işyerlerine gelirler; görünürde işlerinin başındadırlar ancak verimli ve etkin değillerdir. Atıl kapasite ile çalışırlar. Bu gibi işletmelerde, işletmenin sağlık yapısı, onların akıl güçlerini, gönül güçlerini ve kas güçlerini birlikte işe katmaya yetmez (Tutar, 2004: 152-153).

İşletme yöneticileri zaman zaman işletmedeki örgütsel sağlığın durumunu ortaya koyacak araştırmaların yapılmasını desteklemeli, sonuçları iyi değerlendirmeli ve gerekli tedbirlerin işletmede alınmasını sağlamalıdır.

2.8.2.1.4. Açık Yönetim ve Yalın İşletme Düşüncesinin Benimsenmesi

Mobbinge başa çıkmanın en etkin yollarından biri “açık yönetim” veya “gün ışığında yönetim” anlayışının işletmede benimsenmesidir. Bir işletmenin kendini geleceğe taşıma kapasitesi ile yönetimde izlediği “açıklık” stratejisi arasında fonksiyonel bir ilişki vardır.

Yalın işletme düşüncesi ise, olağanüstü derecede hiyerarşi karşıtı ve demokrasi yanlısıdır. Bu sistemde her işgören kendi işini kontrol etmekte, çok becerili bir nitelik kazanmaktadır. Yönetim kademeleri sürekli olarak kaldırılmıştır. Şeffaflık, işe ait tüm unsurları herkesin görebileceği bir açıklığı sağlamaktadır. İşletmeyi yalın dönüşüm sürecinden geçirirken, yöneticilerin tiranlığı bir kenara bırakıp koçluk rolünü üstlenmeleri ve çalışanların daha proaktif hale gelmeleri kritik bir geçiş noktasını oluşturacaktır. Bu geçiş noktası, kendi kendini sürdürebilen bir işletmenin yaratılmasının temelidir (Womack ve Jones, 1998: 366).

2.8.2.1.5. Örgütsel Liderliğin Kurumsallaştırılması

Mobbing işletmedeki liderliğin zayıflığından kaynaklanır. Yöneticinin insan ilişkileri noktasında zayıflığı ve duygusal zekâdan yoksunluğu mobbingin işletmede hızla yayılmasına ve kökleşmesine neden olur. Örgütsel liderliğin önemli fonksiyonlarından biri, işletme çalışanlarını yönlendirecek paylaşılan bir vizyon oluşturmaktır. Paylaşılan vizyon sayesinde, işletmenin temel amaç ve değerleriyle örtüşmeyen tutum ve davranışların, işletme ikliminde ve kültüründe yeri olmadığı açıkça belirtilir. Örgütsel sağlığı bozacak ve işletme sinerjisine katkısı olmayacak tutum ve davranışların şiddetle kınanacağı, hatta cezalandırılacağı yönünde bir anlayışın işletmede yerleştirilmesi, liderin görevidir. Lider bunu ikna yöntemlerini kullanarak başarabilmelidir (Tutar, 2004: 147).

Tüm bunların yanı sıra işletmelere düşün belli başlı görevler şunlardır:

- İşletmenin vizyon ve misyonu net, anlaşılır bir şekilde ortaya konmalı ve tüm çalışanlara anlatılmalıdır,
- İş tanımları, çalışanların görev ve sorumlulukları net biçimde belirlenmelidir,
- Çalışana verilen değer vurgulanacağı etik değerler oluşturulmalıdır,

- Disiplin kurallarının tarafsız ve adilane uygulanıp uygulanmadığı işletme bünyesindeki bilge kişilerce kontrol edilmeli,
- İşletme, iletişim, hipnotik dinleme, duygusal merkezli ilişki geliştirme vb. konularda da eğitim vermelidir,
- İşletmede insan ilişkileri konusunda uzman doktor, psikolog, sosyal hizmet uzmanı gibi kişiler istihdam edilmelidir,
- Açık kapı politikası izlenmelidir,
- İşletmede, işletmeden bağımsız bir arabuluculuk merkezi oluşturarak, bünyesinde hukukçu, tıp doktoru gibi profesyonel kişilerin çalışmasına imkân sağlanmalıdır,
- Mobbinge ilgili farkındalığı artıracak bir el kitapçığı hazırlanmalıdır,
- Mobbingin etkileri ortaya çıkarılmalıdır,
- İşletmenin usul ve politikaları açıklanmalıdır,
- Kabul edilen ve edilmeyen davranışlar tanımlanmalıdır, işletme içinde olası mobbing davranışlarına karşı işletmenin tutumu ve alacağı tavır mutlaka belirlenmelidir,
- Özel kuruluşların gönüllü işletmelerin, psikolog ve hekimlerin verdiği danışmanlık hizmetinden yararlanılması sağlanmalıdır,
- Yöneticilerin çatışmaları önleyici kapasite geliştirmelerini sağlayıcı tedbirler alınmalı ve tüm çalışanlara çatışma yönetimi eğitimi verilmelidir,
- İşverenin çalışanlarına örnek teşkil etmesi gerekmektedir,
- İşini değiştirmek isteyen çalışanlara yardımcı olunmalıdır,
- Mobbing tanımlanmalı ve yasal çerçeve açıklanmalıdır (Davenport ve diğerleri, 2003: 140-141; Çobanoğlu, 2005:117-118; Tınaz, 2006: 163-164).

2.8.2.2. İnsan Kaynakları Departmanına Düşen Görevler

Bir işletmede insan kaynakları departmanının çok önemli bir rolü vardır. Bu departmanın katılımı ve katkısı olmadan bir işletmenin nitelikli işgücüne sahip olması ve bu gücün zarar görmeden korunabilmesi oldukça zordur. İşletmede hem işletmeye hem de bireysel gelişmeyi sağlaması açısından önemli bir yer teşkil eden insan kaynakları departmanı, işletmede mobbing sürecini algılayan ilk departman olabileceği için önemli bir yere sahiptir. İşletmelerde mobbingin önlenmesi için insan kaynakları departmanları;

- İnsan merkezli hizmetler sunmalıdırlar.
- İşgörenlerin memnuniyet düzeyleri, sağlık stres bağlantılarıyla ilgili çalışmalarını sıklıkla yapmalıdırlar.
- İşletmede insana değer veren bir kültürün oluşmasına katkıda bulunmalıdırlar.
- İşgörenlerin bilgilerini artırmasına ve işlerini geliştirmelerine olanak tanıyacak eğitimler düzenlemelidirler.
- İşgörenlerin bizzat yaşadıkları veya gözlemledikleri mobbing davranışlarını bildirebilecekleri bir sistem geliştirmelidirler.
- Mobbinge ilgili farkındalığın artırılması çalışmalarına önderlik etmelidir.

2.8.3. İşletme Dışındakilerin Sorumluluğundaki Yöntemler

Mobbing sadece işletmeleri ya da işletme içinde yer alan çalışanları etkileyen bir olgu değildir. Toplumu oluşturan tüm kitleleri (aileler, çalışanlar, işverenler vb.) derinden etkileyen, tümüne zarar veren bir olgu olması açısından sanılandan çok daha fazla kişiyi ilgilendiren bir sorun niteliği taşır. Sadece bu kitlelerin sağlığını, ekonomisini ve psikolojisini bozmaz. Aynı zamanda içinde buldukları sistemin de dengesini bozarak sistem içinde yer alan tüm ögelerin durumdan olumsuz etkilenmesine ve yaşam kalitelerinin düşmesine ve hatta bazen sistem içinde yok olmasına da neden olur. Bu nedenle mobbinge başa çıkmada sistemi oluşturan tüm ögeler yer almak zorundadır. Özellikle medyaya, meslek odaları, ticaret ve sanayi odaları, sendikalar, özel ya da

kamuya ait danışmanlık büroları ve yasal düzenlemelerden sorumlu yasama organları bu sistemin içinde yer alırlar. Tüm bu kamu ve sivil toplum örgütleri şunları yapabilir;

- Ülkemizin temel sorunlarından birisi olan anlama, dinlememe ve her konuda haklı çıkma alışkanlığından vazgeçme eğitimi verilmelidir (Çobanoğlu, 2005: 151).
- Mobbinge ilişkin farkındalığın, mobbing mağdurunun kendisi tarafından olduğu kadar; işverenler, diğer işgörenler, mağdurun arkadaşları, ailesi ve tüm toplum tarafından aynı ölçüde önemsenmesi sağlanmalıdır.
- Mobbing konusunda ülke genelinde bilinçlendirme çalışmaları yapılmalıdır. Bu sendikaların ya da meslek kuruluşlarının çıkaracakları bilgilendirme kitapçıkları şeklinde olabileceği gibi, medyanın konuya sık sık yer vererek bilgilendirme yapması şeklinde de olabilir.
- Konuyla ilgili herkes, mobbingi durdurmak için bir şeyler yapmalıdır. Aksi takdirde süreç, mağdurda, işletmede ve tüm toplum düzeyinde onarılması olanaksız zararlara neden olmaya devam edecektir (Tınaz, 2006: 188).
- Ülke genelinde danışma hatları kurulmalıdır. Mobbing mağdurlarının durumlarını ifade edebilecekleri, yardım isteyebilecekleri hatların yanı sıra bizzat gidebilecekleri, danışabilecekleri ve psikolojik destek alabilecekleri merkezler de kurulmalıdır.
- Tüm işletmeler, sendikalar ve konuyla ilgili tüm uzman kişi ve kuruluşlar, mobbing ortaya çıkıp ileri bir evreye ulaştığında, oluşmuş hasarların giderilmesinin olanaksız hale geldiğini unutmamalıdır. Bu nedenle psikofizik ve ekonomik hasarlar onarılamaz hale gelmeden önce durma müdahale edebilmek için gerekli tedbirlerin alınmasına çalışılmalıdır (Tınaz, 2006: 191).

2.8.4. Yasal Yöntemler

On yıllardır yasalar işgörenleri iş güvenliği olmayan işyerlerinden ve uygunsuz çalışma koşullarından korumak ve güvence sağlamak için düzenlenmiştir. İşverenler, yasa gereği işyerlerinde işgörenlerinin sağlık ve güvenliklerini sağlamakla yükümlüdürler. Ancak işgörenlerin gerek mesleki gerekse özel hayatlarını derinden sarsan işyerinde

tanımlanması ve ispatlanması güç yıkıcı davranışlardan koruyacak yasal düzenlemeler dünyanın pek çok ülkesinde henüz hukuk sistemine, yasal düzenlemelere ya da iş akitlerine girememiştir. Hatta dünyanın pek çok ülkesinde mobbing kavramı henüz literatürde yer almamaktadır.

Mobbing kavramıyla ilgili ilk çalışmaların yapıldığı Avrupa kıtası, mobbingle ilgili ilk yasal düzenlemelerin de yapıldığı yerdir. Mobbingle ilgili ilk önemli adım, 1989 yılında Avrupa Parlamentosu'nun Güvenlik ve Sağlık Tasarı Yönergesi (89/391/EEC)'sinde, tüm işverenlerin işyerlerindeki işgörenlerin psikolojik sağlık ve güvenliklerinden sorumlu olduklarını açıklaması ve bununla ilgili önlemlerin neler olacağını ortaya koymasıyla başlamıştır. Böylece mobbing, işyeri stresinin önemli bir nedeni olarak kabul görmeye başlamıştır. 1992 sonrası Birleşik Krallıkta işyeri mobbingiyle ilgili yayınların çoğalmasıyla mobbing kavramı geniş kitleler tarafından bilinmeye başlandı ve 1990'ların son yarısında mobbingle ilgili yasal düzenlemeler ve yasalar hızla çıkmaya başladı. Mobbingle ilgili ilk yasal düzenleme mobbing olgusuyla ilgili ilk araştırmaların yapıldığı ülke olan İsveç'te 1993 yılında yapılmıştır. Daha sonra Fransa, Danimarka, Belçika, Hollanda, Almanya, Birleşik Krallık, İtalya, İspanya, Polonya gibi diğer Avrupa ülkeleri ve Amerika, Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda gibi dünyanın farklı ülkelerinde de mobbingle ilgili yasal düzenlemelere gidilmiştir.

Avrupa Birliği Hukukunun dayandığı en önemli ilkelerinden birisi eşitlik ilkesi ve ayırım yasağıdır. Özellikle çalışma yaşamında eşitlik ve ayırım yasağı, Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun kurulmasıyla birlikte çok sayıda Yönergenin konusu yapılmıştır. 1975, 1976, 1986, 1997 yıllarında çıkarılan Yönergeler bu kapsamda yer alır. Ancak, bütün bu Yönergeler, 2006 yılında, tek Yönerge içinde birleştirilmiştir. Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Konseyi'nin, "İstihdam ve İş Yaşamında Kadınlar ve Erkekler Arasında Fırsat Eşitliği ve Eşit Davranma İlkesi" başlığını taşıyan 5 Temmuz 2006 tarihli Yönerge (2006/54/CE) önceki yönergeleri tek metin içinde toplamıştır. Ayrıca, 20 Aralık 2006 tarihinde kabul edilen, "Kadın-Erkek Eşitliği Konusunda Bir Avrupa Enstitüsü Kurulması" Yönergesi, bu konuda atılmış çok önemli bir adım olarak nitelendirilmekte ve Avrupa Birliği'nin konuya verdiği önemi simgelemektedir. Gerçekten de, bu son Yönergenin daha başlangıç metninin ilk cümlesinde, "Kadın-erkek eşitliği ilkesinin Avrupa Birliği'nin temel ilkesi olduğu" ifade edilmektedir. Üye

devletler, 15 Ağustos 2008 tarihine kadar iç hukuklarını bu Yönerge hükümleriyle uyumlu hale getirmekle yükümlü kılınmışlardır (Yön. m.33). Böylece, psikolojik taciz (mobbing) ve cinsel taciz belirtilen tarihe kadar 27 üye devletin iç hukuklarında da yerini almış olacaktır. (Güzel ve Ertan, 2007; www.khas.edu.tr, 2008).

Dünyanın pek çok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkesinde olduğu gibi Türkiye’de de işyerlerinde görülen mobbing davranışları işletmelere ciddi problemler yaratmaya devam etmektedir. Ancak mobbing davranışlarının fark edilip ortaya çıkarılması mobbing sendromunun ne olduğunun bilmemesi, teşhis edememesi ve ciddiyetinin henüz kavranamamış olması nedeniyle oldukça zordur. Mobbing ülkemizdeki bilim çevrelerinde pek tartışılmadığı, çalışma yasalarında henüz tanımlanmadığı ve yasa koyucuların, sendikaların, işverenlerin, yöneticilerin ilgisini çekemediği bir olgudur. Bu da toplumun olguyla ilgili gerekli bilgiye sahip olmamasını engeller bir özellik teşkil etmektedir. Dolayısıyla işletmeler açısından nedeni ve sonuçları itibariyle bir an önce araştırılması gereken bir konu olmakla birlikte aynı zamanda hukuki ve cezai sonuçlarının da ortaya konulması ülkemiz açısından önem arz etmektedir.

Avrupa Birliğine aday ülke konumundaki ülkemizde henüz mobbing ile ilgili yasal bir düzenleme olmamakla birlikte, Avrupa normları Türkiye için de bağlayıcıdır. Avrupa Konseyi Şartı, Türkiye tarafından onaylandığından iç hukukumuzun bir parçası haline gelmiştir. Tam üyelik müzakereleri sürecinde Türkiye iç hukukunu bu Yönerge ile uyumlu kılmak zorundadır. Bütün bunların ötesinde, küresel pazarda yer almış bulunan Türk işletmelerinin, bu normlara sırtlarını dönerek, bu normları kendi ülkelerinde titizlikle uygulamak durumunda olan ülkelerin işletmeleri ile ticari ilişkiye girmeleri olanaksızlaşmıştır. Nasıl çocuk işçi çalıştıran Türk işletmeleri uluslararası işletmelerle işbirliği içine giremiyorlarsa, mobbing konusunda etkili önlem almamış işletmelerin de bu işbirliğine girmeleri zaman içinde güçleşecektir (Güzel ve Ertan, 2007; www.khas.edu.tr, 2008). Yakın zamanda kazanılan mobbing davası ve henüz sonuçlanmamış diğer mobbing davalarının varlığı ise yakın gelecekte Türkiye’de de mobbing ile ilgili yasal düzenlemelerin yapılacağı olasılığını artırmaktadır.

Avrupa düzeyinde Avrupa Konseyi’nin konuya ilişkin düzenlemeleri (1996 Tarihli Gözden Geçirilmiş Sosyal Şart) yanında, çok yeni bir tarihte (5 Temmuz 2006) Avrupa Birliği mobbing konusunu kapsayan bir Yönergeyi yürürlüğe koymuş bulunmaktadır.

Avrupa Birliği Yönergesi, Avrupa Birliği İş Hukukunun müktesebatına dâhil olmuştur. Türkiye, Gözden Geçirilmiş Sosyal Şartı, 27.9.2006 tarihli ve 5547 sayılı Yasayla onaylamayı uygun bulmuş ve Bakanlar Kurulu'nun 22.3.2007 tarihli ve 2007/11907 sayılı Kararıyla da onaylamış bulunmaktadır. Ne var ki, Türkiye, Avrupa Sosyal Şartı'nın III. Bölümünün A maddesi gereğince, anılan Şart'ın II. Bölümünün 1. maddesinin tamamını, 2. maddenin 1, 2, 4, 5, 6 ve 7. fıkralarını, 3. maddenin tamamını, 4. maddenin 2, 3, 4 ve 5. fıkraları ile 7 ilâ 31. maddelerini kabul etmiş, diğer maddelere ise çekince koymuştur. Dolayısıyla, Şart'ın “Onurlu Çalışma Hakkı” başlığını taşıyan ve taciz konusunu düzenleyen 26. maddesi, ülkemiz tarafından benimsenmiş bulunmaktadır. Bu nedenle, iç hukukumuzun bu düzenlemeyle uyumlu hale getirilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir (Güzel ve Ertan, 2007; www.khas.edu.tr, 2008).

2.8.4.1. Türkiye’de Mobbingin Genel Hükümler Çerçevesindeki Durumu

Türk hukukunda işyerinde mobbinge ilgili doğrudan bir hukuki düzenleme mevcut değildir. Ancak mobbingin dolaylı olarak dayanağını oluşturabilecek bazı hukuki ilke ve normlar mevcuttur. Bu bölümde mobbingin genel hükümler çerçevesindeki durumunu, cezai ve hukuki sorumluluk olarak iki başlık altında incelenecektir.

2.8.4.1.1. Genel Hükümler Çerçevesindeki Cezai Sorumluluk

Ceza hukuku bakımından mobbing uygulayıcısı bir kişinin sorumlu tutulabilmesi için hukuka aykırı bir suç tipine giren bir fiilin bilerek ve isteyerek işlenmiş olması şartı vardır. Mobbing uygulayıcısı, TCK'nın 86. maddesine göre kasten yaralamadan, TCK'nın 89. maddesine göre taksirle yaralamadan, TCK'nın 125. maddesine göre hakarettten ve TCK'nın 84. maddesine göre intihara yönlendirme (mobbing mağdurunun mobbing nedeniyle intihar etmesi halinde) suçları nedeniyle sorumlu tutulabilir. Ancak mobbing uygulayıcısı olan kişi, yaptığı davranışın hukuka aykırı olduğunu bilmesine rağmen sonucunu istemiyorsa, taksirli bir fiil söz konusudur. Bu tür fiiller ise eğer kanunda açıkça düzenlenmiş ise cezai bir yaptırım söz konusu olur. Eğer benzer davranışlar işveren tarafından gerçekleştirilmişse, aynı cezai yaptırımlar işveren için de geçerlidir. İşverenin aktif olarak mobbing davranışında bulunmasa bile bazı yaptırımlar yine gündeme gelebilir. Örneğın işveren bir çalışanını ya da üst pozisyondaki bir kimseyi mobbing uygulaması için teşvik etmişse, bu durumda azmettiren sıfatıyla TCK'nın 38. maddesine göre işlenen suçun cezasıyla sorumlu tutulacaktır. Ayrıca

işveren TCK'nın 39. maddesi f 2 bent (a) gereğince de suç işlemeye yardım etmeden dolayı sorumlu tutulabilecektir (Bozbel ve Palaz, 2007: 72).

2.8.4.1.2. Genel Hükümler Çerçevesindeki Hukuki Sorumluluk

Genel hükümler çerçevesinde hukuki sorumluluk ise çalışanın kişiliğinin korunması ve işverenin gözetim borcu çerçevesinde ele alınabilir. İşverenin işçiyi iş tehlikelerine karşı koruması yanında onun kişilik değerlerini de koruması yükümlülüğünü de getirmektedir. Kişilik haklarının veya kişilik değerlerinin korunmasını sağlayan mutlak emredici kuralların başında temel norm niteliğinde olan anayasal düzenlemeler gelmektedir. 1982 Anayasasının, 10. maddesinde eşitlik ilkesi düzenlenmiş, 12. maddesinde ise şahsın temel hak ve hürriyetleri güvence altına alınmıştır. Bunun yanında kişi dokunulmazlığı, maddi ve manevi varlığını geliştirme hakkı özel hayatın gizliliği ve korunması (Ay. m.20), haberleşme hürriyeti (Ay. m.22), din ve vicdan özgürlüğü (Ay. m.24), düşünce özgürlüğü (Ay. m.25, 26), hak arama özgürlüğü (m.36) gibi özgürlük alanları anayasal düzenlemelerle belirlenmiştir. Anayasal düzenlemelere uygun olarak kişiliğin korunmasına ilişkin kanuni düzenlemeler ise BK. m.19/2, MK. m.23, 24, 25'dir. Yine Medeni Kanununun 26 ve 27 (ismin himayesi) maddelerinde kişiliğin korunmasına ilişkin özel normlar düzenlenmiştir. 24 ve 25 maddelerinde ise kişilik haklarına dışarıdan yapılan haksız müdahalelere karşı haricen korunmayı sağlayan talep ve dava hakları düzenlenmiştir. Gerçekten de MK md. 25 gereğince mobbinge maruz kalan kimse kişiliğine karşı yapılan bu saldırıya son verilmesini, saldırı tehlikesinin önlenmesini ve sona ermiş olsa bile etkileri devam eden saldırının hukuka aykırılığının tespitini isteyebilir. Bunlarla birlikte, düzeltmenin veya kararın üçüncü kişilere bildirilmesi ya da yayımlanması isteminde de bulunulabilir. BK md. 41 gereğince de mobbing uygulayıcısı kimse, mobbing mağduruna kasten ya da kusurlu olarak bir zarar vermişse bu zararı tazmin etmesi gerekir (Bu tür davalarda ispat yükü davacıda, yani mobbinge maruz kalan kimsededir. Mobbinge maruz kalan kimse hukuka aykırı fiili, mobbing uygulayıcısının kusurunu, zararı ve illiyet bağını ispat etmesi gerekir). Bu zarar, hayat, vücut bütünlüğü, sağlık, mal ya da hürriyet olabilir. MK md.25 ve BK md.41 hükümlerine dayanarak mobbing mağduru ayrıca manevi zararın tazminini de BK md. 49 (BK md.49 “şahsiyet hakkı hukuka aykırı bir şekilde tecavüze uğrayan kişi, uğradığı manevi zarara karşılık manevi tazminat namıyla bir

miktar para ödenmesini dava edebilir/Hâkim, manevi tazminatın miktarını tayin ederken, tarafların sıfatını, işgal ettikleri makamı ve diğer sosyal ve ekonomik durumlarını da dikkate alır./Hâkim, bu tazminatın ödenmesi yerine, diğer bir tazmin sureti ikame veya ilave edebileceği gibi tecavüzü kınayan bir karar vermekle yetinebilir ve bu kararın basın yolu ile ilanına da hükmedebilir”) gereğince talep edebilir (Bozbel ve Palaz, 2007: 73).

İşverenin işçiyi gözetme borcu hem özel hukukta hem de kamu hukukunda ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Kamu Hukukundaki düzenlemeler; AY (49-50-60. Maddelerde) İş Kanunu (77-78-80-81-82-83. Maddelerde), Sigortalar Kanununda (11. ile 2. Maddeler arasında), Umumi Hıfzısihha Kanununda (173. ile 180. Maddeler arasında), İş Güvenliği ile Görevli Mühendis veya Teknik Elemanların Görev, Yetki ve Sorumlulukları ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmelik ve İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetmeliğinde yapılmıştır. Ancak bu ayrıntılı düzenlemelere rağmen iş hayatında bu düzenlemelerin olumlu yansımaları görülmemektedir. Özel Hukuktaki düzenlemeler; işletme tehlikelerine karşı işçiyi korumak yükümlülüğü (BK 332/I), uygun koşullarda çalışma yeri sağlama yükümlülüğü (BK332/II), uygun yatacak yer sağlamak yükümlülüğü (BK332/III) şeklindedir. İşçinin kişiliğinin korunmasına ilişkin genel düzenleme "işverenin borçları" ana başlığı altında "işçinin kişiliğinin korunması" alt başlıklı BK m. 332'ye karşılık gelen Türk Borçlar Kanunu Tasarısı'nın 421/1. maddesidir. ;Bu maddeye göre; “işveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, sağlığını gerektirdiği ölçüde gözetmek ve işletmede ahlaka uygun bir düzenin gerçekleştirilmesini sağlamakla, özellikle kadın ve erkek işçilerin cinsel tacize uğramamaları ve cinsel tacize uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür” hükmünü içermektedir (Aktekin, 2006: 241).

İşverenin bu borcunu ihlal etmesi BK md. 96 anlamında borca aykırılık teşkil edecek ve işveren sorumlu tutulacaktır. İşverenin sorumluluğunu doğuracak bir başka hüküm de BK md. 100 hükmüdür. Bir işletmedeki çalışanların kendi arasında akdi bir ilişki olmadığından BK md. 100'e göre işveren maiyetinde çalışanlar(ın) ... işlerini icra esnasında ika ettikleri zarardan dolayı diğer tarafa karşı mesul tutulabilecektir. Bu durumda, işveren emri altında çalışan bir kimsenin yapmış olduğu mobbing

davranışlarından dolayı, mağdura karşı sorumlu tutulacaktır. Bu anlamda işveren ayrıca, üst ve diğer çalışanlar tarafından yapılan kişilik haklarına saldırılarından da BK md. 49 gereğince manevi tazminatla sorumlu tutulabilir (Bozbel ve Palaz, 2007: 74).

2.8.4.2. Türkiye’de Mobbingin İş Hukuku Hükümleri Çerçevesindeki Durumu

Mobbing kavramının ülkemizde gerek İş Yasası’nda gerekse 657 sayılı Devlet Memurları Yasası’nda henüz tanımlanmamış, sınırlarının da belirlenmemiş olması, özellikle mobbing uygulayıcıları tarafından gizlice ve sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesine neden olmaktadır. Mağdurların da bu süreçteki aşağılanmalarını, diğer çalışanlardan yalıtılmalarını, kimsenin duymasını istemedikleri için yaşadıkları sıkıntıyı kolayca paylaşamamış olmaları, mobbing sürecini gizli bir sendrom haline getirmektedir (Yüçetürk, 2005: 100).

4857 sayılı İş Yasası, sadece cinsel tacize ilişkin iki hüküm içermektedir. Bunlardan birincisine göre, işçinin diğer bir işçi ve üçüncü kişiler tarafından işletmede cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemlerin alınmaması halinde, söz konusu işçi iş sözleşmesini haklı nedenlerle feshedebilecektir (İsk. M.24/II-d). Diğer hüküm ise, işçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması halinde, işverene söz konusu işçinin iş sözleşmesini haklı sebeplerle feshetme yetkisi vermektedir (İsk.m.25/II-c). Bunun yanı sıra, 4857 sayılı İş Kanunu’nun iş güvencesine ilişkin hükümleri uyarınca da, işletmede iş arkadaşlarını psikolojik, duygusal ve davranışsal bir şekilde rahatsız eden, yani mobbing uygulayan işçinin iş sözleşmesi de işverence geçerli sebeplerle feshedilebilecektir. Bu hükümlerin yanı sıra, yeni Türk Ceza Yasası’nın 105. maddesi de, cinsel tacize ilişkin bir hüküm içermektedir. Bu düzenlemeye göre; bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi hakkında mağdurun şikâyeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adli para cezasına hüküm olunacaktır. Bu fiiller, hiyerarşi ve hizmet ilişkisinden kaynaklanan nüfusu kötüye kullanmak suretiyle ya da aynı işletmede çalışmanın sağlandığı kolaylıktan yararlanılarak işlendiği takdirde, verilecek ceza yarı oranında arttırılacaktır. Bu fiil nedeni ile mağdur işi terk etmek mecburiyetinde kalmış ise, verilecek ceza bir yıldan az olamayacaktır. Hukuki açıdan değerlendirildiğinde mobbingi önlemede alınan tedbirlerin daha çok cinsel tacizle ilgili olduğu gözlenmiştir. Mağdurun aşağılanması, alay edilmesi, dışlanması, kasıtlı olarak zarar görmesi,

örgütteki bilgilerden ve yeniliklerden yoksun bırakılması gibi mobbing davranışlarından korunmasına yönelik hukuki tedbirler alınmamıştır. Oysaki bugün yoğun rekabetin olduğu örgütlerde bireyler, birbirlerinin küçük düşürülmesi, görevlerinin elinden alınacağına ilişkin tehditler almaları, başarılarının olduğundan daha az gösterilmesi, iftiraya uğrama, yeteneğinin eleştirilmesi gibi pek çok mobbing davranışlarına maruz kalmaktadırlar (Kırel, 2007: 330).

Yapılması Gerekenler;

İş Yasamız ve Ceza Yasamızda mobbing konusunda kapsamlı bir düzenlemeye gidilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda ve özellikle Avrupa Konseyi Şartı ile Avrupa Birliği Yönergesine uyum açısından, İş Yasasının 5. maddesinin birinci fıkrasından sonra gelmek üzere, şu yönde bir fıkranın eklenmesi isabetli olacaktır: “İşçinin onurunu zedelemeyi, bilhassa yıldırıcı, düşmanca, aşağılayıcı veyahut rencide edici bir ortam yaratmayı amaçlayan veya bu sonucu doğuran; bedensel, sözlü veya sözlü olmayan, cinsel arzu içeren tüm davranışları ifade eden cinsel taciz ile; işçinin onurunu zedelemeyi amaçlayan veya bu sonucu doğuran yıldırıcı, düşmanca, aşağılayıcı, rencide edici veya dışlayıcı bir ortam yaratmayı amaçlayan veya bu sonucu doğuran ve istenmeyen sistematik tüm davranışları ifade eden mobbing de, ayrımcılıktır” (Güzel ve Ertan, 2007; www.khas.edu.tr, 2008).

İş Yasasının 77. maddenin birinci fıkrası; “İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması; şiddetin, cinsel ve psikolojik tacizin önlenmesi için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmamak, işçilerde iş sağlığı ve güvenliği; işyerinde şiddetle, cinsel ve psikolojik tacizle mücadele konularında alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler.” şeklinde düzenlenmelidir ve ayrıca gerekli koruyucu mekanizmaların oluşturulması amacıyla, 77. maddeyi takip eden maddelerde de gerekli düzeltmelere gidilmelidir. İşyerinde şiddetin, psikolojik baskı ve cinsel tacizin önlenmesi konusunda işverenin 77. maddede belirtilen yükümlülüklerini somutlaştıran bir yönetmeliğin çıkarılmasına da ihtiyaç vardır. Diğer önemli bir konu da, 83. maddede yapılacak bir değişiklik; şiddete, cinsel veya psikolojik baskıya maruz kalınması ve bu durumun işverene bildirilmesine rağmen gerekli önlemlerin alınmaması halinde, işçiye çalışmaktan kaçınma hakkı tanınmasıyla ilgili düzenlemenin yapılması ihtiyacıdır (Güzel ve Ertan, 2008: 168).

Diğer önemli bir düzenleme ise; İş Yasasının 81. maddesine eklenecek bir fıkra ile yapılabilir. Bu fıkra ile, işyerinde çalışma psikolojisi konusunda uzman bir danışmanın istihdamının zorunlu kılınmasını sağlayarak, işyerinde mobbing olaylarının önlenmesi, bu konuda işverene ve işçilere gerekli eğitimin verilmesi, olayların ortaya çıkması halinde de mağdur işçilere psikolojik destek sağlanması düzenlenmiş olacaktır.

İşçinin haklı nedenle iş sözleşmesini fesih hakkını düzenleyen İş Yasasının 24. maddesinin II. Bendinin (a) fıkrası; “İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel ya da psikolojik tacizde bulunursa”, (d) fıkrası, “İşçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel ya da psikolojik tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemler alınmazsa” biçiminde değiştirilmelidir. Aynı doğrultuda işverenin haklı nedenle derhal fesih hakkını düzenleyen 25. maddenin II. bendinin (c) fıkrası; “İşçinin işverenin başka bir işçisine cinsel veya psikolojik tacizde bulunması” biçiminde düzenlenmelidir (Güzel ve Ertan, 2008: 169).

Avrupa’da çok sayıda mobbing ile ilgili dava ve ağır para cezaları bulunmaktadır. Benzer davaların Türkiye’de de açılmasının sağlanması, mobbing konusunda bir bilinç oluşturulması ve işverenin keyfi davranışlarının sınırlandırılması ve ortadan kaldırılması, sendikaların bu konuda etkinliklerinin artırılması mobbingin azaltılması yönünde önemli bir adım olacaktır (www.celik-is.org, 2006).

BÖLÜM 3: SAKARYA BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amaçlarını aşağıdaki gibi maddelemek mümkündür.

1. Ülkemizde mobbing konusundaki çalışmalarla ilgili boşluğu doldurabilecek literatür çalışmasının zenginleştirilmesine katkı sağlamak,
2. Araştırmaya dayalı bulguların ortaya konmasını sağlamak,
3. Mobbing olgusuyla ilgili hem bireysel hem de toplumsal duyarlılığın geliştirilmesine katkıda bulunmak,
4. İşyerinde mobbinge maruz kalmış, yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip ancak gördüğü muameleye bir anlam veremeyen, konuyla ilgili yardım alma cesareti gösteremeyen ve iş arkadaşları tarafından damga yemek istemeyen işgörenlere mobbing kavramını tanıtmak,
5. Mobbing mağdurlarının mobbinge baş edebilme stratejileri geliştirmelerine yardımcı olmak,
6. İşletmelerin mobbing olaylarına karşı geliştirebilecekleri önlemleri saptamalarına ve kendi yapılarına uygun çözüm yolları üretmelerine katkıda bulunmak,
7. Büyük ve KOBİ niteliği taşıyan imalat sektöründeki işletmelerde mobbingin boyutlarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırmanın bundan sonra mobbing olgusuyla ilgili yapılacak diğer araştırmalara kaynak teşkil etmesi,
8. Geniş insani ve etik boyutları olan mobbing konusunun (ülkemizin önde gelen sektörlerinden olan tekstil, makine, otomotiv ve çelik sektörlerindeki) büyük ve KOBİ niteliği taşıyan imalat sektöründeki işletmelerdeki durumunu, yaygınlığını belirlemek ve işletmelerin bu kavrama karşı duyarlılıklarını artırmaktır,
9. Ayrıca mobbingin işgörenler üzerindeki olası sonuçlarını (performans, verimlilik, işe devam, iş memnuniyeti, aile hayatı üzerindeki etkisi, psikolojik ve fizyolojik sağlık) tespit etmeyi ve işletmelerin bu sonuçlar nedeniyle yaşayabilecekleri kayıpların farkına varmalarına katkıda bulunmak,

10. Mobbingin işletmelerin sosyal sorumluluk politikaları içerisinde yer alması ve bu bağlamda sosyal duyarlılıklarını geliştirmelerine katkıda bulunmaktır.

Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

a). Büyük ölçekli ve KOBİ niteliği taşıyan imalat sektöründeki işletmelerin mavi ve beyaz yakalı işgörenleri arasında görülen başlıca mobbing davranışları nelerdir ve bu davranışların yaşanma sıklığı nedir?

b). İşletmelerde kendini mobbing mağduru olarak nitelendiren bireylerin özellikleri nedir?

c). İşletmelerde mobbing uygulayıcısı olarak algılanan bireylerin özellikleri nedir?

d). İşletmelerde görülen başlıca mobbing davranışlarının ve bu davranışların yaşanma sıklığının sektörlere göre farklılık gösterip göstermediği?

e). Araştırma yapılan işletmelerdeki kurumsal yapının mobbing davranışlarıyla ilişkili olup olmadığı?

f). İşletmelerde görülen mobbingin türü?

g). Mobbingin kendini mobbing mağduru olarak nitelendiren çalışanlar üzerindeki etkileri nelerdir?

h). İşletmelerdeki mavi ve beyaz yakalı işgörenlerin mobbing mağduru olmalarında;

- Cinsiyet,
- Yaş,
- Medeni durum,
- Eğitim durumu,
- Kıdem,
- Pozisyon,
- Ailede bir başka çalışanın varlığının etkisi nedir?

