

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

**ÖRGÜTLERDE SESSİZ TEHLİKE-MOBBİNG'İN
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zühal KILINÇ

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ

ŞUBAT 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTLERDE SESSİZ TEHLİKE-MOBBİNG'İN
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zühal KILINÇ

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi

Bu tez 02/02/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

- Kabul
- Red
- Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
- Red
- Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
- Red
- Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazımında 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.

Zühal KILINÇ

31.12.2009

“Karanlığı lanetlemektense
bir mum yakmak daha iyidir. “

Çin Atasözü

ÖNSÖZ

Ben de bir mobbing mağduruyum. Çalışma hayatımda yaşadığım olumsuzlukları “Suçlusuz Ben miyim? diye tanımlamaya çalışırken yaptığım araştırmalar sonucunda MOBBİNG ile tanıştım. Kimi zaman taraf olduğum, kimi zaman özellikle mesleğim itibari ile araç olmaya zorlandığım çok acılı, insanı fiziksel ve psikolojik olarak tüketen psikolojik bir savaş Mobbing. Bu araştırmaya kendi deneyimlerimi ve çevremdeki diğer mobbing mağdurlarının yaşantılarını da kattım. Ben bu savaşta galip geldim... Kendime bir pusula seçtim ve yeni bir limana doğru yelken açtım...

Tez çalışmam süresince bana destek veren, benimle değerli zamanlarını paylaşan değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman Benli'ye ve hocam Yrd. Doç. Dr. Fatma Fidan'a ve bu süre boyunca hep yanımda olarak beni destekleyen aileme teşekkür ederim.

Tüm mobbing mağdurlarına ve her zaman yanımda olan

Anneme ve Babama....

Zühal KILINÇ

31.12.2009

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY.....	viii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: MOBBİNG - KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
1.1.Mobbing Kavramı ve Terminolojisi.....	5
1.2.Mobbingin Tarihsel Gelişimi.....	11
1.3.Dünya’da Mobbing Araştırmaları.....	15
1.4.Türkiye’de Mobbing ve Yapılan Araştırmalar.....	23
1.5.Mobbing Sürecinde Parametreler.....	28
1.6.Mobbingin Tarafları.....	30
1.6.1.Zorbalar.....	31
1.6.2.Mağdurlar.....	35
1.6.3.İzleyiciler.....	39
BÖLÜM 2: MOBBİNGİN SÜRECİ, TİPOLOJİSİ VE NEDENLERİ.....	42
2.1. Mobbing Davranışları ve Tipolojisi.....	42
2.2.Mobbingin Belirtileri.....	50
2.3.Mobbing Süreci.....	53
2.4.Mobbing Türleri.....	62

2.5. Mobbing Durumları.....	66
2.6. Algılanma Durumuna Göre Mobbing.....	68
2.7. Mobbingin Nedenleri.....	69
2.7.1. Zorbadan Kaynaklanan Nedenler.....	71
2.7.2. Mağdurdan Kaynaklanan Nedenler.....	78
2.7.3. Örgütsel Nedenler.....	83
2.7.4. Örgüt Dışındaki Sosyal Ortam Nedenleri.....	93
BÖLÜM 3: MOBBİNGİN ETKİLERİ, MÜCADELE YÖNTEMLERİ.....	98
3.1. Mobbingin Etkileri.....	98
3.1.1. Zorba Üzerindeki Etkisi.....	98
3.1.2. Mağdur Üzerindeki Etkisi.....	99
3.1.3. Aile ve Yakın Çevre Üzerindeki Etkileri.....	111
3.1.4. Örgüt Üzerindeki Etkisi.....	114
3.1.5. Toplum Üzerindeki Etkisi.....	120
3.2. Mobbinge Mücadele.....	122
3.2.1. Bireysel Mücadele.....	123
3.2.2. Örgütsel Mücadele.....	129
3.2.3. Toplumsal Mücadele.....	135
BÖLÜM 4: ARAŞTIRMA.....	146
4.1. Araştırmanın Amacı.....	146
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	146
4.3. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi.....	148
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	149

4.5.Araştırmanın Bulguları ve Yorumlanması.....	149
4.5.1.Basında Yansımaları İle Mobbing.....	149
4.5.1.1.Mobbing Haberlerinin Basında Yer Alışı.....	149
4.5.1.2. Mobbing Haberlerinde Mobbing Olgusu.....	155
4.5.2.Mobbing Nedeniyle İntihar- Dr. Sedat Turgay.....	166
4.5.2.1. Sedat Turgay Haberlerinin Basında Yer Alışı.....	166
4.5.2.2.Sedat Turgay Haberlerinde Mobbing Olgusu.....	168
4.5.3.Gazetelere Haber Olan Mobbing Davaları.....	170
4.5.4.Gazetelerde Yer Alan Mobbing Haberlerinin Değerlendirilmesi.....	176
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	178
KAYNAKLAR.....	187
ÖZGEÇMİŞ.....	244

KISALTMALAR

WHO : World Health Organization-Dünya Sağlık Örgütü

ILO : International Labour Organization -Uluslararası Çalışma Örgütü

SFS : Institute for Social Research – Almanya Sosyal Araştırmalar Enstitüsü

LIPT : Leymann Inventory of Psychological Terror- Psikolojik Terör Envanteri

NAQ : Negative Acts Questionnaire- Negatif Davranışlar Anketi

TSSB : Post Traumatic Stres Disorder- Travma Sonrası Stres Bozukluğu

STK : Sivil Toplum Kuruluşu

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Mobbing Taraflarının Kimlikleri.....	30
Şekil 2 : Leymann'ın Mobbing Süreci.....	54
Şekil 3 : İtalyan- Ege Mobbing Süreci.....	58
Şekil 4 : Zapf 'ın Zorbalık Süreci Modeli.....	60
Şekil 5 : Dengeleyici Yaşam Faaliyetleri.....	125

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : İşyerinde Mobbingi Tanımlamada Kullanılan Terimler ve Tanımlar.....	7
Tablo 2 : Dünyadaki Kullanımına Göre Mobbing Kavramı.....	8
Tablo 3 : Ülkemizde Kullanılan Mobbing Kavramları.....	9
Tablo 4 : Mobbinge İlişkin Yapılan Uluslararası Araştırmalar.....	17
Tablo 5 : Olafsson ve Johannsdottir Mobbing Eylemleri Araştırması.....	49
Tablo 6 : Çatışma ile Mobbing Arasındaki Ortamsal Farklar.....	62
Tablo 7 : Mobbing Nedenleri ve Oranları.....	69
Tablo 8 : Mobbingin Taraflara Göre Etkenleri.....	70
Tablo 9 : Mobbingin Bireyde Yaratacağı Psikolojik ve Ekonomik Maliyetler.....	103
Tablo 10: Mobbing Haberlerinin Basında Yer Alışı.....	207
Tablo 11: Mobbing Haberlerinde Mobbing Olgusu.....	217
Tablo 12: Sedat Turgay Haberlerinin Basında Yer Alışı.....	229
Tablo 13: Sedat Turgay Haberlerinde Mobbing Olgusu.....	235
Tablo 14: Mobbing Davaları.....	240
Tablo 15: Hazırlığı Yapılan Mobbing Davaları.....	243
Tablo 16: Dünyada Mobbing Davaları.....	244

Tezin Başlığı: “Örgütlerde Sessiz Tehlike- Mobbing’in Çalışanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Zühal KILINÇ	Danışman: Yrd.Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ
Kabul Tarihi: 02.02.2010	Sayfa Sayısı: VIII (ön kısım) + 202(tez) + 42 (ekler)
Anabilimdalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Bilimdalı: İnsan Kaynakları Yönetimi
<p>Kamu ve özel örgütlerde, çalışma yaşamının var oluşundan beri yaşanmakta olan; ancak olağan bir şey olarak görülmüş ve gereken önem verilmemiş bir sessiz tehlikedir, MOBBING. Bir bireye bir veya bir kaç kişi tarafından sistemli biçimde yöneltilen, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişime dayanan her tür zorbaca davranışlar mobbinge yol açmaktadır. Örgütlerin kanayan yarası olan ve kimi zaman küçük bir anlaşmazlıkla, kimi zaman da hiç hissettirmeden, sinsice başlayan, hem bireyler hem de örgütler için ağır sonuçlar doğuran mobbing, birbirleriyle ilişki içinde bulunan örgüt üyelerini olumsuz biçimde etkilemekte, yeri geldiğinde işletme verimliliğine olumlu katkıda bulunan personelin psikolojik ve fiziksel sağlıklarını bozarak onların verimsizliğine ya da işten ayrılmasına yol açarak örgütlerin de verimliliğini olumsuz etkilemektedir.</p> <p>Bireyi, örgütü ve toplumu etki alanı içine alan mobbing davranışlarına, örgüt ve kişilik özellikleri ile birlikte, toplumsal norm ve değerler, yaşanan ekonomik krizler ve yaşanan yasal boşluklar da neden olmaktadır.</p> <p>Sanayileşmiş ülkelerde ve ülkemizde değişen çalışma şartlarına bağlı olarak çalışanlar arasında örgütlerde “psikolojik terör” ya da başka bir deyişle “yıldırma” olarak da adlandırılan mobbing olaylarının giderek artması sonucunda akademik çevreler, sendikalar, sağlık örgütleri, organizasyonlar ve gönüllü gruplar konu üzerinde çalışmalar yapmaktadır.</p> <p>Bu araştırma ile örgütlerde sinsice yaşanan mobbing dramlarının, davranışlarının neler olduğunu, düzeyini, kim tarafından uygulandığını belirlemek, mobbinge maruz kalanların sergiledikleri davranışları ve mobbingin “sessiz tehlike” olarak örgüt çalışanları üzerindeki etkisini gazetelerde yer alan haberler yoluyla ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın literatür bölümünde mobbing olgusunun kavramsal çerçevesi çizilmekte, mobbingin oluşum süreci; ortaya çıkış nedenleri; mağdur, örgüt ve toplum üzerindeki etkileri ele alınmakta; mobbinge mücadele etmede önem taşıyan unsurlara değinilmekte ve Dünya ülkeleri ve Türkiye’de yapılmış ve yapılmakta olan hukuksal düzenlemelere yer verilmektedir. Araştırmada içerik çözümlemesi yöntemi kullanılmıştır.</p>	
Anahtar kelimeler: Mobbing, Psikolojik Siddet, Duygusal Taciz, İşyeri Terörü	

Title of the Thesis: Silent Dangers in Organizations: A Resource for The Impact on Workers of Mobbing

Author: Zühal KILINÇ

Supervisor: Ass.Prof. Dr. Abdurrahman BENLİ

Date: 02.02.2010

Nu. of pages: VIII (pre text) + 202 (main body) + 42 (appendices)

Department: Labour Economics
and Industrial Relations

Subfield: Human Resource Management

Mobbing has been suffered in private and public organizations since the existence of business life; but it has been regarded as an ordinary and it is a hidden danger to which didn't give necessary importance. All types of despotical behaviors which based on a hostile or an amoral communication which are directed regularly to one person by one or some persons cause mobbing. Mobbing, that is bleeding wound of organizations and sometimes begins through little conflicts and sometimes begins backhanded and result in significant events for both individuals and organizations, affects the interrelated member of organization in a negative way and injures the physical and psychological health of employees who contribute to business efficiency positively when appropriate or cause them to release and in this way mobbing affects the efficiency of organization negatively.

A part from organization and person characteristics, social norms and values, economic crises and legal gaps lead to mobbing behaviors which circle the person, organization and public.

Depending on changing working conditions in the industrialized countries and our country, in the consequence of increase of mobbing events which are called as "psychological terror" or "terrorization" academia, trade unions, health organizations and volunteer groups do scientific research on it.

With this research it is aimed to determine what mobbing drama and behaviors which are lived in organization, by whomever performed level of the mobbing and to present behaviors of persons exposed to mobbing and its effects on employee of organization through reports published in newspapers. In literature section of research it is formed a frame of mobbing fact, it is handled period of mobbing development, reasons, effects on injured party, organization and public, it is touched on important elements in struggling with mobbing and it is given place to legal arrangements in Turkey and other countries. In this research, method of content analysis was used.

Keywords: Mobbing, Psychological Violence, Terrorization, Workplace Terror

GİRİŞ

Çok büyük hayallerle, pozitif düşüncelerle başlanılan çalışma hayatında yaşanan mobbing dramlarının sayısı ne yazık ki az değildir. Başlangıçta mükemmel görünen bir çalışma ortamı gün geçtikçe negatif bir ortama dönüşmekte, çalışanlar için sessiz bir tehlike olarak mobbing pusuda beklemektedir.

Mobbing, psikolojik taciz, yıldırma, yıldırkaçır; kamu ya da özel sektör ayırt edilmeksizin çalışma yaşamının örgütlü bir hale gelmesinin ilk başlangıcından itibaren, birilerinin mağdur olduğu, diğerlerinin de yaygınlığından dolayı her an mağdur olabileceği konusunda endişe taşıdığı sistematik bir işyerinden uzaklaştırma eylemidir. Farklı kavramlarla ifade edilse de işaret edilen olgu ortaktır.

Kökü 'usta-çırak' ilişkisine dayanan, 'eti senin kemiği benim' felsefesi ile yoğrulan ve desteklenen bir olgu olan mobbing, kavram olarak yeni, yaşanmışlık olarak ise çok bildik ve tanıdaktır. Kimi zaman hiç hissettirmeden, kimi zaman küçük bir anlaşmazlıkla, sinsice başlayan mobbing, örgütler ve örgütün en önemli kaynağı olan çalışanlar için yeni bin yılın örgütlerinde de sessizce, soğuk bir savaş ortamı yaratmaktadır.

Sistematik biçimde düşmanca ve ahlak dışı uygulamalarla ortaya çıkan mobbing; en az 6 ay süren bir zaman diliminde, bazen bir çalışanın bazen de bir grubun diğer bir çalışan ya da çalışanlar tarafından duygusal anlamda taciz edilmesi, hakarete uğraması ve en sonunda çalışamaz duruma getirilmesidir. Amacı, kendisi için bir engel, bir rakip gördüğü için hedef aldığı bireyi aşağılayarak, küçük düşürerek örgütten uzaklaştırmak, işten ayrılmasını sağlamak ve çalışma ortamını kendi bahçesine dönüştürmektedir.

Aktörleri mağdurlar, zorbalar ve diğerleri konumundaki izleyicilerdir. Çalışma ortamında sıklıkla yöneticiler tarafından astlarına uygulansada astların yöneticilerine karşı ya da aynı statüde meslektaşların birbirlerine mobbing uygulaması da söz konusu olabilmektedir. Sürekli alaya alma, hata bulma, zayıflatma, tecrit etme, dışlama, haksız yere işten çıkarma, aşırı yük altına sokma, sürgün, yetkilerin elinden alınması, tenzili rütbe, pasif görevlere atama, iftira, soruşturma, disiplin cezaları vb. mobbing sürecinde karşılaşılan mobbing davranışlarıdır. Bu davranışlar ülkelere göre farklılık göstermekle birlikte ortaya çıkış nedenleri ortaktır. Çözümlemeyen çatışma, örgüt kültürü ve

yapısı, üst yönetimin çalışana karşı tutumu, çalışanın işine karşı tutumu, yetersiz liderlik, yoğun iş stresi, kişisel özellikler, rekabet ortamı, iletişimsizlik gibi çeşitli nedenler Ek 1’de yer alan örnek olayda da görülebileceği gibi süreç içerisinde ortaya çıkarak mobbinge yol açmaktadır. Bu davranışların ayırt edici özelliği, belirli dönemlerde, sık sık tekrarlanması, bilinçli ve sistematik bir şekilde, kötü niyetle, belirli bir hedefe yönelik olmasıdır. Sıklıkla işverenler tarafından kıdem tazminatını ve diğer sosyal haklarını ödemediği bir çalışandan kurtulma yolu olarak da kullanılmaktadır.

Etki alanı oldukça geniş olan mobbing, birey, örgüt ve toplum açısından ciddi sosyo-ekonomik zararlara yol açmaktadır. Yaşadığı mobbing davranışlarına anlam veremeyen birey, öncelikle sosyal hayatında iletişim problemleri yaşamakta, insanlarla diyalog kurmaktan kaçınmaya başlamakta, sevdiği insanlara karşı ani öfkelenmelerin başlaması ile de her şeye karşı ilgisini kaybetmektedir. Başlangıcında birey tarafından çalışma yaşamının olağan durumu olarak algılanan ve dolayısıyla doğal parçası olarak kabullenilen mobbing davranışları sonunda çalışanlar, ruh sağlığı bozulan, özgüveni ve öz yeterliliği kaybolan, iş verimliliği azalan bireylere dönüşmekte ve çalışma hayatının aktif çalışanı pasifleştirilmektedir. Panik ataklar, kalp krizi, ciddi hastalıklar, kazalar, intihar girişimleri, anksiyete, depresyon, intihar düşüncesi gibi sonuçlar yaratan mobbing, birey tarafından ruhsal yapısı gereği açığa çıkarılmaktan kaçınılmakta, görmezden gelinmekte, fiziksel şiddet gibi kanıtlanabilir somut izler bırakmadığı için de üstü örtülmektedir.

Mobbing, çalışma hayatını ve iş başarısını hem bireysel hem de örgüt açısından olumsuz etkilemekte, sadece bireysel verimliliği değil, bunun sonucunda örgüt verimliliğini de önemli ölçüde düşürmektedir. Mobbingin yaşandığı örgütlerde bu karmaşadan çıkarılamayanı uman kişilerin beklentileri kısa dönemde karşılanırsa da mobbing kısır bir döngü yaratarak uzun dönemde kendilerine ve kurdukları ilişkilere olumsuz biçimde geri dönerek mevcut çalışma ortamını, bugün değilse bile yarın onlar için de yaşanılmaz hale getirmektedir.

O halde mobbinge mücadelede en önemli yol hem mobbinge maruz kalan bireyi hem de mobbinge neden olan zorbayı, insan doğasına, dinine ve toplumsal değerlerine aykırı olan insanın insana verdiği bu eziyet, dram hakkında bilinçlendirmek ve mobbing olgusuna yönelik toplumsal farkındalık yaratmaktır. Bu mücadelede izlenecek diğer

yollar da, mağdurların çeşitli platformlarda kitle iletişim araçlarından yararlanarak seslerini duyurmaları, hukuksal olarak haklarını aramaları ile bu soyut şiddete sessiz kalmamalarıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde mobbing kavramı, terminolojideki yeri ve mobbingin tarihsel gelişimi hakkında genel bir açıklama yapılmış, olguya yönelik yapılan araştırmalardan bahsedilmiş ve mobbingin tarafları olan mağdur, zorba ve izleyicilerin kişilik özellikleri ve psikolojik yapıları açıklanmıştır.

İkinci bölümde, mobbing davranışları, süreci, mobbing olgusunun ortaya çıkış ve devam etme nedenleri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde birey, aile, örgüt ve toplum açısından mobbingin etkileri ve mobbingle mücadele yöntemleri değerlendirilmiştir.

Çalışmanın son bölümü ise araştırma kısmını oluşturmaktadır. Bu bölümde mobbingin basında yansımaları içerik çözümlemesi yöntemi ile irdelenmiş, elde edilen bulguların analizi yapılmıştır. Son bölümde ayrıca, çalışmanın bütününe genel bir değerlendirilmesi yapılarak çözüm önerileri sunulmuştur.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile örgütlerde sinsice yaşanan mobbing dramlarının, davranışlarının neler olduğunu, düzeyini, kim tarafından uygulandığını belirlemek, mobbinge maruz kalanların sergiledikleri davranışları ve mobbingin “sessiz tehlike” olarak örgüt çalışanları üzerindeki etkisini gazetelerde yer alan haberler yoluyla ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırmanın Önemi

Mobbing çağdaş bilim dünyasının en son keşfettiği, ama çok eski zamanlardan beri var olan, örgütlerin en değerli varlığı olan insanı psikolojik ve fiziksel olarak tükenmişliğe sürükleyen, yıpratıcı, korkutan bir taciz şekli ve oldukça yaygın bir örgüt savaşıdır. Bu savaş, bireyin iş arkadaşlarının çekememezlikleri belki de arkasından dolap çevirmeleri, amirlerinin ve rakiplerinin ezici güçleri, kariyerini engelleyen dedikodular, her gün işyerinde olan küçük ama rahatsız edici sürtüşmeler veya iş arkadaşının ikili oynaması sonucunda ortaya çıkabilir. Dolayısıyla, örgüt içinde yaşanan mobbing ve benzeri

uygulamalar, çalışanda yalnızca strese neden olmamakta, aynı zamanda geri dönüşü olmayacak psikolojik ve fizyolojik bozukluklara yol açabilmekte hatta intiharı bir kaçış yolu olarak düşündürtecek boyuta getirebilmektedir.

Birey, örgüt ve toplum üzerinde son derece yıkıcı etkileri olan mobbingin sonuçlarının gerek mağdur, gerek mobbing davranışlarını uygulayan zorba ya da zorbalarca bilinmesi bu problemle başa çıkmada en önemli yoldur. Çünkü hiçbir insanın, bir başka insanı bu şekilde yok etmeye hakkı yoktur. Bu araştırma mağdurları, zorbalık yapan ama zorbalık yaptığını bilmeyen zorbaları ve bilinçli zorbalık yapan bireyleri insan doğasına, dinine ve toplumsal değerlerine aykırı olan insanın insana verdiği bu eziyet, dram hakkında bilinçlendirmeyi ve mobbing olgusuna yönelik toplumsal farkındalık yaratmayı amaçlaması açısından önemlidir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, örgütlerde meydana gelen mobbing olaylarının çalışanlar üzerindeki etkisi gazetelerde yer alan haberler yoluyla incelenmiş ve örgütlerde meydana gelen mobbing olaylarının gazetelere ne sıklıkla ve nasıl yansıtıldığı, bu olayların hangi sektörlerde daha yoğun yaşandığı, zorba ve mağdurların kimler olduğu, mağdurlara uygulanan mobbing davranışları, mobbinge mücadele yöntemlerinin ve açılan mobbing davalarının neler olduğu sorularına yanıt aranmıştır. Gazetelerin mobbing olgusuna yönelik haberlere ne oranda yer verdiğini belirlemek, mobbing haberlerinin başlıca özelliklerini araştırmak da çalışmanın amaçları arasındadır. Bu nedenle çalışmada içerik çözümlemesi yöntemi kullanılmıştır.

BÖLÜM 1: MOBBİNG - KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Mobbing Kavramı ve Terminolojisi

20. yüzyılın son çeyreğiyle birlikte teknoloji, çevre ve kültürel yapıda meydana gelen değişimler, yönetim anlayışında da değişikliğe neden olmakta ve önceden bahsedilmeyen, yaşansa da üstü örtülen mobbing, bugün örgütler için çözümlenmesi yaşamsal bir öneme sahip olan, gerek örgüt psikolojisi, gerekse sosyoloji, hukuk, işletme gibi pek çok disiplin tarafından irdelenen bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde bireyler arasındaki ilişkileri tehdit eden bir boyutu anlatan mobbing, her düzeyde çalışan tarafından uygulanan veya maruz kalınan psikolojik bir saldırıyı ifade etmektedir. Bugün iş yaşamının bir sorunu olarak gündemde yerini alan mobbing, artık ülkemizde de akademik çalışmalara konu olmakta ve bu çalışmalar basın yoluyla kamuoyuna duyurulmaktadır.

Kavram olarak pek bilinmese de, dünyada ve ülkemizde çalışma hayatında yer alan hemen herkes, doğrudan ve/veya dolaylı olarak mobbing olgusuyla karşılaşmakta ve gerek yönetim gerekse çalışanlar için büyük bir sorun olan sınırsız eylemlerinin her tür örgütte uygulandığı kabul edilmektedir. Ancak üzerinde tam olarak anlaşılmış bir “mobbing” tanımı yapılamamış olması nedeniyle, bu eylemlerin etkilerini ortaya çıkarmak oldukça güçtür (Yüçetürk, 2003a).

Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türetilmiş olan “mob” terimi, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete anlamına gelmektedir. Fiil olan “mob” ise, bir yerde toplanmak, saldırmak ve rahatsız etmek olarak tanımlanmaktadır (Davenport ve diğ., 2003:3). “Mob” kökünün eylem biçimi olan mobbing, konu ile ilgili çalışmalarının öncüsü olarak bilinen Leymann tarafından, birine karşı cephe oluşturma, duygusal saldırıda bulunma, psikolojik terör olarak ifade edilmektedir. Leymann kavramı işyerinde yetişkinler arasında grup şiddetini fark ettiğinde kullanmış ve “psikolojik ve sosyal mutsuzluğa neden olan, bir ya da daha fazla kişi tarafından (nadiren 4 kişiden fazla) bir başka kişiye (nadiren daha fazlasına) en az altı ay boyunca haftada en az bir kez sistemli olarak yöneltilecek etik dışı iletişim ve düşmanca eylemler” biçiminde tanımlamıştır (Leymann, 2009). Bu bağlamda olguyu, düzensiz kalabalıklar şeklinde uygulanan bir şiddet veya saldırı

olarak değil; işyerinde, belirli bir amacı, niyeti olan ve bunun için bir araya gelmiş düzenli bir grup şiddeti veya saldırısı olarak ele almak gerekmektedir. Mobbing çalışma literatüründe benzer özellik gösteren; ayrımcılık, taciz, şiddet, çatışma gibi kavramlarla bağlantılı ele alınmakla birlikte, nedenleri, ortaya çıkış şekli ve sonuçları bakımından söz konusu kavramlardan ayrılmaktadır (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006: 171). Leymann ve mobbing ile ilgili çalışmalar yapan diğer araştırmacılar, kavramın tanımlanmasında örgüt içinde gerçekleşen ve bireyin ruh sağlığını etkileyen psiko-sosyal durumlara odaklanarak, geçici çatışmaları bir tarafa bırakmışlardır.

Zapf'a göre mobbing, çete üyelerinden oluşan bir grubun, başka bir ifadeyle mobbingcilerin ya da tacizcilerin, çoğunlukla yalnız bir kişiye, sık aralıklarla uyguladıkları psikolojik saldırılardır. O mobbingi, işyerinde sosyal stres unsurunun en şiddetli yaşanış biçimi olarak tanımlamakla birlikte sistematik olarak hedef kişiyi amaç edinen, yıldırıcı eylemlerle birlikte çatışmayı kızıştıran, uzun süreli bir olgu olması nedeniyle normal stres unsurlarından ayırmaktadırlar (Zapf, 1999: 70). Zapf, mağdurlar üzerinde yapmış olduğu araştırmalar sonucu, mobbing sürecinin üç yıldan daha uzun bir süreyi kapsadığı belirtmiştir. Bu araştırmalar mobbingin kısa, geçici bir vaka değil aksine uzun yıllar devam eden yorucu bir süreç olduğunu göstermektedir.

Einarsen ve Skogstad, ise mobbingi, bir bireye zarar vermek, onu küçük düşürmek, hoş gitmeyen çalışma ortamının oluşmasına neden olmak ve onun sosyal anlamda dışlanmasını sağlamak veya görevini sabote etmek olarak tanımlamıştır. Onlara göre mobbing, işyerinde birinin çalışma arkadaşları, amirleri veya astları tarafından eziyete uğraması, rahatsız edilmesi, huzurunun kaçırılması, tartaklanması, rencide edilmesi, sınırlandırılmış ya da örneğin hastalık yapıcı görevler için düşünülmesi ve mobbing mağduru olarak yenik düşmesini içermektedir. Mobbing özellikle birey işyerinde bir ve üç yıl arasında çalıştığında ortaya çıkmaktadır. Çünkü birey işyerine yeni geldiğinde sosyal olarak uyum sağlamak ve verilen görevlerde yönetimin ve meslektaşlarının memnuniyetini kazanmak için kendini ispat etmek zorundadır Araştırmacılar işyerinde sürekli olumsuz eylemlere konu olan bireyi hedef olarak tanımlamakta ve bireye yönelen fiziksel saldırıları da mobbing kapsamında değerlendirmektedirler. Onlara göre hedef, içinde bulunduğu duruma ilişkin kendini savunma konusunda yaşadığı aşağılık kompleksi nedeniyle etkisiz kalabilmektedir. Ayrıca araştırmacılar eşit güçteki taraflar

arasında yaşanan çatışmaları ve çatışma sonrası tarafların birbirlerini izole etme durumunu mobbing olarak kabul etmemektedirler (Einarsen ve Skogstad, 1996:187-189). Konunun tarihi gelişimi içinde benzer tutumları tanımlamak için yurtdışında kullanılan kavramlar ve kullanan kişiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. İşyerinde Mobbingi Tanımlamada Kullanılan Terimler ve Tanımlar

REFERANS	TARİH	TERİM	TANIM
Brodsky	1976	Taciz (Harassment)	İşkence etmek, yıpratmak, hayal kırıklığına uğratmak ya da karşıdaki kişiden tepki almak için bir kişinin uyguladığı tekrarlı ve sürekli girişimlerdir. Kişiyi kıskırtan, baskı yapan, korkutan, ürküten ya da başka bir ifadeyle kişiyi rahatsızlık veren biçimdeki davranışlardır.
Thylefors	1987	Günah keçisi ilan etme ya da samar oğlanı yapma (Scapegoating)	Bir ya da daha fazla insanın belli bir süre için bir ya da daha fazla insan tarafından tekrarlanan olumsuz eylemlere, saldırganlıklara maruz kalmalarıdır.
Matthiesen, Raknes ve Røkkum	1989	Yıldırma (Mobbing)	Bir ya da daha fazla insanın çalışma gruplarında bulunan diğer bir ya da daha fazla insanı hedef alan, tekrarlayan ve süreklilik gösteren olumsuz tepkileri, tutumları ve saldırılarıdır.
Kile	1990	Sağlığa zararlı liderlik (Health endangering leadership)	Bir üstün yaptığı (liderin astlarına), gizli veya açık olarak uzun süre devam eden, aşağılayıcı ve taciz edici hareketlerdir.
Leymann	1990	Yıldırma/Psikolojik terör (Mobbing/Psychological terror)	Bir ya da daha fazla insanın, hedef olan diğer bir insana yönelik sistematik bir biçimde, düşmanca ve etik dışı iletişimde bulunması, kasıtlı davranışlar uygulamasıdır.
Wilson	1991	İş yeri travması (Workplace trauma)	Bir işveren ya da üstten kaynaklanan, bir iş görenin esasen kişiliğine yönelik olarak hissedilen ya da gerçek olan devamlı ve kasıtlı kötü muamelelerdir.
Adams	1992	Zorbalık (Bullying)	Kamu ve özel sektörde yaygın olan, aleni ya da özel, bireyi küçük düşüren ve alçaltan sürekli eleştiriler ve kişiyi sömürme, korkutmasıdır.
Vartia	1993	Taciz (Harassment)	Bir bireyin, diğer bir ya da daha fazla insanın tekrarlı ve sürekli bir biçimde yaptığı negatif eylemlere maruz kalmasıdır.
Ashforth	1994	Zalim yönetim (Petty tyranny)	Bir liderin diğerleri üzerindeki gücünü keyfiyetle; kendini büyük gösterme, astlarını küçümseme, saygı göstermeme, fikirlerini dinlememe, eleştirme, çatışmanın çözümünde yetkisini kullanma, girişimciliği desteklememe, beklenmeyen cezalar verme yoluyla kullanmasıdır.
Björkqvist, Österman ve Hjelt-Bäck	1994	Taciz (Harassment)	Kendini şu ya da bu nedenden dolayı savunamayacak durumda olan bireylere yöneltilen ruhsal (fakat bazen de fiziki) acı vermeyi amaçlayan, tekrarlayan eylemlerdir.
Au bas de L'échelle	1198	Psikolojik taciz (Harcèlement psychologique)	Şiddeti veya tekrarı ile çalışanın itibarını azaltan, bütünlüğünü bozan herhangi bir veya tüm eylemlerdir: hakaret, aşağılama, tehdit, şantaj, doğrudan ya da dolaylı suçlamalar, asılsız (yersiz) imalar, haksız misilleme hareketleri, sürekli şahsi saldırılar şeklinde görülür.
Doyle	2001	İş yeri zorbalığı (Workplace bullying)	Doğrudan ya da dolaylı, sözlü, fiziksel ya da başka türlü; bir ya da daha fazla kişi tarafından iş yerinde ya da iş sırasında bir başka kişi ya da kişilere karşı yürütülen, mantıklı olarak birey ya da bireylerin iş yerindeki itibarını sarsan hareketler olarak sayılabilecek, tekrarlı uygunsuz davranışlardır.
Hirigoyen	2001	Moral taciz (Harcèlement moral)	Tekrarı ve sistematikliğiyle bireyin itibarını veya psikolojik ve fiziksel bütünlüğünü bozan, dolayısıyla bireyin işinden taviz verdiren ya da bireyin iş ilişkilerine zarar veren taciz sayılan tüm davranışlardır (jestlerle, kelimelerle, davranışlarla,

Kaynak: Einarsen (2000:382).

Bu tanımlardan, mobbing eyleminde kurbanı saldıranın sadece mobbing eylemini uygulayan kişi olmadığı, saldırının daha etkili olması amacıyla aynı ortamdaki diğer çalışma arkadaşları ve/veya amirlerinin de mağdura saldırmaya yönlendirildiği, bir grup baskısı oluşturulduğu anlaşılmaktadır. Bu açık suistimale dönüşen, korkutucu davranışlara bireyin çalıştığı örgütün de sessiz kalması, ortak olması ya da yönlendirmesi mağduru giderek daha çaresiz hissettirmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), işyeri şiddeti listesinde mobbinge fizikî şiddetten daha tehlikeli ve kalıcı psikolojik nedenli fiziksel etkiler bırakan soyut şiddet olarak işaret etmektedir (ILO, 1998). Bu tanım, işyerinde çalışanlara üstleri, astları ya da iş arkadaşları tarafından uygulanan sistemli kötü muamele, şiddet, tehdit, aşağılama davranışlarını içermektedir.

Mobbing konusunda bir kavram karmaşası sözkonusudur. Araştırmacılar, çalışma yaşamında bu sendromu ortak görüşte oldukları eylemler, davranışlar çerçevesinde incelese de konuyla ilgili tartışmalar yurtiçinde ve yurtdışında halen sürmektedir (Fidan ve Yılmaz, 2008). İşyerlerinde düşmanca tutumların sergilendiği bu süreci tanımlamada kullanılan sözcük, batı yazınında Tablo 2 'de de görülebileceği gibi ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir.

Tablo 2. Dünyadaki Kullanımına Göre Mobbing Kavramı

ÜLKE	YAYGIN OLARAK KULLANILAN KAVRAM
Almanya	Mobbing
Avusturya	Mobbing
İtalya	Mobbing
İngiltere	Bullying (bullying at scholl, At workplace gibi) okulda zorbalık, işyerinde zorbalık
Amerika	Bullying ya da Workplace Abuse – Zorbalık / İşyeri Tacizi
Kanada	Harcelement Psychologique / Psikolojik Taciz
Fransa	Harcelement-Moral / Manevi Taciz
Belçika	Petsen / Bezdirmek
İsveç	Mobbing / Bossing
Danimarka	Mobbing / Bullying
İsviçre	Mobbing / Harcelement-Moral
Güney Afrika	Emosionele Teistering / Afrikaans dilinde Duygusal Taciz

Kaynak : Tınaz ve diğerleri (2008: 6-9).

Tabloda da görüldüğü gibi, kavramlar arasında en yaygın olarak kullanılan “bullying” ve “mobbing” terimleridir. Leymann, konu ile ilgili çalışmalarında bilinçli olarak

“mobbing” terimini kullanmış, İngiliz ve Avustralya’lı araştırmacılar tarafından kullanılan “bullying” terimini tercih etmemiştir. Leymann’ın bu terimlerin kullanımına ilişkin getirdiği ayrımın temelini şiddetin psikolojik ve fiziksel yönü oluşturmaktadır (Rayner ve Hoel, 1997: 182). Leymann’a göre “bullying” fiziksel saldırı, şiddet ve tehdidi çağrıştırmaktadır. İşyerlerindeki zarar veren, yıkıcı eylemlerde fiziksel şiddete çok nadir rastlanılmasına karşın okullarda aynı olgu fiziksel saldırganlık eylemleri ile güçlü biçimde karakterize edilmektedir. Bu nedenle Leymann, “bullying” terimini okul örgütleri için, “mobbing” terimini de işyerleri için önermektedir (Fidan ve Yılmaz, 2008).

Ülkemizde olguya yönelik ilk kitap, 2003 yılında Noa Davenport ve arkadaşlarının “Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace (Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz)”dir. Bunu 2005 yılından itibaren Tutar, Çobanoğlu, Baykal ve Tınaz’ın kitapları takip etmiştir. Bu yayınlara rağmen ülkemizde kavram henüz tam oturmamıştır. Ancak uluslararası kabul gören mobbing terimi ülkemizde de kullanılmakta ve adı geçen yazarlar, kitaplarında olguyu mobbing kavramı ile de desteklemişlerdir. Aşağıdaki Tablo 3’de ülkemizde olgu ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacıların olguyu tanımlamak için kullandıkları kavramlara yer verilmiştir.

Tablo 3. Ülkemizde Kullanılan Mobbing Kavramlar

Yazar	Tarih	Kavram
Osman Cem ÖnerToy	2003	İşyerinde Duygusal Taciz – Mobbing
Acar Batlaş	2004	İşyerinde Yıldırma
Adnan Nur Baykal	2005	İşyerinde Ruhsal Taciz – Mobbing
Hasan Tutar	2005	İşyerinde Psikolojik Şiddet- Mobbing
Şaban Çobanoğlu	2005	İşyerinde Duygusal Saldırı- Mobbing
Gülcan Arpacıoğlu	2005	İşyerinde Zorbalık- Mobbing
Pınar Tınaz	2006	İşyerinde Psikolojik Taciz- Mobbing
Erkan Yaman	2009	Psikoşiddet- Mobbing

Kaynak: Olguya yönelik kaynaklardan derlenmiştir.

Prof. Dr. Tınaz, mobbingin Türkçe’deki şimdilik en uygun kullanımının “İşyerinde Psikolojik Taciz” olduğunu belirtmekle birlikte “Yıldır-Kaçır=İşyerinde Psikolojik Taciz=Mobbing” şeklinde kullanılmasını önermektedir. Olguyu örgüt sağlığını bozan,

iş doyumunu düşüren, çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorun olarak açıklamakta ve mobbing kavramını, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar veya astaticları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışlar olarak tanımlamaktadır (Tınaz ve diğ., 2008: 7-11).

Mobbingi Arpacioğlu (2005), bir işyerinde başarısız, bilgisi ve olumlu tavırları sebebiyle bazı kişilere tehdit oluşturan bir çalışana, bir veya birkaç kişinin çeteleşerek uyguladığı, sistematik ve uzun süreli duygusal eziyet şeklinde tarif ederken; Tarhan (2002: 91) sistemli şekilde, bilinçli uygulanan baskı ile kişinin çekingen ve kolay yönetilebilir duruma getirilmesi, olarak tanımlamaktadır.

Dökmen (2005:171) mobbing davranışlarını yıldırma kavramıyla dile getirerek mobbingi, işyerinde insanların olumlu ya da olumsuz farklılıklarından ötürü, içlerinden birini bilinçli/bilinçsiz mağdur olarak seçmesi ve artan şiddet, saldırgan, itici davranışlar göstererek kişiyi geçimsiz, sorunlu, mutsuz, beceriksiz duruma getiren davranış olarak tanımlamaktadır. Baykal'da (2005:1) çalışana manevi baskı uygulayarak veya onları hataya sevk ederek kendi konumunu güçlendirmeye çalışmak ve rakiplerinden kurtulmak olarak olguyu tanımlamaktadır. Çobanoğlu ise mobbingi, kişi ve kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla, onların performanslarını ve dayanma güçlerini yok eden, insanı duygusal ve fiziksel olarak tükenmişliğe sürükleyen, yıpratıcı, korkutan, işten ayrılmaya kadar zorlayan bir taciz şeklidir, diye ifade etmektedir (Çobanoğlu, 2005: 21–22).

Yüçetürk ve Öke (2005:61), işyerlerindeki insanların sistematik olarak yalınlığa uğratılmaları ve kişilik haklarına el uzatımı olarak olguyu tanımlamaktadır. Ergenekon ise mobbingi, yaş, ırk, cinsiyeti, inancı, uyruğu veya herhangi bir nedenle kurbanı rahatsız etme ve her tür kötü muameleyle başlayan, derinleşen sistematik bir psikoterör olarak tanımlamakta ve temel amacını, hedef seçileni hizaya çekmek, kontrol etmek, terbiye etmek ve derin bir itaat duygusuyla, mobbing uygulayan kişinin iradesine tabi kılmak olarak belirtmektedir (Ergenekon, 2006: 32).

Bu tanımların ışığı altında mobbing; işyerinde gerçekleşen, bir veya daha fazla kişi tarafından, bir veya daha fazla kişiye, sistemli bir şekilde düşmanca ve ahlakdışı bir yaklaşımla, süreklilik gösteren bir sıklıkla çok çeşitli sebepleri olabilen kişiyi sindirme

maksadı ile kişinin özgüvenine uygulanan psikolojik ve fiziksel saldırgan davranışları ifade etmektedir. Sonuç olarak mobbingi Türkçe’de psikolojik şiddet, duygusal taciz, yıldırma ve benzeri kavramlarla ifade etmek mümkündür. Bu çalışmada ifadelerin hepsi özdeş kabul edilmekle birlikte “Mobbing” ifadesi benimsenmiştir.

Örgütlerde yaşanan her yüksek stres, kızgınlık, tartışma mobing davranışı olarak tanımlanmamaktadır. Akademisyenler arasında mobbing tanımında ayrımcılık ve cinsel tacizin bu konu içinde yer alıp almadığı tartışma konusudur. Bu nedenle tanımın içerdiği unsurların doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Mobbing tanımında üç ortak unsur bulunmaktadır (Yüçetürk, 2003b).

1. Mobbing uygulayanın niyetine bakılmadan gerçekleşen eylemin mobbinge maruz kalan üzerindeki etkisi,
2. Bu eylemin etkisinin mağdura verdiği zarar,
3. Mobbinge devam etme konusunda ısrarlı davranış,

1.2.Mobbingin Tarihsel Gelişimi

Örgütlerde çalışanın mutsuzluğundan kaynaklanan performans düşüklüğünün, başarısızlığının ve tükenmişliğinin en önemli nedenlerinden biri Mobbing’dir. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de çalışma yaşamının örgütlenmesi ile birlikte kamu sektörü, özel sektör ve diğer kuruluşlarda mobbinge rastlanmaktadır. Ancak olgu ile ilgili farkındalık ne yazık ki son 20 yıl içinde gerçekleşmiştir. Mobbinge ilgili geçmişe dönük yapılan çalışmalar, kavramın ilk kez kuşların davranışlarını inceleyen İngiliz biyologlar tarafından 19. yüzyılda yuvalarını korumak için saldırgan etrafında uçan kuşların davranışlarını tanımlamak için kullanıldığını ortaya koymuştur (Tınaz ve diğ., 2008:7)

1958 yılında, Avusturya’lı etholog Konrad Lorenz, “küçük hayvan gruplarının (kuşlar gibi) daha güçlü ve yalnız bir hayvanı (tilki gibi) toplu şekilde atak yaparak uzaklaştırması, ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması” durumunu tanımlamak için yine mobbing kavramını kullanmıştır (Westhues, 2002: 2).

Bu bağlamda, mobbing kavramının çıkış noktasını bir grup hayvan davranışının tanımlanması oluşturmaktadır.

Olweus'un 1972 yılında okul çocuklarının birbirlerine uyguladıkları hem fiziksel, hem de psikolojik zorbalık üzerine yaptığı incelemeyle mobbing kavramı yeniden gündeme gelmiştir. Bu çalışma "Aggression in the Schools: Bullies and Whipping Boys (Okullarda Saldırganlık: Kabadayılık ve Kamçılıyan Çocuklar)" adı ile kitaplaştırılarak 1972 yılında İsveç ve İskandinav ülkelerinde, 1978 yılında ABD'de yayınlanmıştır. Çalışmada zorbalık, bullying terimi ile tanımlanmıştır (www.olweus.org, 2009).

Yine 1972 yılında, çocukların okulda ders saatlerinde birbirlerine karşı olan davranışlarına merak duymaya başlayan İsveçli bir fizikçi olan Peter-Paul Heinemann, okul yaşamında öğrenciler arasında gözlemlenen zorbalık ve taciz olaylarını ele alarak, çocukların birbirlerine karşı gösterdiği benzer bir davranışı tanımlamıştır. Heinemann, günümüzde zorbalık (bullying) olarak isimlendirilen bu davranışın ciddiyetini, insanı izolasyona, ümitsizlik ve korkuya sürükleyip intihara neden olabileceğini belirtmek için de Lorenz'in mobbing terimini kullanmıştır. Heinemann'ın bu araştırması 1972'de İsveç'te "Mobbing: Group Violence Among Children (Mobbing: Çocuklarda Grup Şiddeti)" başlığıyla yayımlanmıştır (Roland, 2000: 135). Mobbing kavramını, insan davranışlarındaki etkileşim tarzını betimlemek için böylece ilk kullanan Heinemann olmuştur (Tınaz ve diğ., 2008:4). Okul çocuklarında görülen bu davranış, yetişkinler arasında da görülmekte ve aralarındaki bazı farklılıklara karşın benzerlikler göstermektedir (Smith, 1997: 249).

İşyerindeki kötü davranışlarla ilgili ilk yapıt, Brodsky'nin 1976 yılında yayınlanan "The Harassed Worker (Taciz Edilen Çalışan)" adlı kitabıdır. Brodsky, bu kitabı Kaliforniya İşçiler Tazminat Başvuru Kurulu ve Nevada Sanayi Komisyonu'nun açtığı davalardaki iddiaları temel alarak yazmıştır. Bu iddialara göre çalışanlar, hasta ve iş arkadaşları ya da müşterilerin kötü davranışları veya kendilerinden beklenen çok fazla iş nedeniyle iş göremez durumdadırlar (Davenport ve diğ., 2003: 4). Daha sonra Leymann'da bu kitaba atıfta bulunarak, ilk kez sonradan kendisinin mobbing olarak ifade ettiği tipik vakaların kitapta çalışıldığını, ancak bu vakaların iş yeri kazaları, uzun çalışma saatleri sonrası yaşanan psikolojik stres, yorgunluk ve monoton iş görevleri vb. ile beraber sunulmasından dolayı, doğrudan bu vakaların mobbing yönünden analizinin

yapılmadığını söylemiştir (Leymann, 2009). Brodsky, daha çok sıradan bir çalışanın günlük yaşantısındaki güçlüklerin yarattığı stresi ele almıştır (Leymann, 1996: 5).

1983 yılında, Norveç'te ergenlik çağındaki 3 gencin intihar etmesi üzerine, dönemin Milli Eğitim Bakanı Dan Olweus'un idareciliğinde geniş çaplı bir araştırma başlatarak okullardaki zorbalık ve kurbanlarının durumlarının ortaya çıkartılmasını sağlamıştır. Bu araştırmada da yine zorbalık olgusunu tanımlamak için bullying terimi kullanılmıştır. Araştırma sonunda, çocukları ve gençleri korumak adına, dünyada zorbalığa karşı ilk sistemli müdahale çalışması "Bullying Önleme Programı" adı ile 1991 yılında Olweus tarafından başlatılmış ve İngiltere, Almanya ve ABD'de uygulamaya konulmuştur. Dan Olweus'un alandaki çalışmaları, mobbingin insan davranışları üzerinde incelenmesi açısından yeni bir çıkış noktası olmuştur (www.olweus.org, 2009).

1982 yılında İsveçli bilim adamı Heinz Leymann, İsveç'teki işyerlerinde yaptığı incelemeler sonucunda yetişkinler arasında da benzeri grup şiddetini keşfetmiş ve mobbing kavramını iş hayatındaki baskı, şiddet ve yıldırma hareketlerini tanımlamak amacıyla kullanmıştır (Leymann, 1990: 119). Bu çalışmada işyerinde "zor kişiler" olarak bildirilen kişiler araştırılmış ve bu kişilerin başlangıçta "zor" olmadığı Leymann tarafından belirlenmiştir. Leymann bu kişilerin davranışlarında kalıtsal bir kişilik bozukluğu olmadığını ortaya çıkarmış ve işyeri yapısı ile kültürünün, bu insanları "zor" sıfatıyla damgalandıkları ortamı yarattığını tespit etmiştir (Davenport ve diğ., 2003:3). Böylece mobbing terimi yeni bir açılımla iş yazınına girmiş ve Leymann mobbing terimini iş yaşamında ilk kez kullanarak isim babası olmuştur (Tınaz ve diğ., 2008:4). Çalışmalarında mobbingin bir "işyeri terörü" olduğunu vurgulayan Leymann, terimi "bir ya da birkaç kişinin tek bir kişiye sistemli olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ile düşmanca davranışları" tanımlamada kullanmıştır (Leymann, 1996: 168).

Leymann, bu fenomenin kesinlikle çok eski ve her kültürde, bu kültürlerin başlangıcından beri var olduğunu belirtmiş ve 1982'de başlayan ve 1983'te küçük bir bilimsel raporla sonuçlanan bu araştırmaya kadar sistemli bir biçimde tanımlanmadığını ifade etmiştir. Bu araştırma, 1983 yılının sonunda ufak çapta bilimsel bir rapor olarak sunulmuş, 1984 yılı başlarında ise İsveç Stockholm'da Ulusal Mesleki Sağlık ve Güvenlik Kurulu'nda yayımlanmıştır (Leymann, 1996: 2). Leymann, İsveç ve Almanya'da yaptığı araştırmalar sonucunda mobbing olaylarının iş dünyasında geniş

boyutta yer aldığı ortaya koymuş ve araştırma bulgularını “Mobbing: Psychoterror at the Workplace and How You Can Defend Yourself; The New Mobbing Report: Experiences and Initiatives, Ways Out and Helpful Advice (Mobbing:İşyerinde Psikoterör ve Kendinizi Nasıl Koruyabilirsiniz; Yeni Mobbing Raporu:Deneyim ve Girişimler)” gibi sayısı 60’ı bulan çeşitli kitap ve makaleler ile yayımlamıştır (Davenport ve diğ., 2003: 4). Böylece mobbing ile mücadele etme konusunda ilk önceliği yine Leymann almıştır. 1992’de Almanya’da Leymann’ın yardımları ile ilk mobbing kliniğinin açılmış ve mobbingin tanımlanması ve mobbingle aktif mücadeleye başlanmıştır. Leymann’ın bu öncü hareketinden sonra Norveç, Finlandiya, İngiltere, İrlanda, İsviçre, Avusturya, Macaristan, İtalya, Fransa, Avustralya, Yeni Zelanda, Japonya ve Güney Afrika gibi ülkelerde konu ile ilgili çalışmalar başlamıştır.

İngiliz yazar Tim Field’da mobbing üzerine araştırma yapan bir diğer isimdir. Field 1996 yılında “Bullying Insight (Görünürdeki Zorba)” adlı kitabında mobbing kavramını, insanların kendine güvenlerini ve kendine saygılarını hedef alan acımasız ve sürekli saldırı olarak tanımlamıştır (Davenport ve diğ., 2003:5). Mobbing olgusunun uluslararası arenada dikkat çekmesi ise, 1998 yılında Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino’nun mobbing eylemleri kapsamında şiddete yönelik davranışların tartışıldığı “İşyerinde Şiddet (Violence At Work)” başlıklı hazırladıkları bir raporla olmuştur (Chappel ve di Martino, 1999). Aynı yıl bu rapor ILO tarafından yayımlanmıştır (Davenport ve diğ., 2003: 6). Bu konudaki çalışmalarını sürdüren ILO, 1999 yılında yayınladığı raporunda ise işyerinde şiddeti fiziksel ve duygusal yönüyle incelemiştir. Raporda bu olgunun yeni milenyumda işyerlerinde görülen en ciddi sorunlardan biri olduğu vurgulanmıştır (Steinman, 2009).

ABD’de, olguyla ilgili yazın 1990’da “Violence and Victims (Şiddet ve Mağdurlar)” adlı Amerikan dergisinde yayınlanmış olan Leymann’ın “Mobbing and Psychologic Terror at Workplaces (Mobbing ve Psikolojik Terör)” makalesidir. Bu makaleyi 1991’de çalışanların gerçekten taciz edilmeleri ya da öyle algılamaları sonucunda milyarlarca dolar, iş kaybı olduğunu iddia eden bir diğer makale izlemiştir. Hornstein’in “Brutal Bosses and Their Prey: How to Identify and Overcome Abuse in Workplace (Merhametsiz Patronlar ve Avlan: İşyerinde Tacizi Nasıl Tanımlamalı ve Üstesinden Gelmeli)” adlı kitapta 1996’da yayımlanmıştır (Davenport ve diğ., 2003:6).

Amerikalıların mobbing kavramı ile gerçek anlamda tanışmaları, 1999 yılında Davenport, Schwartz ve Elliot'ın yazdığı ve ülkemizde de Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz adıyla yayınlanan "Emotional Abuse in the American WorkPlace" adlı kitapla olmuştur (Tınaz ve diğ., 2008: 7).

Mobbing olgusunun medya aracılığıyla kamuoyunun dikkatini çekmesi ise, 1988 yılında İngiliz gazeteci Andrea Adams'ın BBC'de yayınladığı programlardan birinde İngiltere'de yaşanan bir zorbalık olayını gündeme getirmesiyle gerçekleşmiştir. Konuyla ilgili gelişmeleri yakından takip eden Adams, yaptığı çalışmaları 1992 yılında yayımlanan "Bullying at Work: How to Confront and Overcome?(İşyerinde Zorbalık: Nasıl Karşı Konulabilir ve Üstesinden Gelinebilir?)" adlı kitabında okurlarına sunmuş ve kitabında zorbalığı, genelde yönetimin rızası ile "sürekli kusur bulma" ve "insanları küçümseme" anlamında kullanmıştır. Bundan sonra mobbing olgusu radyo ve televizyon programlarının ilgi odağı haline gelmiştir. Andrea Adams'ın ölümünden sonra 1997 yılında işyerindeki zorbalık mağdurlarına yardım amacıyla "Andrea Adams Trust" adıyla bir vakıf kurulmuştur. Bu vakıf, işyerindeki zorbalığın boyutunu ve elektronik ortam aracılığıyla gönderilen taciz içerikli postaların araştırılmasını yürütmektedir (Crawford, 1997: 220; Davenport ve diğ., 2003: 5; www.andreaadamstrust.org, 2009).

Francesca Comencini'nin yönettiği, yaşanmış bir mobbing öyküsünün senaryolaştırıldığı, Anna adlı bir kadının işyerinde uğradığı mobbinge karşı ısrarlı direnişini anlatan İtalya yapımı "Mi Piace Lavorare (Benim Güzel İşyerim)" adlı film de medyada mobbing olgusuna dikkat çeken ilk film olma özelliği taşımaktadır. Bu film 2004 yılında Berlin Film Festival'inde jüri özel ödülünü almıştır (Altner, 2006).

1.3.Dünya'da Mobbing Araştırmaları

Örgütlerde işten ayrılmaların önemli bir kısmının mobbing nedeniyle gerçekleştiğinin ortaya çıkmasıyla birlikte başta Avrupa'da olmak üzere tüm dünyada her geçen gün artarak sürdürülen araştırmalar olgunun ulaştığı ciddi boyutları tüm gerçekliğiyle açığa çıkarmaya çalışmaktadır. Yapılan araştırmalar mobbingin çalışanın canını çok acıtan, gerek fiziksel gerek ruhsal sağlığını olumsuz etkileyen, yardım edilmezse içine kapanık asosyal bir bireye dönüştürdüğünü hatta, ölümü bir kurtuluş olarak görebileceğini göstermektedir. Mobbingin bireyde yarattığı olumsuz etkiler bireyle birlikte örgüt ve

toplum huzurunu da zedelemektedir. Araştırmaların ortaya koyduğu bu fotoğraf dñya genelinde olguyla mñcadelenin zorunlu olduğunu ve mobbinge yñnelik farkındalık yaratmak için mñcadeleye hız verilmesi gerektiğini gñzler nñne sermektedir.

1984 yılında Leymann ile başlayan araştırmalar hedeflerine gñre a) işyerinde ktñ muameleden dolayı ciddi travma yaşayan kişiler üzerinde yapılan b) zel olarak mobbinge maruz kalmış çalışanlar yerine genel anlamda çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen c) rnek olaylar üzerinde gerçekleştirilen araştırmalar olmak üzere 3 kategoriye ayrılrsa da, buluştukları ortak nokta mobbing mağdurlarının, diğer şiddet ve taciz mağdurlarından çok daha fazla sayıda oldukları doğrultusundadır (Zapf ve diğ.,1996: 216). Konuyla ilgili yapılan ilk araştırmanın Leymann tarafından önce kitabının, sonra da Leymann'ın web sitesinde literatürñ bir blñmñnñn yayınlanması mobbing olgusunun birçok farklı ülkede dikkatini çekmiş ve diğer araştırmacılara da yol göstermesi açısından model olmuştur. Bu bağlamda Namie, Zapf, Westhues gibi diğer araştırmacılar da yaptıkları araştırmaları web sitelerinde yayınlarken kamuoyunun olguya yñnelik bilinçlenmesinde ncñlñk etmişlerdir. Mobbinge yñnelik, İsveç, Norveç, Finlandiya, Almanya, Danimarka, Hollanda, Avusturya, İngiltere ve Amerika gibi birçok ülkede, farklı alanlarda çeşitli yñntem ve ölçeklerde pek çok araştırma yapılmıştır (Hoel ve diğ., 1999: 199). Bu araştırmalarla farklı sektörlere ve iş kollarına ait rgñtlerde, oldukça yaygın olduğu gñzlenen mobbingin sistematik olarak tanımlanması için bireylerin kişilik yapıları ve kişilerarası ilişki sñreleri incelenmiştir. Bu araştırmalarda farklı sektörlerde çeşit meslek grubundan çalışanlar tercih edilerek genelleme yñntemine gidilmiştir.

Tablo 4'de, bazı araştırmaların, kimler tarafından yapıldığı, tarihleri, yapıldıkları ülkeler, örnekleme sayıları, örnekleme grupları ve bu grupların ne kadarının toplamı temsil ettiğini gösteren temsil oranı ile tanımlama göstergeleri yer almaktadır. Tabloda, mobbing eylemlerine haftada en az 1 kere dñzenli olarak maruz kalındığı ve bu davranışlara maruz kalma sñresinin 6 aydan daha fazla olduğu grñlmektedir. Bununla birlikte tablodan da anlaşılabileceği gibi mobbing, her meslek grubunda yaşanmaktadır. Meslek yaşamı boyunca her zaman mobbinge maruz kalanlar ise tabloda kendilerini "kurban" olarak nitelendirmişlerdir.

Tablo 4. Mobbinge İlişkin Yapılan Uluslararası Araştırmalar

Araştırmacı	Tarih	Ülke	Yöntem	n=	Örneklem Grubu	Temsil Oranı	Tanımlama
Leymann ve Tallgren	1990	İsveç	Anket	370	Çelik fabrikası çalışanları	4%	1b ve 3a
Skostad, Mathiesen ve Hellesøy	1990	Norveç	Anket	745	Toplam 9 hastanedeki hemşireler ve hemşire örgütleri	3%	1a ve 4
Einarsen ve Raknes	1991	Norveç	Anket	2215	7 farklı sendikann rasgele seçilmiş üyelerinden oluşan bir	1%	
Leymann	1992b	İsveç	Anket	2438	Çalışanları temsil eden bir grup (Serbest çalışanlar hariç)	3.5%	1b ve 3a
Paanen ve Vartia	1991	Finlandiya	Anket ve yüz yüze görüşme	984	Sağlık hizmeti alan kadın müşteriler	10%	1b ve 3a
Björkqvist, Österman ve Hjelt-Bäck	1994	Finlandiya	Anket ve yüz yüze görüşme	338	Üniversite çalışanları 55% erkek çalışanları	30% kadın 55% erkek	1a ve 2
Leymann	1993	İsveç	Anket	610	Siyasi parti üyeleri		1b ve 3a
Lindroth ve Leymann	1993	İsveç	Anket	230	Hemşirelik okulu öğretmenleri		1b ve 3a
Einarsen ve Raknes	1997	Norveç	Anket	460	Sanayi sektöründeki erkek çalışanlar	7%	1a+3a+2+4
Price Spratlen	1995	Amerika	Anket	806	Üniversite çalışanları	23%	2+4
Niedl	1995	Avusturya	Anket	368	Hastane & Araştırma enstitüsü çalışanları	7.8%& 26%	1b&1b
Vartia	1996	Finlandiya	Anket	949	Belediye çalışanları	10.1%	4 +1a
UNISON	1997	İngiltere	Anket	736	Hükümet çalışanları	14% 50%	1b+4 1c+4
Rayner	1997	İngiltere	Anket	1137	Part-time çalışan öğrenciler	53%	1c+4

Kaynak: Hoel, Rayner ve Cooper (1999: 199)

Araştırma Tanımlama Sembolleri Anahtarı:

1=Psikolojik terör davranışlarının sıklığı: 1a = 6 aydan beri, 1b = 6 aydan fazla süredir, 1c = meslek yaşamı boyunca her zaman;

2 = Kanun kapsamına alınmış davranış türleri (örn:taciz);

3 = Davranışların sıklığı: 3a = En az haftada bir, 3b = haftada bir defadan daha az;

4 =Kendilerini psikolojik terör kurbanı olarak etiketleyenler şeklindedir.

Yapılan bu araştırmaların bazılarında yöntem olarak mobbing tanımlanmış ve tanıma göre katılımcıların mobbing yaşayıp yaşamadığı araştırılmıştır. Kullanılan bir diğer

yöntem de katılımcılara davranış listesi vererek anket uygulamaktır. Bu anketlerde Leymann'ın LIPT, Einarsen ve Rakness'in NAQ ve Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back'ın WHS ölçekleri kullanılmıştır. Bu ölçeklere göre haftada en az bir olumsuz davranış gören mağdur kabul edilmiştir (Einarsen ve diğ., 2003:109–110; Vartia ve Hyyti, 2002).

İsveç'te Leymann ve Talgren tarafından 1989 yılında yapılan ve LIPT ölçeğinin kullanıldığı araştırmada katılımcıların %4'ü mobbing mağduru olduğunu belirtmiştir. Yine İsveç'te Leymann (1992) tarafından yapılan bir diğer araştırmada çalışan nüfusun %3,5'inin mobbing kurbanı olduğu tespit edilmiştir. Farklı bir şekilde Vartia 1991'de Finlandiya'da, Björkqvist 1992'de Norveç'te sırasıyla %16 ve %10 gibi çok önemli sonuçlar elde etmiştir. Bu araştırma sonuçlarını, farklı ölçüm teknikleri kullanıldığı için karşılaştırmak ne yazık ki zordur (Leymann, 2009). Leymann 2400 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırma sonucunda mobbing mağduru erkeklerin % 45, kadınların ise %55 oranında olduğunu ve aşağı yukarı her iki cinsin mobbinge maruz kalmasında anlamlı bir fark bulunmadığını belirtmiştir. Ancak uygulanan mobbing eylemi cinsiyet etkileşimleri bazında ele alındığında istatistikî farklılaşmalar olduğu görülmüştür. Mobbing mağduru erkek çalışanlara zorbalık edenlerin %76'sının diğer erkekler ve %3'ünün sadece kadın çalışanlar olduğu tespit edilmiştir. Yine mağdur erkek çalışanların sadece %21'i hem kadın, hem erkek çalışanlar tarafından mağdur edildiklerini belirtmiştir. Diğer taraftan mobbing mağduru kadınlar incelendiğinde %40 oranında sadece hemcinsleri, %30 oranında sadece erkek çalışanlar tarafından mobbinge maruz kaldıkları bulgulanmıştır. Katılımcıların %30'u ise her iki cins tarafından mağdur edildiklerini ifade etmektedir. Burada dikkati çeken nokta sadece kadınlar tarafından mobbinge maruz kalmış erkeklerin oranı çok küçük bir grubu oluşturuyorken, sadece erkekler tarafından mobbing uygulanan kadınların oranının oldukça yüksek olmasıdır. Bu araştırma sonuçlarının, cinsiyete göre yorumlanmasının yanlış olacağı savunulmaktadır. Buna neden olarak, araştırmanın yapıldığı dönemde İsveç'te iş hayatının temel yapısının çoğunlukla kadın çalışanların yine kendileri gibi kadınlarla, erkek çalışanların yine kendileri gibi diğer erkek çalışanlarla birlikte çalışması gösterilmektedir. Bu durum, neden daha çok erkek ve kadın çalışanların kendi hemcinsleri tarafından mobbinge maruz kaldıklarını açıklamaktadır (Leymann, 1996: 16). Yine Leymann tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların bireysel ve/veya grup

olarak verimliliklerinin düştüğünü bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu verimlilik düşüşlerinin örgüte yıllık maliyeti \$30.000–100.000 arasında değişmektedir. Bu düşüşleri oluşturan başlıca sebepler:

- a. Hastalık izinleri,
- b. İşgücünde dalgalanmalar,
- c. İşten çıkarma ve almaların işletmeye getirdiği maliyetlerdir (Leyman, 2009).

Vartia'nın farklı sektörlerden toplam 8251 çalışan ile anket uyguladığı araştırmasında, mobbingin sağlık ve çalışma ortamı ilgisi araştırılmıştır. Araştırmada mobbingin en çok %20,1'le hapisanede, %10,1'le belediyede ve %5'le hastanede olduğu görülmüştür. Uzun süre maruz kalınan mobbing %4,8 depresyon ve %2,3 kardiyovasküler hastalıklara neden olmaktadır. Bu araştırma bulgularına göre cinsiyet, mobbinge maruz kalmada çok önemli değildir. Mobbingin örgütsel nedenlerinin sorgulandığı bu araştırma, zayıf sosyal iklim ve zayıf yönetimin mobbinge maruz kalmayı ve pasif izleyici olmayı artırdığını tespit etmiştir. Araştırmada mağdur ve mobbing şahitleri, mobbingin yaşanmadığı işyerlerine göre daha fazla stres ve iş memnuniyetsizliği belirtmişlerdir. Yine Vartia tarafından 1991 yılında Finlandiya'da sağlık birimlerinden faydalanan 984 kişi üzerinde yapılan çalışmada 6 tip zorbalık rapor edilmiştir:

- Bir kişi hakkında iftira ve dedikodu yaymak,
- Çalışanın kapasitenin altında görev ve sorumlulukların verilmesi,
- Çalışanın yaptığı her işin sürekli olarak eleştirilmesi,
- Fiziksel saldırı veya tehdit,
- Çalışanın fiziksel ve zihinsel sağlığı hakkında ima ve iftiralar,
- Sosyal ihraç, yalıtım (Vartia, 2002).

Mobbing'le ilgili pek çok araştırma Einarsen tarafından yürütülmüştür. Einarsen'in Rakness ve Matthiesen ile 1994 yılında örgütlerde taciz ve zorbalığa maruz kalan 137 Norveç'li mağdur üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada; sosyal izolasyon, ihraç, kişinin iş ve gayretlerinin küçümsenmesi, baskı ve eziyete maruz kalma, aşağılanma, az da olsa istenmeyen cinsel taciz ve uyarılar başlıca olumsuz davranışlar olarak

değerlendirilmiştir. Einarsen'in 1996 yılında Skogstad ile yaptığı bir dizi meslek grubu ve işletmede çalışan 7986 çalışanı kapsayan araştırmalarında; 687 çalışanın (%8,6) iş yaşamında son 6 ay içerisinde zorbalık ve tacizle karşılaştığı ifade edilmiştir. Birçok mağdur da uzun bir zamandan beri mobbing ve tacizle karşı karşıya olduğunu bildirmiştir. Matthiesen, Rakness ve Rokkum'un 1989 yılında Norveç'te gerçekleştirdikleri araştırmada, katılımcıların %10'nun mobbing kurbanı olduğu ve mobbingin mağdurlarda tükenmişlik duygusu, psikolojik şikayetler ve somatik rahatsızlıklar yarattığı açığa çıkarılmıştır (Einarsen, 2000).

Güney Afrika'da hastane çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada mobbinge maruz kalan çalışanlarda hastalanma oranı, mobbing yaşamayanlara oranla %50 daha fazla görülmektedir. Aynı şekilde kurbanların işe gelmeme oranı bu kişilerin çatışma yaşadığı dönemden önceki zaman dilimine göre %26 oranında artış göstermektedir. Yine 1997 yılında Güney Afrika'da yapılan bir çalışmada mobbinge maruz kalmış bireylerin %20'sinin işlerini bıraktığı tespit edilmiştir (Steinman, 2003).

2001 yılında İngiltere'de Hoel ve Cooper'ın araştırmasına katılan 5288 çalışanın %10,6'sı son 6 ayda mobbinge maruz kalmış, %24,7'si son 5 yılda mobbing yaşamıştır. Bu çalışanların %46,5'i ise son 5 yılda mobbing izleyicisi olarak mobbinge şahit olmuştur. Son 6 ayda mobbinge maruz kalan katılımcıların %11,4'ü kadın, %9,9'u erkektir. Bu araştırmada en sık yaşanan mobbing davranışı performansı etkileyen bilgidен mahrum bırakılmak; 2. davranış ise mantıksız işler veya imkansız hedefler verilmesi olarak tanımlanmıştır. Yine aynı araştırmada erkeklerin kadınlardan çok, gençlerin yaşlılardan çok, Afrikalı ve Asyalıların beyazlardan çok mobbinge maruz kaldıkları ortaya konmuştur (Hoel ve Cooper, 2000; Salin, 2001). Bir başka araştırma bulgusu da İngiltere'de yaşanan mobbing vakalarının %83'ünde örgütsel pozisyon açısından zorbanın yöneticiler olduğu yönündedir (Vandekerckhove ve Commers, 2003). Bazı araştırmalar genel olarak kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla oranda mağdur olduğunu (Björkvist ve diğ., 1994; Salin, 2001) ve mobbingin psikolojik etkilerini daha yoğun biçimde yaşadıklarını göstermektedir (Lewis ve Orford, 2005).

1996 yılında yayımlanan ve 1995 yılında Avrupa Yaşam ve Çalışma Şartlarını Geliştirme Komitesi tarafından Avrupa Birliği'nin 15 üye ülkesinde gerçekleştirilen 15.800 görüşmenin sonuçlarına göre, bir önceki yıl içinde çalışanların %4'ü (6 milyon

çalışan) fiziksel şiddete, %2'si (3 milyon çalışan) cinsel tacize ve %8'i (12 milyon çalışan) mobbinge maruz kalmıştır. İngiltere'de yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların %53'ü mobbing mağdurudur; %78'i ise işyerinde uygulanan psikolojik tacize tanıklık etmiştir. %13'le kamu idari kadrolar, %10'la bankacılık, diğer satış-hizmet elemanları ve profesyoneller mobbingten en çok etkilenen kesimdir. Mobbing (%9) kadınları, (%7) erkeklerden daha fazla ilgilendirmektedir (Tınaz, 2006a; Lorho ve Hilp, 2001). Almanya'da 800 bin kişinin mobbing yüzünden ciddi şekilde rahatsızlandığı, yüzbinlerce mobbing mağdurunun erken emekli olduğu veya psikiyatri kliniklerinde yatarak tedavi edildiği kayıtlarda yer almaktadır. İtalya'da 1 milyondan fazla çalışanın mobbing kurbanı olduğu; 5-6 milyon kişinin ise, yaşanan bir mobbing olgusunu iş arkadaşı veya aile bireyi olarak izledikleri bildirilmektedir (Tınaz, 2006a). Leymann'a göre, İsveç'te bir yıl içinde gerçekleşen intiharların %10-%15'inin nedeni mobbingdir ve yaşı ilerlemiş mağdurlar erken emekli olmak istemektedirler. Yine İsveç'te yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre 4,4 milyondan oluşan işgücünün %3,5'i yani yaklaşık olarak 154.000 kişi mobbing'le yüzyüze gelmektedir (Leymann, 1996). İngiltere %20'lik oran ile Avrupa ülkeleri içinde mobbingin en yaygın görüldüğü ülkedir ve mobbingin İngiltere'ye maddi kaybı yıllık 6 milyar sterlidir. (Çobanoğlu, 2005). Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde gerçekleştirilen kapsamlı bir diğer araştırmanın bulguları ise, her yıl en az 12 milyon kişinin mobbinge maruz kaldığı doğrultusundadır. Bu rakam, çalışan nüfusun yüzde sekizini ifade etmektedir. Çalışan nüfusa göre, mobbinge uğrayanların oranı, İngiltere'de %16, İsveç'te %10, Fransa ve Finlandiya'da %9, İrlanda ve Almanya'da %8, İspanya, Belçika ve Yunanistan'da %5, İtalya'da ise %4 olarak bildirilmektedir. 2000 yılında gerçekleştirilen bu araştırmanın verileri ışığında Avrupa Parlamentosu'nda, günden güne daha korkutucu boyutlara ulaşan bu olaya karşı sosyal, insani ve ekonomik ağır bedellerinden korunmak için ortak önlemlerin alınmasının ve mücadele yollarının belirlenmesinin gerekliliği dile getirilmiştir. Avrupa Birliği Komisyonu, bu konuya ilk yanıtını, 2002 Ekim ayında "Stres ve Mobbing Konulu Avrupa Haftası"ını düzenleyerek vermiştir. İşyerinde mobbingle ilgili sayısal veriler dışında konunun nedenleri ve mücadele yolları tartışılmıştır. Psikologlar, hukukçular, sosyologlar, politikacılar ve sendikacılar, farklı disiplinlerin gözlüklerinden konuya bakarak, değişik yaklaşımlar sunmuşlardır (Tınaz, 2006a). 2000 yılında gerçekleşen 3. Avrupa araştırmasında katılımcıların % 9'unun son

12 ay içerisinde mobbinge maruz kaldıkları ortaya çıkmış ve araştırmaya katılan sadece İrlanda'lı katılımcıların % 23'ü son on iki aylık periyotta işyerinde mobbinge maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

İspanyol University of Alcal de Henares tarafından Avrupa Birliği bazında yapılan araştırmaya göre mobbinge maruz kalma oranı %15'tir (Arpacıoğlu, 2004). Tüm sektörleri temsil eden gruplar üzerinde yapılan araştırmalar çalışanların yaklaşık %3'ünün bu tür davranışlara maruz kaldığını göstermektedir. A.B.D.'de de bu rakamın yılda 4 milyon kişi olduğu tahmin edilmektedir (www.mobbingturkiye.net, 2006). ABD'de Gary Namie başkanlığında yapılan araştırmaya göre her 6 çalışandan biri (%16) 18 ay boyunca mobbing yaşamakta ve her beş çalışandan biri mobbing eylemlerine maruz kalmaktadır (Namie, 2000). İş gücü devir oranı maliyeti de oldukça artmaktadır. Mobbinge maruz kalan çalışanların %82'si işinden ayrılmaktadır. Bu ayrılanların %34'ü sağlığı bozulduğu için, %44'ü "yetersiz" olarak nitelendirildikleri için istifa etmekte ya da işten çıkarılmaktadır. Namie'ye göre mağdurların %41'i bunalım yaşamakta, kadınların %31'i, erkeklerin %21'i travma sonrası stres bozukluğu (TSBB) teşhisi ile bir kez daha işe dönemez ve çalışamaz duruma gelmektedir (Tutar, 2004: 96). Japonya'da olguya yönelik araştırmalar da dikkat çekicidir. 1995'de 1843 olan mobbing vakası, 1999'da 4940'a çıkmış yani 4 yıllık bir dönemde % 168'lik bir artış yaşanmıştır (Fidan ve Yılmaz, 2008:178). Sonuç olarak sistemli ve sürekli olarak gerçekleştirilen mobbingin herhangi bir sınır tanımadığı, coğrafya, sektör, cinsiyet, yaş ve mesleki profil ayrımı yapmadığı araştırmalarla ortaya konmuştur. Buna göre mobbing herhangi bir zamanda, her hangi bir yerde, herhangi bir kişiye olabilmektedir. Ancak bu her ülkenin, sektörün ya da kadın ile erkeğin mobbing eylemlerinin dağılımdan eşit pay alacakları anlamına gelmemektedir. Bu araştırmalar mobbingin ülkelere, sektörlere göre dağılımı, mağdurların yaş, cinsiyet ve mesleki profili hakkında rakamsal sonuçlar ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Bu sonuçlar mobbing oluşumuna zemin hazırlayan kültürün, işin özelliğini belirtmeye yardımcı olması ve daha çok hangi özelliklere sahip kişilerin mobbinge hedef oldukları konusunda fikir vermesi nedeniyle yarar sağlamaktadır. Ancak ülkelere has metodolojik farklılıkların, bazı olumsuz söz ve davranışların mobbinge dahil edilip edilmemesi noktasında hala ciddi düşünce farklılıkları bulunduğu da unutulmamalıdır (Fidan ve Yılmaz, 2008:178).

1.4.Türkiye’de Mobbing ve Yapılan Araştırmalar

Dünyanın hemen her yerindeki örgütlerde görülen mobbing olgusu son yıllarda Türkiye’de de araştırma ve inceleme konusu olmaya başlamıştır. Konunun son yıllarda ülkemizde de ilgi odağı haline geldiği ve olguyla ilgili kitaplar yazıldığı, tez araştırmaları yapıldığı, bildiriler hazırlandığı ve çeşitli merkezler tarafından anketler uygulandığı görülmektedir. Konuya ülkemizde ilk dikkat çekenlerden biri 2002 yılında yaptığı teorik çalışmalarla mobbingin sürecini, boyutlarını ve aşamalarını belirleyerek, mobbing eylemine yol açan yönetsel ve örgütsel faktörlerin neler olduğunu ve mobbing sürecinin engellenmesi için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler veren Doç. Dr. Elif Yücetürk’tür. Yücetürk, mobbinge ilgili çalışmalarına Doç. Dr. M. Kemal Öke ile devam etmektedir. Bu çalışmaları mobbing olgusuna yönelik yazılan kitaplar takip etmiştir. Hasan Tutar, (2004) çalışmasında mobbing, mobbinge yatkın kişilik özellikleri, mobbingin türleri ve mobbinge başa çıkma yolları hakkında teorik bilgiler vermektedir. Adnan Nur Baykal (2005), Türkiye’de Kanuni devrinden günümüze mobbing olgusunu araştırmıştır. Dr. Şaban Çobanoğlu (2005), kitabında mobbingin nedenleri ve önlenmesi için neler yapılması gerektiğine ilişkin bilgiler vermektedir (Yılmaz ve diğ., 2008:10-11). Prof. Dr. Pınar Tınaz 2006 yılında yayınladığı ve mobbingi, mobbing sürecini, mobbingi etkileyen kişilik özelliklerini ve mobbing sonuçlarını irdelediği kitabından sonra 2008 yılında Yrd. Doç.Fuat Bayram ve Yrd. Doç. Dr. Hediye Ergin’le birlikte dünyada ve Türkiye’de hukuki boyutlarıyla mobbingi ele almıştır. Dr. Asiye Toker Gökçe 2008 yılında okullarda mobbinge yönelik araştırmalarına yer verdiği 2 kitap yayınlamıştır. Olguya yönelik ülkemizde basılan son kitap Yrd. Doç. Dr. Erkan Yaman’ın bu yıl yayınladığı ve üniversitelerde yaşanan mobbing olaylarına yönelik yaptığı araştırmalara yer verdiği kitaptır. Acar Baltaş, Üstün Dökmen yine olgu ile ilgili araştırma yapan kişilerin başında gelmektedir. Yapılan bu araştırmalar Türk tarihinde de bazı olayların arkasında mobbing davranışlarının etkisi olduğunu göstermektedir. Bu örneklerden biri de Baykal’ın kitabında belirttiği Kanuni Sultan Süleyman döneminde Hüsrev Paşa’nın intiharının arkasında mobbing davranışlarının olduğudur. Hüsrev Paşa’nın intiharına yol açan mobbing uygulaması, Hüsrev Paşa’yı olduğu gibi Osmanlı İmparatorluğu’nu da etkilemiştir (Baykal, 2005:199).

Basın ve kitle iletişim araçları olguyu yaşanmış örneklerle gündeme getirmeye çalışsa da, ülkemizde örgütlerde mobbing ve onun hukuki, sosyal, ekonomik etkilerine ilişkin yapılan bu çalışmalar yetersizdir. Ülkemizde yapılmış araştırma sonuçlarına bakıldığında, kısıtlı da olsa bazı verilere ulaşılmaktadır. Human Resources Management, 10 Ocak-7 Haziran 2006 tarihleri arasında Türkiye'deki mobbing vakalarını araştırmak amacıyla yenibiriş.com üzerinden bir anket düzenlemiştir. Yapılan bu ankete 100 kişi katılmıştır. Katılanların %56'sını erkekler, %44'ünü kadınlar oluşturmuştur. Katılımcıların %81'i, iş hayatında mobbing ile karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Diğerleri ise mobbing olaylarına ara sıra rastladıklarını belirtmişlerdir. Ülkemizde yaşanan mobbing vakalarının sonuçlarına bakıldığında ise %27'sinin istifa ettiği, %18'inin işten çıkarıldığı, %17'sinin bu durumu üst yönetime ya da insan kaynakları yetkilisine ilettiği belirtilmiştir. Geri kalan küçük bir oran ise, farklı sonuçlara ulaşmıştır; örneğin üst yönetim ile konuşup, değişiklik olmayınca istifa edenler, durumu ilk amirleriyle paylaşanlar da olmuştur. Bu araştırmada katılımcıların karşılaştıkları mobbing davranışları; %16 olmayan hatalar çıkarma, %9 ters bakış, %6 toplantıda aşağılama, %14 tecrit etme, %6 duygu ve ruh halinde iniş ve çıkışlar, %13 kendisinin bile uymadığı saçma katı kurallar koyma, %9 başarılı işleri açıkça yok sayma, %5 sertçe eleştirme'dir. Katılımcılar kendi deneyimlerini aktardıkları bölümde ise, işten ayırma tehdidi ve iftira atma gibi olaylarla karşılaştıklarını dile getirmişlerdir (Genç, 2006). Yine ülkemizde mobbinge ilgili araştırmalara öncülük eden Gülcan Arpacıoğlu'nun yaptığı araştırmaya göre; zorbalığın:

- %58'i, kurban boyun eğmeyi reddettiği ve kontrole direnç gösterdiği için,
- %56'sı kurbanın zorbalık yapan kişiden iş konusunda daha üstün olmasından kaynaklanan çekememezlikten dolayı,
- %49'u kurbanın sosyal yetenekleri, tavırları ve sevilmesi sebebiyle,
- %46'sı kurbanın kurum içinde yanlış giden olguları otoritelere bildirmesinin ispiyonculuk gibi algılanması nedeniyle,
- %42'si de zorbanın acımasız kişiliğe sahip olması yüzünden ortaya çıkmıştır.

Bu araştırma ile zorbalığın %81'inin mağdurun üstü, %14'ünün eşiti veya çalışma arkadaşı, %5'inin astı olduğu ve kurbanların %77'sinin kadın olduğunu açıklanmıştır. Erkeklerin %69 oranında kadınlara, kadınların ise %84 oranında yine kadınlara zorbalık yaptığı araştırmayla ortaya konmuştur. Bu durum, kadının erkeklerle uğraşmak yerine hedef olarak yine kadınları tercih ettiğini göstermektedir. Zorbalığın genelde üst yönetici tarafından yapıldığı, kadın ve erkeklerde mobbingin aynı oranda yapılmasına karşılık, zorbalık yapan çoğunluğun, 35-45 yaşlar arasındaki eğitimli erkekler olduğu, kadınlarında yönetici olduklarında sıkı birer zorba oldukları ortaya çıkan diğer gerçeklerdir. Yapılan araştırma ile işyerinde zorbalık incelenmiş ve Türkiye'de tacize uğrayanların Avrupa ülkelerine oranla çok daha fazla olduğu, çünkü sindirme, mobbing, yalıtma ve aşağılama yoluyla kişiyi işten çıkarmaya zorlamanın ülkemizde bir yönetim biçimi olarak benimsendiği ifade edilmektedir (Arpacıoğlu, 2009).

2006'da Memurlar.net'de düzenlenen ankete 824 kişi katılmış ve katılımcıların %55,7'sini oluşturan 459 kişi, mobbinge uğradığını belirtmiştir. İnsan kaynaklari.com ile İstanbul Bilgi Üniversitesi'nin birlikte yaptığı bir diğer anketde, Türkiye'de %42 oranında mobbing mağduru olduğunu göstermiştir. Ankete göre, bugün Türkiye'de çalışanların yarısı genellikle veya sürekli olarak işten çıkarılma endişesi taşımaktadır. 2252 katılımcının cevapladığı ankette “İşinizin geleceğini güvende hissetme konusunda tecrübeniz nedir?” sorusuna katılımcılar; %25,8 “hiçbir yerde güvende hissetmedim”, %24,7 “genelde güvende hissetmedim”, %21,2 “genelde güvende hissettim” ve %28,3 “her yerde güvende hissettim” oranında cevap vermişlerdir (Özer, 2009).Yine insankaynaklari.com tarafından 27.11.2006 tarihinde 3372 kişiye uygulanan bir diğer anketin bulguları ve katılımcıların “İşyerinde duygusal tacize uğradınız mı?” sorusuna verdikleri yanıtlar %57,83 “hayır, uğramadım”, %28,88 “uğradım, kimseye söylemedim”, %5,40 “uğradım, yöneticilerle paylaştım”, %5,19 “uğradım, istifa ettim” ve %2,70 “uğradım, kanuni yollara başvurdum” şeklindedir. Bu ankette ülkemiz için daha da önemli olan veri, mağdurların yaklaşık %70'inin bundan kimseye bahsetmemiş olmasıdır. Bu sonuç; ülkemizde, devletin yeni yasalar çıkararak, örgütlerin yeni uygulamalara giderek, çalışanların ise bilinçlendirilmesi sağlanarak, mobbing konusunun daha hassasiyetle ele alınması gerektiğini göstermiştir (www.mobbingturkiye.net, 2009).

Türkiye’de yapılan sektörel bir çalışmada da ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası’nın asistan, pratisyen, uzman doktor, ebe ve hemşirelerin yer aldığı toplam 1771 kadın sağlık çalışanıyla gerçekleştirdiği anket, sağlık kurumlarında çalışan kadınların mobbing ve fiziksel şiddetten yoğun olarak şikayetçi olduğunu ortaya koymuştur. Kadınlarının %40,6’sı, işyerinde şiddete uğradığını belirtirken, bu şiddet türlerini tehdit, psikolojik ve ekonomik baskı, hakaret, sözlü taciz, fiziksel şiddet ve fiziksel taciz olarak sıralamıştır. Katılımcıların %51’i tehdit, psikolojik ve ekonomik baskıdan şikâyet ederken, %6,8’i fiziksel şiddete, %3,7’si de cinsel tacize uğradığını söylemiştir. Eğitim hastanelerinde çalışan kadınların %43,9’u, devlet hastanesinde çalışanların %43,3’ü, ihtisas hastanesinde çalışanların %38,7’si, sağlık ocağında çalışan kadınların %28,2’si işyerinde psikolojik ve fiziksel şiddet gördüğünü belirtmiştir. Hemşirelerin %45,7’sinin işyerinde şiddetle karşılaştığını ifade ettiği araştırmada, ebelerin %42,2’si, uzman ve asistan doktorların da %31,9’u da fiziksel ve ruhsal şiddetten şikâyetçi olmuştur. Kadınların %9,2’si uğradığı şiddetten hasta ve hasta yakınlarını sorumlu tutarken, araştırmaya katılanların %5,5’i de hasta yakınlarınınca cinsel tacize maruz kaldığını açıklamıştır. Kadınların büyük kısmı amirinin psikolojik baskısına uğradığını iddia etmiştir. İşyerinde şiddete uğrayan kadınların %37,9’unun yaşadığı olaydan sonra herhangi bir yasal girişimde bulunmadığı saptanırken, kadınların %26,4’ü resmi şikâyette bulunduğunu belirtmiştir. Kadın çalışanların %3,7’lik bir bölümü cinsel tacize uğradığını söylemiştir (Özer, 2009).

İnternet ortamında gerçekleştirilen ve 700 kişinin cevapladığı bir diğer ankette ortaya çıkan sonuçlara göre ülkemizde en çok uygulanan mobbing davranışı %13 işyerinde haksız suçlamalarla karşılaşma, %12,47 işinin dışında işler yüklenmesi, %12 performans değerlendirmede haksızlığa uğrama, %10,75 küçük düşürülme ve %9,4 yöneticinin kendisine sürekli bağırması olarak tanımlanmıştır. Ankete katılanların %33,7, bir yıldan uzun zamandır mobbinge maruz kalmaktadır. Mağdurların %68’si yönetim tarafından mobbinge maruz kaldığını ifade etmiştir. Eğitim düzeyi bakımından %37 mağdurla mobbing yapanın eğitim düzeyi eşit, %36 alt düzeyde, %25 üst düzeyde eğitime sahiptir. Mağdur mobbinge %43,8 tepkisiz kalmış, %24 işten ayrılmış, %42 stres, kaygı ve endişe yaşamış, %29,5 çabuk sinirlenme, aşırı tepki verme, paranoya yaşamıştır. Erkeklerde kadınlara oranla odaklanamama sorununun daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların %92’si ise insan kaynaklarının kollayıcı rolü olmadığını

ifade etmektedir. Araştırmaya göre ülkemizde mobbing yaşanan sektörler; %10,3 bilişim sektörü, %9,6 bankacılık ve finans sektörüdür. Yapılan bir diğer çalışmada ülkemizde çalışanların yaklaşık %35'inin, çalışma yaşamında bireysel veya çete halindeki mobbinge maruz kaldığını, bu oranın %90'ının özel sektörde, %60'ının ise kamu sektöründe yaşandığını belirtmektedir (www.mobbingturkiye.net,2009).

Ülkemizde son yapılan anket çalışması ise yenibiris.com üyesi 457 kişiye uygulanan "Mobbing Farkındalık Anketi"dir. Ankete katılanların %66'sı kadın, %34'ü erkektir. Katılımcıların %56,4'ü 0-5 yıl arası iş deneyimine sahiptir. 2 yıldan daha az deneyime sahip olduğunu belirten katılımcı sayısı %31 iken, %25,4'ü 2-5 yıl, %22,5'i 5-10 yıl, %18,6'sı 10 yıldan fazla deneyimlidir. İş deneyimi olmayan katılımcıların oranı ise %2,6'dır. %45'i lisans mezunu olan katılımcılara 14 ifade yöneltilmiştir. Yenibiriş Dünyası Dergisi Eylül-Ekim 2009 sayısında yayınlanan bu anketin bulguları, çalışanların duygusal baskı davranışlarının birçoğuna kısmen de olsa maruz kaldığını göstermektedir. Ankette en fazla oy alan mobbing davranışları "yönetici tarafından anlamsız/yeteneğin altında/ özgüveni etkileyecek görevlerin verilmesi"dir. Ankette katılımcılarının son bir ay içinde duygusal baskıya maruz kaldıklarını beyan etmeleri işin ciddiyetini göz önüne sermektedir. Yine çalışanların %45,3'ünün üstlerinin kendilerini gösterme olanaklarını kısıtladığını belirtmesi dikkat çekicidir (www.yenibirisdunyasi.com, 2009).

Yapılan araştırmalarda bastırma, sindirme amaçlı mobbing mağduru kişinin, başka bir yere gitme imkanı yoksa, o işyerinden hasta olup, duygusal dengesi tamamen bozulmuş olarak ayrıldığı, günah keçisi olarak seçilenlerin ortak özelliğinin ise, içe dönük, iş odaklı, işini çok önemseyen, yüksek değer sahibi kişiler olmaları olduğunu ortaya konmaktadır. Ülkemizde emniyet ve silahlı kuvvetlerde mobbing vakasına daha çok rastlanmaktadır. Görevin niteliği ve zorluğu, uzun çalışma saatleri, nöbetler, görevlendirmelerle birlikte eski tarz yönetim anlayışını benimseyen komutanlara yeni anlayışlarla yetişen genç kuşakların uyum gösterememesi mobbingi körüklemektedir. Duygusal zeka yönleri yüksek genç subay, astsubay ve polis adayları duygusallıktan uzak bir meslek olan silahlı kuvvetler ve emniyet teşkilatına kolay intibak edememektedirler. Dünyayı emirler ve talimatlar noktasından gören komutan ve

amirler, gençlerin beklenti ve taleplerine cevap verememekte ve bunun sonucu olarak, hiç arzu edilmeyen çatışma durumları ortaya çıkmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 220).

1.5.Mobbing Sürecinde Parametreler

Örgütlerde ortaya çıkan bir çatışmanın gerçek mobbing olgusu olarak tanımlanabilmesi için yaşananların bazı parametreler dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir: (Tınaz ve diğ., 2008, 63).

İş Ortamı: Mobbingin işyerinde gerçekleşmesi zorunludur.

Sıklık: Mobbing eylemlerinin birçok örgütte görülme sıklığı %1-4'tür.

Süre: En az 6 ay ve haftada en az bir defa ortalama 15-18 ayda olabilir. En uzun süreli de 29-46 ay görülmüştür. Süre ve sıklık unsurları mobbingin teşhisini, mobbingin gelişim seyrini ve sonucunu etkilemesi bakımından önem taşımaktadır. Mobbingin sistemli bir şekilde uygulanması ve süreklilik arz etmesi ondan etkilenme derecesini artırmaktadır. Öyle ki mobbingin mağdur üzerinde kalıcı psikolojik hasar bırakmasının temelinde bu iki unsur belirleyici rol oynamaktadır. (Zapf ve Gross, 2001:498).

Davranış Tarzları: Leymann'ın belirlediği 45 davranışın sınıflandırıldığı 5 kategoriden en az 2'sinden bazı davranışların uygulanması zorunludur. Saldırıları; kişi itibarını zedelemek, onun iletişim fırsatlarını ortadan kaldırmak, iş başarısını düşürmek ve işinden istifa etmesini sağlamak amacıyla yani bilinçli bir şekilde uygulanmaktadır.

Taraflar Arası Eşitsizlik: Mobbingin sebebi cinsiyet, yaş, iş tecrübesi, kıskançlık olabilir. Yapılan araştırmalar bayanların ve astların daha fazla mobbing mağduru olduğunu ortaya koymaktadır.

Birbiri Ardı Evreler: En az 2. evreye ulaşılmış olması zorunludur.

Zalimce Niyet: Mobbingin temel özelliği olan "kasıtlılık" bazı araştırmacılar arasında tartışma konusu olmuştur. Keashly ve Jagatic kasıt unsurunun mobbingde kilit bir rol oynadığını ileri sürmektedir. Buna karşılık, Rayner ve arkadaşları kasıtın varlığının ispatlanması zor olduğu için kasıtlılık durumunun mobbingin bir özelliği olarak algılanmasının zor olacağına dikkat çekmiştir (Rayner, 1997:200). Zapf, Einarsen, Hoel ve Vartia'da mobbing uygulayan kişilerin hareketlerinde zarar verme kastının

olduğu yönünde bir algılamalarının olması gerekli değildir demektedir (Zapf ve diğ., 2003: 104).

Zapf’da ayırt edici altı unsurdan bahsetmektedir. Bunlar; a)çalışan performansı ile ilgili örgütsel değerlendirme, b)sosyal dışlama, c)bireyi şikayet etme, d)sözlü saldırı, e)psikolojik saldırı ve f)hakkında söylenti yaymadır (Wornham, 2003: 34). Matthiesen ise, mobbing mağdurları ile gerçekleştirdiği klinik temaslara dayanarak, mağdurlara yönelik mobbing ile ilgili şu tespitleri belirtmiştir: a)mobbing eylemlerini kasıtlı olarak ve kendilerine yönelik algılamaları, b)bu durumdan kaçınma fırsatlarının yetersiz olması, c)tampon gibi görev yapabilecek olan yeterli sosyal destekten mahrum olmaları, d)haksız ve yersiz çok boyutlu mobbing olaylarına maruz kalmaları, e)yaralanabilir olmaları ve f)kendilerini hakaret edilmiş ya da aşağılanmış hissetmelerine neden olacak muamelelere çok sık maruz kalmalarıdır. Sonraki boyut, hem zaman hem de sıklık meselesidir (Matthiesen, 2006:12). Davenport ‘a göre de mobbing sistemli, sık sık gerçekleşen, on ayırt edici unsur içermektedir (Davenport ve diğ., 2003:65). Bu unsurların mağdur üzerindeki etkisi, mobbing sürecinin temel unsuru haline gelir.

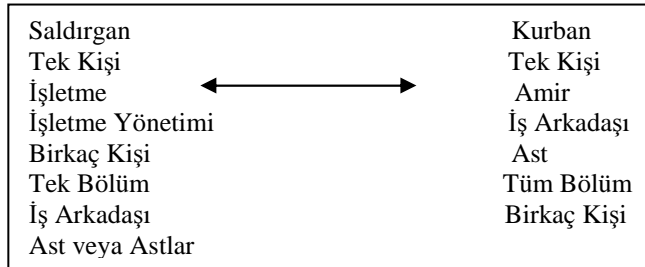
1. Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar,
2. Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim,
3. Eylemlerin doğrudan veya dolaylı, gizli veya açıkça yapılması,
4. Bir veya birkaç saldırgan tarafından yapılması- “akbabalık”,
5. Sürekli, birden fazla veya sistemli bir biçimde, zaman içinde yapılması,
6. Hatanın mağdurdaymış gibi gösterilmesi,
7. Hatanın kurbanın itibarını düşürmeye, kafasını karıştırmaya yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması,
8. Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması,
9. İşyerinden ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi göstermesi,
10. Örgüt yönetimi tarafından anlaşıl maması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi ve hatta kışkırtılması.

1.6.Mobbingin Tarafları

Mobbing, kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabilen bir olgudur. Mobbing mağduru olmaya aday bireyleri tanımlayan bir sınıflama henüz geliştirilmiş değildir. Herkes, potansiyel bir mobbing mağdurudur. Bu bağlamda mobbing bir psikolojik savaş, uygulandığı çalışma ortamı da bir savaş alanı olarak kabul görmektedir. Tarafları ise bu savaşın karşılıklı askerleri, aktörleridir. Bu savaşın belli başlı tam bir nedeni yoktur. Çalışma yaşamında herkes, rolüne göre mobbing olgusu içinde rol almaya adaydır. Kendine ait rolü oynayan bu grupların her birinin, kendi özelliği ve etkinliği var olup, aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedirler Mobbingin ne olduğunun daha iyi anlaşılabilmesi için süreçte rol alan aktörleri ve bu aktörlerin rollerini de bilmek gerekmektedir (Öğüt ve Demirsel, 2007: 485). Çünkü, örgütlerde güçlü ve mücadeleci, işini başarıyla sürdüren bir çalışan yarın kendisine rakip olmasından korkan amirinin mobbingine maruz kalabilmektedir. Ancak mobbing bir kısır döngüdür; bu bağlamda bugün taciz eden, yarın taciz edilen duruma düşebilmektedir. Çalışma yaşamı içinde gerçekleşen mobbing süreci içerisinde oynanan rollerle ilgili olarak üç grup insan ayırt edilmektedir. Bu bağlamda karşılıklı bir iletişim örüntüsü olarak düşünüldüğünde saldırgan ve kurban rolünü oynayan tarafların kimlikleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir: (Tınaz ve diğ., 2008: 36-37).

- Mobbing uygulayanlar (saldırgan, tacizci, zorba ya da mobber).
- Mobbing mağduru (kurban, mağdur).
- Mobbing izleyicileri.

Şekil 1. Mobbing Taraflarının Kimlikleri



Kaynak: Tınaz (2008: 38)

Zapf'ın çalışmalarında da mobbing, her üç aktörün; suçu işleyen saldırganın, tanıklık eden izleyicilerin ve mağdurun birlikte rol aldığı bir süreçtir ve yalnızca taraflardan

birinin açıklayamayacağı bir etkileşim içinde gerçekleşmektedir, şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte Downson ve çalışma arkadaşları tarafından Avrupa'daki üç büyük örgütte istihdam edilen beş farklı çalışma grubu (yöneticiler, öğretmenler, teknisyenler, çağrı merkezi operatörleri ve mühendisler) üzerinde yapılan araştırmada mobbing süreci aktörleri arasına bir yenisi eklenmiştir. Araştırmacılar bu rolü “bullied-non victim” olarak tanımlamaktadırlar. Bu, kişinin mağdur olduğunu ancak, kendisinin mobbing kurbanı olmadığına ilişkin beyanını ifade etmektedir. Bu çalışma mobbing sürecinde mobbing uygulayan, kendisine mobbing uygulanan ve mobbinge dışarıdan seyirci/tanık olan üç tip rolün dışında yeni bir rolün var olduğunu ileri sürmesi bakımından önem taşımaktadır (Downson, 2004).

1.6.1.Zorbalar

Hornstein, 1996 yılında yayınlanan “Acımasız Patronlar ve Onların Kurbanları: İşyerinde Taciz Nasıl Tanınabilir ve Bunun Üstesinden Gelinebilir” adlı kitabında işyerlerinde mobbing uygulayan kişilerin üç biçimde ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu kişiler “ayırt ediciler”, “performansçılar” ve “manipülatörler” olarak tanımlanmaktadır. Hornstein'a göre ayırt ediciler sadece güç ve kontrol ile ilgilenen ve kendi çıkarlarını koruyan kimselerdir. Onlar diğerlerinin kendilerini daha güçsüz hissetmeleri için çabalamakta, hakaret etme, kaba söz kullanma, bağırma gibi doğrudan ya da dolaylı müdahalelerde bulunmaktadırlar. Performansçılar belirgin ya da gizli şekilde hedef kişiyi küçük düşürmeyi amaçlamaktadırlar. Manipülatörler ise kendi hatalarının sorumluluğunu almak istemeyen, yalan söylemede, aldatmada ve ihanette uzman kişiler olarak tanımlanmaktadır (Hornstein, 1996:50–60).

Zorba duygusal açıdan hem yalnız, hem de tıkanmıştır. Çevresiyle barışık olmadığı gibi, kendisiyle de barışık değildir. Bu nedenle, sürekli önüne geçemediği iç çatışmalar yaşamaktadır. Bu durum onda sinir ve kas tepkilerinin durması veya düşünce zincirinin kopması şeklinde ortaya çıkan duygusal tıkanmaya neden olur ve yoğun stres yaratır (Baltas, 2002). Zorbanın gücünün kaynağı ne bilgisi, ne karizması, ne de becerisidir; gücünün bir tek kaynağı vardır, o da üstlerine gösterdiği sahtekarca ve abartılı saygıdır. Aslında zorba üstlerine de gerçek saygı göstermez; abartılı bir saygıyı kendini güven içinde görme ihtiyacını karşılamak amacıyla kullanır (Yıldırım ve Yiğit, 2004: 8). Zorba, kendiliğinden harekete geçmediği ve genelde başkasının yönlendirmesiyle

hedefe kilitlendiği için davranışları itibariyle ahenksizdir. Bu ahenksizlik onu dıştan denetimli kişi olmaya iter. Dıştan denetimli kişi, kendi istek, ihtiyaç algılama ve yorumlarından çok, kendisini denetleyenlerin istek, ihtiyaç, algılama ve yorumlarına göre davranır. Toplumsal ve örgütsel değerlere de bağlı olmadığı için ahlaki olgunluğa sahip değildir. Dolayısıyla ahlak ilkelerine göre doğru ve yanlış davranışlar konusunda akla uygun kararlar verebilecek gelişmişlik düzeyi göstermez. Ahlaki zafiyeti zorbayı kendisinden zayıflara karşı aşırı zalim, kendisinden güçlülerin istek ve emirlerine karşı aşırı uysallık göstermeye iter. Çok çalışmış ve örgüt için vazgeçilmezmiş pozlarına rağmen, aslında en sevmediği şey, örgütte diğer insanların başarısıdır. Örgütteki diğer çalışanların daha yetenekli olması onları korkutur. Yüksek başarıya sahip bir astın varlığına içerebilir ve bu durum mobbing sürecini başlatabilir (Tutar, 2004: 35-36). Walter'da zorbaları; saldırgan davranışları tercih eden, mobbing ortamında çatışmanın devamı ve kızışması için çabalayan, davranışları nedeniyle suçluluk duygusu hissetmeyen, karşı tarafta yaratacağı olumsuz etkileri umursamadan kabul eden, suçsuz olduğunu hatta yararlı davranışlarda bulunduğunu düşünen, başkalarını suçlayan ve kışkırtmalara tepki olarak bu davranışları sergilediğine inanan bireyler olarak tanımlamaktadır (1993:39).

Mobbingde en ilginç nokta, zorbaların verdiği zararın farkında olmaması ve genelde tüm olanların suçlusu olarak kurbanın “uyumsuzluğunu” görmesidir. Dolayısıyla davranışlarını, sanki onlara karşı takınılan tavır yüzünden bir önlem olarak almaktadırlar. Öte yandan, baştan beri dışlanmış olan kurban, maruz kaldığı şeyleri tanımlamakta ve ifade etmekte zorlanmaktadır. Örneğin; örgüte yeni gelen birinden diğerlerinin elektrik alamaması durumu söz konusu olduğunda diğerleri yeni gelenle aralarına belli belirsiz bir mesafe koymaktadır. Kahve molalarında onunla birlikte olmaktansa başkalarıyla vakit geçirmeyi tercih etmekte, öğle tatiline çıkarken onu çağırılmayı birkaç kez unutturmaktadır. Yeni gelenin de bir iki talihsiz olaydan sonra, onlara karşı mesafeli olduğunu fark ettiklerinde mesafe iyice belirginleşmektedir. Yeni gelenin yaptığı her şey, ortaya attığı her fikir diğerlerine batmaya başlamakta ve bu durum grupta sohbet konusu olmakta ve tartışılmaktadır. Aynı görüşe sahip birkaç kişinin çıkması durumunda taraflardan diğerleri farkında olmadan mobbing uygulamaya başlamaktadır (Arpacıoğlu,2005). Zorba, savunma ve yenme içgüdüleriyle davrandığı için sürekli algılama yeteneğini kullanmakta, öz güveni olmadığı için tehdit altında

olduğunu düşünmekte ve suçlayıcı davranarak, en küçük hataları bile büyütmektedir. Sürekli olarak itaat, uyum ve onay bekledikleri için bunların dışındaki davranışlardan rahatsız olmaktadır. Araştırmalar kişilik ile mobbing arasında ilişki olduğunu ve kişiliğin zorba açısından belirleyici bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Farklı kişilik özellikleri nedeniyle mağdurlar da mobbinge karşı farklı tepkilerde bulunmakta ve etkilenme dereceleri farklı olmaktadır. Çünkü birey, kendini ve çevreyi anlamlandırma biçimine göre davranışlarını şekillendirmektedir (Cüceloğlu, 1992:32).

1.6.1.2.Zorba Tipleri

Gerçek mobbingciler, farklı kişilik özelliklerinin dışına çıkan bireylerdir. Çünkü bu kişilerin aniden değişebildikleri ve hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla oturmadıkları bilinmektedir. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür. En sık rastlanan mobbingci tipleri şunlardır:(Tınaz ve diğ., 2008: 39).

Fesat Mobbingci: Devamlı yeni kötülükler arayışı içinde olup, sürekli iftiralarla başkalarını yaralamaya çalışır.

Tesadüfi Mobbingci: Bir çatışmanın gelişmesiyle üstün taraf olma özelliği kazanarak rastlantısal olarak ortaya çıkar. Karşısındakini tamamen mahvetmek için her şeyi yapar.

Pusuda Bekleyen Mobbingci: İzleyici konumundadır, hedef kişiye bariz saldırmasa da pusuda bekler. Mağdura yapılan tacizi durdurmaya çalışmaması, zorbayla eşdeğer konuma getirir (www.kaliteli hayat.com,2009).

Hiddetli, Bağırğan Mobbingci: Korku verip yıldırarak kontrol sağlamaya çalışır, fevri bir şekilde hareket eder. Bağırarak, küfür ve beddua ederek patron olduğunu hatırlatır. Sürekli olarak toplantıları veya konuşmaları bölerek rahatsızlık verir (Couling, 2005: 6).

Saman Altından Su Yürüten Mobbingci: Yaptığı kötülüklerin anlaşılmasından çok korktuğu için tüm kötülüklerini gizlice yapar. Başkasının arkasından işler çevirirken bile iyi adam rolünü oynar, sürekli gülümser (Kaymaz, 2007:36).

Megoloman Mobbingci: Kendisini herkesten üstün görür. Kendine olan güvensizliği başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık olarak yansıtır. Bu kişiye göre tüm kaynakların kontrolü kendisindedir. Uydurduğu kurallara herkes uymak zorundadır. Rol yapma yeteneğine sahiptir ve her şeyi kontrol altında tutma eğilimi gösterir. Genelde

megaloman kişilik yapısına sahip bu bireyler, bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermezler (Ege, 1997: 101).

Eleştirici Mobbingci: Sürekli hata arayan, şikâyet eden, olumsuz bıkıtırıcı davranışlar gösteren mobbingcidir. Mağdurla uğraşır ve sürekli konuşur. Etrafındaki kişileri şikâyetleri ile bıkıtırırken, kendi yöneticileri tarafından sevilir; çünkü diğerlerini sürekli çalışmaya iter. Huzursuz ve gergin bir iklim oluşturur (Tan, 2005: 30).

Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingci: Özel yaşamında hayal kırıklığı yaşayan zorba, bu olumsuzlukların bedelini mağdurdan çıkarır. Mağduru düşman olarak görür ve yaşanan tüm olumsuz duyguları, tüm yetersizlikleri veya kötü deneyimleri boşaltmak için onu günah keçisi yapar (Tınaz, 2008: 83). Kadın karakteri, duygusal ve ailevi değerlere daha fazla odaklandığı, karşısına çıkan problemlerden daha çok etkilendiği için bu grupta daha sık yer almaktadır (Ege, 1997: 102).

Sadist Mobbingci: Başkalarını köşeye sıkıştırmaktan, mahvetmekten büyük zevk duyar. Sapkın narsist olarak da tanımlanır. Hiyerarşik kademelerde yükselebilmek için her yola başvurabilir. Hirigoyen en tehlikeli mobbingci olarak onları işaret etmektedir. Hiyerarşik kademelerde yükselmek için her yola başvurabilir (Tınaz ve diğ., 2008: 40)

Dalkavuk Mobbingci: Amirlerinin gözüne girmek için yaranma halindedir ve her şeyi yapmaya hazırdır, çalışkan gözükmek için astlarına bağıırıp adeta terör estirir.

Zorba Mobbingci: Sadist mobbingciye benzer. Son derece acımasız ve zalimdir. İnsanlara köle gibi davranır. Başkasının gereksinimlerine, isteklerine hiç önem vermez.

Korkak Mobbingci: Bir başkasının daha başarılı olacağı, yükseleceğini düşünerek paniğe kapılır. Kendini korumak için mobbing uygulamayı seçer.

Kıskanç Mobbingci: Bir başkasının kendisinden daha iyi olduğunu kabul edemez. Başarılı kişiyi yok etmek için mobbingi silah olarak kullanmaya her zaman hazırdır.

Hırslı Mobbingci: Bu kişi hedeflediği yer kendi beceri ve yeteneklerinin üstünde dahi olsa yükselmek için her şeyi göze alır. Yasal olmayan yollara bile başvurmadan kaçınmaz. Kendi çıkarları uğruna her şeyi ezip geçer (Tınaz, 2008: 84-85).

Narsisist Mobbingci: Beklediği ilgi ve takdiri alamadığında kendini beğenmiş, acımasız, aşırı öfkeli, kin duygusu taşıyan saldırgan davranışlar göstermeye başlamaktadır. Mağdura karşı ahlâk ilkelerini dikkate almayarak hiyerarşik kademede yükselmeye çalışır. Kendisini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak görüp her şeyi hak ettiğine inanır. (Tınaz, 2006b:19).

Mobbing, kendine güveni ve pozisyonca emniyeti eksik olan kişilerce yapılmaktadır. Onlar başkasından gelen bir teklif veya karşı görüşü otoritelerine meydan okuma olarak görmektedirler. Diğerlerinin yeteneklerini, başarısını ve popülerliğini kıskanmaları mobbing için zemin oluşturmaktadır (Amicus the Union: 2005).

1.6.2.Mağdurlar

Yaşanan bir mobbing vakasında “kimse benimle konuşmuyor, beni çağırıyor, ben yokmuşum gibi davranılıyor” gibi şikayetler kulağa önemsiz gibi gelse de, günün çoğunun geçirildiği bir mekanda insanın yok sayılması çalışanın hem performansını hem de ruhsal dengesini kötü yönde etkileyebilecek durumlara sadece küçük bir örnektir (www.insankaynaklari.com.,2009). Leymann, mobbinge maruz kalanlara dair çok sade ve sezgiye dayalı bir tanım yapmaktadır: “Kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir”. Bu, gerçeğe çok uygun bir düşüncedir. Zira psikolojik açıdan yıkılmış, depresyon yaşayan bir bireyden söz edildiğinde, ilk akla gelen, mobbinge uğramış veya bir diğer deyişle kurban olarak seçilmiş kişidir. Süreç içerisinde mobbing mağdurunun yaşadıklarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Tınaz, 2008: 101):

- Mağdurda hastalık semptomları ortaya çıkar, hastalanır, işe gidemez, işten kovulur.
- Strese bağlı psikomastik semptomlar ağır bir depresyon/intihar gibi ortaya çıkar.
- Rolünü, geri rol olarak tanımlar ve “beni aralarına almıyorlar” der.
- Bir yandan suçlu olmadığına inanır.
- Diğer taraftan her şeyi her zaman yanlış yaptığına inanır.
- Kendine güveni yoktur ve aynı zamanda genel bir kararsızlık içindedir.
- Her türlü sorumluluğu reddeder veya her şeyden kendini sorumlu tutar.

Mobbing sürecinde mağdur birey, kendini tam bir çıkmaz içinde algılamaktadır. Bulunduğu ortamdan dışlana dışlana bir duvara dayanıp kalmıştır. Başına gelenlerin nedenini dahi bilmemektedir. Günümüzde mobbinge maruz kalan pek çok kişi, çevrelerindeki herkesin bu denli nefretine yol açacak kadar ne kötülük yaptığını veya nerede hata ettiğini, aylar hatta yıllar geçse de hala kendi kendine sormaktadır.

Mobbinge ilgili yapılan araştırmalar, mağdurların, genellikle zeki, yenilikçi, azimli, dürüst, hoşgörülü, iyimser, idealist kişiler olduğunu göstermektedir. Onlar bu özelliklerinden dolayı zorbanın konumu için tehdit edici bir unsur olarak zorbaya hedef olmaktadır (www.bullyonline.org,2009). Birçok bulgu, duygusal yetenek sahibi, empati kurabilen kişilerin, hayatın her alanında diğerlerinden avantajlı olduğunu göstermektedir. Ancak her ne olursa olsun mağdurların yaşananlarla ilgili değerlemesinde kadercilik anlayışı hâkim ise mağdur sessiz kalmakta ve yasa dışı bu eyleme katlanmaktadır (Wornham, 2003:31). Mobbinge maruz kalan bireylerle ilgili üç temel grup ayırt etmek mümkündür (Tınaz, 2008:101).

- Belirgin beceri ve yetenekleri olup, başkalarında, özellikle güç elde etmek isteyen ancak yetersiz bir tacizcide, kıskançlık duygusu oluşturan kişiler,
- Daima başkasının hizmetinde, onu eğlendirmeye, mutlu etmeye çalışan kişiler,
- İşyerinde gerilime neden oldukları için diğer çalışanlar tarafından sevilmeyen, özel sıkıcı nitelikleri bulunan kişiler.

1.6.2.1.Mağdur Tipleri

Mobbinge maruz kalmaya açık, ideal hedef birey tiplerini şöylece:

Dalgın: Bu kişi etrafında olup bitenin farkında değildir. Yeni durumla ilgili bir değerlendirme yapmak, yorumda bulunmaktan acizdir.

Neşeli: Bu kişi daima neşelidir. Arkadaşlarını eğlendirir, güldürür. Bu nedenle grubun maskarası olma tehlikesi ile karşı karşıyadır.

Gerçek Dost: Herkesle iyi geçinir, hiç kimseye alıp veremediği yoktur. Özel günlerin kutlanmasına, herkesi bir araya toplamaya önem verir. Onun bu denli sosyal ve popüler olması başkalarında kıskançlığa neden olur. Alçak gönüllü ve yardım severdir.

Günah Keçisi: Grup içinde her türlü hata bu kişinin üzerine atılır. Her türlü olumsuzluğun, aksiliğin nedeni onda aranır. Tüm eleştirilerin değişmez hedefi odur.

Bağımlı ve Edilgen: Çok hassas bir bireydir. Kimseye hayır demeyi bilmez.

Korkak: Her şeyden herkesten korkar. Gerçeği tam olarak algılamakta güçlük çeker. Bu nedenle endişe ve sıkıntı içindedir.

Alıngan: Böyle bir kişi, her işin beğenilmesini ister. Aşırı hassastır. En ufak bir eleştiriyeye dahi dayanamaz. Hemen alınıp bir kenara çekilir.

Kendini Beğenmiş: Kendini herkesten üstün görme eğilimi vardır. Çok önemli bir kişi olduğuna inanır. Çoğu kez, bu kadar önemli ve değerli olmadığını kendisine göstermek isteyen iş arkadaşlarının psikolojik tacizine uğrar.

Paranoyak: Paranoyak mağdur, herkesi düşmanı olarak algılar. Uzun yıllardan beri çalıştığı işyerinde dahi hiç kimseye güvenmez. Ona göre, hem çalıştığı kurum hem iş arkadaşları kendisine zarar vermek istiyordur, çevresi tehlikelidir.

Tutsak: Bu tip mağdur, olan bitenin farkına varmış olsa dahi, kendini kurtaramaz, olayların akışına kapılıp gider. Yeni iş aramaktan ya da bulmaktan aciz bir durumdadır.

Uşak: Bu tarz birey, daima amirini mutlu etmek ister. Amiri için her şeyi yapmaya hazırdır. Herhangi birini kolaylıkla suçlayabilir. Onun bu tarz davranışları, diğer çalışanların kendisine tacizde bulunmaları için sanki davetkar bir ortam hazırlar.

Katı: Çok katı kuralları olan bir kişidir. Otoriter bir tarzı olması nedeniyle, diğer çalışanlar ile yaşadığı problemler onu, mobbingin hedefi konumuna sokar. Başkaları, adeta ona bir ders vermek amacıyla mobbing uygular.

Kendine Güvenen: Bu kişi, beceri ve yeteneklerine çok inanır. Bu nedenle pek çok iş arkadaşının kendisini kıskanmasına neden olur.

Acı Çeken: Bu kişi devamlı bir mutsuzluk ve memnuniyetsizlik içindedir. Bir süre sonra hiç kimse onun yanında yer almaz, onu dinlemek istemez.

Dürüst İş Arkadaşı: Çok dürüst ve doğru bir kişidir. Herkes onu bir iş arkadaşı olarak çok beğenir. Ancak dürüstlüğü nedeniyle açıkça her problemin üstüne gitmesi, bazı

çalışanların yaptığı yanlış net biçimde açıklaması, bir takım kişilerin işine gelmeyebilir ve onu kendilerine mobbing hedefi seçebilirler. Dürüstlüğü ile kendi kuyusunu kazar.

İçe Dönük: Kişilerarası ilişkilerde belirgin güçlük çeken bir kişidir. Onun bu iletişim sorunu, iş arkadaşları tarafından yanlış yorumlanıp, onun üstünlük duygusu içinde ve düşmanlık duyguları besleyen bir kişi olarak anlaşılmasına neden olabilir.

Hırslı: İşindeki başarı grafiğini devamlı yükseltme arzusu içindedir. Ne kadar çok çalıştığını amirlerine göstermek için evine bile iş taşır. Onun bu abartılı çalışma tarzı, iş arkadaşlarının kıskançlığına yol açar. Böylesine hırslı bir kişi, özellikle kariyer hedefleri yüksek olan diğer çalışanlar için kolaylıkla bir mobbing hedefi haline gelebilir.

Hipokondriyak: Hastalık hastası diye tanımlanan bu kişi, çalışmaktan, işyerindeki her şeyden sürekli olarak şikayet eder; onun bu yakınmaları, herkese sıkıntı vermeye başlar. Bir süre sonra mobbing olgusunun hedefi haline gelir (Tınaz ve diğ., 2008:45-47 ve www.kalitelihayat.com,2009).

Mobbing mağdurları arasındaki ortak özellikleri saptamaya çalışan Niedle'da mağdurun dört farklı niteliğini ortaya koymaktadır. Bu dört nitelik şunlardır:

Yaş: Niedle'in varsayımına göre yaş arttıkça mobbing mağduru olma riski artmaktadır.

Cinsiyet: Niedl'e göre, kadın ve erkekler aynı sıklıkla mobbinge maruz kalmakta ve cinsiyetler arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. Ancak ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir sektöre, hükümet yönetimine, sendikal düzenlemelerin gücüne, ekonomik koşullara bağlı olarak kadın çalışanların, erkek çalışanlara kıyasla mobbinge daha fazla maruz kaldıklarına ilişkin bulgular özellikle A.B.D.'de dikkat çekmektedir.

İş sektörü: Olgunun daha sıklıkla ortaya çıktığı herhangi bir sektör veya iş kolu yoktur.

Meslek türü: Yöneticilerin, diğer çalışanlara kıyasla mobbinge hedef olmaları daha yüksektir. ILO raporuna göre bazı meslek gruplarının, şiddete maruz kalma riski çok yüksektir. Taksi sürücülerini, sağlık çalışanları, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları, ev işlerine yardım edenler ve genellikle tek başına çalışan insanlar, bu grubun içinde yer almaktadır. Cinsiyete göre mesleğe bakıldığında ise, kadın öğretmenler, banka çalışanları ve satış elemanlarının mobbinge uğrama riskleri yüksektir (ILO Report, 1998: 27).

1.6.2.2.Mobbing Adayları

Mobbinge hedef kurban olma riski, tüm işyerlerinde ve tüm kültürlerde herkes için geçerlidir. Mobbing sürecinin mekanizması, farklı işyerlerinde farklı şekilde gelişse de, genelde süreç içerisinde çok tipik, benzer bir yol izlenir. Mobbing olgusunda kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplmesi mevcut değildir (Davenport ve diğ., 2003:52). Ancak işyerlerinde dört farklı tipteki kişi, mağdur olmaya adaydır:

Yalnız bir kişi: Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir.

Acayip bir kişi: Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Bazen, sırf evlilerin bulunduğu bir ofiste tek bekar veya sadece bekârların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak dahi, mobbinge yol açmaktadır. nedendir. Azınlık bir gruba dâhil olan kişinin mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir.

Başarılı bir kişi: Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bireyin arkasından her türlü oyunlar oynanır, söylentiler çıkarılır ve çalışması sabote edilebilir.

Yeni gelen kişi: Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, mobbing kurbanı olma riskini artırır. Kişi, daha kaliteli olabilir veya hatta sadece daha genç ya da güzel olabilir (Kaymaz, 2007:48).

1.6.3.İzleyiciler

Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, bazen de sürece dolaylı katılan kişilerdir. Mağdur, gerçekte mobbinge maruz kaldığında, çalışma arkadaşlarından ve ailesinden yardım beklemekte, fakat bu isteğini dile getirememektedir. Örgütte yaşanan mobbingi izleyen, sessiz kalan mağdurun iş arkadaşları ve yönetim ise, bir anlamda susarak mobbinge destek vermektedirler. İş arkadaşları, amirler ve yöneticiler arasında çok sayıda kişi izleyici konumundadır. Süreç

içerisinde mağdur kadar, izleyicinin de hiyerarjik konumu önemlidir. Çünkü aynı düzeydeki çalışma arkadaşları arasında gelişen bir mobbing vakasında yönetim, sürecin devamı veya engellenmesi için gerekli güce sahiptir. Dolaylı mobbingciler olarak da adlandırılan izleyicilerin nitelikleri ve davranış biçimleri olayın boyutunu değiştirmekte çok önemlidir. İzleyicilerinin özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Tınaz ve diğ., 2008:49):

1. İzleyen, tepki göstermeyen, mağdura destek vermeyen iş arkadaşları, yönetim ve astlar ikiyüzlü davranmaktadır.
2. İzleyen, sorumluluk kabul etmeyen izleyiciler ortamı ılımlaştırıcı görünmektedir.
3. İzleyen, taraf tutan dolaylı mobbingciler her iki tarafa da uzakmış gibi davranmaktadır.
4. Çatışma ortamı sağlayan davranışları göstermektedir.
5. İzleyiciler mağdura yapılan haksızlıkları görmezden gelmekte, mağduru dışlamakta, mobbinge maruz kalmamak için tepki vermemekte veya görmezden gelmektedirler. Bu durum mağduru yalnızlaştırmakta ve tek başına bırakmaktadır (Walter, 1993:42).

Mobbing izleyicileri, mağdurdan yana olanlar ve zorbadan yana olanlardan oluşmaktadır. İzleyici tepkilerine göre genellikle üç farklı izleyici türü mevcuttur.

Mobbing Ortakları: Verdikleri destek ve işbirliği ile zorbaya yardım etmektedirler. Yardakçı, sahte masum ve meraklı izleyiciler bu gruba girerler.

İlgisizler: Zorbanın aşağılayıcı ve yok edici davranışları karşısında sessiz kalır, mobbinge göz yumarlar. Bir şeye karışmayan izleyiciler bu gruptandır.

Karşıtlar: Ortamdaki gerginlikten rahatsızlık duyarak mağdura yardımcı olmaya çalışırlar ve ona destek olurlar. Diplomatik izleyiciler bu gruba girer(Tınaz, 2008:114).

1.6.3.1.Mobbing İzleyicilerinin Tipleri

Diplomatik İzleyici: Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişidir. Genelde aracı rolünü oynaması nedeniyle başkaları tarafından sevilir veya nefret edilir. Bu tarz bir izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride kurban konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadır.

Bir Şeye Karışmayan İzleyici: Bu tip izleyici, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışır; konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmez. Zorbaya yardımcı olmamakla birlikte, uygulanan mobbinge karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsızdır (Dangaç, 2007: 63).

Yardakçı İzleyici: Bu izleyici, mobbingciye çok sadıktır. Ancak bu özelliğinin pek fark edilmesini istemez. Kendisini güvenilir bir çalışma arkadaşı olarak gösterse de amirinin bir mağdura mobbing uyguladığını gördüğü zaman ona destek vermekten çekinmez.

Meraklı İzleyici: Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen izleyici tipidir. Bazen başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışır, ısrarcıdır. Yardım arayışı içinde olan kurban dahi, zamanla rahatsız olur, kaçış yolları arar.

Sahte Masum İzleyici: Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimini oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici, sonunda mobbingciye destek çıkar veya kendine de mobbing uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddeder. Kendini sağlama alma yönünde eğilim gösterir (Tınaz, 2006b:21).

BÖLÜM 2: MOBBİNGİN SÜRECİ, TİPOLOJİSİ VE NEDENLERİ

2.1. Mobbing Davranışları ve Tipolojisi

Günümüzde hemen hemen her ülkede ve sektörde çalışanlar, birtakım olumsuz davranışlarla karşı karşıya gelmektedirler. Bu davranışların boyutu ve türü, ülke ve sektöre göre farklılık gösterebilmektedir (Demirel ve Yoldaş, 2008:4). Çalışanların iş yaşamını ve verimliliklerini önemli derecede etkileyen davranışların tespit edilmesi, çözülmesi ve gerekli önlemlerin uygulanması bu noktada çok önemlidir. Çünkü, mobbingin uygulandığı bir çalışma ortamı, silah olarak kullanılan mobbing eylemlerinin şiddetinin sınır tanımadığı, adeta bir savaş alanı olarak kabul edilmektedir. Aralarındaki tek fark; saldırgan tarafın, yaptığı kötülükleri bir miktar da olsa gizlemeye çalışmasıdır. Gerçek savaşta olduğu gibi işyerinde yaşanan psikolojik savaşta amaç, karşı tarafı daha önce bulunduğu durumdan çok daha savunmasız ve zayıf bir duruma düşürmektir. Bu noktaya ulaşıldığında mobbing kurbanı, ağır psikosomatik hastalık tabloları içinde işyerinden kaçmak istemektedir. Çünkü mobbing; zorbanın kontrolü ele geçirmesini kolaylaştırıp, mağdurun işyerinden uzaklaştırılmasının temelleri atmak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bunu yapmak için aracı ise mağdurun özgüveni ile öz saygısının zayıflatmak için uygulanan mobbing davranışlarıdır (Tutar, 2009).

Araştırmacılar, mobbing davranışlarını farklı kategorilere ayırmaktadırlar. Brodsky, tacizin beş biçimini şamar oğlanı yapma, lakap takma, fiziksel taciz, iş baskısı ve cinsel taciz şeklinde belirlemiştir. Örgütlerde taciz, tekrarlı ve sürekli olarak bir insana eziyeti, yıpratmayı ve mobbingi amaçlayan her türlü eylem ve tekrarı sonunda mağduru kızdıran, korkutan, gözdağı veren ya da ona huzursuzluk getiren eylemler olarak görülmeye başlanmıştır (Einarsen, 2000: 383). Agervold ve Mikkelsen (2004: 342), mobbing davranışlarını 12 farklı biçimde sınıflandırarak, çalışanların bu davranışlara hangi sıklıkla maruz kaldıklarını araştırmışlardır. Sıklık dereceleri, “hiçbir zaman, ayda 2–3 kere, haftada 2–3 kere ve hemen hemen her gün” olarak ölçeklendirilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, ayda 2–3 kere mobbing davranışlarına maruz kalanların oranının, haftada 2–3 kere mobbinge maruz kalanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %24,6’sı, geçmiş altı ay içinde ve ayda 2–3 defa olmak üzere mobbinge maruz kaldığını belirtirken, katılımcıların %20,2’si en çok

yaşadıkları mobbing davranışının “iftira atma, asılsız söylenti ve dedikodu çıkarma” olduğunu ifade etmiştir.

Araştırmacılar, örgütlerde çalışanlara uygulanan mobbing davranışlarını tespit etmek için Leymann'ın 1990 yılında oluşturduğu “Psikolojik Terör Envanteri (LIPT- Leymann Inventory of Psychological Terror)”ni ya da Einarsen ve Rakness'in “Negatif Davranışlar Anketi (NAQ - Negative Acts Questionnaire)’ni kullanmaktadırlar (Demir ve Çavuş, 2009: 15).

Leymann, Leymann Tipolojisi başlığı altında mobbing davranışlarını özelliklerine göre 5 grupta sınıflandırarak tanımlamıştır. Bu davranışlar, LIPT envanteri aracılığıyla test edilmiş ve davranışların faktör analizi yöntemiyle istatistiksel analizi yapılmıştır (Leymann, 2009). Her mobbing durumunda bu davranışların hepsinin uygulanmasının şart olmadığı, uygulanan davranışların mobbing olarak değerlendirilmesinde süreklilik ve kasıt parametrelerinin dikkate alınması gerektiği yine Leymann tarafından önemle vurgulanmıştır (Davenport ve diğ., 2003:17). Bu davranışların ayrı olarak bir kez için herkesin başına gelebildiği ve bu durumda toleransla karşılandığı halde uzun vadede tekrarlaması mobbing tanımı içine girmektedir. LIPT tipolojisinde yer alan davranışlar şunlardır (Davenport ve diğ., 2003:18-19; Leymann, 2009; Tınaz, 2008: 52-55):

Birinci Grup: Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

İlk grupta, mağdurun kendisini ifade etmesi kısıtlanır ve çalışma arkadaşlarıyla, yönetimle, mağdurun çevresi ile olumlu ilişkiler kurması engellenir.

1. Üstün mağdurun kendisini gösterme olanaklarını kısıtlaması,
2. Sözünün sürekli kesilmesi,
3. Mağdurun kendisini gösterme olanaklarının kısıtlaması, iletişiminin engellenmesi,
4. Yüzüne yüksek sesle bağırılması ve azarlanması,
5. Yaptığı işin sürekli eleştirilmesi,
6. Özel yaşamının sürekli eleştirilmesi,
7. Telefonla rahatsız edilmesi,

8. Sözlü tehditler alması,
9. Yazılı tehditler alması,
10. Jestler ve bakışlar yolu ile ilişkilerin reddedilmesi,
11. İmalar yolu ile ilişkilerinin reddedilmesi.

İkinci Grup: Sosyal İlişkilere Saldırılar

İkinci grup davranışlar, mağdurun sosyal ilişkileri ve iletişim boyutu ile ilgili olup bireyin sosyal ilişkilerini engellenmeye yöneliktir.

1. Çevresindeki insanların mağdurla konuşmaması,
2. Başkalarıyla konuşmasının engellenmesi, başkasına ulaşmasına izin verilmemesi,
3. Diğer çalışanlardan ayrı bir çalışma ortamı verilmesi, mağdurun izole edilmesi,
4. Çalışma arkadaşlarının mağdurla konuşmasının yasaklanması,
5. Mağdura orada değilmiş gibi davranılması.

Üçüncü Grup: Kişisel İtibara Saldırılar

Bu gruptaki davranışlar, bireyin kişisel itibarını zedeleyici, kişisel bütünlüğünü bozucu olumsuz sonuçlara neden olabilecek davranışlardır.

1. İnsanların mağdurun arkasından kötü konuşması,
2. Asılsız söylentilerin ortada dolaşması,
3. Gülünç durumlara düşürülüp alay edilmesi,
4. Akıl hastası gibi davranılması,
5. Psikolojik değerlendirme veya inceleme geçirmesi için baskı yapılması,
6. Mağdurun bir özrüyle alay edilmesi,
7. Gülünç duruma düşürmek için yürüyüş, jest veya sesinin taklit edilmesi,
8. Dini veya siyasi görüşleri ile alay edilmesi,

9. Özel yaşamıyla alay edilmesi,
10. Milliyetiyle alay edilmesi,
11. Öz güvenini olumsuz etkileyen işler yapmaya zorlanması,
12. Çabalarının yanlış ve küçültücü şekilde yargılanması,
13. Kararlarının sürekli sorgulanması,
14. Alçaltıcı isimlerle anılması,
15. Cinsel imalarda bulunulması.

Dördüncü Grup: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları

Mağdurun yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırı yapılarak iş başarısını engelleyici, maddi zarara neden olan davranışlardır.

1. Mağdura özel görev verilmemesi,
2. Verilen işlerin geri alınması, yeni görevlerin verilmemesi,
3. Yapması için anlamsız işlerin verilmesi,
4. Kapasitesinin altında işler verilmesi,
5. İşinin sürekli değiştirilmesi,
6. Öz güvenini olumsuz etkileyecek görevler verilmesi,
7. Kişisel itibarını düşürecek, niteliklerinin dışındaki işler verilmesi,
8. Mali yük getirecek zararlara neden olunması,
9. Ev ya da iş yerine zarar verilmesi.

Beşinci Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları

Mağdurun fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz etkileyecek davranışlardır.