1). Mobbing mağdurunun demografik özellikleri ile mobbing davranışları arasında bir ilişki olup olmadığı?

Türkiye’de ve Sakarya’da istihdam açısından önemli yer tutan büyük ve KOBİ niteliği taşıyan imalat sektöründeki işletmelerde mobbingin yaygınlığı ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini ölçmeye yönelik herhangi bir araştırmanın bugüne değin yapılmamış olması veya sınırlı ölçüde yapılmış olması araştırmanın önemini artırmaktadır.

Zira mobbing, işgörenlerin performansını, verimliliğini, işe devamını, iş memnuniyetini, sağlığını, aile ve toplumsal yaşantısını olumsuz etkileyerek işletmelerin de verimliliğini azaltan ve olumsuz iş ortamı yaratarak işletmelerin sağlığını da olumsuz etkileyen her büyüklükteki işletmeler için tehdit oluşturabilecek eski olduğu kadar küreselleşen dünyayla beraber farklı boyutlarda ortaya çıkan sinsi bir işletme hastalığıdır.

3.1.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri ana hipotez, alt hipotezler ve demografik değişkenlere bağlı hipotezler olmak üzere üç bölüm halinde çalışmada yer almaktadır. Demografik değişkenlere bağlı hipotezler ise mobbing mağduruna ve mobbing uygulayıcısına ait hipotezler olarak ele alınmıştır.

Ana Hipotez

- Ho: İşletmedeki mobbingin yaygınlığı işletmenin bulunduğu sektörler göre farklılık göstermez.
- H1: İşletmedeki mobbingin yaygınlığı işletmenin bulunduğu sektörler göre farklılık gösterir.

Alt Hipotezler

- Ho: İşletmelerdeki mobbing davranışları sektörler göre farklılık göstermemektedir.
- H2: İşletmelerdeki mobbing davranışları sektörler göre farklılık göstermektedir.
- Ho: İşletmedeki mobbing davranışları, işletmelerin kurumsal yapılarına göre farklılık göstermemektedir.

H3: İşletmedeki mobbing davranışları, işletmelerin kurumsal yapılarına göre farklılık göstermektedir.

- Ho: İşletmelerde daha çok dikey mobbing türü görülmez.

H4: İşletmelerde daha çok dikey mobbing türü görülür.

- Ho: İşletmede görülen mobbing daha çok iki kişi arasında görülen bir olgudur.

H5: İşletmede görülen mobbing ikiden fazla kişi arasında görülen bir olgudur.

- Ho: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların aile hayatını olumsuz etkilemez.

H6: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların aile hayatını olumsuz etkiler.

- Ho: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların kendileriyle ilgili olumsuz olayları ailelerine yansıtmalarına neden olmaz.

H7: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların kendileriyle ilgili olumsuz olayları ailelerine yansıtmalarına neden olur.

- Ho: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların psikolojik sağlığını olumsuz etkilemez.

H8: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların psikolojik sağlığını olumsuz etkiler.

- Ho: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların fizyolojik sağlığını olumsuz etkilemez.

H9: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların fizyolojik sağlığını olumsuz etkiler.

- Ho: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların işe devamını olumsuz etkilemez.

H10: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların işe devamını olumsuz etkiler.

- Ho: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların işlerini değiştirme düşüncesini olumsuz etkilemez.
H₁₁: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların işlerini değiştirme düşüncesini olumsuz etkiler.
- Ho: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların iş verimliliğini olumsuz etkilemez.
H₁₂: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların iş verimliliğini olumsuz etkiler.
- Ho: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların performanslarını etkilemez.
H₁₃: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların performanslarını olumsuz etkiler.
- Ho: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların kendilerini çaresiz hissetmelerine neden olmaz.
H₁₄: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların kendilerini çaresiz hissetmelerine neden olur.

Demografik Değişkenlere Bağlı Hipotezler

1. Mobbing Mağduruna Ait Hipotezler

- Ho: İşyerinde yaşanan mobbing cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.
H₁₅: İşyerinde yaşanan mobbing cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- Ho: İşyerinde yaşanan mobbing yaşa göre farklılık göstermemektedir.
H₁₆: İşyerinde yaşanan mobbing yaşa göre farklılık göstermektedir.
- Ho: İşyerinde yaşanan mobbing medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.
H₁₇: İşyerinde yaşanan mobbing medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

- Ho: İşyerinde yaşanan mobbing eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

H₁₈: İşyerinde yaşanan mobbing eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

- Ho: İşyerinde yaşanan mobbing kıdeme göre farklılık göstermemektedir.

H₁₉: İşyerinde yaşanan mobbing kıdeme göre farklılık göstermektedir.

- Ho: İşyerinde yaşanan mobbing çalışanın işletmedeki pozisyonuna göre farklılık göstermemektedir.

H₂₀: İşyerinde yaşanan mobbing çalışanın işletmedeki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

- Ho: İşyerinde yaşanan mobbing çalışanın ailesindeki başka çalışan olup olmadığına göre farklılık göstermemektedir.

H₂₁: İşyerinde yaşanan mobbing çalışanın ailesindeki başka çalışan olup olmadığına göre farklılık göstermektedir.

2. Mobbing Uygulayıcısına Ait Hipotezler

- Ho: İşletmedeki mobbing davranışları, mobbing uygulayıcısının yaşına göre farklılık göstermemektedir.

H₂₂: İşletmedeki mobbing davranışları, mobbing uygulayıcısının yaşına göre farklılık göstermektedir.

- Ho: İşletmedeki mobbing davranışları, mobbing uygulayıcısının cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir.

H₂₃: İşletmedeki mobbing davranışları, mobbing uygulayıcısının cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

- Ho: İşletmedeki mobbing davranışları, mobbing uygulayıcısının işletmedeki pozisyonuna göre farklılık göstermemektedir.

H₂₄: İşletmedeki mobbing davranışları, mobbing uygulayıcısının işletmedeki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

- Ho: İşletmedeki mobbing davranışları, mobbing uygulayıcılarının sayısına göre farklılık göstermemektedir.

H25: İşletmedeki mobbing davranışları, mobbing uygulayıcılarının sayısına göre farklılık göstermektedir.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma ile imalat sektöründeki işletmelerde yaşanan, hem mağdur hem de işletmeler üzerinde ciddi olumsuz etkiler bırakan “mobbing” olgusu hakkında bir bilinç yaratmak amaçlanmıştır. Çalışma, iş ortamlarında diğer çalışanlar tarafından zor insan nitelendirilmesi yapılarak, işletmede istenmeyen çalışan pozisyonuna düşürülen işgörelere mobbing mağduru olabileceklerini göstermeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma, daha önceki iş yaşamlarında ya da halen çalıştıkları işletmelerde mobbing mağduru konumundaki işgörelere içinde buldukları durumun sadece kendilerine özgü olmadığını gösterme, dünyada çok farklı sektörlerdeki pek çok işgörelenin mobbing davranışlarıyla yüz yüze kaldığını vurgulama ve iş ortamında günah keçisi veya zor insan konumuna getirilmiş birçok çalışanın aslında mobbing mağduru olduklarının farkındalığını kamuoyunda oluşturma açısından önemlidir. Çalışma, imalat sanayi sektöründe yapılarak, mobbingin ülkemiz için önemli bir yer tutan bu sektördeki yaygınlığını gözler önüne sermesi ve diğer sektörlerdeki alan çalışmalarına yol göstermesi açısından da önem arz etmektedir. Bu çalışmanın, mobbingi ortadan kaldırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesinde işgörelere, işverenlere, yöneticilere, toplumsal önlemlerin alınmasında yetkiye sahip kişilere, sendikalara ve kanuni düzenlemelere katkısı olabilecek hukuk adamlarına faydasının olacağı düşünülmektedir. Çalışma ayrıca mobbingin Türkiye'nin de gerçeği olduğunu konuyla ilgili herkese göstermesi bakımından da önemlidir.

Avrupa kıtasındaki pek çok ülkede, Amerika ve Avustralya'da birçok önemli araştırmaya konu olan “mobbing” olgusuyla ilgili Türkiye'de oldukça sınırlı sayıda akademik çalışmanın varlığı, bu çalışmanın özellikle imalat sanayi sektörü alanındaki boşluğu doldurması açısından önem arz etmesinin yanı sıra diğer sektörlerdeki çalışmalara da yol göstermesi amaçlanmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın kısıtları şu şekilde sıralanabilir:

1. Araştırmanın evreninin Şubat 2006- Mayıs 2007 tarihleri arasında Sakarya'da otomotiv ana ve yan sanayi, tekstil, makine ve metal-çelik sektörlerinde faaliyet gösteren on dört işletmedeki çalışanlarla sınırlı olması,
2. Araştırmanın yapıldığı dönemde anket çalışması için aranan işletmelerin büyük çoğunluğundan red cevabının alınması dolayısıyla uygulama yapılmak istenen işletmelerin bulunmasında yaşanan zorluk,
3. İşletmelerdeki yöneticilerin iş yoğunluğundan kaynaklanan zaman sınırlılığı anketin uygulanmasında gecikmeye yol açması,
4. Anket uygulanan işletmelerdeki işgörenlerin uygulanan ölçeğe kaygıyla ya da bilinçsizce cevap vermeleri,
5. Katılımcıların verdiği cevapların doğru kabul edilmesi,
6. Anket sorularının araştırma hipotezlerini test edebilecek bir biçimde hazırlandığı varsayımdır.

Aynı zamanda araştırmanın yapıldığı işletmelerden gelen talep üzerine işletme ticari unvan ve isimleri gizli tutulmaktadır. Araştırma tamamıyla araştırmacı tarafından finanse edilmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma bir alan araştırması olarak yapılmıştır. Dolayısıyla araştırmada, bilgi toplama vasıta ve teknikleri olarak “anket tekniği”, elde edilen bilgiyi düzenleme ve yorumlama metodu olarak ise “fenomenolojik yorumlama (dinamik metot) kullanılmıştır. Psikolojide deneyin amacı, bireyin günlük tecrübelerini meydana getiren şartları neden-sonuç çerçevesinde tespit etmeye çalışmaktır. Bu amaçla bilimsel araştırma metot ve teknikleri açısından bu çalışma, “tarama modeli (survey metodu)” içerisinde yer alan anket tekniğinde “örneklem surveyi yöntemi” ile araştırılmıştır. Örneklem seçiminde ise, “basit tesadüfî örnekleme” metodu kullanılmıştır. Analiz aşamasında ise, araştırmada parametrik olmayan “betimsel istatistik teknikleri”

kullanılarak istatistiksel açıdan anlamlılık sınaması yoluyla sonuca gidilmeye çalışılmıştır.

Araştırma için uygulanan ankette; “yaş, cinsiyet, medenî durum, eğitim düzeyi, kıdem, işletmedeki pozisyon ve ailede başka bir çalışanın olup olmadığı gibi nitel yapıda tespit edilen yedi bağımsız değişken kullanılmıştır. Anket uygulamasından sonra ankete katılan örneklem grubundan alınan bilgiler doğrultusunda verilerin bilgisayara aktarılmasında ve değerlendirilmesinde; bu tip bir araştırmadaki değişkenler nitel yapıda olduğu için parametrik olmayan istatistik metotlarının uygulanabileceği programlardan biri olan SPSS (Statistical Package for Social Scientists - Sosyal Bilimciler İçin İstatistik Paketi) adlı anket programı kullanılmıştır. Araştırmada, betimsel (parametrik olmayan) istatistik teknikleri içerisinde değerlendirilen “ki-kare (chi-square) hipotez test etme tekniği” kullanılarak 0,05 (%5) anlamlılık düzeyi veya başka bir ifadeyle 0,95 (%95) güven düzeyine göre anlamlılık sınamaları yapılmış, elde edilen veriler çapraz tablolar halinde düzenlenerek değerlendirmeye alınmıştır.

Sakarya’da imalat sanayinde faaliyet gösteren 14 adet büyük ölçekli ve KOBİ niteliği taşıyan işletmedeki beyaz ve mavi yakalı çalışanın, buldukları işletmedeki mobbingin yaygınlığını, mobbing mağdurlarının ve mobbing uygulayıcılarının demografik özelliklerini, mobbingin mağdurlar üzerindeki etkilerini inceleyen bu araştırmada, nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılmıştır.

Bu çalışma nicel ve nitel olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Araştırmanın nicel boyutunda veri toplama aracı olan araştırma anketi (Olumsuz Davranışlar Anketi-Negative Acts Questionnaire) örneklem grubuna uygulanmış ve uygulanan anketler SPSS 10.0 windows paket programı ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda ise ulaşılabilen, anketin uygulandığı sektörlerden birinde çalışan veya çalışmış ve bu süreçte mobbing mağduru olmuş bireylerle “derinlemesine mülakat” yapılmıştır. Bu tekniğin kullanılmasındaki amaç, mobbing sürecinde yaşanan bireysel olayları elde edebilmek ve olguyla ilgili doğru değerlendirmeler yapabilmektir.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amacına uygun olarak mobbingin yaygınlığını, uygulanan mobbing türünü, mobbingin çalışanların verimini, performansını, aile hayatını, işe devamını,

psikolojisini ve işyeri mutluluğunu etkileyip etkilemediğini ve mobbing uygulayıcılarının özelliklerini belirlemek amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu, iki bölümden oluşmaktadır. Anketin uygulanacağı sektörlerdeki çalışanların profili dikkate alınarak anketin kısa olmasına özellikle özen gösterilmiştir. Anket formunda toplam 55 soru yer almaktadır.

Anket formunun ilk bölümünde, işletmelerdeki psikolojik baskı yani mobbing olgusunun yaygınlığını araştırmaya yönelik 29 ifade bulunmaktadır. Çalışanlara bu davranışlarla son altı ay içinde hangi sıklıkta karşılaştıkları sorulmuştur. Çalışanlardan, “hiç, ara sıra, ayda bir, haftada bir, her gün” sıklık ifadelerini kullanarak bu davranışlarla karşılaşma sıklıklarını belirtmeleri istenmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde 30 ile 36 sorular, çalışanların mobbinge maruz kalıp kalmadığı, ne kadar zamandan beri mobbinge maruz kaldıkları, mobbinge maruz kalma sıklıkları, mobbing davranışını gerçekleştirenlerin cinsiyeti, kaç kişinin bu davranışlara maruz kaldığı, bu davranışların kaç kişi tarafından uygulandığı ve mobbing uygulayıcılarının işletmedeki pozisyonlarını saptamaya yönelik sorulardır. 37-43 sorular demografik değişkenlere ait sorulardır. Bu bölümdeki sorular anketi yanıtlayan işgörenin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, kıdemi, işyerindeki pozisyonu ve ailesinde başka bir çalışan olup olmadığını belirleyici niteliktedir. 44-55 arasındaki sorular ise maruz kaldıkları mobbing davranışlarının aile hayatlarını, iş verimlerini, performanslarını olumsuz etkileyip etkilemediği, son altı ayda psikolojik olarak iyi hissetmemelerinden dolayı doktora gidip gitmedikleri, sürekli kullandıkları ilaç olup olmadığı, eğer varsa hangi ilacı kullandıklarını yazmaları istenmiştir. Ayrıca işlerini değiştirmek isteyip istemedikleri, kendilerini işyerinde çaresiz hissedip hissetmedikleri, yaşadıkları olumsuzlukları aile bireylerine yansıtıp yansıtmadıkları ve son bir yıl içindeki işe devamsızlık süreleri sorulmuştur. 49. soruda ise çalıştığı ortamda mobbingin kendisi dışında bir çalışana uygulanıp uygulanmadığını gözlemleyip gözlemediği sorulmuştur.

Ankete toplam 687 çalışan tarafından sağlıklı cevap verilmiştir. Geçersiz anket sayısı 271'dir. Bu anketler değerlendirmeye alınmamıştır. Anket oluşturulmadan önce dünyada geliştirilmiş standart bir mobbing ölçeği olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre bugüne değin geliştirilen birkaç mobbing ölçeği olduğu, farklı

ülkelerde farklı ölçekler kullanıldığı tespit edilmiştir. Ölçeklerden biri olan Olumsuz Davranışlar Ölçeği (the Negative Act Questionnaire) Bergen Bullying Research Group'a bir mail atılarak incelenmek üzere istenmiştir. Gönderilen Olumsuz Davranışlar Ölçeği (the Negative Act Questionnaire)'nin Einarsen ve Rayner tarafından 1997 yılında geliştirilen Norveç versiyonu (Einarsen & Raknes, 1997) ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik çalışmalarına ait dökümanların incelenmesi ve Türkçeleştirilmesi çalışması yapılmıştır. Türkçeye çevrilen ölçeğin araştırmanın amacına hizmet edip edemeyeceğini tespit etmek amacıyla metal-çelik sektöründe faaliyet gösteren bir KOBİ'de çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı ön çalışması yapılmıştır. Türkçeleştirilmiş anket 25 çalışana uygulanmıştır. Anket verileri SPSS 10.0 for Windows programı kullanılarak kodlanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik araştırmasının sonunda, Cronbah-alpha iç tutarlılık katsayısı 0,8885 bulunmuştur. İkinci yöntem olarak, iki yarım güvenliği (Guttman Split-half = ,8660 / unequal-length Spearman-Brown = 0,8690 (11 items in part 1 = Alpha for part 1 = 0,7856 and 11 items in part 2 = Alpha for part 2 = 0,8210) hesaplamasına gidilmiş ve 'r' değeri 0,8690 çıkmıştır. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu gösterdiğinden; anket soruları literatür taraması ve araştırmalar sonucunda araştırmacı tarafından orijinal ölçeğe literatür araştırması sonucunda ilave yedi madde (22+7) eklenerek oluşturulmuştur. Ayrıca ankete demografik bilgileri elde etmek için düzenlenmiş 7 soru, mobbing uygulayıcılarının profilini değerlendirmek için düzenlenmiş 4 soru, mobbing mağdurlarını tespit etmeye yönelik 5 soru ve mobbingin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin neler olduğunu belirlemeye yönelik 10 sorudan, toplam 55 sorudan oluşturulmuştur.

Söz konusu anket tekrar bir örneklem grubuna uygulanarak yeni bir güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Güvenirlik araştırmasının sonunda, Cronbah-alpha iç tutarlılık katsayısı 0,8999 bulunmuştur. İkinci yöntem olarak, iki yarım güvenliği (Guttman Split-half = ,8428 / unequal-length Spearman-Brown = 0,8526 (15 items in part 1 = Alpha for part 1 = 0,8516 and 14 items in part 2 = Alpha for part 2 = 0,7984) hesaplamasına gidilmiş ve 'r' değeri 0,8690 çıkmıştır. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu gösterdiğinden anketin belirlenen sektörlerde uygulanmasına karar verilmiştir.

Söz konusu anket tez çalışmasının sonunda Ek- 1 bölümünde bulunmaktadır.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın nicel boyutunda yer alan araştırma evrenini, Sakarya’da otomotiv ana ve yan sanayi, tekstil, makine ve metal-çelik sektöründe faaliyet gösteren on dört adet büyük ölçekli ve KOBİ niteliği taşıyan işletmedeki beyaz ve mavi yakalı çalışanlar oluşturmaktadır.

Sakarya’da tekstil sektöründe faaliyet gösteren 63 işletmede 3651 çalışan, makine sektöründe faaliyet gösteren 66 işletmede 1865 çalışan, metal-çelik sektöründe faaliyet gösteren 52 işletmede 1414 çalışan ve otomotiv ana ve yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren 63 işletmede 7947 çalışan, toplam 14.877 beyaz ve mavi yakalı çalışan bulunmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dört sektörün Sakarya’daki durumu tablo 6’da özetlenmiştir.

Tablo 6. Araştırmanın Yapıldığı Dört Sektörün Sakarya’daki Durumu

SEKTÖR	Firma Sayısı	Yüzde (%)	Personel Sayısı	Yüzde (%)
Tekstil	63	9,2	3.651	13,6
Makine İmalatı	66	9,6	1.865	6,9
Metal-Çelik	52	7,6	1.414	5,3
Otomotiv ve Yan Sanayi	63	9,2	7.947	29,6
TOPLAM	244	35,6	14.877	55,4

Kaynak: ATSO, 2006 yılı verileri, işletmelerin kapasite raporlarından elde edilmiştir.

Mobbingin Sakarya’da tekstil, makine, metal-çelik ve otomotiv ana ve yan sanayi sektörlerindeki yaygınlığını, bu sektörlerde uygulanan mobbing türünü, mobbingin çalışanların verimini, performansını, aile hayatını, psikolojisini ve işyeri mutluluğunu etkileyip etkilemediğini ve mobbing uygulayıcılarının özelliklerini belirlemeye yönelik olarak yapılan bu araştırma kapsamında, Sakarya’da makine sektöründe faaliyet gösteren 2 işletmedeki 699 çalışan, tekstil sektöründe faaliyet gösteren 7 işletmedeki 2139 çalışan, metal-çelik sektöründe faaliyet gösteren 1 işletmedeki 68 çalışan ve otomotiv ana ve yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren 4 işletmedeki 1911 çalışan, toplam 4817 beyaz ve mavi yakalı çalışan araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma evreninin oluşturan işletmelerden 10 tanesi KOBİ ve 4 tanesi büyük ölçekli

işletme niteliğindedir. Anketin uygulandığı 14 işletmenin sadece bir tanesi kamu, diğerleri ise özel sektöre aittir. Anketin uygulandığı 14 işletmenin sadece 4 tanesi kurumsal yapıya sahiptir. Diğer işletmeler A.Ş., limited şirket ve bazıları ise aile işletmesi niteliğindedir. Tablo 7 araştırmanın evrenini göstermektedir.

Tablo 7. Araştırmanın Evreni

SEKTÖR	Evrendeki Firma Sayısı	Evrendeki Sektörlerdeki Personel Sayısı	Sektörün Evrendeki Yüzdesi (%)
Tekstil	7	2139	44,4
Makine İmalatı	2	699	14,5
Metal Çelik	1	68	1,5
Otomotiv Yan Sanayi	4	1911	39,6
TOPLAM	14	4817	100

Kaynak: ATSO, 2006 yılı verileri, işletmelerin kapasite raporlarından elde edilmiştir.

Sakarya'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren 7 işletmedeki 340 çalışan, makine sektöründe faaliyet gösteren 2 işletmedeki 126 çalışan, metal-çelik sektöründe faaliyet gösteren 1 işletmedeki 52 çalışan ve otomotiv ana ve yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren 4 işletmedeki 169 çalışan, toplam 687 beyaz ve mavi yakalı çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Tablo 8 araştırmanın örneklemini göstermektedir.

Tablo 8. Araştırmanın Örneklemini

ÖRNEKLEMİN SEKTÖREL DAĞILIMI	Evrendeki Sektörlerdeki Personel Sayısı	Örneklemin Sektörlerdeki Personel Sayısı	Sektörlerin Örneklemdaki Yüzdesi (%)	Örneklemin Evrendeki Yüzdesi (%)
Tekstil	2139	340	49,5	15,9
Makine İmalatı	699	126	18,3	18,0
Metal-Çelik	68	52	7,6	76,5
Otomotiv Yan Sanayi	1911	169	24,6	8,8
TOPLAM	4817	687	100,0	14,4

Kaynak: ATSO, 2006 yılı verileri, işletmelerin kapasite raporlarından elde edilmiştir.

Anket uygulanmadan önce işletmelerden telefonla randevu alınarak, çalışmanın amacı ve kapsamı detaylarıyla anlatılmıştır. Örnek anketler işletmede yönetici pozisyonunda çalışan ya da işletme sahibi tarafından incelenmesi amacıyla bırakılmıştır. Birkaç gün sonra ilgili yönetici ya da işletme sahibine anketin uygulanıp uygulanamayacağı konusunda tekrar telefon edilmiştir. Bu süreçte birçok işletmeden olumsuz cevap alınmıştır. Kabul eden işletme idareleri ya da sahipleriyle tekrar görüşme yapılarak, uygulama için en uygun gün ve saat belirlenmiştir. Belirtilen gün ve saatte ilgili işletmeye gidilerek, anketler hakkında önce çalışanlara kısa bir açıklama yapılmıştır. Çalışanlara anketin bilimsel bir amaçla kullanılacağı, ülkemizde bu tarz bir çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulduğu, verecekleri cevapların çalışmanın sağlığı açısından çok önemli olduğu anlatılmıştır. Bazı işletmelerde, işgörenlerin çay molaları ya da yemek saatleri anketlerin dağıtılması için uygun zaman olarak önerilmiştir. Bu öneriler doğrultusunda işletmelerde, anketler belirtilen saatlerde dağıtılarak, çalışanların anketleri doldurması beklenmiş ve doldurulan anketler hemen toplanmıştır. Bazı işletmelerde ise anketler sendika temsilcileri ya da insan kaynakları departmanında çalışan kişilerin yardımıyla çalışanlara aynı açıklamalar yapılarak dağıtılmış ve dağıtılan anketler birkaç gün sonra toplanmak için bırakılarak, işgörenden anketleri kapalı zarflar içerisinde koyarak geri vermeleri istenmiştir. Anketler, rasgele seçilen ve anketi doldurmaya gönüllü çalışanlara verilmiştir. Bazı çalışanların tüm açıklamalara rağmen tedirgin oldukları gözlenmiştir. Bazı çalışanlar ise anketin yönetim tarafından uygulatılıp uygulatılmadığını anlamaya çalışmıştır. Uygulamanın yapıldığı bazı işletmelerde ise, anketlerin teftiş amaçlı yapıldığını düşünen çalışanlar olmuştur. Bazı çalışanların tedirginlikleri anketin ilk bölümünde yer alan 29 mobbing davranışına sürekli “hiç” karşılaşmadıklarını belirtmeleri şeklinde de yansımıştır. Bu şekilde cevaplandırılmış anketler değerlendirmeye tabi tutulmamıştır.

3.5. Araştırma Süreci (Veri Analiz Teknikleri)

Değerlendirme aşamasında anket sorularına verilen cevaplar kodlanmış ve değerlendirme SPPS 10.0 windows programı kullanılarak yapılmıştır. Değişkenler arasında farklılık ve ilişkilerin ortaya çıkarılmasında Ki-kare analizleri, çapraz tablolar (crosstabs) ve demografik değişkenlere ait dağılımlarda frekans dağılımlarından yararlanılmıştır. Güven aralığı % 95 olup anlamlılık değeri % 5'tir.

3.6. Araştırmanın Bulguları ve Analizi

Bu bölümde demografik değişkenlere ait, mobbing davranışlarına yönelik, mobbingin taraflarına yönelik, mobbing mağdurlarına yönelik ve mobbing uygulayıcısına yönelik veriler incelenecektir. Bu verilerin değerlendirilmesinde frekans tablolarından yararlanılacaktır. Ayrıca araştırmanın bu bölümünde bağımsız değişkenlerle hipotezleri test etmeye yönelik oluşturulan anket sorularının istatistiksel analizler sonucu elde edilen çapraz tabloları da yer almaktadır. Çapraz tabloların chi-kare değerlerine ilişkin anlamlılık (significance) düzeyleri, daha öncede ifade edildiği gibi yüzde beş (0,05) olarak belirlenmiştir. Bu değere göre anlamlı bulunan ve hipotezlerin test edilmesine ilişkin oluşturulan tablolar bu bölümde incelenmiştir.

3.6.1. Demografik Veriler

Araştırmanın evrenini temsilen oluşturulan örneklem grubunun özellikleriyle ilgili istatistiksel dağılımlar tablo 9’da özetlenmiştir.

Tablo 9. Demografik Değişkenlere Ait Veriler

Örneklem Demografik Özellikleri		Sayı			%
		K	E	T	
Yaş	25’ten küçük	209	68	277	40,3
	25-35	91	211	302	44,0
	36-45	8	73	81	11,8
	46-55	1	25	26	3,8
	56 ve üstü	0	1	1	0,1
Cinsiyet	Kadın	309			45,0
	Erkek	378			55,0
Medeni Hal	Evli	71	244	315	45,9
	Bekâr	233	130	363	52,8
	Boşanmış	5	4	9	1,3
Eğitim Durumu	İlkokul	109	63	172	25,0
	Ortaokul	83	57	140	20,4
	Lise	79	185	264	38,4
	Önlisans	21	31	52	7,6
	Lisans	16	39	55	8,0
	Yüksek Lisans	1	3	4	0,6

Tablo 9'un Devamı

Kıdem	1 yıldan az	67	50	117	17,0
	1-5 yıl	184	181	365	53,1
	6-10 yıl	50	78	128	18,7
	11-15 yıl	8	12	20	2,9
	16 yıldan fazla	0	57	57	8,3
İşletmedeki Pozisyonu	İşçi	249	296	545	79,3
	Şef	17	19	36	5,2
	Orta Düzey Yönetici	10	27	37	5,4
	Üst Düzey Yönetici	3	8	11	1,6
	Diğer	30	28	58	8,5
Ailede Çalışan Varlığı	Evet	186	83	249	39,1
	Hayır	123	295	418	60,9

Örnekleme dâhil olan grubun yaşlara göre dağılımları şöyledir: 68'i erkek, 209'u kadın olmak üzere 25 yaş altı grubun oranı % 40,3 (277), 211'i erkek, 91'i kadın olmak üzere 25-35 yaş grubunun oranı % 44 (302), 73'ü erkek 8'i kadın olmak üzere 36-45 yaş grubunun oranı % 11,8 (81), 25'i erkek 1'i kadın olmak üzere 46-55 yaş grubunun oranı % 3,8 (26), 56 yaş ve üstünde ise sadece 1 katılımcı bulunmaktadır. Görüldüğü gibi örneklemin büyük çoğunluğunu 25-35 yaş aralığındaki erkek işgörenler oluşturmaktadır. 25 yaş altında ise kadın işgören sayısının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Özetle örneklem grubunun yaş profilinin daha çok 25-35 yaş grubunda yoğunlaştığı gözlenmiştir.

Araştırmaya katılan 687 kişinin buldukları sektör dikkate alınmadan cinsiyet dağılımları incelendiğinde toplam 309 kadının ankete cevap verdiği ve kadınların örneklemin % 45'ini oluşturduğu, toplam cevap veren erkek sayısının ise 378 olduğu ve bunlarında örneklemin % 55'ini oluşturduğu görülmektedir. Örneklemdaki kadın ve erkek dağılımında çok büyük bir farklılık görülmezken, sektörel bazda incelendiğinde ise sadece tekstil sektörünün kadın yoğunluklu diğer sektörlerin ise erkek yoğunluklu olduğu görülmektedir.

Ankete katılan örneklem grubunun medenî durum dağılımları şöyledir: 244'ü erkek, 71'i kadın olmak üzere evli olan grubun oranı % 45,9 (315), 130'u erkek, 233'ü kadın olmak üzere bekâr olan grubun oranı % 52,8 (363), 4'ü erkek, 5'i kadın olmak üzere

boşanmış olan grubun oranı ise % 1.3 (9)'tür. Örneklem grubundaki erkeklerin büyük çoğunluğunun evli kadınların ise bekâr olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun eğitim düzeylerine göre dağılımları şöyledir: 63'ü erkek, 109'u kadın olmak üzere % 25'i (172) ilkokul mezunu, 57'si erkek, 83'ü kadın olmak üzere % 20.4'ü (140) ortaokul, 185'i erkek, 79'u kadın olmak üzere % 38.4'ü (264) lise, 31'i erkek, 21'i kadın olmak üzere % 7.6'sı (52) ön lisans, 39'u erkek, 16'sı kadın olmak üzere % 8'i (55) lisans, 3'ü erkek, 1'i kadın olmak üzere toplam 4 çalışanın yüksek lisans yaptığı görülmektedir. Genel olarak eğitim profiline bakıldığında ise lise mezunu erkek ve ilkokul mezunu bayan çalışanların diğer gruplardan daha fazla bir orana sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun kıdemlerine göre dağılımları şöyledir: 50'si erkek, 67'si kadın olmak üzere % 17'si (117) 1 yıldan az, 181'i erkek, 184'ü kadın olmak üzere % 53.1'i (365) 1-5 yıl, 78'i erkek, 50'si kadın olmak üzere % 18.7'si (128) 6-10 yıl, 12'si erkek, 8'i kadın olmak üzere % 2.9'u (20) 11-15 yıl, ve sadece 57 erkeğin (% 8.3) ise 16 yıldan fazla kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Genel olarak kıdem profiline bakıldığında ise 1-5 yıldır çalışan erkek ve bayan çalışanların diğer gruplardan daha fazla bir orana sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun pozisyonlarına göre dağılımları şöyledir: 296'sı erkek, 249'si kadın olmak üzere % 79,3'ü (545) işçi, 19'u erkek, 17'si kadın olmak üzere % 5.2'si (36) şef, 27'i erkek, 10'u kadın olmak üzere %5.4'ü (37) orta düzey yönetici, 8'i erkek, 3'ü kadın olmak üzere %1.6'sı (11) üst düzey yönetici, diğer kısmına cevap veren 58 kişinin (8.5) 30'u kadın 28'i erkektir. Diğer kısmının cevap dağılımı ise şöyledir. 4'ü erkek 4'ü kadın toplam 8 kişi memur, 7'si erkek 3'ü kadın toplam 10 kişi bölüm sorumlusu, 2'si erkek 4'ü kadın toplam 6 kişi makınacı/tekniker, 1'i erkek 1'i kadın toplam 2 kişi şöför, 1'i erkek 8'i kadın toplam 9 kişi idari personel, 10'u erkek 7'si kadın toplam 17 kişi uzman, sadece 2 erkek sosyal hizmet ve 1 erkek güvenlik ve sadece 3 kadın sekreter olduğunu belirtmiştir. Erkek ve kadın işçilerin diğer gruplardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Ankete katılan örneklem grubunun ailelerinde başka bir çalışanın olup olmadığına dair veri dağılımları şöyledir: 83'ü erkek, 186'sı kadın kendisi dışında ailesinde başka bir çalışanın olduğunu söyleyen grubun oranı % 39.1 (269), 295'i erkek, 123'ü kadın

kendisi dışında ailesinde başka bir çalışanın olmadığını söyleyen grubun oranı % 60.9 (418)'dir. Örneklem grubundaki erkeklerin % 78'i (295) gibi büyük çoğunluğunun kendisi dışında ailesinde başka bir çalışanın olmadığı, kadınların ise % 60'ının (186) kendisi dışında ailesinde başka bir çalışanın olduğu görülmektedir.

3.6.2. Mobbing Davranışlarına Yönelik Veriler

Bu bölümde anketin 1–29 sorularına verilen cevapların frekans dağılım sonuçları incelenecektir.