1. Mağdurun fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanması,
2. Mağdura fiziksel şiddet tehditleri yapılması,

3. Gözünü korkutmak için hafif şiddet uygulanması,
4. Fiziksel zarar verilmesi,
5. Doğrudan cinsel taciz uygulanması.

Einarsen ve Rakness'in Negatif Davranışlar Anketi'nde (NAQ) kullanılan 22 olumsuz mobbing davranışında şunlardır (Mikkelsen ve Einarsen 2001):

1. Cinsel taciz,
2. Hakaret,
3. Yeteneğin altında iş verilmesi,
4. Sorumluluk ve görevden yoksun bırakılmak,
5. İftira ve dedikodu yayılması,
6. Grup aktivitelerinden dışlanma,
7. Kişisel ve ailevi hayata dair çirkin imalar,
8. Sözlü taciz,
9. Alay,
10. İş bırakacağı hakkında söylenti çıkarılması,
11. Fiziksel taciz,
12. Mağdur tarafından yapılan gaflarla ilgili tekrarlanan hatırlatmalar,
13. Sözlerine karşılık verilmemesi,
14. İş ve çabalarının değerinin düşmesi,
15. Fikir ve görüşlerinin ihmal edilmesi,
16. Telefon ve yazılı mesajlar,
17. İşten çıkmaya zorlamak,
18. Fikir ve önerilere, cinsiyet bahane gösterilerek değer verilmemesi,

19. Fikir ve önerilere yaşın bahane gösterilerek değer verilmemesi,
20. Ayak işçisi gibi kullanılmak,
21. Çok fazla / çok az çalışmadan dolayı olumsuz tepkiler,
22. Performansı etkileyecek şekilde bilgi saklanması.

Burada dikkat çekici nokta, gerek Leymann'ın gerekse Einarsen ve Rakness'in ortaya koydukları davranış biçimleri arasında cinsel imaların ve tacizin de yer almasıdır (Fidan ve Yılmaz, 2008:176).

Zapf'a göre mobbing eylemleri ise; saldırgan söz, sabit eleştiri, ısrarcı hakaret, suiistimal, kötüye kullanma, sosyal dışlama, ihraç gibi olumsuz, istenilmeyen davranışlardır. Fiziksel şiddet tehditleri genellikle bu aşamaların sonunda ortaya çıkmaktadır. Sağlığa yapılan saldırıların olumsuz yönü ise mevcut durumda sağlık durumu iyi olmayanların daha da kötüleşmesine neden olmaktadır (Kutlu, 2006:17; Einarsen, 1999:18).

Mobbing yaşı, ırkı, cinsiyeti, inancı, uyruğu veya herhangi bir nedenle kurbanı rahatsız etme ve her tür kötü muameleyle başlayan ve derinleşen sistematik bir psiko-terördür. Mobbing süreci, ya kişinin benliğini öldürüp koşulsuz itaatini sağlamakla veya istifasıyla sonuçlanmaktadır(Tutar,2004: 22). Başlangıç kaynağı belli olmayan ithamlar, dedikodular mobbingi başlatmada en çok kullanılan yöntemlerdir (Rogg ve diğ., 2001). Mobbing sürecinde sistematik olarak uygulanan mobbing davranışlarının tanımlanması bu olumsuz davranışların neden olacağı durumların belirlenmesini de sağlayacaktır. Çünkü zorba bazen olaya sadece tek yönden bakmakta, hatta şaka yaptığını düşünmekte, mağdurun bu kadar ciddi tepkiler vermesini anlayamamakta, davranışları bilinçsizce de yapabilmektedir (Genç ve Pamukoğlu, 2006:320).

Rayner ve Hoel (1997)'de mobbing davranışlarını beş başlıkta tanımlamışlardır:

Mesleki Tehdit: Kişinin profesyonel konumuna saldırmaya yönelik, görüşlere değer vermeme, toplum önünde mesleki açıdan aşağılama, çaba göstermediği için suçlama davranışları (fikirlerini küçümsemek, toplum içinde küçük düşürme, alay etme, itham etme gibi) içermektedir.

Kişilik Tehdidi: Kişisel saldırıya yönelik sürekli takılmak, tedirgin etmek, onurunu kırmak ve alaycı tutum takınmak gibi davranışlarla (isim takma, hakaret, korkutma, kışkırtma gibi), mağdurun kişisel durumu tehdit edilmektedir.

İzole Edilme: Kişileri ortamdaki dışlamaya yönelik mesleki eğitimden yoksun bırakmak, bilgi sahibi olmalarını engelleyici tavır takınmak gibi davranışlarla (bilgi paylaşmama, fiziksel ve sosyal yalıtma, bilgiye ulaşımı engelleme, yokmuş gibi davranma, uzaklaştırma) kişinin sosyal ve fiziksel izolasyonu sağlanarak fırsat kazanımı önlenmektedir.

Aşırı İş Yükleme: Yapılamayacak görevler verme yöntemi ile iş bitirmesi konusunda kişiye baskı yapma, gerçekleşmesi olanaksız iş bitirme tarihleri verme (imkansız görevler, gereksiz işler verme, meşgul etme, uğraştırma, bilgi saklama) davranışları ile kişiye gerçekleşmesi imkansız sınırlar belirleyerek onun karmaşa ve güvensizlik içine sürüklenmesini amaçlamaktadır.

Destabilize Etme: Komplo kurma yöntemi ile referans vermeme, anlamsız görevler yükleme, sorumluluğunu elinden alma, hedefinden saptırma gibi davranışlar (anlamsız işler verme, tekrarlanan gaflar, kasıtlı görev ve sorumluluk vermeme, basit işler verme) biçiminde gerçekleşmektedir. Burada amaç kişiyi başarısızlığa ve istikrarsızlığa sürüklemektir (Yücedürk ve Öke, 2005:62; Aytaç ve diğ., 2005: 333). Bununla birlikte kişisel mesafeye dikkat etmemek ve rahatsız edici fiziki yakınlık ile de çalışana mobbing uygulanmaktadır (Genç ve Pamukoğlu, 2006:320).

Olafsson ve Johannsdottir 18 farklı mobbing davranışı arasından çalışanların yaşadıkları süreç içinde bu davranışlardan en çok hangisine maruz kaldıklarını araştırmışlardır. Araştırmada yer alan 18 farklı mobbing eylemi ve bu eylemlere maruz kalanların oranları tablo 5’de yer almaktadır (Olafsson ve Johannsdottir, 2004: 325). Bu araştırmaya katılan mobbing mağdurlarının yaklaşık %21’i yapamayacağı kadar iş yüküne boğularak, %20’sine yakını da işi ile ilgisi olmayan görevleri yerine getirmesi istenerek yalıtılmaya, yokedilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, daha çok, kişinin işi ve iş görevleri ile ilgili konularda mobbing uygulanması, mobbing eylemlerinin daha çok üstler tarafından gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Tablo 5. Olafsson ve Johannsdottir Mobbing Eylemleri Araştırması

Eylemler	Ayda 2–3 Kere veya Daha Sık Mobbing Eylemlerine Maruz Kalanların Oranı
1. Yapamayacağım kadar çok miktarda iş verildi	20,9
2. İşimle ilgisi olmayan görevleri yerine getirmem istendi	19,7
3. İş yerinde özgüvenim çok düşük	13,1
4. İşimle ilgili insafsızca eleştirildim	6,2
5. Diğerlerinin bana yönelik kötü davranışları nedeniyle kendimi kötü hissediyorum	5,4
6. Bazı kişiler arkamdan konuştu	4,7
7. Hakkımda asılsız dedikodular çıkarıldı	4,6
8. Zayıf bir nokta kullanılarak, bu yolla acı çekmem sağlandı	4,3
9. Fazla mesai yapmaya zorlandım	4,2
10. Özel görevlere dahil edilmedim, dışlandım	3,7
11. Patronum bana çok kötü davrandı	3,6
12. Diğer çalışanların önünde utandırıldım	3,6
13. Yüzüme bağırıldı	2,6
14. İş yerinde rahatsız edildim	2,1
15. Personel için düzenlenen bir partiye davet edilmedim	1,9
16. İş aralarında veya işten sonra yapılan eğlence amaçlı toplantılara çağırılmadım	1,6
17. Taciz niteliğinde e-mail aldım	1,1
18. İtmek, vurmak gibi fiziksel şiddete maruz kaldım	1

Kaynak: Olafsson ve Johannsdottir (2004: 326).

UNISON’ın 1998 yılında yayımlanan ve Rayner’ın öncülüğünde yürütülen “İşyerinde Bullying” konulu araştırmasında örgütlerde mobbinge maruz kaldığını belirten katılımcıların %46’sının %84’ü son iki yıl içinde önemli bilgilerin kendilerinden saklandığını, %79’u küçük düşürüldüklerini ve yaptıkları işin değersiz gösterilmeye çalışıldığını, %68’i ise işyerinde kendilerine aldırış edilmediğini ve izole edildiklerini söylemişlerdir (Thomas,2005: 280). Mobbing süreci, mağdur mobbing davranışlarından zarar gördüğünü, kendisinden kaynaklandığını düşündüğünde başlamaktadır (Hockley, 2004). ABD’de Namie’nin yönetiminde sürdürülen ve mobbing mağdurlarına internet üzerinden ulaşan, “İşyeri Zorbalığına Karşı Kampanya” (The Campaign Against Workplace Bullying) kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre işyerinde en çok uygulanan on mobbing davranışı aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

1. Yanlışıklardan sorumlu tutulma,

2. Mantıksız görevler verme,
3. Yeteneğin olumsuz eleştirilmesi,
4. Uyulması istenen kuralların çelişkili olması,
5. İşten çıkarılacağına dair tehdit edilme,
6. Hakaret edilme, küçük düşürülme,
7. Başarısız gösterilme,
8. İşten çıkarılma,
9. Bağırma,
10. Şerefın karalanması (Çobanoğlu, 2005: 88).

Psikologlar, araştırmacılar tarafından sıralanan mobbing davranışlarını genel olarak üç grupta ele almaktadırlar. Bunlar mobbingin fiziksel, sözlü ve ilişkisel/dolaylı yönü olarak sıralanmaktadır. Uzmanlar mobbing hedefi hakkında söylenti yayma, hedefi sosyal ortamdan izole etme biçiminde görülen dolaylı/ilişkisel mobbing eylemlerinin daha çok gençlik çağlarında süregelen bir olgu olduğunu ileri sürmektedirler. Onlar mobbingin bu yönünün işyerlerinde sürekli eleştiri, olanaklı olmayan zaman sınırlamaları içinde işin bitirilmesi, işin yapılmasını etkileyen bilginin saklanması gibi daha farklı ve anlaşılması daha güç bir biçimde gerçekleştiğini savunmaktadırlar.

2.2.Mobbingin Belirtileri

Örgütlerde, mobbing sürecinin anlaşılabilmesi için öncelikle mobbinge neden olan davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Bu davranışların bazıları, tamamen negatif olarak görülse de sadece normal etkileşim davranışları olarak anlaşılabilir. Bu tip davranışlar, bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapanın o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilir ancak aynı davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içinde tekrarlanırsa anlamları değişir ve kasıtlı tacize dönüşür. Bir örgütte mobbingin varlığına işaret eden belirtiler, davranışsal düzeyde ve fizyolojik düzeyde olmak üzere gözlenebilmektedir. (Tınaz, 2006b:16)

2.2.1. Mobbingin Davranışsal Belirtileri

Aşağıda sıralanan davranışsal belirtiler örgütlerde mobbingin varlığına işaret eder:

1. Mağdurun örgütte bulunan telefon, bilgisayar, saat vb. kişisel eşyalarının aniden kaybolması, bulunamaması,
2. Çalışma arkadaşlarıyla sıklıkla tartışma yaşanmaya başlaması,
3. Sigaradan rahatsızlık duyan mağdurun yanına bile bile sigara içen bir çalışanın yerleştirilmesi,
4. Başkalarının yanına girdiğinde konuşmaların kesilmesi, konunun değiştirilmesi,
5. İşle ilgili önemli gelişmelerden haberdar edilmemesi,
6. Her yaptığı işin gözlenmesi,
7. İşe geliş gidiş saatlerinin, telefon konuşmalarının, molaların kontrol edilmesi,
8. Sözlü veya yazılı sorularına cevap verilmemesi,
9. Özel kutlama ve sosyal etkinliklere çağırılmaması,
10. Alt düzeydeki çalışanlardan daha düşük ücret alması,
11. İşle ilgili tüm önerilerinin reddedilmesi,
12. Diğerleri tarafından sürekli eleştirilip, küçümsenmesi,
13. Arkasından çeşitli söylentiler çıkarılması, kulaktan kulağa fısıltılar yayılması,
14. Yetenek ve becerilerinin çok altında, uzmanlık alanına girmeyen işler verilmesi,
15. Üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılması,
16. Dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilmesi (Tınaz ve diğ, 2008: 56).

Her mobbing olgusunda bu davranışsal belirtilerin hepsinin bulunması şart değildir. Ancak bu davranışların kasıtlı ve sürekli olarak tekrarlanması, mobbingin ortaya çıkmasına ve sonuç olarak bireyin iş yaşamından uzaklaşmasına neden olur. Bu davranışlardan herhangi biri, bir birey için problem oluştururken, bir başka birey için

hiçbir sorun oluşturmayabilir. Eğer bir kişi bu davranışlardan rahatsız olduğunu ve zarar gördüğünü düşünürse davranış, problem niteliğini alır ve mobbing davranışı haline gelir (Tınaz, 2006b: 18) Bununla birlikte örgütte farkında olmadan mobbing yapılıyorsa; yapanların ve diğer çalışma arkadaşlarının bunu anlamaları için öncelikle şu noktalara dikkat etmesi gerekmektedir (Arpacıoğlu, 2005):

- Önyargılı olarak, her şeyin faturası tek kişiye çıkartılıyor mu?
- Örgütte birileri kendisinden daha iyi eğitim almış ya da daha iyi özelliklere sahip olan kişiye, kıskandığı için kötü davranıyor mu?
- Daha başarılı olan kişiyi engelleme isteği duyuluyor mu?
- Birini üzme, kızdırmak ya da sindirmek birilerinin hoşuna gidiyor mu?
- Birisi birilerine karşı sesini yükselterek ya da kinayeli konuşuyor mu?
- Birisi gözüne kestirdiği kişinin olanaklarını kısıtlıyor mu?
- Birisi hakkında yoğun dedikodu yapılıyor mu?
- Kişilerin arkasından konuşma ya da sürekli şikayetler yaşıyor mu?
- İşyerinde sürekli ağlama ya da sık sık işe gelmeme problemleri yaşayanlar var mı?
- Bu kişilere hangi sebeplerle karşılarındaki insanlar zorbalık yapmaktadırlar?

Zorbaların mobbing eyleminde bulunmaları örgüt içi kaynaklı ve örgüt üyeleri tarafından maddi veya manevi, sözlü ya da yazılı şekilde ortaya çıkabilir. Örgüt üyelerinin kadro değişikliği ya da o kişinin yerine başkasını getirmek istemeleri; o kişiden kurtulup departmanı kendi istediği gibi yönetmek arzusu mobbing eylemlerini gerçekleştirmeye itebilir. Bazen yolsuzlukların ortaya çıkarılmasını engellemek bazen de doğru gitmeyen uygulamaları üst yönetime bildiren, “şikayet eden”, “ispiyonlayan” dürüst kişiyi yok etmek için mobbing yapılır (Özdevecioğlu, 2003: 124).

2.2.2.Mobbingin Fizyolojik Belirtileri

Mobbingin davranışsal belirtilerinin yanı sıra bir işyerinde mobbingin varlığına işaret eden birtakım fizyolojik belirtiler de bireylerde gözlemlenilmektedir. Bu belirtiler;

- Beyinle ilgili: Sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, baş dönmesi, hafıza kaybı, dikkati toplayamama ve uykusuzluk,
- Deriyle ilgili: Kaşınma, kızarma, pullanma veya döküntü gibi deri hastalıkları,
- Gözlerle ilgili: Ansızın göz kararması, görmede bulanıklık,
- Boyun ve sırtla ilgili: Boyun kaslarında ve sırtta ağrı,
- Kalple ilgili: Hızlı ve düzensiz çarpıntılar, kalp krizi,
- Eklemlerle ilgili: Titreme, terleme, bacaklarda halsizlik hissetme, kas ağrıları,
- Sindirim sistemiyle ilgili: Yanma, hazımsızlık gibi mide rahatsızlıkları, ülser,
- Solunum sistemiyle ilgili: Nefessiz kalma, nefes alamama gibi solunum sorunları,
- Bağışıklık sistemiyle ilgili: Organizmanın savunma yapılarında zayıflama, hastalıklara çok çabuk yakalanabilme şeklinde sıralanmaktadır (Tınaz, 2008: 61).

2.3.Mobbing Süreci

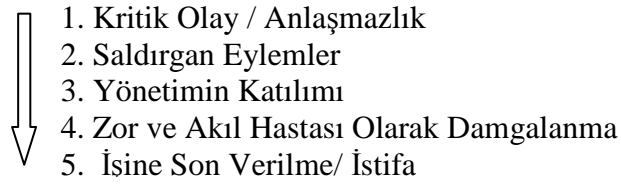
Örgütlerde, şiddetin soyut biçimi olarak beliren, durağan olmayan, sürekli gelişen mobbing süreci çalışanın şahsiyetine, dürüstlüğüne, güvenilirliğine, yeteneklerine saldırıyla başlamakta ve kurbanlarını, korkutan, örgütün dışına iten, kaynakların kullanımında adaletsizlik yaratan, çatışan düşünce, tutum ve davranışlara maruz bırakmaktadır. Bu davranışlar bireye, yöneticileri (üstleri), aynı pozisyondaki çalışma arkadaşları veya astları tarafından yöneltilebilmektedir. Uzun süre mobbing uygulayan kurumdaki zorbalık süreci içerisinde diğerlerini de etkileyerek mağdura karşı sıklaşan zorbalıklar geliştirme ve kurbanın reaksiyonuna göre bu saldırıların şiddetini arttırmakta sınır tanımamaktadır (Yıldırım ve diğ.,2006: 447). Eğer bu saldırılar devamlı olarak, haftalarca süren bir boyuta ulaşırsa bunun kurban üzerindeki yıkıcı etkileri işten ayrılma, psikomastik rahatsızlıklar ve hatta intihar olabilmektedir. Her sosyal ve psikolojik olayda olduğu gibi mobbing olgusunun gelişiminde, bir süreç içerisinde belirli aşamaların gerçekleşmesiyle yaşanmaktadır. Mobbing süreci ile ilgili Leymann, Zapf, Ege ve Einarsen gibi araştırmacılar olgunun gelişim safhalarını ortaya koyan farklı modeller ortaya koymuşlardır. Leymann'ın modeli İsveç, Norveç, Almanya ve İskandinav ülkeleri gibi Kuzey Avrupa kültürlerine uygun olmakla birlikte, Akdeniz

ülkeleri kültürüne uyarlandığında soruna tüm yönleri ile cevap veremediği, boşluklar kaldığı görülmektedir. Bu nedenle Herald Ege, sıfır mobbing durumu ve sonrasında 6 aşamadan oluşan İtalyan Ege modelini önermiştir (Ege, 2009a).

2.3.1. Leymann Modeli (Kuzey Avrupa Modeli)

Leymann, mobbingi beş aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu modele Kuzey Avrupa Modeli' de denmektedir (Ege, 2009a). Şekil 2 Leymann'ın mobbing sürecini göstermektedir.

Şekil 2. Leymann'ın Mobbing Süreci



Kaynak: Davenport ve diğ., 2003: 20)

Leymann, mobbingin çatışmanın abartılmış bir hali olarak görüldüğünü savunmuştur. Mobbing failleri, çatışmayı, “Bu insandan nasıl kurtulabilirim/kurtulabiliriz?” düşüncesiyle amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanmakta ve çatışmadan bir anlamda yarar sağlamaktadır. Zorbalar, çeşitli şekillerde saldırılarla dışa vurulan, aşağılama, alay, damgalama, dışlama ve izole etme gibi davranışları bu niyetle gerçekleştirmekte ve eylemlerini, “ben/biz senin gitmeni istiyorum/istiyoruz” anlamında uygulamaktadır. Mağdurlar ise ilk etapta zorbanın oyununu fark etmeyerek kendini suçlama, gerçeği kavrayamama ve kabul edememe eğilimi göstermektedir. Onları üzen ve ümitsizliğe iten bu durum kendilerinden kuşku duymalarına, kendilerini sorgulamalarına, kafa karışıklığı, gerilim, öfke ve depresyona neden olmaktadır. Yaşadıklarını kabul etmemeleri, durumu çözmek için gösterdikleri çabanın boşuna olduğunu hissettirmekte ve çatışmanın çözümlenmeden uzayıp gitmesine neden olmaktadır. Çözümlenmemiş çatışma ise kendi iç dinamiklerini yaratmaya eğilimli olduğu için yoğunlaşarak üstesinden gelinemez boyutlara ulaşmakta ve mobbing sürecini harekete geçirmektedir

Kritik Olaylar/Anlaşmazlık: Bu aşamada, çatışma olarak tanımlanan, tetikleyici, kritik bir olay ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle mobbing, tırmanmış bir çatışma gibi

görülmektedir. Süreç, henüz mobbing niteliğini kazanmamıştır ve kısa sürelidir. Mağdur, herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmese de, mağduru stres altına sokacak mobbing ortamı bu aşamada hazırlanmaktadır(Leymann, 2009).

Saldırgan Eylemler: Mobbing davranışlarının sürekli ve sistemli saldırgan eylemlere dönüştüğü bu aşamada birey kurum içinde yalnızlaştırılmakta, olumsuz, küçük düşürücü, kötü niyetli, kontrol altında tutucu gerilim stratejisi ile birlikte kaygı ve endişe içine sokulmakta ve kurumda psikolojik nitelikli saldırgan eylemler uygulanmaya başlamaktadır. Mağdurun kendini başarısız, beceriksiz olarak değerlendirmesi ve ilaç kullanmaya başlaması bu aşamadır (Tınaz,2008:62). Mobbing sürecinde ortaya çıkan davranışların tümü, kişiyi iş yerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar değildir. Bununla birlikte taciz edici davranışlar hemen hemen hergün ve uzun bir süre düşmanca bir amaçla devam ederse; normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan bu davranışlar, zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiyi, grup içinde yalnız bırakıp cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilmektedir. Saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini göstermektedir (Leyman, 2009).

Yönetimin Katılımı: Yaşananların resmiyet kazandığı ve mobbing olarak tanımlandığı aşamadır. Yönetim, şimdiye kadar süreçte doğrudan doğruya yer almamışsada, bir önceki aşamada ortaya çıkan duruma önyargıyla yaklaşmakta ve olayları yanlış yargılayarak suçu, yalnız bırakılan mobbing mağdurunda bulma, problemi başından atma eğilimini benimsemektedir. Bu noktada yönetim, negatif döngü içindeki yerini almakta ve bireyin çalışma arkadaşlarıyla birlikte, onun işine yönelik temel nitelikleri yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar üretmeye başlamaktadır. Yönetim, özellikle üzerinde taşıdığı “çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü” sorumluluğunu reddetmekte ve mağdur aleyhine mobbing süreci içindeki yerini alarak bireyi dışlamaktadır (Dangaç, 2007: 53). Örgüt, mobbingi görmezden geldiği, göz yumduğu, hatta kışkırttığı için, kurban, çok sayıda ve örgütsel gücü arkasına alan kişi karşısında, kendini, çaresiz görmekte ve mobbing süreci tamamlanmaktadır. Üst yönetimin mobbingi görmezden gelmesi, hatta teşvik etmesi sendromun büyümesine neden olmaktadır (Kırel, 2008:11). Bu aşamada mağdurda, sorundan kaçınma, bezme, işe geç gelme, sık sık izne ayrılma, uyku

düzensizliği ve hastalık görülmekte ve dolayısıyla mağdurun işyerinde bulunmadığı sürelerde yapılmayan birikmiş işleri nedeniyle mağdura yönetim tarafından sorumluluk yüklemekte ve örgütsel hakları elinden alınmaktadır (Leymann, 2009).

Zor veya Akıl Hastası Olarak Damgalanma: Mobbinge maruz kalan kişi, bu aşamada zor, paranoyak veya akıl hastası olarak tanımlanarak bir anlamda damgalanmaktadır. Mağdur, mobbing nedeniyle karşılaştığı sorunları çözebilmek için psikolog veya bir uzmandan destek alıyorsa ve bu durum çalışma arkadaşları ile yönetimde de biliniyorsa yanlış yorumlamalar ve örgütteki fısıltı gazetesinin işbaşında olması sonucu mağdurla ilgili her şeyin sorumlusunun o olduğu yönünde olumsuz imaj oluşturulmakta, psikolojik destek uzmanının yanlış teşhisi de bu imajı pekiştirmektedir. Bu imaj, yarattığı kirletilmiş referans ile kişinin iş piyasasına ya da bir önceki işine dönebilmesi şansını da yok edebilmektedir. Mağdur, psikosomatik rahatsızlıklar ve sağlık sorunları ile karşılaşmakta, uzun süreli hastalık izinleriyle çalışma yaşamından dışlanmakta ve dolayısıyla olaylardan kendini sorumlu tutma ve adaletsizlik, kötülük, kabalık kavramlarını düşünerek herkesi karşısında görmek eğilimi göstermektedir. Sonunda genellikle işten çıkarılma veya zorunlu istifa görülmektedir (Tınaz, 2008: 63; Davenport ve diğ., 2003: 20, Leymann, 2009).

İşine Son Verilme/Uzaklaştırma: Mağdur için söylenen yanlış yorumlar, işten uzaklaştırma ile birlikte her zaman işten kovulma veya zorunlu istifa sonucunu doğurmaktadır. Yönetim tarafından mobbing davranışlarına dur denmemesi, bir anlamda mağdurun örgütten uzaklaştırılmasına yönelik çaba gösterilmesi, mağdurunun yaşadığı duygusal sarsıntıyı ve onu izleyen psikosomatik hastalıkları yoğunlaştırmakta, travma sonrası stres bozukluğunu tetiklenmektedir. İstifa, işine son verme, tayin, erken emeklilik, gönüllü ya da istemeden görevden ayrılma görülmektedir. Kendine güvenini kaybeden mağdur, intihara yönelmekte, fiziksel şiddet kullanmakta, zorbayı öldürebilmekte veya işyerine maddi zarar verebilmektedir (Schaffer, 2009; Tınaz ve diğ., 2008:32; Leymann, 2009).

Mağdur, mobbing davranışlarına karşı göstermiş olduğu tepkiye göre, bu aşamaların hepsine ya da sırasıyla bir kaçına maruz kalmaktadır. Ancak, hangi aşamaya kadar maruz kalırsa kalsın, birinci aşamadan sonraki davranışlar sonucunda zorba istediğini elde etmiş ve mağdurda mobbing yaşamış sayılmaktadır (Ertürk, 2005:17). Ancak bu

süreçleri anlamlandırması, tanınması mağdurun bilinçli olarak harekete geçmesine ve çeşitli seçenekleri görmesine yardım edebilmektedir. Mağdurun, seçenekleri olabildiğince erken görmesi, mobbing eylemlerinin onu ezip geçmeden bu döngüyü kırmasına yardım etmektedir (Davenport vd., 2003:133-134).

2.3.2.Ege Modeli (Akdeniz-İtalyan Modeli)

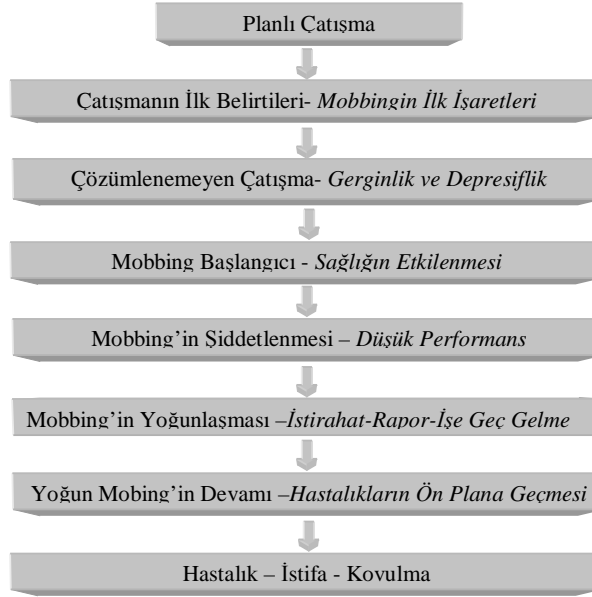
Bu modelin tasarımcısı Herald Ege'dir. Ege'ye göre, çalışma yaşamı boyunca herkes pasif olarak da olsa bir kez mobbing yaşamıştır. Ege, Leymann'ın önermiş olduğu 5 aşamalı modelin, İsveç ve Alman çalışma kültürlerine uygun olduğunu, İtalya ve dolayısıyla Akdeniz kültürünün sosyal gerçeğiyle uyuşmadığını söylemiş ve bu 6 etaplı modeli tasarlamıştır. Ege aynı zamanda "Sıfır Durumu" ve "Çifte Mobbing" olarak fenomenin öncesinde ve sonrasında yaşanan durumları da modele ek olarak sunmuştur. (Ege, 2009a). Şaban Çobanoğlu'da Ege'nin araştırmalarından yola çıkarak ülkemize uygun 7 aşamalı bir mobbing süreci ortaya koymuştur (Çobanoğlu, 2005: 89). Bir sonraki sayfada yer alan şekil 3'te, Çobanoğlu'nun bize uyarlanmış mobbing süreci yer almaktadır. Planlı Çatışma aşaması ileride anlatılacak olan önceden planlanmış mobbing durumudur. Şekilde de görüldüğü gibi, mobbing süreci planlı çatışma ile başlamaktadır. Çatışma belirtileri görülmekte ve çatışma taraflarca çözülemez ise mobbing süreci başlamaktadır. Mobbing sürecinde, saldırgan eylemler devam ederken yönetimin görmezden gelmesi süreci hızlandırmakta, mağdurda fiziksel ve ruhsal etkileri görülmektedir. Psikolojik rahatsızlık tanımlamasının ardından mağdurun performansı olumsuz etkilenmekte ve işe geç gelme, rapor alma ve izinler artmaktadır. Mağdurun sağlık durumunun işini engellemesi sonucunda işyerinden kendi isteği ile ayrılma veya işten çıkarılma gerçekleşmektedir.

Niyetlenmiş Çatışma Durumu: Bu aşamada normal bir çatışmanın çıkması söz konusudur; hedef seçilmiş ve ortam genel bir huzursuzluğa doğru yönlendirilmiştir. Amaç üste çıkmak değil, rakibi köreltmek ve bezdirmek için hedefe yönelik yok etme stratejileri uygulamaktır. Tartışmalar iş boyutundan çıkarak özel meselelere taşınmıştır ancak henüz mobbing oluşmamıştır (Ege, 2009a).

Mobbingin Başlaması: Bu aşamada zorba, belirlenen kurbanı yönelik mobbing amaçlı huzursuzluk ve rahatsızlık hissi uyandıran saldırgan eylemlere başlamaktadır. Henüz aşırı psikosomatik rahatsızlıklar görülmesede kurban kendisine ne olup bittiğini ve iş

arkadaşlarının değişik davranışlarının nedenlerini merak etmekte ve sorgulamaktadır. Çünkü tartışmalar kişiselleştirilmekte, özel hayatla ilgili hoş olmayan yorumlar yapılmakta, kurbanın haysiyeti ve mesleki yeterliliği sorgulanır hale getirilmektedir. Mağdur aynı zamanda iş arkadaşları tarafından dışlanmaya da başlamış, sabahları işe gitmek istemez hale gelmiştir

Şekil 3. İtalyan- Ege Mobbing Süreci



Kaynak: Çobanoğlu (2005: 95)

İlk Psikosomatik Belirtilerin Görülmesi: Bu faz, kurbanın psikolojik kökenli fiziksel rahatsızlıklar yaşadığı safhadır. Kurban, güvensizlik kökenli iştahsızlık, kusma, hazımsızlık gibi şikayetler yaşamaktadır. İşyerine, kendisine ve arkadaşlarına olan güvenini yavaş yavaş kaybetmektedir. Geceleri sık sık kabuslarla uykuları bölünmekte, hiç uyuyamamaktadır. İşe ayaklarını sürüyerek gitmektedir. Durumu düzeltemeyeceğini gördükçe psikolojik yapısı daha da bozulmaktadır (Tınaz ve diğ., 2008:34).

İK ve Üst Yönetimin Hatalı Tutumu: Bu aşamada mobbing iyice gün yüzüne çıkmış ve uluorta işlenmeye başlanırsada yönetim yaşananları görmezden gelmektedir. Diğer çalışanlar içinde saldırgan eylemler görülmektedir. İnsan kaynakları ve üst yönetim kurban aleyhine, mobbing eylemcilerinin yanında tavır alıp kurbanı yalnız bırakmakta; kurum adil bir personel yönetimi politikasına sahip değilse, kurum kültürü mağduru korumak yerine suçu ona atıp adamsendeci bir yaklaşım benimseyerek bu negatif

döngüdeki yerini almaktadır. Adilane yapılmayan performans değerlendirmeleri mağduru iyice zora sokmakta, hasta etmektedir (Ege, 2009a). Mobbing belirtileri, işe geç gelme ve artan viziteler olarak ortaya çıkmakta ve mağdurun yaşadığı depresyon derinleşmektedir. Mağdur işe vaktinde gelememektedir. İK ise uyarı yazıları, disiplin cezaları gibi mobbing araçları ile mağdura iyice saldırmaktadır. Durum mağdur aleyhine iyice karmaşık bir hal almıştır (Çobanoğlu, 2005:93).

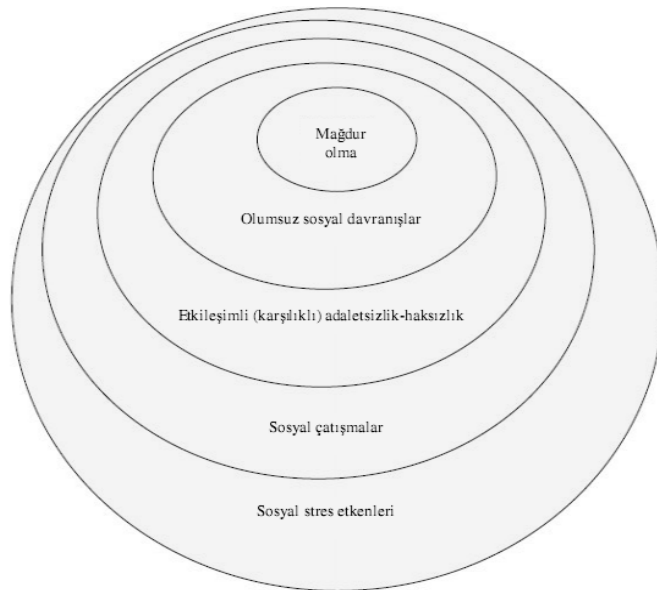
Kurbanın Psikolojik ve Fiziksel Sağlığının Kötüleşmesi: Bu safhada tam anlamıyla bir umutsuzluk ve depresyon yaşanmaktadır. Mağdur, terapist nezaretinde ilaçlardan medet ummakta ve kimi zaman doktordan rapor alarak işe gitmemektedir. Ancak, bu çözümler geçici rahatlamalara yol açmakta, işyerinde ise durumun düzelmesi bir tarafa, işler daha da kötüye gitmektedir. Çünkü sorumlulukları ve işleri aksamaktadır. Bu da iş arkadaşları tarafından ağır bir şekilde suçlanmasına, işten kaçtığı, kaydardığı yorumlarının yapılmasına yol açmaktadır. Performansı çok düşen mağdurun sağlığı da çalışmaya elvermemektedir. Bu safhada yönetiminde kendine karşı aldığı tavır dolayısıyla kurbanın psikolojik durumu tedaviye muhtaç hale gelmektedir. Bazı durumlarda İK'nın yaptığı hatalar kasıtlı olmayıp, mobbing olgusunu tanımamaktan kaynaklansa da alınan önlemler bir fayda sağlamadığı gibi, kurbanın durumunu daha da kötüleştirir. Böyle bir durum karşısında kurban herkesi ve her şeyi kendisinin karşısında bulmakta ve olayların kaynağının kendisi olabileceğini düşünmeye; adaletsizlik, kötülük ve kirlilikle dolu bir dünyada yaşadığını kurgulamaya başlamaktadır (Çobanoğlu, 2005:94; Tınaz ve diğ., 2008: 34) Öte yandan kurban aldığı tıbbi yardım nedeniyle de iş arkadaşları tarafından “sorunlu, psikolojik dengesi bozuk, akıl hastası” olarak damgalanmaktadır. Bundan sonra terapi ve hapların faydası da beklendiği gibi olmamaktadır (Ege, 2009a).

İşine Son Verme: Bu evre mobbingin en son aşamasıdır. Kurbanın kovulması, istifa etmesi veya ettirilmesi, erken emekliliğe zorlanması, tacizciye saldırması ve hatta onu öldürmesi, işyerini ateşe vermesi gibi daha büyük travmatik olaylarla sonuçlanabilmektedir. Kurbanın mevcut ruhsal durumu ve kişiliğine göre intihar da görülebilmektedir. Aşırı baskıcı ortam, kişiyi içinde bulunduğu çaresiz durumdan çıkabilmesi için bir çıkış yolu aramaya zorlamakta, aşama aşama birbirini tetiklemiş olaylarla bu en son ve en dramatik safhaya gelinmektedir. Mağdur işten uzaklaştırma ile

karşı karşıya gelmektedir. Kendisi ile ilgili kötü bir referans olduğundan, bundan sonraki iş hayatı da tehlikeye girmiştir. Ayrıca, girdiği korkunç depresyondan da bir an önce kurtulmalı ve kendine güvenini yeniden kazanmalıdır. Bu aşamada mağdura, anlayışlı bir aile, hep yanında olacak arkadaşlarla psikolojik destek sağlamak çok önemlidir (Çobanoğlu, 2005; Davenport ve diğ., 2003; Ege, 2009a).

Mobbingin gelişim süreçlerine yönelik Zapf’da, zorbalığın anlaşılmasını kolaylaştırmak için şekil 4’teki modeli önermiş ve ortak merkezli çemberler çizmiştir. Zapf’ın dış çemberi bir örgütte meydana gelen çeşitli sosyal stres etkenlerinden oluşmaktadır. Bir sonraki iç çember sosyal çatışmaları işaret etmekte ve örgütsel tekrar yapılanma sürecinde insanların iş birliği yapmak zorunda kalmalarıyla baştan savma verilen kararlar ve tüm ekstra işleri zamanında yetiştirebilme baskısı sonucu sosyal stresin yükseldiği ve zamanla arttığı dönemi sembolize etmektedir. Üçüncü iç çember, kaynakların ya da yararların bölünmesi gerektiği, haksız iş uygulaması ya da birbirini etkileyen adaletsizliklerin meydana geldiği evreyi sembolize etmektedir. Dördüncü iç çember, bir kişiye yönelik tekrarlı “saldırıları”, iş arkadaşlarından sosyal izolasyon, bir birey hakkında iftiralar/söylentiler yayılması gibi olumsuz eylemleri ya da olumsuz sosyal davranışları göstermektedir. Zapf modelinin içteki halkası, zorbalığa hedef olmanın subjektif mağduriyetlik hissinden ibarettir (Matthiesen, 2006:12).

Şekil 4. Zapf ‘ın Zorbalık Süreci Modeli



Kaynak: Matthiesen (2006:13).

Einarsen' de çalışmalarında işyerinde saldırganlıkla ilgili dört ayrı safha olduğunu söylemektedir. Bunlar agresif davranış, saldırganlık, damgalama ve ciddi travma sürecidir. Örgütlerde yaşanan bu durum içerisinde mağdura, problemlili muamelesi yapılmaktadır. Mobbingin ilk aşamasında yöneticiler, temsilciler ve İK müdürleri gibi üst kademedeki çalışanlar, mağdura karşı önyargılı davranma eğilimi göstermekte ve mağduru, yaşananların tek sorumlusu gibi görmektedir. Mağdur artık yöneticilerin gözünde zor ve nevrotik bir insandır (Steinman, 2003). Bu süreç genelde işyeri içerisinde meslektaş ya da amirler ile yaşanan bir zıtlasma sonrasında başlamakta ve güç gösterisine dönüşmektedir. Bu süreç anlık bir durum olmayıp uzun süre devam edecek bir olguyu işaret eder (Zapf ve Gross, 2001:501). Örgütlerde meydana gelen bu sistemli saldırganlığın nihai amacı mağdurun damgalanması, etkisizleştirilerek yıldıştırılması ve iş göremez hale getirilmesidir. Son aşamada kişi yaşadığı yoğun baskı sebebiyle sahip olduğu işinden ayrılma noktasına gelmektedir.

Sonuç olarak, mobbing daima çatışma ile başlamaktadır. Çözümlemeyen çatışma mobbing oluşumu için en uygun zemini yaratarak sürece kaygı ve endişe artmakta, birey tepkileriyle bunu belirtmektedir. (Lorho ve Hilp, 2001:6). Bireyin bu noktada yaşadığı gerginlik ve depresyon derecesi mobbingin şiddetini de belirlemektedir. Çatışma ilerledikçe mobbing yoğunlaşmakta, bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığı bozulmaya başlamaktadır. İçinde bulunulan durum değiştirilemiyorsa, inkâr etme, yeniden yapılanma, dinlenme, kaçınma ya da görmezden gelme gibi sık tercih edilen psikolojik stratejiler seçilmektedir (Zapf ve Gross, 2001:501). Birey bu süreçte çözüme istekli olmadığında ya da çözemediğinde çatışma yerini mobbinge bırakacak ve mağdurun istifası ya da kovulması ile süreç sona erecektir. Leymann'a göre çatışma ile mobbing arasındaki fark, olayın süresi ve sıklığına bağlı olarak ortaya çıkan sonuçlardır. Mobbing, ahlak kurallarına uymayan davranışlar ve zararlı sonuçlar oluşması nedeniyle, işyerinde karşılaşılan doğal çatışmadan ayrılmaktadır. Çatışma sonunda mağdur güçsüz duruma düşmekte ve yönetimin olumsuz davranışları sonucu durumu daha da kötüleşerek mobbing mağduru olmaktadır (Dangaç, 2008: 15).

Aşağıdaki tabloda çatışma ile mobbing ortamı arasındaki farklar gösterilmektedir.

Tablo 6. Çatışma ile Mobbing Arasındaki Ortamsal Farklar

SAĞLIKLI ÇATIŞMA ORTAMI	MOBBİNG ORTAMI
Roller ve iş tanımları açıktır.	Roller belirsizdir.
İşbirlikçi ilişkiler vardır.	İşbirlikçi olmayan ilişkiler hakimdir.
Hedefler ortak ve paylaşılmıştır.	İleriyi görmek olanaksızdır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.
Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır.	Örgütsel aksaklıklar vardır.
Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir.	Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlenir.
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı ve baştan savma iletişim vardır.

Kaynak: World Health Organization (2003:15)

2.4.Mobbing Türleri

Mobbing'in türünü zorba ve mağdur arasındaki ilişki belirlemektedir. Klasik hiyerarşik örgütlenme biçimi alt kademe, orta kademe ve üst kademe şeklindedir. Bu tür bir örgüt yapısı hiyerarşik veya dikey örgüt modeli olarak ifade edilir. Mobbingte bu yapılanmaya bağlı olarak örgütlerde 2 şekilde dikey (aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya) veya yatay olarak uygulanmaktadır. Dikey veya "hiyerarşik mobbing"te üstler astlarına veya astlar üstlerine mobbing uygulamaktadır. Yatay veya "fonksiyonel mobbing"te ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine mobbing yapmaktadır. Bu türde genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye mobbing uygulamaktadır. Dikey yapılanmada hiyerarşi yüksek, yatay yapılanmada ise hiyerarşi düşüktür. Örgütün her kademesinde görülebilen mobbing eylemleri de bu yetki ve sorumluluk alanlarından etkilenmektedir (Yüçetürk ve Öke, 2005: 97). Eşit güç durumunda başlayan mobbing bir süre sonra eşitsiz güç durumuna gelmekte, bu güç dengesizliği örgütte sahte senaryoları belirlemekte, resmi olmayan gücünü kullanan zorba, eşitsizlik oluşturmaktadır (Dangaç, 2007). Araştırmalar yatay ve dikey davranışların, aşağıdan yukarı mobbing davranışlarından daha yaygın uygulandığını göstermektedir (Hartig ve Frosch, 2006:2).Mobbing davranışları iki şekilde görülmektedir. Bu davranışlar ya direkt, karşı karşıya uygulanmakta veya dolaylı olarak, ima yoluyla, sosyal iletişim kanalları ile yapılmaktadır.

2.4.1.Dikey (Hiyerarşik) Mobbing

Hiyerarşik kademelerin fazla olduğu örgütte dikey mobbing davranışları daha sık görülmektedir. Ülkemizde de en yaygın uygulanan dikey mobbingtir. Dikey mobbing, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşmektedir.

2.4.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing

Bu mobbing türünde, bir amir tarafından doğrudan doğruya kurbanıya yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışlar uygulanmaktadır. Burada amirin veya bir yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir mobbing söz konusudur. Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun, gücünün bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir biçimde kullanmaya eğilimli ise bu kişinin daima etkin bir mobbingci olma olasılığı mevcuttur (Tınaz, 2008: 123). Örgütün ahlaki, etik gücü burada en önemli noktadır. Hiyerarşik güç kullanılarak bireyin performansı engellenerek, zayıflatılmaktadır (Vandekerckhove ve Commers, 2003). Bu engelleme mağdurun haksızlığı ispatlamasını engellemekte ve üst yönetim açısından pek çok soruna neden olmaktadır (Genç ve Pamukoğlu, 2006:321).

Liztcke, yukarıdan aşağıya uygulanan mobbingin olası nedenlerini şöyle sıralamaktadır;

- Amirlerin korkuları (otorite kaybı, çalışanların tembelleşmesi vb.),
- Çalışanı disipline sokmak,
- Çalışanı itici bulmak,
- Başkalarının sinirlenmesinden ve hiddetlenmesinden haz almak,
- Çalışanın yol açtığı sorunlara ve kızgınlığa karşı öç almak (Kutlu, 2006: 26-27).

Amirler ya da yöneticiler çoğu zaman kendilerinden daha fazla çalışan, daha başarılı ve daha genç bir astın varlığına içerlemekte ve o kişiyi kendi sosyal imajını tehdit edici bir unsur olarak görmeleri nedeniyle mobbinge başvurmaktadırlar. Ayrıca örgütsel politikalar da, iltimas ve kayırmalar yoluyla bir amirin bir astına mobbing yapması için uygun ortamlar yaratmaktadır (Tınaz, 2008: 122–131).

2.4.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing

Bu mobbing türü ise çalışanların kendi aralarında birlik olarak amirlerine mobbing uygulamaları durumudur. Yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbing davranışlarında zorba, mağdurdan daha üst düzeyde yer almakta veya o kurumdaki geçmişi daha eskiye dayanmaktadır. Bir amirin yetkesi, astları tarafından tartışılır duruma geldiği zaman ortaya çıkmaktadır. Bu olguda zorbalar genellikle birden fazladır. Hatta bazen tüm bölümdeki çalışanlar, istemedikleri amirlerine karşı, adeta bir ayaklanma gibi mobbing uygulayabilmektedirler. Bu türde zorbalar, mağdur olan yöneticilerini örgütün üst yönetimi karşısında zor duruma düşürmek maksadıyla, mobbingin en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejisiyle birlikte kullanmaktadırlar. Bu doğrultuda astlar amirlerinin talimatlarına uymamakta, bile bile yanlışlar yapmakta, amirlerinin arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkarmakta, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin sahip olduğu herhangi bir bilgiyi amirlerine vermemektedirler (Tınaz, 2008; 143). Liztcke, çalışanların üstlerine karşı mobbing eyleminde bulunmasının olası nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır.

- Amirin davranışlarının, hastalıklı, rahatsız edici, haksız ve otoriter olması,
- Amirin görevini devralabilmek için onun gözden düşürülmesinin sağlanması,
- Yeni ve arzu edilmeyen bir amirin varlığı (Kutlu, 2006: 24).

Araştırmacılar, kuramsal olarak dikey mobbingin iki yönünün bulunduğu ifade etmesine rağmen, uygulamada astlardan üstlere yönelen mobbing davranışlarına nadir olarak rastlandığını belirtmektedirler (Leymann ve Thallgren, 1989: 3–12). Dikey mobbing; kıskançlık, çekememezlik, sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, politik nedenler ve adam kayırma nedeniyle de görülebilmektedir. (Tutar, 2004: 93).

2.4.2. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing

Yatay mobbing, hiyerarşide aynı seviyede olan, birbirleriyle fonksiyonel ilişkileri olan çalışanlar arasında gerçekleşen mobbing türüdür. Nedeni bir işyerine yeni alınan, atanan ya da terfi ederek gelen yeni bir bireyin, kişiliğinin ve uzmanlığının özellikleri ile gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeyi bozması olarak açıklanmaktadır. Düşmanlık besleme içgüdü, kıskançlık, yarışma, çekememezlik ve çeşitli psikolojik

rahatsızlıklardan kaynaklanmaktadır. Örgüt yönetiminin yatay mobbingte “taraf” olması, mobbingi örgüt politikası haline getirmektedir. Bu durumda mağdur sadece eşit statüdekilerle değil, aynı zamanda yönetim erkiyle de mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Bu durum mağdurun örgütsel izolasyonunu hızlandırmakla birlikte, onun örgütsel süreçlere karşı yabancılaşmasına neden olmaktadır. (Tınaz, 2008:132).

Yatay mobbing, dikey mobbing kadar belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları şiddeti kabul etmemekte, bunu işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak görmektedir. Bu tür mobbingin, hiyerarşik mobbing kadar bariz gerçekleşmemesi nedeniyle gizlenmesi, hasıraltı edilmesi daha kolay, kanıtlanması ise daha zordur. Bu zorbalara, şiddet uygulamadıklarını, aksine bunu mağdurun iyiliği için, onu uyarmak için yaptıklarını söylemekte ve bunun arkasındaki temel motivasyonun, örgütsel verimliliği artırmak gibi ulvi bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerek, davranışlarını haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışmaktadırlar. Yeni gelene yönelik örgüt içi iletişim kanalları yoluyla kıskançlıklar, fısıltılar, ardından gizli oyunlar, kendisine kurulan ufak tuzaklarla kendini göstermeye başlamaktadır (Tutar, 2009). Araştırmacılar, bu tarz bir olgunun yetke ve işlerin belirli bir düzende dağıtılmış olduğu geleneksel yapıdaki işyerlerinde gerçekleştiğini belirtmektedir. Önceleri örgüt içi biçimsel iletişimden çok bireysel algılamaya ve duyarlılığa bağlı biçimsel olmayan iletişimden kaynaklanarak adeta bilinçsizce başlatılan bu oyun, ileride yol açacağı büyük zararları hesaplamaksızın haksız, yersiz ve sapkın önyargılarla devam etmektedir (Tınaz, 2008: 133–142).

Liztcke, yatay mobbingin olası nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Çalışanların işlerini güvence altına almak için diğerlerinden bilgileri saklaması,
- Birlikte bitirilmesi gereken işlerde işten kaçanlara karşı öfke duyulması,
- Bir grubun, bir üyenin çoğunluk tarafından konulmuş olan koşullara uymasını beklemesi,
- Kişisel düşmanlık duygusunun varlığı,
- Alay etme vb. istekleri sosyal yönden zayıf üyeleri kullanarak doyum elde etme,
- Kişinin diğerlerinden farklı olmasıdır (Kutlu, 2006: 24).

Bu konuda yapılan araştırmalar da örgütlerde yatay mobbingin varlığını belirtmektedir. Ayrıca kamu kurumlarında yatay mobbing yaygın olmamakla birlikte, dikey mobbing kariyer programları, mevki ve makam edinme endişeleri nedeniyle yaygın şekilde uygulanmaktadır. Teslime C. başka bir kurumdan geldiği için Bayrampaşa Sağlık Grup Başkanlığı Merkez Sağlık Ocağı personeli tarafından dışlandığı, mobbinge maruz kaldığını beyan ederek taraflara mobbing davası açmıştır. Bu durum ülkemizde kamu sektöründe yaşanan yatay mobbinge bir örnektir (Sabuncuoğlu, 2008).

2.5. Mobbing Durumları

Mobbing durağan bir süreç değil, sürekli gelişen bir olaydır. Bu gelişme çerçevesinde üç farklı mobbing durumu gerçekteşmektedir.

2.5.1.Sıfır Mobbing Durumu

Sıfır mobbing durumu, bir aşama değil, bir ön-başlangıçtır. Kuzey Avrupa kültürlerinde sık görülmeyi için Leymann bu durumu sürece dahil etmemiştir. Ancak Akdeniz kültürlerinde gerçekteşen mobbing vakalarında bu durum normal kabul edilmekte ve İtalya-Ege sürecinde yerini almaktadır. Bu durumda genel bir çatışma söz konusu olup, rekabetin yarattığı zemin, mobbing için uygun ortam oluşturmaktadır. Hemen her örgütte gözlemlenen günlük, doğal iş yaşantısını yansıtmakta olan durumda (Ege, 2009a);

- Normal ve anlaşılabilir bir psikolojik çatışma görülebilir.
- Herkes herkese karşıdır. Olaylar bir şahsa indirgenmemiştir.
- Küçük görüş ayrılıkları, tartışmalar, hafif suçlamalar vardır.
- Bu safhada birilerinin ruhsal ve psikolojik yapısını tahrip etmekten çok, üstün görünme çabası hakimdir (Çobanoğlu, 2005: 91–92).

2.5.2.Çifte Mobbing Durumu

Çifte mobbing olgusu ile ilgili detaylı çalışmalar 1996 yılında Prima Derneği'nde Herald Ege tarafından gerçekteşirilmiştir (Ege, 2009b). Mobbing kurbanı, iş yaşantısında karşılaştığı psikolojik terör olayını evine taşıdığında sıkı bağları nedeniyle eşler, çocuklar, anne ve babalar da bundan olumsuz etkilenmektedir. Stres, dolaylı

olarak onlara da taşınmakta, ailelerin çabaları da işe yaramadığında, bu kez onlar da bir nevi çaresizlik, ümitsizlik ve tükenmişlik yaşayarak, tüm aile bireyleri olarak mobbingten etkilenmektedir. Aile bireyleri bir sünger misali krizi belli ölçüde özümlemekte, ancak bu sünger okyanusun içinde zaten tamamen dolmuş olduğundan, hiçbir sıkıntıyı kaldıramayacak bir duruma gelmektedir. Bu şekilde aile bireyleri de mobbing sendromuna yakalanmakta ve bu hastalık ailenin birlik ve bütünlüğünü tehlikeye atabilmektedir. Bu tür mobbinge çifte mobbing denmesinin nedeni aile fertlerine de sirayet edebilme özelliğidir. Aile bireylerinden biri mobbinge maruz kaldığında aile içinde de dinamikler harekete geçmekte, aile bireyleri, çocuklar, eşler, kardeşler anne ve baba da aile içinde aynı sıkıntılarla karşılaşmakta, sorunlar çoğunlukla iş yaşantısından aile ortamına taşınmakta ve çift yönlü bir saldırı niteliğini kazanmaktadır. Mağdur işyerinde boşaltmadığı acısını, öfkesini ailesine yöneltmekte, onlarla haksız bir kavgaya tutuşmaktadır. Bu bağlamda aile de mağduru suçlama eğilimine girebilmektedir. Ailenin desteğinden yoksun olma durumunu da yarattığı için bu çok tehlikeli bir durumdur. Çifte mobbinge aile üyeleri arasında sıkı bağların olmadığı Avrupa ülkelerinde rastlanılmamaktadır (Ege,2009a; Çobanoğlu, 2005: 96-97).

TMO Personel Dairesi Başkanlığı görevini yürütürken istifası istenen, kabul etmeyince rütbesi düşürülüp müşavirlik, sonra başuzmanlık kadrosuna atanan Şaban Tokat'ın durumu çifte mobbinge ülkemizde yaşanan en güzel örnektir. Kendisine yönetimce uygulanan baskı ve mobbing politikaları kapsamında yaşadığı baskıya dayanamayarak kalp krizi şüphesiyle kaldırıldığı hastanede majör depresyon tanısının konmuş, bu süreç içerisinde eşi ve oğlu da onunla birlikte depresyon tedavisi görmüştür (Miser, 2006).

2.5.3.Önceden Planlanmış Mobbing

Üstlerin, amirlerin ve patronların istekleri ve planları doğrultusunda uygulanan bir mobbing türüdür. İtalya'da "Bossing" olarak tanımlanmaktadır. Durup dururken bir insanı işten çıkartmanın zor olduğu günümüzde örgütlerin, çalışanı kendi rızası ile işten ayrılmaya zorlamak için planlandıkları linç hareketi bu duruma işaret etmektedir. Çünkü iş kanunları, işçi hakları, sendikalar işverenlerin karşısına dikilmekte ve işten çıkarmayı zorlaştırmaktadır. Özellikle kriz zamanlarında küçülme politikaları uygulanması durumlarında, yeni bir personel almak istediklerinde ya da personeli gençleştirmek istemeleri gibi hallerde bu durum, kurum stratejisinin bir parçası olarak

uygulanmaktadır (Ege, 2009a). Örgütler bu konuda yasal sınırları zorlayıp acımasız tavırlar sergileyebilmekte ve hatta bazı durumlarda kurbanlarını diğer çalışanların gözü önünde suçlayan ve küçük düşüren tuzaklara bile başvurabilmektedir. Şöyle ki;

- Yapılacak işlerle ilgili tarihler kasten yanlış verilmekte, talimatlar kurbanına eksik iletilmektedir. Böylece kurbanın hata yapması sağlanmaktadır.
- Hatalı emirler verilmekte, yanlış fakslar çekilmekte ve altı ilgili şahıs tarafından imzalanmamakta, yanlış bilgi ve talimatlar verilmektedir.
- Hedefteki kimselerle ilgili her türlü kötü davranışa, çatışmalara göz yumulmakta, bu kişilerle iyi ilişki kurmak isteyenler de hedef haline gelebilmektedir.

Bu gibi insanlık dışı tuzaklar sonunda kurban, örgüte çok büyük zararlar vermiş olduğu iddiasıyla suçlanmakta ve anında işten atılmaktadır. Bu tür planlı ve kasıtlı mobbing türünü ispat etmek de olası değildir. Kasıtlı ve planlı mobbing yaşayan insanların topluma, devlete, insanlığa ve adalete olan inançları derin bir biçimde sarsılmakta ve kişinin vicdanında onarılmaz yaralar açılmaktadır. Önceden planlanmış mobbing, insan haklarına ve insanlık onuruna yapılmış çok büyük bir saldırıdır. Ağır biçimde cezalandırılmalı ve bu tür etik dışı ihlallerde bulunan kurum ve işletmeler sektörden men edilebilmelidir (Ege, 2009a; Çobanoğlu, 2005:97-98).

2.6.Algılanma Durumuna Göre Mobbing

Mobbing davranışlarının bazıları negatif olarak görülmesine rağmen bazıları, sadece sosyal etkileşim davranışları olarak da ortaya çıkabilmektedir. Bu tip davranışlar bir kez için hoş görülsede, yapanın o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilmektedir. Ancak bu davranışlar sistematik olarak uzun süre içerisinde tekrarlanırsa anlamları değişmekte ve mobbinge dönüşmektedir. Örgütte mobbing davranışları ve yarattıkları etki, algılanışlarına göre farklılık göstermekte ve bu farklılık, mağdurların teşhis edilmesini ve onlara karşı uygulanan mobbing eylemlerinin belirlenmesini karmaşıklaştırmaktadır. Mobbingin algılanmasındaki farklılık iki şekilde ele alınmaktadır (Tınaz ve diğ., 2008: 52):

Subjektif Mobbing: Mağdurun örgütte mobbingin varlığına dair farkındalığıdır. Mobbingin varlığını, kendisine karşı yapılan davranışı ve yarattığı etkileri sadece

mağdur algılıyor ve anlatıyorsa bu subjektif mobbingdir. Kanıtlanması ise daha zor olduğu için hukuki süreçte zorluklar yaşanmaktadır.

Objektif Mobbing: Örgütte mobbing olgusunun belirgin, herkes tarafından gözlenebilir olması durumudur. Çalışma arkadaşları, üstler ya da astlar o işyerinde mobbingin varlığından söz ediyorsa, objektif mobbing söz konusudur. Kanıtlanması şahitler olduğu için daha kolaydır.

2.7. Mobbingin Nedenleri

Örgütlerde mobbingi tek bir nedene bağlamak zordur. Özellikle 1970'lerden sonra yaşanan ekonomik genişleme ve değişim kaynaklı işyerindeki sosyal iklim kalitesinde yaşanan düşüş; kapitalist liberal anlayışın körüklediği aşırı rekabet ve kar anlayışı sonucunda kar marjlarını devam ettirerek düşük maliyetlerle rekabet etme anlayışı, çalışanların kişiliği ve psikolojik yapısı örgütlerde mobbing şeklindeki davranış örüntülerine geniş bir zemin hazırlamakta ve mobbingi tetiklemektedir (Kök, 2006: 161). Mobbing, kamu ve özel sektör ayrımı olmaksızın her örgütte ve örgütün her kademesinde görülebilmektedir. İskandinavya'da yapılan araştırma sonucuna göre kar amacı gütmeyen örgütler, okullar ve sağlık kurumlarında mobbing daha yaygın olarak ortaya çıkmaktadır (Davenport ve diğ., 2003: 46). Aşağıdaki tablo 7'de ABD'de yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütte mobbing nedenleri gösterilmektedir.

Tablo 7. Mobbing Nedenleri ve Oranları

Mobbing Faktörleri	Önemsiz %	Çok Önemli %
Yetersiz performans	44,9	12,9
İşgörenin eğitimsizliği	47,6	12,4
Stresli yöneticiler	43,3	13,0
Stresli çalışanlar	46,5	11,1
İşgören yetersizliği	52,5	11,0
Yöneticinin yetersizliği	54,1	10,2
Zorbanın zihinsel dengesizliği	57,8	10,0
Aşırı iş yükü	58,8	8,7
Zayıf yönetim	69,9	6,7

Kaynak: www.canaktan.org (2005).

Namie tarafından Amerika’da yapılan mobbing araştırmasına göre, mağdurlara “kendilerine neden mobbing uygulandı?” sorusuna işgörenlerin %58’i, aşırı kontrole direndikleri ve kendilerine bir uşak gibi davranılmasına itiraz ettikleri için, %56’sı kendilerinin üstlerinden daha yetenekli oldukları ve kıskanıldıkları için, %49’u sosyal becerileri, işyerinde sevimliliği ve pozitif tutumları nedeniyle, %46’sı ise, kendilerine kaba davranıldığı (ıslıkla çağrılmak, adını vermemek gibi) ve buna karşılık verdikleri için, %42’si ise mobbing uygulayanın zalim kişiliği nedeniyle işyerinde mobbing olduğunu belirtmişlerdir (Tutar, 2004: 87). Örgütlerde mobbing oluşumunun nedenlerini sadece bu kadarla sınırlamak mümkün değildir. Örgütlerde mobbing eylemlerinin nedeni olarak farklı görüşler ileri sürülmektedir. Özellikle konuyla ilgili yapılan ve hala yürütülmekte olan araştırmalarda mobbing oluşumunda kişilik özelliklerinin mi yoksa örgüt özelliklerinin mi baskın bir rol oynadığı sorusuna yanıt aranmaktadır (Arpacıoğlu, 2004). Örgütsel mobbing, bireyin psikolojik geçmişi ve durumuna bağlı yaşanan değişiklikler etkisiyle bireysel mobbingten farklıdır. Örgütsel mobbing bir anlamda bireysel mobbingi kolaylaştırmaktadır. Örgütsel mobbingte ağırlıklı olarak kontrol sağlamak amaçtır fakat, bireysel uygulamalarda başkalarının cezası bir bireye çektirilmektedir. Örgütsel ve bireysel mobbingde çalışanlar rahatsızlıklarını ifade edememekte ve sessiz kalmaktadırlar. Her iki tür de kişinin aklını başından alıcı olumsuz durum yaratmaktadır. Genel olarak tüm taraflarıyla mobbing etkenleri aşağıdaki tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8.Mobbingin Taraplara Göre Etkenleri

Bireysel	Sosyal	Örgütsel
<p><u>Zorbanın özellikleri:</u></p> <p>Kendini beğenme ve koruma, Sosyal yetenek yoksunluğu, Yetersiz güdüleme davranışları,</p> <p><u>Mağdurun özellikleri:</u></p> <p>Dikkat çekici pozisyon, Düşük sosyal yetenek ve iddiacılık, Yüksek başarı ve aşırı iyi niyet,</p>	<p>Haksızlık anlayışı, Kuralların ihlali, Düşmanlık kültürü ve iklimi, Sert yönetim tarzı,</p>	<p><u>İş değişikliği:</u></p> <p>Yönetici değişikliği, İş değişikliği, Örgütsel değişim,</p> <p>Rol çatışması, Rol belirsizliği,</p> <p><u>Liderlik kalitesi:</u></p> <p>Düşük tatmin, İş de tutamama, Otokratik yönetim tarzı,</p> <p>Olumsuz iş ortamı, Kontrol yokluğu,</p>

Kaynak: Einarsen ve diğerleri (2003).

Tabloda da görüldüğü gibi zorbanın yetenek yoksunluğu, mağdurun başarı ve dikkat çekiciliği mobbingte etken kişilik özelliklerindedir. Sosyal alanda kural ihlali, örgütsel alanda yaşanan değişiklikler ve liderlik vasıfları da mobbing etkenleri arasında sayılmaktadır.

Zapf, mobbingin nedenlerine ilişkin yapılan araştırmaların yeterli olmadığını düşünmekte ve mobbingi yaşamış mağdurlarla yapılan görüşmelerin tek taraflı bir açıklama sağlayacağını, yaşanan bu olgunun taraflarının sadece mağdurla sınırlanamayacağını belirtmektedir. Ona göre mobbing sürecinde bu suçu işleyen, buna tanıklık eden ve örgüt ile sosyal sisteminde en az mağdur kadar payı bulunmaktadır. Olguya yönelik yapılan diğer araştırmalarda mobbingin ortaya çıkış nedeni olarak örgütsel nedenlere, bireysel nedenlere ve örgüt dışındaki sosyal ortam faktörlerine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda mobbingin zorba bir patron gibi tek bir nedene bağlanamayacak kadar karmaşık olduğu açıktır. Mobbing davranışlarının başlaması kurbanın boyun eğmeyi reddetmesi ve kontrole direnç göstermesi, kurbanın zorbadan daha üstün olmasının yarattığı çekememezlik, kurbanın sosyal yetenekleri, olumlu tavırları ve işyerindekilerce sevilmesi, kurbanın kurum içinde yanlış giden olguları otoritelere bildirmesinin ispiyonculuk gibi algılanması ya da zorbanın acımasız kişiliği gibi bireysel; organizasyonun kültürü, yapısı, çatışma gibi örgütsel; toplumsal değer ve kurallar gibi kurum dışı faktörlerden kaynaklanabilir. Bu unsurlar ve aralarındaki etkileşim iyi bilinirse çözüm üretmek daha kolay olacaktır (Davenport ve diğ., 2003: 37).

2.7.1.Zorbadan Kaynaklanan Nedenler

Bazı araştırmacılar mobbing oluşumunu örgütsel ve yönetsel faktörler ile açıklayan örgüt teorisini kabul ederken, diğerleri mobbing oluşumunu kişilik teorisi ile açıklamayı uygun görmektedirler. Buna göre kişilik teorisi, işyerlerinde mobbing oluşumunu mobbing mağdurunun, zorbanın kişiliği ve psikolojileri ile açıklamaktadır (Arpacıoğlu, 2004). Clarke mobbing uygulayan kişinin mobbing eylemlerine temel oluşturan kişilik özelliklerini genel olarak; zorunlu olarak yalancı, hafızası seçmeci, sapkın, tertipçi, kötü niyetli, vicdansız, güce eğilimli, yıkıcı, bencil, gayri ciddi, güvensiz, duyarsız vb. şekilde sıralamaktadır. Ona göre zorbalar, herşeyi inkar eder, hiçbir şeye kulak vermez, yetişkinler arası bir tartışmayı sürdüremezler. Pişmanlık ve şükran duymaz, esnek

davranamaz ve olgunlaşmamıştır. Zorba, çoğu kez mantık ölçülerinin ve her tür ahlaki düzlemin dışındadır (Clarke, 2002; 72).

2.7.1.1 Zorbanın Kişiliği ve Psikolojik Yapısı

Zorbanın psikolojisi ile ilgili deneysel bir araştırma bulunmamaktadır. Fakat zorbanın psikolojisi ve kişilik özellikleri, mobbing davranışlarını belirleyici en önemli faktörlerden biridir. Ancak bireylerin neden mobbinge başvurdukları yönünde yapılan araştırmalarda, çoğu kez mobbingcilerin psikolojik durumları ve eylemleri esas alınmakta ve çoğunlukla bu kişilerin kendi eksikliklerini gidermek amacıyla mobbing yaptıkları görülmektedir (Tınaz, 2008: 66). Leymann'a göre de, zorba kendi eksikliğinin telafisi, konumu nedeniyle duyduğu güvensizlik ve korku nedeniyle başkalarına karşı küçültücü, aşağılayıcı davranışlarda bulunmaktadır. Mobbing uygulayan yöneticiler baskıcı, otoriter ve totaliter kişilik yapısına sahip olan, kendi fikirlerini kabul ettirmeye çalışan, eleştiriye kapalı, farklı düşüncelere açık olmayan yapıya sahiptirler (Tarhan, 2002). Sevgisiz büyütülmüş, utandırılmış, kendini kanıtlamasına fırsat verilmemiş, despotik bir ortamda yetiştirilmiş bireylerin de fırsat bulduklarında mobbing uyguladıkları, çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya çıkmış gerçeklerdir.(Davenport ve diğ., 2003). Zorbaların belirli ruh halleri ve kişilik yapıları bulunmaktadır. (Özdevecioğlu ve diğ., 2007). Bu durumda zorbanın olumsuz duygulara sahip olduğu söylenebilmektedir. Bir araştırma sonucuna göre; mobbinge uğrayan insanların %85'i daha sonra zorba konumunda bulunmaktadır (Tanoğlu, 2006: 20). Kişilik özelliklerinin dışına çıkmış, tedirgin, düşük öz güvenli, kışkırtıcı, sinirli, şüpheli, işin tasarımında yetersiz ve düşük liderlik davranışlarına sahip bireyler ani değişiklikler karşısında mobbing uygulamaktadır (Wornham, 2003: 30). Zorbaların çoğu bunu inkar etmekte, hatırlamamakta veya kabul etmemektedir (Schaffer, 2009).

Einarsen, mobbingin nedenleri içinde örgütün, resmin sadece bir parçasını açıklayabileceğini ve kişilik faktörünün mobbingde daha büyük bir paya sahip olduğunu ileri sürmüştür. Einarsen insanların mobbinge başvurmasında üç temel neden görmektedir. Bu nedeler (Einarsen, 1999: 20):

- Statü ve iş pozisyonu ile ilgili rekabet etme,
- Kıskançlık duygularına sahip olma,

- Saldırgan olma olarak sıralanmaktadır.

Araştırmacılar, zorbaları genel olarak; ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı ihtiyaç duyan, silik karakterli insanlar olarak tanımlamaktadır. Onlar suçlayıcı ve yargılayıcıdır; bu sebeple sürekli olumsuz senaryolar kurarlar ve bu senaryonun oyuncusunu bulmakta zorluk çekmezler. Zorbalı, kendilerini fazla tanımazlar; kendileriyle birlikte hareket edenlerin güçlerine göre kendilerini güçlü hissedebildikleri gibi, bunların olmaması durumunda kendilerini aşırı zayıf ve savunmasız hissedebilirler. Saldırganların bu kişilik özelliklerine temel teşkil eden çeşitli psikolojik rahatsızlıklar ve karakteristikleri tanımlanmıştır. Bunlar:

Narsistik Kişilik Bozukluğu: Kendilerinin çok önemli, vazgeçilemez oldukları şeklinde bir düşünceye sahiptirler. "Küçük dağları ben yarattım" tavırları sergileyerek, gösterişçi ve kendini metheden konuşma ve davranışlar içindedirler. Bunların karşılığında bekledikleri ilgi, övgü, hayranlık ifadeleri ile karşılaşmadıklarında hayrete düşüp, hayal kırıklığı ve mutsuzluk yaşayabilirler (www.donusumkonagi.net, 2009). Narsistik kişiliğin ana teması, büyüklük duygusu, başkalarını anlayamama ve başkalarının değerlerine aşırı duyarlılıktır (Tarhan, 2002: 155–156).

Paranoid Kişilik Bozukluğu: Erişkinlik döneminde başlayan, başkalarının davranışlarını kötü niyetli şekilde yorumlayıp, devamlı olarak güvensizlik ve kuşku duyma hali olarak tanımlanmaktadır. Bu kişiler iş arkadaşları veya dostlarının güvenilirliği ya da kendilerine bağlılıkları konusunda yersiz kuşuklara sahiptirler. Başkaları ile paylaştıkları konuların kendilerine karşı kullanılacağından korktuklarından dolayı çevrelerindekiyle güvenmeye ya da yakınlaşmaya isteksizdirler. Geçinmesi zor, eleştiriye aşırı duyarlı oldukları için eleştiri yapana karşı cephe alabilen kimselerdir. Kendi yaptıkları yanlışlıklarda kendilerini suçsuz görüp, başkalarını suçlama eğiliminde olup, kişilik yapılarının altında gerçeklere uymayan, hayali aşırı büyüklük, güçlülük düşünceleri bulunmaktadır(www.psikiyatrist.net, 2009).

Obsesif Kişilik Bozukluğu: Erişkinliğin erken dönemlerinde başlayan, aşırı düzenlilik, mükemmeliyetçilik, içsel ve dışsal kontrol üzerine aşırı yoğunlaşma şeklinde izlenen bir ruhsal rahatsızlık şeklidir (Çobanoğlu, 2005: 36). Bu kişiler, aşırı dengeli, ölçülü ve yaptıklarını tekrarlamaya meyilli kişilerdir. Yanlış yapmamak için defalarca kontrol eder, kontrolün kontrolünü yaparlar. Bu nedenle bitirmeleri gereken süreyi aşarlar.

Detaylarla uğraşmaları ve aşırı kontrollerinin yarattığı gecikmeler nedeniyle başkalarının kendilerine öfkelenmelerine yol açarlar. Zamanlamaları kötüdür. En iyisini, en beğenilecek durumu gerçekleştirme, düşünceleri şeklindeki mükemmeliyetçilikleri nedeniyle gerilim içine girip, kolayca yapılabilecek şeyleri içinden çıkılmaz hale getirebilirler (www.psikiyatrist.net, 2009).

Anti Sosyal Kişilik Bozukluğu: Anti-sosyal kişilik bozukluğu görülen kişiler, sosyal kurallara uymayan, birlikte yaşama anlayışına sahip olmayan, dünyayı kendi anlayışlarıyla gören, utanmaz, sıkılmaz tavırlar sergileyen insanlar olarak tanımlanmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 38–39). Sadece kendilerine inanırlar ve çevrelerinde zarar verecek ya da küçümseyecek kimse olmadığında rahat hissederler. Diğer insanları kendilerine zarar vermek isteyen varlıklar olarak görür, başka insanların elindeki gücü alması gerektiğine inanırlar (www.psikiyatrist.net, 2009).

Kötü Kişilik ve Kişilik Tipleri: Kötü kişilikli olmak da bireysel mobbing faktörlerindedir. Peck, kişilik bozukluklarının mobbing davranışını tetiklediğinden bahsetmekte ve kötü kişiliği şu şekilde tanımlamaktadır. “Kötülük, insanın içinde var olan ve amacı yaşamı ya da canlılığı öldürmek olan bir kuvvettir (Çobanoğlu, 2003: 34).

Bununla birlikte psikolojide genel bir kategori olarak insanlar “A” ve “B” tipi kişilik olarak sınıflandırılırlar. İnsan, “A” tipi bir kişilik özelliğine sahip ise, hem mobbing kurbanı olma, hem de ona karşı koyma potansiyeli daha yüksek olacaktır (Tutar, 2009). Bazı bireyler diğerlerine oranla daha fazla sinirlenme potansiyeline sahiptir. Bazı insanlar karşılaştıkları can sıkıcı durumlar karşısında güçlü bir şekilde mücadele yeteneğine sahip iken, bazı insanlar da açık bir şekilde duygularını veya sinirlerini çeşitli şekillerde ifade ederler. Burada bireylerin kişilik farklılıkları önemlidir. A tipi kişilik, sabırsızdır, hızlı yürür, iki işi aynı anda yapmaya çalışır, rekabeti sever, başarıyı miktarla ölçer, sürekli hareket eder, sinirlidir, diğerleri ile çalışırken kontrolü eline almak ister. B tipi kişilik ise, sabırlıdır, aceleci değildir, işi bitirmek için zaman baskısı yoktur, suçluluk duymadan dinlenebilir. A tipi kişilerin B tipi kişilere oranla daha fazla sınırlı davranış gösterdikleri ve mobbing uygulamaya eğilimli oldukları belirlenmiştir (Kaymaz, 2007: 32). Mobbingi tetikleyen diğer kişilik faktörleri de şöyle sıralanabilir:

Kendi kendini kontrol yeteneği: Kendi kendini kontrol edebilen insanlar, diğerleriyle ilişkilerinde daha hassastırlar. Bu yeteneği gelişmemiş olanlar ise diğerleriyle

ilişkilerinde hassas duyarlı olmazlar (Baron ve Neuman, 1996:169). Bu bakımdan, düşük kontrol yeteneği olan kişiler örgütlerde tansiyonu yükseltir ve stresi artırır. Bunun da doğal sonucu çeşitli türlerdeki mobbingdir.

Düşmanca tutum eğilimi: Bazı bireyler, bir başka bireyin hareketlerini düşmanca olarak algılayorsa, ona misilleme yapmaya çalışır. Araştırmalara göre, bazı insanlar, diğerleri tarafından yapılan bazı hareketleri düşmanca davranışlar olarak algılama eğilimindedirler. Bu tür insanların saldırgan davranma eğilimi daha yüksektir.

Uygun olmayan duygular ve agresif düşünceler: Kaynağı ne olursa olsun o gün birey agresifse, kişiliği bireyi saldırgan ve başkalarına zarar verici davranışlara hazır hale getirebilir (Kaymaz, 2007:33).

Zihni değerlendirmeler: Bazı saldırgan davranışların nedeni aslında içinde bulunulan durumla ilgili değildir. Daha önce yaşananlar bireyleri etkiler. Bu tür durumlarda bireyler genellikle olayları yanlış değerlendirirler. Aslında görünürdeki olayın arkasında başka olayların etkisi vardır. Ters durumlar da mümkündür. Yani, aslında sinirlenilmesi gereken bir durumda, bireyler yine başka olayların etkisiyle durumu bir sorundan ziyade bir durum olarak algırlar. Her iki durumda da birey davranışları zihni bir değerlendirmenin sonucu ortaya çıkar. Daha önce yaşanan olumsuzluklar, bireyin saldırgan davranışını ortaya çıkarabilir (Özdevecioğlu, 2003: 130).

Mobbing, kişisel faktörlerin yanı sıra sosyal ve durumsal faktörlerden de kaynaklanmaktadır. Sosyal faktörler arasında örgüt içindeki adaletsiz uygulamalar, bireyleri hayal kırıklığına uğratan olaylar, işgücü çeşitliliğinin artması, normlara dayalı davranışlar ve kurallara sıkı sıkıya bağlılık ve örgüt içi güç mücadeleleri; durumsal faktörlerin arasında ise, modern çalışma koşulları ve çevresel faktörler yer almaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 127). Mobbing ister kişilik bozukluklarından, isterse ortamdaki sorunlardan kaynaklansın, mobbingcilerin, diğerlerinden sürekli itaat bekleyen, davranışlarının başkaları üzerindeki etkilerini fark edemeyen ve daha yapıcı davranış biçimlerine yönelmeye istekli olmayan tavırlar içinde buldukları gözlemlenmektedir (Kaymaz, 2007:33). Ayrıca zorbaların tehdit altında hissettikleri benmerkezcilikleri, sadist kişilikleri, kendilerini kurumsal kimlikle özdeşleştirmeleri, kendi bireysel ilkelerini kurumsallaştırmak istemeleri, duygusal davranmaları, esnek olmamaları, rekabet dürtüsünün yüksek olması, çalışkan/ çalışkan olmayan şeklinde yaptıkları ayırım

nedeniyle kendileri ile çevresindekileri bu bağlamda değerlendirmeleri, duygusal zeka yoksunlukları ve yükselme hırsı onları mobbing uygulamaya itmektedir.

Sıralanan bu özelliklerin dışında uzmanlar; zorbaların daima güçlü olmak istedikleri, mobbingi güç elde etme ihtiyacının yarattığı baskı ile uyguladıkları ve gücünün bulunduğu mevkiden kaynaklandığını ileri sürmektedirler (Brotheridge ve Keup, 2005: 126). Zorbaların bu güç elde etme arzusunun “etik” ve “ahlak” kavramlarını örtecek kadar yoğun olduğu ve ahlaki zafiyetinin onu kendisinden zayıflara karşı aşırı zalim, kendisinden güçlülerin istek ve emirlerine karşı aşırı uysallık göstermeye ittiği belirtilmektedir (Akı, 2006: 41). Ayrıca kişilerin mobbinge başvurmalarının bir diğer nedeni olarak çocukluk izleri kuramı gösterilmektedir. Bu teoriye göre bazı durumlarda mobbing uygulayan kişilerin çocukluk travmaları, kötü ana babalarının olması veya başa çıkamadıkları çeşitli olayların kurbanı olmaları mobbing yapmalarına neden olmaktadır (Davenport ve diğ., 2003: 44).

2.7.1.2. Zorbanın Mobbing Uygulamasının Gerekeçesi

Leymann genel olarak insanların mobbinge başvurmasında çeşitli gerekçelerin olduğunu belirtmektedir (Davenport vd., 2003; 38):

Birisini Bir Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak: Bu kişilere göre grup normları itaat edilmesi gereken kurallar olarak görülmektedir. Söylemleri “Eğer kabul etmiyorlarsa gitsinler” cümlesidir. Zorbayla birlikte grup üyeleri de mobbing davranışlarına başlarına gelebileceği korkusuyla katılmakta, gruba ait olma ihtiyacı ve gruptan ayrı davrandığında dışlanacağı endişesiyle, zorbanın yanında yer almaktadırlar.

Düşmanlıktan Hoşlanmak: İnsanlar hoşlanmadıkları, kendisiyle aynı fikirde olmayan, çıkarıyla örtüşmeyen kimselerden kurtulmak için mobbing yapmaktadırlar. Burada kişinin kuruluş hiyerarşisinin neresinde bulunduğu önemli bir rol oynamamaktadır. Sadece kişisel hoşnutsuzluğun etkisiyle bu süreç başlatılabilmektedir. Mobbing, düşmanlık duyguları yüksek olan, ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgü duymak isteyen, düşmanlık yapmaktan zevk alan, suçlayıcı, yalancı, yargılayıcı ve sürekli kötü senaryolar üreten, pasif yapılı bireyler tarafından yapılmaktadır.

Sadece Zevk Arayışı: Burada asıl amaç eziyet etmek ve olanlardan haz duymaktır. Belli bir bireyden kurtulmak her zaman şart değildir. Kurumsal kimliklerini kullanarak,

astlarına ve bazen eşit statüdeki çalışma arkadaşlarına karşı saygısızca, kaba ve saldırgan davranışlar sergilerler. İnsanların zor duruma düşmesinden sadistçe zevk alır ve geçici bir ferahlama duyarlar.

Can Sıkıntısı: Sosyal dışlanmışlık yaşayan, monotonluktan sıkılan zorba, iş y¼k¼ adaletsizliğinin olduğu ortamda can sıkıntısını gidermek için mağdura eziyet etmekte ve bundan hoşnut olmaktadır. Kimin ne zaman bu hareketlere maruz kalacağı belli değildir (Tınaz, 2008: 87 – 89; Arpacioğlu, 2007).

Önyargıları Pekiştirmek: İnsanlar belli sosyal, ırksal veya etnik bir grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kimselere karşı mobbing yapabilmektedirler. Bu mobbingin ayrımcılık boyutuna işaret etmektedir (Davenport ve diğ., 2003: 38-39).

Ayrıcalıklı Hak Sahibi Olduğuna İnanmak: Zorbalar, örgütteki pozisyonları gereği diğer çalışanlara istediklerini yaptırma hakkına sahip olduklarını düşünmektedirler. Kendilerine bağlı olarak çalışan herkes, onlardan alt düzeydedir, onlarda bu kişileri istedikleri gibi taciz edebilirler. Örgütte ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanan zorba, mobbing davranışı ile bu düşüncesini desteklemekte ve hiyerarşı bakımından kendisinden üstün olanlara oldukça nazik, saygılı ve güvenilir davranmakta, aciz olana şiddet uygulamaktadır (Schaffer, 2009).

Bireysel Adaletsizlik Algılaması: Örgütte birey adaletsiz, ayrımcı uygulamalar olduğunu algıladığında, bu ayrımı ve adaletsizliği engellemek ve ortadan kaldırmak için astlarına, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, ailesine ve kurum sahiplerine olumsuz, saldırgan davranışlar gösterebilmektedir. (Özdevecioğlu, 2003: 80).

Mağduru Tehdit Olarak Algılamak: Zorba, yetersizliğinin başarılı insanlar nedeniyle fark edileceğini düşünmekte ve statüsünü, gücünü kaybetme korkusu yaşamaktadır. Bu nedenle zorba kendisinden başarılı gördüğü kişileri engellemek için elinden geleni yaparak o kişiyi örgütten ve sosyal ortamlardan dışlamaktadır (Arpacioğlu, 2007).

Sahip Olmadıklarının Acısını ıkarmak: Mutsuz olan zorba, başkasının mutluluğunu ekemediğinde zorbalık yaparak onların mutluluğunu ellerinden almaya çalışmaktadır. Haset, kıskançlık, büyük hedefler ve meydan okumalar burada mobbingin ana amacıdır. Mobbingte bazen kişinin kim olduğu değil, temsil ettiği unsur önemlidir. Zorba kendinden üstün olduğunu düşündüğü bireyden korktuğu için mobbing uygulamaktadır.

Bencillik: Bazı kişiler kendi hatalarını görmektense diğerlerinin hatalarını bulmaya odaklanır ve diğerlerini küçük düşürmek için ellerinden geleni yaparlar. Mobbingcilerin en belirgin özellikleri aşırı bencillikleridir (Tınaz, 2008: 98-99).

2.7.1.3. Zorbaların Özellikleri

Zorbaların birtakım ortak özellikleri mevcuttur (Yaman, 2009: 36-37)

- Başkalarını sözlü tehdit veya fiziksel eylemlerle kontrol altına alma ihtiyacı duyma,
- Başkalarından daha çabuk sinirlenmek ve güç kullanmak,
- Mağdurlarla ilişkilerinde onların sorunlarını yeterince anlayamamak,
- Saldırgan davranışlar gösterenleri örnek almak, saldırgan gruplara ilişkili olmak,
- Sürekli saldırgan davranışlar içerisinde bulunmak,
- İnsanların hareketlerinde düşmanca niyetler aramak,
- Sinirli ve kindar olmak,
- İnsanlarla iletişimde ebeveynlerin yeterince olumlu örnek olamaması,
- Ebeveynlerin yapıcı sorun çözme becerisi konusunda olumsuz örnek olması,
- Saldırganlığı benlik imajlarını korumanın ve sürdürmenin bir yolu olarak görmek,
- Evde tutarsız disiplin uygulamalarına maruz kalmak,
- Güç ve kontrol duygusunu sürdürme de fiziksel imajı önemsemek,
- Öfke uyandıran duygulara odaklanmak,
- Evde fiziksel ve psikolojik istismara uğramak, ailevi sorun yaşamak,
- Takıntılı ve esnek olmayan davranışlar sergilemek.

2.7.2. Mağdurdan Kaynaklanan Nedenler

Mobbing örgüt hiyerarşisindeki konumuna bağlı olmadan örgütte gruba aykırı olan herkesin karşılaşılabileceği bir durumdur. Mobbinge uğrayan insanların ortak özellikleri

olup olmadığına dair araştırmalar da bir yandan devam etmektedir. Mobbing kurbanları genellikle ilkeli, başkaları tarafından değil, kendi kendilerini yönlendiren kişilerdir, akıntının götürdüğü yere gidenlerden değillerdir (Davenport ve diğ, 2003).

2.7.2.1. Mağdurların Kişiliği ve Psikolojik Yapısı

Araştırmalar, mobbing mağdurlarının ayrıcalıklı, diğer çalışanlara benzemeyen farklılıkları olduğu belirlemiştir (Davenport ve diğ., 2003:51). Sosyal hayatta içine kapanık olmaya meyilli, özgüveni az, kolay pasifize olabilen, esnek, hassas, içsel olarak kendine saygı duyan, dürüst ve yumuşak başlı birey mobbing için hedef görölmektedir (Dunn, 2000: 28). Bireyin öz benliğinin zayıf olması, sosyal alanlardaki tedirginlik hali, kendine olan güven azlığı, yeteneksizliği, arkadaş çevresinin olmayışı, ukalalığı ve şikâyetçi tavrı mobbing davranışlarına zemin hazırlamaktadır. Birey kendi öz saygısı ve yeteneğine olan inancı ölçüsünde mobbinge maruz kalmakta veya mobbing ile karşılaşmamaktadır. Öz yeterliliği ve öz saygısı bulunan bireyin mağdur olma ihtimalinin daha düşük olduğu gözlenmiştir. (Özarallı ve Torun: 2007).

Mağdurun sahip olduğu olumlu özellikler ve mobbinge gösterdiği tepki zorbanın işini kolaylaştırmakta, bu davranışların sürekliliğini sağlayarak şiddetini arttırmaktadır. Mağdur, mobbing davranışını görmezden geldiği, göz yumduğu, yılmılık ve korku haliyle tepki vermediğinde zorbayı kışkırtmakta, grup karşısında kendisini çaresiz görmekte ve mobbing giderek şiddetlenmektedir (Baykal, 2005:12). Mobbinge maruz kalan kişilerin istisnai kimseler oldukları tespit edilmiştir. Bu kişilerin çalışma hayatlarında zeka, yeterlilik, yaratıcılık, dürüstlük, başarı ve kendilerini adama gibi birçok olumlu özellik gösterdikleri belirtilmektedir. Başarılarıyla iş arkadaşları veya yöneticilerini korkuttukları için onlardan kurtulmak gerekmektedir (Westhues, 2002: 5).

İnsanların mobbinge uğrama olasılığını ve mobbinge gösterdiği reaksiyonun niteliğini ve niceliğini belirten en önemli etken onların kişiliğidir. Bu gibi durumlarda fizyolojik yatkınlıklar, deneyimler, kişilik özellikleri, sosyal destek kaynakları gibi pek çok faktör rol oynar. Kişiliğin birçok yönü vardır ve bunlar kişinin psikolojik şiddete karşı direncini etkiler Eğer kişi iletişimi zayıf, içine kapalı, asosyal, aşırı kontrollü ve kendisiyle ilişkili olmayan sorunları bile kendisiyle ilişkiliymiş gibi sanma özelliklerine sahip nevrotik bir kişiliğe sahipse mobbinge maruz kalma olasılığı daha yüksektir. İe kapalı ve zayıf iletişimli insanların haklarını koruma, arama, psikolojik sınırlarına

yapılan ihlallerle mücadele etme gibi eylemlerde zayıflık gösterdikleri yadsınamaz bir gerçektir. Bundan dolayı da mobbing saldırganları için daha belirgin bir hedef, daha açık bir av olmaları kaçınılmaz olmaktadır. Öte yandan dışa dönük kişilik özelliğindeki insanlar, nevroklikliğin aksine sosyal, çevreye açık, konuşkan, iyimser, aktif, rahat, geniş ve kaygısız olmaktadır. Bu nedenle, dışa dönük insanların mobbing kurbanı olma potansiyelleri daha düşüktür. Kendilerine yöneltilmiş bir taciz uygulamasını, açık iletişim ve güçlü sosyal ilişkiler sayesinde daha esnek bir şekilde karşılayabilirler (Tutar, 2004 :42).

2.7.2.2. Mağdurların Özellikleri

Mağdurun demografik özellikleri, sosyal statüsü, etnik gruplarda yer alması ve azınlık olmaları da mobbing nedeni olabilmektedir.

Cinsiyet ve Etnik Kimlik: Mağdur değiştiremeyeceği özellikleri nedeniyle mobbinge maruz kalabilir. Cinsiyet veya etnik kimlik nedeniyle grup içinde ayırım yapılmakta ve bu nedenle mağdura mobbing uygulanmaktadır (Grubb, 2005). Birey cinsiyeti, fiziksel özellikleri, konuşma aksanı, temsil ettiği alt ve üst sosyal sınıf, terbiyesi, derisinin rengi gibi özellikler nedeniyle mobbinge hedef olabilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 53). Almanya SFS (Institute for Social Research) araştırmasına göre, kadın çalışanlar %75 ile erkek çalışanlara göre daha fazla mobbinge maruz kalmaktadır. Aynı araştırmaya göre, erkekler %69 oranında kadınlara, kadınlar %84 oranında kadınlara mobbing uygulamaktadır. Çalışma ortamında aynı zamanda kadın, erkeğin işine engel oluyor düşüncesiyle erkek tarafından mobbinge maruz kalmaktadır (Ergenekon, 2006). Yapılan araştırmalara göre kadın-erkek oranının eşit olduğu işyerlerinde fiziksel taciz, daha az oranda ortaya çıkmaktadır. Erkek yoğun güvenlik kurumları veya itfaiye gibi iş çevrelerinde fiziksel şiddet daha yoğunken, kadınların yoğun olduğu iş yerlerinde ise mobbing daha sıklıkla görülmektedir. Mobbing davranışlarının, kamu sektörünün sağlık, eğitim ve sosyal yardım kurumları gibi kadın yoğun iş yerlerinde daha çok görülmesi, kadınların özellikle diğer kadınlara karşı pasif-saldırgan davranışlar sergilemeyi tercih etmeleriyle açıklanmaktadır (Shallcross, 2003: 5). Vartia ve Hytii' da, mobbing mağdurlarının %77'sini kadınların oluşturduğunu belirtmektedir. (Vartia ve Hytii, 2002:113). Yılmaz'da gerek yabancı gerekse yerli yazında mobbinge maruz kalanların daha çok kadın çalışanlar olduğunu vurgulamaktadır. Kadınların bu saldırılardan

etkilenme dereceleri de daha yüksektir. Mobbingin devam ettiği süre içerisinde kadın içine kapanmakta, dış dünya ile ilişkisini kesmektedir. Olumsuzluklar sadece iş hayatı ile sınırlı kalmamakta mağdurun aile hayatı da derinden etkilenmektedir. Her şeyden önemlisi intihar vakalarına da rastlanabilmektedir (Fidan ve Yılmaz, 2008:187).

Yaş: Kültürler arasında farklılıklar olmasına rağmen genellikle 30'lu yaşlarda ve iyi eğitilmiş, tecrübesiz bireyler mobbinge maruz kalmaktadır. Mağdurların %48'i 41-50 yaşları arasındadır. Örgüt, genç çalışanı işe alarak deneyimli ve yaşı ilerlemiş çalışanın örgüte maliyetini azaltmaya çalışmakta, fakat bu durum işgören devir hızını arttırmaktadır. Ülkemizde yapılan araştırmaya göre mağdurların %3,7'si 25 yaşından az, %2,6'sı 25-44 yaş arasında, %2,9'u 55 yaş üstüdür (Tutar, 2004:63).

Eğitim ve Meslek Durumu: Mağdurların %63'ü üniversite, %17'si orta dereceli okul mezunudur (Namie, 2000; Tutar, 2004: 65). ILO raporuna göre, bazı meslek gruplarında mobbing gerçekleşme riski oldukça fazladır. Pazarlamacılık, bankacılık ve sigortacılık, teknik meslekler, sağlık hizmetleri, muhasebecilik, ofis çalışanları daha çok mobbinge maruz kalmaktadır. Cinsiyete göre ise, kadın öğretmenler ve banka çalışanlarının mobbinge uğrama riski oldukça yüksektir (ILO, 1998).

Duygusal Zeka: Mağdurun yüksek duygusal zekaya sahip olması mobbing davranışlarına maruz kalmasına neden olmaktadır. Duygusal zekası yüksek birey örgütte başkalarına empati gösterebilmekte ve duygularını anlayabilmektedir. Bu nedenle olayları anlamlandırma biçimine göre bireysel tepkileri de farklılaşmaktadır (Çobanoğlu, 2005:53). Daniel Goleman tarafından "duygusal zeki" olarak tanımlanan bu kişiler, kendi davranışlarını gözden geçiren ve yanlış yaptıklarını gördüklerinde bunu düzelten, ilkel, başkaları tarafından yönlendirilmeyen ve kendi kendilerini yönlendiren kişiler olarak zorbaya hedef olmaktadır (Kaymaz, 2007:47).

İşe Bağlılık: İşle özdeşleşen, işine bağlı, mesleki yeterliliğe sahip, yaratıcı, güven duyan, iyi niyetli bireyler mobbinge maruz kalmaktadırlar. Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen, dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık, yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen, gönüllü olarak fazla çalışan, üstün performans gösteren birey mobbing mağduru aday kişi olarak tanımlanmaktadır (Ergenekon, 2006: 34).

Mağdurların Sahip Oldukları Olumlu Özellikler: Bireyin haksızlıklara karşı güçsüzlüğü savunması ve sorgulayıcı olması zorba için sorun oluşturmakta ve sosyal hayatta genellikle endişeli, iyi niyetli, hoşgörülü, utangaç, özür dilemeye hazır birey mobbing davranışlarına maruz kalmaktadır (Yücedürk, 2003b).

Hedef haline gelen mobbing mağdurlarının aşağıda sıralanan davranışları da kendilerini zorba için hedef haline getirmektedir (Arpacıoğlu 2004):

- Bağımsız ve yaratıcı, dürüst ve güvenilir, sadık, işini mükemmel yapan,
- İlişkileri olumlu ve çevresindekilerce sevilen,
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen,
- Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip,
- Duyarlı, hassas, yardımcı, çalışkan, idealist,
- Kendini sürekli geliştiren, başarılı, azimli, zeki,
- İşyerinin menfaatini öne alan, kendi başarısından söz etmeye gerek duymayan,
- Bilgisini cömertçe paylaşan, yüksek bir “onur” duygusu taşıyan,
- Mükemmelci olduğu için, her konuda önce kendisini sorumlu tutan,
- Suçlandığı anda, suçlu olmasa bile kolayca af dileyen, öfkesini ifade etmek yerine içine atan, “ hayır” demekte zorlanan, haksızlığa dayanamayan, ama kendi haklarını ararken sessiz kalan,
- Yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen,
- Kendi değerini bilmeyen, sürekli daha iyi olması gerektiğini düşünen çalışan, zorbanın çekimine karşı koyamadığı için hedef olmaktadır; çünkü onun koltuğunu tehdit etmekte, yetersizliklerini ortaya çıkarmakta ve sistemi sorgulamaktadır.

Bu kişilerin işlerine ve kurumlarına bağlı olması, üzerlerinde daha da olumsuz etkiye sebep olmaktadır. Çünkü kendilerini işlerine adanmış mağdurlar, bu davranış karşısında hayal kırıklığına uğramakta ve işten ayrılmak zorunda kalmak onları hayattan da koparmaktadır. Özgüveninin düşük olduğu veya depresyon yaşadığı durumlarda mağdur

yaşadığı olayı kendisiyle ilişkilendirmektedir. Buna bağlı olarak özellikle erken çocukluk dönemine ait çözümlenmemiş kayıp-yas çatışmaları olan mağdurların yaşadıkları olayla başa çıkmada zorlanmaları beklenmektedir (Solmuş, 2005).

Bununla birlikte zorbanın hatalarını ve yeteneksizliğini fark eden her yönetici de onun hedefi haline gelir. Mobbingci hedefini yıpratmak, onu örgütün dışına atmak için kendisine yandaşlar bulur. Ayakta kalabilmek ve herkesi kontrol edebilmek için saldırıya geçer. Mobbingcinin, girişimcinin veya amirinin gözüne girmek için rakiplerini hedef olarak görmesi de mobbinge neden olur (Baykal, 2005: 12).

2.7.3. Örgütsel Nedenler

Örgütlerde mobbingin belli, tek bir nedeni yoktur; birçok faktör mobbingin ortaya çıkmasına kaynaklık edebilir. Hatalı personel seçimi ve işe alım süreci, örgütte sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireylerarasında yaşanan acımasız rekabet, mobbingin örgüt veya var olan yönetime bağlı ana nedenleridir. Bunların yanında örgütte mobbinge yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenler arasında; örgütiçi disiplinin sağlanamaması, insan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi, hiyerarşik yapının katılığı, kapalı kapı politikasının uygulanması, iletişim kanallarının yetersiz olması, yetersiz liderlik, takım çalışmasının olmaması, örgütiçi eğitime önem verilmemesi ve çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı gibi faktörler sıralanabilir (Laçiner, 2006: 8). Örgütlerde hiç hak etmedikleri halde, her an mobbing mağduru olma yolunda potansiyel birer aday konumundaki kimseler, mobbingi tetikleyen bu değişik ortam ve etkenlerin tetiklemesi nedeniyle her an mobbinge yüzyüze gelebilir. Başlangıçta iki taraf arasında bir anlaşmazlık olur; hedef şahıs boyun eğmeyi reddettiği, kontrole direnç gösterdiği için öfkelenen ve sertleşen mobbingci harekete geçer. Artık onun için tek amaç, ulaşılacak tek hedef vardır; o da kendisini rahatsız eden, kendisinin aslında çıplak olduğunu gören hedefi, yaptığına pişman edip işten ayrılmasını sağlamaktır (Tutar, 2004: 94).

Araştırmacılar mobbing uygulayanın ve mobbinge hedef olanın kişilik özellikleri üzerine odaklanan çalışmaların yanı sıra, işyerlerinde mobbing oluşumunda potansiyel bir neden olarak işyerinin örgütsel yapısı ve sosyal içeriğinin etkisinin olup olmadığı konusu üzerine yoğunlaşmışlardır (Down ve diğ., 2003:490). Bu görüşten hareketle araştırmacılar çalışmalarının yönünü mobbingin meydana geldiği yerin özelliklerinin

incelenmesine doğru çevirmişlerdir (Zapf, 1999: 83). Gary Namie, Down, Seigne, Vartia, Lewis, Einarsen ve Zapf gibi araştırmacılar, mobbingin nedenini sadece mobbing uygulayanın ya da mobbing mağdurunun kişiliği ile ilişkilendirerek öznelletirmektense, örgüt kültürü ve yönetim rolüne işaret ederek nesnelletirmekten yanadır (www.bullybusters.org, 2009). Onlar mobbingi, taraf olan kişilerin kişilik özelliklerine dayandırarak açıklamanın, bu konuda ulaşılan sonucu eksik bırakacağını ortaya koymuşlardır. Leymann'da bu konuyla ilgili olarak mobbing sürecine hedef olanların şanssız tesadüflerle belirlendiğini ve buna olumsuz iş koşullarının neden olduğunu ileri sürmekte ve mobbing eylemlerinin oluşumunda, kişilik özelliklerinden daha çok yönetsel-örgütsel faktörler üzerine odaklanmaktadır (Zapf, 1999: 71). Leymann'ın, konu ile ilgili diğer çalışmalarının analizleri, mobbingin nedenlerine ilişkin kalıplaşmış bir model sunmakta ve örgütün, en önemli mobbing faktörü olduğunu ifade etmektedir (Leymann, 2009). Tüm bu araştırmalarda işyerinde mobbingi tetikleyen önemli neden olarak gösterilen örgüt faktörü kapsamında en sık vurgulanan örgütsel nedenler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Einarsen, 1999; 21; Vanderkerchave ve Commers, 2003; 43; Liefoghe ve Davey, 2001; 376):

Yeniden Yapılanma/Küçülme ile Değişen Örgüt Yapısı: Günümüzde örgütlerin yeniden yapılanma, küçülme, kademe azaltma ya da şirket evlilikleri gibi değişim stratejileri uygulamaları, mevcut durumdan farklı bir duruma geçişe neden olmakta ve bu durum örgütlerde mobbingi tetiklemektedir (Moayed ve diğer., 2006: 312). Araştırmacılar, değişime dar çerçeveden bakıldığı ve kısa dönemli çözümler arandığı için başarısızlıkların kaçınılmaz olduğunu, bunun faturasının örgütteki beşeri faktöre yüklendiğini ve yönetim basamaklarındaki başarısızlık kaynaklı stresin çalışanlara mobbing olarak döndüğünü ileri sürmektedirler (Sheehan ve diğer., 1999: 55). Neuman, örgütteki yeniden yapılanma, küçülme ve benzeri biçimde yaşanan değişimlerin çalışanları, sözlü saldırı şeklindeki mobbing eylemlerine maruz bıraktığı sonucuna işaret etmektedir (Neuman ve Baron, 1998). Ayrıca örgütlerde, rekabetin yarattığı stres nedeniyle yapılan baskıların, belirli bir süre devam etmesi ve sistematik özellik kazanması halinde, bunun hedef tarafından artık bir stres çöktüsü olarak değil, mobbing davranışı olarak algılandığı öne sürülmektedir. Brotheridge ve Keup, bu konuyla ilgili olarak örgütsel değişim sonunda kişinin sahip olduğu gücü kaybetme korkusunun, onun diğerlerine karşı saldırgan bir tavır almasına neden olabileceğini savunmaktadırlar

(Brotheridge ve Keup, 2005: 128). Bryant ve Cox'a göre ise, örgütsel değişim çalışanlarda, iş güvenliği ve iş yerinde algılanan adalet konuları hakkında kişisel değişimlere yol açmakta ve çalışanların adalet, düş kırıklığı, öfke gibi duygularını ve hislerini ifade etmelerini de engellemektedir. Bu durum iş ilişkilerinde dengesizlik ve işyerinde kötü bir çalışma atmosferine neden olmaktadır (Bryant ve Cox, 2003: 569).

Örgütü geliştirmeye yönelik yapıyla ilgili müdahale tekniklerinden alternatif çalışma saatleri programı da, üzerinde tartışılan örgütsel nedenlerin başında gelmektedir. David Yamada esnek, sıkıştırılmış veya kısmi çalışma saatleri biçiminde görülen bu uygulamanın, geleneksel uzun vadeli istihdamlarda görülen, uzun süre beraber çalışmaktan doğan ve ağır ağır oluşan insanlar arası olumlu bağları, olumsuz yönde etkileyeceğini savunmaktadır. Bu şartlarda örgütlerde duygusal suiistimal olma olasılığı daha yüksektir (Davenport ve diğ., 2003: 57). Ayrıca Lewis örgütlerde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin, artan oranda globalleşen ve rekabetçi yapıya bürünen pazarda yeni ilkeler ışığında faaliyete devam etme yolunda, yöneticiler ve yetkililer üzerinde büyük bir baskı yarattığını ve bunun etkisiyle yönetici ve yetkililerin çalışanlarına mobbing uyguladıkları bir çevrenin yaratıldığını ileri sürmektedir (Lewis ve diğ., 2005). Örgütte yeniden yapılanma ile birlikte yaşanan gelişme ve yerleşme süreci, iş ve yapısal düzende fark edilir güç dengesizliği, yüksek maliyetler, doyumsuzluk, hayal kırıklığı yaratarak bireyi harekete geçirmekte, mobbingi tetiklemekte ve beslemektedir (Grubb, 2005).

Örgütün faaliyette bulunduğu sektörün, aile şirketinin yapısı da kalıplaşmış mobbing davranışlarını körüklemektedir. Sonuç olarak, örgütsel alışkanlıklardan kolay vazgeçilememesi değişime uyumu zorlaştırmakta, değişime uyum sağlayabilen, kişisel gelişimlerini sağlamış farklı kişiler için mağduriyet söz konusu olmaktadır (Selimoğlu, 2006). Rekabetin yoğun olduğu bu ortamlarda kendi işlerini kaybetmekten korkan kişiler, mevki savaşına girişmekte ve rakiplerine mobbing yapmaktadırlar.

Uzmanlar bu tür zorunlu yapılanmalarda, değişimin mobbinge yol açmaması için insanların psikolojik olarak değişime hazırlanması, yeni işler bulmalarında onlara destek olunması ve hak ettikleri tazminatların kendilerine ödenmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar (Davenport ve diğ., 2003: 49–50; Çobanoğlu, 2005: 41).

Kötü Yönetim Anlayışı: Mobbing temelde bir yönetim sorunudur. 1976 yılında Brodsky tarafından kuruluşlardaki tacizin (mobbingin) temel amaçları örgütte disiplinin sağlanması, verimliliğin artırılması ve askeri kuruluşlarda olduğu gibi refleksleri koşullandırmak olarak tanımlanmıştır. Bu görüş, günümüzde kabul edilemez yönetim sınıfına sokulmakta ve mobbinge ortam hazırlayan yönetim şekli olarak gösterilmektedir. İnsan kaynağına değer vermeyen ve maliyetini en alt seviyede tutmaya çalışan, yalnızca karlılığı önemseyen, verimliliği artırıcı baskı uygulanan örgütlerde yönetim, mobbing davranışına ortak olmaktadır. Maliyet düşürücü yöntemlerin, açık olmayan görevlendirmelerin normal karşılandığı ortamlarda yönetimin tutumu çok önemlidir. Örgütteki aşırı hiyerarşik yapı, açık kapı politikasının olmayışı, zayıf ve otokratik liderlik, sonuca odaklanılması, günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması, yetersiz iletişim, çelişkili yöntemler, gerçekçi olmayan performans değerlendirmeleri, şikayet prosedürlerinin eksikliği, ekip çalışmasının olmayışı ve eğitime önem verilmemesi kötü yönetimin göstergeleri olup, örgütte mobbinge yol açmaktadır (Davenport ve diğ., 2003:48). Örgütte şikayet kanallarının işlemeyişi mağdurun olayı gizlemesine neden olmakta ve haklarının korunmadığı inancını oluşturmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına saygı gösterme, adil ücret ödeme, özgür konuşma hakkı, özel hayata saygılı olma, güvenli, sağlıklı çalışma koşulları yaratma, ayrımcılık yapmama, kararlara katılımı sağlama gibi ahlaki sorumluluklarını yerine getirmemesi mobbingi tetiklemektedir.(Şimşek, 1999).

Örgütün Hiyerarşik Yapısı ve Güçler Savaşı: Hiyerarşik düzende iş arkadaşları arasındaki uyumu bozan doyumсузлук, çalışanlara geri bildirim yapılmaması, bilgi paylaşımındaki yetersizlik, yöneticinin emir tarzı ve nitelikleri örgüt yapısını bozmakta; otokratik yapı ortamındaki acımasız yönetim mobbingi bir baskı aracı olarak kullanmaktadır. Hiyerarşik yapının çok katlı olduğu bu tür örgütlerde, genellikle dikey mobbing davranışları daha yaygın görülmektedir (Grubb, 2005:4). Hiyerarşik yapılarda, zorbalarla hedefleri arasındaki derin güç eşitsizliği, saldırganca hareketlere diğerlerinin tanık olamaması ve saldırganlığa başvuranın hedefinden daha güçlü bir konumda bulunması, mobbingcilerin sosyal bir baskıyla karşılaşmalarını önlemektedir. Saldırgan davranış eşiğinin düştüğü bu tür yerlerde mobbing, küçük ve saydam örgütlere göre daha fazla görülmektedir (Hubert ve Veldhoven, 2001: 419). Ademi merkeziyetçi, rekabetçi örgütlerde mobbinge karşı daha zor değişiklik yapılmaktadır. Böylece

örgütlerde karar alma ve uygulama arasında geçen süre, ademi merkezîyetçi yapı nedeniyle uzamakta, çözümü geciktirmektedir (Vandekerckhove ve Commers, 2003).

Belirsiz Rol Tanımları ve Rol Çatışması: Örgütte, komuta-kurmay yöneticileri arasındaki bireysel anlaşmazlıklardan ya da kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar, mobbinge neden olmaktadır. İş ortamında bireyin, kendisini ilgilendiren konularda etkili olma şansının bulunmaması, önemli kararlara katılma fırsatının olmaması, zayıf bilgi akışı, görevler ve hedeflerle ilgili diyalog eksikliği, bireysel hedeflerin açıkça tanımlanmaması gibi rol çatışmasına neden olan durumların mobbinge ilişkili olduğu belirtilmiştir. İşin içeriği kötüleştikçe, başka bir deyişle işin karmaşıklığı, çeşitliliği, görevler ve zaman üzerinde denetim azaldıkça mobbing sıklıkla artmaktadır. Yakın gelecekte iş yerinde büyük değişikliklerin olabileceğine ilişkin bir beklenti ve bununla ilgili belirsizlik duygusu da, mobbingin görüldüğü ortamlarda daha yaygındır. Problem çözümü konusunda mobbing görülmeyen işyerlerinde sorunları konuşarak ve uzlaşarak ele alma yaklaşımı benimsenirken, mobbing görülen ortamlarda sorunlar ya görmezden gelinmekte ya da konunun ve yetkinin ayrıcalıklarından yararlanarak veya talimatla çözümlenme yoluna gidilmektedir (Zapf ve diğ., 1996: 222). Bununla birlikte örgütte alt veya üst düzeyde karmaşık görev yapan uzmanlar daha sık mobbinge maruz kalmaktadır (Kutanis, 2005:314)

Yoğun İş Yeri Stresi: Örgütte yüksek derecede yaşanan, sürekli stres her kademedeyle doyumsuzluk yaratarak mobbing oluşumuna neden olmaktadır. Böyle ortamlarda, mobbing üst yönetim ve çalışanlarca ne yazık ki doğal karşılanmaktadır (Selimoğlu, 2006). Üst yönetim tarafından baskı altında tutulan yöneticilerce mobbing eylemleri, streslerini boşaltmak için bir araç olarak kullanılmakta, aynı şekilde astlar da yöneticiler gibi stresleri nedeniyle sorumlu tuttıkları kişiye karşı adeta baş kaldırarak yukarıya doğru gerçekleşen mobbing uygulamaktadır (Yüçetürk, 2003a). Birey böylece, üzerindeki stres baskısını hiyerarşik konumuna göre mobbing uygulayarak azaltmaya çalışmaktadır. Mobbing davranışları için ortam oluşturan sosyal stres ve şiddetli rekabet faktörleri bireyin sağlığı üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır (Zapf ve Gross, 2001:498). Örgütlerde ciddi bir stres nedeni olan örgüt içi rekabet ve yüksek kıskançlık durumları da örgütte mobbing yaşatmaktadır (Grubb, 2005:4). Özellikle kötü yönetilen işletmelerde, verimliliği artırma yönünde uygulanan sürekli baskılar, çalışanlar

üzerinde yoğun bir işyeri stresine neden olmaktadır. Araştırmacılar üretim baskısının yüksek olduğu bu stresli işyerlerinde, çalışanların kendinden bekleneni yerine getirememesi durumunda örgütte mobbing yaşanabileceği vurgulamaktadırlar. 1996 yılında İngiltere’de yayımlanan bir çalışmada, İngiltere’deki stresle ilişkili hukuki vakaların üçte birinden fazlasının, işyerinde mobbing kaynaklı olduğu rapor edilmiştir (Rayner ve Hoel, 1997: 197). Liefoghe ve Olafsson’da mobbingin sadece mobbing uygulayan kişi ile hedef kişi tarafından değil, tüm grup, sosyal yapı veya kültürde tecrübe edildiğine ilişkin ileri sürülen görüşün doğruluğunu kanıtlamışlardır (Liefoghe ve Olafsson, 1999: 44) .

İş Ahlaksızlığı: Örgütün etik değerlerine bağlılık derecesi ile mobbing arasında ilişki bulunmaktadır. Etik dışı davranışların yaygın olduğu, birilerinin ayağının kaydırılması, hileli ve aldatıcı yollara başvurulması, dedikodunun yaygınlaşması, yalancılık, kolaycılık ve dalkavukluk gibi olumsuz davranışların normal karşılandığı örgütlerde mobbinge rastlanmaktadır. Bu davranışları ortaya çıkarmaya çalışan personel, yönetim tarafından susturulmak amacıyla mobbinge maruz kalmaktadır. Örgütte çalışanın benimsenilmek istenen örgüt değerlerine olan direnci, mobbing şiddetini belirlemektedir (Tutar, 2004:103).

Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi: Çalışma ortamındaki değerler ve normlar orada mobbingin nasıl tanımlanacağını, hangi durumların mobbing olarak adlandırılacağını ve mobbingin bir problem olarak görülüp görülmeyeceğini belirler. Örgütlerde adaletsiz olarak algılanan politikalar ve çalışanları rahatsız eden uygulamalar, iş yerindeki kültürel yaklaşımın uzantıları olarak mobbingi körükleyici bir rol oynayabilmektedir (Cowie ve diğ., 2002: 46). Mobbingin görüldüğü iş ortamlarındaki genel atmosferin gergin, rekabetçi, herkesin kendi çıkarını kolladığı bir yapı gösterdiği ve insanların birbiriyle iyi geçinmediği, kavgacı ve asık yüzlü olduğu belirtilmektedir. Sosyal ortamda kıskançlık, çalışanlar arası rekabet, hizipçilik ve diğerlerinin küçümsenmesi arttıkça, mobbingin de arttığı ortaya konulmuştur. (Vartia ve Hyyti, 2002: 120). Mobbinge ortam hazırlayan kültürlerde, cezalandırılacak davranışların ödüllendirildiği, mağdur ile şakalaşmaların bile grupta savunmaya neden olabildiği bir gerçektir. Bu kültürlerde, örgüt ve sosyal sistem suç işleyen kişiler yaratmakta, böylece sosyal nedenlere bağlı olarak mobbinge zemin hazırlanmaktadır (Grubb, 2005:4).

Daha fazla sayıda işgören çalıştıran kurumlar ve çalışanların çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu örgütler, mobbing davranışlarının arttığı yerlerdir. Bu işletmelerde, çalışan sayısının çokluğu nedeniyle zor kullananların, bu eylemlerini gerçekleştirirken başkaları tarafından fark edilme ihtimali düşüktür (Hubert ve Veldhoven, 2001).

Örgütlerde örgüt kültürünün korku kültürüne dönüştürülmesi de mobbinge neden olmaktadır. Buna göre örgütlerde mobbing olgusunun yaşanmasının nedenlerinden biri olarak sen-ben anlayışının, zorba (ben anlayışı) ve mağdur (sen anlayışı) arasında paylaşılması gösterilmektedir. Örgüt yapısında kendini yönetsel uygulamalarda gösteren korku kültürünün oluşturduğu ortam, örgütte şiddetin yeşermesine ve mobbingin yaşanmasına neden olması bakımından önem taşımaktadır (Eren, 2005: 4). İngiltere’de 2005 yılında yapılan bir araştırma saygının olmadığı, korkunun yerleştiği bir örgüt kültürünün mobbing oluşumunda etkili olduğunu göstermektedir. (Rawlinson ve Tong, 2005:18).Mobbing oluşumuna potansiyel bir neden olarak gösterilen korku kültürü, aynı zamanda mobbinge mücadele etme cesaretini de kırmaktadır. Bu görüşe göre, mobbing mağdurları etrafındaki kişiler tarafından kendilerine zor insan ya da sorun yaratıcı kimse hükümlerinin giydirilmesi korkusu ile kendilerini mobbinge karşı mücadeleden sakınmaktadırlar (Liefoghe ve Olafsson, 1999: 46).

İletişimsizlik: İletişim, mobbing sürecinde hem bir neden hem de bir sonuçtur. İletişim kalitesinin düşüklüğü, örgütte açık olmayan iletişim kanallarının varlığı, yanlış anlaşılmalara arttırmakta ve dedikodu kanalının kullanımını yoğunlaştırarak bir anlamda mobbinge neden olmaktadır. İletişimin olmadığı örgütte işin niteliği düşmekte ve gönülsüz bir çalışma ortamı oluşmaktadır. Aynı zamanda açık kapı politikası, öneri-şikayet sistemi gibi örgütsel iletişim kanallarının uygulanmaması da mobbinge örgütsel mücadeleye engel olmaktadır. Araştırma sonucuna göre, iletişim eksikliği %51 mobbing nedeni olarak saptanmıştır (Vandekerckhove ve Commers, 2003).

Önlenemeyen Çatışma: Rasyonellik ve kontrol sonucu örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Önemli olan çatışmanın dengede ve kontrol altında tutulmasıdır. Örgütte yaşanan çatışmaların önlenememesi, olumsuzluğun büyüyerek mobbinge neden olmasını sağlamakta, çatışma arttıkça da mobbing şiddetlenmektedir. Çatışma önce tartışma, ilişkilerin bozulması ve kutuplaşmalara neden olmakta sonrasında şüphelenme, saygı duymama, düşmanlık besleme gibi sözlü etkileşime neden olmaktadır.

Engellenmemesi durumunda sırasıyla başarıların engellenmesi ve hasarlar yaşanmaktadır. Bir sonraki boyutta moral kaybı, mağdur üzerinde hakimiyet kurma stratejisi yaşanmaktadır. Yıkıcı durum, saldırgan davranışlara dönüştüğünde çatışma halen çözülmemişse yıkım intihara kadar ulaşmaktadır (Zapf ve Gross, 2001:502).

İş Tasarımı Yetersizliği ve Organizasyonel Bozukluk: Belirsiz iş tasarımı, yüksek düzeyde mobbinge neden olabilmekte ve sosyal olmayan davranışlar yaratmaktadır. Aşırı iş yükü çalışanda yüksek baskı ve stres oluşturmakta, süreç ilerledikçe mobbing şiddetlenmektedir. Engellenen terfiler, aşırı iş yükü, iç rekabet, ödüllendirme sistemi, fırsat beklentisi, bürokrasi ve çalışan yasaları gibi iş organizasyonu ile ilgili sorunlar mobbingi tetiklemektedir (Grubb, 2005). Geçmişten alınan derslerin, yapılan yanlışlıkların hemen unutulması, personel sorunlarının çözülmesi yerine diğerlerine tolerans gösterilmesi, örgütteki değerlemelerin yanlış kanaat ve hükümlere dayandırılmasına duyulan korku gibi olumsuzluklar, o iş yerinde mobbing ortamını doğurabilmektedir. Yapılan araştırmalarda görüşülen kişiler; adaletsiz seçme ve işe alma prosedürlerinin olmasını, geçici işçi çalıştırılmasını, az sayıda iş için çok sayıda aday arasında yaşanan rekabeti mobbingin organizasyonlarda ortaya çıkmasının ana nedenleri olarak tanımlamaktadırlar (Shallcross, 2003: 7).

Monotonluk: Leymann insanların mobbinge başvurmasında can sıkıntısı içinde zevk arayışında olma durumunun etkili olduğunu ileri sürmektedir. Schueppach ve Torre'de yeni fikirler çıkmayan, devamlı aynı şeylerin tekrarlandığı örgütlerde mobbing eylemlerinin görülebileceğine işaret etmektedir (Davenport ve diğ., 2003: 38-48). Buna göre monotonluğun hakim olduğu işyerlerinde ortama biraz heyecan katmak ve can sıkıntısından kurtulmak için mobbing uygulanmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 48).

Sert Yönetim: Örgütte katı yönetim şeklinin ödüllendirilmesi, teşviki ve benimsenmesi yeni yöneticilerde sık görülmektedir. Sert yönetimde katı kurallar uygulanmakta ve mobbing ortamını hazırlayıcı bu davranışlara izin verilmektedir (Grubb, 2005:4). Mobbing bürokratik, özellikle basmakalıp cinsiyet ayrımı yapılan hizmet, sağlık, akademik, eğitim, savunma hizmetlerinde sık görülmektedir (Hartig ve Frosch, 2006).

Örgütsel Adaletsizlik: Mobbing, çalışma hayatına ve örgüt barışına olumsuz etki yapmakta, iş başarısını ve verimliliği önemli ölçüde düşürmektedir (Yüçetürk, 2003b). Dünya ülkelerinde her geçen gün çalışanları korumak için yapılan düzenleme ve yasalar

içerik ve nicelik açısından genişlemesine rağmen işyerlerinde yaşanan mobbing olgusunun önüne geçilememektedir. Çünkü örgütte görev değişikliği ve atamalarda uygulanan adalet dağıtımı ve belirlenmiş prosedürlere göre uygulanan yönetsel adalet anlayışı mobbinge neden olabilmektedir (Beswick ve diğ., 2006: 9).

Örgüt Politikası Olarak Mobbing Uygulanması:Çalışanları koruyucu yasal mevzuatların artışı işten çıkarmayı zorlaştırdığı için, yönetim çalışanın istifasını vermesini sağlamak amacıyla kasıtlı olarak mobbing uygulamakta, bu davranışları görmezden gelmekte ve bunun için ortam hazırlamaktadır. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde yönetim ekonomik olması nedeniyle istihdamı azaltmak için bu yola başvurabilmektedir (Ege, 2009a; Laçiner, 2006). Bunun dışında çalışanlarını gençleştirmek ve istenmeyen kişinin uzaklaştırılması için de mobbing uygulanabilmektedir (Schaffer, 2009). Ayrıca yönetim tarafından var olan çatışmanın inkâr edilmesi, görmezden gelinmesi ve ihmal etmesi de mobbinge imkân sağlamaktadır (Hartig ve Frosch, 2006). Örgütte mobbing politikalarının uygulanması, örgüt sahipleri ve yöneticileri ile ilişkilendirilmekte ve yönetim anlayışının sonucu mobbing uygulayan örgüt kavramı ortaya çıkmaktadır.

Yönetimin Mükemmellik Arayışı: Yönetimin mükemmel olmaması, mükemmellik arayışını engellemez. Her zaman sorunların üstesinden gelecekmiş gibi bir davranış sergilenir. Verilen böyle bir mesaj karşın herhangi bir uygulamaya geçilmemesi, birbiriyle çelişen bir durum yaratır. Gerçekte sorunların nasıl çözüleceği bilinmediği ve bu konuda hiç çaba gösterilmediği halde tüm çözümlere sahipmiş görüntüsü verilir. Bu anlayış yönetimde çelişkili davranışlara neden olmakta ve baskı yaratarak mobbing ortamı sağlamakta, sürmesine neden olmaktadır (Davenport ve diğ., 2003: 48).

Liderlik: Örgütte liderin çalışanlara karşı olumsuz tavrı, gerginlik yaratmakta ve çatışma meydana getirmektedir. İnsan ilişkilerinde başarılı olamayan lider, çalışanların örgüte ait olma duygusunu, iş tatminini ve motivasyonunu yok etmektedir. Kimi zaman başarısızlığını gizlemek, kimi zaman yaşadığı örgütsel veya özel problemlerin sıkıntısını gidermek, kimi zaman da öfkesini boşaltmak için mağduru günah keçisi konumuna getirmektedir(Yüçetürk, 2003b). Liderlik problemleri ve örgütsel problemler mobbinge zemin hazırlamakta, mobbingin lider tarafından anlaşılabilmesi, mobbingin şiddetini arttırmakta ve sık sık performans düşüklüğü yaratmaktadır (Zapf, 1999:70).

Duygusal Zekadan Yoksunluk: Yönetici ve işgörenlerin teknik becerilerinin yanı sıra duygusal zeka özellikleri de iş ortamını etkilemektedir. Yüksek duygusal zeka, iş ortamında olumlu bir atmosferin oluşmasında önemli bir unsurdur. Duygusal zekası yüksek olan kişiler, kendilerini ve ilişkilerini kontrol etme konusunda daha avantajlıdır. Disiplin sahibi olan bu bireyler, sözlerini yerine getiren, uyum içinde çalışan ve her zaman yapabileceğinin en iyisini yapmaya özen gösteren bireylerdir. Duygusal zekası yüksek liderlerin ve iş görenlerin bulunduğu bir iş yerinde mobbing davranışlarının önüne geçilebilecektir (Goleman, 1996: 245).

Motivasyonsuzluk: Çobanoğlu, kişisel olarak yaptığı araştırmalara dayanarak genelde hijyen/maddi faktörlere (maaş ve ücretler, makam odaları, makam araçları, iş saatleri, çalışma koşulları, terfi imkanları vb.) ağırlık verenlerin, sosyal faktörlere (kişiye görev ve sorumluluk verilmesi, işte yükselme imkanları, kendini geliştirebilme olanakları, insana duyulan güven, başarıma arzusu vb.) öncelik veren çalışanlara mobbing uyguladıklarını ileri sürmektedir. O'na göre ikinci grupta bulunanlar, maaş ve ücretlerden çok güvenilir, saygın ve sıcak bir ortam aramakta; bu hususlar temin edildiğinde motivasyonları artmaktadır. Ancak duyarsız, ilgisiz ve kaba yaklaşımlar bu yapıdaki insanları çok çabuk işten soğutmaktadır (Çobanoğlu, 2005; 83).

İnsan Kaynakları Yönetimi: Örgütlerin tutarsız politikaları, yanlış eleman seçme ölçütleri, yanlış ödül sistemi, insan kaynakları odaklı olmamaları, risk alma anlayışı, terfi ölçütleri, çalışan eğitimleri ve kariyer yönetimi olmayışı, stratejik insan kaynakları yönetim anlayışına sahip olmadıklarının ve bu örgütlerde mobbing uygulandığının bir göstergesidir. Rekabet ortamında insan kaynakları maliyetinin düşürülmesi amacıyla uygulanan geçici işçi veya alt işveren çalıştırma ve çatışma yönetimindeki yetersizlik de mobbing oluşumunu artırmaktadır (Shallcross, 2003:7). Kişisel değerlemeye dayalı, adil olmayan, taraflı performans değerlemelere imkân sağlayan ölçütler sonucu, örgütlerde zorbanın işi kolaylaştırılmış, mağdurun durumu daha da kötüleştirilmiş olmaktadır. Örgütlerde İnsan Kaynakları bir anlamda mobbinge göz yummaya ya da zorba olarak kullanılmaya zorlanmaktadır. Aşağıda örgütlerde sık rastlanılan mobbing uygulamaları yer almaktadır (Solmuş, 2005):

- Çalışanı yeterince çaba göstermediği için suçlamak,

- Çalışanı, yaşını temel alarak deneyimsiz olduğu gerekçesiyle aşağılamak,
- Örgütün sunduğu imkanlardan yararlanmasını engellemek,
- Çalışana aşırı iş yükü vermek,
- İşlerin gerçekleştirilmesi mümkün olmayan tarihlerde bitirilmesini istemek,
- Çalışana, iş tanımının dışında olan, yapıldığı takdirde hiçbir örgütsel kazanç/katkı sağlamayacak olan ya da yüksek bir olasılıkla başarılı olamayacağı işler vermek ya da başarısızlığa götürecek bir iş ortamı sunmak,
- Çalışana sürekli olarak, yaptığı hataları hatırlatmak,
- Çalışana işle ilgili konularda düşüncesini açıklamasına izin vermemek,
- İş arkadaşlarının ya da müşterilerin önünde hakaret etmek/küçük düşürmek,
- Performans düzeyi hakkında ağır ithamlarda bulunmak,
- Çalışanı işten atmakla tehdit etmek,
- Çalışanın telefon ya da e-postalarına cevap vermemek,
- Çalışanı onun da bulunmasını gerektiren toplantılardan haberdar etmemek,
- Çalışanı diğer iş arkadaşlarıyla iletişim kurmasını engelleyecek biçimde izole edecek bir fiziksel iş ortamı yaratmak,
- Çalışan hakkında söylenti yaymak ya da dedikodu yapmak,
- Çalışana son derece basit ya da az sayıda görev vermek,
- Çalışana fiziksel şiddet uygulamak ya da bu tür bir tehditte bulunmak,
- Çalışanın ruh sağlığı hakkında “üstü kapalı” ifadeler kullanmak.

2.7.4.Örgüt Dışındaki Sosyal Ortam Nedenleri

Örgütlerde fertler gibi yaşayan organizmalardır. Kendilerine has bir kültürleri vardır. Bu kültür, büyük ölçüde toplumun sosyal, ekonomik ve ahlaki kabullerinden etkilenmektedir. Bir ülkenin felsefesi, inançları, insana verilen değer, o ülkede

konuslanmış örgütlere de yansımaktadır. İnsanların bir ürün ve sarf malzemesi gibi görüldüğü toplumlarda mobbing sendromu daha yaygın olarak görülmektedir. Çünkü bireyin içinde yaşadığı toplumun değerleri ve ekonomik yapısı örgüt kültürünü etkilemektedir. Ekonomik rekabet ortamında çalışana verilen değer, örgütün insan kaynakları politikasında yer almakta, bireyin yaşadığı sosyal dışlanma ve sosyal sistem yapısı mobbing oluşumuna neden olmaktadır (Yıldırım ve Yiğit, 2004:7)

Örgütler toplumun diğer birimleri gibi insan topluluklarının gücünü olduğu kadar zaafalarını da içlerinde barındırmaktadır. Örgütlerde yaşanan mobbing bu zaafaların önemli sonuçlarından biri olup, belirli kişileri hedef alan sistematik bir dizi duygusal saldırı ve yıpratma hareketi olarak tanımlanmaktadır. Baltaş, toplumsal değer yargıları ve normların, mobbingin oluşumundan daha çok sonucunu belirlediğini, her toplumda mobbing eylemlerine rastlanabileceğini ancak; bunun boyutlarının ve sonuçlarının aynı olmayacağını ileri sürmektedir. Bu durumda Baltaş, mobbingin etkisini yaşadığı toplumun kültür yapısı ile ilişkilendirmektedir. O ülkemizde aile bağlarının ve sosyal desteğin güçlü olması, kültürümüzün toplulukçuluğa ve aidiyete dayanması nedeniyle mobbingin ABD ve Avrupa gibi bireyci batı toplumlarında gözlenen ciddi hastalıklar ve intihara varan ağır boyutlara ulaşmasına izin vermeyeceğini ileri sürmektedir (Baltaş, 2002). Yücetürk ise ülkemizde işyerinde mobbing eylemlerine maruz kalan hastalar üzerinde yapılan bir araştırmayı baz alarak, Baltaş'ın görüşünün ülkemiz koşullarında her zaman doğrulanamayacağını ileri sürmektedir (Yücetürk, 2003a). Bu araştırmada ayrıca işyerinde yaşanan sıkıntıların aile ilişkilerine de yansıdığına dikkat çekilmektedir. Gerçek mobbing mağdurlarıyla yapılan görüşmelerde de (Davenport ve diğ., 2003) bazı durumlarda aile ve arkadaşların mağdurun işyerinde yaşadığı zorlukları azımsadıkları ortaya çıkmıştır. Buna göre aile ve arkadaş ilişkilerinin bozulduğu bir ortamda, mağduru destekleyici sosyal bir çevrenin varlığından bahsetmenin olanaklı olmayacağı ileri sürülmektedir.