Tablo 10. Mobbing Davranışlarının Yaygınlığına Yönelik Bulgular

	HIÇ		ARA SIRA		AYDA BİR		HAFTADA BİR		HERGÜN	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Tüm ifadeleri işyeri ortamınızı dikkate alarak cevaplandırınız. Lütfen son altı aydır maruz kaldığımız bu davranışları gördüğünüz sıklık derecelerini gösteren ifadenin altına x işareti koyunuz.										
SORULAR										
S1- İşyerinizde birinin sizin başarı ya da performansınızı etkileyen bilgileri saklaması ya da yanlış ve eksik bilgi vermesi,	438	64	210	31	6	1	12	2	21	3
S2- İşyerinizde yaptığımız işle ilgili aşagılanmanız ya da alaya alınmanız	490	71	153	22	6	1	14	2	24	4
S3- Yeteneklerinizin altındaki işleri yapmakla görevlendirilmeniz	347	51	242	35	21	3	13	2	64	9
S4- İşinizle ilgili önemli sorumluluklarınızın kaldırılması ya da daha önemsiz veya hoşunuza gitmeyecek görevlerin size verilmesi	371	54	259	38	26	4	12	2	19	3
S5- İşyerinde hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması	503	73	138	20	10	2	6	1	30	4
S6- İş ortamınızda önemsenmemeniz, dışlanmanız ya da sizinle konuşulmaması kısaca grup dışına itilmeniz	588	86	77	11	8	1	2	0	12	2
S7- İş yerinde sizin alışkanlıklarınız, özgeçmişiniz, davranışlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili çirkin sözler sarf edilmesi ya da hakarete uğramanız	603	88	64	9	6	1	4	1	10	2
S8- İşyerinde size bağırılması ya da birinin öfkesinin hedefi olmanız	346	51	277	40	15	2	19	3	30	4
S9- İşyerinde size ait olan yerin işgali, iteklenmek, yolunuzun kesilmesi ya da parmakla göstermek gibi sindirici ve korkutma amaçlı davranışların yapılması	598	87	67	10	7	1	2	0	13	2
S10- İşinizden ayrılmanız konusunda diğerlerinden sözlü kıskırtma ya da ikazlar alınması	593	86	79	12	2	3	4	1	9	1
S11- İşinizle ilgili hata ya da yanlışlarınızın sürekli hatırlatılması	367	53	257	37	25	4	12	2	26	4

Tablo 10'un devamı

S12-Sizden gelen dostça yaklaşımlara düşmanca tepkiler almanız,işyerinde yokmuşsunuz gibi davranılması	532	77	122	18	4	1	7	1	22	3
S13-işiniz ve işyerinde gösterdiğiniz çabanızla ilgili ısrarla eleştirilmeniz	424	62	210	31	10	2	15	2	28	4
S14-işinizle ilgili görüş, öneri ve fikirlerinizin önemsenmemesi	376	55	250	37	17	3	13	2	31	5
S15-Siz sürdürmediğiniz halde insanların siz ve işinizle ilgili esprilere devam etmesi	43	64	19	29	8	1	19	2	27	4
S16-Size işinizle ilgili mantıksız görevler ya da imkânsız hedefler verilmesi ya da işin yetiştirilmesinin mümkün olmadığı teslim tarihinin konulması	380	55	220	32	25	4	26	4	36	5
S17-Hakkınızda asılsız suçlamalar yapılması ve söylentiler çıkarılması	564	82	96	14	7	1	4	1	16	2
S18-Yaptığınız işin aşırı şekilde izlenmesi, hatanızı bulmaya çalışılması	404	59	203	30	13	2	12	2	55	8
S19- Kanuni hakkınız olan hastalık izni, tatil hakkı, tatil giderlerini istememeniz konusunda baskı yapılması	517	75	132	19	8	1	3	1	27	4
S20-iş ortamında herhangi bir nedenden dolayı alay konusu olmanız, aşırı aloya alınmanız	599	87	67	10	4	1	3	0	14	2
S21-Baş edemeyeceğiniz iş yüküne maruz bırakmanız	448	65	186	27	18	3	6	1	29	4
S22-Şiddet uygulanmasıyla ilgili tehditler almanız, üzerinize yürünmesi, fiziksel ve sözlü tacize uğramanız	626	91	41	6	10	2	1	0	9	1
S23-iş dokümanlarınızın veya size gelen mektup vb. şeylerin yok edilmesi, araç gereçlerinizin saklanması,	580	84	87	13	7	1	4	1	9	1
S24-işyerinde sizin yapmanız gereken görevlerin başkalarına verilmesi	484	71	175	26	17	3	4	1	7	1
S25-Sizin beceri ve sağlık durumunuza uygun olmayan görevlerin verilmesi	530	77	129	19	5	1	6	1	17	3
S26-işyerinde tehlikeli çalışma koşullarında çalışmaya zorlanmanız	592	86	70	10	7	1	3	0	15	2
S27-Diğer işçilerle konuşmanızın ya da iletişim kurmanızın yasaklanması	494	72	93	14	4	1	3	0	93	14
S28-Size gelen telefonların dinlenmesi, mektuplarınızın okunması, özel hayatınızla ilgili patavatsız sorulara maruz kalmanız	615	90	58	8	5	1	4	1	5	1
S29- İşyerindeki insanların inançlarınıza ve politik görüşlerinize saldırması	623	91	53	8	4	1	3	0	4	1

Araştırmada kullanılan mobbing tanımı (haftada bir veya her gün sıklığı) dikkate alınarak mobbing davranışlarının sektör ayrımı yapılmaksızın frekans dağılımları incelendiğinde 27. maddenin % 14 ile en çok karşılaşılan mobbing davranışı, 3. maddenin % 11 ile en çok karşılaşılan ikinci mobbing davranışı, 18. maddenin çok karşılaşılan üçüncü mobbing davranışı, 16. maddenin en çok karşılaşılan dördüncü mobbing davranışı, 8. ve 14. maddelerin en çok karşılaşılan beşinci mobbing davranışları, 15., 13., 2. ve 11. maddelerin ise en çok karşılaşılan altıncı mobbing davranışları ve 5., 21., 1., 4. ve 19. maddelerin ise en çok karşılaşılan yedinci mobbing davranışları olduğu görülmektedir. En sık karşılaşılan mobbing davranışları sıklık derecesine göre tablo 11’de özetlenmektedir.

Tablo 11. En Sık Karşılaşılan Mobbing Davranışlarının Frekans Dağılımları

En Sık Karşılaşılan Mobbing Davranışları	f	%
27- Diğer işçilerle konuşmanızın ya da iletişim kurmanızın yasaklanması	96	14
3- Yeteneklerinizin altındaki işleri yapmakla görevlendirilmeniz	77	11
18- Yaptığımız işin aşırı şekilde izlenmesi, hatanızı bulmaya çalışılması	67	10
16- Size işinizle ilgili mantıksız görevler ya da imkânsız hedefler verilmesi ya da işin yetiştirilmesinin mümkün olmadığı teslim tarihinin konulması	62	9
8- İşyerinde size bağırlanması ya da birinin öfkesinin hedefi olmanız	49	7
14- İşinizle ilgili görüş, öneri ve fikirlerinizin önemsenmemesi	44	7
15- Siz sürdürmediğiniz halde insanların siz ve işinizle ilgili espirilere devam etmesi	46	6
13- İşiniz ve işyerinde gösterdiğiniz çabanızla ilgili ısrarla eleştirilmeniz	43	6
2- İşyerinizde yaptığımız işle ilgili aşağılanmanız ya da alaya alınmanız	38	6
11- İşinizle ilgili hata ya da yanlışlarınızın sürekli hatırlatılması	38	6
5- İşyerinde hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması	36	5
21- Baş edemeyeceğiniz iş yüküne maruz bırakılmanız	35	5
1- İşyerinizde birinin sizin başarı ya da performansınızı etkileyen bilgileri saklaması ya da size yanlış ve eksik bilgi vermesi,	33	5
4- İşinizle ilgili önemli sorumluluklarınızın kaldırılması ya da daha önemsiz veya hoşunuza gitmeyecek görevlerin size verilmesi,	31	5
19- Hastalık izni, tatil hakkı, tatil giderleri gibi kanunen hakkınız olan bir şeyi istememeniz konusunda baskı yapılması	30	5

3.6.3. Mobbingin Taraflarına Yönelik Veriler

Bu bölümde çalışmada verilen mobbing tanımına göre kendilerini mobbing mağduru olarak nitelendiren katılımcıların frekans dağılımları ile mobbing mağdurlarının

demografik özellikleri, mobbinge maruz kalma süreleri ve sıklıkları, mobbing mağdurunun mobbinge tek başına mı yoksa grup olarak mı maruz kaldığı ayrıca mobbing uygulayıcılarının demografik özellikleri incelenecektir.

3.6.3.1. Mobbing Mağdurlarına Yönelik Veriler

Ankette mobbing: İş yerinde bir ya da birkaç bireyin uzun bir süre ısrarlı bir şekilde bir ya da birkaç bireyden çok olumsuz davranışlar görmesi ve onların hedefi haline gelmesi ve bu durumda kendini uygulanan bu davranışlara karşı savunmada güçlük çekmesidir. Sadece bir defaya mahsus bir olay ya da davranış mobbing olarak algılanmaz olarak tanımlanmıştır. Katılımcılara bu verilen tanıma dikkate alarak son altı aydır işyerlerinde mobbinge maruz kalıp kalmadıklarını belirtmeleri istenmiştir. 687 katılımcıdan % 39'u (267) bu tanıma göre mobbinge maruz kaldığını belirtmiştir.

Çalışmada kendini mobbing mağduru olarak nitelendirenlerin demografik özellikleri incelendiğinde, mağdurların % 59.1'inin (158) 25 yaşından küçük, % 68.5'inin (183) kadın, yine % 68.5'inin (183) bekâr, % 32.2'sinin (86) lise mezunu, % 62.9'unun (168) 1-5 yıl arasında kıdeme sahip olduğu, % 82.3'ünün (220) işletmede işgören olarak çalıştığı, % 50.9'unun (136) ailesinde kendisi dışında başka bir çalışanın olmadığı, % 40.8'inin (109) son bir yıldır belirttikleri mobbing davranışlarına maruz kaldığı, % 12.7'sinin (34) bu davranışlara haftada birkaç kez ve % 15.7'sinin (42) bu davranışlara hemen her gün maruz kaldığı ve % 60.2'sinin mobbinge grup olarak maruz kaldığı görülmektedir. Ayrıca katılımcıların % 67.9'u (466) mobbingin kendileri dışında başka birine/birilerine uygulandığını gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Mobbing mağdurlarının demografik özellikleriyle ilgili bilgiler tablo 12'de özetlenmiştir.

Tablo 12. Mobbing Mağdurlarının Demografik Özellikleri

Mobbing Mağdurlarının Demografik Özellikleri		Evet (267)	% (39)
Yaş	25'ten küçük	158	59,1
	25-35	92	34,4
	36-45	15	5,6
	46-55	2	0,7
	56 ve üstü	0	0
Cinsiyet	Kadın	183	68,5
	Erkek	84	31,4
Medeni Hal	Evli	79	29,5
	Bekâr	183	68,5
	Boşanmış	5	1,8
Eğitim Durumu	İlkokul	72	26,9
	Ortaokul	67	25,0
	Lise	86	32,2
	Önlisans	23	8,6
	Lisans	17	6,3
	Yüksek Lisans	2	0,7
Kıdem	1 yıldan az	49	18,3
	1-5 yıl	168	62,9
	6-10 yıl	42	15,7
	11-15 yıl	4	1,4
	16 yıldan fazla	4	1,4
İşletmedeki Pozisyonu	İşçi	220	82,3
	Şef	7	2,6
	Orta Düzey Yönetici	12	4,4
	Üst Düzey Yönetici	2	0,7
	Diğer	26	9,7
Ailede Çalışan Varlığı	Evet	131	49,1
	Hayır	136	50,9

Tablo 12'nin Devamı

Mobbing Davranışlarına Maruz Kalma Süresi	Son Altı Aydır	89	33,3
	Son Bir Yıldır	109	40,8
	1 ya da 2 Yıl Önce	36	13,4
	2 Yıldan Daha Önce	19	7,1
	Her Zaman (Hep)	6	2,2
	Son İki Yıldır	8	2,9
Mobbing Davranışlarına Maruz Kalma Sıklığı	Çok Nadir	75	28,0
	Ara Sıra	116	43,4
	Haftada Birkaç Kez	34	12,7
	Hemen Hemen Her Gün	42	15,7
Mobbing Davranışlarına Maruz Kalan Kişi Sayısı	Sadece Ben	31	11,6
	Ben ve Bir İki Arkadaşım	67	25,0
	İş Grubumdaki Herkes	161	60,2
	Ben Hariç Birkaç Arkadaşım	8	2,9
Mobbing Davranışlarının Sizin Dışınızdaki Birine Uygulandığını Gözlemlediniz mi?	Evet	466	67,9
	Hayır	221	32,1

Ankate katılan 687 katılımcının % 39 (267)'u kendisinin mobbing mağduru olduğunun ifade etmiştir. Kendisini mobbing mağduru olarak ifade edenlerin % 59,1 (158)'i 25 yaşın altında, % 34,4 (92)'ü 25-35 yaş aralığında ve % 5,6 (15)'i 36-45 yaş aralığında yer almaktadır. 46-55 yaş aralığında bulunan 26 kişiden sadece 2'si kendisinin mağdur olduğunu ifade etmiştir. Mağdurların % 93,5'inin 35 yaşın altındaki kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Mobbing mağdurlarının % 68,5 (183)'i kadın ve % 31,4 (84)'ü erkektir. Mağdurların büyük çoğunluğunun kadın olduğu görülmektedir.

Mobbing mağdurlarının % 68,5 (183)'i bekâr, % 29,5 (79)'i evli ve % 1,8 (5)'i boşanmış olduğunu ifade etmektedir. Mağdurların büyük çoğunluğunun bekâr olduğu görülmektedir.

Mobbing mağdurlarının % 26,9 (72)'u ilkokul, % 25,0 (67)'i ortaokul, %32,2 (86)'si lise, % 8,6 (23)'sı önlisans, % 6,3 (17)'ü lisans, % 0,7 (2)'si yüksek lisans mezunu

olduğunu ifade etmektedir. Mağdurların büyük çoğunluğunun lise mezunu olduğu görülmektedir.

Mobbing mağdurları kıdemleri bakımından incelendiğinde; % 18,3 (49)'ünün 1 yıldan az, % 62,9 (168)'unun 1-5 yıl, % 15,7 (42)'sinin 6-10 yıl, % 1,4 (4)'ünün 11-15 yıl ve % 1,4 (4)'ünün ise 16 yıldan daha fazla kıdeme sahip olduğunu görülmektedir. Mağdurların büyük çoğunluğu 1-5 yıl arası kıdeme sahiptir.

Mobbing mağdurları işletmedeki pozisyonları bakımından incelendiğinde; % 82,3 (220)'ünün işçi, % 2,6 (168)'sının şef, % 4,4 (12)'ünün orta düzey yönetici, % 0,7 (2)'sinin üst düzey yönetici ve % 9,7 (26)'sinin ise işletmede diğer pozisyonlarda çalıştığı görülmektedir. Mağdurların büyük çoğunlu işçi statüsündedir.

Mobbing mağdurlarının ailelerinde bir başka çalışanın olup olmadığına bakıldığında ise mağdurların % 49,1 (131)'inin ailesinde kendisi dışında bir başka çalışan olduğu ve % 50,9 (136)'unun ise ailesinde kendisi dışında bir başka çalışan olmadığı görülmektedir.

Mobbing mağdurlarının mobbing davranışlarına maruz kalma süresi incelendiğinde; mağdurların % 33,3 (89)'ünün son altı aydır, % 40,8 (109)'ünün son bir yıldır, % 13,4 (36)'ünün bir ya da 2 yıl önce, % 7,1 (19)'ünün 2 yıldan daha önce, % 2,9 (8)'unun son iki yıldır ve % 2,2 (6)'sinin ise işe girdiklerinden beri mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir. Mobbing mağdurların büyük çoğunluğunun (% 74,1) son bir yıldır mobbinge maruz kaldığı ifade edilebilir.

Mobbing mağdurlarının mobbing davranışlarına maruz kalma sıklığı incelendiğinde; mağdurların % 28,0 (75)'inin çok nadir, % 43,4 (116)'ünün ara sıra, % 12,7 (34)'sinin haftada birkaç kez, % 15,7 (42)'sinin hemen hemen her gün mobbing davranışlarına maruz kaldıkları görülmektedir.

Mobbing davranışlarına maruz kalan kişi sayısı incelendiğinde; mobbing mağdurlarının sadece % 11,6 (31)'si bireysel olarak mobbing davranışlarına maruz kaldığını, % 25,0 (67)'i kendisiyle birlikte bir iki arkadaşının da mobbing davranışlarına maruz kaldığını, % 60,2 (161)'si iş grubundaki herkesin mobbing davranışlarına maruz kaldığını ve % 2,9 (8)'u ise kendisi dışındaki kişilerin mobbing davranışlarına maruz kaldığını ifade etmiştir. Mobbing mağdurlarının mobbing davranışlarına grup olarak maruz kaldıkları görülmektedir.

Mobbing davranışlarının kendisi dışında bir başka kişiye uygulandığını gözlemlediğini ifade eden 466 kişiden % 95,2'si (444) kendisini aynı zamanda mobbing mağduru olarak da ifade etmiştir. Mobbing davranışlarının kendisi dışında bir başka kişiye uygulandığını gözlemlediğini ifade eden 466 kişiden % 4,7'si (22) kendisinin mobbing mağduru olmadığını mobbingi sadece gözlemlediğini belirtmiştir.

Kısaca özetlemek gerekirse bu çalışmada mobbing mağdurları; 25 yaşın altında, kadın, bekâr, lise mezunu, 1-5 yıl arası kıdeme sahip, işletmede işçi statüsünde çalışan, ailesinde kendisi dışında çalışanın olmadığı, son bir yıldır ve grup olarak mobbing davranışlarına maruz kalan kişilerdir.

3.6.3.2. Mobbing Uygulayıcısına Yönelik Veriler

Bu bölümde mobbing uygulayıcılarının yaşı, cinsiyeti, işletmedeki pozisyonları ve mobbing davranışlarının bireysel mi yoksa grup halinde mi uygulandığına dair bilgiler yer almaktadır. Mobbing uygulayıcılarının özellikleri tablo 13'te özetlenmiştir.

Tablo 13. Mobbing Uygulayıcılarının Demografik Özellikleri

Mobbing Uygulayıcılarının Demografik Özellikleri		Sayı	%
Yaş	25'ten küçük	96	30,9
	25-35	166	53,4
	36-45	18	5,8
	46-55	7	2,3
	56 ve üstü	4	1,3
	25-35 ve 56 +	2	0,6
	tüm yaş grubundan kişiler	5	1,6
	25'ten küçük ve 25-35	7	2,3
	25'ten küçük ve 46-55 arası	2	0,6
	25-35 ve 46-55	2	0,6
	25'ten küçük ve 56+	2	0,6
	Toplam	311	45,3
	Cinsiyet	Kadın	72
Erkek		130	41,8
Her İkiside		109	35,0
Toplam		311	45,3

Tablo 13'ün devamı

Mobbing Davranışlarını Uygulayan Kişi Sayısı	Bir Kişi	74	24,8
	İki Kişi	43	14,4
	İkiden Fazla	181	60,7
	Toplam	298	43,4
Mobbing Uygulayıcılarının İşletmedeki Pozisyonu	İş Arkadaşlarım	77	26,6
	Şefim	71	24,5
	Müdürüm	32	11,0
	Patronum	2	0,7
	Şefim ve İş Arkadaşlarım	16	5,5
	Posta Başları, Vardiya Amirleri, Ustabaşlar	8	2,8
	Birim Amirleri	42	14,5
	İşyerindeki Herkes	9	3,1
	İş Arkadaşım ve Müdürüm	8	2,8
	İş Arkadaşım, Müdürüm ve Diğer Bölümlerin Amirleri	8	2,8
	İş arkadaşım, Müdürüm ve Patronum	6	2,1
	Müdürüm ve Patronum	3	1,0
	Şefim ve Müdürüm	8	2,8
	Toplam	290	42,2

Tablo 13'ten de görüldüğü gibi mobbing uygulayıcılarının % 53,4'ü (166) 25–35 yaş aralığında, % 30,9'u (96) ise 25 yaşından küçük yaş grubunda yer almaktadır. Mobbing uygulayıcılarının büyük çoğunluğunun 35 yaş ve altında olduğu görülmektedir. Mobbing uygulayıcılarının % 41,8'inin (130) erkek, % 23,2'sinin (72) kadın ve % 35,0'inin (109) ise her iki cinsten olduğu görülmektedir. Mobbingin çoğunlukla grup mobbingi olarak uygulandığı görülmektedir. İki ve daha fazla kişi tarafından mobbinge maruz kaldığını belirtenlerin oranı % 60,7'dir. Bir kişi tarafından mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 24,8 (74), iki kişi tarafından mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 14,4 (43)'tür. İşletmelerde daha çok dikey mobbing uygulandığı da görülmektedir. Mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin % 57'si mobbing davranışlarını uygulayan kişilerin üstleri olduğunu ifade etmiştir. Yatay mobbing oranı ise % 27 olarak tespit edilmiştir. Hem üstleri hem de iş arkadaşları tarafından mobbinge maruz kaldıklarını ifade edenlerin oranı ise % 16'dır.

3.6.4. Mobbing Davranışları ile Sektör İlişkisine Yönelik Bulgular

Bu bölümde ana ve alt hipotezlere yönelik sonuçlar incelenecektir.

Ana Hipotez

H₁: İşletmelerdeki mobbingin yaygınlığı işletmelerin bulunduğu sektörlerle göre farklılık gösterir.

İmalat sektöründe faaliyet gösteren 14 büyük ve KOBİ niteliği taşıyan işletmeler kendi aralarında faaliyet alanlarına göre sınıflandırıldıktan sonra mobbingin yaygınlığı incelenmiştir. Tekstil, otomotiv yan sanayi, makina imalatı ve metal-çelik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki mobbingin yaygınlık oranı tablo 14'te özetlenmiştir. Tablo 14 sektörlerle ait verilerin genel toplamları üzerinden frekans dağılımları incelenerek oluşturulmuştur. Değerlendirmede sadece kendini mobbing mağduru olarak ifade eden işgörenlerin anketin 30. maddesine verdiği cevaplar dikkate alınmıştır.

Tablo 14. Sektörlerin Mobbing Yaygınlık Oranları

SEKTÖR	KADIN	ERKEK	KADIN		ERKEK		TOPLAM	
	n	n	f	%	f	%	f	%
Tekstil	266	74	166	62,4	18	24,3	184	54,1
Otomotiv yan sanayi	20	149	14	70,0	31	20,8	45	26,6
Makina imalatı	18	108	3	16,6	19	17,5	22	17,5
Metal-Çelik	5	47	0	0	16	30,8	16	30,8

Tablo 14'te de görüldüğü gibi mobbing % 54,1 yaygınlık oranı ile en çok tekstil sektöründe, daha sonra sırası ile % 30,8 yaygınlık oranı ile ikinci olarak metal-çelik sektöründe, % 26,6 yaygınlık oranı ile otomov yan sanayi sektöründe, % 17,5 yaygınlık oranı ile makina imalatı sektöründe tespit edilmiştir. Sektörler arasında yaygınlık açısından oldukça büyük farklar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın ana hipotezi olan “H₁: İşletmelerdeki mobbingin yaygınlığı sektörlerle göre farklılık gösterir” kabul edilebilir.

Ayrıca, “H₁: İşletmelerdeki mobbingin yaygınlığı sektörlerle göre farklılık gösterir” hipotezi Ki-kare analiz sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Mobbingin yaygınlık oranı

ile sektör arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (pearson chi-square; 69,674, serbestlik derecesi 3, anlamlılık seviyesi (2 taraflı) ,000). Analize göre, elde edilen $p=0.000$ değeri anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden daha küçük olduğu için ana hipotezimiz H_1 kabul edilebilir.

Bu sonuca göre, mobbing olarak literatürde tanımlanmış işyerinde psikolojik baskının yaygınlığının işletmelerin bulunduğu sektörlerin karakteristik özelliklerine göre farklılık göstereceği kısaca sektör ile mobbingin yaygınlığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Ana hipotezi desteklemek amacıyla geliştirilen alt hipotezler aşağıda sırasıyla incelenmektedir:

Alt Hipotezler

H2: İşletmelerdeki mobbing davranışları sektörlere göre farklılık göstermektedir.

Ankette mobbing davranışlarıyla ilgili 1-29. maddelerin frekans dağılımları dört sektör için ayrı ayrı değerlendirilerek tablo 15'te özetlenmiştir. Bu tabloda sektörlerin yoğunluklu mobbing davranışları görülmektedir.

Tablo 15. Sektöre Göre Mobbing Davranışlarının Yoğunluğu

TEKSTİL			OTOMOTİV			MAKİNA			METAL-ÇELİK		
Madde No	f	%	Madde No	f	%	Madde No	f	%	Madde No	f	%
27	70	20,6	28	28	16,6	3/16/27	13	10,3	3/16	6	11,5
18	40	11,8	18	15	8,9	5	10	7,9	1/2	5	9,6
16	34	10,0	1	13	7,7	15/18	8	6,4	11/21	5	9,6
8	33	9,7	14	12	7,2	14	6	4,8	4/13	4	7,7
3	30	8,9	2	11	6,6	1	5	4,0	14	4	7,7
22	30	8,9	13	10	6,0	8/13	5	4,0	18	4	7,7
13	24	7,1	5/11	9	5,4	2/4	4	3,2	19	4	7,7
14	22	6,5	16/27	9	5,4	11/20	4	3,2	27	4	7,7

Mobbing davranışlarının (1-29 maddeler) görülme sıklığı sektörlere göre farklılık göstermektedir. Tablo 14 sektörlerin karakteristik özelliklerinin mobbing davranışlarının görülme sıklığı üzerinde bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Özellikle tekstil sektöründe en sık görülen mobbing davranışları incelendiğinde bu sektörde 27. maddenin (Diğer işçilerle konuşmanızın ya da iletişim kurmanızın yasaklanması) en sık karşılaşılan mobbing davranışı olduğu görülmektedir. Daha sonra sırasıyla 18. madde (Yaptığınız işin aşırı şekilde izlenmesi, hatanızı bulmaya çalışılması), 16. madde (Size işinizle ilgili mantıksız görevler ya da imkânsız hedefler verilmesi ya da işin yetiştirilmesinin mümkün olmadığı teslim tarihinin konulması), 8. madde (İşyerinde size bağırılması ya da birinin öfkesinin hedefi olmanız), 22. madde (Şiddet uygulanmasıyla ilgili tehditler almanız, üzerinize yürünmesi, fiziksel ve sözlü tacize uğramanız) gelmektedir. Tekstil sektöründe en sık karşılaşılan mobbing davranışları arasında işe yönelik mobbing davranışları ve fiziksel şiddete maruz kalmayla ilgili maddelerin yüzdelerinin yüksekliği dikkat çekmektedir. Sektörün karakteristiği olan grup çalışmasının yapılması gereği, karşılıklı iletişimin kurulması ve işbirliği ihtiyacı sektördeki işin niteliğini etkileyebilecek özelliklerdendir. Aynı tezgahta çalışma zorunluluğu olan işgörenler arasındaki geçimsizliğin şiddet davranışları şeklinde iş ortamına yansiyabileceği sektörde çalışan işgörenlerle yapılan derinlemesine mülakatlarda da ortaya çıkmıştır. Makina ve metal-çelik sektörlerinde ise daha çok verilen görevlerin niteliğine yönelik (madde 3. Yeteneklerinizin altındaki işleri yapmakla görevlendirilmeniz, madde 16. Size işinizle ilgili mantıksız görevler ya da imkânsız hedefler verilmesi ya da işin yetiştirilmesinin mümkün olmadığı teslim tarihinin konulması), diğerleriyle iletişimi kısıtlayıcı ve kişiliğe yönelik saldırıların yoğunluklu olarak sergilendiği görülmektedir. Otomotiv sektöründe ise madde 28 (Size gelen telefonların dinlenmesi, mektuplarınızın okunması, özel hayatınızla ilgili pataatsız sorulara maruz kalmanız) en sık karşılaşılan mobbing davranışı olarak görülmektedir. Diğer en sık karşılaşılan mobbing davranışları ise madde 18 (Yaptığınız işin aşırı şekilde izlenmesi, hatanızı bulmaya çalışılması), madde 1 (İşyerinizde birinin sizin başarı ya da performansınızı etkileyen bilgileri saklaması ya da yanlış ve eksik bilgi vermesi)'dir. Sektörlere göre mobbing davranışlarının görülme sıklığı farklılık göstermektedir.

“H2: İşletmelerdeki mobbing davranışları sektörlere göre farklılık göstermektedir” hipotezini test etmek amacıyla mobbing davranışları ile ilişkili 29 soru ile işletmenin bulunduğu sektör Ki-kare analizi ile test edilmiştir. Mobbing davranışları ile sektör arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analize göre, elde edilen p

değerleri anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden daha küçük olduğu için hipotezimiz H_2 kabul edilebilir. Bu değerler tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Mobbing Davranışları ile Sektör Arasındaki İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P.Açıklama
	İlişkili Değişkenler	Hesaplanan Değer	Serbertlik derecesi	p
1	1- İşyerinizde Birinin Sizin Başarı ya da Performansınızı Etkileyen Bilgileri Saklaması ya da Size Yanlış ve Eksik Bilgi Vermesi – Çalışılan Sektör	48,233	12	,000
2	3- Yeteneklerinizin Altındaki İşleri Yapmakla Görevlendirilmeniz – Çalışılan Sektör	46,893	12	,000
3	8- İşyerinde Size Bağırılması ya da Birinin Öfkesinin Hedefi Olmanız – Çalışılan Sektör	51,885	12	,000
4	14- İşinizle İlgili Görüş, Öneri ve Fikirlerinizin Önemsizmemesi – Çalışılan Sektör	28,505	12	,005
5	16- Size İşinizle İlgili Mantıksız Görevler ya da İmkânsız Hedefler Verilmesi ya da İşin Yetiştirilmesinin Mümkün Olmadığı Teslim Tarihinin Konulması – Çalışılan Sektör	26,979	12	,008
6	19- Hastalık İzni, Tatil Hakkı, Tatil Giderleri Gibi Kanunen Hakkınız Olan Bir Şeyi İstememeniz Konusunda Baskı Yapılması – Çalışılan Sektör	26,514	12	,009
7	25- Sizin Beceri ve Sağlık Durunuza Uygun Olmayan Görevlerin Verilmesi – Çalışılan Sektör	22,307	12	,034
8	26- İşyerinde Tehlikeli Çalışma Koşullarında Çalışmaya Zorlanmanız – Çalışılan Sektör	21,303	12	,046
9	27- Diğer İşçilerle Konuşmanızın ya da İletişim Kurmanızın Yasaklanması – Çalışılan Sektör	49,631	12	,000

$P<0,05$ anlamlılık düzeyinde

Tablo 16, Leymann’ın mobbing davranışları tipolojisi dikkate alınarak değerlendirildiğinde sektör ile ilişkili mobbing davranışlarının daha çok yaşam ve iş kalitesine saldırı (1.,3.,16.,19.,25.,26. maddeler), iletişim biçimine saldırı (8. madde), itabara saldırı (14. madde) ve sosyal ilişkilere saldırı (27. madde) şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir.

H3: İşletmedeki mobbing davranışları, işletmelerin kurumsal yapılarına göre farklılık göstermektedir.

Çalışmanın yapıldığı dört farklı imalat sektöründeki işletmelerin kurumsal yapılarıyla ilgili veriler işletme yönetimlerinden elde edilen bilgiler ışığında düzenlenmiştir. İşletme yöneticileriyle yapılan mülakatlar sonucunda on dört işletmenin sadece dördünde kurumsal yapının olduğu, bu işletmelerden sadece bir tanesinin kamu diğerlerinin özel şirketler olduğu tespit edilmiştir. Veriler Tablo 17’de özetlenmiştir.

Tablo 17. Çalışma Yapılan Sektörlerin Kurumsal Yapıları

İşletme No	Sektörü	Kurumsal Yapı	Kurumsal Yapı	Yönetici-Patron İlişkisi	K:Kamu Ö:Özel	Mobbing %
1. Ç	Tekstil	A.Ş.	Yok	Patronun Yakını	Özel	76,7
2. B	Tekstil	A.Ş.	Var	Mesleki Yeterlik	Özel	4,7
3. T	Tekstil	Ltd. Şirket	Yok	Patronun Yakını	Özel	14,3
4. Y	Tekstil	Ltd. Şirket	Yok	Patronun Yakını	Özel	18,2
5. S	Tekstil	Ltd. Şirket	Yok	Patronun Yakını	Özel	42,1
6. J	Tekstil	A.Ş.	Yok	Patronun Yakını	Özel	15,4
7. A	Tekstil	Ltd. Şirket	Yok	Patronun Yakını	Özel	20,0
8. K	Makina	Ltd. Şirket	Yok	Patronun Yakını	Özel	7,1
9. A	Makina	A.Ş.	Var	Patronun Yakını	Özel	18,8
10. E	Çelik	A.Ş.	Yok	Patronun Yakını	Özel	30,8
11. T	Otomotiv	A.Ş.	Var	Patronun Yakını	Özel	51,9
12. V	Otomotiv	Kamu A.Ş.	Var	Mesleki Yeterlik	Kamu	5,6
13. Ü	Otomotiv	Koll. Şirket	Yok	Patronun Yakını	Özel	35,7
14. K	Otomotiv	Ltd. Şirket	Yok	Patronun Yakını	Özel	23,5

Bu çalışmadaki on dört işletmenin on ikisinde işletme müdürlerinin işletme sahibinin yakın bir akrabası (enişte, kardeş, oğul, kayınbirader vb.) tespit edilmiştir. Bu işletmelerde işe alım süreçlerinde de tanıdık ve akrabaların önceliğe sahip olduğu da yapılan mülakatlarda tespit edilmiştir. İş ortamında müdür ve işgörenlerin bazılarının yakın akraba ilişkilerinin işletmelerde ahbap çavuş ilişkisinin varlığına, zaman zaman

adam kayırmacılığa ve adaletsiz davranışlara fırsat verebilmektedir. Bu da işletmedeki diğer çalışanlar arasında güvensizlik ve iletişim bozukluğuna dolayısıyla çatışmaya sebep olabilmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda da kurumsal yapı olarak aile şirketlerinin mobbing yapılmasına daha müsait ortamlar olduğu ifade edilmektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş işletmeler, çalışanlarının yönetime katılımını teşvik edici mekanizmaların geliştirilmesini teşvik etmektedirler. Aksine sert çizgilerle ayrılmış olan hiyerarşik yapının varlığı, işletmelerin sorunları çözme yeteneğinin zayıflığı, şikâyet yönetimine gereken önemin verilmemesi, profesyonelce davranamayan yöneticilerin varlığı işletmelerde mobbingin doğmasına ya da yaygınlığının artmasına neden olan sebeplerdendir. İşletmelerdeki adam kayırmacılık aynı zamanda ekip çalışmasını olumsuz etkiler. Sorun çözmede kurumsal yetersizlik, çatışma yönetiminin etkinsizliği, şikâyet prosedürlerinin belirsizliği ve bunlardan bir sonuç alınamaması, işletmelerde mobbingi tetikleyen unsurlardandır. Yöneticilerin baskıcı ve normatif yönetim anlayışına sahip olmaları ve işletmelerdeki formal iletişim yoğunluğu da mobbinge neden olan diğer faktörlerdir. İşgörenlerin ilgi ve ihtiyaçların ihmal edilmesi, kapalı kapı politikasının benimsenmesi, sürekli eğitime önem vermeme, kıskançlık ve empati eksikliği, takım çalışmasının azlığı, işletmedeki yoğun rekabet ortamı, hatalı personel seçimi, yetersiz ve etkili olmayan ödüllendirme, yöneticilerin kendilerini çalışanları ile birlikte bir takım gibi algılayamamaları, yönetimi sadece kendilerine ait sorumluluk alanı içerisinde algılamaları da yine işletme yönetimlerinin yaptığı hatalardandır.

H4: İşletmelerde daha çok dikey mobbing türü görülür.

“H4: İşletmede görülen mobbing türü dikeydir” hipotezinin doğruluğu anketin 36. maddesine verilen cevaplar incelenerek açıklanabilir. Her bir sektöre ait verilerin frekans dağılımları tablo 18’de özetlenmiştir.

Tablo 18. Mobbing Davranışlarını Uygulayanlara Ait Frekanslar

S36-Bu Davranışları Size Karşı Uygulayanlar Kimlerdir?	Anketin Uygulandığı Sektör								TOPLAM	
	TEKSTİL SEKTÖRÜ		OTOMOTİV YAN SANAYİ SEKTÖRÜ		MAKİNA İMALATI SEKTÖRÜ		METAL-ÇELİK SEKTÖRÜ			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İş Arkadaşlarım	54	28,9	10	17,9	7	25,9	6	30,0	77	26,6
Şefim	39	20,9	13	23,2	13	48,1	6	30,0	71	24,5
Müdürüm	10	5,3	20	35,7	2	7,4	0	0	32	11,0
Patronum			1	1,8	1	3,7	0	0	2	0,7
Şefim Ve İş Arkadaşlarım	15	8,0	1	1,8	0	0	0	0	16	5,5
Posta Başları, Vardiya Amirleri, Ustabaşlar	1	0,5	0	0	0	0	6	30,0	7	2,4
Ustabaşlar	0	0	0	0	0	0	1	5,0	1	0,3
Birim Amirleri	40	21,4	0	0	1	3,7	1	5,0	42	14,5
İşyerindeki Herkes	5	2,7	1	1,8	3	11,1	0	0	9	3,1
İş Arkadaşım Ve Müdürüm	3	1,6	5	8,9	0	0	0	0	8	2,8
İş Arkadaşım, Müdürüm ve Diğer Bölümler	7	3,7	1	1,8	0	0	0	0	8	2,8
İş Arkadaşım, Müdürüm ve Patronum	5	2,7	1	1,8	0	0	0	0	6	2,1
Müdürüm ve Patronum	1	0,5	2	3,6	0	0	0	0	3	1,0
Şefim ve Müdürüm	7	3,7	1	1,8	0	0	0	0	8	2,8
Yatay Mobbing		28,9		17,9		25,9		30,0		26,6
Dikey Mobbing		52,3		66,1		62,9		70,0		57,2
Dikey+Yatay Mob.		16,0		14,3		-		-		13,2
İşyerindeki Herkes		2,7		1,8		11,1		-		3,1

Tablo incelendiğinde dikey mobbingin tüm sektörlerde en yaygın mobbing türü olduğu görülmektedir. Tekstil sektöründe bu oran % 52,3, otomotiv yan sanayi sektöründe % 66,1, makina imalatı sektöründe % 62,9, metal-çelik sektöründe % 70,0 ve tüm sektörler ele alındığında bu oran % 57,2 olarak tespit edilmiştir.

Ayrıca mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin çalıştıkları sektör ile mağdurlara mobbing davranışlarını uygulayanların işletmedeki pozisyonları arasında istatitiki olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur (pearson chi-square; 186,110, serbestlik derecesi 39, anlamlılık seviyesi (2 taraflı) ,000). Analize göre, elde edilen $p=0.000$ degeri anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden daha küçük olduğu için hipotezimiz H_4 kabul edilebilir.

Mobbingin gerçek veya atfedilen güçle doğrudan ilgili olduğu varsayımıyla yola çıkıldığında işletmelerde gücü elinde bulunduran kişilerin yönetim pozisyonunda bulunan patronlar, müdürler, bölüm sorumluları, şefler vb. olduğu söylenebilir. Bu nedenle işletmelerde dikey mobbingin daha yoğun yaşanabileceği beklentisinin yüksek olması düşünülebilir. Bu çalışmada da bunun doğruluğu test edilmeye çalışılmıştır.

Yatay mobbing ise tüm sektörlerde en yaygın ikinci mobbing türü olarak tespit edilmiştir. Tekstil sektöründe bu oran % 28,9, otomotiv yan sanayi sektöründe % 17,9, makina imalatı sektöründe % 25,9, metal-çelik sektöründe % 30,0 ve tüm sektörler ele alındığında ise bu oran % 26,6 olarak tespit edilmiştir.

Hem iş arkadaşları hem de amirleri tarafından mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı tekstil sektöründe % 16, otomotiv yan sanayi sektöründe bu oran % 14.3 olarak tespit edilmiştir. Diğer sektörlerde bununla ilgili bir sonuca rastlanmamıştır.

İşyerinde herkes tarafından mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı ise tekstil sektöründe % 2,7, otomotiv sektöründe % 1,8, makina imalatı sektöründe % 11,1 ve tüm sektörler ele alındığında ise bu oran % 3,1 olarak saptanmıştır.

Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını Geliştirme Fonu'nun 2000 yılında AB üyesi ülkelerde 21.500 işgörene uyguladığı anket sonuçlarına göre dikey mobbing oranının % 55,0, yatay mobbing oranının ise % 45 olduğu, dikey mobbing oranının sadece % 5'lik bir kısmının ise aşağıdan yukarıya mobbing olduğu yapılan çalışmada ifade edilmiştir (www.actaclinica.kbsm.hr, 2006).

2006 yılında Carnero ve diğerleri tarafından yapılan çalışmada ise dikey mobbing oranı % 25 ve aşağıdan yukarıya dikey mobbing oranı ise % 7,3 olarak saptanmıştır (www.webmeets.com, 2006).

Mobbing araştırmalarının çoğunluğunun yapıldığı Birleşik Krallık, Amerika ya da Avustralya gibi ülkelerdeki araştırma sonuçları bu ülkelerdeki mobbingin çoğunlukla üstlerden astlara doğru yöneltildiği yani dikey mobbingindaha yoğun yaşandığını ortaya koyar niteliktedir. Fakat İskandinavya ve özellikle Finlandiya'da mağdurların yaklaşık olarak yarısı aynı düzeydeki iş arkadaşlarıncaya yani yatay mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmektedirler. Çağdaş toplumlarda en güçlüünün hayatta kaldığı ve sertliğin vurgulandığı normların varlığının mobbingi tetiklediği ifade edilmektedir.

H₅: İşletmede görülen mobbing ikiden fazla kişi arasında görülen bir olgudur.

H₅ hipotezini test etmek için tüm sektörlerde mobbinge maruz kalan kişilerin mobbing davranışlarına bireysel mi yoksa grup olarak maruz kalıp kalmadığına ait frekans ve ki-kare analiz sonuçları incelenmiştir. Ayrıca aynı işlem mobbing uygulayıcılarının mobbing davranışlarını bireysel mi yoksa grup olarak mı uyguladıklarını tespit etmeye yönelik olarak da yapılmıştır.

Tablo 19. Mobbing Davranışlarına Kaç Kişinin Maruz Kaldığına Dair Veriler

34-İşyerinizde Bu Davranışlara Kaç Kişi Maruz Kalıyor ya da Kaldı?									
Anketin Uygulandığı Sektör	Sadece Ben		Ben ve 1-2 Arkadaşım		İş Grubundaki Herkes		Ben Hariç Birkaç Arkadaşım		TOPLAM f
	f	%	f	%	f	%	f	%	
TEKSTİL SEKTÖRÜ	17	9,0	44	% 23,3	127	% 37,4	1	% 0,3	189
OTOMOTİV YAN SANAYİ SEKTÖRÜ	8	13,1	18	%29,5	35	% 57,4	0	0	61
MAKİNA İMALATI SEKTÖRÜ	12	35,3	13	% 38,2	9	% 26,5	0	0	34
METAL-ÇELİK SEKTÖRÜ	5	23,8	5	%23,8	11	% 52,4	0	0	21
TOPLAM	42	13,8	80	% 26,2	182	% 59,7	1	% 0,3	305

Tablo 19’da mobbing daha ziyade iş grubundaki herkese ya da iki ve daha fazla kişiye aynı anda uygulanan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sektörel bazda incelendiğinde tekstil sektöründe sadece kendisinin mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 9,0, kendisiyle birlikte bir iki arkadaşının mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 23,3, iş grubunun mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı ise % 37,4, kendisinin mobbinge maruz kalmayıp bir başka kişiye uygulandığını ifade eden sadece bir kişi olmuştur.

Otomotiv yan sanayi sektöründe sadece kendisinin mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 13,3, kendisiyle birlikte bir iki arkadaşının mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 29,5, iş grubunun mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı ise % 57,4’tür.

Makina imalatı sektöründe sadece kendisinin mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 35,3, kendisiyle birlikte bir iki arkadaşının mobbinge maruz kaldığını ifade

edenlerin oranı % 38,2, iş grubunun mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı ise % 26,5'tir.

Metal-çelik sektöründe sadece kendisinin mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 23,8, kendisiyle birlikte bir iki arkadaşının mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 23,8, iş grubunun mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı ise % 52,4'tür.

Tüm sektörler genel olarak incelendiğinde ise bu oranlar şöyledir: Sadece kendisinin mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 13,8, kendisiyle birlikte bir iki arkadaşının mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 26,2, iş grubunun mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı ise % 59,7'dir.

Mobbingin uygulandığı sektör ile mobbing davranışlarına maruz kalan kişi sayısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (pearson chi-square; 27,845, serbestlik derecesi 9, anlamlılık seviyesi (2 taraflı) ,001). Analize göre, elde edilen $p=0.000$ degeri anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden daha küçük olduğu için hipotezimiz H_0 kabul edilebilir.

Hipotezin doğrulanabilmesi için ayrıca mobbing uygulayıcılarının sayısını öğrenmeye yönelik olarak tüm sektörler için veriler ayrı bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu veriler tablo 20'de özetlenmiştir.

Tablo 20. Mobbing Uygulayıcılarının Sayısına Yönelik Veriler

S35-Bu Davranışları Size Karşı Kaç Kişi Uyguladı?				
Anketin Uygulandığı Sektör	BİR KİŞİ	İKİ	İKİDEN FAZLA	TOPLAM
TEKSTİL SEKTÖRÜ	26 % 14,1	25 % 13,6	133 % 72,3	184
OTOMOTİV YAN SANAYİ SEKTÖRÜ	24 % 40,7	8 % 13,6	27 % 45,8	59
MAKİNA İMALATI SEKTÖRÜ	17 % 50	5 % 14,7	12 % 35,3	34
METAL-ÇELİK SEKTÖRÜ	7 % 33,3	5 % 23,8	9 % 42,9	21
TOPLAM	74 % 24,8	43 % 14,4	181 % 60,7	298

Tablo 20’de görüldüğü gibi mobbingin daha ziyade makina imalatı sektörü hariç grup mobbingi olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Tekstil sektöründe bir kişi tarafından mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 14,1, iki kişi tarafından mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 13,6, ikiden fazla kişi tarafından mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 72,3’tür.

Otomotiv yan sanayi sektöründe bir kişi tarafından mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 40,7, iki kişi tarafından mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 13,6, ikiden fazla kişi tarafından mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranının % 45,8 olduğu tespit edilmiştir.

Makina imalatı sektöründe bir kişi tarafından mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 50,0, iki kişi tarafından mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 14,7, ikiden fazla kişi tarafından mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranının % 35,3’tür.

Metal-çelik sektöründe ise bir kişi tarafından mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 33,3, iki kişi tarafından mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 23,8, ikiden fazla kişi tarafından mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 42,9’dur.

Tüm sektörler genel olarak incelendiğinde bu oranlar şöyledir: Sadece kendisinin mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 24,8, kendisiyle birlikte bir iki

arkadaşının mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı % 14,4, iş grunun mobbinge maruz kaldığını ifade edenlerin oranı ise % 60,7'dir.

Mobbingin uygulandığı sektör ile mobbing davranışlarını uygulayan kişi sayısı arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (pearson chi-square; 36,085, serbestlik derecesi 6, anlamlılık seviyesi (2 taraflı) ,000). Analize göre, elde edilen $p=0.000$ degeri anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden daha küçük olduğu için hipotezimiz H_5 kabul edilebilir.

Bu hipotezin mantıksal açıklaması şu şekilde olabilir: Mobbing sadece mobbing mağduru ve mobbing uygulayıcısı arasında gerçekleşen bir olgu olmayabilir. İşletme kültürlerinde benimsenen, desteklenen, işletme kültürünün geçmişi ve hali hazırdaki değerleriyle de bağlantılıdır. Bazı işletmelerde yönetimin mobbing sürecini işletmeye yeni katılmış işgörenlerin sosyalleşme sürecinin bir parçası olarak algıladıkları tespit edilmiştir (Fireman, 2003: 159). İşletmedeki üstler ve astlar arasındaki mobbing davranışları o kadar içselleştirilmiştir ki bu davranışlar iş sürecinin bir parçası gibi görülebilmektedir. Bunun kabul gördüğü işletmelerde mobbing davranışlarına karşı bir sessizlik döngüsü hâkimdir. Bu işletmelerdeki işgörenler uygulanan bazı davranışların yanlışlığının farkında olsalar bile içinde buldukları ya da kendilerini ait hissettikleri gruptan dışlanmak istemedikleri ya da elde edebilecekleri bir takım fırsatları kaçırmamak adına sessiz kalma tercihlerini kullanmaktadırlar. Sürü psikolojisi olarak ifade edebileceğimiz çoğunluğa uyma davranışı işletmelerde grup mobbinginin uygulanma nedenlerinden biridir. Uyma davranışının altında yatan en önemli sebeplerden biri mobbing uygulayıcısıyla kurulan bağıdır. Bu bağ duygusal bir bağ olabileceği gibi korkudan da kaynaklanıyor olabilir. İşletmelerde uygulanan mobbingin genellikle amirler tarafından uygulandığı düşünülürse, bunun yanlışlığının farkında olan işgörenlerin bu duruma tepki gösterebilmelerinin zor olduğu açıktır. Özellikle rekabetin yoğun olduğu ve uygun iş bulma güçlüğüne yaşandığı günümüzde bunu yapabilmeyin zor olduğu söylenebilir. Diğer bir neden de tepkisel davranması halinde işgörenlerin benzer davranışları yaşama riskinin farkında olması ve bu nedenle sessiz kalmaları olabilir.

H_6 : İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların aile hayatını olumsuz etkiler.

Mobbingin bireyler üzerinde birçok olumsuz etki bıraktığı bilinmektedir. Bu etkiler fizyolojik veya psikolojik olabileceği gibi bireyin sosyal ilişkilerini de derinden etkileyebilecek niteliktedir. Bu çalışmada kendini mobbing mağduru olarak algılayan bireylerin aile hayatlarının olumsuz etkilenip etkilenmediği de saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla anketin 48. maddesinde işgörenlere kendilerine uygulanan mobbing davranışlarının aile hayatlarını üzerinde olumsuz bir etkisinin olup olmadığı sorulmuştur. 48. maddeye “evet” cevabı verenlerin oranı % 72,9 olarak saptanmıştır. Ayrıca 1-29 maddeler ile 48. madde arasında bir ilişki olup olmadığı analiz edilmiş ve elde edilen ilişkili sonuçlar tablo 21’de özetlenmiştir.

Tablo 21. Mobbing Davranışları ve Aile Hayatı Arasındaki İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P.Açıklama
İlişkili Değişkenler		Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	p
MOBBING DAVRANIŞLARI	8- İşyerinde Size Bağırılması ya da Birinin Öfkesinin Hedefi Olmanız – Aile Hayatı	15,566	12	,049
	10-İşinizden ayrılmanız konusunda diğerlerinden sözlü kışkırtma ya da ikazlar almanız -Aile Hayatı	7,422	2	,024
	16- Size İşinizle İlgili Mantıksız Görevler ya da İmkânsız Hedefler Verilmesi ya da İşin Yetiştirilmesinin Mümkün Olmadığı Teslim Tarihinin Konulması– Aile Hayatı	29,284	8	,000
	19- Hastalık İzni, Tatil Hakkı, Tatil Giderleri Gibi Kanunen Hakkınız Olan Bir Şeyi İstememeniz Konusunda Baskı Yapılması – Aile Hayatı	27,115	8	,001
	24-İşyerinde sizin yapmanız gereken görevlerin başkalarına verilmesi - Aile Hayatı	59,309	8	,000
	25- Sizin Beceri ve Sağlık Durumuza Uygun Olmayan Görevlerin Verilmesi - Aile Hayatı	39,055	6	,034

P<0,05 anlamlılık düzeyinde

Tablo 21 Leymann’ın mobbing davranışları tipolojisine göre değerlendirildiğinde iletişim biçimi ve yaşam ve iş kalitesine saldırı şeklindeki mobbing davranışlarının kişilerin aile hayatlarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

H7: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların kendileriyle ilgili olumsuz olayları ailelerine yansıtma neden olur.

Bu hipotezin doğruluğunu destekleyecek soru anketin 54. maddesinde yer almıştır. Bu maddede de işgörenlerden kendilerine uygulanan mobbing davranışları sonucunda yaşadıkları olumsuzlukları ailelerine yansıtıp yansıtmadıklarına cevap vermeleri istenmiştir. Ankete cevap veren ve kendini mobbing mağduru olarak algılayan işgörenlerin % 51,6'sı bu maddeye "evet" cevabını vermiştir.

Ayrıca mobbing davranışları (1-29 maddeler) ve 54. madde arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı da ki-kare analizyle test edilmiştir. Anlamlı değişkenler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 22. Mobbing Davranışlarının Aileye Yansıtılıp Yansıtılmadığıyla İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P.Açıklama
İlişkili Değişkenler		Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	p
MOBBİNG DAVRANIŞLARI	1-İşyerinizde birinin sizin başarı ya da performansınızı etkileyen bilgileri saklaması ya da yanlış ve eksik bilgi vermesi,- Aile Hayatı	29,379	8	,000
	9-İşyerinde size ait olan yerin işgali, iteklenmek, yolunuzun kesilmesi ya da parmakla göstermek gibi sindirici ve korkutma amaçlı davranışların yapılması - Aile Hayatı	59,483	8	,000
	17-Hakkınızda asılsız suçlamalar yapılması ve söylentiler çıkarılması – Aile Hayatı	21,323	8	,006
	19- Hastalık İzni, Tatil Hakkı, Tatil Giderleri Gibi Kanunen Hakkınız Olan Bir Şeyi İstememeniz Konusunda Baskı Yapılması – Aile Hayatı	25,975	8	,001
	24-İşyerinde sizin yapmanız gereken görevlerin başkalarına verilmesi - Aile Hayatı	16,118	8	,041
	25- Sizin Beceri ve Sağlık Durumuza Uygun Olmayan Görevlerin Verilmesi - Aile Hayatı	15,105	6	,019
	27-Diğer işçilerle konuşmanızın ya da iletişim kurmanızın yasaklanması- Aile Hayatı	14,870	6	,021

P<0,05 anlamlılık düzeyinde

H₆ ve H₇ hipotezlerinin her ikisinin de doğrulanması sonucu işgörenlerin gerek işle ilgili gerekse bireysel mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını ve bu davranışların da onların aile hayatlarını doğrudan veya dolaylı etkilediği tespit edilmiştir.

İşyerlerinde mutsuz olan, gördüğü muameleye anlam veremeyen çeşitli saldırılara maruz kalan, işyerinde bağırılarak ya da tehdit edilerek çalışma ortamında prestij kaybına uğrayan, dalgaya alınan, hakkında asılsız suçlamalarla karşılaşan, sorumlulukları elinden alınan, yeteneklerinin altında görevler verilerek önemsenmeyen, işyerinde yok sayılan mobbing mağdurlarının bu davranışlar nedeniyle çevrelerine ve kendilerine yabancılaşmaları kaçınılmazdır. İş ortamlarında diğerleriyle sağlıklı iletişim kuramayan mağdurların hem kendileriyle hem de diğerleriyle çatışma yaşama olasılığı vardır. İş yerinde kuramadıkları sağlıklı iletişim mağdurların iş ortamına yabancılaşmalarına, yaptıkları işi benimseyememelerine, iş memnuniyetlerinin azalmasına, gösterdikleri ve onlardan beklenen performansı sergileyememelerine neden olacaktır. İş ortamında yaşadıkları bu mutsuzluklarını ve bezginliklerini ailelerine yansıtmaları da kaçınılmaz görülmektedir. Çünkü bireylerin paylaşmaya ihtiyaçları vardır. Bireyler bu ihtiyaçlarını kendilerine en yakın kişilerle paylaşmak isterler. Bu da doğal olarak onların aileleridir. Ancak mobbing mağdurlarının yaşadığı olumsuzlukların uzun sürmesi mağduru olduğu kadar onunla birlikte yaşayan ailesini de derinden etkileyecektir. Çünkü mağdur sağlıklı iletişim kanallarını ya kapatmış ya da yaşadıklarına karşı duyarsızlaşmış olabilir. Bu aileye iki şekilde yansiyabilir mağdur ya işyerindeki stresi ailesine yansıtacak işyerindeki doyumsuzluğun veya öfkesinin hıncını onlardan alacak ya da iş ortamında olduğu gibi ailesiyle iletişimini de tamamen koparacaktır.

Yapılan araştırmalarda (Hocley, 2004b) mobbing mağdurlarının aile ve çocuklarının da mobbingden etkilendiği tespit edilmiştir. Özellikle mağdurların yaşadıkları mobbing davranışları nedeniyle saldırganlıştıkları, yıkıcı davranışlar gösterdikleri saptanmıştır. Özellikle madde kullanımı, sigara ve alkol tüketiminde aşırılıklar gözlenen mağdurlarda ayrıca intihar eğiliminin de görüldüğü tespit edilmiştir. Bu bu davranışlar ise mağdurun aile içindeki görevlerini aksatmasına neden olmaktadır. Eşle çatışmaların yoğunlaşması nedeniyle ailelerin yıkılma tehlikesi ve eşlerde de yoğun çatışma ve geçimsizlik kaynaklı psikolojik ve fizyolojik hastalıklara raslanmaktadır. Ailenin toplum içindeki

imajı de olumsuz etkilenmektedir. Çocukların okul başarılarının düştüğü tespit edilmiştir. Çocukların da uyum sorunları yaşadığı ortaya çıkmıştır. Mağdurun ve ailesinin yaşadığı diğer bir sorun da finansal problemlerdir. Mobbing mağdurunun kendisine uygulanan mobbing davranışları nedeniyle işe devamsızlığının artma eğilimi gösterdiği de araştırmaların diğer bir bulgusudur.

Buradan hareketle bu çalışmadaki diğer alt hipotezler sınanacaktır. Araştırma anketinin 44. maddesinde deneklerden son altı ayda psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmediklerinden dolayı doktora gidip gitmediklerini cevaplamaları istenmiştir.

H8: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların psikolojik sağlığını olumsuz etkiler.

Ankete cevaplayan ve kendini mobbing mağduru olarak algılayanların % 16,36'sı son altı ayda kendilerini psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmediklerinden dolayı doktora gittiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca 1-29 maddeler ile 44. madde ki-kare analizi yapılarak hipotez desteklemiştir. Bu değişkenler arasındaki anlamlı ilişki tablo 23'te özetlenmiştir.

Tablo 23. Mobbing Davranışları ve Doktora Gitme Eğilimi Arasındaki İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P.Açıklama
	İlişkili Değişkenler	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	p
MOBBİNG DAVRANIŞLARI	7-İş yerinde sizin alışkanlıklarınız, özgeçmişiniz, davranışlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili çirkin sözler sarf edilmesi ya da hakarete uğramanız– Doktora Gitme	15,909	6	,014
	13-İşiniz ve işyerinde gösterdiğiniz çabanızla ilgili ısrarla eleştirilmeniz– Doktora Gitme	17,168	8	,028
	17-Hakkınızda asılsız suçlamalar yapılması ve söylentiler çıkarılması – Doktora Gitme	15,627	8	,048

P<0,05 anlamlılık düzeyinde

Kendini mobbing mağduru olarak algılama ve psikolojik olarak iyi hissetmediğinden dolayı doktora gitme eğilimi arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Pearson chi-square; 9,189, df 2, Asymp. Sig. (2-sided) ,010). Analize göre, elde edilen

$p=0.000$ degeri anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden daha küçük olduğu için hipotezimiz H_8 kabul edilebilir.

Tablo 23 Leymann'ın mobbing davranışları tipolojisine göre değerlendirildiğinde işletmelerde bireyin itibarına yönelik saldırıların onların psikolojik ve fiziksel sağlıkları üzerinde olumsuz etkisi olduğu sonucu bu araştırmada ortaya koyulmuştur.

İşyerinde yaşanan mobbingin hem işletme hem de işgörenin psikolojik sağlığı üzerindeki etkilerini ölçmeği amaçlayan bir araştırma Birleşik Krallıkta Keith Hickling (2003) tarafından yapılmıştır. Araştırma sonuçları mobbing ile psikolojik sağlık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, mobbing mağdurlarının depresyon, stres, gerginlik ve kaygı yaşadıklarını ortaya koymuştur (Hickling, 2003).

H_9 : İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların fizyolojik sağlığını olumsuz etkiler.

Araştırma anketinin 51. maddesinde son altı ayda şiddetli baş veya boyun ağrısı hissettikleri için doktora gidip gitmediklerini cevaplamaları istenmiştir. Ankete cevaplayan ve kendini mobbing mağduru olarak algılayanların % 14'ü son altı ayda şiddetli baş veya boyun ağrısı hissettikleri için doktora gittiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca kendini mobbing mağduru olarak algılayanları psikolojik olarak iyi hissetmediğinden dolayı doktora gitme eğilimleri ve şiddetli baş veya boyun ağrısı hissetmeleri arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Pearson chi-square; 31,518, df 2, Asymp. Sig. (2-sided) ,000).

Kısaca son altı ayda şiddetli baş veya boyun ağrısı hissettikleri için doktora gittiklerini ifade edenlerin % 33,3'ü aynı zamanda psikolojik olarak iyi hissetmediğinden dolayı da doktora gittiklerini belirtmişlerdir.

Ayrıca 1-29 maddeler ile 51. madde ki-kare analizi yapılarak hipotez desteklemiştir. Bu değişkenler arasındaki anlamlı ilişki tablo 24'te özetlenmiştir.

Tablo 24. Mobbing Davranışları ile Fizyolojik Sağlık Arasındaki İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P.Açıklama
	İlişkili Değişkenler	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	p
MOBBİNG DAVRANIŞLARI	2-İşyerinizde yaptığınız işle ilgili aşağılanmanız ya da alaya alınmanız-Fizyolojik Rahatsızlık	15,743	4	,003
	3-Yeteneklerinizin altındaki işleri yapmakla görevlendirilmeniz-Fizyolojik Rahatsızlık	11,166	4	,025
	57-İş yerinde sizin alışkanlıklarınız, özgeçmişiniz, davranışlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili çirkin sözler sarf edilmesi ya da hakarete uğramanız-Fizyolojik Rahatsızlık	8,439	3	,038
	19- Hastalık İzni, Tatil Hakkı, Tatil Giderleri Gibi Kanunen Hakkınız Olan Bir Şeyi İstememeniz Konusunda Baskı Yapılması -Fizyolojik Rahatsızlık	10,316	4	,035
	23-İş dokümanlarınızın veya size gelen mektup vb. şeylerin yok edilmesi, araç gereçlerinizin saklanması -Fizyolojik Rahatsızlık	12,469	4	,014
	26-İşyerinde tehlikeli çalışma koşullarında çalışmaya zorlanmanız	14,000	3	,013

P<0,05 anlamlılık düzeyinde

Bireylerin itibarına yönelik saldırı olarak görülebilecek aşağılanma, hakaretler, bireysel eşyalara yönelik saldırılar ayrıca iş ve yaşam kalitesine yönelik saldırılar olarak görülebilecek tehlikeli çalışma koşullarında çalışmak zorunda bırakılma ve yeteneklerinin altındaki işleri yapmakla görevlendirilme gibi mobbing davranışlarının onlar üzerinde strese ve stresle bağlantılı olan kronik baş, boyun ağrılarına neden olduğu bu çalışmada da görülmektedir.

Bu iki hipotezi desteklemek için ankete 52. madde eklenmiştir. Bu maddede işgörenlerden sürekli kullandıkları bir ilaç olup olmadığına cevap vermeleri ve cevabı evet olanlardan ise ilacı ne amaçla kullandıklarını yazmalarını istenmiştir.

Kendini mobbing mağduru olarak algılayan ve sürekli ilaç kullandığını ifade edenlerin oranı % 14 olarak tespit edilmiştir. Sürekli ilaç kullandıklarını belirtenlerin % 36,7'si son altı ayda psikolojik olarak iyi hissetmediğinden dolayı doktora gittiğini de

belirtmiştir. Bu iki değişken arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Pearson chi-square;18,391, df 2, Asymp. Sig. (2-sided) ,000).

Ayrıca sürekli ilaç kullandıklarını belirtenlerin % 43,3'ü son altı ayda şiddetli baş veya boyun ağrısı hissettikleri için de doktora gittiklerini ifade etmişlerdir. Bu iki değişken arasında da istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Pearson chi-square;10,334, df 1, Asymp. Sig. (2-sided) ,001). Ayrıca 1-29 maddeler ile 52. madde ki-kare analizi yapılarak hipotez desteklemiştir. Bu değişkenler arasındaki anlamlı ilişki tablo 25'te özetlenmiştir.

Tablo 25. Mobbing Davranışları ve İlaç Kullanımı Arasındaki İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P.Açıklama
İlişkili Değişkenler		Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	p
MOBBING DAVRANIŞLARI	5-İşyerinde hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması- İlaç kullanımı	13,545	3	,004
	9-İşyerinde size ait olan yerin işgali, iteklenmek, yolunuzun kesilmesi ya da parmakla göstermek gibi sindirici ve korkutma amaçlı davranışların yapılması- İlaç kullanımı	10,195	4	,037
	13-İşiniz ve işyerinde gösterdiğiniz çabanızla ilgili ısrarla eleştirilmeniz- İlaç kullanımı	9,570	4	,048
	17-Hakkınızda asılsız suçlamalar yapılması ve söylentiler çıkarılması- İlaç kullanımı	13,832	4	,008
	20-İş ortamında herhangi bir nedenden dolayı alay konusu olmanız, aşırı alaya alınmanız- İlaç kullanımı	11,690	3	,009

P<0,05 anlamlılık düzeyinde

Tablo 25'te görüldüğü gibi ilaç kullanımı ile itibara yönelik saldırılar (eleştiriri, tehdit, asılsız söylentiler vb.) şeklindeki mobbing davranışları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Kendini mobbing mağduru olarak algılayan ve sürekli olarak ilaç kullandığını ifade edenlere bu ilaçları ne amaçla kullandığı sorulmuştur. Verilen cevaplar tablo 26'da özetlenmiştir.

Tablo 26. Mobbing Mağdurlarının Kullandıkları İlaçlar ve Kullanım Yüzdeleri

İLACIN KULLANILMA MAKSADI	KULLANANLARIN YÜZDESİ
Anti-depresan	23,3
Miğren hapı	16,7
Mide hapı	13,3
Baş ağrısı hapı	10
Boyun, kol, bel ağrısı hapı	10
Ağrı kesici	10
Kalp hapı	10
Cilt Problemi İlacı	6,7

Hipotezleri destekleyecek diğer bir bulgu da mağdurların % 23,3 kullanım oranıyla anti-depresanların kullandıklarını belirtmeleridir. Stres bağlantılı rahatsızlıkların olduğu görülmektedir. Mobbing davranışları iş ortamındaki en önemli stres faktörlerinden biridir.

H₁₀: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların işe devamını olumsuz etkiler.

Hipotezi test edebilmek için 60 işgörenle yapılan mülakatta işgörelere son bir yıl içindeki işe devamsızlık gün sayıları sorulmuştur. Kendini mobbing mağduru olarak algılayanların % 21,1'i işe bir gün ile bir aydan fazla süre ile devamsızlık yaptığını ifade etmişlerdir. On gün ve üzerinde devamsızlık yapanların yüzdesi 6,7'dir.

Mobbing mağduru olduğunu ifade edenler ile mağdur olmadığını düşünenlerin devamsızlık gün sayıları karşılaştırıldığında kendini mağdur olarak algılayanların devamsızlık gün sayılarının daha fazla olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar tablo 27'de özetlenmiştir.

Tablo 27. Mobbing Mağdurların İşe Devamsızlık Gün Sayıları

MOBBİNG MAĞDURU MUSUNUZ?	SON BİR YILDAKİ DEVAMSIZLIK YAPILAN GÜN SAYISI									
	1	2	3	4	5	7	10	10+	30	30+
EVET	13	12	6	3	6	3	6	1	1	1
HAYIR	3	1	1	1	0	1	1	0	0	0

Bu tablodan da görülebildiği gibi işyerinde yaşanan mobbing davranışlarının mağdurların işe devamını olumsuz etkilediği söylenebilir. Böylece “H₁₀: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların işe devamını olumsuz etkiler” hipotezi doğrulanmıştır.

Yapılan bu çalışmanın kapsadığı, 1545 işgörenin çalıştığı bir tekstil işletmesindeki yıllık devamsızlık oranları araştırılmıştır. 2006 yılı Ocak-Aralık dönemi verilerine göre belirtilen işletmedeki toplam devamsızlık gün sayısı 36.242 gün, toplam devamsızlık saati 326.180 ve işletmenin devamsızlık nedeniyle yaptığı ücret kesintisi toplamı 561.232 YTL'dir. Bu devamsızlık miktarları içinde mazeretsiz devamsızlık gün sayısının 1452, mazeretsiz devamsızlık saatleri toplamının 13.068 saat olduğu ve bunun işletmeye 23.406 YTL'lik bir kayba neden olduğu saptanmıştır. Ayrıca raporlu izinli olarak işgörenlerin yaptıkları devamsızlık gün sayısı 4961, raporlu izinli olarak işgörenlerin yaptıkları devamsızlık saati toplamının 44.649 ve toplam 79.921 YTL'lik ücret kesintisi yapıldığı ifade edilmiştir.

Birleşik Krallıkta yapılan araştırmalar mobbingin neden olduğu işe devamsızlığın ülke ekonomisine yıllık ekstra 18 milyon iş günü kaybına olduğunu ortaya koymaktadır (Sheehan, 2004).

Mobbing nedeniyle yapılan işe devamsızlıkla ilgili diğer araştırmalar da mobbing mağdurlarının mağdur olmayanlara göre % 50 daha fazla devamsızlık yapma eğiliminde olduklarını göstermektedir. İşe devamsızlık nedenleri arasında bulunan mobbingin oranı Finlandiya'da hastane çalışanlarıyla yapılan bir çalışmada toplam devamsızlık oranı içinde % 2 olarak tespit edilmiştir. O'Moore (2000)'un yaptığı çalışmada mobbing mağdurlarının işe devamsızlık oranı % 30, Meschkutat ve diğerlerinin yaptığı çalışmada ise % 44 olarak saptanmıştır (akt. Martino ve diğerleri, 2003).

Türkiye'de banka çalışanları üzerine yapılmış çalışmada da mobbing mağdurlarının mağdur olmayanlardan daha fazla işe devamsızlık yaptıkları tespit edilmiştir. Son altı ayda 1-3 gün arasında devamsızlık yapan çalışanların oranı % 71 olarak saptanmıştır. Ayrıca mobbing mağdurlarının % 13'ünün 4-5 gün, mobbing mağdurlarının % 16'sının ise 5 günden daha fazla süre ile devamsızlık yaptıkları saptanmıştır (www.thefreelibrary.com, 2006).

Avrupa Komisyonu'nun yaptığı araştırmalarda ise mobbing nedeniyle işe devamsızlık yapan işgörenlerin oranı % 34 olarak saptanmıştır. Finlandiya'da ise beş bini aşkın sağlık çalışanıyla yapılan bir araştırmada, mobbinge maruz kaldığını ifade eden işgörenlerin etmeyenlere göre % 26 oranında daha fazla hastalık nedeniyle devamsızlık yaptıkları tespit edilmiştir. Mobbing mağduru işgörenlerin mağdur olmayan meslektaşlarına göre bir yılda yedi gün daha fazla işe gelmedikleri tespit edilmiştir. Avustralya'da yapılan bir başka araştırmada, mobbing mağduru kişilerin ortalama elli günü aşkın bir süre devamsızlık yaptığı ve bu rakamın yarısından daha fazlasının hastalık nedeniyle yapılan devamsızlıklara ait olduğu saptanmıştır. (Mayhew ve Chappell, 2001; 17).

İsveç iş çevresi otoriteleri (Arbetsmiljöverket-AV), 1997–2001 yılları arasında işyerlerinde yaklaşık 100.000 hastalık izni kullanıldığını, bunun % 24'ünün mobbing nedeniyle alındığını ve mobbing nedeniyle hastalık izni kullanmanın tüm hastalık izni kullanma nedenleri arasında ikinci sırada yer aldığını tespit etmişlerdir. 2001 yılı verilerine göre ise yaklaşık 26.500 hastalık izni kullanıldığı, bunlardan 250'sinin mobbing bağlantılı olduğu görülmüştür (Kvinnoforum, 2004; 8–11).

H11: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların işlerini değiştirme düşüncesini olumsuz etkiler.

İşgörenlere anketin 45. maddesinde işlerini değiştirmeyi düşünüp düşünmedikleri sorulmuştur. Kendini mobbing mağduru olarak algılayan ve iş değiştirmeyi düşünenlerin oranı % 25,45, işini zaman zaman değiştirmeyi düşünen mobbing mağdurlarının oranı % 1,2 olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın diğer ilginç bir sonucu ise kendini mobbing mağduru olarak algılayanların % 73,3'ünün işini değiştirmeyi düşünmemesidir. Bu bulgu son derece dikkat çekicidir.