Ülkemizde yapılan bir diğer araştırma da, işten çıkarmaların giderek çoğaldığı ekonomik kriz dönemlerinde ve özellikle ülkemiz koşullarındaki işyerlerinde mobbing uygulamalarının bilinçli bir şekilde arttığını göstermektedir. Karşılaştığı ve çaresiz kaldığı bu olumsuz süreçte kendine güveni kaybettirilen çalışan, her şeyini tükettiği endişesi ile istifa etmek zorunda kalmaktadır. Böylece, mobbing eylemleri “işten

çıkarma tazminatı”ndan kurtulmanın bir aracı olarak görülmekte ve işten çıkarma, ülkemizde mobbing sürecinin ilk amacı durumuna gelmektedir (Yüçetürk, 2003a).

Yamada, “The Phenomenon of Workplace Bullying” adlı eserinde, iş hayatında görülen duygusal saldırıların kaynağını yarı zamanlı çalışmalara, yüksek mobiliteye yani sık iş değişikliklerine bağlamıştır. Bunun yanı sıra çalışanların değiştirilebilir ve yenilenebilir bir eşya konumunda düşürülmeleri, onlara insani değerler açısından bakabilmeyi olumsuz etkilemektedir. Bu husus mobbing ortamını kolaylaştırmaktadır (Yamada, 2002: 491). Bir toplumun zamana bakışı, yardımseverlik, işbirliği, farklı yaşam tarzlarına gösterdiği tolerans hiç şüphesiz örgütlere de yansımaktadır. Özellikle ABD., İngiltere, Almanya gibi batı toplumlarında varolan tipik özellikler mobbing sendromunu tetiklemektedir. Bu özelliklerin bir kısmı ve yol açtıkları fiziksel ve duygusal tahribat şöyle açıklanabilir:

Bireysellik: Aşırı bireyselleşen toplumlarda, çalışan kendi davranışlarından sorumludur. İşyerine uyum sağlayamıyorsa ayrılmakda onun sorunu olacaktır.

Yenilikçilik: Bir işyerinde yönetim değişiklikleri sonucu bazı yenilikler getirilebilir. Yapılacak sık ve anlamsız değişiklikler mobbing ortamını desteklemektedir.

Verimlilik: Verimli olabilmek için insanlardan çok çalışmaları beklenir. Bazı çalışanlar bu doğrultuda hareket ederken, bir kısım insanlar işleri olurlarına bırakmaktadırlar. Çok çalışan insanlar, vasat iş görenler için bir tehdit olarak algılanmaktadır.

Rekabet: Kimi durumlarda insanlar ve kurumlar arası rekabet acımasızlığa dönüşebilir. Bunun sonucu olarak çalışanların birbirine kıyması ve saldırması gündeme gelebilir.

Sınırsız Özgürlük: Yöneticiler verimli olabilmek ve rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için kendilerinde sınırsız bir özgürlük hissine kapılabilmektedirler. Yani kim ne derse desin bildiklerini okumakta, hür olduklarına inanmaktadırlar (Hündür, 2006).

Bir araştırmaya göre ABD’de mobbing oranı, Finlandiya ve Norveç gibi İskandinav ülkelerine göre çok yüksek çıkmıştır. Bu farkın arkasında yatan en önemli nedenin kültürel farklılıklar olduğu ve bu farklılıkların beş boyutta incelenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Güç mesafesi, kolektivizm- bireyselcilik, kadınsılık-erkeksilik, belirsizlikten kaçınma ve uzun vadeye odaklanma kültürleri arasında görülebilecek

farklılıklardır. Güç mesafesi, mobbingi etkileyen en önemli unsurlardandır. Yapılan araştırmada çalışanların müdürleriyle fikir ayrılığına düştükleri zaman, bunu cesurca belirtebilmeleri, gerektiğinde karşı çıkabilmeleri temel alınarak %18 Danimarka, %31 Norveç ve İsveç, %33 Finlandiya, %35 İngiltere, %40 ABD ve %66 Türkiye sonuçları ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmada, dünya ortalaması %55'tir. Güç mesafesinin yüksek olması otoriteye boyun eğmenin, patronun emirlerini sorgulamamanın göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu sonuçlara göre Amerika'da patron otoritesinin sorgulanmadığı, dolayısıyla mobbingin genelde patronlar tarafından yapıldığı, İskandinav ülkelerinde ise mobbingin kişinin iş arkadaşları tarafından uygulandığını söylemek mümkündür(Vega ve Comer, 2005). Ülkemiz içinde görüldüğü gibi durum daha da şiddetlidir. Patronun bir baba figürü gibi görüldüğü toplumumuzda mobbing olarak tanımlanabilecek birçok davranış “patrondur, yapar, hakkıdır” düşüncesiyle normal karşılanmakta, kanıksanarak sorgulanmamaktadır.

Kültürel boyutta yapılan bir diğer araştırmada da ülkelerin sahip oldukları kültür yapısının liderlik özelliklerini etkilediği saptanmıştır. Bu sonuç, farklı kültürlerde farklı liderlik tiplerinin ön planda olduğunu göstermektedir. Ülke kültürünün etkisi; liderin güç kullanımı, belirsizlikten kaçınma, şüphecilik, toplumsal ortaklık, grup içi ortaklık, yaş, iddiacılık, gelecek inancı, performans ve uyumlaştırma alanında belirgin olarak görülmektedir (Baltaş, 2002). Ülke kültürünün lider üzerindeki bu etkisi dolayısıyla yaşanan mobbing olaylarına da yansıtacak ve liderin karşılaştığı mobbing vakalarında izleyeceği yola rehber olacaktır. Ülke kültürü aynı zamanda toplu halde karar verme, danışma, bireyciliği engellemekte, benzer gruplar oluşumunu sağlamaktadır. Bu ortama yeni birinin gelişi, kişinin kabul edilmesini zorlaştırabilmektedir. Yönetim ile çalışan arasında oluşturulan güç mesafesi, temeli korku olan bir saygı yaratarak yine kültürden kültüre farklılık göstermekte ve yönetim ile çalışan arasındaki bu mesafe iletişimi engelleyebilmektedir. Çalışanların belirsizlikten kaçınma, risk alma ve inisiyatif kullanmalarını kısıtlamakta, çalışanları birer pasif mobbing izleyicisine dönüştürmektedir (Alguadiş, 2006).

Yine Hornstein'in “Acımasız Patronlar ve Onların Kurbanları: İşyerinde Taciz Nasıl Tanınabilir ve Bunun Üstesinden Gelinebilir” adlı kitabında yazdıkları bu görüşü destekleyici niteliktedir. Hornstein, yeni bir toplumsal anlaşma uyarınca, işyerlerinin

yapısının işbirliği ve adaleti özendirici bir toplum bilinci olacak şekilde yeniden şekillendirilmedikçe, mobbingin oluşum ve sonuçlarında anlamlı bir değişim olmayacağını belirtmektedir (Davenport ve diğ., 2003: 144). Hofstede'de çalışma kültürü ve normları arasında farklar bulunduğu ilişkin güçlü kanıtlar sağlamıştır. Pavett ve Morris (1995) de beş ülkedeki çok uluslu işletmelerde yönetim stili üzerine yaptıkları karşılaştırmalı analizlerin sonuçlarını yayımladıkları makalelerinde, çalışma kültürü normlarındaki farklılığın varlığını kabul etmiş ve bu farklılığın yönetim stili ile beraberinde mobbing eylemlerine etki ettiğini ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde Einarsen ve Serum (1995) tarafından İsveç'te yapılan bir çalışmada İsveçli ve Amerikalı kadınların cinsiyetle ilgili mobbing eylemlerine yaklaşımlarının farklı olduğu saptanmış ve bu farklılık uluslararası kültürel normlardaki ayrılığa bağlanmıştır (Rayner ve Hoel, 1997:189).

BÖLÜM 3: MOBBİNGİN ETKİLERİ, MÜCADELE YÖNTEMLERİ

3.1. Mobbingin Etkileri

Varolma savaşının, rekabetin ve dolayısıyla güç mücadelelerinin hızla arttığı günümüz dünyasında, mobbing davranışı kimi zaman fark edilerek ve ettirilerek, kimi zaman da sanki doğal bir süreçmiş gibi algılanarak gerçekleşmektedir. Her tahribatta olduğu gibi mobbing davranışlarına maruz kalanlarında psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar yaşadığı, ekonomik ve sosyal açıdan zarar gördükleri; yakın çevresinin olumsuz etkilendiği; mobbingin yoğun bir şekilde yaşandığı örgütlerde yaratıcılığın azaldığı, verim kayıplarının, iş devrinin, işe gelmeme oranının yüksek olduğu; sosyal çevre ve toplumun da bireye yaşatılan bu yıkıcı davranışlardan zarar gördüğü çeşitli araştırmalarca ortaya konmuştur (Akça ve İrmış, 2006; 181).

3.1.1. Zorba Üzerindeki Etkisi

Mobbing, sadece mağduru değil, zorbayı da olumsuz etkilemektedir. Mobbingin zorbaya etkisi farklı boyutlarda olabilmektedir. Örgütlerde resmi olmayan gücünü kullanan zorba, güç dengesizliği sayesinde sahte senaryoları belirleyip, mobbingi mağdura zarar verme amaçlı uygulamaktadır (Zapf, 2004: 14). Böylece, mevkiinin sağladığı gücü istediği gibi kullanabileceğini bilerek, bilinçli ya da bilinçsizce böl ve yönet politikasını uygulamakta, otoritesinin sarsıldığını hissettiği dönemlerde öfkeli davranmakta, tehdidi yok etmek için elinden geleni yapmaktadır. Zorba, değerleri, ilkeleri, etik kuralları, saygılı davranışı, çalışma haklarını yok etmekte; mağdurun fikirlerini, emeğini çalmakta; çalışanların var olan streslerine yenilerini eklemekte; eleştirilere tamamen kapalı, korkutucu, daha saldırgan, empati beslemeyen, duygularını anlayamayan bir yapıya dönüşmektedir (Arpacıoğlu, 2009).

Ancak “Meğer ben mobbing yapıyormuşum” diyerek ülkemizdeki bir mobbing destek merkezini arayan zorbanın yaptığı bu açıklama, bir zorbanın da mobbingten etkilenme derecesini ortaya koyması açısından oldukça dikkat çekicidir. Çünkü zorbalar bazen zorbalık yaptıklarını bilmemektedirler. Amaçları kendi amirlerinden, kendi üstlerinden, kendi babalarından gördükleri davranışları uygulayarak çalışanlarını disipline etmek ve verimliliği arttırmaktadır. Çalışma yaşamına girdikleri andan itibaren bu davranışları normal olduğunu düşündükleri için uygulamışlardır; hatta “eti senin kemiği benim”

mantığıyla emanet edildikleri çalışma yaşamlarının başlangıcında, bu davranışlara onlar da maruz kalmıştır. Yukarıda bahsi geçen zorba da, basında çıkan haberlerden uyguladıklarına mobbing dendiğini, aslında bunları uygulamasının yanlışlığını bu yolla öğrendiğini ve yaptıklarından dolayı yaşadığı vicdani rahatsızlıkları dile getirmektedir. Bu zorbanın, yardım almak için mobbing destek merkezine başvurmuş olması, onun da mobbingten etkilendiğini ortaya koymaktadır (Aytolun, 2009).

Mobbing örgütlerde, bir kısır döngü yaratmakta, böylece zorbalarda yarattıkları mobbing ortamlarında zaman içerisinde mağdur durumuna düşmektedirler. Bununla birlikte araştırmalar, mağdurların da yaşadıklarının etkisiyle farklı dönemlerde zorbalık yapabildiğini ve bugünün zorbalarını yarının mağdurlarına dönüştürebildiğini ortaya koymaktadır.

3.1.2. Mağdur Üzerindeki Etkisi

Çalışma olgusu, bir işyerinde üretim sürecine katılan insanın, öncelikle makine ile olan acımasız mücadelesini anımsatır. Bu mücadelede yenik düşen insanın, sağlığı ve yaşamında tehlikeye girmesi kaçınılmazdır. Tarihsel süreçte, çeşitli bilim dalları çalışan insanı bu tehlikelerden korumak amacıyla farklı mekanizmalar oluşturmuştur. Ancak, çalışan insanın karşılaştığı tehlikeler, iş kazaları ve meslek hastalıkları ile sınırlı kalmamaktadır. Bir işyerindeki üretim süreci, sadece makine ile insanı değil, aynı çalışma ortamını ve yazgısını paylaşan diğer insanları da bir araya getirmektedir. Bu insanların birbirlerini sevmeleri, birbirlerine yardım etmeleri, ortak yaratıcı güçleriyle insanlığa yeni değerler kazandırmaları gerekirken; insanın makine ile buluşmasında olduğu gibi, insanın insan ile buluşması da kimi zaman acı ve ıstırap verici bir ilişkiler yumağına dönüşür. İnsanın insana verdiği ıstırap, insan doğasına, dini ve toplumsal değerlere aykırılığı nedeniyle, çoğu zaman gizlenir ve gizlendiği yerde, sinsî bir örtünün altında, o birey için bir yaşam dramına dönüşür (Tınaz, 2006a).

ILO mobbingi, milenyum çağında işyerlerinde insan kaynaklarına yönelik en büyük tehditlerden biri olarak değerlendirmektedir. Mobbing hedef aldığı kişiyi psikolojik ve fiziksel olarak tükenmişliğe sürükleyen, yıpratıcı ve korkutan bir taciz şeklidir (Çobanoğlu, 2005: 33). Mobbing sürecinden en fazla etkilenen mobbinge maruz kalan kişinin kendisidir. Mobbingin temel amacı bireyin psikolojik yapısını hasara uğratarak mevcut statükoya uyum sağlamasını veya işi bırakmasını sağlamaktır. Mobbing

öncelikle iş stresini arttırarak performansı olumsuz etkilemekte; bundan sonra mağdurun önce iş hayatını, sonra da günlük yaşamının katlanılmaz hale gelmesine sebep olmaktadır. Genel olarak mobbing izole edilme, güven kaybı, işlerin üstesinden gelemeyeceğine dair hisler ve gelecekte de bunu başaramayacağına dair düşünceler yaratmak suretiyle mağdurda zarar verici etkilere neden olmaktadır (McAvoy, 2005).

Örgütlerde yaşanan mobbingin etkileri kişiden kişiye, davranışlara ve şiddet derecesine göre farklılık göstermektedir. Bu yüzden mağdurda yaratacağı zararda farklı olmaktadır. Etkili veya güçlü pozisyondaki kişi tarafından hedef alınan mağdur ümitsizliğe düşmekte, evliliği, kariyeri, sağlığı ile alay edilmekte, incitilmektedir (www.andreaadamstrust.org, 2009). Namie, örgütlerde yaşanan fiziksel şiddetin ve mobbingin mağdur üzerinde zarar verici etkilere neden olmasının temel nedeni olarak mağdurun tüm yaşadıklarından kendini sorumlu tutmasını ve mobbingi yaşamayı kabullenmesini göstermektedir. Ayrıca zaten güçsüz konumda olan mağdurun başkasını suçlayabilecek durumda olmadığına ve bu nedenle bu şekilde davranabileceğine de dikkat çekmektedir (Namie, 2009).

Mobbingin mağdur üzerindeki etkilerinin boyutu, ekonomik ve sosyal olarak irdelenmelidir. Ekonomik açıdan yaklaşıldığında, gitgide yitirilmekte olan ruhsal sağlığın ardından fiziksel sağlıkta bozulmakta ve bunun giderilmesi için doktorlara, ilaçlara ve hastanelere ödemeler yapılmaktadır. Bireyin işten ayrılması veya işten çıkarılması sonucunda ise düzenli gelirin kaybı sözkonusudur (Tınaz, 2008: 156). Öte yandan sosyal kayıplarda ise bireyin sosyal imajı zedelenmiştir. Yaşadığı mobbing davranışlarına anlam veremeyen mağdur öncelikle sosyal hayatında iletişim problemleri yaşamakta, insanlarla diyalog kurmaktan kaçınmaya başlamaktadır. Sevdiği insanlara karşı ani öfkelenmelerin başlaması ve her şeye karşı ilgisinin azalması mağdurun verimini düşürmektedir. Mağdurun depresif bir tarzda konuşması ve davranmasından iş ve diğer arkadaşları sıkılmakta, çevresindeki kişiler artık onu “başarısız, sorunlu, elindekileri kaçırmış bir birey” olarak değerlendirmektedir. İşyerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş birey, böylece artık sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de kaybetmektedir; arkadaş çevresi daralmakta, evliliğinde problemler yaşamakta, ailesi ile bağları zayıflamakta ve kopmaktadır. Yalnız bırakılma sonucunda mağdurda, giderek artan sıkıntı, hastalık, ruhsal ve sosyal sorunlar ortaya çıkmakta; çaresiz kaldığı

ortamda kendine güvenini kaybederek, her şeyini tükettiği endişesi ile işyerinde çalışanlara karşı güvensizlik, işe karşı isteksizlik, konsantrasyon bozukluğu, uykusuzluk, iştahsızlık veya aşırı iştah mağdurda gözlenmektedir. Bu davranışlara sadece kendisinin maruz kaldığını, anlaşılamayacağını düşünerek kurum içinden veya dışından yardım arayamamakta, içinde bulunduğu durumun karmaşıklığını çözememekte, bu yüzden sıkıntı çekmektedir (Davenport ve diğ., 2003:61).

Süreç içerisinde yaşadıkları ile baş edemeyen ve duygularını içine atan mağdur, takıntılı, sinirli, bastırılmış ve saldırgan davranışlar sergilemeye başlamakta, ısrarlı mobbing davranışları karşısında kişinin kendine yönelik kuşkuları artmakta, kendini ihanete uğramış hissetmektedir. Mağdurda sürekli tehlikede olma, huzursuzluk, utanç, endişe, suçluluk, öfke ve yetersizlik duyguları hâkimdir. Kendini tanıyamaz duruma gelmekte, kontrolü kaybedeceğinden korkmakta ve zayıf, korunmasız bir hal almaktadır. Sorumluluklarından, kimliğinden, kişiliğinden uzaklaştığında aşırı kırılğan, teşhir edilmiş hissetmekte ve zihinsel korkusu dışa vurmaktadır. Sık sık sinir bozukluğu yaşayan mağdur sürekli heyecan duymakta, beklenmedik dış uyaranlara aşırı tepki göstermektedir. Uzun süreli olarak mobbinge maruz kalan mağdurun yaşamı olumsuz etkilenmekte, bazıları fiziksel ve psikolojik sağlıklarına kavuşamamakta, normal hayata geri dönememekte, anksiyete, kendinden nefret etme, öz saygıyı kaybetme, çeşitli bedensel sorunlar, depresyon, alınganlık, konsantrasyon bozukluğu belirtileri göstermektedir. İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından defalarca belli periyotlarla yıkıcı davranışlara maruz kalan mağdur en sonunda istifa etmek zorunda kalmaktadır (Mikkelsen ve Einarsen, 2002:88). Mağdur için sıkıntılar işten ayrılma ile de ne yazık ki sona ermemektedir. Çünkü artık bireyin, kirletilmiş bir referansı vardır. İşten ayrılması sonrasında yaptığı diğer iş görüşmelerinde de sorunlu birey olarak değerlendirilmekte ve çalışma olanakları kısıtlanmakta veya şartları kötüleşmektedir.

Mobbing mağdurları ileri durumlarda boşanma, aile ve arkadaşlarını kaybetme, yalnızlığa sürüklenme hatta intihar eğilimine girme riski taşımaktadırlar. İsveç'te kayıtlı intiharların %7- 6 arası mobbingden kaynaklanmıştır. Mobbing kişiyi finansal yönden etkilemektedir. Namie'ye göre kurbanların %51'i gelirini kaybetmiş, %33'ü finansal etki yaşamamıştır. %16'sı kazanmış, çünkü daha iyi bir iş bulmuştur. 2007 yılında Namie'nin yaptığı araştırma sonuçlarına göre de, her yıl 146 milyon yetişkin

Amerikalı'nın % 37'si (54 milyon yetişkin çalışan) işyerinde mobbinge maruz kalmakta ve 19 milyon Amerikalı çalışanda bu riski taşımaktadır. Amerika'da mobbing tacizden 4 kat fazla görülmektedir. Zorbalanın %72'si üst yönetim olduğu için mağdurların iş bulması da zorlaşmaktadır(Namie, 2007). Yapılan araştırmalar, ABD'de çalışma saatleri öncesinde ve süresince gerçekleşen ilaç kullanımının ciddi boyutlara ulaştığını göstermektedir. Bir yılda erkek çalışanların %9,5 ve kadın çalışanların %4,2'si bir yasadışı ilaç veya uyuşturucu madde kullanmaktadır. Ayrıca, işyerinde erkeklerin %5 ve kadınların %1'inin marihuana; kadın ve erkeklerin %1'inin kokain, amfetamin ve çeşitli sakinleştiriciler kullandığı tespit edilmiştir (Frone, 2006).

İspanya'da gerçekleştirilen başka bir araştırmada örgütlerde mobbinge maruz kalan bireylerin uyku bozukluğu ve mide ağrıları şikayetlerinin; mobbinge maruz kalmayanların üç ila beş katı daha yükseklerde olduğunu ortaya koymaktadır (Carnero ve Martinez, 2005). 1999 yılında Avustralya Ticaret Konseyi tarafından yapılan çalışmaya göre katılımcılarda; %73 stres, %67 sinirlilik, %59 depresyon, %48 uyku bozukluğu, %45 baş ağrısı ve çaresizlik hissi, %29 korku, %24 mide problemleri, %39 hastalık izni, %60 aile ve sosyal yaşamın olumsuz etkilenmesi, %6 ödeme olmadan işten ayrılma ve % 4 tazminat alarak işten ayrılma görülmüştür (Shallcross, 2003).

Mağdurların mobbing yüzünden karşılaştığı bir diğer sorunda yabancılaşmadır. Çalışanlar kendilerini manipüle edilmiş, kontrol altında tutulmuş ve artık sorunlarla mücadele edemeyecek halde hissettiklerinde, yaşadıkları bu durumun farklı bir sonucu da yabancılaşmadır (Leymann, 2009). Bireyler örgüt içerisinde birbirleriyle ve kurum ile anlamlı bir birliktelik ve iletişim bağı kuramıyorsa yabancılaşma örgüt kültürü içerisinde yerini almış demektir. Bu durumda çevrelerinde gelişen olaylara karşı duyarsız kalmakla birlikte, hiçbir çalışan diğer çalışma arkadaşlarının içinde bulunduğu durum ya da duyguları ile ilgilenmemektedir (Allcorn, 1994).

İsveç İş Sağlığı ve Güvenliği Örgütü'nün gözlemine göre mobbing çalışma grubunu da etkilemektedir. Verimin düşmesi, kuralların çiğnenmesi, güven eksikliği, hızlı personel devri, hastalık izinleri gibi olumsuzluklar yaşanmaktadır (Lorho ve Hilp 2001). Çünkü yönetim mobbingi yok etmeye veya engellemeye yönelik mücadele etmez ise mağdur daha fazla çaresizleşmekte ve iş verimi azalmaktadır. Örgüt ortamındaki yaşanan değişiklik mağdur üzerinde sıkıntı yaratacak, bireyler arasında saldırganlık

görülebilecektir. Bu durum örgütte sorun oluşturacaktır (Tanoğlu, 2006: 24). İş arkadaşlarının ya da yöneticilerinin yanında utandırma, suçlanma karşısında kendini savunamayacak duruma gelen mağdur gönüllü olarak işten ayrılmasını sağlamak için böyle zorlanmaktadır (Westhuses, 2002).

Aşağıdaki tabloda mobbingin birey üzerindeki psikolojik etkileri ile sosyal maliyetinin getirdiği gerçek mali yükün bir listesi yer almaktadır (Davenport ve diğ., 2003: 146):

Tablo 9. Mobbingin Bireyde Yaratacağı Psikolojik ve Ekonomik Maliyetler

Psikolojik Maliyetleri	Ekonomik Maliyetleri
<ul style="list-style-type: none">• Stres• Duygusal rahatsızlıklar• Fiziksel rahatsızlıklar• Kazalar• Sakatlıklar• Tecrit edilme• Ayrılık acıları• Mesleki kimlik kaybı• Arkadaşlıkların kaybı• İntihar/Cinayet	<ul style="list-style-type: none">• İlaçla ayakta tedavi• Terapi• Doktor , Hastane faturaları• Kaza masrafları• Sigorta primleri• Avukat ücretleri• İşsizlik• Kapasite altı çalıştırılma• İş arama• Taşınma

Kaynak: Davenport (2003: 146)

3.1.2.1. Mobbingin Dereceleri

Zapf'a göre, mobbing şiddetine göre 3 durum vardır. Bu durumlar:

- Dolaylı strateji; söylenti yayarak püskürtme, kurbanın değerini alçaltıcı davranma,
- Dolaylı saldırı; davranışları yalıtma, mağduru utandırma, suçluluk hissettirme,
- Doğrudan saldırı ve güç kullanımı şeklindedir (Zapf ve Gross, 2001:499).

Davenport ve arkadaşları ise mobbingin kişiler üzerindeki etkilerini vücut yanığına benzeterak 3 şekilde derecelendirmişlerdir. Mobbingin şiddetine, süresine ve sıklığına ek olarak, kişilerin psikolojileri, yetişme şekilleri, geçmiş deneyimleri ve genel koşullar da mobbingden etkilenme de rol oynamaktadır (Davenport ve diğ., 2003: 21).

Birinci Derece Mobbing: Kişi direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçır veya aynı işyerinde ya da farklı bir yerde tamamen rehabilite edilir. Ailesi ve arkadaşlarıyla olan

ilişkileri bu aşamadan etkilenmez. Normal stres yönetim teknikleri, meditasyon, egzersiz gibi stres azaltıcı şeyler ya da herhangi bir hobi ile ilgilenmek gibi dikkat dağıtıcı ve dengeleyici şeyler geçici çözüm olabilir. Kişi işlevselliğini sürdürse bile bu durum devam ettiği takdirde ikinci derece mobbinge dönüşebilir. Bu aşamada mağdurda şu belirtiler görülebilir (Kaymaz,2007: 73):

- Ağlama,
- Kolayca irkilme,
- Ani nöbetler,
- Hemen sinirlenme,
- Çabucak heyecanlanma,
- Uyku azlığı,
- Stres,
- Konsantrasyon bozukluğu.

İkinci Derece Mobbing: Mobbinge karşı direnemeyen, kaçamayan mağdur da uzun süreli veya kısa süreli ruhsal veya fiziksel rahatsızlıklar başlar ve kişi işine geri dönmekte zorlanır. Bu aşamada mağdurda ruhsal sıkıntılardan oluşan fiziksel sağlık sorunları görülür ve tıbbi yardım alması gerekmektedir(Yüçetürk 2003b). Saplantı haline gelen düşüncelerle kendini etkileyen olayları sürekli hatırlayarak, yaşadığı zihinsel geri dönüşlerle birlikte karmaşaya sürüklenen mağdur da bu durumda aşırı temizlik, aşırı alışveriş gibi davranışlar görülebilmektedir (Grubb, 2005:2). Uzun süre mobbinge maruz kalan mağdurda görülen belirtiler aşağıdaki gibidir:

- Yüksek tansiyon,
- Kalıcı uyku bozuklukları,
- Mide rahatsızlıkları,
- Ciddi Konsantrasyon bozukluğu,
- Aşırı kilo almak veya vermek,

- Depresyon,
- Alkol, ilaç alışkanlığı, madde kullanımı,
- Örgütten kaçmak (geç gelmek, işe gitmemek, sık sık hastalık izni almak),
- Alışılmamış korkular (nedensiz korkular, yalnızlık korkusu vb.).

Üçüncü Derece Mobbing: Mağdur, normal duygusal tepkileri veremez, travmanın hatırlattığı durumdan, düşüncelerden, duygulardan kaçma ihtiyacı hisseder. Artık işe de geri dönemez haldedir. Fiziksel ve ruhsal zarar görme normal rehabilitasyonla bile düzeltilemez. Tıbbi ve psikolojik yardım almak bu aşamada artık zorunludur(Davenport ve diğ., 70). Bireyler mobbinge maruz kalmalarına rağmen, yeni bir iş bulamama gibi korkularla, işyerinden ayrılamaz, mobbinge dayanmaya çalışırlar. Maruz kalınan süreye bağlı olarak ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik problemlerin yıkıcı etkisi artar, kişinin iş piyasasının dışına itilmesi yaşadığı problemleri giderek arttırır. Kişi Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) yaşamaya başlar (Leyman, 2009). Aşağıdaki fiziksel veya psikolojik semptomlar bu aşamada ortaya çıkar:

- Şiddetli depresyon,
- Panik ataklar,
- Kalp krizleri,
- Ciddi hastalıklar,
- Kazalar,
- İntihar girişimleri,
- Çevredeki kişilere yönelik şiddet.

3.1.2.2. Mobbingin Fizyolojik Etkileri

Leymann, mobbingin mağdur üzerinde “dalga etkisi” (ripple effect) yaptığını savunmaktadır. Çünkü zihinsel yıpranma olarak başlayan mobbing sendromunun etkileri, kişinin fiziksel sağlığı ve sosyal çevresiyle ilişkilerine kadar yansımaktadır (Rayner ve Hoel, 1997: 185). Mobbing, mağdurda uzun süreli strese neden olmakta ve

uzun süreli stres sonucunda fizyolojik nedenli psikosomatik rahatsızlıklar oluşturmaktadır Psikosomatik rahatsızlık; bireyde rahatsızlığın meydana gelişi ve ilerlemesi üzerine ruhsal etkenlerin önemli yer aldığı, kaynağı psikolojik olan fakat etkisini fizyolojide gösteren bedensel hastalıklardır. Genel olarak şöyle sınıflandırılmaktadır:

- Solunum sistemi hastalıkları (nefes darlığı, kalp çarpıntısı, astım, baş dönmesi),
- Dolaşım sistemi hastalıkları (yüksek nabız, ani terlemeler ya da üşümeler),
- Sindirim sistemi hastalıkları (ülser, bulantı, gastrit),
- Kas, iskelet sistemi hastalıkları (gerginlik, kas ve sırt ağrısı, aşırı yorgunluk),
- Metabolik rahatsızlıklar (mide rahatsızlıkları, karın ağrısı),
- Üreme-Boşaltım sistemi rahatsızlıkları (sık idrara çıkma, bağırsak rahatsızlıkları),
- İç salgı bezleri (Hiperoid, şeker hastalığı)
- Deri hastalıkları (kaşıntı, dökülme, elde ve ayakta soyulma, saç dökülmesi)
- Migren, devamlı süren kronik baş ağrıları (Kutlu, 2006:35).

3.1.2.3. Mobbingin Psikolojik Etkileri

Travma Sonrası Stres Bozukluğu: Trafik kazası, çatışma, tecavüz, yangın gibi herkes için korkutucu olan ve kişinin fizik bütünlüğünü tehdit eden ya da ölüm tehlikesi oluşturan bir olaydan sonra gelişen bazı belirtiler olarak tanımlanabilir. Bu tür olaylarla karşılaşan ya da sadece şahit olan kişiler, aşırı korktuklarını, çaresizlik ya da dehşet duygusu yaşadıklarını belirtirler. Olayın şiddeti ve kişiye yakınlığı, bu belirtilerin gelişme riskini artırır (Eray, 2009). Travma sonrası stres bozukluğu (Post Traumatic Stres Disorder), savaştan dönen askerlerin, felâket yaşayan insanların veya tecavüz mağdurlarının yaşadıklarına benzemektedir (Leymann, 2009). Travma sonrası stres bozukluğunun belirtileri şunlardır:

- Hayatta kaldığı için kendini suçlu hissetme,
- Olayın yaşanmasına ve neden olanlara kızgınlık,

- Yaşama ilgili umutlarını yitirme,
- Amaçların anlamsızlaşması, her şeye karşı ilgisizlik,
- Aşırı yemek yeme,
- Yoğun duygusal değişiklikler,
- Huzursuzluk, gerginlik, korku ve kaygılar,
- Yoğun duygusal bağların olduğu kişi ve objelerin kaybında yaşanan acı, tutulan yas,
- Dikkati yoğunlaştıramama,
- Travma yaratan olayla ilgili sık sık kabus görme,
- Baş dönmesi, baygınlık hissi, göğüs ve kalp bölgesinde ağrılar, kalp çarpıntıları, adale ağrıları, halsizlik, nefes almada sorunlar, bulantı, sindirim sistemi ile ilgili şikayetler gibi bir takım fiziksel sorunlar,

Dış dünyaya karşı kızgınlık, sosyal yaşamdan geri çekilme, boşluk, ümitsizlik duyguları, gerçek ve görünürde bir neden yokken sürekli tehdit algısı içindeymiş duygusu taşıma sık sık ifade edilen ve gözlenen semptomlardır. Yaşanan travmatik olaydan sonra yaşam artık travmadan önceki yaşam ve travmadan sonraki yaşam olarak ikiye ayrılmıştır (Eray, 2009). TSSB'li kimseler yaşadıkları şoku hatırlatan herhangi bir şey aşırı acıya neden olduğu için, yaşadıkları deneyime benzeyen ortamlarda bulunmaktan kaçınırlar. Mobbinge maruz kalan kişilerin işyerlerini hatırlatan herhangi bir ortama panik atak geçirmeden girmedikleri de gözlenenler arasındadır (Hoel ve diğ.,1999: 195).Travma sonrası stres bozukluğu gelişmesi durumunda ortaya şu semptomlar çıkar:

Olayı tekrar tekrar yaşama: Kişi sürekli olarak travmatik olayı anımsadığından ya da rüyasında sürekli bunu gördüğünden yakınıdır. Kişi bazen, bu olayları tekrar yaşadığını gösteren nöbetler geçirebilir.

Travmaya eşlik etmiş olan uyarılardan kaçınma ve daha önceki yaşamına kıyasla genel bir tepkisizlik hali: Kişi travma ile ilgili konuşmalardan, etkinliklerden ve kişilerden kaçınmak için çaba gösterir. Kişinin dış dünyaya tepki verme düzeyinde

genel bir azalma görülür ve insanlardan uzaklaşma, dostluk, sevecenlik, cinsellik gibi durumlara karşı bir ilgisizlik hali ortaya çıkar.

Aşırı uyarılmışlık belirtileri: Kişi, travma öncesine göre daha gergin ve sıkıntılıdır. Uykuya dalma ve sürdürme güçlüğü, karabasanlar, uykusuzluk, aşırı tedirginlik, kolayca ürkmek, sinirlilik, hayata kaderci bakış, genel duygusal uyuşukluk, sürekli endişe hali, konsantrasyon düşüklüğü, kontrol dışı hareketler, panik atak, yoksunluk, yetersizlik hissi, aşırı irkilme tepkisi, öfke patlamaları ve iş veriminin düşmesi gibi belirtiler söz konusu olabilir. Travmayı çağrıştıran olaylardan kaçınma nedeniyle aile içi, mesleki ve toplumsal ilişkileri bozulabilir. İşe yaramazlık, utanç, üzüntü, öfke gibi duygular yaşanabilir. Kendilerine zarar verici davranışlar sergilenebilir. Bu kişiler toplumdan uzaklaşabilir ya da kişilik değişiklikleri gösterebilir. İntihara veya cinayet işlemeye yatkınlık duygusu kurbanın yaşamını önemli derecede bozabilir (Davenport ve diğ., 2003: 72; Eray, 2009).

Kronik Endişe: Mağdur yaşadığı mobbing sonucunda sürekli endişe halinde bulunmaktadır. Yaşanan acı olayların tekrarlanacağını düşünmekte, bu yüzden sürekli tedirgin, endişeli tavırlar sergilemektedir. Uzmanların tanımlamasına göre şikâyetçi davranışlar ve genel anksiyete bozukluğu sık görülmektedir (Zapf, 1999: 70). Leymann'da kronik endişeyle ilgili davranışları 3 grupta sınıflandırmıştır:

Kaslarla ilgili gerilim semptomları: Ürperti, gerginlik, sarsaklık; gergin, ağrıyan ya da acıyan kaslar; rahatsızlık; aşırı yorgunluk.

Otonom Sinir Sistemi Hiperaktivitesi: Oksijen ihtiyacı veya nefes darlığı; kalp çarpıntısı ya da yüksek nabız; terleyen veya ıslak ve soğuk eller; ağız kuruluğu; baş dönmesi; bulantı ve diğer mide rahatsızlıkları; sık idrara çıkma; aniden soğuk ya da sıcak basması; yutkunma zorluğu veya boğazda yumru.

Tetiktelik ve Aşırı Duyarlık: Heyecan veya telaş; beklenmedik dış uyarımlara aşırı tepki; konsantrasyon zorlukları veya bomboş zihin; uyuma zorlukları, alınganlık (Davenport ve diğ., 2003: 71).

Kimlik Kaybı: Mobbing, çalışanlar üzerinde tedavisi uzun sürebilen kimlik kaybına ve ağlama hissine neden olmaktadır. İş yaşamından dışlanan çalışan eski ruh sağlığına kavuşabilmek için uzun süreli psikolojik tedavi görmektedir (Selimoğlu, 2006).

Depresyon: Kişide kalıtsal, çevresel ya da hormonal bozukluklar sonrasında gelişen çökkünlük halidir. Aşağıdaki dokuz belirtiden en az beşinin (ilk iki belirtiden en az biri bulunmak üzere), en az iki hafta süresince var olması durumuna "major depresyon" denir (www.psikiyatrlist.net, 2009).

1-Hemen her gün ve günün büyük bir kısmında gözlenen çökkün bir duygu-durum hali (kendini mutsuz, ağlamaklı, kederli hissetme hali).

2-Hemen her gün yaklaşık gün boyu süren tüm ya da çoğu etkinliğe karşı ilgi ve zevk almada azalma (daha önce keyif alınan işler, hobiler ve alışkanlıklardan artık hoşlanmama, dünyayı verseler umurumda değil şeklinde bıkkınlık hisleri).

3-Diyet uygulanılmamasına karşın önemli derecede kilo kaybı ya da alımı (bir ay içinde vücut ağırlığının %5 'inden fazlasının artması ya da azalması)

4-Hemen her gün uykusuzluk ya da aşırı uyku hali.

5-Hemen her gün olağan beyinsel ve vücutsal işlevsellik, hareketlilik halinde azalma ya da huzursuzluk (oturmayı veya yatmayı yeğleme ya da sıkıntıdan yerinde duramama)

6-Hemen her gün halsizlik, yorgunluk hisleri, öncesi gibi enerjik hissetmeme.

7-Hemen her gün kendini değersiz hissetme, küçük görme, kendini beğenmeme, suçlu ya da günahkar hissetme hali.

8-Hemen her gün düşünme ya da konsantrasyon yeteneğinde azalma olması (konuşulanlara, okunan şeylere, izlenen tv programlarına dikkatini verememe, söylenenlerin bir kulaktan girip diğerinden çıkması gibi) ya da kararsızlık hali.

9-Tekrarlayan ölüm düşünceleri, intihar planları veya eylemlerinin varlığı.

Sürekli duygusal saldırı ve engellenmiş olmanın verdiği stres mağdurların sağlığını, görünüşünü, düşünce sistemini bozmakta ve mağdur saldırganlaşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre mağdurların %41'i depresyon yaşamaktadır (Arpacıoğlu, 2007). Araştırmada 64 hastanın %33'ü orta derecede depresyon, %39'u ağır depresyon geçirmektedir Mobbing nedenli majör depresyonun en belirgin özelliği kararsız davranışlar, kaygılı ve kendini suçlu hissetme, uykusuzluk ve kâbus görmedir. Kasıtlı ve sistematik olarak yapılan mobbing, korku, kaygı, acizlik, depresyon ve şok

yaratmakta, mağdur psikolojik olarak yıkılmaktadır (Mikkelsen ve Einarsenn, 2002: 88). Depresyon doğrudan ve dolaylı maliyeti çok yüksek bir hastalıktır. WHO verilerine göre depresyon en fazla yeti yitimine yol açan hastalıklardan biridir. Kronik ve yaygın bir hastalık olan depresyona bağlı yeti yitimi, işgücü ve verimlilik azalması, sıklıkla eşlik edebilen alkol ve madde kullanımı / bağımlılığı ve diğer komplikasyonlar kişisel ve toplumsal düzeyde önemli ekonomik kayıplara neden olmaktadır.1990 yılında depresyonun ABD’de dolaylı ve doğrudan toplumsal maliyetininin 40 milyar doların üzerinde olduğu hesaplanmıştır. Bu derecede yüksek kişisel, sosyal ve toplumsal kayıplara yol açabilen bir hastalık olan depresyon, doğru teşhis ve uygun tedavi ile büyük oranda tedavi edilebilmektedir (www.tr.lundbeck.com, 2009).

3.1.2.3. Davranışsal Etkiler

Namie, mobbing sürecinin mağdur üzerindeki davranışsal etkilerini şöyle gruplaştırmıştır (Namie, 2000; Yüçetürk,2003a):

Hiper Atıklık: Bu rahatsızlıklar kolayca irkilme, ani nöbetler, hemen sinirlenme, yoğunlaşma güçlüğü, çabucak heyecanlanma, uyku azlığı ve stres olarak sıralanmaktadır.

Düşüncelerde Saplantı: Saplantı haline gelen düşünceler ve davranışlar bu aşamayı oluşturmaktadır. Mağdurları bu süreçte fazlasıyla etkileyen olaylar, geri dönüşlerle hatırlanmakta ve bu olaylar giderek kaba dönüşmektedir. Aşırı alışveriş ve aşırı temizlik yapma gibi davranışlar gelişmektedir.

Duygulardaki Karışıklık: Bu aşamanın etkisi ise duygulardaki karmaşadır. Bu durumda mağdurun normal duygusal tepkileri kaybolmakta ve mağdur travmanın hatırlattığı durumdan, düşüncelerden, duygulardan kaçma ihtiyacı hissetmektedir.

İntihar: Umutsuzluk ve öfke sonucu uç noktalara gelebilir, kendilerine, mobbing uygulayanlara veya ilgisiz kişilere şiddet uygulayabilirler. Araştırma sonuçlarına göre genellikle tüm mağdurlarda intihar eğilimi ya da düşüncesi olduğu belirlenmiştir. İsveç’te mobbinge maruz kalan bireylerin %3’ü intihar etmektedir (Arpacıoğlu, 2007). Ülkemizde yapılan araştırmalarda da mağdurların intihar düşüncesine kapıldıkları hatta teşebbüs ettikleri tespit edilmiştir. Bolu Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesi

Başhekim Dr. Sedat Turgay, 30.07.2007 tarihinde karşılaştığı mobbing davranışlarına dayanamayarak intihar etmiştir (Yuca ve Yılmazdemir, 2009).

Uyum Bozukluğu: Stres yapıcı, mağduru duygusal yönden rahatsız edici davranışlar nedeniyle klinik yaklaşımda mağdurun duygusal ve davranışsal uyumsuzluk belirtileri göstermesidir. Uyum bozukluğuna neden olan olay ortadan kalkmış olsa da en az altı ay tedavi gerekmektedir (Dangaç, 2007: 72).

3.1.3 Aile ve Yakın Çevre Üzerindeki Etkileri

Mobbing çalışma yaşamında görülen antisosyal bir davranış olarak sadece kişiyi değil, aynı zamanda kurbanların aile yaşamlarını ve yakın arkadaş çevresinde derinden etkilemektedir. Yapılan araştırmalar, mobbingin evlilikleri, ebeveyn-çocuk ilişkilerini ve çocukların psikolojik gelişimlerini etkilediğini göstermektedir (Hockley, 2004: 5). Almanya’da yapılan bir araştırmada mağdurların, mobbingle eş zamanlı olarak boşanmalar ve önemli ilişkilerde ciddi aksamalar yaşamış oldukları gözlemlenmiştir. Bu boşanma olaylarının mobbing olmadanda yaşanıp yaşanılmayacağı konusunda kesin bir sonuç olamamakla beraber, mobbing dolayısıyla değişen davranışların bir şekilde ilişkileri etkilediği ve finansal problemlere yol açtığı kesindir. Yapılan araştırmalar mobbing olaylarının %28’sinin aile ilişkilerini ve mağdurların %43’ünün de iş dışındaki yaşamını olumsuz etkilendiğini ortaya koymuştur (Kırel, 2008: 72).

Mobbingin aile ve yakın çevre üzerindeki etkisi kültürler ve toplumlar arasında farklılıklar göstermektedir. Bunun nedeni kültürlerin aile olgusuna yaklaşımındaki farklılıklarıdır. Bizim toplumumuzda ailenin bireyler üzerinde etkisi çok fazladır. Yunanistan, İspanya veya İtalya gibi Akdeniz ülkelerinin toplumlarındaki aile yapısının da bize benzer özellikler gösterdiği bilinmektedir. Bu toplumlarda aile, bireyin iş ve özel yaşamı ile gerçekleştirmeyi düşündüğü planları veya yaşadığı problemlerle çok ilgilidir. Çocuklarının üzerine titreyen, koruyucu, onların her türlü yardımına koşan aile tipleri topluma hakimdir. Halbuki Orta ve Kuzey Avrupa toplumlarında ailelerin, çocuklarına yaklaşımları farklıdır. Dolayısıyla aile çocuk arasındaki ilişki toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Çalışma yaşamında mobbing süreci içerisinde kendini mağdur olarak bulan bireyin ailesiyle olan ilişkisinde sergileyeceği davranış tarzının farklı olması da bu noktada kaçınılmazdır (Tınaz, 2008: 170-176).

Mobbing çalışmanı yok etmek amacıyla yapılan bir zorbalıktır. Zorba karşısındaki bireyin bir insan olduğunu unutmuşçasına mağdurun her geçen gün daha çok canını acıtmaktadır. Her gün savaşa gider gibi işe giden mağdur en büyük desteğini ailesinden görmek isteyecek ve işyerinde, başkalarının kendisine yönelik uyguladığı mobbing davranışlarının yaşattığı yalnızlaşma, aşağılanma, küçük düşürülmenin yarattığı ruhsal çöküntüyü ailesinin desteği ile azaltmak isteyecektir. Çocuğuna, eşine, kardeşine, arkadaşlarına yaşatılan bu davranışlar mağdurun yakın çevresini de etkileyecek ve onların da ruhsal çöküntüler yaşamasına neden olacaktır (Ege, 2009a). Bu noktada kurbanın, işyerinde doğrudan maruz kaldığı davranışların ne kadarını aile ortamına taşıdığı önem kazanır. İşten çıkarıldığı halde bundan ailesine hiç söz etmeyen ve işe gidiyormuş gibi aylarca düzenli olarak her sabah evden çıkıp her akşam eve dönen kişiler de vardır (Tınaz, 2008: 170). Bazı mağdurlar da düşünce ve bakış açılarının onaylanmasının ister ve en çok gereksindikleri şey olan sempati görmek için kıvranırlar. Destek bulmak için sürekli hikayelerini anlatırlar. Sevgililer, arkadaşlar ve aile üyeleri, durmadan aynı şeyi dinlemekten sıkılabılırlar. Çok geçmeden de kaçımaya başlarlar (Davenport ve diğ., 2003: 95). Bireyin içindekileri ailesine aktarması her zaman sessiz de olmaz, bazen öfke ve kavgalar da bu yansıtmada yer alır. Yaşadıklarının verdiği acıyı, öfkeyi boşaltmak için mağdur başka bir kanala, hiç suçu olmayan ailesine içini boşaltır. Aile ve yakın çevre bu durumda 2 türlü tepki göstermektedir

1. Mağdura her türlü desteği verme,
2. ‘Kim bilir sen ne yapmışsındır?’ “ ya da “her iş yerinde olur böyle şeyler” söylemleriyle mağdurun karşısında yer alma.

Aile bireyi olayların oluşumundan sorumlu tutup, bireyi suçlama veya yalnız bırakma yönünde bir eğilim gösterirse, birey arada kalarak çift yönlü dışlandığını hissedecek ve çifte (double) mobbinge maruz kalacaktır. Ege, ailenin başlangıçta bireyin yanında yer aldığını, eşin ve çocukların mağdura anlayışla yaklaştıklarını ancak; zaman içerisinde ailenin koruyucu ve cömert tavrının, anlayışının yerini, bireyi sorumlu tutma tutumunun aldığını ifade etmektedir (Ege, 2009b).

Mobbing kurbanlarının yaşadıkları problemlerden çocukları da etkilenir, ancak çocuğun etkilenme derecesi ebeveynin yaşadığı problemin ağırlık derecesine bağlı olduğu kadar, yaşadığı problemleri çocuğa ne kadar anlattığı veya hissettirdiğine de bağlıdır. Ancak

aile içinde yaşanan tartışmalar, boşanmalar, finansal ve fiziksel problemler dolayısıyla çocuklar, genellikle mobbingin sessiz mağdurlardır (Hockley, 2004: 7).

Eşler, diğer aile üyeleri ve arkadaşlar için mobbingi fark etmelerine, ihmal etmeden önlem almalarına yardımcı olabilecek davranış değişiklikleri şunlardır (Tan, 2005: 53):

- İşi ile ilgili hikayeleri tekrar tekrar anlatması veya işyerindeki insanların davranışları ile ilgili takıntıları,
- Sessizleşmek veya daha az konuşmak, alınganlık,
- Aşırı olumsuzluk, ağlama krizleri,
- Korku hali, endişe, şaşkınlık, kontrolsüz öfke göstermek,
- Saklanma, kendini yalıtma, duygularını gizlemeye çalışmak,
- Destek aramak, destek ihtiyacı içinde olmak ya da yardımı reddetmek,
- Konsantrasyon kaybı, uzun süre okuyamamak, unutkanlık,
- Yılgınlık, yavaş konuşmak ve hareket etmek,
- Sürekli fiziksel hareket,
- Çok fazla ya da hiç idman yapmamak,
- Değişen yemek alışkanlıkları; çok fazla veya az yemek,
- Fazla sigara içmek,
- Uyuma güçlükleri,
- Aşırı alışveriş, aşırı temizlik gibi takıntılı davranışlar sergilemek,
- Odalarında, mutfakta, evde aşırı karışıklık,
- Faturaları ödememek,
- Dış görünüşte (giyim, temizlik gibi) değişiklik,
- İfadede değişiklik, tekinsiz görünmek,

- Kaza ve yaralanmalara eğilim,
- Potansiyel olarak ağır tıbbi problemler.

Bu belirtilerle ilerleyen kriz sürüp gittikçe, sürekli özen göstermek zorunda olan yakınlar da sıkılırlar; sorunu çözmek için onlar da desteğe ihtiyaç duyarlar, gerekli desteği bulamadıklarında sonuç ayrı yaşama ya da boşanma olabilir (Tan, 2005: 53; Davenport, 2003; Tınaz,2008). Mobbingin aileye getirdiği gerçek mali yük;

Mobbingin Aileye Psikolojik Maliyetleri

- Çaresiz kalma acısı,
- Karmaşa ve çatışmalar,
- Ayrılık veya boşanma acısı,
- Çocuklara etkileri,

Mobbingin Aileye Ekonomik Maliyetleri

- Ailenin gelir kaybı,
- Ayrılma veya boşanma masrafları,
- Terapi gibi 2 boyutta değerlendirilir (Davenport ve diğ., 2003: 147).

3.1.4.Örgüt Üzerindeki Etkisi

Mobbing, gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucu ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen, temel bir örgütsel sorundur. Bu sorunun, örgüt üzerindeki etkileri son derece önemlidir. Mobbing süreci, en tepeden en aşağıya kadar örgütün tümünü etkilemekte ve birçok huzursuzluğun, çatışmanın ve karışıklığın oluşmasına yol açmaktadır (Yüçetürk,2003a).

Mobbing, aynı kanser gibi bir hücreden başlayarak örgütün bütün yaşamsal organlarına büyük bir hızla yayılmaktadır. Fark edilmez, önemsenmez ve iyileştirici önlemler bir an önce alınmazsa mobbing saldırılarının örgütlerde ortaya çıkardığı ilk sonuç, aşırı stresli bir örgütsel iklimin oluşmasıdır. Çalışma ortamında aşırı stres, örgütün her düzeydeki

çalışanı üzerinde baskı, bitkinlik ve yılgınlığa neden olmaktadır. Mobbing nedeniyle çalışanların örgüte karşı bağlılık ve sadakat duyguları yok olmaktadır. Artık çalışanlar iş yapmak yerine sadece gün doldurmakta, yeni iş arama çabaları artmakta, üst yönetim tüm saygınlığını kaybetmektedir. Süreç içerisinde hızla işlemeye başlayan emir-komuta ilişkileri örgütsel hiyerarşi içinde bir eşgüdüm sorunu ortaya çıkarmaktadır. Başlangıçta ceza amaçlı disiplin mekanizması işletilerek, özellikle onurlu, ilkeli ve nitelikli çalışanlar cezalandırılrsa da, cezanın motivasyonu öldürmesiyle örgütsel verimsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu durum hızlı bir örgütsel entropi (çürüme, yok olma) süreci ile noktalanmakta ve örgütleri köklerinden kemirmektedir (Tutar, 2004:108 – 109).

İşveren açısından mobbingin ortaya çıkardığı etkiler öncelikle, ekonomik nitelikte olsa da ağır sosyal sonuçların oluşması da kaçınılmazdır (Tınaz, 2008:159). Mobbinge yönelik yapılan araştırmalar, mobbingin sürekli olarak arttığını, yeteneksiz yöneticilerin, başarılı yöneticileri örgüt dışına attığını göstermektedir. Bu bağlamda yalın organizasyona ulaşmak bahanesiyle, az kişiyle çok iş yapmaya çalışan örgütler, adam azaltmak için mobbinge prim vermekte ve yeteneksiz az kişiyle eldeki işleri bile yapamama durumuna düşebilmektedir. Bu yöntem örgütlerin yavaş yavaş kan kaybederek bir anda olmasa da zayıflamalarına neden olmaktadır (Baykal, 2005: 203). Çünkü, yalnızca mobbinge maruz kalan çalışanlar değil, bu olaylara şahit olan çalışanlar da, mobbingin kısır döngü yaratarak kendilerinin de bir gün mobbinge maruz kalacaklarını düşünmekte, örgüte olan güvenlerini kaybetmektedir (Couling, 2005: 3). Bu ortamda çalışanlar, örgüt amaçlarına uyum sağlayamayacak, görevinde kalmak için bireysel olarak mücadele verdikleri için ekip çalışması imkânsız olacaktır. Böylece iş kalitesi ve verimlilik azalacaktır (Davenport ve diğ., 2003: 114). Mağdurun mobbing sürecinde her şeyden sorumlu tutulması ile mobbing örgütlere çok zarar verir. Bu zararlar şöyle sınıflandırılabilir:

Mobbingin Örgütlere Psikolojik Maliyetleri

- Çalışanların şikayetleri artar.
- Moral bozukluğu şirkete kanser gibi yayılır. Çalışanların motivasyonu kalmaz, gayretleri azalır.

- Çalışanların iş tatmini kalmaz. İnisiyatif kullanmaları sekteye uğrar, yaratıcıkları ölür. Çalışanların işle ilgili tüm istekleri kaybolur.
- Mağdurun kendini aşağılanmış hissetmesi, kendini değersiz görmesi ile işe bağlılığı azalır.
- İş arkadaşları arasında güven ve saygı azalır. Çalışanların arasındaki ilişkiler gevşer, takım çalışması bozulur, biz-siz anlayışı yaygınlaşır.
- İletişim bozulur ve çalışanlar arasında uygunsuz iletişim görülür.
- Aslısız dedikodular ve şüphe nedeniyle motivasyon düşer.
- İş atmosferi bozulur.
- İşyerinde vatandaşlık hakları, işte saygınlık yitirilir.
- Bireylerarası anlaşmazlık ve çatışma başlar.
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş yaşanır.
- Herkes sıranın kendine geleceği anı tedirginlikle bekler.

Mobbingin Örgütlere Ekonomik Maliyetleri

- Çalışanın maruz kaldığı mobbingin fiziksel rahatsızlıklara neden olması ile tedaviye ayrılan süre artar, viziteye sık çıkma ve hastalık izinlerinde artış yaşanır.
- Çalışanlar ekip faaliyetinden çok mobbinge maruz kalmamak için dikkatlerini şirketin hedeflerinden ve kendi görevlerinden çekip, ayakta kalma taktiklerine ve manevralarına verdikleri için iş verimi düşer.
- İşe devamsızlık ve geç gelme oranında artış olur, işe geliş gidiş düzensizleşir.
- İşin nitelik ve niceliğinde düşüş gerçekleşir, kalite bozulur, rekabet gücü zayıflar.
- Verimliliğin düşmesi maliyet artışına ve karların azalmasına neden olur.
- Huzursuzluk ve çatışmadan kaçınmak, daha iyi çalışma atmosferi sunan şirketlere geçmek için arayışlar başlar.

- İyi elemanlar işten ayrılırlar, beyin göçü başlar, personel devir hızı çok yükselir.
- Zeki, yetenekli ve kaliteli yetişmiş elemanların kurumdan ayrılmaları ile şirketteki bilgi ve tecrübe birikimi erir, know-how kaybolur.
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti artar.
- Mobbing nedeniyle oluşan karmaşa ve huzursuzluklar şirketin imajına yansır ve çalışanlar arasındaki olumsuz iletişim müşteri ilişkilerine zarar verir.
- Zedelenen imaj nedeniyle yetenekli kişilerin şirkete kazandırılabilirmeleri zorlaşır.
- Birçok yeni elemanın işe alınması ve eğitilmesi zaman ve para kaybına neden olur
- Örgütte girişimcilik engellenir.
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği yok olur, iş kazaları artar.
- İş ahlaksızlıkları artar.
- Danışmanlık hizmetlerinin ortaya çıkması ile ek mali yük artışı görülür.
- Erken emeklilik ödemeleri mali yük getirir.
- İşsizlik maliyetleri ortaya çıkar.
- Açılan davalar ile hem olumsuz imaj oluşur, hem yüklü mahkeme masrafları ve tazminat ödemeleri mali yük getirir (Baykal, 2005: 205; Arpacıoğlu, 2009; Tınaz, 2008:162).

Örgütlerde mobbingin varlığını sorumluluğun hep aynı kişiye yüklenmesi, üst yönetimdekilerin yetersiz ve deneyimsiz olması, kilit noktalarda ani işten ayrılmalar ortaya koymaktadır (Baltaş, 2002). Birçok araştırma mobbingin, kamu kuruluşlarında özel sektörden daha yaygın olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. 15 ülkede yapılan 3. Avrupa Çalışma Şartları anketine göre kamu kuruluşlarında en yaygın mobbing davranışı gözdağı vermektir. Bazı çalışmalar da sanayi sektörünü riskli sektör olarak göstermektedir. Birçok çalışmadan elde edilen bulgulara göre mobbing oranı yüksek olan iş kolları otel ve restoran, eğitim, sağlık, ulaşım ve iletişim, hapisane ve telekomünikasyondur (Vartia ve Hyyti, 2002). İtalya'da Mobbinge Karşı Dayanışma

Derneği PRİMA'nın başkanı Herald Ege'nin derneğin internet sitesi üzerinden yayınlanan araştırmasının sonuçları mobbingin örgüt üzerindeki etkileri hakkında genel bir yargıya varılabilmesi için güzel bir örnektir. Buna göre İtalya'da bir işyerinde mobbing terörüne maruz kalmış bir mağdurun iş verimliliğinin düşmesi örgüte % 80 oranında zarar verir (Ege, 2009b). Her sektörde yoğun biçimde yaşanan mobbingin bütün zararlarının bedelini tespit etmek güçtür. Çünkü her örgütte mobbingin ölçüsü farklıdır. Örgütlerin ciroları ve mobbingten etkilenmeleri de farklıdır. Mobbing büyük ve sürekli bir iş kazasıdır. Mobbinge, saygıya ve güvene dayalı yöneticilik sona ermekte, korkuya dayalı yöneticilik örgüte hâkim olmaktadır. Korkuya dayalı yöneticilikle hiçbir ülkede, hiçbir örgütte ise netice alınamamış, bireyselliğin öldürüldüğü toplumlar geri kalmıştır (Baykal, 2005: 205).

Mobbingin örgütsel maliyeti oldukça yüksektir. Mağdurların işsizlik sigortasından yararlanmak istemeleri, istifa etmeye zorlandıklarını ispat etme girişimleri işverene malî yük getirmektedir (Tınaz, 2008:159-163). Mobbingin içerdiği sataşma, sosyal dışlama, çok fazla eleştirme, bilgi saklama, tehdit etme ve korkutma örgütlerde işten ayrılma isteği yaratmakta, verimlilik ve kar azalmakta, maliyetler artmaktadır. Bu maliyetler, personelin görev değişimi, yer değişimi, yeni personelin eğitim masrafları, işe alma seçimi ve reklâm masraflarını içermektedir. Çatışma yönetimi, iyileştirme maliyeti, artan eleman maliyeti, sıkıntı, politika ve prosedürlerin oluşturulması diğer sosyal maliyetlerdir (Hartig ve Frosch, 2006). Örgütlerin sorunların temeline inmeden günü kurtarma çalışmaları, olayları iyice karmaşık bir hale getirerek onları daha da zayıflatmaktadır. Üstesinden gelinemeyen iç problemler sonucunda yönetim, mevcut sorunların çözümünde dışarıdan yardım istemeye yönelmekte ancak; bunun örgüte ek bir maliyet getirecek olması nedeniyle bu seçeneği uygulamaya sokmayarak mobbingin sürmesine göz yummaktadır (Couling, 2005:3).

Mobbingin örgüte yüklediği gizli maliyetlerin bir kişinin kuruma kazandırdıklarından daha çok olduğunu ileri sürülmektedir. İngiltere Sağlık ve Güvenlik Kurulu'nun bu konuyla ilgili yaptığı çalışma sonuçlarına dayanarak İngiltere'deki bir işveren için mobbing maliyeti, her yıl 80 milyon işgünü ve £2 milyon gelir kaybı olarak belirtmektedir (Rawlinsons ve Tong, 2005; www.bullyonline.org, 2009). İngiltere Sağlık ve Güvenlik direktörü tarafından mobbingin strese ilişkin maliyeti ise yılda

£4.5 milyon olarak tahmin edilmektedir (Mooyed ve diğ., 2006: 311). Leymann ise İsveç için bu rakamı mobbinge maruz kalan kişi başına \$30.000 ile \$100.000 olarak tahmin etmektedir (Sheehan ve diğ., 1999: 56). Amerika'da yapılan araştırmaya göre mobbing, örgütte çalışan başına 2 bin dolar maliyet ve ekonomiye yıllık 150 milyar dolar yük getirmektedir. Bu tür sorunlar çalışanın 115 saat zaman kaybına neden olmaktadır. Namie ABD'de internet üzerinden yürüttüğü bir başka çalışma sonuçlarına dayanarak işyerinde mobbinge hedef olan mağdurların %30'unun aynı işyerinde çalışmaya devam ettiğini, %35'inin istifa ettiğini, %35'in ise işten çıkarıldığını tahmin etmektedir (www.bullybusters.org, 2009). Psikolog Michael Harrison tarafından ABD'de 9.000 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, kadın çalışanların %42'sinin, erkek çalışanların ise %15'inin son iki yılda mobbinge uğradığını ve bunun ABD işverenlerine ve dolayısıyla ekonomisine kayıp zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolara mal olduğunun hesaplandığını belirtmektedir.

Almanya'da ise mobbingin Alman ekonomisine zararları her yıl için yaklaşık olarak 30 ile 100 milyar Euro olarak tahmin edilmektedir. Bir yılda, mobbing yapılmış işgörenin işverene getirdiği maliyet 17.500 ile 50.000 Euro arasındadır. ILO Almanya'daki 1.000 işçinin mobbing maliyetini her yıl için 150.000 Euro olarak tahmin etmektedir (Lorho ve Hilp 2001). Yine ILO'nun 2000 yılında yayımladığı raporda da Almanya'da her yıl zihinsel sağlık problemleri nedeniyle alınan izinlerin \$2.2 bin maliyete neden olduğu belirtilmektedir (www.bullyonline.org,2009). İtalya'da ise mobbingin yıllık maliyeti 620.000 € olarak ifade edilmektedir. (Ege, 2009b). Avustralya'da da durum farklı değildir. Griffiths Üniversitesi İşyerinde Mobbing Proje Ekibi'nin 2001 yılında yaptığı araştırmaya göre işgörenin işe gelmediği günün işverene maliyeti 100-400 Euro iken; mobbingin Avustralya'daki işverene yıllık toplam maliyeti de 6-13 milyar \$. arasındadır. Mobbinge hedef olanların %25'i, şahit olanların %20'si işten ayrılmaktadır (Shallcross, 2003; Lorho ve Hilp 2001). Bununla birlikte kamu sektöründe çalışanların kendilerini iş güvencesi altında hissetmeleri nedeniyle çalışan başına 10,2 iş günü kaybı olmaktadır. İngiltere' de moral bozukluğu vb. nedenlerle işe gelmeme çalışan başına 7,8 gün, örgütte toplam 192 milyon gün işgünü kaybına neden olmaktadır. İngiltere de moral bozukluğu vb. nedenlere bağlı işgünü kayıplarının 2000 yılında ekonomiye maliyeti 10,7 milyar sterlin (15,3 milyar dolar) olduğu belirtilmektedir (Dangaç, 2007). Sonuç olarak mobbing örgüt açınsındanda ciddi problemlere neden olmaktadır.

3.1.5 Toplum Üzerindeki Etkisi

Örgütlerde mobbing, mağdur olarak hedef alınan birey üzerinde, çalışanlar arası ilişkilerde, örgütlerde ve örgütün yer aldığı tüm çevrelerde önemli ve çoğu kez uzun dönemli zararlara neden olmaktadır. İşyeri terörünün doğrudan maliyeti, çalışanların katlanmak zorunda oldukları iş kaybı ve güvenlik boyutu ile birlikte, ruhsal ve fiziksel sağlıklarıyla ödemek zorunda kaldıkları ağır bedeldir. İşveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinin bozulması, firma saygınlığının yitilmesi ve müşteri sayısında azalma ise mobbingin yol açtığı dolaylı maliyeti oluşturmaktadır (Tınaz, 2006b:19). Ayrıca, vergilerden ödenen sağlık masrafları, vergi kayıpları, sosyal yardım kuruluşlarına talebin artması, zihinsel sağlık sorunlarındaki artış ve nihayet malulen emeklilik istekleri toplumu önemli düzeyde etkilemektedir. Bu psikolojik savaş, öncelikli olarak toplumda mutsuz bireylerin sayısı arttırmakta; kayıtsızlık, işsizlik ile ortaya çıkan intihar eğilimi aile ve toplum içindeki huzuru tehdit etmektedir (Çobanoğlu, 2005: 99). Mobbing mağdurunun sergilediği inişli çıkışlı tahammül edilmez davranışlar karşısında, aile bireyleri ve arkadaşları ne yapacaklarını şaşırılmış durumdadır. Mağdur, işte yaşadıklarını bazen eve getirecek, bazen de dışarıda içki içerek avunmaya çalışacaktır. Kabalaşması ve şiddet kullanan bir birey haline gelmesi de mümkündür. Bu durumda çiftlerin boşanması kaçınılmazdır. İşyerinde uygulanan mobbing sonucu gelişen bir boşanma, parçalanmış ailelerin bulunduğu topluma tabii ki bir ek yük daha getirecektir. (Tınaz, 2008: 184).

Uzmanlar, mobbingin mağdur üzerinde yarattığı fiziksel ve zihinsel etkilerle beraber işe geç gelmeler, hastalık izinleri, işe yoğunlaşamama, sağlık harcamaları gibi istenmeyen durumlar yarattığı maliyetin sadece ilgili kuruluşun mali durumunu değil, ülkenin toplam gelirin de yansıyarak toplumu etkilediğini savunmaktadırlar (Leymann, 2009). Bu durum, toplumların aylar ya da yıllar süren zaman dilimleri boyunca, zihni geçmişte yaşadığı olaylarla meşgul olduğu için topluma eskisi gibi katkıda bulunamayan mağdurların yükünü çektiği biçiminde açıklamaktadır (Davenport ve diğ., 2003;: 145).

Mobbingin topluma ve ülke ekonomisine ilişkin sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Tınaz, 2008: 175–185);

Mobbingin Topluma Psikolojik Maliyetleri

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

Mobbingin Topluma Ekonomik Maliyetleri

- Mağdurun sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması,
- Sigorta masraflarında artış,
- İşsizlik nedeniyle kamu yardım programlarına talebin artması
- Niteliklerin ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları,
- Devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması,
- Erken emeklilik oranının artması.

Ekonomik açıdan mobbingin sonuçları değerlendirildiğinde, uzun süreli hastalıklara bağlı izinler, erken emeklilikler, işe geç gelmeler, nitelik ve nicelik açısından yaşanan verimsizlik gibi bu olgunun en çok meydana getirdiği olumsuzluklar, hem örgüt hem de ülke ekonomisine verdiği zararlar olarak ortaya konmaktadır. Çünkü iş gücü kaybı, deneyimli kişilerin işten ayrılmasının sonucunda, yeni işe alma ve eğitime maliyetlerinin yüklenmesi, sağlık masrafları örgütün yanında toplumsal maliyetleri de artıracaktır. National Safe Workplace Institute'in (Ulusal İşyeri Güvenliği Enstitüsü) raporuna göre, ABD'de mobbingin çalışanlara toplam maliyeti, 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia Workers Compensation Board'a (British Columbia İşçi Tazminatları Kurulu) göre, Kanada'da mobbing ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesi yoluyla mücadeleye başlanmasıyla, 1985'den itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davaları %88 artış göstermiştir (Chappell ve Martino,1999:6). İtalya'da Prima'nın başkanı Ege'nin www.cesil.com'da yayınlanan araştırmasına göre, bir şirkette mobbing terörüne maruz kalmış iki kurbanın altı ay içinde iş verimleri

ortalama olarak %50 oranında düşmüştür. Bu düşüş sağlık giderlerini içermemektedir. Kurbanlardan birisi 8, diğeri de 10 hafta süre ile işten uzak kalmış, örgütün üretim kapasitesi %5 oranında azalmıştır. Burada sosyal güvenlik kurumlarının ekonomik kayıplarını da hesaba katmak gerekir. Bu kurumlar vergi mükelleflerinin zorlukla ödediği vergi ve kesintilerle ayakta durmaktadır. Mağdurların yaşadıkları travma sonucu tekrar eski sağlıklarına kavuşmaları ve yeni istihdam alanları bulabilmeleri de oldukça zor olmaktadır. Bu olaylardan sonra genellikle mağdur kendi isteğiyle ya da malulen emekli olma yolunu seçmekte ve muhtemelen 30' lu 40' lı yaşlarda, en verimli olduğu dönemde iş hayatına veda etmektedir. Ailesine ve topluma yeni yüksek maliyetlere yol açmak üzere erken emekli olan kurban emsallerine göre 10–20 yıl daha uzun süre emekli maaşı almaya böylece başlamaktadır. Bu da milyarlarca liralık bir kayıp demektir (Çobanoğlu, 2005: 100-101) İsveç Devlet İstatistiklerinden gelen veriler de, mobbinge hedef olan çalışanların erken emekliliğe eğilimli olduklarını göstermektedir. 1991 yılı istatistiksel verilerine göre 55 yaş üzeri işgücünün yaklaşık olarak %25'i erken yaşta emekli olmaktadır ve işgücünden ayrılan bu grup bir daha meslek yaşamına geri dönmemektedir. Bu durum ülkenin milli hasılasında kayıp yaşandığı anlamına gelmektedir. İsveç Ulusal Sosyal Sigortalar Kurumu'nun 1993 verileri ise her yıl gerçekleşen emekliliğin %20–40 aralığındaki kısmının kötü psiko-sosyal çevre nedeniyle gerçekleşen erken emeklilik olduğunu göstermektedir (Leymann, 2009).

3.2.Mobbinge Mücadele

Mobbing, bir kez uygulanılmaya başlandığında ve ileri evrelere ulaşıldığında çaresinin bulunmasına ve bireyde, örgütte ve toplumda yarattığı hasarların müdahalesine çok geç kalınmış bir terör sürecidir. Ödenmesi gereken bedeli çoğu kez son derece ağır olabilen bu konuyla mücadelede en önemli nokta, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Konuyla ilgili herkes, mobbingi durdurmak için bir şeyler yapmalı ve mücadele etmelidir (Tınaz, 2006b).

Araştırmacılar mobbingi önleyecek tedbirlerin üzerinde durmuş ve çatışmanın ilk aşamalarında duruma el koymanın önemini vurgulamışlardır. İş ortamında alınacak bazı önlemlerle mobbingin ortaya çıkışının önlenebileceği belirtilmiştir. Çalışma tarzında yapılacak değişikliklerle monotonluk, karar vermenin sınırlandırılmış olması, rol

çatışması ve rol belirsizliği gibi olumsuz özelliklerden arındırılmış, tartışmaya ve katılıma açık hale getirilmiş bir yapı oluşturmanın işle ilgili engellenmişlik duygularını hafifleteceğini ve böylece kişilerarası çatışmalar ile günah keçisi arayışlarının son bulacağı öne sürülmüştür. Yönetici davranışlarının eğitim yoluyla değiştirilmesi ile çatışmanın ilk işaretlerini tanıma, yıkıcı davranışlar ortaya çıkmadan harekete geçme becerilerinin kazandırılması bir başka adımdır. İş ortamıyla ilgili önlemlerin yanı sıra bireylere de mobbinge mücadele etmeleri için çeşitli destekler verilebilir. Zorbalara karşı kendilerini savunabilmeleri için atılganlık eğitimi, stresli durumlarla başa çıkmada kullanabilecekleri davranışçı ve bilişsel teknikler, çatışmaların çözümünde yeterli olmalarını sağlayacak uzlaşma taktikleri ve yasal süreçleri doğru bir biçimde sürdürebilmelerini kolaylaştıracak tavsiyelerin işe yarayan yöntemler olduğu bildirilmektedir (Ege, 2009b). Örgütlerde görülen mobbing davranışlarının tüm olası nedenlerini kontrol altında tutmak kolay değildir. Bu nedenle mobbing oluşumunu etkileyen faktörlerin önlenmesi amaçlı oluşturulacak stratejilerin, doğru bir biçimde fayda maliyet analizlerinin yapılması önem taşımaktadır. Bu da konu hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle mobbingi önlemek için atılacak adımların ve yapılacak müdahalelerin etkin kılınabilmesi için öncelikle olgunun anlaşılması ve bunun çatışmadan, şiddetten, stresten ve ayrımcılıktan farkının açıkça ortaya konulması gerekmektedir (Zapf ve Gross, 2001: 371).

3.2.1. Bireysel Mücadele

Çalışan herkesin mobbingi ve mobbingcileri vardır. Ama unutulmamalıdır ki, mobbingin etkilerinden daha kolay kurtulabilmek için kişilerin birçok seçenekleride bulunmaktadır. Önce yaşanan olgu ve sürecin adı konmalı, sonra önlemler alınmalı ve toplumun tüm düzeyinde bilgilendirme sağlanmalıdır. Çünkü, bir şeyle mücadele etmek için, birey önce onun ne olduğunu öğrenmek zorundadır. Mobbing mağduru olan kişilerin öncelikle, yaşadıkları durumları anti-spontane tepkilerle değil serinkanlı, mantıklı bir şekilde analiz ederek değerlendirmeleri, en az sayıda zararın oluşacağı şekilde olayın önlenmesi, tedavi edilmesi, olaya müdahale edilmesi amacıyla yönelik bir eylem oluşturmaları ve dolayısıyla da yaşadıklarının adını koymaları gerekmektedir. İnsanlar, bir olguyu tanımayı öğrendikleri takdirde, önceden yaşamış oldukları veya şu anda yaşadıkları deneyimlerini çok daha kolay ve gerçekçi bir bakışla

değerlendirebilirler. Ayrıca bir olgudan ve bu olgunun yarattığı zararlardan kaynaklanan korkunun şiddetinin, karşılaşılan şeyin ne olduğu bilindiği takdirde büyük ölçüde azalması da kaçınılmazdır (Arpacıoğlu,2009). Mobbing ile bireysel mücadele için kurban kendi kişiliğini geliştirecek, direncini arttıracak çabalar içinde olmalı, bu amaçla şu adımları atmalıdır (Tutar, 2009, Kaymaz, 2007: 88):

- Öz-saygının Geliştirilmesi: Herkesin mobbinge dayanma katsayısı farklıdır ve yine herkesin kişiliğine göre, değişen bir mücadele stratejisi vardır. Zorbanın amacı, mağduru psikolojik olarak çökertmek, özgüvenini yok etmektir. Çünkü özgüveni düşük olan kişiyi kontrol etmek daha kolaydır. Mobbinge uğrayan kişi özgüvenini kaybetmeye başlar, kendisiyle ilgili şüpheye düşerse kendinden farklı davranışlar sergilemeye başlayarak, kendisiyle çatışır. Bu durum kurbanın duygularını karıştırdığı için zorbaya başarı kazandırır. Birey ne kadar kendisi olabilirse mobbinge karşı koyma yeteneği o oranda yüksektir.
- Mesleki Beceri ve Nitelikleri Geliştirmek: Mobbingin oluşturduğu psikolojik gerilimi azaltmanın diğer bir yolu, kişisel ve mesleki nitelikleri, mümkün olduğu kadar hatalardan arındırarak geliştirmektir. Bu tavır, kurbanın kendisine karşı duyduğu güveni ve özsaygısını yükseltir. Özgüveni yüksek bir insan, her tür gerilime karşı daha yüksek direnç gösterir.
- Algılama Stratejilerini Güçlendirmek: Her tür mobbing faktörü insanın kişilik süzgecinden geçer ve bu kişilik onun mobbinge tepkisinin ne kadar güçlü olacağını belirler. Kimileri mobbinge karşı oldukça güçlü bir direnç gösterebilirken, kimileri çok basit mobbing karşısında bile yıkıma uğrar. Kurbanın direncinin ölçüsü, mobbingi tolere etme katsayısıdır.
- Ruh Sağlığını Korumak: Geliştirilen güçlü psikolojik uyum, mağdurun psikolojik yaralanmasını engeller ve mobbing karşısında onu daha donanımlı kılar. Ruh sağlığı yerinde olan birinin mobbinge direnci daha yüksek olur.
- Denge Bölgeleri Oluşturmak: Denge bölgesi, her tür istikrarsızlığın ve güvensizliğin ortadan kalktığı, mağdurun kendini güven ve esenlik içinde hissettiği bir ortamdır. Mobbing, mağdurun istikrarını ve yaşam düzenini bozar. Söz konusu istikrarsızlığa karşı aşağıdaki şekilde yer alan denge bölgeleri mobbinge başa çıkmaya yardımcı olur.

Şekilde her bir bölüm yaşamın önemli bir kısmını belirtmektedir. Mobbing sürecinde bireyler ortaya çıkan sorunlardan kurtulmak ve sorunlarla baş edebilmek için, yaşamlarında bu yedi farklı ayrımı kullanmak durumundadırlar. Çünkü bireyler aşırı iş yükü veya riskle ilgili problemlerle uğraştıklarında mobbingle baş edebilmeleri daha güç olacaktır. Bu durumda sosyal, kültürel, ruhsal, ailevi aktiviteleri gerçekleştirdiklerinde mobbingle başa çıkma sürecinde başarılı olabileceklerdir (Kırel, 2008: 85).

Şekil 5. Dengeleyici Yaşam Faaliyetleri



Kaynak: Kırel (2008:85)

- **Değerleri Açıklamak:** Kişisel değerlerin bilincine varmak ve yaşamın bu değerlerle doğal bir uyum içinde olduğundan emin olmak, mobbinge karşı direnç göstermede etkin bir yoldur. Mağdur değerleri nedeniyle kurban seçildiğini unutmamalı ve kendini kurtaracak en güçlü silahın da yine sahip olduğu değerleri olduğunu bilmelidir. Mobbinge maruz kalan biri değerlerinden vazgeçerek, bu saldırıyı ortadan kaldıramaz (Kaymaz, 2007: 88, Tutar, 2009).

Zapf'ın EVLN modeline göre, mağdur mobbing karşısında şu dört davranış şekline birini seçmektedir. Bunlar; çıkış, seslendirme, bağlılık ve göz ardı etme davranışlarıdır. Örgütü terk etme (çıkış) aktif fakat yıkıcı, sorunu dile getirme (seslendirme) aktif ve yapıcı, örgüte bağlı kalma pasif fakat yapıcı, sorunu göz ardı etme ise pasif ve yıkıcı bir davranıştır. Sorun çözümü için aktif-yapıcı ve pasif-yapıcı davranışlar daha uygun olacaktır (Dangaç, 2007: 76). Nasıl davranacağına karar veren mağdur şu davranışları sergileyerek mobbingle mücadeleyle başlamaktadır:

- Esasında ne olup bittiğini anlamak, objektif değerlendirmede bulunmak, duygulara kulak vermek,
- Saldırlara korkmadan ve güvenle, ancak saldırgan bir tavır takınmadan karşılık vermek, sorunun kaynağı olarak görünmemek için misilleme yapmamak,
- Kurban olmayı reddetmek, kendileri üzerinde oynanan bu oyunda yer almamak,
- Fiziksel ve ruhsal dayanma gücü göstermek ve işlerin değişeceğine inanmak, uzun süreli mücadele için hazırlanmak,
- Zorbayı incitici davranışlarını durdurması konusunda uyarmak ve zorbadan gelen tarih, saat ve rahatsız edici durumun ne olduğuna dair detayları kapsayan, delil olabilecek tüm dokümanları saklamak,
- Şiddete yatkın kişilik özelliklerini tanımak, algılamak ve olası tacizcileri belirlemek,
- Gerekirse iş değişikliği yapmak üzere önlemler almak, bir kaçış planı hazırlamak,
- Kendini yalıtılmamak, çok gerekli olmadıkça rapor alıp işe gelmemezlik yapmamak,
- Mobbingin yapıldığı bilgisini üst yönetimle paylaşmak,
- Arkadaşlar ve aile ile yakın ilişki içinde olmak, destek görmek,
- Sevilen şeylerden güç almak (çiçekler, müzik, resim, vb.), bir evcil hayvan edinmek,
- Açık hava, spor, meditasyon gibi aktiviteler ile ilgilenerek, insanlarla bir arada bulunmak,
- Özgüven geliştirecek şeyler yapmak,
- Kişisel birikim, yetenek ve becerilerin değerini takdir etmek,
- Enerjiyi hoşça giden başka alanlara aktarmak, yeni bir beceri elde etmek,
- Kendi kendine olumlu şeyler konuşmak ve kendini onaylamak,
- Değer veren, saygı gösteren insanlarla beraber geçirilen zamanı azamiye çıkarmak.
- “Kurban” zihniyetini bırakmak,

- Kontrol sahibi olunduğuna ve yaşamda pek çok seçenekler bulunduğuna inanmak,
- İşyeriyle araya bir mesafe koymak ve geniş bir bakış açısı edinmek,
- Mizah gücünden yararlanmak, hareketli olmak,
- Bir uzmanın yardımına başvurmak,
- Henüz isteyken veya ayrıldıktan hemen sonra olguya yönelik deneyimli hukukçularla görüşmek, yasal yollara başvurmak (www.yenibirisdunyasi.com, 2009; Goleman, 2000 ; DeLongis ve Holtzman, 2005; Namie, 2009).

Acar Baltaş (2002)'ta mağdurlara mobbingle mücadele önerileri olarak gülmeyi, müzik dinlemeyi, doğaya yakın olmayı ve iletişim kurmayı önermektedir. Ege (2009b) ise açık havada gerçekleştirilen spor faaliyetleri ile birlikte bireylerin uzmanlar eşliğinde, simülasyon ortamlarında katılacakları bireysel eğitimlerle mobbingle mücadeleye hazır olacaklarını belirtmektedir. Bu eğitimlerde mağdura zorbayla nasıl başa çıkabileceği rol oynama tekniği ile öğretilmektedir. Wornham ise mağdura mücadelede şu yolları önermektedir (Dangaç, 2007:76):

- Başlamadan önce engelleme,
- Telkin edici yaklaşım,
- Destekleyici yaklaşım,
- Zorbayla konuşulma ve üst makamlara ve ayrıca sendikalara bildirimde bulunma,
- Olayları tarih ve yer belirterek yazılı olarak kayıt altına alma,
- Yüz yüze birebir kalmamaya çalışma, topluluk içinde olma,
- Profesyonel destek alma,
- Bu süreç sonucunda gerekiyorsa psikoterapi ve uygun ilaç tedavisine başlama.

Mobbingle mücadelede belge ve somut kanıtlar toplamak çok önemlidir. Ancak şahit olanların bile şahitlik yapmadığı, “Beni sokmayan yılan bin yaşasın”, “başkalarının tacize uğrayışı, rahatsız edilişi beni ilgilendirmez”, diyen izleyicilerin kanıtlama noktasında yardımcı olmak istemediğide bilinen bir gerçektir. Bu nedenle sıranın onlara

da geleceğinin anlatılması ve izleyicilerin çözümde yer almaya ikna edilmesi gerekmektedir. Bir Alman Rahip; “Naziler komünistleri alıp götürdüler, hiç sesimi çıkartmadım çünkü komünist değildim. Sonra sosyalistleri götürdüler, yine sesimi çıkartmadım. Sıra sosyal demokratlara geldi yine sustum. Bu sefer halkı götürmeye başladılar halktan olmadığım için yine ses etmedim. Sıra bana geldiğinde sesini çıkartacak kimse kalmamıştı...” demiş(Çabuk, 2009); bu bağlamda benzer söylemler ya da durumlar izleyicilere hatırlatılmalı ve emirlerin yazılı istenmesi ile kanıt toplanmaya devam edilmelidir. Uzmanlar, mobbinge kısa vadeli çözüm olarak mümkün olduğunca kavgadan uzak durmayı, düşmanca davranmamayı, problemi resmi bir yazı ile üstlere bildirmeyi, konuyla ilgili kişi veya kişilerle görüşmek için randevu ayarlamayı ve onların fikirlerini öğrenmek için hazırlıklı olmayı önermektedir.

Uzun vadede yapılabilecekler arasında ise işten ayrılmak, sorunun kaynağı olan kişi veya kişilerin başka bölümlerde görevlendirilmesine çalışmak ve eğer problem çok ciddi ise o kişinin işten çıkarılmasını istemek gerekmektedir. Kişinin öz kaynaklarını aşırı kullanması durumunda oluşmuş olan tükenmişlik durumunun önlenmesi için ise kişinin kaynaklarını yenilemesi; örneğin, kısa süreli mola vermesi veya bir süre dinlenmek amacıyla ortam değiştirmesi ve kendisinden beklenilenden bir süre uzaklaşması önerilmektedir (Sonentag ve Zijlstra, 2006). Gary Namie’de Workplace Bullying Institute internet sitesi aracılığıyla mağdurlara yüzyüze görüşme ve 24 saat gizli telefon görüşmeleri aracılığıyla bireysel koçluk hizmetleri sunmaktadır. Bu teknik yavaş yavaş diğer ülkelerde de tercih edilmektedir (Namie, 2009a). Ancak, mobbinge mücadelede mağdur şu yanlış stratejilere dikkat etmelidir (Tutar, 2009):

Geriyeye Dönme Davranışı: Bu davranışı göstermek yanlış bir stratejidir. Geriyeye dönük kişi, önceden programlanmış kararlara ve alışkanlıklara, tutucu bir biçimde bağlanır. Kendini geçmişte başarılı kılan değerleri ve kuralları, temel veri olarak kabul eder. Oysa onu mobbingten kurtaracak olan bir zamanlar gösterdiği başarısı değil, bugün kendini yeniden kurgulamada gösterebileceği başarısıdır.

Engellenme: Mağdur mobbinge mücadele ederken asla “engellenme” hissine kapılmamalıdır. Engellenme hissiyle hayal dünyasına kaçarak kendine hayali bir dünya yaratmamalıdır. Ara sıra hayal dünyasına kaçış gerginliği, gidererek günlük yaşamdaki sorunlarla daha etkin biçimde uğraşmaya yardımcı olsa da, bu bir yöntem olarak

seçilmemelidir. Aksi halde kişinin gerçekle ilgisi kesilir, hayal dünyasıyla gerçek dünya birbirine karışır. Böyle bir dünya mağdurun günlük yaşaa uyumunu daha da zorlaştırır.

Aşırı Basite İndirgemek: Söz konusu kişi, her düşünceyi kapıp, her düşünceye yatırım yapar. Basite indirgeyen kişi için genellemeler geçerlidir. Belli bir durumun, her yerde herkes için geçerli olduğunu düşünmeye başlar. Genelleme yapan bu kişiler, bütün ile parça arasındaki farklılığı gözden kaçırlar. Ağaca bakar, ormanı göremezler. Genellemeci kişilik tipine sahip bireyler, esnek tutum ve davranış gösteremedikleri için “herkes”, “her zaman”, “daima”, “asla” gibi kesin kavramlarla konuşurlar. Genelleme benzerliklere yapılan bir tepkidir, kişinin seçici algısını öldürür, farkındalığını ortadan kaldırır, ayırt etme ise mağdura güçlü bir sağduyu kazandırır. Sağduyusu güçlü olan birisinin mobbing ile mücadelesi daha kolay olacaktır.

3.2.2.Örgütsel Mücadele

Örgütlerde mobbing, hem özel sektörde hem de devlet kurumlarında görülmektedir. Mobbingi önleyebilmek için gereken en önemli prensip, rahatsızlıkları zamanında belirlemek ve gerekli adımları atabilmektir. Bununla birlikte, mevcut mobbing vakalarıyla mücadele etmek kadar mobbingin kendisine zemin bulmasını engelleyecek bir örgüt ortamına sahip olmak da önemlidir. Örgüt içerisinde mobbingin engellenmesine yönelik yapılması gerekenler 3 temel başlık altında toplanabilir. Bunlar;

- Mobbing ortaya çıkmadan olası bir tehlikeye karşı alınması gereken önlemler,
- Mobbing ortaya çıktıktan hemen sonra yapılması gerekenler,
- Uzun vadede mobbing probleminin çözülmesi için yapılması gerekenler şeklindedir.

Olası bir mobbing tehlikesine karşı alınabilecek en önemli önlem yönetici ve çalışanların bilgilendirilmesi ve eğitilmesidir. Mobbing üzerine yapılacak bilgilendirme ve eğitim sonucunda;

- Çalışanlar mobbing konusunda bilgi sahibi olmakta,
- Yönetim çatışma yönetimi konusunda eğitilmiş olmakta,
- Mobbingin farkına varılması yönünde çalışmalar yürütülebilmekte,

- Mobbing karşıtı politikalar geliştirilebilmektedir (Tutar ve diğ., 2008).

Bilgilendirme ve eğitim sonucunda olası problemin temelleri, sağlığa ve yaşam kalitesine etkileri konularında çalışanlar ve yöneticiler fikir sahibi olurlar. İşletmenin ayrımcı ve etik olmayan davranışlara hoşgörü göstermeyeceğini sözleşmeye eklemesi de bir tür dikkat çekme ve bilgilendirme faaliyeti olarak değerlendirilebilir. Sözleşmede bu konuda bir madde, işe başlanıldığı ilk andan itibaren kişileri bu konuda dikkatli davranmaya sevk eder (Cassitto, 2003). Aşağıda, örgütlerin mobbingi tanımlayabilmesine, önlem almasına yardımcı olabilecek bazı uyarılar verilmiştir (Davenport ve diğ.,2003:111).

- Bir bölümün sorunları bir kişiye mi yükleniyor?
- Bu gün standartların altında kalmakla veya herhangi bir yanlış davranışla suçlanan kişinin çalışması daha önce ortalamanın üzerinde miydi?
- Özellikle üst yönetimdekiler, buldukları konum için yetersiz ve deneyimsiz mi?
- Kilit noktalardaki kişiler aniden ayrılıyor mu?
- Personel hareketi alışılmadık şekilde yüksek mi?
- Hastalık izinleri artış gösteriyor mu?
- Nedeni açıklanamayan bir moral çöküntüsü var mı?
- Şirkette yeniden yapılanma, yeni yönetim ve yeni prosedürler gibi ani değişimler var mı? Bu konuda çalışanları bilgilendirmek ve eğitmek için yeterli zaman tanındı mı?
- Örgüt içinde adalet anlayışına yönelik olumsuz tutumlar mevcut mu?

Bireyler örgütlerinde işlem adaletsizliği algıarlarsa, kişiler veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir organizasyona yönelik tepkilerde bulunurlar (Özdevecioğlu, 2003:79). Levental, örgüt içerisinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek 6 temel kurala işaret etmektedir. Bu kurallar şunlardır:

- Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması,

- Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımda ve işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olunmaması,
- Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğru olması,
- Düzeltibilme kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması,
- Temsilcilik kuralı: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında çalışanlardan temsilciler seçilmesi,
- Etik Kural: Alınacak kararların özellikle dağıtım ve işlemle ilgili çalışanların etik değerleri aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kural bu niteliktedir. Bu kuralların içinde özümsemiği bir politika olan ve Ek 2’de örneği görülen Sosyal Uygunluk Denetimi Politikası gibi politikalar tüm örgütler için mobbing önleyici bir sistem olarak önerilmektedir. İlgili politika uluslararası bir kuruluşa ait olup, kendi kuruluşlarında ve iş ortaklarında yaşanabilecek mobbing ve benzeri yaklaşımlardan çalışanlarını kollamak ve olumsuz davranışları önlemek için kullanılmaktadır.

Tüm işletmeler, sendikalar ve konuyla ilgili tüm uzman kişi ve kuruluşlar, mobbing ortaya çıkıp ileri bir evreye ulaşıldığında, oluşmuş psikofizik ve ekonomik zararların giderilmesinin olanaksız hale geldiğini ve işyerinde de mobbinge ilgili farkındalığı artırma mücadelesinin, olgunun tanınması ve sürecin adının konması ile başladığını unutmamalıdır. Mobbing bir kez başladıktan sonra, zamanında ve etkin bir şekilde ölçülmezse kontrol edilmesi zorlaşmaktadır. Mobbingin varlığına dair ölçüm yapmada çalışanlarla sürekli iletişim halinde bulunan amirlere büyük görev düşmektedir (Leymann, 2009). İşletmede mobbingin varlığı tespit edildiğinde işletme dışından bir uzman tutulması makul bir çözüm yoludur. Uzman, kendini mobbing mağduru gören kişiler ile tek tek görüşmelidir. Bu görüşmelerde kişilerin mobbinge maruz kalsalar da bunu inkar etmeye yönelik tutumları problemleri belirlemeyi daha da zorlaştırmaktadır. Bu durumda uzmanın inkarı engelleyici bir yaklaşım içinde olması, sorunun ortaya çıkarılmasında önemlidir. Çalışanlarda görülen; devamsızlık, işe geç kalma, verimlilik düşüşü, örgüt içi huzursuzluk ve işi sabote etme gibi örgütsel performansa ilişkin sonuçlar görüldüğünde işletmelerde mobbingin var olup olmadığı araştırılmalıdır (Namie, 2009). Mobbingin varlığına yönelik semptomlar görüldüğünde farklı

durumlardaki mobbing mağdurlarının bir araya toplanması ve birbirlerinin deneyimlerini paylaşmaları sorunun çözülmesi yönünde önemli bir yöntemdir. Mobbing mağdurlarının, mobbinge maruz kalmalarının sorumlularının kendileri olmadığını anlamaları ya da kendi davranışlarında hata görüyorlarsa bunları değiştirme yönünde adım atmaları böylelikle mümkün olabilecektir (Cassitto, 2003). Bununla birlikte örgüt çalışanlarını yönlendirecek, paylaşılan bir vizyon oluşturmak ve bu vizyon sayesinde, kurumun temel amaç ve değerleriyle örtüşmeyen tutum ve davranışların, örgüt ikliminde ve kültüründe yeri olmadığını açıkça belirtecek bir örgütsel liderlik, mobbing davranışlarıyla başa çıkmak için önemli bir araçtır. Örgütsel sağlığı bozacak ve örgütsel sinerjiye katkısı olmayacak tutum ve davranışların şiddetle kınanacağı, hatta cezalandırılacağı yönünde bir anlayışın, örgütte lider tarafından yerleştirilmesi gerekmektedir. Yine mobbingin önlenmesi adına, yöneticiler, örgüt içinde uyulması gereken disiplin kurallarını açık ve net olarak, yazılı bir hale getirmelidir. Ayrıca bu kuralların yasal yaptırımları da açıkça belirtilmelidir. Bu kurallara uymayan tüm çalışanların, şirketçe belirlenen disiplin yönetmeliğindeki cezalara çarptırılacağı kesin olarak açıklanmalıdır (Tutar, 2004:147–148).

Pek çok farklı nitelik ve geçmişe sahip kişiler, bir araya gelerek örgütleri oluşturmaktadır. Bir örgütte bulunan kişilerin paylaştığı benzer inançları olsa bile, algıları arasında bulunan farklılıklar sayesinde örgüt iklimine çeşitlilikler katılmaktadır. Örgüt iklimi, içinde var olan insanların birbirleriyle kurdukları ilişki ve iletişim biçimlerinden etkilenmektedir. Bu nedenle, örgüt iklimleri ve paylaşılan kültür incelenmeli ve gerekli iyileştirmeler, kurumun üst düzey yönetimi tarafından desteklenerek gerçekleştirilmelidir. Olumsuz davranışlar, işyeri sapkınlığı, verimsiz davranışlar ve antisosyal davranışlar ile öfke, adaletsiz ve düşmanca tavırları azaltmaya çalışan örgütlerin bundan kazanç sağladığı ve mobbingi önlemede yol aldıkları tespit edilmiştir. (Judge, Scott ve Ilies, 2006) Örgütün mobbinge mücadelede öncelikli olarak yapabilecekleri aşağıda sıralanmıştır:

- Örgütün amaçları ve çalışanlara nasıl davranılacağını açıklayan bir hedef saptaması,
- İletişim ve raporlama biçiminin açıkça tanımlanması,
- Sorumlulukların görev tanımlarının belirlenmesi,

- Beklenen davranışları, ahlak standartlarını da içeren, kapsamlı, kalıcı personel politikaları geliştirilmesi
- Güvenilir bir disiplin işleyişi olması,
- İşe yeni girenlerin, sadece teknik özelliklerine göre değil, çeşitlilikle başa çıkabilme, sorun çözebilme ve kendini yöneten bir ekip içinde çalışabilme gibi niteliklerle duygusal zekaları da göz önüne alınarak seçilmiş olması,
- İnsan ilişkileri ve iletişim becerileri eğitimleri verilmesi,
- Örgüt hedeflerine ulaşmada personel katılımını mümkün olan en üst düzeye çıkaracak sistemler bulunması, katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi,
- Ekip ruhunun oluşturulması için çalışmalar yürütülmesi,
- Her düzeydeki sorunu çözmek için bir mekanizma bulunması; sorunun gerçekten çözümlenip çözülmediğinin monitör edilmesi,
- Örgütte çalışanlara yardım programı olması; bunun yokluğunda, davranışsal risk tayini ve yönetimini içeren bir eşdeğeri bulunması (Davenport ve diğ., 2003, Goleman, 2000).

Örgüt mobbinge fırsat verecek şartları en aza indirdikten sonra yöneticilerini de mobbing konusunda bilgilendirmeli ve onları duyarlı bir hale getirmelidir. Yöneticinin mobbingi ortadan kaldırmak için atması gereken bazı adımlar vardır. Söz konusu adımları aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür (Baykal, 2005: 209; Tutar, 2009).

- Kaçınma,
- Mobbingi ortadan kaldırmak için harekette bulunmama,
- Dondurma,
- Her iki tarafında sakinleşmesini bekleme,
- Sorunu çözme,
- Açıklık ve dürüstlük ile tarafları karşı karşıya getirme,

- Güç ve otorite kullanma,
- Hiyerarşik konumdan kaynaklanan gücü kullanma,
- Ödün verme,
- Her iki tarafında özveride bulunarak anlaşma sağlanması,
- Bölümler arasında kişileri değiştirme, rotasyon,
- Cezalandırma,
- Kurum disiplini uygulaması,
- İşbirliği ve kurum içi çözümler oluşturarak uyum sağlama yöntemlerinden birisini uygulama.

Uzun vadede mobbing probleminin çözülmesi için yapılması gerekenler ise; mobbingi engellemek için genel olarak kişisel değerler, tutumlar, sözlü ifadeler ve başkalarıyla etkileşim yollarında büyük bir kişisel gelişime ulaşılmalıdır. Böyle büyük çaplı bir kültürel değişim uzun dönemli bir süreçtir. Bu süreçte mobbinge karşı farkındalığı arttırmak, kişisel bakış açısını canlandırmak, örgüt içinde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri güçlendirmek, çalışanların sosyal konumunu iyileştirmek ve ahlaki standartlarını yükseltmek gerekmektedir. Böylelikle mobbingden doğan yakınmaların önüne geçilebilecektir (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006).

Mobbingle her aşamada İnsan Kaynakları aşağıdaki davranışları yapmalıdır:

- İK her şeyden önce tarafsız davranmalı,
- Örgütte mobbingin uygulanmasını önlemek için sorumluluk almalı,
- Çalışan temsilcileri ile birlikte bir ANTI-MOBİNG politikası oluşturmalı ve örgüt genelinde bu konuda bilinçlenme sağlanmasına öncü olmalı,
- Oluşturulan prosedürün örgütün her çalışanına ulaşmasını sağlamalı,
- Mobbingin ne anlama geldiğini, hangi davranışları kapsadığını net bir şekilde anlatan açık bir bildiri yayınlamalı,

- Mobbinge maruz kalma durumlarına karşı çalışanların yaşadıkları olayları rapor edebilecekleri güvenilir bir ortam yaratılmasını sağlamak için sorumluluk almalı ve bunun için mağdurları cesaretlendirmeli,
- Çalışan destek planı oluşturmalı, böylece çalışanların duygusal destek aldıklarının bilincinde daha rahat bir psikoloji ile çalışmalarına zemin hazırlamalı,
- Mobbing olayları ve şikayetleri ile gerektiği gibi ilgilenebilmeleri için yönetici ve denetmenlere eğitimler verilmesini sağlamalıdır (www.yenibirisdunyasi.com, 2009).

3.2.3. Toplumsal Mücadele

Her şeyden öte, bir şeyle mücadele etmek için, önce onun ne olduğunu öğrenmek gerekir Bu noktada konuyla ilgili olarak kamuoyu bilinçlendirilmeli ve duyarlılığının artırılmasına çalışılmalıdır. Konuyla ilgili olarak toplum, tüm organlarıyla bilgilendirilmelidir. ABD’de 2001 yılında David Yamada önderliğinde başlatılan Healthy Workplace Bill kampanyası kapsamında hazırlanan anti-mobbing yasa tasarısı 2003 yılında Kaliforniya’da tanıtılmıştır. 2009 yılında revize edilen yasa tasarısı ile toplam 16 eyalet tek çatı altında toplanarak, anti-mobbinge karşı tek sesli yasal düzenlemeler yapmak ve lobicilik faaliyetleri yürütmek için faaliyetlerine başlamıştır. Bu faaliyetler devletten seçilmiş yetkililer ve 31 eyaletten seçilmiş koordinatörler (gönüllü vatandaş) eliyle yürütülmektedir. 2010 yılında yapılacak olan eyaletler arası toplantıda çalışan lehine yeni yasalar çıkarmak için lobicilik faaliyetleri hız kazanmıştır (www.healthyworkplacebill.org, 2009). ABD’de şu an Gary Namie tarafından yürütülen İşyeri Doktoru (The Work Doctor) anti-mobbing çalışmaları ise sadece mağdurlara yönelik değil, aynı zamanda işverenlere ve topluma da mobbinge mücadelede yön çizmekte ve destek olmaktadır. İşverenlere yönelik telefon tabanlı koçluk, danışmanlık, eğitim, olguyla mücadeleye yönelik politika ve prosedür oluşturma, konsültasyon ve izleme çalışmaları, işçi sağlığına yönelik restorasyon çalışmaları gibi hizmetler yürütülmektedir. Bu detaylı çalışmalarda örgütlerde el ilanları, broşürler, grafik ve posterlerle birlikte gelecekte zorba olabilecek çalışanların keşfi içinde yürütülen çalışanlarla yüzyüze görüşmeler de yer almaktadır. Bu çalışmalar toplumla paylaşılarak toplumsal bilinç ve baskı oluşturulmaktadır (www.workdoctor.com/contact.php, 2009). Mobbingin toplum açısından zararlarının ciddiyetine varan İsveç hükümeti’de ulusal bütçesini bu ağır finansal yükten korumak

için ivedilikle harekete geçmiş ve 1994 yılında Mesleki Rehabilitasyon Yasası'nı yürürlüğe koymuştur. Bu yasaya göre çalışan 12 ay içinde 10 kez ya da bir kerede bir ay hastalık izni alır almaz, işveren Sosyal Sigortalar Kurumuna bir mesleki iyileştirme planı sunmakla yükümlü tutulmaktadır. Bu düzenlemenin amacı iyileştirme maliyetlerini, kaynağına diğer bir ifadeyle yüksek maliyeti tetikleyen kötü koşullara sahip işyerine devretmektir. Örgütlerde mobbing oluşumunu önlemeye yönelik toplum lehinde ancak, örgüt aleyhinde çözüm sunan bu girişimin yanı sıra İsveç'teki toplumun konuyla ilgili bilinç düzeylerinin artırılması amaçlı pedagojik materyaller sağlanmıştır. İsveç Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Kurulu'nun 1995 verilerine göre 1989–1995 yılları aralığında yaklaşık 300 İsveç işletmesinin kullanımına eğitim amaçlı kaynaklar sunulmuştur (Leymann, 2009). Bütün problemlere karşın, mobbingin önlenmesini destekleyen iki önemli baskı unsuru daha vardır. Bunlardan biri halkın mobbing davranışlarına şahit olduğu örgüte karşı olumsuz düşünceleri, diğeri de sosyal hizmet kuruluşlarının veya sendika temsilcilerinin bu konuda baskı yapmasıdır.

3.2.3.1. Medya Aracılığıyla Kamuoyunu Bilinçlendirme

Her konuda olduğu gibi mobbing hakkında da bilinç düzeyinin artırılabilmesi, onun öğrenilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu nedenle konuyla ilgili olarak basın ve yayın kuruluşlarında, internette, sendikalarda, işyerlerinde gerekli çalışmaların yürütülmesi önem taşımaktadır. Lewis'in 1999 yılında yayımlanan makalesinde yer alan araştırma sonuçlarına göre, mobbing hakkında bilgileri olduğunu bildiren kişilerden %64,8'i bunun kaynağını medya, %26,3'ü bağlı buldukları sendika, % 32,5'i ise meslektaşları olarak belirtmişlerdir. Mobbing hakkında okuduklarının kaynağı olarak da katılımcıların % 64,8'i gazeteleri, % 33'ü sendika yayınlarını, % 30'u genel kaynakları, %25'i kitap ve makaleleri, %7'si işletme içi kaynakları göstermişlerdir (Lewis,1999: 111–112). Ülkemizde ise toplumun mobbing konusunda yeterli bilgi, tutum ve davranışa sahip olmadığı ve toplumda mobbinge yönelik tutum ve davranış değişikliği kazandırmanın temelinde mobbing eğitimi ve farkındalığı yaratmak olduğu bilinmektedir. Bu anlamda topluma mobbing eğitimi verme, toplumun mobbing olgusuna yönelik bilinç düzeyini arttırmada en etkili yöntemlerden biri basındır. Çünkü gazetelerde yer alan Mobbing olgusuna yönelik haberler çok sayıda insan için umuda yol açabilmektedir.

“-Alooo.... Ladifer'cim günaydın!

-Günaydın, emekli sultan. Hayrola beni rüyanda gördün herhalde.

-Rüyada görmedim. Ama geceleyin internette gezinirken rastladığım eski tarihli bir haber okudum. Sana haber vereyim dedim.

- Hayırlara vesile. Yoksa kızım için bir iş olanağı mı?

- Değil... Bir kadın işçi, işyerinde kendisine baskı uygulandığı ve duygusal tacize uğradığı için psikolojisinin bozulduğunu belirterek 'mobbing' davası açmış ve kazanmış. Manevi tazminat alacakmış.

- Ben de Toprak Mahsulleri Ofisi'ndeki bir memurun dava açtığını duymuştum.

- İşvereni uzaktan yüksek sesle bağırarak iş yapmasını söylüyormuş. 'Sen bu işi beceremiyorsun' gibi sözler söyleyerek onu küçük düşürüyormuş.

Mahkeme bu davranışları 'İşçiyi yıldırmaya, psikolojik baskı uygulayıp genellikle de işten ayrılmasını sağlamaya yönelik davranışlar' yorumlamış.

- Alkışlanacak bir karar vallahi...

- Bence de... Haberin çıktısını aldım senin için. Dinle.. Bak kararda ne diyor: "Toplanan delillerden davacıya üstleri tarafından kötü muamele yapıp aşağılanarak psikolojik taciz uygulandığı, emeğiyle çalışarak kazanan davacı işçinin maddi ve manevi kayba uğratıldığı kanaatine varılmıştır."

- Yani... Ne diyorsun?

- Ladifer, sen de hiç durma aç dava "(Dönümcü, 2009)

Metinde yaşanan örnek gerçek yaşamdan alınmıştır ve basında yer alan mobbinge ilgili benzeri haberler pek çok mobbing mağduruna yalnız olmadıklarını, bu sessiz tehlikeyle mücadele edebileceklerini ve haklarını arama yollarını göstermektedir. Basında yer alan haberler toplumu bilinçlendirmekle birlikte mağdurların kamuoyu yaratmalarına yardımcı olarak haklı mücadelelerini kazanmalarına da destek olmaktadır. Ankara 8. İş Mahkemesi'nde görülen mobbing mağduru Tülin Yıldırım ve JMO'sı davasının 20.12.2006 tarihinde davacı lehine sonuçlanarak, mahkemenin JMO'yu manevi tazminat ödemeye mahkum etmesinde yine basının etkisi büyüktür.

"Yaşadıklarım bilinçli, organize bir yıldırma sürecinden başka bir şey değildi ve ne kadar uğraşırsam uğraşayım işimde başarılı olduğumu ispatlayamazdım. Dava açmaya karar verdim. Bu dava gazetecilerle, çalışanlarla, forum sayfalarıyla, örgütlenmeyle kazanıldı. Bu

süreç sadece benim yaşadığım bir şey değildi. Birçok çalışan benden önce yaşamış ve aynı zamanda binlerce insan çalıştığı iş yerlerinde mobbing'in mağduruydular. Bildiklerimi en azından yaşananların adını koymak için bile olsa paylaşmam gerekiyordu. Önce eşim Önder sonra avukatım Aysen'le paylaşmıştım; şimdi mağdur olabilecek en yakın çevreme taşımam gerektiğine karar verdim. İş arkadaşlarıma anlattım, TMMOB'ye bağlı Jeoloji Mühendisleri Odası çalışanları ile toplantı yaptım. Mobbing'le ilgili forum yaptık. Üniversitelerden çeşitli kurumlardan çok büyük bir ilgiyle katılım sağlandı. Bu dava diğer çalışanlar için de çok büyük önem taşımaktaydı; herkesle paylaşılması gerekirdi. Bunun için basından arkadaşlarımızla görüştük. Onlar da büyük bir ilgiyle karşılayıp haberleştirdiler. Birçok insan bu haberler sayesinde mobbing'i öğrendi ve davayı izlemeye başladı. (Yıldırım, 2009)

Gazete, televizyon, radyo, dergi, adrese postalama, internet kitapçık ve broşürler gibi çeşitli yazılı ve görsel medya araçları kullanılarak, toplum mobbinge karşı bilinçlendirilmelidir. Kuşkusuz ki medya araçlarının içinde en fazla etki yapanı görsel medya olarak televizyondur. Çünkü pek çok insan, gazete ve dergi okumaya ayırdıkları zamandan çok daha fazlasını televizyon ekranı karşısında geçirmektedir. Yapılan araştırmalar, özellikle günün büyük kısmında evde bulunan insanların ortalama olarak yedi saatlerini televizyon ekranı karşısında geçirdiklerini ortaya koymaktadır. Gazeteler ise; ülkemizde televizyon kadar rağbet görmesede, okuyucu profili farklı birçok kesimden oluşan ve çeşitli hedef kitlelere ulaşmada kolaylık sağlayan önemli araçlardır. Ancak internet gazeteleri her an okuyucunun elinin altında olduğu için basılı gazeteden daha çok okuyucu kitlesine sahiptir. Bu bakımdan televizyon, gazete, internet gazeteciliği veya diğer kitle iletişim araçları yoluyla toplum, mobbing konusunda uyarılabilir, konunun kamuya mal edilmesi ile eğitim alanında da ilk adım atılabilir (Davenport ve diğ., 2003: 149).

3.2.3.2. İnternet Siteleri

Dünyada mobbinge yönelik en etkin bilinçlendirme yollarından biri internet siteleri aracılığıyla mağdurlara yol göstermek, onları bilinçlendirmek ve seslerini duyurmalarını sağlamaktır. Leymann, Zapf, Westheus, Namie, Ege ve daha pek çok araştırmacının bu amaca hizmet eden siteleri mevcuttur. Bu siteler, mobbing mağdurlarını, kendi iç kontrollerini sağlama ve saldırılara karşı yasal haklarının neler olduğu konusunda bilgilendirmekte, mahkeme sürecinin nasıl işlediği konusunda yardımcı olmakta ve onlara yalnız olmadıklarını hissettirerek sorunlarını paylaşabilecekleri bir ortam

yaratmaktadır. Bu siteler aynı zamanda 24 saat açık telefon hatları ile de desteklenmektedir.

Benzer bir web sitesi www.mobbingturkiye.net adı ile ülkemizde de kurulmuştur. Bu sitenin kurucusu da eski bir mobbing mağdurudur. Sitenin mevcut 491 üyesi bulunmakta, üyeler birbirleri ile mail aracılığıyla iletişim kurarak bilgilendirilmektedir. Avukatlar, insan kaynakları uzmanları gibi olguya iç içe olan meslek gruplarından üyelere siteye üye olmuş ve sorulan sorulara mail aracılığıyla yanıt vermektedir. Bu sitede aynı zamanda davası biten ya da süren mağdurlar da seslerini duyurmakta, bu güne kadar yaşadıkları süreçleri diğer mağdurlarla paylaşmaktadır. Ancak yüzyüze iletişimin sınırlı olması ve 24 saat herhangi bir şekilde yetkililere ulaşmaya imkanın olmaması bir yetersizlik yaratmaktadır. Sitenin kurucusu olan Gönül Dangaç mobbinge yönelik çeşitli eğitim, sempozyum faaliyetleri düzenlemekte ve toplumsal bilinçlenme için sürekli çaba sarf etmektedir. “BENDE VARIM DİYORSANIZ” diyerek bir e-imza kampanyası başlatmış ve bu kampanya ile Borçlar Kanunu tasarısında işçinin kişiliğinin korunması 416.maddesinin ve 4857 sayılı İş kanununun 24/II bendindeki d) fıkrasının belirlenen şekilde düzenlenmesi için kamuoyu oluşturulması hedeflemektedir. Bu site aracılığıyla 2010 İstanbul Mobbing Zirvesi düzenlenecek olup, şu anda bu faaliyetler yürütülmektedir. Şu an faaliyetini farklı bir platformda sürdüren ve Prof. Dr. Pınar Tınaz’ın desteğiyle kurulmuş olan Mobbing Araştırma ve Destek Merkezi’de benzeri faaliyetleri yine internet üzerinden gerçekleştirmiştir.

3.2.3.3.Eğitim ve Seminerler

Ülkemizde pek çok araştırmacı, yazar olguya yönelik eğitim ve seminerler düzenleyerek mağdurların yanında yer almakta ve toplumun bilinçlenmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Olguya yönelik ülkemizde ilk kapsamlı eğitim 2006 Mart ayında Marmara Üniversite’si Hukuk Fakültesi tarafından “İşyerinde Psikolojik Taciz Mobbing ve Cinsel Taciz” adıyla düzenlenmiştir (Tınaz, 2008: viii). 24.01.2007 tarihinde de HR Dergi tarafından ülkemizde ilk kez çalışma yaşamının profesyonellerine yönelik mobbing konferansı düzenlenmiş olup olguya yönelik bilgilendirme Gülcan Arpacıoğlu, Prof. Dr. Pınar Tınaz ve diğer konu uzmanları tarafından yapılmıştır (www.stratejika.com, 2007). Süreç içerisinde bu eğitimler artmıştır. Konuyla ilgili öncü çalışmalar yürüten Gülcan Arpacıoğlu mobbing mağdurlarına yönelik özgüven, nefes ve

motivasyon kazanımlarına yönelik eğitimler düzenlemekte, yine eski birer mobbing mağduru olan Çağlar Çabuk ve Gönül Dangaç tüm yurttaki mobbing farkındalık eğitimleri ile olguya yönelik bilinçlendirme çalışmaları yürütmektedirler. Çeşitli danışmanlık firmaları da bu sorunun farkına vararak eğitim ve seminer programlarında artık mobbinge de yer vermişlerdir. Hatta 17.11.2009 tarihinde TBMM personeline, 2009 Yılı Yıllık Eğitim Programı kapsamında Mobbing eğitimi verilmiştir (www.haberte.com/, 2009).

3.2.3.4. Sendikalar ile Mücadele

Günümüzde sendikalar, olumlu değişimlerin ayrılmaz bir parçasıdır. İşgörenler, cinsel taciz veya ayrımcılık olarak sınıflandırılmayacak şikâyetlerle geldiklerinde, sendika temsilcileri bunun nedeninin mobbing olabileceğinin bilincine varmalıdırlar. Mobbing mağduru eğer bir sendika üyesi ise; temsilcileri ile bağlantı kurmalı ve olanları anlatmalıdır. Çünkü sendika temsilcileri, işyerindeki mobbing saldırılarını araştırabilmekte, mağdur adına, işverenle birlikte çalışarak çatışma çözümü / aracılığı takımları oluşturabilmekte, iş sözleşmesine mobbinge ilgili maddeler konmasını sağlayabilmekte ve iş yasalarını mobbingin de içinde bulunduğu, psikolojik bakımdan sağlıksız ortamlara yardım sağlanacak biçimde değiştirilmesi için baskı yapma güçlerini kullanabilmektedir (Davenport v.d, 2003; 151–152). Örgütlerde mobbing davranışları açığa çıktığında örgütün bu olumsuz imajı mutlaka değiştirmeye yönelik tedbir alması gerekir. Sendikalar da bu konuda yasal tedbirler almak için kuruluşlarla güç birliği oluşturmalıdır. Japonya’da mobbing mağdurları için sendika tarafından kurulan danışma hattı, sadece 1996’da haziran ve ekim ayları arasında 1700 işçiye hizmet vermiştir (Kırel, 2007). Ancak ülkemizde şu an sendikaların mobbinge yürüttükleri etkin faaliyetleri mevcut değildir. Bir anlamda sendikalarda henüz izleyici konumundadırlar.

3.2.3.5. Hukuksal Mücadele

Mobbing gelişmiş sosyal devletlerin gündeminde uzun yıllardır bulunan bir kavramdır. Mobbing kavramı hakkında konuşulmaya başlaması tamamen bir farkındalık meselesidir. Çalışanların iş sağlığına ve iş güvencesine, sosyal haklarına ilişkin ciddi sorunlarının tam manasıyla düzenlenmediği ya da düzenleme olmasına rağmen uygulamada sorunların yaşandığı ülkelerde mobbing olgusu, hakkında burun kıvrılan lüks bir kavram gibidir. Çünkü mobbing sorunundan önce halledilmesi gereken, birçoğu

da mobbing kaynağı olan daha pek çok problem vardır. İş yaşamı ve buna ilişkin hakların sağlandığı ülkelerde gelişen bilinç ve farkındalıkla birlikte mobbing kavramı da yavaş yavaş çalışma hayatının gündemine gelmektedir. Daha huzurlu, barışçıl ve verimli bir çalışma ortamı özlemi, kişilerde buna en büyük tehdit olan mobbing ile ilgilenme ve yaşanan bazı olguların bu kavram altında toplanması ve ifade edilmesi sonucunu doğurmuştur (Demir, 2009).

Dünya’da mobbing karşıtı yasalaşmaya hüküm veren ilk Avrupa birliği ülkesi İsveç’tir. İsveç’de 1993 yılında çıkarılan “İşyerinde Kişilerin Mağdur Edilmesi” adlı kanun dünyada ilk örnektir. Bu kanunda çalışanlar arasındaki sürekli olumsuz davranışların nasıl cezalandırılacağı tanımlanmıştır. İsveç’deki Ulusal Mesleki Sağlık ve Güvenlik Kuruluşu, mobbingi “çalışanlar aleyhine yönelmiş, saldırgan tarzda, çalışanın işyeri dışına çıkarılmasıyla sonuçlanabilecek yinelenen, kınanan, olumsuz eylemler” biçiminde tanımlamaktadır (Yücetürk ve Öke, 2005: 63). Norveç, Finlandiya ve Almanya’da mobbingin yasal adını koyabilmek için İsveç Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Kurulu’nun bu yönetmeliğini yürürlüğe almışlardır. Bu ülkelerde ayrıca üniversitelerde mobbing çalışma psikolojisi kapsamında ders olarak verilmektedir. İsveç’de 1994’de yayınlanan İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasıyla mobbing, fiziksel şiddete ek olarak bir suç olarak tanımlanmaktadır. Bu yönetmelikte işyerindeki mobbing davranışları ve çalışana sürekli olumsuz davranışın nasıl cezalandırılacağı yer almaktadır. Mağdur çalışana işverenin desteği ve bulundurulması gereken prosedürler de belirtilmektedir (Davenport vd, 2003:10). Konuyla ilgili olarak diğer Avrupa ülkelerinde gerekli hukuki adımları atmaktadır. Avrupa Parlamentosu 2001 yılında mobbing üzerine odaklanan “İşyerinde Mobbing Önergesi”ni kabul etmiştir. Avrupa Parlamentosu bu yönergede mobbing ile ilgili bazı özelliklere işaret etmektedir. Bu özelliklerin belli başlıları; işyerinde insani niteliklerin eksikliği, işyerinde mobbinge dair kişisel deneyimler, sosyal çevreden-toplumdan ihraç edilme hissi, işle bağdaşmayan taleplerle karşılaşma ve bu talepleri karşılayacak araçlara sahip olmamak biçiminde sıralamaktadır (Tınaz ve diğ., 2008, 159-160).

Danimarka’da 2004 yılında mobbing sonucu oluşan psikolojik rahatsızlıklar için önlem alınması için yasa tasarısı hazırlanmış ve bu tasarıda psikolojik rahatsızlıklara ait önlemlerde bulunmaktadır. Almanya’da meslek hastalığı olarak kabul edilen mobbing

için, toplu iş sözleşmelerine mobbingin sözleşme ihlâli olduğunu belirten maddeler eklenmiş ve mağduriyetten oluşan masraflarda işverene yüklenmiştir. Almanya’da mobbingin önlenememesi, işgörene yürürlükte olan toplu sözleşmeyi iptal etme hakkı vermektedir (Tınaz ve diğ., 2008:3-9). Finlandiya’da 2000 yılında yürürlüğe giren İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasına fiziksel şiddet yanında mobbingde eklenmiştir (Özer, 2009). İtalya’da mobbing karşıtı yasalar yürürlüğe girmiş ve iş kazası kapsamına alınmıştır (Ege, 2009b). Avustralya’da ise mobbing olgusu İş Kanunu’nda yerini almıştır. 1992 İş Kanunu’nun “İstihdamda Sağlık ve Güvenlik Yasası” 6. maddesine göre işverenler işyerindeki çalışanın güvenliğini garantilemek için gerekli tüm adımları atma yükümlülüğündedir. 2000 yılında İş kanunu’nda yapılan düzeltme ile “tehlike” kavramı daha da açılarak, bir kişinin davranışının diğer kişi ya da kişilerin zarar görmesinin doğrudan ya da potansiyel sebebi olabilirliği durumu olarak tanımlanmıştır. İş Kanunu’nun aynı maddesi işyerindeki herhangi bir çalışanın diğer çalışanlara zarar vermemesini garantilemeyi de içermektedir. Aynı zamanda ilgili kanunun bir başka maddesine göre çalışanda işyerinde kendi güvenliğini sağlama, sağlığına dikkat etme ve diğer çalışanlara zarar vermemeyi garantileme yükümlülüğündedir. Bu, görev ilişkisinin bir parçası olarak da yerine getirilmesi gereken bir yükümlülüktür. Buna göre mobbinge karşı koymak örgütteki her bir kişinin sorumluluğudur. Ancak “2000- İstihdam İlişkileri Kanunu” (Employment Relations Act 2000-ERA) kapsamında mobbing, daha özel bir değerlendirmeye işverenin işyerinin sağlık ve güvenliğini sağlamasına ilişkin potansiyel yükümlülükleri arasında sıralanmaktadır. Buna göre işveren mobbinge ilişkin şikayetlerle ilgilenmede başarısızlık gösterirse, yasanın gerektirdiğini yapmama nedeniyle mobbing hakkındaki iddialara taraf durumuna düşmektedir. Bu durumda eğer işgören işverenin mobbingle mücadele etmedeki başarısızlığı nedeniyle istifa etmişse, ilgili kanunun “kişisel kedere sebebiyet verme” maddesi uyarınca haksız nedenle yapısal işten çıkarma iddiasını ileri sürebilmektedir. Koşullar aynı kalmak şartıyla, çalışan, istifa etsin ya da etmesin aynı kanunun aynı maddesi uyarınca haksız nedenle kayıp/zarar görme iddiasını ileri sürebilmektedir. Ayrıca Avustralya’da bir diğerinin çalışmasını engelleyecek şekilde rahatsız eden çalışan, üç ay ağır hapis cezası alabilmektedir (Shallcross,2003).

ABD’de işyerlerindeki mobbing eylemlerine karşı internet üzerinde 1998 Ocak ayında bir kampanya başlatılmış, 1998 Kasım’da, kar amacı olmaksızın örgüt kurulmuş ve

“Harassment at Work Place” Kanunları çıkartılmıştır. İlk mobbing karşıtı yasa ise 1 Haziran 2004 tarihinde Quebec eyaletinde yürürlüğe girmiştir. Yeni Quebec yasası işyerlerinde mobbingi “çalışan açısından zarar verici iş çevresiyle sonuçlanan ve çalışanın saygınlığını, itibarını ya da psikolojik ya da fiziksel bütünlüğünü etkileyen tekrar edici ve zarar verici ya da istenmeyen tavır, sözlü eleştiri eylem ya da hareket biçimindeki her tür sınırlendirici davranış” olarak tanımlamaktadır. Namie ise ABD’de hukuksal boşluğun hala devam ettiğini bildirmektedir (Namie, 2009). Fransa’da 1994 yılında üniversitede mobbing “victimologie” kürsüsü kurulmuştur. Fransa’nın 2002 tarihli Sosyal Modernizasyon Kanunu, işyerinde mobbingi konu etmiş ve yapılan yasal düzenlemelerde de mobbing davranışı kınanmıştır. Yasa “hiçbir çalışan bir başka çalışanın geleceğini tehlikeye sokmak, fiziksel ve zihinsel sağlığını bozmak, haklarını, saygınlığını ihlal etmek ve çalışma koşullarını alçaltmak amacıyla girişilen, tekrar eden moral yıldırıcı eylemlerden zarar görme durumunda bırakılmaz” ifadesini taşımaktadır. Fransa’da mobbing adli suçtur ve zorba 1 yıl hapis, 15000 Euro para cezası ile cezalandırılmaktadır. Kanun aynı zamanda yönetimi gerekli önlemleri almakla sorumlu tutmaktadır (Tınaz ve diğ., 2008:225). Belçika’da da 11 Haziran 2002 tarihi itibariyle mobbing olgusu yasalarda tanınmıştır. Buna göre mobbing yasada “kişinin kişiliğini ve saygınlığını ihlal etmek amacıyla, herhangi bir ırktan, şirket içinden ya da dışından yönelen, özellikle davranış, kelimeler, eylemler ve hareketler ile ortaya konulan tekrar eden taciz edici tavırlar” olarak tanımlanmaktadır. (Yüçetürk ve Öke, 2005: 67)

Ülkemizdeki hukuk sistemi mobbing kavramını doğrudan düzenlenmemekle birlikte, işveren ve işçilerin birbirlerine karşı yükümlülüklerini düzenleyen İş Kanunu, Medeni Kanun ve Borçlar Kanunu’nun ilgili maddeleriyle, mobbinge yönelik düzenlemeler yeni yeni yapılmaktadır. Türkiye’de doğrudan bir hukuka aykırılık ölçütü olarak ilk kez düzenlenen mobbingin, Borçlar Kanunu’nda yer alması da çalışan için güvence olacaktır. Artık şeref ve haysiyet değerlerine aykırılık da tazminat nedeni sayılacak ve delil serbestisi ilkesine göre, herhangi bir tazminat nedeni nasıl belirleniyorsa, burada da aynı deliller sunulabilecektir.

TBMM Adalet Komisyonu, Türk Borçlar Kanunu Tasarısı’nda reform niteliğinde bir düzenleme getirmiş ve mobbing Türk hukukuna böylece alınmıştır. İşverene “işyerinde

psikolojik tacizi engelleme yükümlülüğü” getiren Borçlar Kanunu Tasarısı böyle yasalırsa, işyerinde psikolojik tacizde bulunan personelin sözleşmesi feshedilebilecek, dava açmak kolaylaşacak ve açılan tazminat davalarından kolay sonuç alınacaktır. Borçlar Kanunu Tasarısı’nın; ‘İşçinin kişiliğinin korunması’ başlıklı 416/1 Maddesi uyarınca; Adalet Komisyonu’na verilen önergeye göre: “İşveren, işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermekle, işyerinde dürüstlük kurallarına uygun bir ortamı sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların da daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlü olacak ve psikolojik taciz, kişilik değerlerine aykırı davranış sayılacaktır.” Yeni düzenlemeyle; cinsel tacizle ilgili hüküm genişletilmiş ve maddenin gerekçesinde, cinsel tacizin yanında mobbingde kişilik değerlerini ihlal eden sebepler kategorisinde sayılmıştır. (Özer, 2009).

Ülkemizde kazanılan ilk mobbing davasında İş Kanunu, Medeni Kanun ve Borçlar Kanunu’nun ilgili maddeleriyle 27.09.2006 tarihinde TBMM tarafından, 5574 sayılı kanunla onaylanan, Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı’nın ilgili maddesi dava gerekçesi olarak kullanılmıştır (Yıldırım, 2009b). İş Kanunu md 77’ “İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler” demektedir (Akyiğit, 2003). Bu maddeyle, işveren işçilerin sadece fiziki sağlığından değil aynı zamanda ruhsal sağlığından da sorumludur, ilkesi mahkemeye sunulmuştur. Aynı şekilde işçiyi gözetme borcu, işçisinin kişiliğine saygı göstermeyi ve kişiliğini korumayı da kapsar. Bu nedenle haksız yere, işi yapmamakla mağdurun itham edilmesi, yetersiz gösterilmesi, duygusal baskı kurulması ve bunu kanıtlayan sürekli ve haksız savunma yazılarının kendisinden istenmesi ve cezaların verilmesi de, kişilik haklarına saldırı olarak dava dilekçesinde yer almıştır. Davada manevi tazminat hükümlerini içeren Medeni Kanun’un 25. maddesi ve Borçlar Kanunu’nun 49. maddesinden de yararlanılmıştır (Demir, 2009). Davanın diğer önemli dayanağını ise, Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı Onurlu Çalışma Hakkı md 2 oluşturmuştur. Avrupa Sosyal Şartı, TBMM’de kabul edilmiş ve iç hukuk düzenlemesinde yerini almıştır. Bu maddeye dayanarak, cinsel tacizden ayrı olarak işçinin tekrarlanan olumsuz davranışlardan korunmasından bahsedilmiş ve isim verilmeden duygusal tacizin engellenmesi hedeflenmiştir (Yıldırım, 2009b).

Ülkemizde Yargıtay'da her geçen gün mobbing davalarında mağdur lehine kararlar almaktadır. Bu olguya yönelik yargıtay son kararında; işyerinde masanın üzerine kitap ya da klasör doldurarak kendini perdeleyerek arkadaşlarının kendisini görmesini engellemeyi "Mobbing (Psikolojik Taciz)" olarak değerlendirmiştir. Kişinin bu davranışıyla arkadaşlarını yalnızlaştırmaya çalıştığı kararına varan hakimler, emsal bir karara imza atarak masa üzerine dizilen kitap ve dosyalarla saklanmayı "Psikolojik Taciz" kapsamında suç olarak değerlendirmişlerdir. Çorlu İş Mahkemesi'nin verdiği bir kararı bozan Yargıtay 9.Hukuk Dairesi bu kararla neredeyse mobbing'in tanımına yeniden şekillendirmiştir. Aynı iş yerinde şef statüsünde olan bir kişinin, masasının üzerine kitap doldurarak diğer çalışanların kendisini görmesini engellemesini Mobbing olarak değerlendiren Yargıtay, bunun diğer çalışanlar üzerinde psikolojik baskı yarattığı görüşüne varmıştır. Yargıtay 9.Hukuk Dairesi, "Davacı, masasının üzerini kitapla dolduran şef tarafından hakarete uğradığı, psikolojik tacize uğradığının, toplanan delillerle tespit edilmiştir. Bu nedenle davacının haklı fesih nedeni vardır" denilerek emsal bir karara imza atmıştır (www.radikal.com.tr, 2009).

BÖLÜM 4: ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı

Türkiye’de toplumun mobbing konusunda yeterli bilgi, tutum ve davranışa sahip olmadığı ve toplumda mobbinge yönelik tutum ve davranış değişikliği kazandırmanın temelinde mobbing eğitimi ve farkındalığı yaratmak olduğu bilinmektedir. Bu anlamda topluma mobbing eğitimi verme, toplumun mobbing olgusuna yönelik bilinç düzeyini arttırmada en etkili yöntemlerden biri basındır. Basında yer alan haberler toplumu bilinçlendirmekle birlikte mağdurların kamuoyu yaratmalarını yardımcı olarak haklı mücadelelerini kazanmalarına da yardımcı olmaktadır. Ankara 8. İş Mahkemesi’nde görülen mobbing mağduru Tülin Yıldırım ve JMO’sı davasının 20.12.2006 tarihinde davacı lehine sonuçlanarak JMO’yu manevi tazminat ödemeye mahkum etmesinde yine basının etkisi büyüktür.

Bu araştırmanın amacı, örgütlerde meydana gelen mobbing olaylarının çalışanlar üzerindeki etkisini gazetelerde yer alan haberler yoluyla incelemektir. Bu araştırmada, örgütlerde meydana gelen mobbing olaylarının gazetelere ne sıklıkla ve nasıl yansıtıldığı, bu olayların hangi sektörlerde daha yoğun yaşandığı, zorba ve mağdurların kimler olduğu, mağdurlara uygulanan mobbing davranışları, mobbingin mağdurlar üzerindeki etkisi, mobbingle mücadele yöntemlerinin ve açılan mobbing davalarının neler olduğu sorularına yanıt aranmaktadır.