Çalışanların işyerinde mobbing davranışlarına maruz kaldıkları halde işlerini değiştirmeyi düşünmemelerinin altında yatan nedenler çok farklı olabilir. Bunlardan en önemlisi yaşamını idame ettirebileceği başka bir iş alternatifinin olmadığı düşüncesinin hâkim olmasıdır. Diğer önemli bir neden ise insanların çoğunun işlerini sosyal statülerinin bir aracı olarak görmeleridir. İnsanların çoğu sadece para kazanmak amacıyla değil, sosyalleşme ve toplumda bir yer edinme amacıyla da çalışma gereksinimi duyarlar. Özellikle kadınların son yıllarda hem aile ekonomisine katkıda

bulunmak hem de toplumda sosyal bir statüye kavuşmak için çalışmayı tercih ettikleri söylenebilir. Ailesi içerisinde güçsüz bir pozisyondayken çalışma hayatıyla birlikte söz sahibi olabileceği kısaca güç elde edeceği bir pozisyonu kaybetmek istemeyen kadın mağdurların işlerini bırakmak istemedikleri görülmektedir.

Birleşik Krallık'ta yapılan araştırmalara (Rayner,1997; UNISON,1997; Savva and Alexandrou,1998) göre mobbingin net bir sonucu da mobbinge maruz kalan bireylerin % 25'inin işten ayrılma oranıdır. Böyle bir rakamın herhangi bir işletmeye maliyeti büyüktür ve mobbingi önleyici tedbirlerin alınması için teşvik edicidir. Mobbinge seyirci kalanlar da mobbingden ikinci derecede etkilenmelerine rağmen artan stres düzeyleri nedeniyle işten ayrıldıklarını ifade etmişlerdir (Rayner, 1999; 31).

Amerika'da yapılan araştırmalarda da kendilerini mobbing mağduru olarak algılayan işgörenlerin % 50'si işi bırakmayı düşündüklerini, % 12'si ise kendilerine uygulanan mobbing nedeniyle işlerini bıraktıklarını ifade etmişlerdir (Gardner ve Johnson, 2001; 28).

İş değiştirmeyi düşünen mobbing mağdurlarını bu düşünceye iten nedenleri bulmak amacıyla anketin 1-29 maddeleri ile 45. maddesi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen bulgular tablo 28'de özetlenmiştir.

Tablo 28. Mobbing Davranışları ile İş Değiştirme Düşüncesi Arasındaki İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P.Açıklama
	İlişkili Değişkenler	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	p
MOBBİNG DAVRANIŞLARI	13-İşiniz ve işyerinde gösterdiğiniz çabamızla ilgili ısrarla eleştirilmeniz- İş değiştirme fikri	19,321	8	,013
	14-İşinizle ilgili görüş, öneri ve fikirlerinizin önemsenmemesi- İş değiştirme fikri	19,719	8	,011
	21-Baş edemeyeceğiniz iş yüküne maruz bırakılmanız- İş değiştirme fikri	13,672	6	,034
	25-Sizin beceri ve sağlık durumunuza uygun olmayan görevlerin verilmesi- İş değiştirme fikri	23,279	6	,001

P<0,05 anlamlılık düzeyinde

Tablodan da görüldüğü gibi bu çalışmada kendini mobbing mağduru olarak algılayan işgörenleri iş değiştirme düşüncesine iten faktörlerin daha çok iş-yaşam kalitesine ve itibara saldırı şeklindeki mobbing davranışları olduğu görülmektedir.

H₁₂: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların iş verimliliğini olumsuz etkiler.

Bu hipotezi sınamak amacıyla anket çalışmasına 50. madde eklenmiştir. Bu maddede işgörelere işyerinde karşılaştıkları mobbing davranışlarının verimliliklerini olumsuz etkileyip etkilemediği sorulmuştur. Kendini mobbing mağduru olarak algılayan işgörelerin % 84,6'sı bu soruya evet cevabını vermiştir. Mobbing mağduru olma ve verimlilik ilişkisini test etmek amacıyla 30. madde ile 50. madde arasındaki ilişki ki-kare analizi ile test edilmiş ve iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Pearson chi-square; 8,282, df 1, Asymp. Sig. (2-sided) ,004). Ayrıca işgörelerin verimliliğini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla anketin 1-29 maddeleri ile 50. maddesi ki-kare analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen ilişkili değişkenler tablo 29'da özetlenmiştir.

Tablo 29. Mobbing Davranışları ve Verimlilik Arasındaki İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P.Açıklama
		Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	p
İlişkili Değişkenler				
MOBBİNG DAVRANIŞLARI	1-İşyerinizde birinin sizin başarı ya da performansınızı etkileyen bilgileri saklaması ya da yanlış ve eksik bilgi vermesi- verimliliğin olumsuz etkilenmesi	11,013	4	,026
	2-İşyerinizde yaptığınız işle ilgili aşağılanmanız ya da alaya alınmanız- verimliliğin olumsuz etkilenmesi	9,748	4	,045
	3-Yeteneklerinizin altındaki işleri yapmakla görevlendirilmeniz- verimliliğin olumsuz etkilenmesi	14,215	4	,007
	4-İşinizle ilgili önemli sorumluluklarınızın kaldırılması ya da daha önemsiz veya hoşunuza gitmeyecek görevlerin size verilmesi- verimliliğin olumsuz etkilenmesi	10,688	4	,030
	16-Size işinizle ilgili mantıksız görevler ya da imkânsız hedefler verilmesi ya da işin yetiştirilmesinin mümkün olmadığı teslim tarihinin konulması- verimliliğin olumsuz etkilenmesi	12,132	4	,016

P<0,05 anlamlılık düzeyinde

Tablo 29'un devamı.

19- Kanuni hakkınız olan hastalık izni, tatil hakkı, tatil giderlerini istememeniz konusunda baskı yapılması-verimliliğin olumsuz etkilenmesi	9,982	4	,041
21-Baş edemeyeceğiniz iş yüküne maruz bırakılmanız-verimliliğin olumsuz etkilenmesi	10,918	3	,012
25-Sizin beceri ve sağlık durumunuza uygun olmayan görevlerin verilmesi-verimliliğin olumsuz etkilenmesi	11,921	3	,008

Bazı mobbing davranışlarının çalışanların işyerindeki verimini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların verimini olumsuz etkileyen mobbing davranışlarının daha çok işle ilgili olduğu görülmektedir. Bireysel mobbing davranışlarının de işgörenlerin moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etki yaptığı (özellikle ciddiye alınmama, önemsenmeme, alay edilme) söylenebilir.

Mobbingin verimliliği olumsuz etkilediği Amerika'da yapılan araştırmalarda da ortaya konmuştur. Kendilerini mobbing mağduru olarak algılayan işgörenlerin % 53'ü kendisine yapılan mobbing davranışlarını düşünerek ve bu konuda endişe duyarak işyerinde zaman kaybettiklerini, % 22'si işlerinde gösterdikleri çabada azalma yaşadıklarını, % 10'u çalışma saatlerinden kesinti yaparak çalıştıkları süreyi kısalttıklarını ifade etmişlerdir (Gardner ve Johnson, 2001; 28).

2083 katılımcıyla gerçekleştirilen başka bir araştırmada ise katılımcıların % 27'si mobbing nedeniyle iş verimliliklerinde düşüş yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Hoel ve Cooper (2000)'ın yaptıkları araştırmada da mobbinge maruz kaldıklarını ifade eden işgörenlerin etmeyenlere göre verimlilik düzeylerinin % 7 azaldığı ileri sürülmüştür (akt. Mayhew ve Chappell, 2001; 17).

Yapılan mobbing çalışmaları sonucunda; mutluluk düzeyi ve iş hacminin azalması, yüksek devamsızlık oranı ve düşük verimlilik ile mobbing davranışları arasında pozitif bir korelasyon olduğu bulunmuştur (Nield, 1996; 240-248).

H13: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların performanslarını olumsuz etkiler.

Bu hipotezi sınamak amacıyla anket çalışmasına 55. madde olarak işgörelere işyerinde karşılaştıkları mobbing davranışları nedeniyle kendilerinden beklenen performansı

gösterip gösteremedikleri sorulmuştur. Kendini mobbing mağduru olarak algılayan işgörenlerin % 91,6'sı bu soruya evet cevabını vermiştir. Mağdurların % 2,8'i ise zaman zaman kendilerinden beklenen performansı sergileyemedikleri cevabını vermiştir. Mobbing mağduru olma ve performans ilişkisini test etmek amacıyla 30. madde (mobbing mağduru musunuz?) ile 55. madde arasındaki ilişki ki-kare analizi ile test edilmiş ve iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Pearson chi-square; 8,829, df 2, Asymp. Sig. (2-sided) ,012).

Ayrıca işgörenlerin kendilerinden beklenen performansı sergilemelerine engel olan faktörleri belirlemek amacıyla anketin 1-29. maddeleri ile 55. maddesi ki-kare analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgular tablo 30'da özetlenmiştir.

Tablo 30. Mobbing Davranışları ile Performans Arasındaki İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P.Açıklama
	İlişkili Değişkenler	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	p
MOBBİNG DAVRANIŞLARI	5-İşyerinde hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması- performansın olumsuz etkilenmesi	11,013	4	,026
	6-İş ortamınızda önemsenmemeniz, dışlanmanız ya da sizinle konuşulmaması kısaca grup dışına itilmeniz	9,748	4	,045
	9-İşyerinde size ait olan yerin işgali, iteklenmek, yolunuzun kesilmesi ya da parmakla göstermek gibi sindirici ve korkutma amaçlı davranışların yapılması	14,215	4	,007
	19- Kanuni hakkınız olan hastalık izni, tatil hakkı, tatil giderlerini istememeniz konusunda baskı yapılması- performansın olumsuz etkilenmesi	10,688	4	,030
	26-İşyerinde tehlikeli çalışma koşullarında çalışmaya zorlanmanız- performansın olumsuz etkilenmesi	12,132	4	,016

P<0,05 anlamlılık düzeyinde

Tablo 30'da performansı etkileyen mobbing davranışları yer almaktadır. Bu davranışların genel olarak kişisel saldırı, engellenme ve zorlanmayla ilgili olduğu görülmektedir. Kişisel saldırı, engellenme ve zorlanma duygularının kişiler üzerinde olumsuz psikolojik sorunlara yol açtığı bilinmektedir. Ayrıca bu tür saldırı, engellenme ve zorlanma yaşayan işgörenlerde aşırı derecede stres, kaygı, endişe görülebilmekte hatta stres boyutunu biraz daha aşan durumlarda kişilerde stres sonrası travma bozukluklarına

rastlanmaktadır. Mobbing stres ilişkisini araştıran çalışmalarda iş ortamında mobbing davranışları nedeniyle stres yaşanan bireylerde çeşitli psikolojik problemlerle karşılaşıldığı tespit edilmiştir.

Mobbing, işgörendenlerin performansı üzerinde oldukça olumsuz etki yaratmaktadır. Bu da işgörendenlerin işletme içinde tam olarak işe konsantre olamamalarına, iş kazalarına, verimlilik ve işe devamsızlık gibi işletmeye büyük maaliyetler getirecek sonuçlar doğurmaktadır (Sheehan, 2004).

Yapılan araştırmalar mobbingin işgörendenlerin hem işlerinden hem de çalıştıkları işletmelerden uzaklaşmalarına yol açtığını göstermektedir. Işgörendenlerin işletme içindeki ilişkilerinin kalitesi düştüğü gibi iş kaliteleri de olumsuz etkilenmektedir. Mobbing kişiler arası iletişimin kalitesini düşürdüğünden, iş ortamında çatışmaların artmasına neden olacaktır. Bu çatışmalar ise işgörendenlerin üzerindeki iş yükünün artmasına yol açacaktır. Gerek iş yükü gerekse çatışmalar işgörendenlerin engellenme duygusu yaşamasına ve dolayısıyla da anti-sosyal davranışlar ortaya koymasına zemin hazırlayabilecektir. Zihni sürekli başka Şeylerle meşgul olan işgörendenlerin işiyle ilgili hata yapma olasılığı artacak, bitirmek zorunda olduğu işini zamanında yetiştirmeyecek kısaca kendinden beklenen performansı gösteremeyecektir. Böylesine sık hatalar yapmaya başlayan, performansı ve iş kalitesinde düşüş yaşayan işgörendenlerin içinde bulunduğu işletmede uzun süre çalışabilmesi mümkün değildir.

Harald Ege'nin İtalya'da yaptığı bir araştırmada, bir işletmede arkadaşları tarafından birkaç nedenden dolayı sistematik olarak altı ay boyunca mobbing davranışlarına maruz kalan iki işgörenden, birinin performansında % 40 oranında, diğerleriyle birlikte % 60 düşüş yaşandığı bulunmuştur. Bir yıllık zaman diliminde aynı mobbing mağdurlarından biri 8, diğer de 10 haftalık hastalık izni kullanarak işe devamsızlık da yapmışlardır. Tüm bu faktörler dikkate alındığında, işgörendenlerin çalıştıkları işletmenin, sadece tek bir mobbing vakasında % 29,2'lik bir verimlilik kaybına, ikinci kişininkiyle beraber verimlilikte % 41,5'e ulaşan kayba katlanmak zorunda kaldığı tespit edilmiştir. Hastalık izinleri nedeniyle yaşanan kayıpların telafisi ve mobbing uygulayıcılarının üretim zamanında boşa geçirdikleri zaman (bu yaklaşık % 5 olarak hesaplanmıştır) düşünüldüğünde tüm bunların işletmeye maliyetinin % 190,7 olduğu düşünülmektedir (Ege, 2000; 8, www.cesil.com, 2005).

H14: İşletmedeki mobbing davranışları, çalışanların kendilerini çaresiz hissetmelerine neden olur.

Bu hipotezi sınamak amacıyla anket çalışmasına 46. madde olarak işgörenlere işyerinde karşılaştıkları mobbing davranışları nedeniyle kendilerini çaresiz hissedip hissetmedikleri sorulmuştur. Kendini mobbing mağduru olarak algılayan işgörenlerin % 66,0'sı bu soruya evet, mağdurların % 2,3'ü ise zaman zaman kendilerini çaresiz hissettiklerini belirtmişlerdir. Mobbing mağduru olma ve kendini çaresiz hissetme arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla 30. madde (mobbing mağduru musunuz?) ile 46. madde arasındaki ilişki ki-kare analizi ile test edilmiş ve iki değişken arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Pearson chi-square;43,343, df 2, Asymp. Sig. (2-sided) ,000).

Ayrıca işgörenlerin kendilerini çaresiz hissetmelerine neden olan faktörleri belirlemek amacıyla anketin 1-29 maddeleri ile 46. maddesi ki-kare analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgular tablo 31'de özetlenmiştir.

Tablo 31. Mobbing Davranışları ile Çaresiz Hissetme Arasındaki İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P.Açıklama
İlişkili Değişkenler		Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	p
MOBBING DAVRANIŞLARI	2-İşyerinizde yaptığımız işle ilgili aşağılanmanız ya da alaya alınmanız-Çaresiz Hissetme	23,742	8	,003
	4-İşinizle ilgili önemli sorumluluklarınızın kaldırılması ya da daha önemsiz veya hoşunuza gitmeyecek görevlerin size verilmesi-Çaresiz Hissetme	20,282	8	,009
	8-İşyerinde size bağırılması ya da birinin öfkesinin hedefi olmanız-Çaresiz Hissetme	26,151	8	,001
	11-İşinizle ilgili hata ya da yanlışlarınızın sürekli hatırlatılması-Çaresiz Hissetme	20,295	8	,009
	12-Sizden gelen dostça yaklaşımlara düşmanca tepkiler almanız,işyerinde yokmuşsunuz gibi davranılması-Çaresiz Hissetme	14,657	6	,023
	13-İşiniz ve işyerinde gösterdiğiniz çabanızla ilgili ısrarla eleştirilmeniz-Çaresiz Hissetme	21,997	8	,005

Tablo 31'in devamı

14-İşinizle ilgili görüş, öneri ve fikirlerinizin önemsenmemesi-Çaresiz Hissetme	15,669	8	,047
15-Siz sürdürmediğiniz halde insanların siz ve işinizle ilgili esprislere devam etmesi-Çaresiz Hissetme	32,026	8	,000
16-Size işinizle ilgili mantıksız görevler ya da imkânsız hedefler verilmesi ya da işin yetiştirilmesinin mümkün olmadığı teslim tarihinin konulması	28,795	8	,000
18-Yaptığımız işin aşırı şekilde izlenmesi, hatanızı bulmaya çalışılması- Çaresiz Hissetme	25,485	8	,001
19- Kanuni hakkınız olan hastalık izni, tatil hakkı, tatil giderlerini istememeniz konusunda baskı yapılması	26,324	8	,001
21-Baş edemeyeceğiniz iş yüküne maruz bırakılmanız	27,048	6	,000
25-Sizin beceri ve sağlık durumunuza uygun olmayan görevlerin verilmesi-Çaresiz Hissetme	23,023	6	,001
S27-Diğer işçilerle konuşmanızın ya da iletişim kurmanızın yasaklanması-Çaresiz Hissetme	23,003	6	,001

P<0,05 anlamlılık düzeyinde

Mobbing ile ilgili Pranjić ve diğeri tarafından Bosna-Hersek'te sağlık çalışanlarına yönelik yapılan araştırmada mobbingin bireyler üzerinde bir çok olumsuz sonuçlar doğurduğu ortaya konulmuştur. Araştırmaya katılan ve kendilerini mağdur olarak niteleyen doktorların % 61'i işyerinde motivasyon kaybı yaşadıklarını, % 51'i güven kaybı yaşadıklarını, % 31'i depresyon belirtisi olan uykusuzluk çektiklerini, % 23'ü kaygı ve endişe yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Öfke duygusunu yaşadığını ifade edenlerin oranı ise % 39, moral çökkünlüğü yaşadığını ifade edenlerin oranı % 19 ve yorgunluk, bitkinlik yaşadığını ifade edenlerin oranı ise % 49 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca aynı çalışmada baş ağrısı yaşayanların oranı % 37, mide bulantısı yaşayanların oranı % 26,0, özgüvenini yitirdiğini belirtenlerin oranı % 5, depresyon geçirdiğini ifade edenlerin oranı ise % 19 olarak tespit edilmiştir (www.cmj.hr, 2006).

3.6.4.1. Mobbing ile Demografik Değişkenlerin İlişisine Yönelik Bulgular

Bu bölümde mobbing davranışları ile mobbing mağdurunun demografik özellikleri arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmaya yönelik hipotezler ve mobbing davranışları ile mobbing uygulayıcılarının demografik özellikleri

arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmaya yönelik hipotezler sınanacaktır.

3.6.4.1.1. Mobbing Davranışları ile Mobbing Mağdurunun Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu bölümde mobbing mağdurunun yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, kıdemi, işyerindeki pozisyonu, ailesinde başka bir çalışanın olup olmaması ile mobbing davranışları arasında bir ilişki olup olmadığına yönelik hipotezler sınanacaktır.

Ho: İşyerinde yaşanan mobbing yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H15: İşyerinde yaşanan mobbing yaşa göre farklılık göstermektedir.

Ankette yer alan demografik değişkenler ile mobbinge maruz kalma arasındaki ilişki incelendiğinde, yaş ile mobbing mağduru olma arasındaki ilişki ki-kare testi ile analiz edilmiş ve iki değişken arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Pearson chi-square; 72,863, df 4, Asymp. Sig. (2-sided) ,000). Elde edilen bu değer anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden küçük olduğu için H1 hipotezi kabul edilmiştir. Ankette verilen sonuçlar değerlendirildiğinde mobbing mağduru olma ile yaş arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Anketlere verilen sonuçlar değerlendirildiğinde mobbinge tekstil sektöründe daha çok 25 yaş altındakilerin, diğer sektörlerde ise 25-35 yaş arası çalışanların maruz kaldığı görülmektedir. Tüm sektör incelendiğinde ise yine 25 yaşın altındakilerin daha fazla mobbing mağduru oldukları görülmektedir.

Ayrıca mobbing davranışları ve yaş ilişkisine yönelik ilişkili değişkenler tablo 32'de özetlenmiştir.

Tablo 32. Yaş ile Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P.Açıklama
	İlişkili Değişkenler	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	p
MOBBING DAVRANIŞLARI	3-Yeteneklerinizin Altındaki İşleri Yapmakla Görevlendirilmeniz -Yaş	38,846	16	,001
	8-İşyerinde Size Bağırılması ya da Birinin Öfkesinin Hedefi Olmanız-Yaş	49,794	16	,000
	14-İşinizle İlgili Görüş, Öneri ve Fikirlerinizin Önemsizmemesi-Yaş	38,899	16	,001
	23-İş Dökümanlarınızın veya Size Gelen Mektup vb. Şeylerin Yok Edilmesi ya da Araç Gereçlerinizin Saklanması veya Çalınması-Yaş	35,964	16	,003
	27-Diğer İşçilerle Konuşmanızın ya da İletişim Kurmanızın Yasaklanması-Yaş	57,321	16	,000
	29-İşyerindeki İnsanların İnançlarınıza ve Politik Görüşlerinize Saldırması-Yaş	27,071	16	,041

P<0,05 anlamlılık düzeyinde

Yapılan araştırmalarda 35 yaşın altındaki ve 56 yaşın üzerindeki işgörenler yeteneklerinin altındaki işleri yapmakla görevlendirildiklerini ifade etmişlerdir. Gençler, işi yeni öğreniyor olmaları nedeniyle kendilerine yönelik ikaz ve uyarıları mobbing olarak algılıyor olabilirler. Bu nedenle işi öğrenme aşamasındaki genç, kendisine eğitici amaçla yapılan uyarı, ikaz ya da işi yaptığı sırada amirlerinin kendisini izliyor olmasını bir baskı şekli olarak algılayabilir. Bir başka neden ise işe yeni giren genç işgörelere işi tam öğrenebilmesi için farklı bölümlerde farklı görevler verilmesidir. Bu da işe yeni girmiş genç işgörelerin yaptıkları işi tam benimseyememesine neden olabileceği gibi, işgörelere bu durumu kendilerine yönelik bir dışlama davranışı olarak da algılıyor olabilir. Ayrıca gençlerin daha tepkisel oluşu, etrafında olup bitene ve kendine yönelik bir takım davranışlara karşı daha duyarlı olmaları onları mobbing davranışlarına karşı da daha duyarlı kılabilir.

H₁₆: İşyerinde yaşanan mobbing cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Ankette yer alan demografik değişkenler ile mobbinge maruz kalma arasındaki ilişki incelendiğinde, cinsiyet ile mobbing mağduru olma arasında verilen yanıtlar ki-kare

analizine tabi tutulduğunda iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Pearson chi-square; 97,966, df 1, Asymp. Sig. (2-sided) ,000). Elde edilen bu değer anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden küçük olduğu için H_{16} hipotezi kabul edilmiştir.

Ankette verilen sonuçlar değerlendirildiğinde tekstil sektöründe daha çok kadınların mobbing mağduru oldukları, diğer sektörlerin erkek egemen sektörler olması ve bu sektörlerde çalışan bayanların azlığı nedeniyle mağdurlar genellikle erkek olduğu tespit edilmiştir.

Cinsiyet ile ilgili mobbing davranışları listesi tablo 33'te özetlenmiştir.

Tablo 33. Cinsiyet İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P.Açıklama
	İlişkili Değişkenler	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	p
MOBBİNG DAVRANIŞLARI	3-Yeteneklerinizin Altındaki İşleri Yapmakla Görevlendirilmeniz - Cinsiyet	34,881	4	,000
	5-İşyerinde Hakkınızda Dedikodu ve Söylentilerin Yayılması - Cinsiyet	14,049	4	,007
	8-İşyerinde Size Bağırılması ya da Birinin Öfkesinin Hedefi Olmanız - Cinsiyet	63,297	4	,000
	14-İşinizle İlgili Görüş, Öneri ve Fikirlerinizin Önemsizmemesi - Cinsiyet	15,267	4	,004
	18-Yaptığınız İşin Aşırı Şekilde İzlenmesi, Hatanızı Bulmaya Çalışılması- Cinsiyet	9,556	4	,049
	19-Hastalık İzni, Tatil Hakkı, Tatil Giderleri Gibi Kanunen Hakkınız Olan Bir Şeyi İstememeniz Konusunda Baskı Yapılması- Cinsiyet	14,561	4	,006
	23-İş Dokümanlarınızın veya Size Gelen Mektup vb. Şeylerin Yok Edilmesi ya da Araç Gereçlerinizin Saklanması veya Çalınması- Cinsiyet	15,798	4	,003
	26-İşyerinde Tehlikeli Çalışma Koşullarında Çalışmaya Zorlanmanız - Cinsiyet	18,679	4	,001
	27-Diğer İşçilerle Konuşmanızın ya da İletişim Kurmanızın Yasaklanması - Cinsiyet	45,603	4	,000
	28-Size Gelen Telefonların Dinlenmesi, Mektuplarınızın Okunması ya da Özel Hayatınızla İlgili Patavatsız Sorulara Maruz Kalmanız - Cinsiyet	19,038	4	,001
29-İşyerindeki İnsanların İnançlarınıza ve Politik Görüşlerinize Saldırması - Cinsiyet	17,671	4	,001	

P<0,05 anlamlılık düzeyinde

Kadın yoğunluklu iş ortamlarında dedikodu, söylenti, arkadan konuşma, iftira, arkadan dolap çevirme, kıskançlık gibi davranışların daha fazla görüldüğü söylenebilir. Kadınların kendilerini gerek fiziksel gerekse sahip oldukları yetenek ve diğer değerler nedeniyle başkalarıyla kıyaslaması ortaya çıkabilecek haset, yetersizlik duygularını

yoğunlaştırmaktadır. Bu nedenle kadınlar kendileri dışında gelişen her türlü olaya ya da değişime karşı daha da hassaslaşmaktadır. Bu nedenle kendilerine herhangi bir nedenden dolayı rakip olarak algıladıkları hemcinslerine karşı acımasız bir düşmanlık sergileyebilirler ya da saman altından su yürüterek rakip olarak gördükleri hemcinslerini çalışma ortamından uzaklaştıracak yöntemler geliştirebilirler. Bu yöntemler pasif agrasif davranışlar şeklinde kendini gösterebilir. Yapılan araştırmalar kadınların daha ziyade daha sinsice, farkedilmesi zor mobbing davranışlarına yöneldiklerini göstermektedir.

H17: İşyerinde yaşanan mobbing medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Ankette yer alan demografik değişkenler ile mobbinge maruz kalma arasındaki ilişki incelendiğinde, medeni durum ile mobbing mağduru olma arasında verilen yanıtlar ki-kare analizine tabi tutulduğunda iki değişken arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Pearson chi-square; 46,625, df 2, Asymp. Sig. (2-sided) ,000). Elde edilen bu değer anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden küçük olduğu için H1 hipotezi kabul edilmiştir. Ankette verilen sonuçlar değerlendirildiğinde tekstil sektöründe daha çok bekâr ve 25 yaş altı bayanların çalışıyor olması, onların mobbing mağduru olma olasılıklarını artırmaktadır. Diğer sektörlerde ise çoğunlukla 25-35 yaş arası erkek işgörenlerin çalışıyor olması ve bu sektörlerde çalışan erkeklerin evli olması sektörün genel bir karakteristiği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Medeni durum ile ilişkili mobbing davranışları tablo 34'te özetlenmiştir.

Tablo 34. Medeni Durum İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P.Açıklama
	İlişkili Değişkenler	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	p
MOBBING DAVRANIŞLARI	1-İşyerinizde Birinin Sizin Başarı ya da Performansınızı Etkileyen Bilgileri Saklaması ya da Size Yanlış ve Eksik Bilgi Vermesi - Medeni Durum	18,702	8	,017
	3-Yeteneklerinizin Altındaki İşleri Yapmakla Görevlendirilmeniz - Medeni Durum	22,088	8	,005
	5-İşyerinde Hakkınızda Dedikodu ve Söylentilerin Yayılması - Medeni Durum	34,536	8	,000
	7-İş Yerinde Sizin Alışkanlıklarınız, Özgeçmişiniz, Davranışlarınız ya da Özel Yaşamınızla İlgili Çirkin Sözler Sarf Edilmesi ya da Hakarete Uğramanız- Medeni Durum	31,393	8	,000
	8-İşyerinde Size Bağırılması ya da Birinin Öfkesinin Hedefi Olmanız - Medeni Durum	32,440	8	,000
	9-İşyerinde Size Ait Olan Yerin İşgali, İtekleme, Yolunuzun Kesilmesi ya da Parmakla Göstermek Gibi Sindirici ve Korkutma Amaçlı Davranışların Yapılması - Medeni Durum	21,770	8	,005
	10-İşinizden Ayrılmanız Konusunda Diğerlerinden Sözlü Kışkırtma ya da İkazlar Almanız - Medeni Durum	26,324	8	,001
	11-İşinizle İlgili Hata ve Yanlışlarınızın Sürekli Hatırlatılması- Medeni Durum	17,850	8	,022
	12-Sizden Gelen Dostça Yaklaşımlara Düşmanca Tepkilerle Karşılaşmanız ya da Siz O İşyerinde Yokmuşsunuz Gibi Davranılması - Medeni Durum	23,620	8	,003
	14-İşinizle İlgili Görüş, Öneri ve Fikirlerinizin Önemsizmemesi - Medeni Durum	20,703	8	,008
	15-Siz Sürdürmediğiniz Halde İnsanların Siz ve İşinizle İlgili Esprilere Devam Etmesi - Medeni Durum	18,922	8	,015
	18-Yaptığınız İşin Aşırı Şekilde İzlenmesi, Hatanızı Bulmaya Çalışılması - Medeni Durum	19,911	8	,011
	19-Hastalık İzni, Tatil Hakkı, Tatil Giderleri Gibi Kanunen Hakkınız Olan Bir Şeyi İstememeniz Konusunda Baskı Yapılması - Medeni Durum	49,988	8	,000

Tablo 34'ün Devamı

MOBBİNG DAVRANIŞLARI	20-İş Ortamında Herhangi Bir Nedenen Dolayı Alay Konusu Olmanız, Aşırı Alaya Alınmanız - Medeni Durum	26,209	8	,001
	21-Baş Edemeyeceğiniz İş Yüküne Maruz Bırakılmanız - Medeni Durum	20,051	8	,010
	22-Size Şiddet Uygulanmasıyla İlgili Tehditler Almanız, Üzerinize Yürünmesi vb. Fiziksel Tacize Veya Sözlü veya Fiziksel Tacize Maruz Kalmanız- Medeni Durum	29,519	8	,000
	23-İş Dokümanlarınızın veya Size Gelen Mektup vb. Şeylerin Yok Edilmesi ya da Araç Gereçlerinizin Saklanması veya Çalınması - Medeni Durum	39,090	8	,000
	25-Sizin Beceri ve Sağlık Durumunuza Uygun Olmayan Görevlerin Verilmesi - Medeni Durum	36,243	8	,000
	26-İşyerinde Tehlikeli Çalışma Koşullarında Çalışmaya Zorlanmanız - Medeni Durum	15,784	8	,046
	27-Diğer İşçilerle Konuşmanızın ya da İletişim Kurmanızın Yasaklanması - Medeni Durum	80,515	8	,000
	28-Size Gelen Telefonların Dinlenmesi, Mektuplarınızın Okunması ya da Özel Hayatınızla İlgili Patavatsız Sorulara Maruz Kalmanız - Medeni Durum	25,853	8	,001
	29-İşyerindeki İnsanların İnançlarınıza ve Politik Görüşlerinize Saldırması - Medeni Durum	25,124	8	,001

P<0,05 anlamlılık düzeyinde

H₁₈: İşyerinde yaşanan mobbing eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Eğitim durumu ile mobbing mağduru olma arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Pearson chi-square; 12,113, df 5, Asymp. Sig. (2-sided) ,033). Elde edilen bu değer anlamlılık sınırı olan p=0.05 değerinden küçük olduğu için H₁₈ hipotezi kabul edilmiştir.

Eğitim düzeyi ile mobbing davranışlarında bulunma arasında pozitif bir korelasyon vardır. Eğitim düzeyi arttıkça bireyler daha karmaşık ve etkili çatışma yöntemlerini öğrenmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi mobbingin temelinde bulunan güç farklılığı anlamı da taşıdığı varsayımıyla mobbingin eğitim düzeyi ve statüsü daha yüksek işgörelere destek anlamına da gelebilir.

Eğitim durumu ve mobbing davranışları arasındaki anlamlı ilişkiler tablo 35'te özetlenmiştir.

Tablo 35. Eğitim Durumu İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P.Açıklama
	İlişkili Değişkenler	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	p
MOBBING DAVRANIŞLARI	S1-İşyerinizde Birinin Sizin Başarı ya da Performansınızı Etkileyen Bilgileri Saklaması ya da Size Yanlış ve Eksik Bilgi Vermesi - Eğitim Durumu	58,963	20	,000
	S2-İşyerinizde Yaptığınız İşle İlgili Aşağılanmanız ya da Alaya Alınmanız - Eğitim Durumu	60,276	20	,000
	S3-Yeteneklerinizin Altındaki İşleri Yapmakla Görevlendirilmeniz - Eğitim Durumu	36,829	20	,012
	S16-Size İşinizle İlgili Mantıksız Görevler ya da İmkânsız Hedefler Verilmesi ya da İşin Yetiştirilmesinin Mümkün Olmadığı Teslim Tarihinin Konulması - Eğitim Durumu	52,892	20	,000
	S25-Sizin Beceri ve Sağlık Durumunuza Uygun Olmayan Görevlerin Verilmesi - Eğitim Durumu	32,677	20	,037
	S27-Diğer İşçilerle Konuşmanızın ya da İletişim Kurmanızın Yasaklanması - Eğitim Durumu	42,408	20	,002

P<0,05 anlamlılık düzeyinde

H₁₉: İşyerinde yaşanan mobbing kıdeme göre farklılık göstermektedir.

Kıdem ile mobbing mağduru olma arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Pearson chi-square; 37,630, df 4, Asymp. Sig. (2-sided) ,000). Elde edilen bu değer anlamlılık sınırı olan p=0.05 değerinden küçük olduğu için H₁₉ hipotezi kabul edilmiştir.

Tüm sektörlerde 1-5 yıl arasında kıdemi olan ve işçi statüsünde çalışan işgörenlerin en çok mobbing mağduru oldukları saptanmıştır.

Kıdem ve mobbing davranışları ki-kare analizine tabi tutulmuştur. Değişkenler arasında bulunan anlamlı sonuçlar tablo 36'da özetlenmiştir.

Tablo 36. Kıdem İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P.Açıklama
	İlişkili Değişkenler	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	p
MOBBİNG DAVRANIŞLARI	S1-İşyerinizde Birinin Sizin Başarı ya da Performansınızı Etkileyen Bilgileri Saklaması ya da Size Yanlış ve Eksik Bilgi Vermesi - Kıdem	27,029	16	,041
	S3-Yeteneklerinizin Altındaki İşleri Yapmakla Görevlendirilmeniz - Kıdem	30,204	16	,017
	S4-İşinizle İlgili Önemli Sorumluluklarınızın Kaldırılması ya da Daha Önemsiz veya Hoşunuza Gitmeyecek Görevlerin Size Verilmesi - Kıdem	27,616	16	,035
	S8-İşyerinde Size Bağırılması ya da Birinin Öfkesinin Hedefi Olmanız - Kıdem	30,439	16	,016
	S14-İşinizle İlgili Görüş, Öneri ve Fikirlerinizin Önemsizmemesi - Kıdem	44,712	16	,000
	S16-Size İşinizle İlgili Mantıksız Görevler ya da İmkânsız Hedefler Verilmesi ya da İşin Yetiştirilmesinin Mümkün Olmadığı Teslim Tarihinin Konulması - Kıdem	48,196	16	,000
	S26-İşyerinde Tehlikeli Çalışma Koşullarında Çalışmaya Zorlanmanız - Kıdem	39,021	16	,001
	S27-Diğer İşçilerle Konuşmanızın ya da İletişim Kurmanızın Yasaklanması - Kıdem	51,379	16	,000
	S29-İşyerindeki İnsanların İnançlarınıza ve Politik Görüşlerinize Saldırması - Kıdem	26,271	16	,050

P<0,05 anlamlılık düzeyinde

Belli bir tecrübe sonrası yükselme şansının olması özellikle yetenekli ve çalışkan işgörenlerin amirleri tarafından engellenmesine neden olabilir.