4.2.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, gazetelerdeki mobbing haberlerini incelemek, bu haberlerin gazetelerde yer alış biçimlerini saptamak ve gazetelerde yer alan mobbing olgusuna yönelik haberlerin içeriğini belirlemek ve takip eden süreç içerisinde haberlerde yer alan mobbing olaylarında yaşanan süreci ortaya koymak amacıyla planlanıp yürütülmüştür. Araştırmada Dr. Sedat Turgay’ın ayrıca incelenmesinin nedeni, çok gündeme gelmesi, hukuki boyutunun olması, hepsinden önemlisi maruz kaldığı mobbing davranışları nedeniyle hayatına son vermiş olmasıdır. Gazetelerin mobbing olgusuna yönelik haberlere ne oranda yer verdiğini belirlemek, mobbing haberlerin başlıca özelliklerini araştırmak çalışmanın amaçları arasındadır. Bu nedenle araştırmada içerik çözümlemesi yöntemi kullanılmıştır.

İçerik Çözümlemesi: Dökümanların, mülakat dökümlerinin ya da kayıtlarının karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir tekniktir. Amacı, katılımcıların görüşlerinin içeriklerini sistematik olarak tanımlamaktır. Böylece, araştırmacı toplanan verilere aşina olmakta ve verilerin daha ileri analizleri mümkün olmaktadır (Altunışık ve diğ., 2004:234). İçerik çözümlemesi, psikoloji, sosyoloji, tarih, edebiyat, gazetecilik gibi farklı alanlarda değişik amaçlarla kullanılmaktadır. Temeli, davranışları doğrudan doğruya gözlemek yerine, bireylerin sembolik davranışlarını ya da iletişim materyallerini çözümlemeye dayanmaktadır. İçerik çözümlemesi, bir gözlem yöntemi değil, bir çözümleme yöntemidir. Bu yöntemde kişilerin davranışlarını gözlemek ya da onlara yapılmış sorular sormak yerine, araştırmacı, kişilerin ortaya koymuş oldukları iletişim materyallerini, kullanılan iletişim sembollerini inceler. Temelde, nitel verilerin nicel terimlere indirildiği bir tekniktir. İçerik çözümlemesinde mevcut veriler özetlenir, sınıflandırılır, karşılaştırma yapılır ve başka bir biçime dönüştürülür ve bir dökümanın ya da bir mesajın içerdiği konuların kapsamı değerlendirilir.

Bir başka deyişle içerik çözümlemesinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları anlaşılır bir biçimde organize ederek yorumlamak, gizil, üstü örtül gerçeği ortaya çıkarmaktır (Karasar, 1995). İçerik çözümlemesi öncelikle metinleri, sayılabilen ve bütünü oluşturan parçalara böler. Bütünü oluşturan bu parçalar; hangi bağlamda, hangi amaçla ve hangi etkilerle eşanlı olarak ortaya çıktıklarını incelemek için veri analizi ve yorumlama aşamalarında tekrar bir araya getirilir. Bu yöntemle, açık ve kesin bir biçimde belirlenmiş ve tanımlanmış kurallar ve işlem basamakları izlediği için, metinsel anlamı irdelemek ve incelemek yoluyla metinlerin içeriğinin açık veya belirgin anlamlarını çıkarmaya çalışır (Hansen, 2003).

Bu araştırmada da, gazetelerde mobbing haberleri ve Dr. Sedat Turgay'ın yaşadığı mobbing hakkında toplanan veriler 2 başlık altında değerlendirilmiş olup, haber metninin analizini yapmak için veri toplamada, araştırmacı tarafından geliştirilen ve 31 sorudan oluşan bir içerik çözümleme yönergesi kullanılmıştır. Bu yönergede; mobbing ile ilgili ulaşılan haberler, haberin başlığı, yazarı, yazarın cinsiyeti, haberde görsel öge varlığı, haberde mobbing konusunun ele alınış yönü, haberin kaynağı, haberin türü,

haberlin yönü, haberlin bilgilendirme ve öneri içerme durumu, haberlerin benzerliği, haberlere konu olan şahıslar, yayın sayfası, tıklanma, yorum sayısı, haberlin içeriği ve içeriğe göre işyeri/çalışan, kamu/özel ve ulusal/uluslararası değerlendirmesi, mobbing olgusu ile ilgili haberde kullanılan kavramlar, haberde yer alan mobbing davranışları, mobbingin türü, kaynağı, mağdur ve zorbanın cinsiyeti, sonuçları, mobbing yaşanan sektör, mobbingin çalışana, çevre ve aileye etkileri ve mobbingle mücadele etme yöntemleri, mobbing davaları (sonuçlanan ve devam eden) başlıkları altında incelenmiş olup sonuçlar sayı olarak verilmiştir.

4.3.Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Bu araştırmada, 12.12.1997 – 03.11. 2009 tarihleri arasında online olarak yayınlanan Zaman, Hürriyet, Sabah, Habertürk, Vatan, Milliyet, Akşam, Star, Yenişafak, Cumhuriyet, Radikal, Referans, Yeni Asır, Evrensel, Birgün ile 30.07.2007-03.11.2009 tarihleri arasında Bolu Olay, Bolu Köroğlu, Bolu Express, Bizim Bolu, Bolu Gündem ve Bolu Yenihayat gazetelerindeki mobbing olgusuna ve Dr. Sedat Turgay intiharına ilişkin haberler taranmış ve bu haberlere içerik çözümlemesi uygulanmıştır. Ayrıca araştırmada 10 yerel (Kütahya, Suluova Amasya, Bursa Günlük, Kocaeli Demokrat, Samsun Haber, Hatay Kent, Hatay Asya, Hatay Gündem, Hatay gazeteleri) gazetede mobbing olgusu yayınladıkları birer haberle incelenmiştir.

Araştırmada yer alan ulusal gazetelerin, 26 Ekim 2009 – 1 Kasım 2009 tarihleri arasındaki www.medyatava.com'dan alınan haftalık tirajları; Zaman Gazetesi: 782.388, Hürriyet Gazetesi: 473.192, Sabah Gazetesi: 374.060, Habertürk Gazetesi: 239.115, Vatan Gazetesi: 193.379, Milliyet Gazetesi: 191.315, Akşam Gazetesi: 151.860, Star Gazetesi: 114.327, Yenişafak Gazetesi: 102.168, Cumhuriyet Gazetesi: 58.407, Radikal Gazetesi: 40.304, Referans Gazetesi : 11.145, Yeni Asır Gazetesi : 36.679, Evrensel Gazetesi : 5.737 ve Birgün gazetesi: 5.073 şeklinde sıralanmaktadır.

Bu gazetelerin internet adreslerinden arşivlerine ulaşarak “mobbing” ve “Dr. Sedat Turgay” anahtar kelimesi ile ilgili haberler alınmıştır. Bu bağlamda araştırmanın evrenini (365X15X12) 65700 ulusal ve (27X30X6) 4860 gazetede ki tüm haberler oluşturmuş olup tarama işleminin sonunda örneklem kapsamına mobbing ve Dr.Sedat Turgay ile ilgili haber yapan yukarıda ismi geçen 15 ulusal, 10 yerel gazete ve 11 internet gazetesinde yayınlanan 178 haber alınmıştır.

4.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma sadece gazetelerin internet sayfaları ile sınırlıdır. Araştırmada yerel basında mobbing haberleri Kütahya, Suluova Amasya, Bursa Günlük, Kocaeli Demokrat, Samsun Haber, Hatay Kent, Hatay Asya, Hatay Gündem, Bolu Olay, Bolu Köroğlu, Bolu Express, Bizim Bolu, Bolu Gündem ve Bolu Yenihayat 14 yerel gazete ile kısıtlandırılmıştır. Araştırma 12.12.1997 ve 02.11.2009 tarihleri arasında yer alan haberler ile sınırlandırılmıştır.

4.5.Araştırmanın Bulguları Ve Yorumlanması

Bu araştırma ile, örgütlerde meydana gelen mobbing olaylarının çalışanlar üzerindeki etkisi gazetelerde yer alan haberler yoluyla incelenmiş ve mobbing olaylarının gazetelerde ne sıklıkla ve nasıl yansıtıldığı, bu olayların hangi sektörlerde daha yoğun yaşandığı, zorba ve mağdurların kimler olduğu, mağdurlara uygulanan mobbing davranışları, mobbingin mağdurlar üzerindeki etkisi, mobbinge mücadele yöntemlerinin ve açılan mobbing davalarının neler olduğu analiz edilmeye çalışılmıştır.

4.5.1.Basında Yansımaları İle Mobbing

4.5.1.1.Mobbing Haberlerinin Basında Yer Alışı

Ek3' de yer alan Tablo 10'de de görülebileceği gibi, 76 Ulusal gazete, 10 yerel gazete, 19 internet gazetesi ve dergisinde yer alan toplam 105 haberde mobbingin tanımı, mobbing yerine kullanılan kavramlar, mobbingin tarihçesi, mobbing davranışları, mobbingin nedenleri ve etkileri, mobbinge mücadele yöntemleri, mobbing davaları ve süreçleri ile ilgili bilgiler yayınlanmaktadır.

4.5.1.1.1. Gazeteler

Gazetelere göre haberlerin dağılımı aşağıdaki gibidir: Ulusal Gazeteler: Hürriyet 23, Radikal 14, Akşam 7, Sabah 7, Vatan 6, Milliyet 6, Cumhuriyet 3, Star ve Star Kıbrıs 3, Referans 2, Zaman 1, Habertürk 1, Yenişafak 1, Evrensel 1, Birgün 1, Yeniasır 1, Yerel Gazeteler: Kütahya, Bolu Olay, Amasya Gümüşsuyu, Bursa Günlük, Kocaeli Demokrat, Samsun Haber, Hatay Kent, Hatay Asya, Hatay Gündem ve Hatay yerel gazeteleri yayınladıkları 1'er haberle incelenmiştir. Bu gazeteler Türkiye'nin dört bir yanında mobbing taraflarını mobbing olgusu hakkında bilgilendirmekte ve mobbinge

mücadelenin en önemli yöntemlerinden biri olan eğitim yöntemini gerçekleştirmektedirler. Diğer 19 haber ve yayınlanma yeri; Bianet 6, Haber7 3, Kacaelife 2, JMO 1, Sendikaorg 1, Ekonomik Çözüm Gazetesi 1, Aksiyon 1, NTV 1, KanalD 1, Gerçek Gündem 1, Haber Te 1'dir.

4.5.1.1.2.Gazete Başlıkları

Gazetelerde yer alan haberlerin başlığı çarpıcı biçimde verilmiş ve başlıkta ağırlıklı olarak mobbing kullanılsa da taciz, duygusal taciz, zorbalık, terör, sapkın davranışlar gibi okuyucuda ilgi çekecek mobbing tanımında kullanılan diğer kavramlara yer verilmiştir. Başlıklarda kullanılan mobbing kavramlarının nicel dağılımı Mobbing 54, psikolojik taciz 11, duygusal taciz 7, işyeri tacizi 3, taciz 3, zorbalık 2, psikolojik yıldırma 2, örgütsel yıldırma 1, psikolojik şiddet 1, işyeri işkencesi 1, şef terörü 1, sapkın davranışlar 1, işyerinde gıcıklık 1 şeklindedir. Diğer 17 haberin başlığı direkt olarak mobbing olgusu ile ilgili değildir. Haber başlığı, haber içeriğini özetleyerek, okuyucuya ilk bakışta haberde ne okuyacağını göstermektedir. Bu özelliği nedeniyle başlıkta kullanılan kelimeler bir anlamda okura mesajı en etkili biçimde iletmektedir. Bu bağlamda haber başlıkları ile basında mobbing olgusuna yönelik bir bilinçlendirme söz konusudur, denilebilir. 8 yerel haberin başlığında mobbing ve 2 yerel haberin başlığında ise psikolojik taciz kavramları kullanılmaktadır. Bu gazetelerin Bursa, Kütahya, Amasya, Hatay, Kocaeli gibi ülkemizin farklı yörelerine ait olduğu düşünüldüğünde mobbing kavramının yurdumuzun dört bir yanında okunduğunu, bilindiğini ya da işitildiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

4.5.1.1.3.Yazar

60 haberin 35 kadın ve 25 erkek yazar ve muhabir tarafından yazıldığı, 44 haberin yazarının olmadığı ve 1 haberin JMO tarafından yapılan basın açıklaması olduğu görülmektedir. Özellikle kadın yazarlar konuyla ilgili mesajlarını iletmek için köşe yazısı haber türünü tercih etmiştir.

4.5.1.1.4.Görsel Öge

105 haberin 52'si görsel öge ile desteklenmekte olup, 53 haber görsel malzeme kullanılmadan sunulmuştur. Görsel malzeme olarak dava açan ve çeşitli platformlarda mobbingle mücadele eden mağdurların fotoğrafları, görende tükenmişlik duygusu

hissetiren kadın veya erkek görüntülerinin yer aldığı fotoğraflar, karikatür gibi diğer görsel malzemeler kullanılmıştır. Ifotoğrafta kadın vücudunun ön planda olduğu ve cinsel çağrışımlar yapan bir görüntü kullanılmış olup görende, mobbing ile cinsel tacizin eşdeğer olduğu hissini uyandırmaktadır. Diğer kullanılan görsel öğeler ise, kişide merak uyandıracak ve haberi okutturacak çarpıcılığa sahip, iletiyi açık bir şekilde ileten, yazıyla anlatılan olayın görsel olarak algılanmasına yardımcı olabilecek niteliktedir.

4.5.1.1.5.Konunun Ele Alınış Şekli

Ülkemizde mobbing psikolojik bir vaka olarak medyaya yansımış olup incelenen haberlerle de bu desteklenmektedir. Toplam 105 haberin 43'ü konuyu tümüyle psikolojik olarak ele almış olup, diğer haberlerde de olgunun psikolojik boyutu göz ardı edilmemiştir. Diğer haberlerin konuyu ele alış şekline göre sınıflandırılması; 21 haber psikolojik / hukuki, 4 haber psikolojik / ekonomik, 2 haber psikolojik / hukuki/ ekonomik, 1 haber psikolojik/ tarihi, 26 haber hukuki, 5 haber hukuki / ekonomik, 1 haber ekonomik, 1 haber sosyolojik ve 1 haber kavramsal şeklindedir.

4.5.1.1.6.Haberin Kaynağı ve Türü

Kaynağına göre sorgulan haberlerde yapılan çözümleme sonucu; 42 haberin yazar, 23 haberin muhabir, 11 haberin ajans, 2 haberin merkez, 1 haberin kurum, 1 haberin gazete, 1 haberin TV programı kaynaklı olduğu ortaya çıkmaktadır. Ajansın kaynak olarak kullanımında 9 haberle Anadolu Ajansının tercih edildiği görülmektedir. 24 haberin ise kaynağı belirtilmemiştir. Haberlin kaynağı yazar ağırlıklı olduğu için haberlin sunumunda köşe yazılarına öncelik verilmiş, bunu salt haberler, salt haber/ ropörtaj ve makaleler izlemiştir. Nicel olarak incelendiğinde 46 haberin köşe yazısı, 13 haberin makale, 23 haberin salt haber, 14 haberin salt haber/ ropörtaj, 6 haberin ropörtaj, 1 haberin salt haber/ basın açıklaması, 1 haberin basın açıklaması ve 1 haberinde sadece öneri olarak sunulduğu görülmekte ve "köşe yazısı" şeklinde yapılan sunumun % 43 gibi büyük bir oranı kapsadığı tespit edilmektedir.

4.5.1.1.7.Bilgilendirme/ Öneri

31 haber sadece mobbing olgusuna yönelik bilgileri içermekte, 31 haber bilgilendirme ile birlikte dava süreci hakkında bilgi vermekte, 42 haber (%40) bilgilendirmenin yanı

sıra öneriler ortaya koymaktadır. Sadece öneri yapılan 1 haberde ise mobbing kavramının yerine taciz kavramının kullanılması arzusu dile getirilmektedir.

4.5.1.1.8.Benzerlik

105 haberin içeriğine bakıldığında 22 haberin diğer haberlere çok benzediği ve toplamda 83 farklı haberin yayınlandığı görülmüştür. Örneğin, Borçlar Kanunu'nun mevcut 416. maddesi'nin, Türk Borçlar Kanunu Tasarısı ile değiştirilmesini ve yapılan bu düzenlemeyle işverenin, işyerinde işçilerin psikolojik tacize (mobbing) uğramalarını önlemekle de yükümlü olmasının yasalaşmasını konu alan haberi 5 ayrı gazete çok küçük nüans farklarıyla yayınlamıştır. “‘Psikolojik Taciz' Yasaya Giriyor-24.12.2008-Cumhuriyet“, “‘Psikolojik Taciz Türk Hukukuna Girdi-25.12.2008-Hürriyet“, “‘Psikolojik Taciz Artık Patronun Sorumluluğunda-25.12.2008- Milliyet“, “‘Psikolojik Taciz Yasaya Giriyor- 25.12.2008-Bolu Olay“, “‘Psikolojik Taciz Yasaya Girdi-25.12.2008 -Suluova(Amasya)” haberleri başlıklardan da anlaşılabilceği gibi neredeyse birbirinin aynıdır. Burada dikkat çeken nokta, yerel gazeteler kimi zaman ulusal gazeteler de yer alan haberi kaynak göstermeden kendi haberleriymiş gibi okuyucularına aynen sunmasıdır.

4.5.1.1.9.Yayın Sayfası

Mobbing haberlerinin gazetelerde yayımlandıkları sayfalar homojen değildir. Bu durum gazetelerin yayın sayfalarını farklı isimlendirmesi ile ilgilidir. Haberlerin yayımlandıkları yayın sayfaları ve kaç kez yayımlandıkları açısından sıralaması, yayın sayfası – yayın sayısı şeklinde gösterilmiş olup; Türkiye-11, yaşam-9, gündem-8, haberler-8, güncel-5, sağlık-3, ekonomi-3, son dakika-2, eğitim-2, köşe yazısı-2 şeklindedir. Mobbing haberleri yine yer aldıkları gazetelerin, başyazı, dünya, siyaset, politika, ombudsman, söyleşi, yorum, aktüel, kadın, bilim, aile sağlık, insan hakları, bizden detay, haftanın konusu gibi yayın sayfalarında 1'er kez okuyucuya sunulmuştur. Yapılan araştırma sırasında bu haberlerin gazetelerin Cumartesi ekinde 2, Pazar ekinde 3, Günaydın'da 1, Radikal 2'de 4, İşte İnsan ekinde 4 ve İK ekinde 2 kez yayımlandığı tespit edilmiştir. 9 haberin yayın sayfası belirtilmemiştir. Bu bağlamda gazetelerde yayınlanan mobbing haberlerinin geniş bir yelpazede farklı nitelikteki okuyucuyla buluşmuş olduğu söylenebilir. Yayınlanan bu haberlerin 80'inde (%77) ağırlıklı olarak

mağdur ele alınmıştır. İşyeri 9, Zorba 3, zorba / mağdur 6, mağdur/zorba/örgüt 2, ve örgüt 4 haberde ağırlıklı olarak yer almıştır.

4.5.1.1.10. Tıklanma ve Yorum Sayısı

Toplam 105 habere 24.560 kez tıklanmış ve 148 yorum yapılmıştır. Radikal, Akşam ve Cumhuriyet dışındaki ulusal gazetelerde tıklanma ve yorum yazma durumu yoktur. Yerel gazeteler bu sistemi daha çok kullanmaktadır. Bu nedenle tıklanma sayısı haberin gerçek okunma sayısını vermemektedir.

4.5.1.1.11.Sektör ve Diğer Bilgiler

41 haber işyeri, 62 haber çalışan bağlamında ele alınmış olup, 2 haber genel anlamda olgudan bahsetmektedir. 41 haberi kamu sektörü, 13 haber özel sektör,4 haber kamu ve özel sektör bağlamında olguyu ele almıştır. 47 haberde sektörle ilgili bir tanımlama yapılmamıştır. haberlerin tümünde ulusallık hakimdir. Yine 69 haber ulusal, 4 haber uluslararası, 24 haber ulusal/uluslararası bağlamında değerlendirilmiştir. 8 haber genel niteliktedir. Bu sınıflandırmalar yapılırken haberlerin içeriği baz alınarak içerikte verilen örnekler, araştırma sonuçları, bilgiler dikkate alınmıştır.

4.5.1.1.12.Şahıs

Gazetelerde haberi yayınlanan mağdur sayısı 40'dır, 9 mağdurun yaşadıkları ismi verilmeden anlatılmış, diğer mağdurlar ise gerek kendileri ile yapılan röportajlarla gerekse yaşadıklarının ya da açtıkları davaların anlatıldığı haberlerle gazetelere konu olmuşlardır. Dr. Sedat Turgay ise mobbing nedeniyle intihar etmesi sonucunda gazetelerde yerini almıştır. İntiharının ardından yaşananlar ve zorbaya karşı açılan dava ve süreci hakkında gazetelerde yer alan haberlere yönelik detaylı çözümleme “Mobbing Nedeniyle İntihar- Dr. Sedat Turgay” başlığı altında ele alınmıştır.

Vakalara konu olan şahıslar ve şahıslarla ilgili yayınlanan haber sayısı sorgulaması yapıldığında; Tülin Yıldırım-10, Fevzi Budak-9, Prof. Dr. Dehen Altuner-5, Hemşire F.K.-5, Şaban Tokat-4, Metin Erkul-3, Ahmet Hikmet Köse-3, Gönül Dangaç-2, M.T ve A.B-2, Yrd. Doç. Lütfiye Bozdağ-2, Dersu Erol Uyar-1, Hale Çetiner-1, ismi belirtilmeyen 3 kişi-1, Helen Green, Laurent Weinberger, Julie Bower-1, Handan Arpacıoğlu-1, Antalya Film Festivali Kadın Çalışanı-1, Doç. Dr. Leyla Çolpan'ın-

1,Engin Ardiç-1, Aziz Gürkan, Nurhan Kutlu, X öğretmen-1, Sait Özkan-1, Teslime C.-1, Çağlar Çabuk-1, Jane Collins-1, Çiğdem Dürüst Falay-1, KKTC İzmir Konsoloslüğunda 4 kadın çalışan-2, Yrd. Doç. Selen Göçmez-1, Yrd. Doç. Dr. Bülent Berkol-1, M.A (hamile)-1, R.C. Ürün geliştirme sorumlusu hamile kadın-1 bulguları elde edilmektedir.Sonuç olarak ülkemizde en fazla mobbing haberinin Tülin Yıldırım hakkında yayınlanmış olduğu, Fevzi Budak, Dehen Altiner, Hemişire F.K., ve Şaban Tokat hakkında yayınlanan haberlerin de onu takip ettiği ortaya çıkmaktadır.

Tülin Yıldırım hakkında bu kadar haber yayınlanmasının sebebi Yıldırım'ın Türkiye'de kazanılan ilk mobbing davasının mağduru olmasıdır. Bununla birlikte yapılan araştırma ile Tülin Yıldırım haberlerinin yayınlanmasının iki etkisi olduğu tespit edilmiştir. Hakkında yapılan haber sayısı arttıkça konu ile ilgili kamuoyu oluşmuş ve kamuoyu etkisi bu davanın kazanılmasında önemli bir etken olmuştur. Yine bu haberlerin yayınlanması diğer mağdurlara örnek teşkil ederek onların da sessiz kalmamasına ve kimi mağdurların mobbing davası açmasına neden olmuştur.

Erzurum Eski Milli Eğitim Müdürü Fevzi Budak hakkında en fazla haber yayınlanan 2. kişi'dir. Budak hakkında fazla haber yayınlanmasının en önemli nedeni ise mobbing davasını Eski Milli Eğitim Bakanı Hüseyin Çelik ve bazı bürokratlar aleyhine açmış olması ve yüklü miktarda kazanmış olduğu tazminatlarıdır.

4.5.1.1.13.İçerik

Gazetelerde yer alan mobbing haberlerinin içeriğinde; mobbingin tanımı, mobbing yerine kullanılan kavramlar, mobbingin tarihçesi, mobbing davranışları, mobbingin amacı, mağdurların özellikleri, mobbingin nedenleri ve etkileri, mobbingle mücadele yöntemleri, açılmış olan mobbing davaları ve süreçleri, ne şekilde mobbing davası açılabileceği, açılan davalarda Türk hukukunun hangi maddelerinin yer alması gerektiği ile ilgili bilgiler yayınlanmaktadır. Bu haberlerde gerek konu uzmanları “Nevzat Tarhan” , araştırmacılar “Sevda Ergenekon, konu hakkında kitap yazan yazarlar “Şaban Çobanoğlu, Pınar Tınaz” gerek birer mağdur olan ancak şimdi birer mobbing savaşçısı olarak mücadele eden Gönül Dangaç (mobbingturkiye.net internet sitesi kurucusu) ve Çağlar Çabuk (Mobbing Araştırma ve Destek Merkezi kurucusu) gerekse Tülin Yıldırım, Prof.Dr.Dehen Altiner, Metin Erkul gibi yaşadıklarını basınla paylaşarak diğer mağdurlara seslerini duyurmaya çalışanlarla yapılan röportajlar yer almaktadır.

Yine haberlerde Türkiye'de yapılan mobbing araştırmaları, dünya da ve ülkemizde mobbingin boyutları ve konu ile ilgili basılan kitaplar ile ilgili bilgiler sunulurak okuyucuda farkındalık ve bilinçlenme yaratılmaktadır.

4.5.1.2. Mobbing Haberlerinde Mobbing Olgusu

Ülkemizde mobbing kavramsal olarak yeni, yaşanmışlık olarak çok eski ve tanıdık bir olgudur. Farklı terimlerle de ifade edilse işaret edilen davranışların yol açtığı aynıdır, mobbingtir.

4.5.1.2.1.Kullanılan Kavramlar

Mobbing haberlerinin yer aldığı gazeteler, Ek 3' de yer alan Tablo 11'de de görülebileceği gibi olguyu tanımlamakta kullanılan kavramlar açısından sorgulandığında, haber metinlerinde yer alış ve tekrarlanış sıklığına göre farklı 39 kavramın kullanıldığı tespit edilmiştir. Metinlerde mobbing kavramı yerine kullanılan diğer kavramlar aşağıdaki gibidir.

Psikolojik Yıldırma, Yıldırma, Bilinçli Yıldırma Harekatı, İşyerinde Psikolojik Yıldırma, Baskı, Duygusal Baskı, Psikolojik Baskı, Örgütsel Baskı, Manevi Baskı, İşyerinde Psikolojik Baskı,

Taciz, Manevi Taciz, Duygusal Taciz, İşyerinde Psikolojik Taciz, İşyerinde Duygusal Taciz, Psikolojik Taciz, İşyeri Tacizi, İş Yeri Manevi Taciz,

Manevi İşyeri Eziyeti,

İşyerinde İşkence

İşyeri Zorbalığı, Zorbalık,

Şiddet, Duygusal Şiddet, İşyerinde Psikolojik Şiddet, İşyerinde Duygusal Şiddet, Psikolojik Şiddet,

Bezdirme,

Kuşatma,

Dışlanma,

Ayrımcılık,

Psikolojik Terör, Terör Rüzgarı, İş Yeri Terörü,

Psikomatik Hasar,

Saldırı, Psikolojik Saldırı, İşyerinde Duygusal Saldırı,

İşyerinde Kabus,

Tecavüz

Görüldüğü gibi kavramlar birbirine çok benzemekle birlikte aynı olguyu aynı anda tanımlamak için kullanılmaktadır. Bazı kavramlarda ise olgu işyerinde, örgüt gibi terimlerle desteklenmekte, kimisine psikolojik terimi ile de katkıda bulunmaktadır. Ancak, bu kadar farklı kavramla anlatılsa da olguyla amaçlanan hep aynıdır, hep işyerlerinde sessiz bir tehlike olarak çalışanların mutluluğunu yok etmeye çalışan mobbingtir.

Haberlerde kullanılan kavramlarla ilgili yapılan içerik çözümlemesinde, 105 haberin sadece 2'sinde mobbing kavramının kullanılmadığı ve olgunun bir haberde "taciz" diğer haberde ise "bezdirme" kavramı ile tanımlandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda okuyucuların olguyu "mobbing" olarak öğrendiklerini söylemek yanlış olmayacak ve dünyada olduğu gibi ülkemizde de yaşanan mobbing kavramının kullanılmasına yönelik karmaşanın ortadan kalkması için olgunun, okuyucular, gazeteciler ve mağdurlar tarafından bilinen "mobbing" kavramıyla tanımlanması uygun olacaktır.

4.5.1.2.2.Türü

Ülkemizde uygulanan mobbing davranışları ve mobbing türü Tablo 11'de görüldüğü gibi psikolojiktir. Yapılan baskılarla ve uygulanan davranışlarla bireyler psikolojik olarak çökertilmekte, tükenmekte ve yok edilmektedir. Mobbing davranışlarının ne tür olduğu mobbing mağduru kişinin bundan duyduğu rahatsızlığa ve mağdurda yarattığı etkiye göre sınıflandırılmıştır.

4.5.1.2.3.Uygulanan Mobbing Davranışları

82 haberde mağdurların maruz kaldığı mobbing davranışları tanımlanırken, 23 haberde mobbing davranışlarına yer verilmemiştir. Haberi yayınlanan mobbing mağdurlarına

uygulandığı tespit edilen mobbing davranışlarından bazılarında ülkemizde yaşanan mobbing vakalarının boyutunu göstermesi açısından aşağıda yer verilmiştir. Mağdurlar ve maruz kaldıkları mobbing davranışları:

Hale Çetiner: İstanbul Üniversitesi Kardiyoloji Enstitüsü'nde 18 yıl boyunca hemşirelik yaparken yönetimin değişmesi ile kan bankasına sürgün edilmesi, dışlanması, kaale alınmaması, yıldırılması.

Şaban Tokat: TMO'da Personel Dairesi Başkanı iken siyasi erkin değişmesi ile baskı ve yıldırma uygulanarak istifasının istenmesi, kabul etmeyince rütbesininin düşürülüp önce müşavirlik, sonra başuzmanlık kadrosuna atanması ve gece nöbetleri verilmesi.

Dehen Altiner: Haykırarak toplantı odasından kovulması, öğrencilerinin, asistanlarının laboratuarlara sokulmaması, araştırmalarına ödenek sağlanmaması, çay ocağının yanında sunta çevrili odaya sürülerek izole bir ortamda çalışmaya mahkum edilmesi, asistanlarına kadro verilmemesi.

Tülin Yıldırım: Yöneticilerin aşağılaması, hakareti sonrasında uygulamalarının yanlışlıklarını anlatan bir dilekçeyi yönetime sunması sonucunda savaş açılması, sürekli hata aranması, 5 kez savunma istenmesi ve kendisinden savunmasının istenmesi ile ilgili tebligatın kendisine yazdırılması, uyarı ve kınama gibi disiplin cezaları verilmesi, duygusal şiddet gördüğü gerekçesiyle işyerine dava açması sonucunda artık iş verilmemesi, bilgisayar açmasının bile yasaklanması.

Handan Arpacıoğlu: Çalıştığı binaya girememesi için manyetik kartının iptal edilmesi, tenzili rütbe, ilgili toplantılara çağırılmaması, önemsiz ve gereksiz görevlerin verilmesi, iş yüklemesi, masasına amiri tarafından evrak fırlatılması, şahsen çağırıldığı yurt içi ve dışı toplantılara başkasının gönderilmesi.

Leyla Çolpan: Rektörlük tarafından bir toplantıya izinsiz gittiği gerekçesiyle görevine son verilmesi, YÖK'ün bu kararı bozmasına rağmen odasının 2 kez boşaltılması.

M.T ve A.B.: Yıldırma, aşağılama, çok fazla sorumluk verme veya hiçbir sorumluluk vermeme, gereğinden fazla eleştirme, fikir ve fiziksel görünüşleriyle alay etme, hiçbir konuda görüşlerini almama, selam vermeme, kapıyı çarpma, masaya dosya fırlatma gibi eylemlerin uygulanması.

Engin Ardıç: “Benimle uğraşma, sana öyle bir çamur atarım ki altından kalkamazsın” türü söylemlerle karşılaşması, taraf olmaya zorlanması, baskı, iftiraya maruz kalması.

Fevzi Budak: Milli Eğitim Müdürlüğü yaptığı Erzurum'daki görevinden 12 kez alınması, farklı yerlerde görevlendirilmesi (sürgün edilmesi), sicil notlarının düşürülmesi, aleyhine 66 soruşturma açılması ve tenzili rütbe ile Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Edebiyat öğretmenliğine atanması.

Sait Özkan: Harcırahsız tayin, geçirdiği rahatsızlığı belgeleyen raporun kabul edilmemesi ve rapora rağmen çalıştırılması, Şırnak'a sürgün edilmesi.

Teslime C: Çantasından parasının çalınması, parayı çaldığından şüphelendiği personel tarafından alaycı gülüşlerle taciz edilmesi, bu kişi tarafından şikâyet edilmesi, bir odaya kilitlemesi, "Geldin huzurumuzu bozdun" söylemlerine maruz kalması.

Hemşire F.K: Hakaret içeren notlar yazılarak çantasına, masasına, bilgisayarına veya çalıştığı ortama bırakılması, özel hayatın gizliliğinin ihlali, iftira, dedikodu, yalnızlaştırma ile karşı karşıya kalması.

Bülent Berkol: Odasının yerinin değiştirilmesi, kitaplarına ve özel eşyalarına el konulması, bilimsel yayın yapmasının engellenmesi, emekli olması için baskı yapılması.

Lütfiye Bozdağ :Sözleşmesinin yenilenmemesi, 17 yıllık meslek hayatının bir anda yok edilmesi.

M.A.: Hamile olduğunu yöneticisine söylemesiyle, yöneticisi tarafından dışlanması, hamileliği süresince doktora gitmesinin engellenmeye çalışılması, amirinin hiçbir şekilde konuşmamaya başlaması, doğum dönüşü yer olmasına rağmen bütün yetkilerinin elinden alınması, amir pozisyonunda çalıştığı birimde bütün iş arkadaşlarından soyutlanarak tuvalet ve mutfak girişinin önüne özel hazırlanan masaya oturtulması, “herhalde istifa edersin” sözleri ve sürekli savunma istenerek taciz edilmesi.

4.5.1.2.4.Kaynak

Bu davranışlarla taciz edildiği tespit edilen 39 mobbing vakasından 30'unun üst yönetim, 8'inin çalışma arkadaşları ve 1'inin hem üst yönetim hem de çalışma

arkadaşları kaynaklı olduğu ve mobbing uygulanmasının amacının yönetimin çalışanın istifa ya da emeklilik yoluyla işten ayrılmasının sağlanması olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen diğer bir bulgu ise vakaların genelinde buldukları örgütte bir yönetim değişikliği gerçekleştikten sonra mobbing olaylarının yaşanmasıdır. Bu bulgular, mobbingin ülkemizde önceden planlanılarak gerçekleştirildiğini ve dikey mobbingin daha yaygın olduğunu ortaya koymaktadır.

4.5.1.2.5. Cinsiyet

Vakalar, cinsiyet açısından incelendiğinde ise mağdurların 28'inin kadın, 10'unun erkek olduğu; zorbalara ise 15'inin erkek ve 6'sının kadın olduğu tespit edilmiştir. 1 vakada mağdurun cinsiyeti ve 12 vakada zorbanın cinsiyeti belirtilmemiştir. Kamu sektöründe, grup halinde gerçekleştirilen bazı vakalarda zorbalara cinsiyeti ifade edilmemiş, direkt olarak ilgili kurum, oda ya da genel müdürlük, JMO, İZAYSAŞ, TEDAŞ gibi zorba olarak tanımlanmıştır.

4.5.1.2.6. Sektör

59 haberin içeriğinde gerçekleştirildiği sektöre yönelik bilgi yer almazken, diğer haberlerin 33'ünde kamu sektörü, 11'inde özel sektör ve 1'inde kamu/özel sektöre dair bilgiler sunulmaktadır. Vakalar açısından sektör değerlendirildiğinde ise ortaya çıkan bulgular çarpıcıdır. Mobbing vakalarının 21'inin kamu sektöründe, 13'ünün özel sektörde gerçekleştirildiği, kamu/özel olarak tanımlanan 1 vakanın ise hem kamu da hem de emekli olduktan sonra çalışmaya başladığı özel sektörde mobbing yaşandığı tespit edilmiştir. 5 vakanın sektörü belirtilmemiştir.

Burada ilgi çeken nokta kamuda yaşanan olayların özel sektörün neredeyse 2 katı olduğudur. Bu bağlamda ilk akla gelen ise değişen siyasi erkle birlikte yeni gelen yönetimin kendi adamlarını kadrolara yerleştirme isteği nedeniyle mobbingin bir araç olarak kullanıldığıdır. Yine kamu da iş güvenliğinin olması zorbalara için korkusuz ortamlar yaratmakta ve 4483 sayılı kanunla haklarında soruşturma açılması amirine bağlanan zorbalara, mağdurların ellerini bağlayarak bir anlamda kamu sektörünü kendi bahçelerine dönüştürmektedirler. 14.09.2009 tarihinde resmi gazetede yayınlanan "Devlet Memurları Şikayet ve Müracaatları Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik" ile bu durumun azalacağı ümit edilmektedir. Bununla

birlikte üniversitelerde mobbing vakalarının yaygın olması da düşündürücü bir unsurdur.

Özel sektörde mobbingin uygulanma şeklinin daha pragmatik olduğu ve tazminatsız işten çıkmayı sağlamak için gerçekleştirildiği gözlenmektedir.

Ülkemizde tek kişi tarafından gerçekleştirilen mobbing vakaları olduğu gibi grup halinde yapılan zorbalığa da rastlanmaktadır. Özellikle kamu sektöründe grup halinde mobbing daha çok gözlenmektedir. Bunun nedeni kamu sektöründe erkin tek kişinin elinde toplanmamış ve bir anlamda siyasileşmiş olmasıdır. Mağdurun kadın olduğu 10 vakada zorba erkek iken 4 vakada zorbanın kadın oluşu ve kadın mağdura bir kadının zorbalık yapması ise dikkat çekicidir. Mağdurların eğitilmiş (lisans ve/veya lisansüstü) olması ise yaşananlara bambaşka bir boyut katmaktadır.

4.5.1.2.7. Sonuçları

Ek 3 Tablo 14’de de görüldüğü gibi 16 dava (mobbing davası veya manevi tazminat davası), 6 istifa, 2 tayin, 8 mücadele ve 1 soruşturma, 2 dava hazırlığı 105 haberin 61’inde okuyucuya aktarılmıştır. Elde edilen bulgulardan sonuçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Hale Çetiner, İstanbul Üniversitesi’ndeki görevinden mobbing nedeniyle emekli oldu, özel sektörde çalışmaya başladı, tekrar mobbing nedeniyle istifa etti.
- Bayrampaşa Sağlık grup Başkanlığı Merkez Sağlık Ocağı memuru Teslime C. Sağlık Ocağı’nda görevli 2 hekime Mobbing davası açtı.
- İlaç Firması eski çalışanı Metin Erkul haksız yere işten çıkarılması nedeniyle İlaç Şirketi yetkililerine Mobbing davası açtı.
- Hemşire F.K. işe devam ediyor, 2 çalışma arkadaşına mobbing davası açtı.
- Fevzi Budak Mobbing Davası açtı / 4. kez Bakanı ve bürokratlarını tazminata mahkum etti, 1 bürokratin da 5 ay hapis cezası almasını sağladı.
- Şaban Tokat 15 bin liralık maddi ve manevi tazminat davası açtı ve kazandı, görevine iade oldu.

- Prof. Dr. Dehen Altıner Dekan'a Manevi tazminat Davası açtı ve kazandı.
- Dersu Erol Uyar'ın ilaç şirketi aleyhine açtığı dava AİHM'de davası sürüyor.
- Handan Arpacıoğlu işe iade davası açtı ve kazandı, tazminat davası halen sürüyor.
- Tülin Yıldırım Mobbing davası açtı ve manevi tazminat kazandı, işe iade davasını kazandı ama görevine geri dönmedi.
- Gönül Dangaç istifa etti, mobbingturkiye.net internet sitesini kurarak diğer mağdurlara yardımcı oluyor.
- Antalya Film Festivali yöneticisine dava açıldı.
- Doç. Dr. Leyla Çolpan'ın Rektörlük tarafından bir toplantıya izinsiz gittiği gerekçesiyle görevine son verildi. YÖK'ün bu kararı bozmasına rağmen odası 2 kez boşaltıldı ve Yürütmeyi durdurma davası devam ediyor.
- Nevşehir Hacıbektaş İlçesi Milli Eğitim Müdürü Kemal Ersoy aleyhine Nevşehir'de açılmış 2 mobbing davası sürüyor, bir okul müdürü tayin isteyerek görev yeri değiştirdi.
- Sait Özkan TEDAŞ aleyhine Mobbing Davası açtı, eşi yaşadıkları nedeniyle ondan boşandı.
- Çağlar Çabuk istifa etti, Pınar Tınaz desteğiyle Mobbing Bilgilendirme ve Araştırma Destek Merkezi'nin kurulmasına önyak oldu. Diğer mağdurlara hukuki ve psikolojik olarak yardımcı oluyor.
- KKTC İzmir Konsolosu (M.E.) hakkında soruşturma açılarak geri çağırıldı.
- Selen Göçmez bir başka üniversiteye tayin oldu, bölüm başkanlığı yapıyor.
- Yrd. Doç. Lütfiye Bozdağ sözleşmesi imzalanmayarak işten atıldı, işe iade davası açtı, mobbing davası hazırlıkları yapıyor.
- A.Hikmet Köse İzaydaş tarafından işten çıkarıldı, mobbing davası devam ediyor.
- M.A. hamile kalmasıyla başlayan mobbing nedeniyle dava açtı, işten çıkarıldı, davası devam ediyor.

- R.C. yine hamileliği nedeniyle karşılaştığı mobbing nedeniyle istifa etti.
- Yrd. Doç. Dr. Bülent Berkol'un üniversite Dekanı ve yardımcısı aleyhine açtığı mobbing davası devam ediyor.

Haberlerin basına yansımada dava süreçleri ve hukuki boyutlarının etkisi büyüktür. Hakkında dava açılan olaylar birden fazla gazetede yer alabilmektedir. Bununla birlikte gazetelerde yurtdışında açılan mobbing davaları, kazanılan yüksek tazminat miktarları ile bahsedilmektedir.

Psikolojik davranışların psikolojik sonuçları yanında fiziksel sonuçları da ağırlıklı olarak görülmektedir. 47 haberde bu sonuçlara yönelik bilgiler okuyucuya aktarılırken 21 haber Mobbingin aileye ve çevreye etkisinden de bahsetmiştir. Haber metinlerinde tespit edilen mobbingin çalışan, aile ve çevre üzerindeki etkilerinden bazıları şunlardır:

4.5.1.2.8.Çalışana Etkileri

- Anlamsız korkular, heyecan, dikkatsizlik, ellerin titremesi, üşüme, ani sıcak basma duygusu, terk edilmişlik duygusu, endişe, ağlama krizleri, yaşama arzusu kaybı,
- Şiddetli depresyon, panik ataklar, diğer psikosomatik rahatsızlıklar ve travma sonrası stres bozukluğu,
- Paranoyaya ve kafa karışıklığı,
- Konsantrasyon bozukluğu ve hafıza kaybı,
- Yüksek tansiyon,
- Uyku bozuklukları, işle ilgili kabuslar,
- İştahsızlık veya artan yeme isteği ile aşırı kilo alma ya da verme, aşırı yorgunluk,
- Kalp çarpıntısı ve kalp krizi, nefessiz kalma,
- Yanma, ekşime, hazım zorluğu gibi mide rahatsızlıkları, migren ve sırt ağrıları, sindirim, dolaşım problemleri, bağışıklık sisteminde düşüş,
- Kaşıntı, kızarıklık, deri döküntüsü, sivilcelenme ve sebepsiz yaralar,

- Alkol, ağrı kesici ve antidepresif ilaç tüketimi,
- Çalışma motivasyonunun düşmesi, sabahları işe gitmek istememek, verim düşüklüğü, sık sık hastalık izni alma, işe geç kalma,
- Mesleki ve kişilik itibarını kaybetme, bireyin kendine olan güvenini ve inancını yitirmesi, daha çok hata yapma, işte ve iş dışında gerginlik,
- Yaratıcılığın gerilemesi,
- Kendini başarısız bulma, "Eyvah bu kuruma uyum sağlayamadım, sorun bende herhalde." düşüncesine kapılarak işe gitme isteğini kaybetme, pasifleşerek işten ayrılma, istifa etme,
- Kendini suçlayan, kimseyle görüşmek istemeyen, asosyal bir insana dönüşme,
- Çevre ve aileye tahammülün azalması, sebepsiz yere sinirlenip, kavga çıkartma, çevre ve aileye ayrılan zamanın azalması, ilgisizlik, aileyle ilgili görev ve sorumlulukların yerine getirilmemesi,
- İstifa, tayin, işgörememe veya iş akti feshi ile işten çıkarılma,
- Kişinin yaşadığı büyük bir hayal kırıklığı sonucu intihar,
- Tedavi giderleri ve gelir kaybı nedeniyle yaşanan ekonomik sıkıntı,
- Referansların kirlenmesi (kötü huylu, asi ya da işten anlamaz olarak damgalanma) nedeniyle iş bulamama, kariyer bunalımı, sosyal imajın zedelenmesi.

Mobbingin gazetelerde yer alan mağdurlar üzerindeki etkisine yönelik bazı örnekler de aşağıda verilmiş olup, bu örnekler durumun ciddiyetini en somut şekilde ortaya sermektedir.

Şaban Tokat'a, maruz kaldığı mobbing nedeniyle majör depresyon tanısı konmuş, 1,5 ay hastanede yatarak, 10 ay da ayakta tedavi olmuştur. Eşi ve çocuğunun da depresyon tedavisi görmesi, hatta çocuğunun kollarını jiletlemeye başlaması mobbingin aile üzerindeki etkileri açısından da oldukça çarpıcıdır. Bir diğer mağdur ise intihar etme düşüncesinden arkadaşı sayesinde kurtulmuş olduğunu ifade etmiştir.

İntihar ise mobbingin en vahim sonucudur ve ülkemizde 30.07.2007 tarihinde Bolu Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesi Başhekimisi Dr. Sedat Turgay, Sağlık Bakanlığı müfettişleri kaynaklı maruz kaldığı mobbing nedeniyle intihar etmiştir.

4.5.1.2.9.Aileye ve Çevreye Etkileri

- Mesleki kimliğin yitilmesi ardından gösterilen depresif davranışlar nedeniyle arkadaşlar tarafından terk edilme,
- Aile içinde başarısız ve elindekileri kaybeden kişi olarak algılanma, çevrenin ve ailenin 'Herhalde sende bir sorun var' demeye başlaması,
- "İş hayatı böyledir" söylemleri,
- Evlilik problemleri, boşanma.

4.5.1.2.10.Örgüte Etkileri

- İnsan kaynağının boşa harcanması,
- İşyeri huzuru ve güvenilirliğinin ortadan kalkması ile personel arası birlik ve beraberliğin bozulması,
- Verimliliklerin azalması sonucunda müşterinin istediği hizmeti alamaması ile örgütün ekonomik kayba uğraması,
- Çalışanın istifa etmesi ya da hizmet akitlerinin feshedilmesi sonucunda yeni alınan çalışana yapılan masraflar,
- Çalışana ödenen yüksek tazminatlar ödüyor,
- Örgütün olumsuz imajı.

4.5.1.2.11.Mücadele Yöntemleri

Mobbingin intihar, istifa, işten çıkarılma gibi sonuçlara neden olmaması için en etkin silah mobbingle mücadeledir. 66 haber mobbingle mücadele yöntemlerine yer ayırmış ve mobbingle mücadeleyi bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak 3 boyutta ele almıştır. Gazetelerde yer alan ve okuyucuya ve dolayısıyla mağdurlara yön gösterecek mobbingle mücadele yöntemleri:

Bireysel Yöntemler

Çalışanın asla istifa etmemesi, kendini yalıtılmaması, özgüvenini geliştirmesi, olasılıkları hatırlaması, yaralarını sarmaya çalışması, yeni hobi ve beceriler edinmesi, insana değer veren dostlarla birlikte olması, sabah erken saatlerde spor yapması, mağdur rolünü kabullenmeyerek geri adım atmak yerine direnmesi, açık iletişime girerek zorbaya durumun farkında olduğunun mesajını vermesi, düşünüp sorgulayarak veri toplaması (mobbing iddiasına delil olarak kurum içinde tutulan tutanaklar, iç yazışmalar, soruşturmalar ve verilen cevaplar, olaylara tanık olanların şahit gösterilmesi ve mobbing davranışları ile ilgili olan tüm belgelerin (mail, mesaj vs.) saklanması ve her şeyin not edilmesi) İK ile görüşmesi ve durumu açıklığı ve kanıtları ile ortaya koyması, üst yönetimi süreçten haberdar etmesi, gerekirse profesyonel yardım alması, sendikaya üye olması, yaşadıklarını paylaşması; taraf toplaması, kamuoyu oluşturması, bununla ilgili eş, yakın çevre, çalışma arkadaşlarını, basını bilgilendirmesi ve toplumu haberdar etmek için çeşitli faaliyetler yürütmesi, çalışma arkadaşları ile benzeri durumları ortaya çıkararak grup oluşturması, uzman görüşü almak suretiyle dava açarak mücadele etmesi ve son olarak yeni bir iş araması.

Örgütsel Yöntemler

Örgütlerin performans takibi yapması ve bunu doğru takip etmesi, işverenin, yöneticilerin ve çalışanların bu konuda bilinçlenmesi için mobbing eğitimi verilmesi, örgütlerin doğru lider yöneticilerle çalışması, mobbinge olup bittikten, zarar ortaya çıktıktan sonra değil, olmadan önce mücadele edilmesi, "mobbing ortamını yok etme" tedbirlerinin alınması, akılcı ve insan kaynağına değer veren yönetimlerin oluşturulması - CHO'lar (Chief Happiness Officer) Mutluluktan Sorumlu Başkan istihdam edilmesi-, örgütlerde iletişim kanallarının açık olması, çatışmaların örtbas edilmemesi, günah keçisi mantığının yok edilmesi,

Toplumsal Yöntemler

Çalışma Bakanlığı ve sendikaların organizasyon yapması, danışma merkezleri kurulması ve sendikaların 24 saat danışma hattı kurması, sendikaların, müfettiş ve doktorların iş yeri ziyareti yapması, Fransa'da kurulan 'İşyerinde Psikolojik Taciz Kurbanları' örgütü gibi örgütlenmeler oluşturulması, İnternet sitelerinin kurulması,

mağdurların bu siteler aracılığıyla seslerini duyurmalarının sağlanması, hem işletmede hem işletme dışında bu konuyla ilgili birer kişinin görevlendirilmesi ve olayla ilgili şikayetlerin ancak bu iki kişinin araştırmaları sonucunda süzgeçten geçerek yargıya gitmesi, devletin yasal düzenleme yapması, Samsun'da sokaklara asılan ve toplumu mobbing olgusuna yönelik bilinçlendirme çalışmaları kapsamında yürütülen afiş "Hekime Ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Şiddete Sıfır Tolerans Afişi", çalışmalarının tüm yurttan yaygınlaştırılması.

4.5.2.Mobbing Nedeniyle İntihar- Dr. Sedat Turgay

Araştırmada Dr. Sedat Turgay'ın ayrıca incelenmesinin nedeni, çok gündeme gelmesi, hukuki boyutunun olması, hepsinden önemlisi mobbing nedeniyle hayatına son vermiş olmasıdır.

4.5.2.1. Sedat Turgay Haberlerinin Basında Yer Alışı

Dr. Sedat Turgay intiharı ve intiharın ardından yaşanan süreçte, intihara mobbinge maruz kalmasının neden olduğu ile ilgili haberler Ek 3'de yer alan Tablo 12'de görülebileceği gibi toplam 73 gazetede incelenmiş olup, gazete ve haber sayıları şöyledir:

4.5.2.1.1.Gazeteler

Ulusal gazeteler; Milliyet 3, Sabah 2, Zaman 1, Star 1, Hürriyet 1, Evrensel 1; yerel gazeteler Bolu Olay 30, Bolu Köroğlu 25, Bolu Gündem 2, Bolu Express 1, Bizim Bolu 1, Bolu Yenihayat 1; internet gazeteleri; Sol Haber 2, HaberX 1, Nethaber 1. Ulusal basında Milliyet gazetesi konuyla ilgili en çok haberi yayınlamıştır.

4.5.2.1.2.Başlıklar

Haber başlıklarında mobbing kavramı, 73 haberin sadece 2'sinde; "İntiharda Mobbing Kuşkusu - 08.04.2009- Hürriyet" ve "Sağlık Bakanlığı Müfettişi Manevi İşkenceden Yargılanacak - 08.04.2009- Evrensel) direkt olarak yer almıştır. Diğer haber başlıklarında maruz kalınan mobbing davranışları ile "Lan Başhekim, Gel Buraya! - 07.08.2007 -Milliyet ve 08.07.2007- Bolu Köroğlu", "İntiharda "Özelleştirme Baskısı" İddiası -06.08.2007 -Bolu Olay" ve "Ailesi: Müfettişlerin Saygısızlığı Zorladı - 07.08.2007- Sabah " mobbing olgusuna işaret edilmiştir.

4.5.2.1.3. Benzerlik

73 haberin içeriğine bakıldığında 29 haberin diğer haberlere çok benzediği ve toplamda 44 farklı haberin yayınlandığı görülmüştür. Örneğin, davanın başlangıç ve gelişim sürecine yönelik yapılan basın açıklaması, Bolu Asliye Ceza Mahkemesinde süren davada Asliye Hukuk Mahkemesi'nin görevsizlik kararı vererek, davayı manevi Cebir suçundan Ağır Ceza'ya göndermesi, karara itiraz edilirse ve itiraz kabul edilmezse, Müfettiş'in Ağır Ceza'da yargılanacak olması, şu ana kadar emsal bir dava olmadığı içinde bu davanın artık Türkiye'de bir ilk olarak emsal teşkil edecek olması gibi bilgilerin yer aldığı haber 5 ayrı gazetede çok küçük farklılıklarla verilmiştir. “Doktor Sedat Turgay’ın Hayatını Kaybetmesi Sonrası Müfettiş Mutlu Güner Hakkı - Bolu Köroğlu ”, “Müfettiş Hakkında Soruşturma Açılacak - Bolu Olay ”, “Başhekimin İntiharında Müfettiş Korkusu Şüphesi - Star” ve “Müfettişe, ‘İntihara Neden Oldun’ Soruşturması - Haberx” haberleri de neredeyse birbirinin aynıdır.

Haberlerin yayın sayfaları; 21 ana sayfa, 20 manşet, 17 haberler, 2 gündem, 2 günün içinden, 2 yaşam, 2 son dakika, 2 güncel, 1 köşe yazısı, 1 adli-polis şeklindedir. 1 haberin yayın sayfası belli değildir.

4.5.2.1.4. Tıklanma

Toplam 73 habere 61.288 kez tıklanmış olup 61181 tıklanma sadece Bolu Olay gazetesinin verilerini göstermektedir. En çok tıklanma 4898 kez ile “Müfettiş Hakkında Soruşturma Açılacak - Bolu Olay ” haberidir. Bu haberi 3764 tıklanma ile “Turgay’ın intihar ettiği belirlendi –Bolu Olay”, 3731 ile “Başhekimin cenazesinde istifa sesleri – Bolu Olay” takip etmiştir. Haberlerde haberlerin okunma sayılarını gösteren tıklanma durumunun Bolu Köroğlu gazetesinde olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle tıklanma sayısı haberin gerçek okunma sayısını vermemektedir. 1 haber işyeri, 72 haber çalışan bağlamında ele alınmış olup, haberlerin tümü ulusal niteliklidir.

4.5.2.1.5. Yazar, Görsel Öğe, Haberin Kaynağı, Türü vb. Diğer Sunum Özellikleri

İncelenen 73 haberin 8’inin yazarı belirtilmiş olup, 6’sı erkek 2’si kadındır. 66 haber fotoğraf ile verilmiş olup, bu fotoğrafların haberin konusuyla bağlantılı olduğu gözlenmiştir. 59 haberin kaynağı belirtilmemiş olup, diğer haberlerin haber kaynakları 9’unda yazar ve muhabir, 3’ünde ajans, 2’sinde merkez ve gazetedir. 38 haber hukuki,

24 haber psikolojik, 3 haber siyasi, 3 haber sosyolojik, 2 haber ekonomik, 1 haber adli, 1 haber ekonomik/psikolojik/adli yönden ele alınmış olup 1 haber mağdurun özgeçmiş niteliğindedir.

Haber türleri açısından 38 haberin salt haber, 24 haberin salt haber / basın açıklaması, 7 haberin salt haber /roportaj, 3 haberin roportaj ve 1 haberin köşe yazısı olduğu görülmektedir.

Haberlerde mağdur 46, zorba 1, zorba / mağdur 1 ve hastane 1 haberde ağırlıklı olarak yer almıştır. 40 haberde mobbing ve yaşanan mobbing süreci hakkında bilgilendirme, 30 haberde dava süreci hakkında bilgilendirme, 3 haberde açıklama yapılmıştır.

4.5.2.2.Sedat Turgay Haberlerinde Mobbing Olgusu

Bolu Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesi Başhekimi Dr. Sedat Turgay 30.07.2007 tarihinde intihar etmiş, gazeteler bu intiharla ilgili ilk haberleri, 31.07.2007 tarihinde bir intihar vakası olarak okuyucularına sunmuştur.

4.5.2.2.1.Kullanılan Kavramlar

01-08.2007 tarihinde yayınlanan haberlerde ise Ek 3'de yer alan Tablo 13'de de görülebileceği gibi ilk kez mobbing olgusundan “psikolojik taciz, yıldırma” kavramları ile bahsedilmiş ve “Dr. Sedef Akdoğan; “Başhekimimize Sahip Çıkmadılar – 01.08.2007- Bolu Köroğlu” ve “Hükümet Hekimlerine Sahip Çıkmıyor – 01.08.2007- Bolu Olay” başlıklı haberler ile Dr. Sedat Turgay'ın, Sağlık Bakanlığı müfettişlerinin 4 ay süren incelemeleri sırasında hastanede uyguladıkları 'psikolojik taciz, yıldırma, baskı, aşağılama ve tahakküm' sisteminden bunalarak yaşamına son verdiği iddialarına yer verilerek mobbinge vurgu yapılmıştır. Yine 02.08.2007 tarihli “Bolu, Başhekimin Ölümünü Konuşuyor” başlıklı Milliyet gazetesi haberi içeriğinde aynı kavramlara yer vererek maruz kaldığı mobbing nedeniyle başhekimin intihar ettiği iddialarını ulusal medyada duyurmuştur.

Dr. Sedat Turgay ile ilgili çözümlenen 73 haberin 37'sinde mobbing ve mobbing olgusunu tanımlamak için “psikolojik taciz, yıldırma, aşağılama, psikolojik baskı, baskı, şiddet, mobbing, taciz, sindirme, korkutma, aşağılama, işkence ile ölüme sebep olma,

maddi ve manevi işkence, işkence, psikolojik işkence, işyerinde manevi saldırı, manevi cebir, hakaret yargısız infaz” kavramları kullanılmıştır.

4.5.2.2.2.Uygulanan Mobbing Davranışları ve Türü

Kaynağı Sağlık Bakanlığı Müfettişi olan, mağdurun ve zorbanın erkek olduğu ve intiharla sonuçlanan bu vakada uygulanan mobbing davranışları ve mobbing türü psikolojiktir. Yapılan baskılarla ve uygulanan davranışlarla Dr. Sedat Turgay psikolojik olarak tükenerek intihar etmiştir. Bu vakada müfettiş tarafından 4 ay boyunca sürdürülen mobbinge karşı başhekimin sessiz kalması ve yasal bir işlem yapmaması sonucunda, hastanenin diğer çalışanları da başhekimi yalnız bırakarak bir taraf oluşturmuşlardır.

Dr. Sedat Turgay ve arkadaşlarının 4 ay boyunca maruz kaldığı iddia edilen bazı mobbing davranışları aşağıda yer almaktadır.

- “Lan başhekim, gel buraya”, “Doktor gel buraya, senden doktor olsa ne olur” şeklinde hakaret içeren söylemlere maruz kalması,
- Müfettişin hastanede kimliğini çıkararak, “Ben T.C. müfettişiyim. Sağlık Bakanı’nın yetkileri bende. Ben ne dersem o olur. İstersem açığa alırım” diyerek çalışanları tehdit etmesi,
- Müfettişin muayene sırasında odalara girip doktorlara hesap sorması, doktorları hastaların önünde azarlanması
- Başhemşireyi odasına çağırarak hakaret etmesi, elindeki evrakı suratına fırlatması,
- Hastanede yapılan 2 toplantının personeli aşağılayıcı şekilde müfettiş tarafından sonlandırılması.

İntiharla sonuçlanan bu mobbing olayında, kamu gücünü elinde bulundurduğunu düşünen müfettişin bir taraftan daha fazla baskı yaparken, diğer taraftan yürürlükteki yasalarla ve mevcut düzenle korunduğunu düşünmesi mobbingin şiddetini artıran önemli bir faktördür. Bu intihar olayı sonrasında yaşanan dava sürecinde Sağlık Bakanlığı’nın dava açılmasına izin vermemesi de zorbanın yasalarla korunduğunu ve bu durumun onları daha da acımasız kıldığını ortaya koymaktadır.

4.5.3.Gazetelere Haber Olan Mobbing Davaları

4.5.3.1.Sedat Turgay Davası

Dr. Sedat Turgay'ın hem ailesi hem de Bolu Tabipler Odası 29.08.2007 tarihinde müfettiş aleyhine Bolu Cumhuriyet Savcılığı'na ayrı ayrı suç duyurusunda bulunarak, 4 ay boyunca yaptıkları denetimdeki davranışları ve yaptıkları baskıyla başhekimi bunalıma soktukları gerekçesiyle Sağlık Bakanlığı müfettişleri hakkında dava açmıştır. Buna karşılık Sağlık bakanlığınca, kamu görevlilerinin yargılanması hakkındaki 4483 sayılı kanun'un 5.maddesine göre yapılan ön inceleme sonucunda, 18.10.2007 tarihinde, Müfettiş hakkında aynı kanunun 6.maddesine istinaden "Soruşturma izninin verilmemesi" kararıyla müfettiş hakkında dava açılması engellenmeye çalışılmış ve 06.11.2007 tarihinde de karar ile ilgili tebligat aileye yapılmıştır.Konu ile ilgili olarak Sağlık Bakanı tarafından yapılan yazılı açıklama ise kamu sektöründe mobbingin neden yaygın olduğunun bir anlamda cevabını vermektedir. Yazılı açıklamada, Müfettiş'in zaman zaman soruşturmanın stresi ile üslubunu kontrol edemeyip kırıncı ve incitici olduğu, Başhekim ve Hastane müdürünün başkanlığında yapılan iki toplantıyı sonlandırdığı, bu hususların disiplin hükümleri çerçevesinde ve görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde kusurlu/hatalı davranmak olarak değerlendirildiği, 4483 sayılı kanun gereğince Müfettiş hakkında "Soruşturma İzni verilmemesi" nin gerektiğine karar verdiği ifade edilmektedir. bu açıklama ile mobbing bir anlamda devlet eliyle teşvik edilmektedir.

Davanın seyri 06.11.2007 tarihinde Bolu Tabip Odası'nın ve mağdurun eşinin Danıştay 2.Daire Başkanlığı'na bahsi geçen kararla ilgili itiraz etmesi ve 13.12.2007 tarihinde Danıştay 1.Dairesi'nin, "Müfettiş'in başhekim, doktorlar ve diğer personele kırıncı, incitici sözler söylediği, tavır, ifade ve görevden uzaklaştırma tehditleriyle personel üzerinde korku ve tedirginlik yarattığı, Başhekim ve Hastane Müdürü tarafından yapılan iki ayrı toplantıyı olay mahalline giderek sonlandırmak suretiyle kurumun iç işlerine müdahale ettiği, bu itibarla görevin yerine getirilmesi konusunda Teftiş Kurulu Yönetmeliği'ne aykırı davranarak kişilerin mağduriyetlerine neden olacak şekilde görevini kötüye kullandığı sebebiyle ilgiliye isnat edilen, eylemin, hakkında soruşturma yapılmasını gerektirecek nitelikte bulunduğu anlaşıldığından itirazların kabulüyle, Sağlık Bakanlığı'nın 18 Ekim 2007 gün ve 10 sayılı 'soruşturma izni verilmemesine'

ilişkin kararın kaldırılmasına, dosyanın Bolu Cumhuriyet Başsavcılığı'na gönderilmesine" oyçokluğuyla karar vermesi ile değişmiştir. Sağlık Bakanlığı'nın izin vermediği davaya, Danıştay yol açmıştır.

02.06.2008 tarihinde Bolu 2. Asliye Ceza Mahkemesinde yapılan 1. duruşma ile başlayan dava tanıkların dinlenmesi ile son bulmuş, ardından yapılan 3 duruşmada da tanıkların dinlenmesine devam edilmiştir. Bu duruşmaların hiçbirine müfettiş katılmamıştır. 06.04.2009 tarihinde Bolu Asliye Ceza Mahkemesinde yapılan 5. duruşmada sunulan bilirkişi raporları dikkate alınarak müfettiş hakkında görevi kötüye kullanmak ve hakaret suçlarının yanı sıra manevi olarak da işkence uyguladığı suçları sabit görülerek müfettişin TCK 94 / 1 (Manevi İşkence) suçundan Bolu Ağır Ceza mahkemesinde yargılanmasına karar verilmiştir. "TCK 94-1 maddede 'Bir kişiye karşı insan onuruyla bağdaşmayan ve bedensel ve ruhsal yönden acı çekmesine, algılama veya irade yeteneğinin etkilenmesine, aşağılanmasına yol açacak davranışları gerçekleştiren kamu görevlisi hakkında 3 yıldan 12 yıla kadar hapis cezasına hüküm olunur."denmektedir. Bolu Asliye Ceza mahkemesinin işlendiği iddia edilen suçun kapsamının ağırlığını nazara alarak görevsizlik kararı ile Bolu Ağır Ceza Mahkemesine göndermesi ve Bolu Ağır Ceza Mahkemesinin de itiraz üzerine görevsizlik kararını kaldırması ve 'Görev Uyuşmazlığı' doğması sebebi ile dosyanın görev uyuşmazlığı yönünden yüksek mahkeme olan Yargıtay'a gitmesi ve Yargıtay'ın da oybirliği ile Bolu Ağır Ceza Mahkemesinin görevsizlik kararını kaldırması neticesinde dosya Bolu Ağır Ceza Mahkemesine gönderilerek mobbing davasına dönüşmüştür.

02.10.2009 tarihinde Bolu Ağır Ceza Mahkemesi'nde mobbing davasının ilk duruşması yapılmış ve bu duruşmaya müfettiş katılarak kendini savunmuştur. Davanın 2. duruşması 3.12.2009 tarihine ertelenmiştir. Ağır Ceza mahkemesinde görülen bu davada müfettişin suçunun sabit görülmesi halinde müfettiş, en az 3 yıl en çok 8 yıl hapis cezasına mahkum edilecektir.