H₂₀: İşyerinde yaşanan mobbing çalışanın pozisyonuna göre farklılık göstermemektedir.

İşletmedeki pozisyon ile mobbing mağduru olma arasında istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Pearson chi-square; 17,481, df 12, Asymp. Sig. (2-sided) ,132). Elde edilen bu değer anlamlılık sınırı olan p=0.05 değerinden büyük olduğu için H₂₀ hipotezi reddedilmiştir.

Mobbing davranışları daha çok alt kademede işçi statüsünde çalışanlara uygulanmakla birlikte, işletmedeki tüm çalışanlar mobbinge maruz kalma riski taşımaktadır. Tekstil ve otomotiv yan sanayi sektörlerinde işçi statüsünde çalışanlardan sonra en çok orta kademe yöneticilerin mobbing mağduru oldukları saptanmıştır.

H₂₁: İşyerinde yaşanan mobbing çalışanın ailesindeki başka çalışan olup olmadığına göre farklılık göstermektedir.

Mobbing mağduru olma ile ailede bir başka çalışanın varlığı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Pearson chi-square; 17,996, df 1, Asymp. Sig. (2-sided) ,000). Elde edilen bu değer anlamlılık sınırı olan p=0.05 değerinden küçük olduğu için H₂₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tekstil sektöründe kendini mobbing mağduru olarak algılayan işgörenlerin % 54,3'ü ailesinde kendisi dışında bir çalışan olduğunu, otomotiv sektöründe kendini mobbing mağduru olarak algılayan işgörenlerin % 48,8'i ailelerinde kendisi dışında bir çalışan olduğunu, makina yan sanayi sektöründe kendini mobbing mağduru olarak algılayan işgörenlerin % 27,2'si ailelerinde kendisi dışında bir çalışan olduğunu, metal-çelik sektöründe kendini mobbing mağduru olarak algılayan işgörenlerin % 18,72'si ailelerinde kendisi dışında bir çalışan olduğunu ifade etmişlerdir.

Tekstil sektöründe işgörenlerin çoğunun 25 yaş altı ve bekâr bayanlar olduğu dikkate alınır % 54,3'lük en yüksek oranın bu işgörenlerin henüz ailelerinden kopmadıkları için anne ve babalarını ailenin diğer çalışan üyeleri olarak gösterdikleri görülmektedir. Evli olan ve bu sektörde çalışan 65 işgörenin 53'ü ailelerinde kendisi dışında bir çalışan olmadığını ifade etmişlerdir. Otomotiv sektöründe evli olduğunu belirten 121 işgörenin 88'i ailelerinde kendisi dışında bir çalışan olmadığını ifade etmişlerdir. Makine imalatı sektöründe evli olduğunu belirten 66 işgörenin 47'si ailelerinde kendisi dışında bir çalışan olmadığını ifade etmişlerdir. Tekstil sektörü dışında diğer sektörlerde evli ya da bekâr tüm çalışanların çoğunluğunun ailelerinde kendisi dışında bir çalışan olmadığı saptanmıştır. Buradan hareketle tüm sektörlerdeki işgörenlerin işlerine mecbur oldukları, kendi veya ailelerinin yaşamlarını ikame ettirmek zorunda oldukları için mobbing davranışlarına boyun eğmek durumunda kaldıkları sonucu çıkarılabilir.

Ayrıca mobbing davranışları ile ailede çalışanın varlığı arasındaki ilişki ki-kare analizi ile test edilmiş ve ilişkili değişkenler tablo 37’de özetlenmiştir.

Tablo 37. Ailede Bir Başka Çalışanın Varlığı İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P.Açıklama
	İlişkili Değişkenler	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	p
1	S3-Yeteneklerinizin Altındaki İşleri Yapmakla Görevlendirilmeniz - Ailede Bir Başka Çalışanın Olup Olmaması	9,893	4	,042
2	S29-İşyerindeki İnsanların İnançlarınıza ve Politik Görüşlerinize Saldırması - Ailede Bir Başka Çalışanın Olup Olmaması	12,529	4	,014

P<0,05 anlamlılık düzeyinde

Ailede bir başka çalışanın olmaması işgöreni hâlihazırdaki işine mecbur kılan bir faktördür. Başka bir iş alternatifinin yokluğu, özellikle küçük şehirlerde farklı iş olanaklarının kısıtlılığı gibi faktörler veya daha iyi bir iş bulamayacağı düşüncesinin hâkim olması işgörenleri yaşadıkları mobbing davranışlarına katlanmaya veya görmezden gelmeye zorlamaktadır. Hatta bu davranışlar işgören tarafından normal iş rutininin bir parçası olarak algılanabilmekte ve rapor edilmeye gerek bile duyulmamaktadır.

3.6.4.1.2. Mobbing Davranışları ile Mobbing Uygulayıcısının Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu bölümde mobbing uygulayıcısının yaşı, cinsiyeti, işletmedeki pozisyonu ve mobbing uygulayıcılarının sayısı ve mobbing davranışları arasındaki ilişkiler sınanacaktır.

H22: İşletmedeki mobbing davranışları, mobbing uygulayıcısının yaşına göre farklılık göstermektedir.

Bu çalışmada mobbingin gruptan gruplara yönelik yapıldığı saptanmıştır. Bu nedenle mobbing hem kadın hem de erkek tarafından aynı anda yapıldığını ifade edenlerin oranı % 52,1 olarak saptanmıştır. Bu grubun yaş dağılımları incelendiğinde mobbing uygulayıcılarının % 60,5’inin 25-35 yaş grubunda, % 18,6’sının yirmi beş yaşın altında,

% 5,8'inin 36-45 yaş aralığında ve % 4,7'sinin ise yirmi beş yaş altı ve 25-35 yaş aralığında yer aldığı saptanmıştır.

Kadın mobbing uygulayıcılarının oranı genel yüzde içinde % 32,1'dir. Bunların yaş dağılımı ise şöyledir; % 62,2'si yirmi beş yaş altı ve % 32'si ise 25-35 yaş aralığındadır.

Erkek mobbing uygulayıcılarının oranı genel yüzde içinde % 15,8'dir. Bunların yaş dağılımı ise şöyledir; % 69,2'si 25-35 ve % 15,4'ü ise 36-45 yaş aralığındadır.

Diğer yaş gruplarında bu oranlar daha düşüktür. Ancak sonuç olarak mobbingin tüm yaş grupları tarafından uygulandığı ortadadır.

Mobbing uygulayıcılarının yaş ve cinsiyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Pearson chi-square; 50,859, df 20, Asymp. Sig. (2-sided) ,000). Elde edilen bu değer anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden küçük olduğu için H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Mobbing uygulayıcısının yaşı ve 1-29 maddelerdeki mobbing davranışları ki- kare analizine tabi tutulmuştur. Değişkenler arasında bulunan anlamlı sonuçlar tablo 38'de özetlenmiştir.

Tablo 38. Mobbing Uygulayıcısının Yaşı İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P.Açıklama
	İlişkili Değişkenler	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	p
MOBBING DAVRANIŞLARI	S6 -İş ortamınızda önemsenmemeniz, dışlanmanız ya da sizinle konuşulmaması kısaca grup dışına itilmeniz- Mobbing Uygulayıcısının Yaşı	71,341	40	,002
	S8 -İşyerinde Size Bağırılması ya da Birinin Öfkesinin Hedefi Olmanız - Mobbing Uygulayıcısının Yaşı	63,371	40	,011
	S9 -İşyerinde size ait olan yerin işgali, iteklenmek, yolunuzun kesilmesi ya da parmakla göstermek gibi sindirici ve korkutma amaçlı davranışların yapılması- Mobbing Uygulayıcısının Yaşı	66,783	40	,005
	S21 -Baş edemeyeceğiniz iş yüküne maruz bırakılmanız- Mobbing Uygulayıcısının Yaşı	88,495	40	,000
	S23 -İş dokümanlarınızın veya size gelen mektup vb. şeylerin yok edilmesi, araç gereçlerinizin saklanması,- Mobbing Uygulayıcısının Yaşı	97,396	40	,000
	S24 -İşyerinde sizin yapmanız gereken görevlerin başkalarına verilmesi- Mobbing Uygulayıcısının Yaşı	130,265	40	,000

P<0,05 anlamlılık düzeyinde

H₂₃: İşletmedeki mobbing davranışları, mobbing uygulayıcısının cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Kadın mobbing uygulayıcılarının en çok sırasıyla 27 nolu mobbing davranışını (Diğer işçilerle konuşmanızın ya da iletişim kurmanızın yasaklanması), 3 (Yeteneklerinizin altındaki işleri yapmakla görevlendirilmeniz) ve 13 (İşiniz ve işyerinde gösterdiğiniz çabanızla ilgili ısrarla eleştirilmeniz) nolu mobbing davranışlarını gösterdikleri tespit edilmiştir.

Erkek mobbing uygulayıcılarının ise en çok sırasıyla 16 nolu mobbing davranışını (Size işinizle ilgili mantıksız görevler ya da imkânsız hedefler verilmesi ya da işin yetiştirilmesinin mümkün olmadığı teslim tarihinin konulması), 3 (Yeteneklerinizin altındaki işleri yapmakla görevlendirilmeniz), 27 (Diğer işçilerle konuşmanızın ya da

iletişim kurmanızın yasaklanması) ve 13 (İşiniz ve işyerinde gösterdiğiniz çabanızla ilgili ısrarla eleştirilmeniz) nolu mobbing davranışlarını gösterdikleri tespit edilmiştir.

Mobbing uygulayıcısının cinsiyeti ve 1-29 maddelerdeki mobbing davranışları ki- kare analizine tabi tutulmuştur. Değişkenler arasında bulunan anlamlı sonuçlar tablo 39’da özetlenmiştir.

Tablo 39. Mobbing Uygulayıcısının Cinsiyeti İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P.Açıklama	Mobbing Uygulayıcısı- f
	İlişkili Değişkenler	Hesaplanan Değer	df	p	K:Kadın E:Erkek H:Her İki
MOBBING DAVRANIŞLARI	S3-Yeteneklerinizin altındaki işleri yapmakla görevlendirilmeniz- Mob. Uyg. Cinsiyeti	25,391	8	,001	K:12 E:25 H:11
	S8-İşyerinde size bağırlması ya da birinin öfkesinin hedefi olmanız- Mob. Uyg. Cinsiyeti	15,513	8	,050	K:8 E:15 H:22
	S9-İşyerinde size ait olan yerin işgali, iteklenmek, yolunuzun kesilmesi ya da parmakla göstermek gibi sindirici ve korkutma amaçlı davranışların yapılması- Mobbing Uygulayıcısının Cinsiyeti	32,271	8	,000	K:2 E:9 H:2
	S10-İşinizden ayrılmanız konusunda diğerlerinden sözlü kışkırtma ya da ikazlar almanız- Mobbing Uyg. Cinsiyeti	18,405	6	,005	K: 2 E:9 H:0
	S13-İşiniz ve işyerinde gösterdiğiniz çabanızla ilgili ısrarla eleştirilmeniz- Mobbing Uygulayıcısının Cinsiyeti	16,871	8	,031	K:11 E:17 H:8
	S16-Size işinizle ilgili mantıksız görevler ya da imkânsız hedefler verilmesi ya da işin yetiştirilmesinin mümkün olmadığı teslim tarihinin konulması- Mobbing Uyg. Cin.	22,325	8	,004	K:8 E:32 H:13
	S22-Şiddet uygulanmasıyla ilgili tehditler almanız, üzerinize yürünmesi, fiziksel ve sözlü tacize uğramanız	15,963	8	,043	K:2 E:7 H:1
	S23-İş dokümanlarınızın veya size gelen mektup vb. şeylerin yok edilmesi, araç gereçlerinizin saklanması,	16,352	8	,038	K:2 E:5 H:5
	S27-Diğer işçilerle konuşmanızın ya da iletişim kurmanızın yasaklanması- Mob. Uyg. Cinsiyeti	23,010	8	,003	K:14 E:20 H:39
	S28-Size gelen telefonların dinlenmesi, mektuplarınızın okunması, özel hayatınızla ilgili patavatsız sorulara maruz kalmanız- Mobbing Uygulayıcısının Cinsiyeti	24,198	8	,002	K:6 E:3 H:0

P<0,05 anlamlılık düzeyinde

H24: İşletmedeki mobbing davranışları, mobbing uygulayıcısının işletmedeki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

Mobbing uygulayıcısının işletmedeki pozisyonu ve mobbing davranışları arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hipotezi doğrulamak için 1-29 nolu mobbing davranışları ve anketin 36. maddesi (Bu davranışları size karşı uygulayanlar kimlerdir?) ki-kare analizine tabi tutulmuştur ve ilişkili değişkenler tablo 40'da özetlenmiştir.

Tablo 40. Mobbing Uygulayıcısının İşletmedeki Pozisyonu ve Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P	Mobbing Uygulayıcısı- f
İlişkili Değişkenler		Hesaplanan Değer	df	p	İ:İş Arkadaşı Ş:Şef M:Müdür B:Birim Amiri
	S2-İşyerinizde yaptığınız işle ilgili aşağılanmanız ya da alaya alınmanız- Mob. Uyg. Pozisyonu	74,129	52	,024	İ:6 Ş:5 M:7 B:6
MOBBİNG DAVRANIŞLARI	S3-Yeteneklerinizin altındaki işleri yapmakla görevlendirilmeniz- Mob. Uyg. Pozisyonu	71,389	52	,038	İ:11 Ş:10 M:7
	S4-İşinizle ilgili önemli sorumluluklarınızın kaldırılması ya da daha önemsiz veya hoşunuza gitmeyecek görevlerin size verilmesi	87,537	52	,001	İ:5 Ş:5 M:3 B:3
	S8-İşyerinde size bağırılması ya da birinin öfkesinin hedefi olmanız- Mob. Uyg. Pozisyonu	81,494	52	,006	İ:9 Ş+:İ:6 B:6 M:5 Ş:8
	S10-İşinizden ayrılmanız konusunda diğerlerinden sözlü kışkırtma ya da ikazlar almanız- M. U. Poz.	90,076	52	,000	İ:4 Ş:3 M:2
	S13-İşiniz ve işyerinde gösterdiğiniz çabanızla ilgili ısrarla eleştirilmeniz- Mobbing Uygulayıcısının Pozisyonu	92,269	52	,000	İ:7 Ş:13 M:6 B:4
	S16-Size işinizle ilgili mantıksız görevler ya da imkânsız hedefler verilmesi ya da işin yetiştirilmesinin mümkün olmadığı teslim tarihinin konulması- Mobbing Uyg. Pozisyonu	100,259	52	,000	İ:8 Ş:15 M:5 B:13

Tablo 40'ın devamı

MOBBING DAVRANIŞLARI	S18-Yaptığınız işin aşırı şekilde izlenmesi, hatanızı bulmaya çalışılması- Mobbing Uyg. Pozisyonu	89,252	52	,001	İ:9 Ş:18 M:4 B:6
	S21-Baş edemeyeceğiniz iş yüküne maruz bırakılmanız- Mobbing Uyg. Pozisyonu	109,574	52	,000	İ:2 Ş:15 M:3
	S23-İş dokümanlarınızın veya size gelen mektup vb. şeylerin yok edilmesi, araç gereçlerinizin saklanması,	164,075	52	,000	İ:1 Ş:3 Ş+İ:2
	S24-İşyerinde sizin yapmanız gereken görevlerin başkalarına verilmesi	73,549	52	,026	İ:3 Ş:1 M:1
	S25-Sizin beceri ve sağlık durumunuza uygun olmayan görevlerin verilmesi	118,126	52	,000	İ:2 Ş:6 M:3
	S26-İşyerinde tehlikeli çalışma koşullarında çalışmaya zorlanmanız	160,703	52	,000	İ:3 Ş:3 M3 B:4
	S27-Diğer işçilerle konuşmanızın ya da iletişim kurmanızın yasaklanması- Mob. Uyg. Cinsiyeti	219,847	52	,000	İ:8 Ş:21 M:4 B:14 Ş+İ:8
	S28-Size gelen telefonların dinlenmesi, mektuplarınızın okunması, özel hayatınızla ilgili patavatsız sorulara maruz kalmanız- Mobbing Uygulayıcısının Cinsiyeti	86,800	52	,002	İ:4 Ş:3

P<0,05 anlamlılık düzeyinde

Bu davranışların daha çok kimler tarafından yapıldığına bakıldığında sadece 24. ve 28. mobbing davranışlarının yoğunluklu olarak iş arkadaşları tarafından diğer ilişkili davranışların ise işgörenin üstleri (müdür, şef, birim amiri vb.) tarafından yapıldığı görülmektedir.

H25: İşletmedeki mobbing davranışları, mobbing uygulayıcılarının sayısına göre farklılık göstermektedir.

Mobbing uygulayıcısının sayısı ve mobbing davranışları arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hipotezi doğrulamak için 1-29 nolu mobbing davranışları ve anketin 35. maddesi (Bu davranışları size karşı kaç kişi uyguladı?) ki-kare analizine tabi tutulmuştur ve ilişkili değişkenler tablo 41'de özetlenmiştir.

Tablo 41. Mobbing Uygulayıcısının Sayısı ve Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkili Değişkenler

		Ki-Kare		P	Mobbing Uygulayıcısı Sayısı - f
	İlişkili Değişkenler	Hesaplanan Değer	df	p	1: Bir 2: İki 2+: İki'den Fazla
	S8-İşyerinde size bağırılması ya da birinin öfkesinin hedefi olmanız- Mob. Uyg. Sayısı	22,694	8	,004	1:5 2:5 2+:34
MOBBİNG DAVRANIŞLARI	S12-Sizden gelen dostça yaklaşımlara düşmanca tepkiler almanız,işyerinde yokmuşsunuz gibi davranılması- Mob. Uyg. Sayısı	28,974	8	,000	1:3 2:2 2+:20
	S13-İşiniz ve işyerinde gösterdiğiniz çabanızla ilgili ısrarla eleştirilmeniz- Mobbing Uyg. Sayısı	15,868	8	,044	1:8 2:4 2+:23
	S18-Yaptığınız işin aşırı şekilde izlenmesi, hatanızı bulmaya çalışılması- Mob. Uyg. Sayısı	18,472	8	,018	1:12 2:6 2+:35
	S19- Kanuni hakkınız olan hastalık izni, tatil hakkı, tatil giderlerini istememeniz konusunda baskı yapılması - Mobbing Uyg. Sayısı	20,251	8	,009	1:1 2:0 2+:17
	S21-Baş edemeyeceğiniz iş yüküne maruz bırakılmanız- Mob. Uyg. Sayısı	15,787	8	,046	1:4 2:2 2+:25
	S25-Sizin beceri ve sağlık durumunuza uygun olmayan görevlerin verilmesi- Mobbing Uyg. Sayısı	20,228	8	,010	1:0 2:4 2+:14
	S26-İşyerinde tehlikeli çalışma koşullarında çalışmaya zorlanmanız- Mobbing Uyg. Sayısı	20,097	8	,010	1:2 2:4 2+:10

P<0,05 anlamlılık düzeyinde

Tablo 40'da mobbing uygulayıcılarının sayısına ait frekanslar incelendiğinde mobbing davranışlarının ikiden daha fazla kişi tarafından gerçekleştirildiği saptanmıştır.

3.6.5. Araştırmanın Değerlendirilmesi

Yapılan bu araştırma, uygulamanın yapıldığı tekstil, otomotiv yan sanayi, makina imalatı ve metal-çelik sektörlerinde kısaca mobbing terimi ile ifade edilen psikolojik baskının yaygınlığını ve bu sektörlerde görülen yaygın mobbing davranışlarını

saptamada, mobbingin mavi ve beyaz yakalı işgörenler üzerindeki etkilerinin belirlenmesi açısından önemlidir.

Araştırmanın amacına uygun olarak imalat sektöründeki işletmelerde görülen mobbingin yaygınlığı, mobbingin türü, mobbingin işletmelerin karakteristiğinden kaynaklanıp kaymaklanmadığı, mobbing mağdurları ve mobbing uygulayıcılarının özellikleri araştırılmıştır. Ayrıca mobbingin bu sektörlerdeki çalışanların, aile ilişkilerine, psikolojik ve fizyolojik sağlıkları üzerindeki etkisine, işyeri performanslarına, iş verimlerine, işe devamsızlıklarına, iş memnuniyetlerine etkilerinin neler olduğu saptanmıştır. Mobbingin sonuçlarına yönelik cevaplar anket ve mülakat yöntemine başvurulmuş ve elde edilmiştir.

Yapılan değerlendirme çalışmaları sonucunda, mobbing olarak literatürde tanımlanmış işyerinde psikolojik baskının yaygınlığının sektörler arasında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada mobbingin yaygınlık oranı; tekstil sektöründe % 54,12, metal-çelik sektöründe % 30,76, otomotiv yan sanayi sektöründe % 26,62 ve makine imalatı sektöründe ise % 17,46 olarak bulunmuştur. Dört sektörün genel değerlendirmesi yapıldığında ise bu oran % 38,86 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç İtalya'da imalat sektöründe % 38 olarak bulunan mobbingin yaygınlık oranına benzerlik göstermesi açısından önemlidir. Türkiye'deki mobbingin imalat sektöründeki yaygınlık oranını tespit etmeye yönelik bu araştırmanın AB üyesi İtalya'dakine benzerlik göstermesi, ülkemizdeki mobbing olaylarının sanılandan çok daha fazla olduğunu ortaya koyar niteliktedir.

Yapılan bu çalışmada, imalat sektöründeki dört farklı faaliyet alanındaki 14 büyük ve KOBİ niteliği taşıyan işletmelerdeki mobbingin yaygınlık oranlarının işletmelerin faaliyet alanlarına göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. En yüksek mobbing yaygınlığı tekstil sektöründe tespit edilmiştir. Bunu sırasıyla metal-çelik, otomotiv ve makine imalatı sektörleri izlemiştir. Tekstil sektöründe en yüksek mobbing yaygınlık oranının görülme nedeni, bu sektördeki işin niteliğinin mobbing davranışlarına zemin hazırlayıcı faktörleri barındırmasıdır. Tekstil sektöründe işgörenler gruplar halinde aynı tezgâhta ya da gruplar halinde farklı bölüm veya tezgâhlarda çalışmaktadırlar. Bu çalışma şeklinde yüz yüze iletişim ve işbirliğini gerektiren çalışma şekli mevcuttur. Grupların günlük tamamlamak zorunda oldukları sayılı işler vardır ya da belli miktarlardaki ürünü

yetiştirmek zorundadırlar. Yani hızlı olmak, ekip çalışması yapmak zorunluluğu mevcuttur. Grubun bu çalışmasına ayak uyduramayan ya da grubun genelinden daha iyi performans sergileyen işgörenlerin diğerleri tarafından baskı görmesi mümkündür. Bazen bu baskılar birbirini etkileyen farklı iş grupları arasında da görülebilir. Ürünlerin belli bir sıralamaya göre işlem gördüğü işletmelerde birbirini takip eden iş gruplarındaki işgörenler birbirlerine baskı uygulayabilirler. Diğer önemli bir faktör ise tekstil sektöründe daha çok yirmi beş yaş altı bayan işgörenlerin yoğunluğudur. Rekabet, kıskançlık duyguları benzer yaş grubu ve cinsiyetlerin olduğu ortamlarda daha yüksek olabilir. Bu araştırmada grup çalışmasının ve yüz yüze çalışmanın varlığının mobbingin yaygınlığı üzerinde etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunu doğrulayan diğer bir bulgu da sektörler ile mobbing davranışları arasındaki ilişkidir. İşletmelerde en sık karşılaşılan mobbing davranışları da sektörlerle göre farklılık göstermektedir. Yine tekstil sektörü diğer üç sektörden farklı olarak sözlü ve fiziksel şiddet içeren mobbing davranışlarıyla en çok karşılaşılan sektör olarak saptanmıştır. Bunda yine yüz yüze iletişim ve grup çalışmasının önemi olabileceği gibi işgörenlerin yoğunluklu olarak yirmi beş yaşın altında olmasının da payı olabilir. Yirmi beş yaş altı duyguların çok yoğun yaşandığı ve yaş gereği yeterince stres ve çatışma yönetiminin deneyimlenmediği bir dönemdir. Bu nedenle işgörenlerin birbirlerine kızgınlıklarını veya öfkelerini sözlü ve fiziki şiddet içeren ifadeler kullanarak gidermeleri söz konusu olabilir. Diğer sektörlerde daha çok işle ilgili mobbing davranışları görüldüğü tespit edilmiştir.

Bu çalışmada mobbingin yönü genel olarak yukarıdan aşağıya dikey mobbing olarak tespit edilmiştir. Mobbingin % 57 oranıyla amir konumundakiler tarafından uygulandığı saptanmıştır. Diğer önemli bir bulgu ise bu dört sektörde görülen mobbingin, gruplardan gruplara yönelik olduğunun tespitidir.

İşgörenlerin % 72,9'unun maruz kaldıkları mobbing davranışları nedeniyle aile hayatlarının olumsuz etkilendiği ve % 51,6'sının işyerlerinde yaşadıkları olumsuzlukları ailelerine yansıttıkları saptanmıştır.

Mobbing mağdurlarının % 16,4'ünün mobbing davranışları nedeniyle son altı aylık süreçte psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmedikleri için ve % 14'ünün baş, boyun, bel ağrıları nedeniyle doktora gittikleri de diğer bir bulgudur. Doktora baş, boyun ve bel

ağrıları için giden işgörenlerin ise % 33'ünün ayrıca kendilerini son altı aydır psikolojik olarak iyi hissetmediklerinden dolayı da doktora gittikleri saptanmıştır.

Mobbing mağdurlarının % 21,1'inin 1 ila 30 günden daha uzun süre ile işe devamsızlık yaptığı, % 25,5'inin işlerini değiştirmeyi düşündükleri, % 85'inin iş verimlerinde düşüş yaşadığı, % 92'sinin performanslarının olumsuz etkilendiğini ve % 66'sının kendisini işyerinde çaresiz hissettiği tespit edilmiştir.

Mobbing davranışlarının neden olduğu şikâyetler nedeniyle son bir yıldır sürekli ilaç kullanan mağdurların oranı % 14 olarak tespit edilmiştir. Bu mağdurların ise % 37'sinin son altı aydır kendisini psikolojik olarak iyi hissetmedikleri, % 43'ünün baş ve boyun ağrısı çektikleri, % 23'ünün anti depresan ilaç kullandığı saptanmıştır.

Mobbing mağdurlarıyla ilgili olarak elde edilen bulgular ise şöyledir: Mobbing davranışları ve demografik değişkenlerin tümü ilişkili bulunmuştur. Mağdurlar 25-35 yaş arasındadırlar. Mağdurların tekstil sektöründe yoğunluklu olarak kadın, diğer erkek egemen sektörler olan otomotiv yan sanayi, metal-çelik ve makine imalatı sektörlerinde erkek olduğu, tekstil sektöründe mağdurların bekâr ve yoğunluklu olarak ilkokul, diğer sektörlerde ise lise mezunu oldukları, 1-5 yıllık kıdeme sahip ve işçi statüsünde çalıştıkları, % 50'ye yakınının ailelerinde kendisi dışında başka bir çalışanın olmadığı tespit edilmiştir.

Mobbing cinsiyet farkı gözetmeksizin işletmelerdeki tüm işgörenler için ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada mobbing mağdurlarının % 68'inin kadın, % 59'unun 25 yaş altında, % 68,5'inin bekâr, % 32'sinin lise mezunu, % 63'ünün 1-5 yıl arası kıdeme sahip, % 82'sinin işletmede işgören olduğu, %51'inin kendisi dışında ailesinde başka bir çalışanın olmadığı, % 41'inin son bir yıldır mobbinge maruz kaldığı, % 60'ının ise kendisiyle birlikte iş grubundakilerin de aynı zamanda mobbinge maruz kaldığını düşündükleri, % 68'inin ise mobbingin kendileri dışında başka çalışanlara da uygulandığını gözlemlediği tespit edilmiştir. Sektörler bazında ise tekstil sektöründe eğitim seviyesi düşük ve kıdemi az olan bayan işgörenlerin kendilerini daha savunmasız hissettikleri ve mobbingden daha fazla etkilendikleri saptanmıştır. Diğer sektörlerde ise yoğunluklu olarak lise mezunu 1-5 yıl kıdeme sahip işçi statüsündeki erkek işgörenlerin mobbing mağduru olduğu tespit edilmiştir.

Mobbing uygulayıcılarının % 53,3'ünün 25-35 yaş aralığında, % 30,8'inin 25 yaşın altında olduğu, hem kadın hem erkek mobbing uygulayıcılarının oranı %35, sadece kadın mobbing uygulayıcılarının oranı % 23 ve sadece erkek mobbing uygulayıcılarının oranı ise % 42 olarak saptanmıştır. Kadın mobbing uygulayıcılarının % 62'sinin 25 yaş altı, % 32'sinin 25-35 yaş aralığında olduğu, erkek mobbing uygulayıcılarının % 69'unun 25-35 yaş aralığında, % 15'inin ise 36-45 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Her iki cinsin aynı anda mobbing uyguladığı durumlarda ise mobbing uygulayıcılarının % 61'inin 25-35 yaş aralığında, % 19'unun 25 yaşın altında ve % 6'sının ise 36-45 yaş aralığında olduğu saptanmıştır.

Mobbing uygulayıcılarının daha çok idari pozisyonlarda olduğu ve mobbing davranışlarını grup olarak mağdurlara uyguladıkları tespit edilmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Dünya ekonomisi, özellikle içinde yaşadığımız son çeyrek yüzyıl içerisinde hızla küreselleşme sürecinin etkisine girmiştir. Bu süreçte ekonomik, sosyal ve kültürel sınırlar eski anlamlarını kaybederken aynı zamanda liberal tutum ve eğilimler güç kazanarak teknolojik ve toplumsal yaşamın önemli ölçüde küresel süreçlerden etkilenmesine neden olmuştur. Bununla birlikte günümüzün acımasız/sert rekabet ortamında yaşam savaşı veren gerek işletmeler gerekse işgörenler küreselleşmenin de etkisiyle pek çok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Ekonomik baskılar, artan ticari yarış, küçülme, yeniden yapılanma ve iş yoğunluğu gibi faktörlerin iş ortamlarında stres ve şiddeti artırdığı bilinen gerçeklerdendir. Bu ortamda stres ve şiddetle yakından bağlantılı bir işletme problemi de “mobbing”dir. İşletmelerde ortaya çıkan mobbing davranışlarının en büyük nedeninin çalışanlar arasında yaşanan acımasız rekabetten kaynaklandığı düşünülmektedir. Rekabet çalışanlar arasında acımasız bir yarışa, strese ve buna bağlı psikolojik rahatsızlıklara, şiddete ve şiddet kadar yaygın diğer ciddi bir sorun olan mobbinge yol açmaktadır. Mobbing ise hem işletmelere hem de çalışanlara ekonomik, psiko-sosyal ve yasal sonuçlar doğurmaktadır. Diğer taraftan ülke ekonomisi ve topluma da büyük zararlar verdiği düşünülmektedir.

İşletmelerde yaşanan değişiklikler mobbinge neden olan potansiyel sebeplerdendir. Yeniden yapılanma ve küçülme gibi birçok türdeki değişikliklerin bir bütün olarak toplumsal eğilimler ve daha büyük değişikliklerden etkilendiği düşünülmektedir. Küreselleşmenin ve buna bağlı olarak pazarlardaki liberalizasyonun etkileri, ayrıca verimliliği artırma çabaları, performans dayalı ödül sistemlerine itimat ve bunlarla bağlantılı tüm değişikliklerin yönetici ve iş arkadaşları arasında mobbing ve aşağılayıcı davranışlarda artışa yol açtığı kabul edilmektedir.

Küreselleşmenin ve pazarlardaki liberalleşmenin etkisiyle işletmelerde yaşanan değişikliklerin yol açtığı baskıların işgörenlerin becerilerinin eşliğini düşürdüğünü (özellikle kendi yeterlik sınırlarıyla idare etmeye çalışan yöneticilerin) ve işgörenlerin gönüllü olmasalar da mobbing davranışlarını benimseyebilecekleri ifade edilmektedir. Ayrıca, yeniden yapılanma ve performansı artırma süreçlerinde idari sorumluluğun artacağı, alınacak bazı risklerde ise yöneticilerin insan kaynaklarının işletmede hangi yöntem ya da davranışların izlenmesi gerektiği konusunda yeterli donanıma sahip

olmadıklarından dolayı mobbing riskinin işletmede artabileceği de ileri sürülmektedir. Yoğun rekabete dayalı çevrelerde yöneticilerin kendi görevlerini başarmak için az ya da çok mobbing taktiklerini çare olarak kullanabilecekleri şaşırtıcı değildir. Bu yüzden, mobbing bu tarz yöneticiler için yararlı bir özelliktir ve olumsuz sonuçların sorumluluğunu üstünden atmada bir araç olarak kullanılmaktadır.

İşletmelerdeki aşırı rekabet, düşük iş güvenliği ve işsizlik riski nedeniyle mobbing ve iş stresi arasında yakın bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Yönetici-işçi ayrımının olduğu katı hiyerarşik yapı, bu bölünmeyi kötüleştirir ve şiddet riskini daha da artırarak “onlar ve biz” kültürünün gelişmesine neden olur. Performansa dayalı ücret politikasının uygulandığı, alternatif iş seçeneklerinin kısıtlandığı ve güçlü bir şekilde ayrımcılığa maruz kaldığını düşünenlerin bulunduğu bir emek piyasası çevresinin de mobbing davranışları için daha yüksek riskler taşıdığı ifade edilmektedir.

İşletme kültürü mobbingin oluşmasına zemin hazırlayıcı bir taban oluşturabilir. İşyerinde mobbing, yapılar arasındaki bir etkileşim ve bu gruplar arasındaki süreçler olarak görülebilir. Kendi içlerindeki durumlar mobbinge yol açmaz fakat onları harekete geçirici ve tetikleyici faktörler olduğunda destekleyici rol oynarlar.

İşyeri mobbingi kurumsal olmayan sistemlerde değişime direnç olarak gelişen, hiyerarşik ilişkilerin özellikle bürokratik kontrol amacıyla getirildiği işletmelerdeki kültürlere özgüdür.

İşyerinde mobbinge ilgili yapılan çeşitli araştırmalarda, işyeri veya var olan yönetime bağlı olarak mobbingin işyerlerinde ortaya çıkmasının ana nedenleri arasında hatalı personel seçim ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı, işyerindeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet gösterilmektedir.

Mobbing davranışlarının görülme sıklığını etkileyen diğer bir faktör ise işletmelerin kurumsal yapılarıdır. Kurumsal yapısı bulunmayan, üstünkörü bir yönetim anlayışının hâkim olduğu, profesyonel yöneticilerin olmadığı, kapalı kapı politikalarının uygulandığı, ayrımcılık ve kayırmanın açık bir biçimde yapıldığı, aşırı baskıcı yöneticilerin olduğu, rol çatışması, rol belirsizliği, düşük iş ve zaman kontrolü, yüksek işbirliği talebinin varlığı, zayıf iletişim ve dedikodu kültürünün hâkim olması, iş

dizaynı ve iş organizasyonuna bağlı aşırı iş yükü, net olmayan talepler ve yapıların olması mobbing davranışlarını artıran yönetsel faktörler olarak görülmektedir.

Özellikle işletme yönetiminin işletme içindeki alt gruplar arasında yaşanan güç çekişmelerinde gruptan birinin yanında tavır takındığında, diğer işgörenlerin görüş ve fikirlerine değer verilmemesi durumlarında mobbing davranışlarının daha saldırgan bir tarzda ortaya konabileceği söylenebilir.

1980'li yıllardan itibaren, işletmelerdeki küçülme ve işçilerin geçici olarak işten çıkarılması yaygın hale gelmiştir. Bu da işlerini kaybetme korkusu yaşayan işgörenleri, hem üstleri hem de meslektaşlarınınca yaratılan istenilmeyen çalışma koşulları altında çalışmaya mahkûm etmektedir. İşletme içinde kendini işletmeye ait hissedemeyen işgörenler bir süre sonra hem işlerine, hem işletmeye hem de kendilerine yabancılaşacaktır. Bu ise işgörenlerin iş ortamında birtakım hoş ve etik olmayan davranışlar sergilemelerine zemin hazırlayacaktır.

Mobbing küçük bölümlerden, imalat yapan fabrikalara ve yönetici ofislerine kadar işletmenin her bölümünde artarak ortaya çıkmaktadır.

İmalat sektörü emeğin yoğun olduğu bir alandır. Rekabet, hız ve kalite gibi kavramlar bu sektörde vazgeçilmez unsurlar olarak karşımıza çıkmakta ve önemi aşırı derecede vurgulanmaktadır. İlişkilerin odağında rekabet, karlılık ve daha fazla üretim anlayışının yer alıyor olması imalat sektöründe çalışan çoğu insan için daha fazla çalışma ve daha fazla yük anlamı da taşımaktadır. Dolayısıyla bu sektördeki işgücünün yoğun stresle karşı karşıya kaldığı söylenebilir. Ülkemizde imalat sektöründe uygulanan mobbing davranışlarının sağlık, bankacılık, eğitim sektöründen hemen sonra geldiği düşünülmektedir. Bu sadece ülkemiz için değil aynı zamanda birçok Avrupa ülkesi, Amerika, Avustralya gibi dünya ekonomilerinin başında gelen diğer ülkeler için de geçerlidir. Örneğin, İtalya'da yapılan bir araştırmaya göre, tüm mobbing olayları içinde imalat sektörü % 38 gibi ciddi bir rakamla çok önlerde gelmektedir. Ancak ülkemizde bu sektörde görülen mobbing uygulamaları yüz mobbing mağdurunun cevaplandığı bir ankete göre ancak % 12'lik bir oran ile ifade edilmiştir. Ancak bu alanda ülkemizdeki araştırmaların yok denecek kadar az olması % 12'lik sonucun sağlıklı bir sonuç olmadığını düşündürmektedir.

İmalat sektöründe mobbing olayının sağlık, finans ve eğitim sektörlerine göre düşük olmasının sebebi makinelerle ve gürültü ile uğraşmaktan, insanların kendilerine tam olarak ne olup bittiğini anlayamamalarıdır. Bir diğer neden de, çalışanların iletişim, mobbing, kişilik ve bilinç geliştirme gibi konulara yeterince önem vermedikleri için yaşadıkları mobbing davranışlarını görmezden gelmeleridir. Ayrıca bu sektörde çalışan insanların çoğu asgari ücretle de olsa bir iş bulabilmek için her türlü eziyete ve baskıya “evet” demek durumundadır.

İmalat sektöründe görülen mobbing, işyerinde işi savsaklamaksızın düzgün çalışarak rekabeti ve verimliliği arttıran, bazen dürüst bazen de hırslı bir kişilik özelliği taşıyan işgörenlere karşı uygulanan davranışlar olarak ortaya çıkar. Bu tür insanlar diğer işgörenlerin hem iş hem de psikolojik güvenlikleri için bir tehdit unsuru olarak algılanırlar. Bunların saf dışı bırakılması için psikolojik baskı yani tehdit, yıldırma ve alay gibi değişik taciz şekilleri uygulanır ve ne yazık ki bu dürüst ve verimli çalışanlar bir şekilde işgücü dışına itilerek bireysel olduğu kadar işletmeye, topluma ve de ülke ekonomisine önemli ölçüde zarar getirecek bir döngünün içine itilirler.

Ülkemizde mobbing olgusu henüz işyerlerinde yeterince bilinmemekle beraber, yapılan sınırlı sayıdaki araştırmalar mobbingin yaygınlığının ve işletmelere verdiği zararın gelişmiş ülkelerdekinden pek de farklı olmadığını ortaya koymaktadır. Günümüzün gelişmiş ekonomileri mobbing olgusuyla bilimsel anlamda yaklaşık on beş yıl önce tanışmış ve o günden bu yana olguyla ilgili birçok farklı sektörde farklı araştırmalar yapılmıştır. Araştırma sonuçları gelişmiş ülkelerde mobbinge ilgili önlemlerin alınmasında etkili olmuştur. Oysa olgunun henüz ciddiyetinin farkına varılmadığı ülkelerde mobbing olgusu daha ziyade işyeri stresi ya da işyeri çatışması olarak nitelendirilmeye ve değerlendirmeye devam etmektedir. Mobbingin bireylere, işletmelere ve ülke ekonomilerine verdiği psikolojik, fizyolojik ve ekonomik kayıplar oldukça büyüktür. Bu konuda ülkemizde de olgunun tanınması ve farkındalığının kazandırılması ve gerekli tedbirlerin alınmasına katkı sağlayacak farklı sektörlerde farklı araştırmaların yapılmasına gereksinim vardır.

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de olgunun tanımı konusunda fikir birliğinin sağlanmasına, olgunun teşhisinde kullanılan ulusal bir ölçeğin geliştirilmesine, bu konuda yapılacak araştırmaların teşvik edilmesine ve sonuçlar doğrultusunda ulusal

politikaların geliştirilmesine, Türk İş Hukuku'nda mobbing olgusuyla ilgili mobbing mağdurlarının sığınabileceği koruyucu maddelerin yer almasına ihtiyaç vardır. Ayrıca mobbingin bireyler, işletmeler, toplum ve ülke ekonomileri üzerindeki olumsuz etkileri konusunda bilinçlendirme çabalarının yerel ve ulusal bazda yapılmasına, bireylere psikolojik destek hatları ve merkezlerinin acilen kurulmasına da ihtiyaç vardır.

Bu çalışma ile görülmüştür ki; mobbing davranışları ile sektör, işletmelerin kurumsal ve yönetsel yapıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İmalat sektöründe dikey mobbingin yaygın olduğu da saptanmıştır. Üstler tarafından uygulanan mobbing yaygınlık oranı % 57'dir. Yatay mobbing oranı % 27 olarak tespit edilen araştırmada, aynı anda hem dikey hem de yatay mobbinge maruz kaldıklarını ifade edenlerin oranı da % 16'dır. Görüldüğü gibi araştırma konusu işletmelerde mobbing işletmelerde yoğunluklu olarak amir pozisyonundaki çalışanlar tarafından uygulanmaktadır. Ayrıca gruplardan gruplara uygulanan mobbingin yaygın olduğu da saptanmıştır.

Mobbingin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin işletmeleri de yakından ilgilendirecek sonuçları vardır. Yapılan çalışmada, kendini mobbing mağduru olarak ifade eden çalışanların % 73'ü uğradığı mobbing davranışlarının aile hayatı üzerinde olumsuz etki yarattığını ifade etmektedir. İşyerinde maruz kaldığı mobbing davranışlarının kendisi üzerinde bıraktığı olumsuzlukları aile bireyelerine yansıttıklarını ifade eden mağdurların oranı ise % 53'tür. Mobbing mağdurlarının son altı ayda kendilerini psikolojik olarak iyi hissetmediklerinden dolayı doktora gitme oranları % 16 olarak saptanmıştır. Son altı ayda şiddetli baş, boyun ve bel ağrıları nedeniyle doktora gidenlerin oranı ise % 14'tür. Baş ve, boyun ve bel ağrıları için doktora giden mobbing mağdurlarının % 33'ü aynı zamanda kendini psikolojik olarak da iyi hissetmediğinden dolayı doktora gittiklerini de belirtmişlerdir. Mağdurların % 24'ü halen çalıştıkları işlerini değiştirmeyi düşündüklerini, % 85'i iş verimliliklerinin mobbing nedeniyle olumsuz etkilendiğini, mağdurların % 91'i işteki performanslarının azaldığını, % 66'sı ise kendilerini işyerlerinde çaresiz hissettiklerini söylemişlerdir.

Bu çalışma ile mobbingin işletmelerde başlıca şu olumsuzluklara neden olduğu saptanmıştır. 1. İşgörenlerin motivasyonu düşer. 2. İşgörenlerin performansı olumsuz etkilenir, 3. Verimlilikte düşüş olur, 4. Kalitede düşüş olur, 5. İşletmeye bağlılık azalır, 6. İşe devamsızlık oranları artar, 7. İşletmenin örgütsel sağlığı bozulur, 8. İşletmenin

imajı zedelenir, 9. Görünmeyen şekliyle verdiği kayıplar vardır (tazminatlar, dava masrafları vb.).

Tüm bu sonuçlardan; mobbingin çalışanlar üzerinde olumsuz ekonomik, sosyal, psikolojik ve fizyolojik etkilerinin olduğu ve bu olumsuzluklardan işletmelerin de büyük zararlar göreceği gerçeği ortaya çıkmaktadır. İşletmedeki mobbing mağdurlarının bireysel olarak yaşadıkları olumsuzlukların kat kat artarak işletme üzerinde de benzer olumsuz sonuçların yaşanmasına neden olacağı açıktır. Bu da mobbingin olumsuz sonuçlarının sadece mobbing davranışlarına maruz kalan çalışandan ibaret olmadığını, aynı ölçüde hatta daha fazlasını işletmelerin, ailelerin dolayısıyla tüm toplumun mobbingden dolayı ya da doğrudan zarar gördüğü, ayrıca ülke ekonomisinin de bundan olumsuz payını alabileceği gerçeğini gözler önüne sermektedir.

Mobbingin ortaya çıkardığı sonuçların işletmelerde travmatik bir çevre yarattığı araştırmalarla saptanmıştır. Bu konuda psikiyatlara, sosyal güvenlik kurumlarına, insan kaynakları departmanına, yöneticilere, sendikalara, sağlık kuruluşlarına, meslek odaları, basın ve yayın kuruluşlarına da görevler düşmektedir. Bu kurumların sağladığı yardım ve sosyal destek, stresli olayların çalışanlar üzerindeki etkisini azaltacaktır. Mobbingin olumsuz etkileri bir bütün olarak ele alındığında mobbinge gerek işletme yöneticileri, gerek hükümet ve diğer kurum ve kuruluşlar, gerekse işgörenler mücadele etmek zorundadırlar.

İşletme yönetimlerinin mobbing davranışlarının işletmelerinde yaşanmaması ya da var olan mobbing davranışlarının etkilerini en aza indirgeyebilmeleri için almaları gereken önlemler vardır. Bu önlemlerin bazıları yapısal değişimle ve işletme politikalarıyla ilgilidir.

İşletme yöneticilerinin yapması gerekenler;

- İşletme yöneticileri mobbing gerçeğini kabul ederek işe başlamak zorundadırlar. Mobbing gerçeğinin bir an önce farkına varmaları, mobbing davranışının işletmeye olan maliyetleri belirlenmeli, işletmedeki mobbing eğilimleri ve bu eğilimleri etkileyen faktörler saptanmalı ve mobbinge ilgili işletmede gerekli uygulamaları başlatmaları gerekmektedir.

- Yönetici, öncelikle psikolojik süreçler ve insan kaynakları yönetimi konusunda bilgili olmalı; başka insanların tutum, davranış ve duygularını anlayabilmelidir.
- İşletmelerde mobbing ve şiddet olgularını önleyebilecek bir değerler setinin benimsenmesi gerekmektedir.
- Yönetimin uyguladığı etik dışı davranışları (ayrımcılık yapma, kayırma, şiddet-baskı-saldırganlık, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, dedikodu, maddi ya da manevi olarak yapılan aşırı eziyet) engelleyici etik değerlerin belirlenmesi ve uygulanmasında kararlı olunması gerekir.
- Yöneticilerin farklılıkları yöneterek, anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlık ve birbirine ters düşme gibi mobbingi tetikleyici durumlarda güç ve otoritelerini kullanarak, işletme içinde bu tür çatışmaları çözümlenecek stratejiler geliştirmeleri de gerekmektedir. Çalışanlar arasındaki çatışma ve anlaşmazlıkları önleyici uygulamalar bireylerin sosyal pozisyonlarını belirleyerek, mağdurları koruyucu bir etki yapar. Haksızlıkları ve çatışmaları önlemede birçok model uygulanabilir. Örneğin çatışmaları önlemede tarafsız gözetimcilerle konuşmak çözüm olabilir. Bu konu işe yaramadığında çatışma yaratan konularla ilgili pazarlık yapılabilir. Pazarlıkta da belirli kurallar konulabilir. Örneğin çatışma yaratan her bir gruba belirli bir zaman ayırmak, pazarlık için tekliflerde bulunmak, pazarlığı doğru bir zamanda sonlandırmak, teklifleri doğru bir biçimde reddetmek gibi bir süreç izlenebilir. Pazarlıkta da başarısız olunursa, çözüm hakemlere bırakılabilir. Bütün bu süreçlerin amacı çatışmaları önleyecek ya da yönetecek mobbing davranışlarına yol açan faktörlerin ortadan kaldırılmasını sağlamaktır.
- Yöneticilerin işgörenlere ilgi göstermesi,
- Yapılan iş hakkında tartışmanın ve yönlendirmenin olması,
- İşçiden profesyonel yetenek ya da inisiyatifini kullanabileceği ya da değerlendirme yapabileceği bir ortamın hazırlanması,
- İşletme hedeflerinin belli olması ve bunların işgörenlere benimsetilmesi,

- İnsanların bağlılık, dayanışma ya da işletmeyle ya da diğer meslektaşlarıyla ilişkisini geliştirebileceği bir zemin hazırlanması ve bu konuda işletmedeki tüm işgörenlere gerekli eğitimlerin verilmesi gerekir.
- İşletmede yüksek görevlerdeki insanların güçlerini kötüye kullanmalarını engelleyecek bir mekanizmanın geliştirilmesi, özellikle şikâyetin yapılabileceği yönetsel sürecin işlerlik kazanması gerekir.
- Çatışma ve stres yönetimi konusunda işgörenlere beceri kazandırılması ayrıca iletişim becerilerini geliştirici önlemler olarak işletmelerdeki iletişim kanallarının zayıflığının önlenmesi gerekir. Ayrıca işletmelerde stres yaratıcı ortamlar ortadan kaldırılmaya (Eşit kariyer fırsatları, adaletli ücret politikalarının, iş güvenliğinin sağlanması, yıkıcı rekabetin azaltılması gibi) çalışmalıdır.
- Çatışmadan kaynaklanan mobbing durumlarında yöneticiler, profesyonel bir yönetim planı ve prosedürleri hazırlayarak (örneğin yönetici, işletme kuralları içerisinde çalışanların birbirlerine saygı duymaları gerektiğini empoze etmeye çalışabilir. Bölüm toplantılarında kendisi, çalışanlara model olarak, bilgi vererek, örgüt politikasının birlikte ve uyum içerisinde çalışmayı gerektirdiğini ifade edebilir) gerekli çözüm önerileri oluşturabilirler. Başka bir yöntem de birbiriyle çatışan çalışanları işletmeden uzaklaştırmak veya başka bir bölüme transfer etmek olabilir.
- Problem çözmeye odaklı daha az otoriter liderliğin yer aldığı yönetim tarzının benimsendiği firmalarda mobbingin yaygınlık oranının daha azlığı dikkate alınarak 'Kapalı Kapı' politikası uygulamalarına son verilmesi, işletme yönetimlerinin bürokratik ve otoriter liderlik şekli yerine demokratik yönetim ve liderlik şekli benimsenmelidir.
- İşletme yöneticileri kendi sorumluluklarını bilmek, işgörenlerine kendi potansiyellerini sergileyebilecekleri barışçıl bir çalışma ortamının garantisini de vermekle yükümlüdürler.
- İşletme yöneticileri güven ve saygıya dayalı kabul, esneklik, denetim, iyi iletişim ve denge gibi değerlerin olduğu bir işletme kültürünü oluşturmak zorundadırlar.

- İşletme yöneticileri çabalarını, işletme kültürüne (sosyal refah), işletmedeki ilişkilere (duygusal / sosyal refah), öğrenme ve gelişmeye (zihinsel refah), işyerindeki değerler, anlamlar ve amaçlara (manevi refah) ve bunların yanı sıra fiziksel mutluluğu sağlayacak unsurlara yöneltmesi kısaca işletmelerin örgütsel sağlığına önem vermesi gerekmektedir.
- İşverenlerin işyeri politikalarını gözden geçirmeleri ya da değiştirmeleri ve yakınma ve arabuluculuk prosedürlerinin oluşturulması ihtiyacını da doğurmaktadır. İşletme düzeyinde, hiyerarşik kişilerarası iş ilişkileri içinde ortaya çıkan mobbing uygulamalarını ortaya çıkaracak bir yaklaşıma ihtiyaç vardır.
- Zulmedilme ve güç kullanarak yapılan tacizleri bildirmeye imkân tanıyacak açık bir sisteme de ihtiyaç vardır. Bunu yapabilmek için mobbingin varlığını araştırabilecek ve önlem alabilecek gücü olan bağımsız bir grubun işletme içinde yer alması gerekliliğidir.
- İşletme yönetimlerinin bütün işgörenleri işyeri mobbinginin tolare edilemeyecek ya da kabul edilemeyecek bir taciz olduğu konusunda bilgilendirmesi ve bu konuda gerekli eğitimi sağlaması gerekmektedir.
- Mobbingin, işletme içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılmasının engellenmesi gerekir.
- İşletme yöneticilerinin işletme içi değişim eğitimine gereken önemi vermeleri de işletmelerde mobbingin ortaya çıkmasını önleyebilecek önemli unsurlardan biridir. Bu konuda üst yönetimin de dâhil olduğu tüm çalışanların sürekli eğitim programlarından yararlanmalı (Stres, Mobbing, Kişisel Gelişim Eğitimleri gibi) sağlanmalıdır,
- İşletmelerde mobbing mağduru olduğu tespit edilen işgörelere özel destek programları düzenlenmelidir. İşletme doktorları bu konuda bilgilendirilmelidir. Ayrıca işletme psikologlarına istihdam sağlanarak işgörelere düzenli destek programları uygulanmalıdır.
- İşletme yönetimlerinin insan kaynakları bölümlerine daha fazla yatırım yapması, bu bölümlerde insan psikolojisinden anlayan profesyonellere de yer verilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları bölümlerine ve üst yönetime büyük görevler

düşmektedir. İnsan kaynakları bölümleri yöneticilerle mobbing karşıtı politikalar oluşturmak için işbirliği yapmak ve elde edecekleri bilgileri düzenli olarak üst yönetime aktarmalıdır. Mobbing sendromu tüm işletmeyi sarmadan yerinde önlemlerin alınmasını sağlamak ve doğru bilgi akışına köprü olmaları da gerekmektedir.

- Yöneticiler iş tanımlarının yapılmasını, çalışanların görev ve sorumlulukları belirlenmesini sağlamalıdır.
- Geç fark edilen mobbing davranışlarından zarar görmüş mobbing mağdurlarına destek sağlamalı, mobbingin önlenmesi için gerekli çalışmaların iş görevleri arasında yer almasına öncelik vermelidirler.
- Yöneticiler işe alım ve yerleştirme sürecinde kişilik iş uyumuna dikkat etmelidirler.
- İşletmede etik kodlar oluşturulmalı ve çalışanların etik değerleri içselleştirmeleri sağlanmalıdır.
- Çalışanlara destek olabilecek bir diğer önlem de onlar için hazırlanabilecek sağlık programlarıdır. Bu programlar, çalışanların hem fiziksel hem de ruh sağlıklarını koruyucu özellik taşır. Örneğin, çalışanları bir araya getirerek sigarayı azaltma, alkolü önleme, kilo verme, sağlıklı beslenme, düzenli egzersiz yapma gibi konularda verilen eğitimler çalışanları bir araya getirecek ayrıca işletmede çalışanlarda sosyalleşmeyi sağlayacak, birlikte olma ve sorunları paylaşmayı güçlendirecek, özel yaşantılarını düzene sokacak, kendilerinin önemsendiklerini hissettirecektir. Böylece çalışanların olayları algılama biçimleri değişerek, saldırgan davranışlar gösterme ve çalışma arkadaşları üzerinde gereksiz baskılar oluşturma eğilimleri azalacaktır.
- Yöneticiler çalışanların işletmede damgalanmasını önlenmeli, kişiler daha önceki saygınlık ve sorumluluklarına dönebilecek şekilde rehabilite edilmelidir. Yönetim bu konuda gerekirse;
 - Bir özür,
 - Tedavi,
 - İşletmede başka bir görev ve gerekiyorsa eğitim,
 - Teşvik ve destek,

- Başka bir iş bulmaya yardım sağlamalıdır.

Hükümet ve diğer kuruluşların yapması gerekenler;

- Mobbing mağdurlarının yardım alabileceği destek hatları, mağdurlara ve yakınlarına yönelik internet siteleri, sağlık merkezleri ve çeşitli kuruluşların yayınladığı kitap, dergi, gazeteler çıkarılması çalışmaları desteklenmelidir.
- Televizyon kanallarının olguya dikkat çekmek için alan uzmanlarını kanallarına davet ederek mobbing olgusunun daha fazla birey tarafından öğrenilmesine destek olunmaktadır.
- Mobbing mağdurlarının destek alacağı merkezlerin tüm illerde kurulması sağlanmalıdır.
- Mobbing ile ilgili farklı sektörlerde yapılacak çalışmalar devlet organları ile desteklenmelidir.
- Sektörlerde yaşanan mobbing davranışları ve yaygınlığı ile ilgili raporlar hazırlanmalı ve rapor sonuçları konu ile ilgili sendikalar, yasa koyucular, hukuk adamları, üniversiteler, meslek odaları, sanayi ve ticaret odaları, insan kaynakları alanında çalışanlar vb. incelenip değerlendirildikten sonra mobbing ile ilgili yasal düzenlemelerin yapılması çalışmasına başlanmalıdır.
- Mobbing mağdurlarını koruyan ve mağdurlara verilen zararı tazminine imkan veren yasal düzenlemelerin geliştirilmesine ya da var olanların mobbingi de içine alacak şekilde geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

Mobbing mağdurlarının yapması gerekenler;

- Mobbing mağdurlarının ise öncelikle yaşadıkları mobbing davranışlarının onların hatası olmadığını kabul etmeleri gerekmektedir.
- Mağdurların dirençli ve cesur olması, özgüvenini yüksek tutması gerekir.
- Hakkını araması, yaşadıklarını diğer işgörenlerle paylaşması ancak üstesinden gelemeyeceği durumlar söz konusu olduğunda (yönetimin mobbinin tarafı olduğu du

rumlar) kendisine bir eylem planı oluşturması ve çok geçmeden profesyonel destek alması gerekir.

- Vakit kaybetmeden yeni iş olanaklarının araştırılması,
- Kendisine uygulanan mobbing davranışlarını kayıt altına alarak ya işten ayrılmadan önce ya da hemen akabinde yasal yollara başvurulması gereklidir.
- Mümkün olduğunca işin aksamasına yol açacak (işe devamsızlık, geç gelme, hata oranında artış, performans kaybı, hastalık izni vb.) durumlara fırsat vermemek ve hatalı görünmemek için çaba sarfetmek gerekecektir.
- Mağdurlar durumlarını aileleriyle paylaşarak onlardan destek almalıdırlar,
- İşleri dışında birlikte olmaktan keyif aldıkları insanlarla zaman geçirmeleri ve yapmaktan haz duyacakları aktivitelere yönelmeleri de onları rahatlatacaktır.
- En önemlisi de kriz, stres ve çatışma yönetimi becerilerini geliştirmek, gerekirse bu konularda uzman desteği almaları faydalı olacaktır.
- Aile ve arkadaşların da mağdura karşı hoşgörülü ve destekleyici bir tutum içerisinde olmaları, yeni bir iş arama ve bulma konusunda ona destek olmaları gerekmektedir.

Grldğu gibi mobbing sadece işletmeleri değil, işgörenleri, onların içinde buldukları aile ve toplumu da olumsuz olarak etkileyen çalışma hayatının önemli bir sorunudur. Bu sorunun üzümünde ve olumsuz etkilerinin en aza indirilmesinde işletme ve yöneticiler, hükümet ve diğer kurum ve kuruluşlar, mobbing mağdurunun kendisi, arkadaşları ve ailesi üzerlerine düşeni yerine getirdikleri lde bundan hem çalışanlar, hem işletmeler, hem toplum sağlığı ve hem de ülke ekonomisi kazançlı çıkacaktır.

KAYNAKÇA

- ADAMS, Andrea (1992), *Bullying at Work, How to Confront and Overcome It*, London: Virago.
- AKÇA, Bilge (2006), *İşyerinde Taciz Şekli Olarak Yıldırma Davranışları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- AKTEKİN, Ş. (2006), “Alman Mahkeme Kararları Işığında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, *Mess Sicil İş Hukuku Dergisi*, Aralık, 4: 240-242.
- ARKONAÇ, Sibel (1999), *Psikolojide İnsan Modelleri*, Alfa Yayın, 1.Baskı, İstanbul.
- ARPACIOĞLU, Gülcan (2005), “İşyerinde Yalnızım! “Mobbing” Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi”, *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Editör: Deniz Yalım, Ernst&Young insankaynakları.com, Hayat Yayıncılık, Yönetim Dizisi: 58, İstanbul.
- ARPACIOĞLU, Gülcan (2004), “İşyerinde Zorbalık 1–2”, *Human Resources Dergisi*, Mart Sayısı.
- AYTAÇ, Serpil (2002), “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt 4, Sayı 1. 2002 www.isguc.org erişim tarihi 05.04.2006.
- BALCI, Ali (2000), *Öğretim Elemanlarının İş Stresi Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No:174, Ankara.
- BALTAŞ, Acar ve Zuhâl Baltaş (1988), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, 6. Basım, İstanbul.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1982a), *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 111, Ankara.
- BAŞARAN, Ethem İbrahim (1982b), *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 108, Ankara.
- BAYKAL, Adnan Nur (2005), *Yutucu Rekabet-Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze*, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.

- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- BERNSTEİN, Rozen (2003), *Dinozor Beyinliler, İşyerinizdeki Huysuz İnsanlarla Başa Çıkmanın Yolları*, Alfa Basın Yayım, 1. Baskı, İstanbul.
- BESWICK, Johanna, Joanne Gore ve David Palferman (2004), “Bullying at work: a review of the literature”, *Health and Safety Laboratory*, WPS/06, (<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/step2/index.htm> erişim 12.06.2006)
- BİLGEL, Nazan, Serpil Aytaç ve Nuran Bayram (2006), “Bullying in Turkish White-collar Workers”, *Occupational Medicin*; 56, pp. 226-231, Advance Access Originally Published Online on February 28, ([Oxford Journals](#), Volume 56, Number 4, erişim tarihi 12.09.2006).
- BOZBEL, Savaş ve Serap Palaz (2007), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları”, *TİSK Akademi*, Cilt 2, Sayı 3, 67-79.
- CARLSON, Richard (1999), *Ufak Şeyleri Dert Etmeyin*, Alkım Yayınevi, 5. Baskı, İstanbul.
- CASSITTO, Maria Grazia, Emanuela Fattorini, Renato Gilioli ve Chiara Rengo (2003), *Raising Awareness of Psychological Harassment at Work, Protecting Workers*, Health Series No:4, World Health Organization.
- CHAPPEL, Duncan ve Vittorio Di Martino (1998), *Violance at Work*, [International Labour Office](#), ISBN: 9221103358, Publisher(s): Brookings Inst Pr, January 6th.
- CLAYTON, Susan (2000), *Yönetim (Supervision) “Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim*, Türkçesi Dr. Mehmet ZAMAN, Hayat Yayınları: 77 İstanbul.
- COX, Liz (2004), “Mobbing – Raising Awareness on Women Victims of Mobbing, The UK Perspective”, *Daphne Programme*, European Commission, Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women.

- CRAWFORD, Neil (1999), “Conundrums and Confusion in Organisations: the Etymology of the Word “Bully”, *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No.1/2, MCB University Press, 0143–7720, pp. 86–93.
- CRAWFORD, Neil (1997), “Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective”, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Vol. 7, Issue3, June, 219–225.
- ÇETİN, Münevver Ölçüm (2004), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayınları, Ankara.
- ÇOBANOĞLU, Şaban (2005), *Mobbing-İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- DANIEL, Barbara (2004), “Workplace Bullying: A Communication Perspective”, The Florida State University, College of Communication, the Doctoral Thesis.
- DAVENPORT, Noa, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliot (2003), *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, Çeviren: Osman Cem ÖnerToy, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- DAWN, Jennifer ve Helen Cowie ve Katerina Ananiadou (2003), “Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations”, *Aggressive Behavior*, Volume 29, Issue 6, Date: December.
- DE DREU, Carsten K.W., Dirk Van Dierendonck ve Maria T. M. Dijkstra (2004), “Conflict at Work and Individual Well Being”, *International Journal of Conflict Management*, Volume: 15 Number:1, pp. 6-26.
- DEMİRKAN, Mahmut (1997), *Toplam Kalite Yönetimi*, Değişim Yayınları, 1. Baskı, Sakarya.
- DİNÇER, Ömer (1994), *İş Dünyasındaki Değişmeler ve İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Stratejik Yönetim ve Liderlik, İstanbul: İz Yayıncılık, 97.
- DONNELLON, Anne (1998), *Takım Dili*, İngilizce’den Çeviren: Osman Akınay, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- DÖKMEN, Üstün (2004), *Küçük Şeyler*, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul.

- DUNN, Kelly (2000), “The Campaign Against Workplace Bullying”, April, (www.bullybusters.org erişim tarihi 05.18.2004).
- DUNN, Susan (??), Office Gossip: What Can You Do?, (<http://www.advancingwomen.com/officeproductsstore/officetips/Office-Gossip-What-Can-You-Do.php> erişim 22.01.2005).
- EGE, Harald (2000), “Mobbing- Just What is Psychological Terror in the Workplace”, <http://www.cesil.con/0300/mobit03.htm-n.3/2000> erişim 03.02.2005.
- EGE, Harald (1997), “Mobbing in Italia”, Introduzione al Mobbing Culturale, Bologna, Pitagora.
- EGE, Harald (1996), “Mobbing. Che Cos’è il Terrore Psicologico Sul Posto di Lavoro”, Bologna, Pitagora.
- EINARSEN, Stale, (2003), “The Nature and Causes of Bullying at Work”, *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- EINARSEN, Stale, H. Hoel, D. Zapf and C. L. Cooper (2003), “The Concept of Bullying at Work: The European Tradition”. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice* (pp. 3-30). London: Taylor & Francis.
- EINARSEN, Stale (2000), “Harassment and Bullying in the Workplace: A Review of the Scandinavian Approach”, *Aggression and Violent Behaviour*, 5, 379-401.
- EINARSEN, Stale, B. I. Raknes, S. B. Matthiesen (1994), “Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality. An Exploratory Study”. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4, 381-401.
- EKİN, Nusret (1994), *Endüstri İlişkileri*, Beta Yayınevi, 6. Baskı, İstanbul.
- ELDEM, Yaprak (2003), *İnsan Kaynakları Beni Kurtar!*, Alfa Yayın Evi, 1. Baskı, İstanbul.
- ELLİS, Andy, “Bullying in the Workplace - An acceptable cost?”, [Ruskin College, Oxford, UK, http://www.workplacebullying.co.uk/aethesis.html](http://www.workplacebullying.co.uk/aethesis.html) erişim 03.02.2005.

- ERDOĞMUŞ, Nihat ve Özgür Doğan, “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, (<http://www.bilgiyonetimi.org/> erişim 24.06.2006).
- EREN, Erol (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 7. Baskı, İstanbul.
- FERRARİ, Elena (2004), “Raising Awareness On Women Victims of Mobbing, The Italian Contribution”, *Daphne Programme*, European Commission, Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women.
- FERRIS, Patricia (2004), “A Preliminary Typology of Organisational Response to Allegations of Workplace Bullying: See No Evil, Hear No Evil, Speak No Evil”, *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol. 32, No. 3, August, 389–395.
- FIELD, Tim (1999), "Those who can, do. Those who can't, bully" <http://www.bullyonline.org/workbully/defns.htm> erişim 03.02.2005.
- FIELDS, Tina (??), “An Overview of the Concept of “Bullying”, http://nfp.etxahc.org/Criteria_Resource/Criteria%2010/Cri_10_Bullying.pdf erişim 03.02.2005
- FİREMAN, Stephen (2003), *Understanding Emotion at Work*, London Sage Publications.
- GARDNER, Susan ve Pamela Rr. Johnson (2001), “The Leaner, Meaner Workplace: Strategies for Handling Bullies At Work”, *Employment Relations Today*, Volume 28, Issue 2, Summer, pp.23-36.
- GARRETT, Tanya (1997), “Trainer-Trainee Bullying”, *Journal of Community&Applied Social Psychology*, Volume 7, Issue 3, June.
- GOLEMAN, Daniel (2000), *Duygusal Zekâ*, Varlık/Bilim Yayınları, 17. Baskı, İstanbul.
- GÜNAY, Cahide (2005), *İntihar*, Erişim Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- GÜNEY, Melike (2000), "*Kişilik Bozuklukları" Ruh Sağlığı ve Hastalıkları*, Editör: Işık Sayıl, Antıp AŞ. Yayınları, Ankara.

- GÜZEL, Ali ve Emre Ertan (2008), “İşyeri Sendika Temsilcilerine Yönelik Psikolojik Taciz ve Kötüniyet Tazminatı” Karar İncelemesi, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, I, 149-169.
- GÜZEL, Ali ve Emre Ertan (2007), İşyerinde Psikolojik Tacize (Mobbinge) Hukuksal Bakış: Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk, <http://www.khas.edu.tr/hukuk/isyerindepsikolojiktaciz.doc> erişim 03.05.2008
- HICKLING, Keith (2003), *Bullying at Work: Ph. D. Dissertation*, University of Huddersfield, Huddersfield.
- HILL, Gerald (2003), “Pursuing Targeted Approaches to Improve Organizational Health”, *Seventh Annual Washington Business Group on Health / Watson Wyatt Survey*, <http://www.aasa.org/publications/saarticledetail.cfm?ItemNumber=2916&snItemNumber=950&tnItemNumber=951> erişim tarihi 07.07.2006).
- HOCKLEY, Charmania (2004a), “Silent Hell, Workplace Violence and Bullying”, *JAS*, September.
- HOCKLEY, Charmania (2004b), “Mobbing: Children the Unlikely Victims”, <http://www.lindas.internetbasedfamily.com/f/Hockleyimpactchildren.pdf> erişim tarihi 08.09. 2005.
- HOCKLEY, Charmania (2003), “The Impact of Workplace Violence on Third Party Victims: A Mental Health Perspective”, *AeJAMH - The Australian e-Journal for the Advancement of Mental Health -Volume 2, Issue 2 (July)*, <http://auseinet.flinders.edu.au/journal/vol2iss2/index.php> erişim 05.06.2006.
- HOEL, Helge ve Brian Faragher (2004), “Bullying is Determental to Health, But All Bullying Behaviours are not Necessarily Equally Damaging”, April.
- HOEL, Helge ve D. Salin (2003), “Organizational Antecedents of Workplace Bullying”. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice* (pp. 203-218). London: Taylor & Francis.

HOEL, Helge ve Cary Cooper (2000), *Destructive Conflict and Bullying at Work*, Sponsored by the British Occupational Health Research Foundation (BOHRF).

HOFSTEDE, G. H. (1980), *Culture's Consequences*, New York: Sage Publication.

HORNEY, Karen (1986), *Günümüzün Nevrotik İnsanı*, Yaprak Basım, İstanbul.

<http://www.surrey.ac.uk/Education/cse/daphne.htm> (Mobbing Recognizing and Dealing with Bullying and Harassment in the Workplace), erişim 05.06.2006.

<http://www.surrey.ac.uk/politics/cse/booklet-mobbing-uk-final> (Recognising and Dealing with Bullying and Harassment in the Workplace), erişim 21.01.2004.

<http://www.bullyingonline.com> erişim 21.01.2004.

http://www.ekometre.com/get_article.asp?article_id=997 erişim 02.01.2006.

<http://www.apa.org/releases/perfect.html> / erişim 16.08.2003.

<http://www.rehberogretmen.com/Rehfiles/davboz/obsesif2.htm> erişim 27.05.2006.

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226 erişim 12.08.2007.

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/etik.doc> erişim 17.06.2007.

<http://www.hastarehberi.com/psikiyatri/psikiyatri2/stresvenedenleri.htm> erişim tarihi 21.06.2006.

<http://www.cecil.com/0300/mobit03.htm-n.3/2000> erişim 08.10.2005.

<http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/pr/1998/30.htm> erişim 09.07.2006.

<http://www.actaclinica.kbsm.hr/arhiva/Acta2005> erişim 19.05.2006.

http://www.webmeets.com/files/papers/SAE/2006/270/mob_junio.pdf erişim tarihi 27.11.2006.

<http://www.bc.edu/schools/law/lawreviews/metaelements/journals/> erişim 29.01.2005.

<http://www.ssc.govt.nz/upload>, (Creating a Pozitive Work Environment, Respect and Safety in the Public Service Workplace, ISBN 0-478-24429-0 June 2003, erişim 03.05.2006).

<http://turk.internet.com> erişim 02.03.2005.

<http://mailto:ayse.ogertinsan.com> erişim 28.01.2005.

<http://gundem.emu.edu.tr> erişim 08.05.2005.

<http://www.bullyonline.org/workbully/costs.htm> erişim 05.06.2006.

<http://www.secretcv.com/insan> erişim 12.12.2005.

<http://www.bullyonline.org/workbully/mobbing.htm> erişim 25.06.2005.

<http://www.insankaynaklari.com/cn/default.asp> erişim 29.01.2005.

http://www.kalder.org/preview_content.asp erişim 27.08.2006.

[Download article on mobbing. IT0402104 FİT. DOC](#) “ Increasing Focus on Workplace Mobbing” erişim 24.05.2005.

www.aof.edu.tr/kitap/unite09 erişim 13.07.2006.

www.psikiyatrist.net/hafta11 erişim 27.02.2007.

www.hekimce.com erişim 27.02.2007.

<http://www.thefreelibrary.com/Individual+and+organizational+consequences+of+mobbing+in+the...-a0172010699> erişim 30.06.2006.

<http://www.cmj.hr/2006/47/5/17042067.htm> erişim 21.07.2006.

<http://www.unicom.it/ssdici> erişim 04.06.2005.

<http://www.ssc.govt.nz/upload> (Creating a Pozitive Work Environment, Respect and Safety in the Public Service Workplace, ISBN 0-478-24429-0 June 2003, erişim 03.05.2006).

<http://www.celik-is.org> erişim 30.06.2006.

IRELAND, Carol A. ve Jane Ireland (2000), “Descriptive Analysis of The Nature and Extend of Bullying Behavior in A Maximum-Security Prison”, *Aggressive Behavior*, Volume 26, 213-223.

- JONES, Deborah (2005), “Will Your Organizational Culture Attract the New Generation of Workers? How Your Organization’s Health Affects the Bottom Line”, Chair of Health, Work & Wellness Conference.
- JOSİPOVIĆ-JELIĆ, Zeljka, Eugenio Staini and Sandra Celic-Bunikic (2005), “The Effect of Mobbing on Medical Staff Performance”, *Acta Clin Croat*, Vol. 44, No. 4, 9 November.
- KAUKIAINEN, Ari ve Diğerleri (2001), “Overt and Covert Aggression in Work Settings in Relation to The Subjective Well-being of Employees”, *Aggressive Behavior*, Volume 27, Issue 5, Date: September.
- KEASHLY, Loreleigh ve Steve Harvey (2005), Workplace Emotional Abuse, Sources and Forms of Workplace Violence.
- KELLY, David (2000), (<http://www.bullybusters.org/press/hrwire.html> erişim 4.18.2002).
- KIESEKER, Robyn ve Teresa Marchant (1999), “Workplace Bullying in Australia: A Review of Current Conceptualisations and Existing Research”, *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour*, Volume 2, No 5, 61–75.
- KIREL, Çiğdem (2007), “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyic ve Risk Azaltıcı Öneriler”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Anadolu University Journal Of Social Sciences*, Cilt/Vol.7- Sayı/No: 2: 317-334.
- KIWIMAKI, Mika, Marko Elovainio ve Jussi, Vahtera (2000), “Workplace Bullying and Sickness Absence in Hospital Staff”, *Occupational Environmental Medicine*, 57, 656–660.
- KONKOLEWSKY, Hans-Horst (2004), Stress speech: European week for safety and health. In: Iavicoli, S., ed. *Stress at work in enlarging Europe*. Rome, National Institute for Occupational Safety and Prevention, 2004, pp. 29–43. 5. *Sector: working adults (final report)*. Dortmund, Federal Institute for Occupational
- KOUKOULAKI, Theoni (2004), T. Stress prevention in Europe: trade union activities. In: Iavicoli, S., ed. *St, Stress at work in enlarging Europe*. Rome, National Institute for Occupational Safety and Prevention, 2004, pp. 17–27.

- KOUKOULAKI, Theoni (2002), *Globalizing Technical Standards. Impact & challenges for occupational health & safety*, http://www.etuc.org/tutb/uk/publication_resume24.html erişim 05.07.2005.
- KÖKNEL, Özcan (1986a), *İnsanı Anlamak*, Altın Kitaplar Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul.
- KÖKNEL, Özcan (1986b), *Kişilik*, Altın Kitaplar Yayınevi, 7. Baskı, İstanbul.
- KRAVITZ, Michael (1999), *Olumsuz İnsanları Yönetme*, 1. Baskı, Alfa Yayın, İstanbul.
- KVINNOFORUM (2004), “Status Report on Mobbing in the Workplace in Sweden”, DAPHNE-Programme 2003/04.
- LAÇİNER, Vedat (2006), “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, *USAK Stratejik Gündem* (USG), (<http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98> erişim 24 Nisan 2006).
- LEE, Deborah (2000), “An analysis of workplace bullying in the UK”, *Personel Review*, Volume 29, Number 5, pp. 593–610, MCB UP Ltd ISSN 0048–3486.
- LEVİ, L. (2002) *Spice of life or kiss of death? Working on stress*, 5:11–13, (http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/5/en/MAGAZINE5_EN.PDF).
- LEWİS, Duncan (2004), “Bullying At Work: The Impact of Shame Among University and College Lecturers”, *British Journal of Guidance & Counselling*, Volume 32, No. 3, pp.281-299.
- LEWİS, Sian E. ve Jim Orford (2005), “Women's Experiences of Workplace Bullying: Changes in Social Relationships”, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Volume 15, Issue 1, Date: January/February, pp. 29-47.
- LEWİS, Jacqueline, Diane Coursol ve Kay Herting Wahl (2002), “Addressing Issue of Workplace Harrassment: Counselling The Targets”, *Journal of Employment Counseling*, Volume 39, September, 109–116.
- LEYMANN, Heinz (1996), “the Content and Development of Mobbing at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5 (2),165–184.

- LEYMANN, Heinz ve Annelie Gustafsson (1996), “Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5 (2), pp. 251-275.
- LIEFOOGHE, Andy P.D. ve Ragnar Olafsson (1999), “Scientists” and “Amateurs”: Mapping the Bullying Domain”, *International Journal of Manpower*, Volume 20, Number ½, pp. 39–49, MCB UP Ltd ISSN 0143–7720
- LLOYD, Ken (2006), *İşli Ortamlar Dışlı Sorunlar*, Alteo Yayıncılık, İş Dünyası Serisi–8, Bursa.
- LOCKHARD, Karen (1997), “Experience from A Staff Support Service”, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Volume 7, 1997.
- MARTINO, Vittorio and Helge Hoel and Cary L. Cooper (2003), Preventing Violence and Harassment in the Workplace, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- MATTHIESEN, Stig Berge ve Stale Einarsen (2004), “Psychiatric Distress and Symptoms of PTSD Among Victims of Bullying At Work”, *British Journal of Guidance and Counselling*, Volume 32, No: 3, pp.335–356, August.
- MAYHEW, Claire ve Duncan Chappell (2001), “Internal Violence (or Bullying) and the Health Workforce, Taskforce on the Prevention and Management of Violence in the Health Workplace”, Discussion Paper No. 3, School of Industrial Relation and Organizational Behaviour and Industrial Relations Research Centre Working Paper Series, ISSN 1325–8028, December.
- MIKKELSEN, Eva Gemzoe ve Stale Einarsen (2002), “Relationships Between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Complaints: the Role of State Negative Affectivity and Generalized Self-efficacy”, *Scandinavian Journal of Psychology*, Volume 43, 397–405.
- MIKKELSEN, Eva G. ve Stale Einarsen (2001), “Bullying in Danish Work-life: Prevalence and Health Correlates”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), pp. 393-413.

- MITTRA, Subhashis (2005), “Violence at Work Increasing”, <http://www.dailyexcelsior.com/web1/06july05/edit.htm#4> erişim 17.07.2006.
- The Mobbing Encyclopaedia, http://www.leymann.se/English/11130_E.HTM erişim 02.05.2005.
- MOBERG, J. Philip, Barbara Ritter ve Rebecca Fischbein (2002), “Predicting Abusive Managerial Behaviour: Antecedents of Supervisory Job Performance”, Academy of Management, Symposium 426: Workplace Abuse, Aggression, Bullying, and Incivility: Conceptual Integration and Empirical Insights, Denver, CO.
- MONTALBAN, M.F. ve A.M. Duran (2005), “Mobbing: A Cultural Approach of Conflict in Work Organizations”, IACM 18th Annual Conference June.
- NAMIE, Gary (2003), “Workplace Bullying: Escalated Incivility”, *Ivey Business Journal*, Improving the Practice of Management, Ivey Management Services, November/December.
- NAMIE, Gary ve Ruth Namie (2003a), “Workplace Bullying: Introduction to the “Silent Epidemic”, The Workplace Bullying & Trauma Institute.
- NAMIE, Gary ve Ruth Namie (2003b), *The Bully at Work: What You Can Do To Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity On the Job*, Naperville, IL: Sourcebooks, Inc.
- NIEDL, Klaus (1996), “Mobbing and Well-being: Economic and Personal Development Implications”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 239–249.
- NORFOLK, Donald (1989), *İş Hayatında Stres*, Tercüme: Leyla Serdaroğlu, Form Yayınları: No.3, İstanbul.
- OLSEN, Lene (2005), “İşyerinde Şiddeti Önleme”, Çeviri: M. Kemal Coşkun, Sendikal Notlar, Sayı:26.
- OMARI, Maryam (2003), “Towards Dignity and Respect: An exploration of Antecedents and Consequences of Bullying Behaviour in the Workplace”, Curtin-IPAA Fellowship Program – Semester 1, July 28.

- OSMAY, Nüvit (2004), *İnsan Mühendisliği*, 11. Basım, Alfa Yayım, İstanbul.
- ÖZKAN, Yılmaz (2001), *Toplam Kalite*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- PAINE, Lyn Sharp (1997), *Leadership, Ethics and Organizational Integrity: A Strategic Perspective*, Chicago: Times Mirror Higgen Education Group.
- PEHLİVAN, İyanet (2000), *İş Yaşamında Stres*, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- PEIFFER, Vera (2000), *Görev Tuzakı*, Alfa Yayın, İstanbul.
- PEKER, Ömer ve Nihat Aytürk (2000), *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- QUIGG, Anne-Marie (2005), “The Resonance of le Harcelement Moral, Mobbing or Bullying in the Performing Arts Workplace”.
- RAYNER, Charlotte (2002), “Round Two! Redefining Bullying at Work”, *Academy of Management*, Denver, CO, August 9–14.
- RAYNER, Charlotte (1999), “From Research to Implementation: Finding Leverage for Prevention”, *International Journal of Manpower*, Volume: 20, Number: 1 / 2 , pp. 28–38, MCB UP Ltd ISSN 0143–7720
- RAYNER, Charlotte, Michael Sheehan and Michelle Barker (1999), “Theoretical Approaches to the Study of Bullying at Work”, *International Journal of Manpower*, Volume 20, Number 1/2, pp. 11–16, MCB UP Ltd ISSN 0143–7720.
- RAYNER, Charlotte ve Helge Hoel (1997), “A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying”, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Volume 7, Issue 3, Date: June, pp. 181-191.
- RESCH, Martin (1996), “Mobbing-Prevention and Management in Organizations”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 295–307.
- ROBİNSON, Brayn (2000), *Ben İşkolik Değilim*, Çeviren: Betül Yanık, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul.
- ROSNER, Bob (2001), *İş Yeri Gazileri*, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1995), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, 1.Baskı, Bursa.
- SALIN, Denise (2005), “Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Gender Differences and the Role of Organizational Politics”, *Pistes*, Volume 7, No 3, <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a2en.htm> erişim 03.01.2006.
- SALIN, Denise (2003a), “Workplace Bullying Among Business Professionals, Prevalence, Organizational Antecedents and Gender Differences”, *Ekonomi Och Samhalle, Skrifer utgivna vid Svenska handelshögskolan Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration*, Nr:117, Helsingfors.
- SALIN, Denise (2003b), “Bullying and Organizational Politics in Competitive and Rapidly Changing Work Environments”, *International Journal of Management and Decision Making*, Volume: 4, No.1, pp.35-46.
- SAYGILI, Sefa (2005), *Evlilikte Mutluluk Sanatı*, Elit Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- SCUTT, A. Jocelyne (2004), “Mediocrity and the “No Chanfe” Principle: A Recipe for Mobbing”, Workplace Mobbing Conference, 16–17 October, Brisbane, Avustralia, <http://www.workplacemobbing.com/Papers.html+Scutt> erişim 02.05.2005.
- SEIGNE, E., M. O'Moore, L. , Mcguire & M. Smith (1998). Victims of bullying at work. *Ireland Journal of Occupational Health and Safety: Australia and New Zealand*, 14, 569-74.
- SHALLCROSS, Linda (2003), “The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in The Public Sector”, Conference Paper: At The Workplace Bullying: A Community Response Conference, October.
- SHEEHAN, Michael (2004), “Workplace Mobbing: A Proactive Response”, the Workplace Mobbing Conference, Brisbane, Australia, 14th – 15th October.
- SHEEHAN, Michael (1999), “Workplace Bullying: Responding with Some Emotional Intelligence”, *International Journal of Manpower*, Volume 20, Number 1/2, pp. 57–69, MCB UP Ltd ISSN 0143–7720.

- SMITH, K. Peter, Helen Cowie, Ragnar F. Olafsson ve Andy P. D. Liefvooghe (2002), “Definitions of Bullying: A Comparison of Terms Used, and Age and Gender Differences”, in a Fourteen-Country International Comparison, *Child Development*, Volume 73, Number 4, July/August.
- SOARES, Angelo (2002), “Bullying: When Work Becomes Indecent”, Unpublished manuscript, Université du Québec à Montréal.
- SOLMUŞ, Tarık (2004), *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- ŞİMŞEK, Nevin ve Mehmet Fidan (2005), *Kurum Kültürü ve Liderlik*, 1. Basım, Konya Tablet Yayınevi, Konya.
- TARHAN, Nevzat (2005), *Psikolojik Savaş*, Timaş Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.
- TARHAN, Nevzat (2004), *Mutluluk Psikolojisi-Stresi Mutluluğa Dönüştürmek*, Timaş Yayınları No:724, 6. Baskı, İstanbul.
- TAŞTAN, Seçil (??), “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi”, <http://www.humanresourcesfocus.com/makale010.asp> erişim 04.06.2005.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver ve Meral Tahtasakal (2004), “Büro Etik Kuralları ve Bürolarda Yaşanan Cinsel Taciz Olaylarının Cinsiyete Göre Algılanma Biçimi: Bir Alan Çalışması”, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı:15.
- TERZİ, Ali Rıza (2000), *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- THOMAS, Mary (2005), “Bullying Among Support Staff in a Higher Education Institution”, *Health Education*, Volume 105, Number 4, pp. 273–288, Emerald Group Publishing Limited ISSN 0965–4283
- THYLEFORS, I. (1987), *Syndbockar [Scapegoats]*. Stocholm, Sweden: Natur och Kultur. In Vartia, 2003
- TOKOL, Aysen (2001), *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, Vipaş İnş. Tur. Eğt. AŞ, Bursa.

- TURNEY, Lyn (2003), “Mental Health and Workplace Bullying: The Role of Power, Professions and onTthe Job Training”- *The Australian e-Journal for the Advancement of Mental Health* -Volume 2, Issue 2 (July), <http://auseinet.flinders.edu.au/journal/vol2iss2/index.php> erişim 04.06.2005.
- TUTAR, Hasan (2004), *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, Platin Yayınları, 3. Baskı, Ankara.
- UĞUR, Adem (2003), *İşletmelerde Verimlilik*, Ders Notları, Sakarya Kitabevi, 1. Baskı, Sakarya.
- URAL, Ayhan (2001), “Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu”, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı:2.
- VANDEKERCKHOVE, Wim ve Ronald Commers (2003), “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?”, *Journal of Business Ethics*, Volume 45, Numbers 1-2, June, pp. 41-50 (10).
- VAJDA, Róza (2006), “The Perception of Mobbing and Related Services in Hungary”, Report for Daphne Project Mobbing II, Mona Foundation Hungary.
- VARTIA-VAANANEN, Maarit (2003), “Workplace bullying –A Study on the Work Environment, Well-being and Health”, Finnish Institute of Occupational Health, People and Work Research Reports 56, Helsinki.
- VARTIA-VAANANEN, Maarit (1996), “The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2),: 203-214.
- WESTHUES, Kenneth (2002), “At The Mercy of The Mob”, *Canada's Occupational Health & Safety Magazine*, Vol. 18, No. 8, December, 30–36.
- WHITE, Sheila (2004), “A Psychodynamic Perspective of Workplace Bullying: Containment, Boundaries and A Futile Search for Recognition”, *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol. 32, No. 3, August, pp.268-279.
- WOMACK, James P. ve Daniel T. Jones (1998) , *Yalın Düşünce-İstifayı Yok Edin ve Şirketinizde Zenginlik Yaratın*, İngilizceden Çeviren: Nesime Aras, Sistem Yayıncılık: 163, Şirket Kültürü Dizisi, 1.Baskı, İstanbul.

- YÜCETÜRK, Elif (2005), “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing (Yıldırma)”, Sendikal Notlar, Sayı:26, (<http://www.bilgiyonetimi.org> ,yayın tarihi: 17, 7, 2003)
- YÜCETÜRK, Elif (2003), “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?” (<http://www.bilgiyonetimi.org> ,yayın tarihi: 17, 7, 2003).
- ZAPF, Dieter ve Stale Einarsen (2003), Individual antecedents of bullying: victims and perpetrators. In *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, Eds. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. Cooper, pp. 165-184. Taylor & Francis, London.
- ZAPF, Dieter ve Claudia Gross (2001), “Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 497–522.
- ZAPF, Dieter (1999), “Organizational, Work Group Relate and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”, *International Journal of Manpower*, Vol. 20 No: 1/2, MCB University Pres, 0143–7720, pp. 70-85.
- ZAPF, Dieter, Carmen Knorz ve Matthias Kulla (1996), “On the Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 215–237.
- ZIPPEL, Katthrin (2004), “Practices of Implementation of Sexual Harrassment Policies: Individual Versus Collective Strategies”, *Occupational Health*, Volume 56, Issue 5, May.

EKLER

EK-1. ARAŞTIRMA ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Anketimize vereceğiniz cevaplar gizli kalacaktır ve sadece bilimsel bir araştırma için kullanılacaktır. Bu nedenle adınızı yazmanıza gerek yoktur. Vereceğiniz titiz cevaplarımıza teşekkür ederiz.

Aşağıdaki davranışlar işyerinde sık görülen olumsuz davranış örnekleridir. Son altı aydır işyerinizde bu davranışlara hangi sıklıkta maruz kaldınız?

Tüm ifadeleri işyeri ortamınızı dikkate alarak cevaplandırınız. Lütfen son altı aydır maruz kaldığınız bu davranışları gördüğünüz sıklık derecelerini gösteren ifadenin altına x işareti koyunuz.	Hiç	Ara sıra	Ayda bir	Haftada bir	Her gün
1. İşyerinizde birinin sizin başarı ya da performansınızı etkileyen bilgileri saklaması ya da size yanlış ve eksik bilgi vermesi,					
2. İşyerinizde yaptığınız işle ilgili aşağılanmanız ya da alaya alınmanız					
3. Yeteneklerinizin altındaki işleri yapmakla görevlendirilmeniz					
4. İşinizle ilgili önemli sorumluluklarınızın kaldırılması ya da daha önemsiz veya hoşunuza gitmeyecek görevlerin size verilmesi					
5. İşyerinde hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması					
6. İş ortamınızda önemsenmemeniz, dışlanmanız ya da sizinle konuşulmaması kısaca grup dışına itilmeniz					
7. İş yerinde sizin alışkanlıklarınız, özgeçmişiniz, davranışlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili çirkin sözler sarf edilmesi ya da hakarete uğramanız					
8. İşyerinde size bağırılması ya da birinin öfkesinin hedefi olmanız					
9. İşyerinde size ait olan yerin işgali, iteklenmek, yolunuzun kesilmesi ya da parmakla göstermek gibi sindirici ve korkutma amaçlı davranışların yapılması					
10. İşinizden ayrılmamız konusunda diğerlerinden sözlü kışkırtma ya da ikazlar almanız					
11. İşinizle ilgili hata ya da yanlışlarınızın sürekli hatırlatılması					
12. Sizden gelen dostça yaklaşımlara düşmanca tepkilerle karşılaşmanız ya da siz o işyerinde yokmuşsunuz gibi davranılması					
13. İşiniz ve işyerinde gösterdiğiniz çabamızla ilgili ısrarla eleştirilmeniz					
14. İşinizle ilgili görüş, öneri ve fikirlerinizin önemsenmemesi					
15. Siz sürdürmediğiniz halde insanların siz ve işinizle ilgili esprilere devam etmesi					
16. Size işinizle ilgili mantıksız görevler ya da imkânsız hedefler verilmesi ya da işin yetiştirilmesinin mümkün olmadığı teslim tarihinin konulması					
17. Hakkınızda asılsız suçlamalar yapılması ve söylentiler çıkarılması					
18. Yaptığımız işin aşırı şekilde izlenmesi, hatanızı bulmaya çalışılması					
19. Hastalık izni, tatil hakkı, tatil giderleri gibi kanunen hakkınız olan bir şeyi istememeniz konusunda baskı yapılması					
20. İş ortamında herhangi bir nedenden dolayı alay konusu olmanız, aşırı alaya alınmanız					

21. Baş edemeyeceğiniz iş yüküne maruz bırakılmanız					
22. Size şiddet uygulanmasıyla ilgili tehditler almanız, üzerinize yürünmesi vb. fiziksel tacize veya sözlü veya fiziksel tacize maruz kalmanız					
23. İş dokümanlarınızın veya size gelen mektup vb. şeylerin yok edilmesi ya da araç gereçlerinizin saklanması veya çalınması					
24. İşyerinde sizin yapmanız gereken görevlerin başkalarına verilmesi					
25. Sizin beceri ve sağlık durumunuza uygun olmayan görevlerin verilmesi					
26. İşyerinde tehlikeli çalışma koşullarında çalışmaya zorlanmanız					
27. Diğer işçilerle konuşmanızın ya da iletişim kurmanızın yasaklanması					
28. Size gelen telefonların dinlenmesi, mektuplarınızın okunması ya da özel hayatınızla ilgili patavatsız sorulara maruz kalmanız					
29. İşyerinizdeki insanların inançlarınıza ve politik görüşlerinize saldırması					

30. Yukarıdaki davranışları göz önüne alarak işyerinde psikolojik baskıya maruz kaldınız mı?

Psikolojik baskıyı “bir ya da birkaç bireyin uzunca bir süre ısrarlı bir şekilde bir ya da birkaç bireyden çok olumsuz davranışlar görmesi ve psikolojik baskının hedefi olduğu bir durumda bu davranışlara karşı kendini savunmada güçlük çekmesi” olarak tanımlıyoruz. Sadece bir defaya mahsus bir olay/ davranışı psikolojik baskı olarak algılamıyoruz.

Lütfen yukarıdaki tanımları kullanarak son altı aydır işyerinde psikolojik baskıya maruz kalıp kalmadığınızı işaretleyiniz.

a) Evet **b)** Hayır

31. İşyerinizde ne kadar zamandır bu davranışlara maruz kaldığınızı işaretleyiniz.

a) Son altı aydır **b)** Son 1 yıldır **c)** 1 ya da 2 yıl önce olmuştur
d) 2 seneden daha önce olmuştur

32. Bu davranışlara maruz kalma sıklığınız nedir?

- Çok nadir
 Ara sıra
 Haftada birkaç kez
 Hemen hemen her gün

33. Bu davranışları gerçekleştiren kişi(ler)in cinsiyeti nedir?

a) Kadın **b)** Erkek **c)** Her ikisi de

34. İşyerinizde bu davranışlara kaç kişi maruz kaldı?

a) Sadece ben **b)** Ben ve diğer bir iki arkadaşım **c)** İş grubumdaki herkes

35. Bu davranışları size karşı kaç kişi uyguladı? **a)** 1 kişi **b)** 2 kişi **c)** 2’ den fazla

36. Bu davranışları size karşı uygulayanlar kimlerdir?

a) İş arkadaş(lar)ım **b)** Şefim **c)** Müdürüm **d)** Patronum **e)** Diğer (Yazınız).....

Size uygun seçeneği işaretleyiniz.

37. Yaşınız? a) 25'ten küçük b)25-35 c) 36-45 d) 46-55 e)56 ve üstü
38. Cinsiyetiniz? a) Kadın b) Erkek
39. Medeni durumunuz? a) Evli b) Bekar c)Boşanmış d) Diğer
40. En son bitirdiğiniz okul? a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise
d) Önlisans (2 yıllık üniversite) e) Lisans (4 yıllık üniversite) f) Yüksek lisans
41. Şu andaki işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?
a)1 yıldan az b) 1-5 yıl c) 6-10 yıl d) 11-15 yıl e) 16 yıldan fazla
42. Çalıştığınız işletmede/ kurumda hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?
a) İşçi b) Şef c) Orta düzey yönetici d) Üst düzey yönetici e) Diğer.....
43. Sizin dışınızda ailenizde (eş, çocuk veya anne/baba) çalışan var mı?
a) Evet b) Hayır
44. Son 6 ayda psikolojik olarak iyi hissetmediğinizden dolayı doktora gittiniz mi?
a) Evet b) Hayır
45. İşinizi değiştirmeyi düşünüyor musunuz? a) Evet b) Hayır
46. İşyerinizde kendinizi çaresiz hissettiğiniz oluyor mu? a) Evet b) Hayır
47. Bu davranışları gerçekleştiren kişi(ler)in yaşı nedir?
a) 25'ten küçük b)25-35 c) 36-45 d) 46-55 e)56 ve üstü
48. İşyerinde bu davranışların size uygulanmasının aile hayatınızı olumsuz etkilediğini düşünüyor musunuz? a) Evet b) Hayır
49. Bu davranışların işyerinde sizin dışınızda başka birine uygulandığını gözlemlediniz mi? a) Evet b) Hayır
50. İşyerinde bu davranışların size uygulanmasının verimliliğinizi olumsuz etkilediğini düşünüyor musunuz? ? a) Evet b) Hayır
51. Son 6 ayda şiddetli baş veya boyun ağrısı hissetmediğinizden dolayı doktora gittiniz mi? a) Evet b) Hayır
52. Sürekli kullandığınız bir ilaç var mı? a) Evet b) Hayır
Cevabınız “**evet**”se ne amaçla kullandığınızı yazınız
53. Son bir yıl içinde işe devam etmediğiniz gün sayısını yazınız
54. İşyerinde yaşadığınız olumsuz olayları ailenize yansıtıyor musunuz?
a) Evet b) Hayır
55. İşyerinizde sizden beklenen performansı yerine getirdiğinizi düşünüyor musunuz?
a) Evet b) Hayır

EK-2: NAQ TÜRİKÇE ÇEVİRİSİ

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Size uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Yaşınız? a) 25'ten küçük b) 25-35 c) 36-45 d) 46-55 e) 56 ve üstü
2. Cinsiyetiniz? a) Kadın b) Erkek
3. Medeni durumunuz? a) Evli b) Dul c) Boşanmış d) Bekar
4. En son bitirdiğiniz okul? a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise d) Y. okul e) Üniversite
5. Şu an çalıştığınız sektör?
 - Sağlık sektörü
 - Eğitim/öğretmenlik/araştırma
 - Devlet dairesi
 - Belediye
 - Yerel yönetim
 - İlaç sektörü
 - Kimya sektörü
 - Enerji sektörü
 - Diğer sektör/ işçi
 - Ulaşım
 - Üretim/ imalat
 - Yönetici/ mal sahibi
 - Din görevlisi
 - Meslek sahibi
 - Perakende
 - Ordu
 - İtfaiye
 - Bilgi işlem
 - Medya
 - Seyahat/ otel sektörü
 - Gönüllü organizasyonlar
 - İşsiz
 - Diğer
6. Şu andaki istihdam edilme durumunuz?
 - a) Tam gün b) Part-time (Yarım gün) c) Evde tam gün d) Emekli e) İşsiz
7. Hangi tür işyeri/ işletmede çalışıyorsunuz?
 - a) Özel b) Devlet c) Kendi adıma d) İşsiz
8. Çalıştığınız işletmede / kurumda kaç kişi çalışıyor?
 - a) 25'ten az b) 26-100 c) 101-500 d) 501-1000 e) 1000'den fazla
9. Çalıştığınız işletmede/ kurumda hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?
 - a) İşçi b) Orta düzey yönetici c) Üst düzey yönetici d) Diğer (yazınız).....
10. İşyerinde vekil misiniz?
 - a) Evet b) Hayır

OLUMSUZ DAVRANIŞLAR ANKETİ (NEGATIVE ACTS QUESTIONNAIRE)

Aşağıdaki davranışlar işyerinde sık görülen negatif (olumsuz) davranış örnekleridir. Son altı aydır işyerinizde bu davranışlara hangi sıklıkta maruz kaldınız?

Lütfen son altı aydır maruz kaldığımız bu davranışları gördüğünüz sıklık derecelerini gösteren rakamın altına X işareti koyunuz.	1 Hiç	2 Ara sıra	3 Ayda bir	4 Haftada bir	5 Hergün
1. Birinin sizin performansınızı etkileyen bilgileri saklaması					
2. İşinizle ilgili aşağılanmanız ya da alaya alınmanız					
3. Yeteneklerinizin altındaki işleri yapmakla görevlendirilmeniz					
4. Önemli bölümlerdeki sorumluluklarınızın kaldırılması ya da daha önemsiz veya hoşunuza gitmeyecek görevlerle yer değiştirilmesi					
5. Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması					
6. Önemsizmemek, dışlanmak ya da konuşmamak					
7. Sizin sıfatınız(alışkanlıklarınız ve özgeçmişiniz) davranışlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili çirkin sözler sarf edilmesi ya da hakaret edilmesi					
8. Bağırılma ya da içsel öfkenin hedefi olmanız					
9. Parmakla göstermek gibi sindirici (korkutma amaçlı) davranışlar, size ait olan yerin işgali, itmek, yolunuzu kesmek gibi davranışlar					
10. İşinizden ayrılmanız konusunda diğerlerinden ima ya da ikazlar almanız					
11. Hata ya da yanlışlarınızın sürekli hatırlatılması					
12. Siz yaklaştığınız zaman düşmanca tepkilerle karşılaşmanız ya da önemsenmemeniz					
13. İşiniz ve çabanızla ilgili ısrarlı eleştiri					
14. Görüş ve fikirlerinizin önemsenmemesi					
15. Siz sürdürmediğiniz halde insanların esprilere devam etmesi					
16. Mantıksız görevler ya da imkânsız hedefler ya da işin yetiştirilmesinin mümkün olmadığı teslim tarihinin verilmesi					

17. Hakkınızda çeşitli iddialar ileri sürülmesi					
18. Yaptığınız işin aşırı şekilde izlenmesi (gözlenmesi)					
19. Hastalık izni, tatil hakkı, tatil giderleri gibi kanunen hakkınız olan bir şeyi istememeniz konusunda baskı yapılması					
20. Alay konusu olmak, aşırı alaya alınmak					
21. Baş edemeyeceğiniz iş yüküne maruz bırakılmanız					
22. Şiddet uygulanmasıyla ilgili tehditler almanız, fiziksel taciz veya gerçek taciz					

23. İşyerinde psikolojik baskıya maruz kaldınız mı?

Psikolojik baskı (mobbing) bir ya da birkaç bireyin uzunca bir süre ısrarlı bir şekilde bir ya da birkaç bireyden çok olumsuz davranışlar görmesi ve psikolojik baskının (mobbingin) hedefi olduğu bir durumda bu davranışlara karşı kendini savunmada güçlük çekmesi olarak tanımlıyoruz. Sadece bir defaya mahsus bir olayı/ davranışı psikolojik baskı (mobbing) olarak algılamıyoruz.

Lütfen yukarıdaki tanımları kullanarak son altı aydır işyerinde psikolojik baskıya maruz kalıp kalmadığınızı işaretleyiniz.

- Hayır
- Evet, fakat sadece nadiren
- Evet, ara sıra
- Evet, haftada birkaç kez
- Evet, hemen hemen her gün

EK-3: NAQ'IN ORIJINAL METNI

Negative Acts Questionnaire

The following behaviours are often seen as examples of negative behaviour in the workplace. Over the last six months, how often have you been subjected to the following negative acts at work?

Please circle the number that best corresponds with your experience over the last six months:

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Never	Now and then	Monthly	Weekly	Daily

1) Someone withholding information which affects your performance	1	2	3	4	5
2) Being humiliated or ridiculed in connection with your work	1	2	3	4	5
3) Being ordered to do work below your level of competence	1	2	3	4	5
4) Having key areas of responsibility removed or replaced with more trivial or unpleasant tasks	1	2	3	4	5
5) Spreading of gossip and rumours about you	1	2	3	4	5
6) Being ignored, excluded or being 'sent to Coventry'	1	2	3	4	5
7) Having insulting or offensive remarks made about your person (i.e. habits and background), your attitudes or your private life	1	2	3	4	5
8) Being shouted at or being the target of spontaneous anger (or rage)	1	2	3	4	5
9) Intimidating behaviour such as finger-pointing, invasion of personal space, shoving, blocking/barring the way	1	2	3	4	5
10) Hints or signals from others that you should quit your job	1	2	3	4	5
11) Repeated reminders of your errors or mistakes	1	2	3	4	5
12) Being ignored or facing a hostile reaction when you approach	1	2	3	4	5
13) Persistent criticism of your work and effort	1	2	3	4	5

14) Having your opinions and views ignored	1	2	3	4	5
15) Practical jokes carried out by people you don't get on with	1	2	3	4	5
16) Being given tasks with unreasonable or impossible targets or deadlines	1	2	3	4	5
17) Having allegations made against you	1	2	3	4	5
18) Excessive monitoring of your work	1	2	3	4	5
19) Pressure not to claim something which by right you are entitled to (e.g. sick leave, holiday entitlement, travel expenses)	1	2	3	4	5
20) Being the subject of excessive teasing and sarcasm	1	2	3	4	5
21) Being exposed to an unmanageable workload	1	2	3	4	5
22) Threats of violence or physical abuse or actual abuse	1	2	3	4	5

23. *Have you been bullied at work? We define bullying as a situation where one or several individuals persistently over a period of time perceive themselves to be on the receiving end of negative actions from one or several persons, in a situation where the target of bullying has difficulty in defending him or herself against these actions. We will not refer to a one-off incident as bullying.*

Using the above definition, please state whether you have been bullied at work over the last six months?

- No (continue at question ?)
- Yes, but only rarely
- Yes, now and then
- Yes several times per week
- Yes, almost daily

ÖZGEÇMİŞ

Hülya AKSAKAL KAYMAKCI, 07.08.1970 tarihinde Adapazarı'nda doğdu. İlkokulu Taşlık Köyü İlköğretim Okulu'nda, ortaokulu Çökekler Ortaokulu'nda, liseyi Ankara Ayrancı Lisesi'nde bitirdi. 1986 yılında Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bölümünü kazandı ve 1990 yılında bu programdan mezun oldu. 1991-1993 yılları arasında İngiltere'de dil eğitimi aldı. 1994-1998 yılları arasında özel sektörde çalıştı. 1998 yılında MEB'e bağlı bir lisede rehber ve psikolojik danışman olarak görev yapmaya başladı. 1999 yılında Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi, İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalında yüksek lisans öğrenimine başladı. 2001 yılında yüksek lisansını tamamladı. 2002 yılında Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Anabilim dalında doktorasına başladı. Halen Sakarya Fen Lisesi'nde rehber ve psikolojik danışman olarak görev yapmaktadır.