4.5.3.2.Diğer Mobbing Davaları

Yapılan araştırmada ülkemizde haberi yapılan Dr. Sedat Turgay davası dahil Ek 3 Tablo 14'de görülebileceği gibi 16 mobbing davası tespit edilmiştir. Tülin Yıldırım davasının emsal olması ve mobbinge ilgili bilgilerin çalışanlar arasında yayılmasının ardından davalar peşpeşe açılmaya başlamıştır. 16 davanın 3'ü mağdurlar lehine sonuçlanmıştır

ve JMO Jeoloji Mühendisi Tülin Yıldırım, Marmara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Biyokimya Anabilim Dalı'nda öğretim görevlisi Prof. Dr. Dehen Altınar ve TMO Personel Dairesi Başkanı Şaban Tokat davaları sonuçlanan davalar olarak gazetelerde yerini almıştır.

Devam eden 13 dava ve açılma hazırlığı yapılan 2 dava daha mevcuttur. Devam eden davalar;

1. Bolu Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesi Başhekimi Sedat Turgay,
2. Erzurum Milli Eğitim Müdürü Fevzi Budak,
3. TEDAŞ Mühendisi Sait Özkan,
4. Bayrampaşa Sağlık Grup Başkanlığı Merkez Sağlık Ocağı memuru Teslime C.,
5. İZAYDAŞ Jeoloji Yüksek Mühendisi Ahmet Hikmet Köse,
6. Ankara Üniversitesi'nde hemşirelik yapan F.K. ,
7. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Bülent Berkol,
8. Nevşehir Hacıbektaş İlçesi Öğretmeni,
9. Nevşehir Hacıbektaş İlçesi Müstahdemi Aziz Gürkan,
10. Özel bir bankanın Bölüm Başkanı Handan Arpacıoğlu,
11. İlaç Şirketinde Bilgisayar Teknikeri ve Fiziksel Engelliler Federasyonu Genel Başkan Yardımcısı Dersu Erol Uyar,
12. İlaç Mümessili Metin Erkul,
13. Yabancı İletişim Şirketi çalışanı M.A. davalarıdır.

Bununla birlikte Muğla Üniversitesi öğretim görevlisi Yrd. Doç. Lütfiye Bozdağ ve Dicle Üniversitesi öğretim görevlisi Doç. Dr. Leyla Çolpan'ın yürütmeyi durdurma davaları (Ek 3 Tablo 15) devam etmektedir. Bu davalar kendileri lehine sonuçlanmazsa onlarında bölüm dekanları aleyhine mobbing davası açacakları ve mobbing davası için kanıtlar topladıkları basından öğrenilmektedir.

Dava açan 6 mağdurun kadın, 10 mağdurun ise erkek olması uygulanan mobbingin temelinde cinselliğin olmadığını göstermektedir. Açılmış olan 16 davanın 12'si kamu, 4'ü özel sektör aleyhine açılmıştır. Açılma hazırlığı sürdürülen 2 davada kamu aleyhinedir. Özel sektör aleyhine açılan davaların 3'ü mağdurun iş akti fesh edildikten sonra, bir dava ise mağdur çalışırken açılmıştır. Açılan bu dava nedeniyle de mağdurun işine son verilmiştir. Kamu davalarında ise sürgün ve tenzili rütbe sonrasında davaların açıldığı görülmektedir. Davaların 15'inin üst yönetim, 2'sinin yatay düzeydeki mağdurun çalışma arkadaşları aleyhine açıldığı tespit edilmiştir.

Dava süreçlerinde mağdurların en büyük desteği aileleri olmakla birlikte konu hakkında kitap yazan yazarlar (Pınar Tınaz, Şaban Çobanoğlu) ve açtıkları davalar ile emsal olan bireylerde mağdurların yanında yer almaktadır. Ayrıca eski mobbing mağduru Gönül Dangaç'ın kurduğu ve mobbingturkiye.net internet sitesi üzerinden oluşturulmuş mail grupları ile ve Çağlar Çabuk 'un Prof. Dr. Pınar Tınaz desteğiyle kurulmasına katkıda bulunduğu, mağdurlara hem internet hem telefon hem de yüzyüze görüşme yöntemiyle gerek hukuki gerekse psikolojik uzman desteği veren Mobbing Destek ve Araştırma Merkezi aracılığıyla mağdurlar yalnız bırakılmamaktadır.

4.5.3.3.Mobbing Davası Örnekleri

Davalar ve dava süreçlerinde yaşananlar aşağıdaki örneklerde de görüldüğü gibi dikkat çekicidir.

Tülin Yıldırım'ın Şubat 2006'da JMO'ya açtığı dava 20 Aralık 2006 da sonuçlanmış ve Temmuz 2008'de Yargıtay JMO'nun itirazını reddederek kararı onamıştır. Dava sonucunda Yıldırım hakkındaki işverenin verdiği uyarı ve kınama cezaları kaldırılmış, işyeri, bir maaş tutarı olan 1000 YTL tazminata mahkûm edilmiştir. Yıldırım aynı zamanda işe iade davasını kazanmış ancak işe geri dönmemiştir. Mahkemede, işverenin Medeni Kanun'un 2'nci maddesine ilişkin iyiniyet kurallarının çiğnendiği belirtilirken, mahkeme, işverenin davranışlarını “İşçiyi yıldırmaya, psikolojik baskı uygulayıp genellikle de işten ayrılmasını sağlamaya yönelik davranışlar” olarak yorumlamıştır. Kararda, “Toplanan delillerden davacıya üstleri tarafından kötü muamele yapılıp aşağılanarak psikolojik taciz uygulandığı, emeğiyle çalışarak kazanan davacı işçinin maddi ve manevi kayba uğratıldığı kanaatine varılmıştır” ifadesi kullanılmıştır.

2 Ocak 2002 tarihinde de iş akdi işveren tarafınca hiçbir kusur bildirilmeden, feshedilen Dersu Erol Uyar 2002 yılında Sirkeci 2. İş Mahkemesi'nde 'Kötü Niyetli İş Akdinin Feshi' nedeniyle tazminat istemiyle dava açmış, davadan bir sonuç alamayınca, Sirkeci 2. İş Mahkemesi ve Yargıtay'ın sadece iş yasalarına göre karar verdiğini ve ILO hükümlerini dikkate almadığını ileri sürerek davasını AİHM'de sürdürmeye karar vermiştir. Davası Şubat 2006'dan beri AİHM'de devam etmektedir.

TMO'da 25 yıllık çalışması ardından Personel Dairesi Başkanlığı'na atandıktan sonra mobbing yaşamaya başlayan Şaban Tokat'ın yönetim tarafından önce istifası istenmiş, bu talebe karşı çıkınca rütbesi düşürülüp önce müşavirlik, sonra bazuzmanlık kadrosuna ataması yapılmıştır. Açtığı göreve iade davası lehine sonuçlanması da yönetimle aralarındaki sorunları çözmemiştir. Kendisine uygulanan mobbing politikasına dayanamayan mağdur rahatsızlanmış, kalp krizi geçirdiği zannedilerek hastaneye kaldırılmıştır. Majör depresyon tanısı konan mağdurun tedavi gördüğü süreçte eşi ve oğlu da depresyon tedavisi görmüştür. Kurumda mobbinge uğradığı ve hem kendisinin hem de ailesinin depresyona girdiği gerekçesiyle mahkemeye başvuran Şaban Tokat kuruma atanan yöneticileri hakkında açtığı 15 bin TL'lik maddi ve manevi tazminat davasını kazanmış ve görevine geri dönmüştür.

Bir diğer mobbing davası ise, Marmara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Biyokimya Anabilim Dalı'nda öğretim görevlisi Prof. Dr. Dehen Altın'ın uzun yıllar yoğun baskısıyla karşılaştığı gerekçesi ile bölüm Dekanı aleyhine açtığı ve mahkeme tarafından şikayetinde haklı bulunduğu davadır. Açılan manevi tazminat davası mağdur lehine sonuçlanmış, Dekanın mahkumiyetini Yargıtay'da onamıştır. Üniversiteye açılan ilk mobbing davası olması açısından dava önemlidir.

Hamile olduğunu üst yönetime bildirmesiyle başlayan mobbing M.A. için doğumdan sonrada devam etmiş, çalıştığı şirketi dava açmakla tehdit ettiği gerekçesiyle tazminatsız işten çıkarılmıştır. Şu an hem işe iade, hem de mobbing davası devam etmektedir.

Metin Erkul da ilaç mümessili olarak görev yaptığı firmadan 2006 yılında haksız gerekçelerle işten çıkarıldığını ve psikolojik taciz gördüğünü öne sürerek ve Aralık 2008 ayında kanunda yapılan değişikliğe dayanarak, 29 Aralık 2008 tarihinde Konya 3'üncü İş Mahkemesi'nde şirketi aleyhine mobbing davası açmıştır.

Ahmet Hikmet Köse, Jeoloji Yüksek Mühendisi olarak 10 yılı aşkın süredir çalıştığı İzaydaş firmasından, "lösemi hastası kızının tedavi sürecinde kullandığı yasal izin ve raporların performansını düşürdüğü gerekçesiyle" işten çıkarılmış, açtığı işe iade davası kazanmıştır. Yargıtay tarafından da onanan kararı, işyeri ek tazminat ödeme pahasına dahi tekrar çalışmasına izin vermeyerek uygulamamıştır. İZAYDAŞ firması hakkında "mobbing" (iş yerinde psikolojik yıldırma) açılan Köse davasının ilk duruşması 28.05.2009 tarihinde, 2. duruşması 08.10.2009 tarihinde Kocaeli 4. cü İş Mahkemesi'nde yapılmıştır. İki duruşmaya da İzaydaş yetkilileri katılmamıştır. 3. duruşma 08.12.2009 tarihinde görülecektir.

Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi hemşiresi F.K., 4 yılı aşkın süredir iş yerinde 2 arkadaşının hakaretine uğradığını, özel hayatının gizliliğinin ihlal edildiğini, kendisine iftira atıldığını ve psikolojik tacize (mobbing) maruz kaldığını öne sürerek, bu kişiler hakkında Ankara Cumhuriyet Başsavcılığına suç duyurusunda bulunarak, Türk Ceza Kanununun "eziyet" suçunu içeren 96. maddesi ile 123, 125, 134 ve 237 maddeleri uyarınca "kişilerin huzur ve sükununu bozma", "hakaret", "özel hayatının gizliliğini ihlal" ve "iftira" suçlarıyla "mobbing"den yargılanmaları talep ederek 20 bin TL'lik manevi tazminat talebiyle mobbing davası açmıştır.

TEDAŞ Genel Müdürlüğü aleyhine 20 bin Lira'lık tazminat talebiyle mobbing davası açan TEDAŞ Çalışanı Sait Özkan'da sendikası üyesi olduktan sonra sürekli olarak idarenin baskılarına maruz kaldığını, yaşadığı baskılar nedeniyle ürolojik bir rahatsızlık geçirdiğini ve yaşadığı sıkıntılara dayanamayan eşinin kendisini boşadığını belirtmiştir.

Süren mobbing davalarının en çarpıcısı ise 2 Mayıs 2003 tarihinden bu yana 12 kez görevinden alınan, her seferinde kararı iptal ettirerek koltuğuna geri dönen Erzurum Milli Eğitim Müdürü Fevzi Budak'ın, 07.03.2008 tarihinde Ankara 10. Asliye Mahkemesi'nde dönemin Milli Eğitim Bakanı, Erzurum Valisi ve Meb Müsteşarı aleyhine kendisini 9 kez görevinden alınması ve farklı şehirlerde görevlendirilmesi ile ilgili açtığı mobbing davasıdır. Bu davada Budak 'kamusal erki kendi hissiyatları' doğrultusunda kullandıkları ve bu nedenle 'manevi zarara' uğradığı gerekçesiyle üç sicil amiri hakkında tazminat talebinde bulunmuş ve dava dilekçesinde bakanlığın ve valiliğin Budak hakkında açtıkları 66 soruşturma, görevden almalar ve sicil notunu düşürme işlemleri nedeniyle manevi anlamda zarar gördüğü belirtilmiştir. Budak,

davayı açtıktan bir gün sonra görevinden alınarak İstanbul'a edebiyat öğretmeni olarak atanmıştır.2009 Nisan ayında 2007 yılında 20 bin liralık tazminat talebiyle açılan Ankara 20. Asliye Hukuk Mahkemesi'ndeki davayla, Ankara 10. Asliye Hukuk Mahkemesi'nde süren mobbing davası, suçlamalar ve suçlanan kişilerin aynı olması nedeniyle birleştirilmiş ve mahkeme Budak'ı haklı bularak Bakan'ı ve bürokratları toplam 16 bin TL'ye ödemeye mahkûm etmiştir. Budak daha öncede Bakan ve bürokratları hakkında 15 bin liralık 3 tazminat davası daha kazanmıştır. Bakan'ı yargı kararlarını uygulamamakla suçlayıp mahkûm ettiren Budak, bu atama kararlarının altında imzası olan bürokratların da olayda sorumlu olduğu iddiasıyla dava açarak, Yargıtay'da yeni bir içtihat oluşturmuştur. Yargıtay 4. Dairesi, Budak'a hak verince, yerel mahkemeler, benzer davalarda bürokratları da tazminata mahkûm etmeye başlamıştır. Yargıtay'ın 'Budak kararı'ndan önce yerel mahkemeler, sadece birinci derece sorumlu konumda olan bakanı tazminata mahkûm ederken, bürokratlarının sorumluluklarının olmadığına hükmediyorlardı. Budak davalar zinciri içinde, dönemin müsteşarı ve şu an bir milletvekili olan bürokratı beş ay hapis cezasına, MEB Başmüfettişi'i de hakkında önyargılı ve yanlış soruşturma yapmak ve gerçek sorumluları korumak suçlamasıyla 4 bin TL tazminata mahkûm ettirmiştir.

4.5.3.4.Dünyada Açılan Mobbing Davası Örnekleri

Dünyada açılan mobbing davaları, Ek 3 Tablo 16'da da görüldüğü gibi İngiltere'deki Deutsche Bank'ta sekreterlik yapan Helen Green'in çalışma arkadaşları, Güvenlik şirketi Schroder'in analisti İngiliz Julie Bower'ın üst yönetim, Tullet&Tokyo Liberty çalışanı Laurent Weinberger'in hem üst yönetim hem çalışma arkadaşları aleyhine açtığı ve tamamlanan davalardır. Bu davalar sonucunda Julie Bower 1.4 milyon sterlin, Laurent Weinberger100 bin sterlin, Helen Green 800 bin sterlin tazminat almıştır. Yine Alman Oyuncak üreticisi Steiff'in pazarlama görevlisi olan Jane Collins 80 milyon dolarlık mobbing davası açmıştır, bu dava halen devam etmektedir.

4.5.4.Gazetelerde Yer Alan Mobbing Haberlerinin Değerlendirilmesi

Yapılan bu araştırma ile basının toplumun mobbing olgusuna yönelik bilinç düzeyini arttırmada önemli bir yer tuttuğu, bireylere mobbingin ne olduğu, nedenleri, tarafları, süreci, mobbing davranışları, mobbingin birey ve çevresi üzerindeki etkileri ve

mobbingle mücadelede hangi yolları izleyebilecekleri konusunda bilgilendirdiği açıkça ortaya serilmiştir.

Gazetelerde yer alan mobbing haberleri aşağıda yer alan 4 soru kapsamında değerlendirilmiştir.

1. Türk basını mobbing kavramını tanıyor mu?

Türk basınında mobbing kavramına yönelik bir netlik yoktur, kavramda yaşanan karışıklık bunun en doğal göstergesidir. Bununla birlikte olgu bazı haberlerde cinsel tacizle de eşdeğer tutulmuştur.

2. Haberlerde mobbing olgusu hangi yönü ile ele alınmıştır?

Gazetelerde mobbing haberleri mağdurlar üzerinde yarattığı psikolojik etkileri ön planda tutularak verilmiş, mobbingin ekonomik etkilerinin üzerinde dikkat çekici boyutta durulmamıştır. Haberler yaşanan mobbing olaylarına daha çok yer vermekte olup, daha çok kendini ifade edebilen, hakkını arayabilen, eğitim seviyesi yüksek bireylerin durumlarını açıklamakta, onların mobbing öykülerini yansıtmaktadır. Ancak bunların dışında mobbinge maruz kalan çok fazla kişi olduğu bilinmekte ancak gündeme gelememektedir.

3. Türk basını mobbingi hangi yönlerini vurgulayarak haber yapıyor?

Basın mobbingi çarpıcı yönleri ile haber yapmaktadır. Mağdurların mobbing öykülerinin, maruz kaldıkları mobbing davranışlarının ve süreçte yaşananların ilgi çekiciliği olayın haber yönünü belirlemektedir.

4. Basının mobbing haberlerinin yayınlamasının temel amacı nedir?

Basının mobbing haberlerini yayınlamasının temel amacı kamuoyunu bilgilendirmek ve verilen önerilerle kişilere doğru davranışları kazandırmak değil, salt haber yapmaktır.

5. Basında yer alan mobbing haberleri kamuoyunu bilinçlendirmede yeterli midir?

Basında yer alan mobbing haberleri farkındalık yaratmak ve kamuoyunu bilinçlendirmede yeterli değildir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Mobbing, çalışma ortamında yaşanan insanlık dışı bir savaş olarak, henüz gerçek anlamıyla farkına varılmamış, örgütlerin ve çalışanların kanayan yarasıdır. Gerek profesyonel gerek alaylı yöneticilerin çalıştığı, kurumsallaşmış, kurumsallaşma yolunda adım atmaya çalışan, büyük-küçük, holding, fabrika, kobi, kamu kurumu, belediye gibi sektör ayrımı yapılmaksızın her örgütün yaşadığı ya da her an yaşayabileceği bir insani dramdır. Bu dram, Güney Afrika, Amerika, İngiltere, Avustralya, Norveç ve ülkemiz gibi dünyanın dört bir yanında benzer davranışlarla bireyin işten ayrılmasının sağlanması, bir bireyin yok edilmesiyle mevcut gücün hissedilmesi, herhangi bir mağdurla yaşanan olumsuzluk karşısında diğerlerine rest çekilmesi için mağdurun ezilmesi, “bunu yaparsan seni de yok ederiz” yaklaşımıyla hakimiyet kurulması çabası gibi aynı amaca hizmet etmektedir. Konya’da da, İstanbul’da da yaşanan mobbingin, davranışları, mağdurda yarattığı acı ve sonuçları aynıdır.

Örgütlerde mobbing, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin tüm kültürlerde sessiz bir tehlike olarak pusuda beklemektedir. Küçük bir tetikleme ile mağdur olarak hedef alınan birey üzerinde, çalışanlar arası ilişkilerde, örgütlerde ve örgütün yer aldığı tüm çevrelerde önemli ve çoğu kez uzun dönemli zararlara neden olmaktadır. İşyeri terörünün ekonomik maliyeti; çalışanların katlanmak zorunda oldukları iş kaybı ve güvenlik boyutu ile birlikte, ruhsal ve fiziksel sağlıklarıyla ödemek zorunda kaldıkları ağır bedeldir. Düşük verim ve üretim, ürün kalitesinin bozulması, imajın ve saygınlığının yitirilmesi ile müşteri sayısında azalma ise mobbingin yol açtığı işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı zararlardır. Ayrıca, vergilerden ödenen sağlık masrafları, vergi kayıpları, sosyal yardım kuruluşlarına talebin artması, zihinsel sağlık sorunlarındaki artış ve nihayet malulen emeklilik istekleri toplumu önemli düzeyde etkilemektedir. Bu savaş, öncelikli olarak toplumda mutsuz bireylerin sayısını arttırmakta; kayıtsızlık, işsizlik ile ortaya çıkan intihar eğilimi aile ve toplum içindeki huzuru tehdit etmekte ve önce bireyi, sonra tüm toplumu psikolojik olarak tükenmişliğe sürekleyerek yok etmektedir.

Basında yer alan haberler yoluyla mobbing vakalarının irdelendiği bu çalışma ile heterojen bir hedef kitle incelenmiş olup hem kamu hem de özel sektörde yaşanan mobbing vakaları ele alınmış, bireylerin yaşadıkları olaylar, maruz kaldıkları

davranışlar, etkilenme dereceleri analiz edilerek yaşananlar göz önüne serilmiştir. Gazetelerde haberi yayınlanan mağdur sayısı 40'dır. Bu mağdurların 28'i kadın, 10 u erkektir. Zorbaların ise 15'inin erkek ve 6'sının kadın olduğu tespit edilmiştir. Toplumumuzda cinsiyet açısından kadınların erkeklerden daha fazla mobbinge maruz kaldığı; kadının kadına, erkeğin kadına ve erkeğe mobbing uyguladığı görülmektedir. Ülkemizde özellikle mobbing kamu sektöründe çok yaygın olarak uygulanmakta olup, bunun bir nedeni de zorbaların bir anlamda 4483 sayılı yasa ile cezalandırılmalarının önünün tıkanmasıdır. Bu yasa ile amirin izni olmadan zorba hakkında bir işlem yapılamadığı araştırma ile de ortaya konmuştur. Ancak 19 Eylül 2009 tarihinde resmi gazetede yayınlanan 27354 sayılı "Devlet Memurlarının Şikayet ve Müracaatları Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik", mobbing vakalarında zorba açısından caydırıcı bir niteliğe neden olabilir.

Yapılan araştırmada elde edilen bulgular, mağdurun boyun eğmeyi reddetmesi ve kontrole direnç göstermesi ile başlayan mobbingin, ortaya çıkış nedeni olarak örgütsel, bireysel ve örgüt dışındaki sosyal ortam faktörlerine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda mobbing sadece zorba bir patron gibi tek bir nedene bağlı değildir. Organizasyonun kültürü ve yapısı, çatışma, yetersiz liderlik, hamilelik ya da işten çıkartma stratejisi olarak mobbing uygulanması gibi örgütsel faktörler mobbinge yol açmaktadır. Ancak örgütsel nedenlerin yanında siyasi nedenlerle de mobbing yapıldığı açıkça ortadadır. Bununla birlikte zorbanın acımasız kişiliği ile birlikte mağdurun zorbadan daha üstün olmasının yarattığı çekememezlik, sosyal yetenekleri, olumlu tavırları ve işyerindekilerce sevilmesi de mobbinge neden olmaktadır. Özellikle kamu sektöründe yaşanan mobbing dikey nitelik göstermekte olup mağdura grup olarak üst yönetimce toplu olarak zorbalık yapılmaktadır. Kamu erkini elinde tuttuğunu düşünen zorbaların uyguladıkları mobbing davranışları ise ne yazık ki daha acımasızdır.

Örgütlerde yaşanan mobbingin etkileri kültürden kültüre, kişiden kişiye, davranışlara ve şiddet derecesine göre farklılık gösterse de, rekabetin ve dolayısıyla güç mücadelelerinin hızla arttığı günümüz dünyasında, mobbing davranışı kimi zaman fark edilerek ve ettirilerek, kimi zaman da sanki doğal bir süreçmiş gibi algılanarak gerçekleşmektedir. Böylece her tahribatta olduğu gibi mobbing davranışlarına maruz kalanlar da psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar yaşamaktadır. Mobbing öncelikle iş

stresini arttırarak performansı olumsuz etkilemekte; bundan sonra mağdurun önce iş hayatının sonra da günlük yaşamının katlanılmaz hale gelmesine sebep olmaktadır. Genel olarak mobbing izole edilme, güven kaybı, işlerin üstesinden gelemeyeceğine dair hisler ve gelecekte de bunu başaramayacağına dair düşünceler yaratmak suretiyle mağdur üzerinde zarar verici etkilere neden olmaktadır. Mağdur sosyal kayıplar yaşamakta, referansı kirlenmekte, mevcut gelirini kaybetmekte ve ne yapacağını bilemez bir halde kala kalmaktadır.

Mobbing, bireyleri yok etmekte, aile ilişkilerini olumsuz etkilemektedir. Aile kimi zaman mağdura sonuna kadar destek sağlarken, kimi zaman da olayın suçlusunun “o” olduğunu varsayarak ona yüklenmektedir. Bu durum ailelerde kopuşlara yol açmaktadır. Boşanmalarla parçalanan aile üyeleri mutsuz bireyler olarak karşımıza çıkmakta, yıkılmış, yok edilmiş ebeveynlerin çocukları topluma yarar sağlamayan bireylere dönüştürmektedir. Ebeveyninin yaşadığı sıkıntılar, hastalıklar çocuğa ve eşe de yansımakta, onların da psikolojik açıdan tedavi görmesi gerekmektedir. Toplum böylece yavaş yavaş hastalıklı bir hale getirilmekte ve eline silahı almadan işlenen bu cinayetlere sessiz kalan dünya, mahkemeye götürülme riski olmadan insanların birbirlerini öldürebilecekleri bir savaş alanı olmaktadır. Eşinin yaşadığı sıkıntıya daha fazla ortak olamayıp yaşanan bir boşanma olayı ve yine babasının yaşadığı acıyı içinden hisseden bir çocuğun bu durum karşısında kendini jiletleyerek tepki göstermesi ile tüm aile fertlerinin uzun süreli depresyon tedavisi görmesi, bireyin ve ailelerin mobbing karşısında çaresizliğini ortaya koymaktadır.

Mağdurların mobbing davranışlarına karşı tepkileri farklılık göstermektedir. Farklı tolerans düzeyleri nedeniyle durumu kabullenerek, her şeyi oluruna bırakanlar olduğu gibi, yaşadıkları karşısından dayanamayan, bir anlamda kendisini suçlu hissederek utanan bireyler, intiharı bir kaçış olarak görmekte ve kendilerini yok etmektedir. Ükümüzde de yetişmiş bir değer, bir doktor dört ay boyunca maruz kaldığı mobbinge, aşağılamaya, hakarete, tehdide daha fazla dayanamayarak intihar etmiştir. Babalarını kaybeden 2 çocuk ve bir eş, bu vahşete dur demek için sonuna kadar mücadele etmiş ve haklı davalarını açmalarına engel olan tüm mercilere karşı koyarak, yetkili makamlara başvurmuş, olayın adli boyutta da mobbing olarak ele alınmasına katkı sağlamışlardır. Sedat Turgay'ın davası Bolu Ağır Ceza Mahkemesi'nde görülmekte olup,

04.12.2009'da davanın 2. duruşması yapılmıştır. Bu davada zorbanın suçunun sabit görülmesi halinde zorba, en az 3 yıl, en çok 8 yıl hapis cezasına mahkum edilecektir.

Yapılan araştırmada ülkemizde 16 mobbing davası açıldığı tespit edilmiştir. Tülin Yıldırım davasının emsal olması, basında sık sık bu davanın yer alması, Tülin Yıldırım'ın kamuoyunu bilinçlendirmek amacıyla yaşadıklarını anlattığı röportajlar yapması ve mobbingle ilgili bilgilerin çalışanlar arasında yayılmasının ardından davalar peşpeşe açılmaya başlamıştır. 16 davanın 3'ü mağdurlar lehine sonuçlanmıştır ve JMO Jeoloji Mühendisi Tülin Yıldırım, Marmara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Biyokimya Anabilim Dalı'nda öğretim görevlisi Prof. Dr. Dehen Altınar ve TMO Personel Dairesi Başkanı Şaban Tokat davaları mağdurlar lehine sonuçlanan davalar olarak gazetelerde yerini almıştır. Devam eden 13 dava ve açılma hazırlığı yapılan 2 dava daha mevcuttur.

Mobbingin başkalarına da zarar vermemesi ve önlenmesi için bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak mücadele edilmeli, mobbinge başka kurbanlar verilmemelidir. Bu mücadelede öncelikle her düzeyde, önleme eğitimi mobbingin zararlarının bertaraf edilmesi için çok önemlidir. Unutulmamalıdır ki, mobbingin ortaya çıkmadan engellenmesinin maliyeti, sonrasında ortaya çıkan zararların giderilmesi, tedavisi için ödenen maliyetten daha ucuzdur. Bu nedenle mobbingle olup bittikten, zarar ortaya çıktıktan sonra değil, olmadan önce mücadele edilmeli, "mobbing ortamını yok etme" tedbirleri kapsamında tüm düzeydeki çalışanlar eğitilmelidir.

Mobbingle bireysel mücadele çalışan açısından çok önemlidir. Öncelikli olarak çalışan yaşadıklarına yönelik farkındalık sağlamalı, adını koymalı ve olayın suçlusu olarak kendini görmemelidir. Çalışanın asla istifa etmemesi, kendini yalıtması bir anlamda bu mücadelede ilk adımının kazanıldığına göstergesidir. Çeşitli eğitimlerle ve uzman desteğiyle özgüvenini geliştirilen, olasılıklarını hatırlayan çalışan doğru yöntemlerle yaralarını sarmalıdır. Bununla birlikte yeni hobi ve beceriler edinmesi, insana değer veren dostlarla birlikte olması, sabah erken saatlerde spor yapması, açık havada vakit geçirmeye çalışması çalışanın motivasyonunu artıracaktır. Çalışanın bundan sonra izleyeceği yol; mağdur rolünü kabullenmeyerek geri adım atmak yerine direnmesi, açık iletişime girerek zorbaya durumun farkında olduğunun mesajını vermesi, düşünüp sorgulayarak veri toplaması, bu verileri saklaması her şeyi not etmesi ve olayları tanıklarla desteklemesidir. Zorbanın davranışlarını sürdürmesi halinde Mağdur İK ile

görüşerek kanıtlı, şahitli olarak yaşadıklarını ortaya koymalı ve üst yönetime çözüm beklentisini dile getirmelidir. Üst yönetimi böylece süreçten haberdar eden mağdur gerekirse profesyonel yardım almalı, sendikaya üye olmalı, yaşadıklarını paylaşmak için taraf toplamalı, kamuoyu oluşturmalı, bununla ilgili eş, yakın çevre, çalışma arkadaşları ve basını bilgilendirmelidir. Toplumun haberdar etmek için çeşitli faaliyetler yürüten mağdur olumlu herhangi bir gelişme olmadığı takdirde de uzman görüşü almak suretiyle dava açarak haklı mücadelesini başlatmalıdır.

Mobbing mücadelede en önemli adımlardan biri eğitimidir. Bireysel eğitimler, mağdurların hayattan zevk almasına yönelik stratejiler öğrenmesine, hayata pozitif bakma becerisi kazanmasına yönelik olabileceği gibi, mağdurların zorbalara karşısında nasıl davranması, neler yapması gerektiğini öğrendiği simülasyon tekniği ile suni mobbing ortamlarının yaratıldığı eğitimleri de olabilir. Örgütlerde de mobbing ortamlarının oluşmamasına yönelik personele mobbingi tanıttıcı, etkileri hakkında farkındalık kazandıracak nitelikte eğitime öncelik verilmelidir. Bu eğitimlerle aynı zamanda örgütlerde karar verme mercii olarak görev yapan yöneticilere olgunun çözümsüz kalmaması için önemi vurgulanmalı ve mobbingin önlenmesi için örgütlerde kurulmasında ve takip edilmesinde öncelik edilecekleri sistemler ve stratejiler öğretilmelidir. Örgütlerin olguya yönelik tam anlamıyla bilinçlendirilmesi ve mobbingin çalışanlar üzerindeki etkisinin bertaraf edilerek, çalışanların yeniden kazanılabilmesinde ve mutlu bireylere dönüştürülmesinde örgütlerin rolü çok önemlidir. Öncelikli olarak mobbinge zemin hazırlayan ortamların ortadan kaldırılması ve korku kültürünün hakim olduğu örgüt kültürünün değiştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda öneri-şikayet sistemi, açık kapı politikası gibi örgütsel iletişim kanalları oluşturulmalı ve şikayetlerin doğru yaklaşımlarla irdelenmesi ile olumsuz davranışların ve zorbalıkların üzerine kararlı bir biçimde gidilerek mobbing önlenmelidir. Çünkü, alt seviyelerde yaşanan bir mobbingin üstler tarafından fark edilememesi aslında en büyük zararı örgüte vermektedir. Kaybeden asıl örgüttür. Bu bağlamda çalışanlara “İşten Ayrılma Formları”nın doldurulması da yöneticilere örgütleri hakkında veri sağlayacaktır. Örgütlerin performans takibi yapması ve bunu doğru takip etmesi, doğru lider yöneticilerle çalışması, akılcı ve insan kaynağına değer veren yönetimlerin oluşturulması ve CHO'lar (Chief Happiness Officer) Mutluluktan Sorumlu Başkan'lar istihdam etmesi örgütler açısından uygulanabilecek mobbingi önleyici çözüm yolları

olabilir. Bununla birlikte, işyeri hekimleri de olguya yönelik bilinçlendirilmeli, “İş Güvenliği ve Sağlığı Kurulu” çalışmaları kapsamında bu olgunun engellenmesine yönelik çalışmalar yürütmelidir. ABD’de Gary Namie önderliğinde kurulan İş Doktorları (Work Doctor) gibi işyeri hekimlerimiz de mobbingi önlemeye yönelik aktif çalışmalı, ilgili yönetmeliklerle devlet bu noktada işyeri hekimlerini görevlendirmelidir. Ayrıca, tamamen tarafsız, konu hakkında bilinçlendirilmiş vatandaşlardan oluşan özel mobbing denetmenleri aracılığıyla örgütler kontrol edilmelidir.

Mobbingle mücadelede İnsan Kaynaklarının önemi büyüktür. İnsan kaynakları mobbing olgusuna yönelik doğru stratejiler oluşturmalı, insan kaynakları politikasında mobbinge yer vermelidir. Örgütte çalışanların korunmasına yönelik talimat ve prosedürlerde İK tarafından oluşturularak, sürekli takip edilmelidir. Örgütlerin iş sözleşmelerine mobbinge yönelik bir maddenin konulması da caydırıcılık niteliği ile mobbingin önlenmesine katkı sağlayacağı için mutlaka konmalıdır. İK yöneticisi cesur olmalı, işbirlikçi yaklaşımlarla taraflar arasında diyalog ortamları oluşturarak sorunun çözümüne katkı sağlamalıdır. Aynı zamanda olguya yönelik bilgileri sürekli gözleyip takip ederek üst yönetimi yaşananlardan haberdar etmelidir. Oluşan mobbingle mücadele yerine; oluşmadan, potansiyel mobbing ortamlarının ve zorba adaylarının ön-keşif faaliyetleri ile tespitini yapmalı, tarafsız bir İK olarak sürdürdüğü görevinde zorbaların bilinçlendirilmesi ve mağdurun korunması çalışmalarını özenle yürütmelidir. Potansiyel bir mobbing ortamının varlığı önceden tespit edilerek mağdur ya da zorba adayının rotasyonla yer değiştirilmesi bu noktada uygun bir önlem olabilir.

Şu an ülkemizde devlet eliyle yürütülen mobbingle mücadeleye yönelik yasal bazı uygulamalar dışında hiçbir mücadele yürütülmemektedir. Ne bir mobbing destek merkezi, ne 24 saat açık bir telefon hattı ülkemizde mevcut değildir. Bu noktada Çalışma Bakanlığı ve sendikaların organizasyon yapması, bir an önce çalışma başlatması hem mücadele de başarı sağlanması hem de toplumsal barışa hizmet etmesi açısından çok önemlidir. Düzensiz periyotlarla sendikalarca ve iş müfettişlerince örgütlerde mobbinge yönelik denetimlerin yapılması; mobbing şikayetlerine yönelik 24 saat açık mobbing önleme telefon hattı ve mobbing uygulamalarının bildirilmesine yönelik bir mail adresi sağlanması; belediyelerin yürüttükleri sosyal faaliyetler kapsamında açtıkları “Sosyal Gelişim Merkezi”lerinde mobbinge yönelik uygulamaların

da yapılması ve her şeyden öte mobbingi önleme ve mücadele faaliyetlerinin programlanması ve uygulanması için Çalışma Bakanlığı bünyesinde bir “Mobbing Destek Merkezi” kurulması zorunludur. İnternet sitelerinin kurulması, mağdurların bu siteler aracılığıyla seslerini duyurmalarının sağlanması, hem işletmede hem işletme dışında bu konuyla ilgili birer kişinin görevlendirilmesi ve olayla ilgili şikayetlerin ancak bu iki kişinin araştırmaları sonucunda süzgeçten geçerek yargıya gitmesine yönelik devletin yasal düzenleme yapması da hem çalışanların sorunlarının çözümüne hem de yargının boşa zaman geçirmesinin önlenmesi açısından önemlidir.

2010 yılında İstanbul’da yapılacak olan mobbing zirvesinde, bu olgunun önlenmesine ve çözümlenmesine yönelik kesin kararların alınması açısından da zirveye devlet adına yetkililerin, özellikle Çalışma Bakanlığı bürokratlarının katılımı yerinde olacaktır. Mobbing davalarında zorbalara verilen cezaların caydırıcı nitelik kazandırılması adına çeşitlendirilmesi ve yükseltilmesi de olguya yönelik mücadelede önemlidir. Tülin Yıldırım’a ödenen 1.000 TL manevi tazminat miktarının caydırıcılık açısından açıkçası pek bir önemi yoktur. Bu yüzden mağdurlara ödenen tazminat miktarlarının yükseltilmesi ve cezaların arttırılması gerekmektedir.

Samsun’da sokaklara asılan ve toplumu mobbing olgusuna yönelik bilinçlendirme çalışmaları kapsamında yürütölen afiş "Hekime ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Şiddete Sıfır Tolerans Afiş", çalışmalarının tüm yurttta her sektöre uygun hale getirilerek yaygınlaştırılması olguya yönelik farkındalık yaratılmasına yardımcı olacaktır.

Dünyada uluslararası şirketler farklı ölkelerde hatta farklı kıtalarda üretim yaptırđıkları ya da hizmet ortağı olarak birlikte çalıştıkları diğere iş ortaklarına Ek 2’de örneğı görölen Sosyal Uygunluk Denetimi Politikası gibi politikalar uygulatmakta ve bu örgütler için bu politikalar mobbing önleyici bir sistem olarak önerilmektedir. İlgili politika uluslararası bir kuruluşa ait olup, kendi kuruluşlarında ve iş ortaklarında yaşanabilecek mobbing ve benzeri yaklaşımlardan çalışanlarını kollamak ve olumsuz davranışları önlemek için kullanılmakta ve bu politikalar ışığında örgütlere çeşitli denetimler yapılmaktadır. Sosyal Uygunluk Denetimlerinde, çalışanların maruz kaldıkları olumsuzluklar ve örgütte geçerli olan insan kaynakları politikaları, örgütsel iletişim kanallarının durumu değeriendirilmektedir. Bu denetimlerde, bir birey örgütsel anlamda bir sorun yaşıyorsa bunu gerek denetmenle yapılan yüzyüze görüşmelerde, gerek 24 saat

açık telefon hatları aracılığıyla ve gerekse sadece şikayet mekanizması olarak kullanılan mail adresleri aracılığıyla bu uluslararası şirkete bildirebilmektedir. Mobbing vakalarında da bu şirketler aynı süreci işletmektedir. Denetimler sivil toplum kuruluşları ya da özel denetim şirketleri aracılığıyla yapılmaktadır. Ülkemizde de mobbinge mücadele de benzeri bir denetim sisteminin kurulması olgunun varlığını sürdürmemesi açısından etkili olacaktır. Olguya yönelik bilgilendirilmiş STK üyeleri düzensiz aralıklarda örgütleri denetleyebilir ve olguya işaret eden davranışları ya da ortamı tespit ederek mücadele edilmesinde öncülük edebilir.

Yapılan araştırmada elde edilen bulgular üniversitelerin bir taraftan mobbinge mücadeleye yönelik eğitim ve seminerler organize ederken, bir taraftan da en çözümsüz mobbing ortamlarını yaratmakta ve en vahşi zorbalara destek vermekte olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgulara göre, ülkemizin en seçkin ortamları olan üniversite camiasının bir kısmı, bir mobbing ortamına dönüşmüştür. Çalışanlar sessiz kalarak bu ortama uyum sağlamaya, asimile edilmeye zorlanmış; sesini çıkarıp bireysel haklarını arayanlar ise depo bozması odalarda ders vermeye zorlanarak ya da sözleşmeleri yenilenmeyerek ortamdan uzaklaştırılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda üniversitelerde uygulanan mobbing davranışları geleceğimizin teminatı öğrencilere de kötü örnek olmaktadır. Bugünün öğrencileri, yarınların yöneticileri, işgörenleri olacak öğrencilerin mağduru ya da zorbayı örnek model alması toplumda olguya yönelik yozlaşmaya ve olgunun normleştirilmesi sürecini hızlandırarak farkındalık sağlama mücadelesinin başarısızlığına yol açacaktır. Üniversitelerde mobbingin önlenmesine yönelik uygulamalar bu yüzden çok önemlidir. Mobbingin önceden keşfi ve yok edilmesi için sarfedilecek çabaların hız kaybetmeden, biran önce yürürlüğe girmesi zorunludur.

Yazılı ve görsel basın mobbinge mücadelede çok önemli bir yer tutmaktadır. Tülin Yıldırım'da mobbing davasını kazanmasında basının mutlak bir payı olduğu sürekli belirtmekte ve bu savaşın tek başına kazanılamayacağını belirtmektedir. Sedat Turgay davası da benzer nitelik göstermektedir. Basın aracılığıyla kamuoyu oluşturulması olayın yerel medyadan ulusal basına taşınmasında etken olmuş ve bu olayda basın 4.kuvvet olduğunu davanın seyrinin değiştirilmesine katkıda bulunarak ortaya koymuştur. Ancak gazetelerdeki mobbing haberleri yetersizdir. Sadece kendini ifade edebilen, hakkını arayabilen, eğitim seviyesi yüksek bireylerin durumlarını haber

yapmakta, onların mobbing öykülerini yansıtmaktadır. Ancak bunların dışında mobbinge maruz kalan çok fazla kişi olduğu bilinmekte ancak gündeme gelememektedir. 4. kuvvet medya olarak ise basına daha çok görev düşmektedir. Devletin, örgütlerin, zorbaların ve mağdurların bilinçlendirilmesi, toplumun olguya yönelik doğru bakış açısı kazanması ve bir adım atması için görsel basınada görev düşmektedir. Yine basın, sendikaları, STK'ları ve devleti olguya yönelik mücadeleye davet etmeli, toplumuda gelişmelerden haberdar etmelidir.

Bu mücadele tek başına kazanılacak bir mücadele değildir, zorbaların da bilinçlendirilmesinde öncülük edilmelidir. Bu nedenle gelecek çalışmalarda zorbalar da derinlemesine araştırılmalı, onların topluma kazandırılmasında izlenecek yol ve politikalar bu araştırmalarla ortaya konmaya çalışılmalıdır.

KAYNAKÇA

- AKÇA, Bilge ve Ayşe İrmiş, (2006), “Yıldırma Davranışının Algılama Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi*, Mayıs, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F., Erzurum.
- ALLCORN, Seth, (2004), “Anger in the Workplace: Understanding the Causes of Aggression & Violence”, *Westport CT, USA, Greenwood Publishing Group*.
- ALGUADIŞ, Meral, (2006), “Türk Kültüründe Ekip Çalışması- Ekip Uygun Toprakta Gelişir”, *Kaynak Dergisi*, Ekim-Aralık, Sayı:28.
- AMICUS THE UNION, (2005), “Amicus Guide to Tackling Bullying at Work,” <http://www.unitetheunion.com/PDF/ResearchGuideBullying.pdf>, 10.09.2009
- ALTINER, Ahmet T., (2006) , Mobbing ya da YKK, *Milliyet Gazetesi*, <http://www.milliyet.com/2006/11/21/pazar/yazalt.html>, 05.08.2009
- ANDREA ADAMS TRUST, “Factsheet on Workplace Bullying,” <http://www.andreaadamstrust.org/factsheet.pdf>, 03.11.2009
- AGERVOLD, Mogens ve Eva Gemzoe Mikkelsen, (2004), Relationships Between Bullying Psychosocial Work Environment and Individual Reactions, *Work and Stres*, V:18, No:4.
- AKI, Işın, (2006), “Yaşamına İzin Verildikçe Ayakta Kalan Terör: Mobing”, *Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Ağustos 2006.
- AKYİĞİT, Ercan, (2003), *Yeni Mevzuata Göre Hazırlanmış İş Hukuku*, 3. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ALTUNIŞIK, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım, (2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 3. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- ARPACIOĞLU, Gülcan, (2009), “Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi” <http://mobbingyardim.wordpress.com/turkiye%e2%80%99de-zorbalik-bir-calisma-bicimi%e2%80%a6/>, 01.04.2009

- ARPACIOĞLU, Gülcan, (2007), “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, *HR Dergi Konferansı Notları*, 24 Ocak, Ceylan Intercontinental Hotel / İstanbul.
- ARPACIOĞLU, Gülcan, (2005), Mobbing- İşyerinde Zorbalık, <http://www.energyturkey.org>, 02.10.2007.
- ARPACIOĞLU, Gülcan, (2004), “İş Yerimde Yalnızım”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody008.asp?listall=Y&BodyID=3489>, 19.05.2009
- AYTAÇ, Serpil, Nazan Bilgel ve Nuran Bayram, (2005), Çalışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı Mobbing, *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Marmara Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Bildiriler Kitabı*, İstanbul.
- AYTOLUN, Zuhale, (2009), Meğer mobbing'e uğramışım,” *Cumhuriyet Gazetesi*, <http://www.cumhuriyet.com.tr/?im=yhs&hn=54390>, 03.05.2009
- BALTAŞ, Acar, (2002), Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İş Yerinde Yıldırma, <http://www.baltas-baltas.com/makaleler.asp?makaleid=166> 15.11.2007
- BARON Robert A. ve Joel H Neuman, (1996), “Workplace Violence And Workplace Aggression: Evidence On Their Relative Frequency And Potential Causes,” *Aggressive Behavior*, 22.
- BAYKAL, Adnan Nur, (2005), *Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze*, 1.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- BAYRAK KÖK, Sebahat, (2006), “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi*, 25-27 Mayıs, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F., Erzurum.
- BJÖRKQVİST, Kaj, Karin Österman ve Monica Hjeld-Back, (1994), Aggression Among University Employees, *Aggressive Behavior*, 20.
- BRYANT, Melanie ve Julie Wolfram Cox, (2003), “The Telling Of Violence”, *Journal of Organizational Change Management*, 16:5.
- BROTHERIDGE, Celeste M. ve Linda Keup, (2005). “Barnyard Democracy In The Workplace”, *Team Performance Management*. Vol.11, No.314.

- BULLYBUSTERS:ORG, (2009), “The Bully At Work”, <http://www.bullybusters.org/press/hrexec101600.html> 03.11.2009
- BULLYONLINE.ORG, (2009), “Those Who Can, Do. Those Who Can’t Bully”, <http://www.bullyonline.org/workbully/bystand.htm>, 11.10.2009
- BULLYONLINE.ORG,(2009), “Bullying: surveys, facts, figures and costs”, <http://www.bullyonline.org/workbully/costs.htm>, 30.10.2009
- CHAPPELL, Duncan ve Vittorio di Martino, (1999),“Violence at Work, Asian-Pacific”, *Newsletter on Occupational Health and Safety*, Vol 6, No1, April.
- CLARKE, Jane, (2002), *Maymuncuk: İşyerinde İletişim ve Politika*, İstanbul: MESS Yayınları. Çeviren: Z. Dicleli.
- COULING, Victoria, “Dealing With Bullying & Harrasment At Workplace”, *Royal College Of Nursing Working Well Intiative Seminars*, Londra, 2005.
- CARNERO, M. Angeles ve Blanca Martinez, (2005), “Economic and Health Consequences of the Initial Stage of Mobbing: the Spanish Case”, http://www.webmeets.com/files/papers/SAE/2005/104/CM05_june05.pdf, 08.09.2009
- CASSITO, Maria Grazia, (2003), “Raising awareness of Psychological Harassment at Work”, Albany, NY, USA: *World Health Organization*.
- COWIE, Helen, Paul Naylor, Ian Rivers, Peter K. Smith ve Beatriz Pereira, (2002), “Measuring Workplace Bullying” *Aggresive Behaviour*, Vol.7.
- CRAWFORD, Neil, (1997), “Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective”, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7.
- ÇABUK, Çağlar, (2009), “Mobbing Mücadele”, *Berk_arda Mobbing Bilgilendirme, Araştırma ve Destek Merkezi Seminer Notlar*, 03.07.2009.
- ÇOBANOĞLU, Şaban, (2005), *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul.

- DANGAÇ, Gönül, (2007), “Örgütlerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir.
- DAVENPORT, Noa, Ruth D. Schwartz ve Gail P. Elliott, (2003), *Mobbing İş Yerinde Duygusal Taciz*, Çev., Osman Cem ÖnerToy, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DELONGİS, Anita ve Susan Holtzman,(2005), “Coping in Context: The Role of Stress, Social Support, and Personality in Coping”, *Journal of Personality*, 73:6.
- DEMİR, Yeter ve Mustafa Fedai Çavuş, (2009), “Mobbing’in Kişisel Ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Haziran 2009, Cilt:2, Sayı:1.
- DEMİR, Şamil, (2009), “Mobbing Olgusunun Hukuki Değerlendirmesi”, <http://www.samildemir.av.tr/2009/04/mobbing-olgusunun-hukuki-degerlendirmesi/> , 22.04.2009
- DEMİREL, Yavuz ve Asif M. Yoldaş, (2008), “Sağlık Kuruluşlarında Karşılaşılan Psikolojik Yıldırma Davranışlarının Türkiye ve Kazakistan Açısından Karşılaştırılması”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2.
- DOWN, Jennifer, Helen Cowie ve Katerina Anoniadou, (2003), “Perceotions And Experiences of Workplace Bullying In Five Different Working Populations”, *Aggressive Behaviour*, Vol.29.
- DOWNS, Martin, (2004), “Putting A Workplace Bully Back In Line”, August 20, 2004, <http://www.workplacebullying.org/press/webmd082004.html>, 09.08.2009
- DÖKMEN, Üstün, (2005), *Küçük Şeyler*, Sistem Yayıncılık, 4.Baskı, İstanbul.
- DÖNÜMCÜ, Şadiye, (2009), “Oyun Bitince Şah da, Piyon da Aynı Kutuya Girer”, <http://bianet.org/biamag/emek/111851-oyun-bitince-sah-da-piyon-da-ayni-kutuya-girer>, 10.01.2009
- DUNN, Kris, (2000), Bullying in the Workplace Often Goes Unnoticed, *Workforce*, Vol:79, Issue:4.

- EGE, Herald, (2009a), “Mobbing Il Terrore Psicologico Sul Posto Di Lavoro E Le Sue Conseguenze Psicofisiche Sul’ Individua”, <http://www.cesil.com/0300/mobit03.htm>, 15.10.2009
- EGE, Herald, (2009b), “Just what is Mobbing”, http://www.mobbing-prima.it/princ_it.htm&prev=/search%3Fq%3Dherald%2Bege%2Bmobbing%26hl%3Dtr&ur, 01.10.2009
- EGE, Herald, (1997), *Il Mobbing in Italia Introduzione al Mobbing Culturale*, Bologna: Pitagora Editrice.
- EINARSEN, Stale, Helge Hoel, Dieter Zapf ve Cary L. Cooper, (2003), *Bullying and Emotional Abuse in The Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, Taylor and Francis Books Ltd., London.
- EINARSEN, Stale, (2000), “Harassment and Bullying at Work a Review of The Scandinavian Approach”, *Aggression and Violent Behavior*, Vol. 5, Issue 4, July-Agust.
- EINARSEN, Stale, (1999), “The Nature and Causes of Bullying at Work”, *International Journal of Manpower*, 20, 1/ 2.
- EINARSEN, Stale ve Anders Skogstad, (1996), “Bullying At Work: Epidemiological Findings In Public And Private Organizations”, *European Journal Of Work Andorganizational Psychology*.
- ERAY, Ayşegül, (2009), “Travma Sonrası Stres Bozukluğu Nedir?”, http://www.mcatrurk.com/TRAVMA-SONRASI-STRES-BOZUKLUGU-NEDIR_2237.htm05_Subat_2009, 19.09.2009
- EREN, Altay, (2005), “Korku Kültürü, Değerler Kültürü ve Şiddet”, *Aile ve Toplum Dergisi*, Sayı.8, Cilt.2, Başbakanlık Aile ve Sağlık Genel Müdürlüğü
- ERGENEKON, Sevda, (2006), “İş Yerinde Duygusal Taciz (Mobbing)”, http://www.beykent.edu.tr/yeni_beykent/dosyalar/Sevda_ERGENEKON_makalesi.doc?PHPSESSID=ae9321a80b7ba3b708a7bde4847451fc, 02.09.2006

- ERTÜRK, Abbas, (2005), Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri, *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- FIELD, Tim, (2006), “Bullying at Work”, <http://www.bullyonline.org/workbully/index.htm>, 21.4.2009
- FRONE, Michael R., (2006), Prevalence and Distribution of Illicit Drug Use in the Workforce and in the Workplace: Findings and Implications From a U.S.”, *National Survey, Journal of Applied Psychology*, 91,4.
- GENÇ, Nurullah ve Esra Pamukoğlu (2006), “Psikolojik İş yeri Terörü: Dr.Siyami Ersek Göğüs ve Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde Bir Uygulama”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi*, 25-27 Mayıs, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F.,Erzurum.
- GENÇ, Sinem, (2006), *HRM-100 Kişiyile İşyerinde Psikolojik Terör (Mobbing) Araştırması, Human Resources Management Basında HR*, http://www.hrm.com.tr/basinda_hrm_arsiv5.asp, 01.08.2007
- GOLEMAN, Daniel, (2000), *Kendine Hakim Olmak, İşbaşında Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- GOLEMAN, Daniel, (1996), *Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- GRUBB, Stephen, (2005), “Workplace Bullying Among Public Sector Professional Employees: An Empirical Study Examining The Relationship Between Workplace Bullying, Job Satisfaction and Intention to Leave”, Presented at 3th.
- HANSEN, Anders, (2003), *İçerik Çözümlemesi*, Alternatif Yayınları, Ankara.
- HARTIG, Kate ve Jeannene FROSCHE, (2006), “Workplace Mobbing Syndrome: The ‘Silent and Unseen’ Occupational Hazard. Our Work ...Our Lives”, *National Conference on Women and Industrial Relations*, Queensland Working Women’s Service and Griffith Business School Griffith University Brisbane, 12-14 July.
- HOCKLEY, Carmine, (2004), “Mobbing: Children the Unlikely Victims”, *Workplace Mobbing Conference*, 14-15 October, Brisbane, Australia.

- HOEL, Helge, ve Cary L.Cooper, (2000), “Destructive Conflict and Bullying at Work”, *University of Manchester Institute of Science and Technology*, Launch of the Civil Service Race Equality Network, <http://www.csren.gov.uk/UMISTreportHelgeHoel1.PDF>, 11.08.2009.
- HOEL, Helge, Charlotte Rayner ve Cary L. Cooper, (1999), “*Workplace Bullying*”, *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*.
- HORNSTEIN, Harvey, (1996), *Brutal Bosses and Their Prey*, Riverhead Books.
- HUBERT, Adrienne B. ve Marc Van Veldhoven (2001), “Risk Sectors for Undesirable Behavior and Mobbing”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:10, No:4.
- HÜNDÜR, Bilgen (2006), “Mobbing’in Ortaya Çıkış Nedenleri”, <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1069-mobbingin-ortaya-cikis-nedenleri.html>, 01.08.2009
- http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?baslik=nArsist_kisilik_bozuklugu_belirtile_ri_tedAvisi_&id=1800, “Narsist Kişilik Bozukluğu Nedir? Nasıl Tedavi Edilir?”, 15.10.2009
- www.haberte.com/news_detail.php?id=70913, (2009), “TBMM Personeline Mobbing Dersi”, 17.11.2009
- <http://www.healthyworkplacebill.org/states.php>, “State Involvement in the Healthy Workplace Bill Campaign”, 11.11.2009
- <http://www.kalitelihayat.com/kariyer/mobbingci-tipleri.html>, Mobbingci Tipleri, 11.11.2009
- http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=40 “Mobbing Türkiye”, 18.06.2009
- <http://www.psikiyatrist.net/depresyon.htm>, “Depresyon Nedir?”, 03.11.2009
- <http://www.psikiyatrist.net/kisilikparanoid.htm> “Paranoid Kişilik”, 16.10.2009

- <http://www.radikal.com.tr/Radikal.aspx?aType=RadikalDetay&CategoryID=77&ArticleID=967010> (2009), “Dosyadan Duvara Mobbing Cezası, 01/12/2009
- <http://tr.lundbeck.com/tr/patients/depression/default.asp>, “Depresyon”, 16.10.2009
- [http://www.stratejika.com/guncel.asp?guncel=38,\(2007\)](http://www.stratejika.com/guncel.asp?guncel=38,(2007)), “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz) Konferansı”, 24.03.2009
- <http://www.yenibirisdunyasi.com>,, “Tarifsiz Ayıp: Mobbing”, *Yenibirish Dünyası Dergisi*, Sayı:24, Eylül-Ekim 2009.
- <http://www.workdoctor.com/contact.php>, 01.12.2009
- İNSANKAYNAKLARI.COM, (2009), “ İş Yerimde Yalnızım”, <http://www.insankaynaklari.com>., 12.10.2009
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, (1998), “Word of Work, When Working Becomes Hazardous”, No.26, September-October, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm#note1>, 01.03.2009
- JUDGE, Timothy A., Brent A. Scott, ve Remus Ilies, (2006), “Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model”, *Journal of Applied Psychology*,91:1.
- KARACAOĞLU, Korhan ve Metin REYHANOĞLU (2006), “İşyerinde Yıldırma, KKTC’deki Sağlık Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama”, *14. Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- KARASAR, Niyazi, (1195), *Bilimsel AraştırmaYönetemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti. Ankara.
- KAYMAZ, Gülsemin Demir, (2007), “İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Eğilimleri: “Bir Örnek Olay”, *Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya.
- KIREL, Çiğdem, (2008), *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları, Eskişehir.

- KUTANİS, Rana Özen ve Safran Barış, (2005), “Turizm Çalışanlarına Yıldıрма (Mobbing) Uygulamaları: Bir Örnek Olay”, *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Marmara Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Bildiriler Kitabı*, İstanbul.
- KUTLU, Figen, (2006), “İşyerinde Duygusal Taciz’in (Mobbing) Çalışanın Tükenmişliği Üzerine Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, İzmir.
- LAÇİNER, Vedat (2007), “Mobbing: İş Yerinde Psikolojik Taciz”, <http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98>, (18.03.2007)
- LEYMANN, Heinz, (2009), *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/frame.html>, 01.02.2009
- LEYMANN, Heinz, (1996), The Content and Development of Bullying at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:5, No:2.
- LEYMANN, Heinz, (1990), “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces”, *Violence and Victims*.
- LEYMANN, Heinz ve Ulf Thallgren, (1989), *An Investigation into The Frequency of Bullying in SSAB, with a New Questionnaire*. Arbete, Manniska, Mjilo, 1, 3–12.
- LEWIS, Sian E.ve Jim Orford, (2005), “Women’s experiences of workplace bullying: Changes in social relationships”, *Journal of Community & Applied Social P.* <http://www3.interscience.wiley.com/journal/109858493/abstract?CRETRY=1&SRETRY=0> 01.09.2009
- LIEFOOGHE, P. Andy ve Mackenzie Davey, K. (2001), “Account for Workplace Bullying: The Role Of The Organization”, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Vol.10, No.4.
- LIEFOOGHE, Andy ve Ragnar Olafsson, (1999), “Scientists And Amateurs Mapping The Bullying Domain”, *International Journal Of Manpower*. Vol.20, No.1/2.

- LORHO, Frank ve Ulrich Hilp, (2001),“Bullying at Work”, *European Parliament Directorate-General for Research*.
- MATTHIESEN, Stig Berge, (2006), “Bullying at Work Antecedents and Outcomes. Ph.D”, Thesis, University of Bergen. Norway.
https://bora.uib.no/bitstream/1956/1550/6/Mainthesis_Matthiesen.pdf,1.10.2009
- MCAVOY, Brian R., (2005), “Workplace Bullying – The Facts”,
http://www.rnzcgp.org.nz/assets/Uploads/NZFP/April2005/McAvoy_Apr_05.pdf, 08.08.2009
- MIKKELSEN, Eva Gemze ve Stile EINARSEN (2002), “Basic Assumptions and Symptoms of Post-Traumatic Stress Among Victims of Bullying at Work”,University of Aarhus, Denmark University of Bergen, Norway,
European Journal of Work and Organizational Psychology, 11.
- MİSER, Behzat (26.12.2006), “İşyerinde Ağzından Çıkan Kulağın Duysun”,
<http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=208391>, 01.08.2008
- MOAYED Farman A., Nancy Daraiseh, Richard Shell ve Sam Salem, (2006), “Workplace Bullying: A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes”,
Theoretical Issues in Ergonomics Science, 7:3.
- NAMIE, Gary, (2009), “Bullying is About the Work Enviroment,”
<http://www.workplacebullying.org/employers.html>, 10.09.2009
- NAMIE, Gary, (2009), “Personal, Confidential Telephone Coaching with Dr. Gary Namie”,<http://workplacebullying.org/targets/solution/coaching.html>, 10.09.2009
- NAMIE, Gary, (2007) “U.S. Workplace Bullying Survey, September 2007”<http://www.workplacebullying.org/res/N-N-Zogby2007.pdf>, 13.11.2009
- NAMIE, Gary.: (2000), ‘U.S. Hostile Workplace Survey 2000’, *Labor Day Meeting, Benicie September*, <http://www.bullybusters.org>, 01.04.2009
- NEUMAN, Joel H. ve Robert A. Baron, (1998), “Workplace Violonce and Workplace Aggression: Evidence Concerning Spesific Forms, Potential Causes and Preffered Targets”, *Journal of Management*, 1998, Vol.22, No.3.

- OLAFSSON, Ragnar ve Hanna Johannasdottir, (2004), “Coping with Bullying in the Workplace: The Effect of Gender, Age and Type of Bullying”, *British Journal of Guidance & Counselling*, 32:3.
- OLSEN, Hadyn, (2004),“Leadership or Workplace Bullying; Organizational Culture”, *Human Resource Magazine*, June.
- OLWEUS, Dan, (2009), “Research and History”, The World’s Foremost Bullying Prevention Program, http://www.olweus.org/public/bullying_research.page?menuheader=2, 13.11.2009
- ÖĞÜT, Adem M. ve Tahir Demirsel,(2007), “İş Dünyasında Etik Dışı Örgütsel Davranış Sarmalının Arka Planı: Mobbing Süreci ve Mobbing Aktörleri”, *II. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi Bildiriler Kitabı*, Ekim, Ankara.
- ÖZARALLI, Nurdan ve Alev Torun (2007), “Çalışanlara Uygulanan Zorbalığın Mağdurların Kişilik Özellikleri, Olumsuz Duygular ve İşten Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F.Yayımları*, 25-27 Mayıs, Sakarya.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2003),“Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:XXII, Sayı:1, Bursa.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, Yusuf Can ve Mahmut Akın (2007), “Organizasyonlarda Pozitif ve Olumsuz Duygusalılık ile Bireysel ve Örgütsel Saldırganlık Arasındaki İlişkiler:Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 25-27 Mayıs, Sakarya.
- ÖZER, Dilşat, (2009),“İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Raporu”, *Bilka: Bilge Kadın Araştırma Merkezi*, <http://www.bilka.org.tr>, 02.10.2009
- RAYNER, Charlotte ve Helge Hoel, (1997), “A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying”, *Journal of Community & Applied S. P.*
- RAWLINSON, Chris ve David Tong, (2005). *Bullying Tactics. Accounting & Tax Periodicals Accountancy Age.*

- ROGG, Kirk, L., David B. Schmidt, Carla Shull ve Neal Schmitt, (2001), “Human Resource Practices, Organizational Climate, And Customer Satisfaction”, *Journal Of Management*, 27.
- ROLAND, Erling, (2000), “Bullying in School: Three National Innovations in Norwegian Schools in 15 Years, *Agressive Behavior*.
- QUINE, Lyn, (1999), “Workplace bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey”, *British Medical Journal*, 3.
- SABUNCUOĞLU, Kadir, (11.03.2008), “Mobbing Davası 10. Kez Görevden Etti, Radikal Gazetesi, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=249806>, 01.09.2009
- SALIN, Denise (2001), “Prevalence And Forms Of Bullying Among Business Professionals: A Comparison Of Two Different Strategies For Measuring Bullying”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.10, 4.
- SCHAFFER, Karl, (2009), “What is Mobbing? Budget Cuts Are Not the Only Way Workers Are Forced from Jobs: Workplace Abuse”, <http://nebula2.deanza.edu/~karl/Public/Mobbing.pdf>, 18.10.2009
- SELİMOLU, Emel, (2006), “Ofis Yönetiminde Mobbing”, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Yıl:2 Sayı:2, <http://www.paradoks.org>, 01.05.2009
- SHALLCROSS, Linda, (2003), “The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector”, *Workplace Mobbing Conference, Brisbane*, <http://members.shaw.ca/mobbing/mobbingCA/mobsyndrome-1.htm>, 05.07.2009
- SHEEHAN, Michael, Michelle Barker ve Charlotte Rayner (1999), “Applying Strategies For Dealing With Workplace Bullying”, *International Journal of Manpower*. Vol.20, No.1/2.
- SMITH, Peter, Monica Singer, Helge Hoel ve Cary L. Cooper, (2003), “Victimization in the School and the Workplace”, *British Journal of Psychology*, 94:2.

- SMİTH, Peter K., (1997), “Bullying in Life-Span Perspective: What Can Studies of School Bullying and Workplace Bullying Learn From Each Other?”, *Journal of Community & Applied Social Psychology*.
- SOLMUŞ, Tarık, (2005), “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, Haziran.
- SONNENTAG, Sabine ve Fred R. H. Zijlstra, (2006), “Job Characteristics and Off-Job Activities As Predictors of Need for Recovery, Well-Being, and Fatigue”, *Journal of Applied Psychology*, 91:2.
- STEINMAN, Susan, (2003), “Overcome Violence, Harassment, Bullying with Dignity. Definitions”, <http://www.worktrauma.org/change/definitions.htm>, 01.07.2009
- STEINMAN, Susan, (1998), “Violence on the Job - a Global Problem from the International Labour Organization - Taxi Drivers, Health Care Workers, Teachers among those at Highest Risk, Geneva, <http://www.worktrauma.org/research/research01.htm>, 18.09.2009
- ŞİMŞEK, Birgül, (1999), “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:3, İzmir.
- TAN, Bilge Ufuk, (2005), “İş Yerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İş Yerinden Uzaklaştırma (Mobbing)”, *Marmara Üniversitesi Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- TANOĞLU, Şükriye (2006), “İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Konya.
- TARHAN, Nevzat (2002), “Psikolojik Savaş: Gri Propaganda”, Timaş Yayınları, 4.Basım, İstanbul.
- THOMAS, Mary (2005), “Bullying Among Support Staff in a Higher Education Institution”, *Health Education*, 105:4.

- TINAZ, Pınar, Fuat Bayram ve Hediye Ergin, (2008), *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, 1. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- TINAZ, Pınar, (2008), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, 2. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- TINAZ, Pınar (2006a), “Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: MOBBİNG”, <http://www.toprakisveren.org.tr/2006-71-pinartinaz.pdf>, 02.06.2008
- TINAZ, Pınar (2006b), “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı 10, Mart, 2006, <http://www.calismatoplum.org/sayil11/tinaz.pdf>, 01.01.2009
- TUTAR, Hasan (2004), *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, Platin Yayınları, Ankara.
- TUTAR, Hasan (2009), İşyerinde Psikolojik Şiddet- Mobbing”, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/anasayfa-mobbing.htm>, 01.02.2009
- TUTAR, Işıl, Mehmet Can Başlama, Nihan Kütahnecioğlu ve Özge Dereli, (2008), “Mobbingin Nedenleri”, <http://www.mskongre.org/doc/isiltutar.doc>, 01.03.2009
- YAMAN, Erkan, (2009), *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet- Mobbing*, Nobel Basımevi, Ankara.
- YILDIRIM, Tülin, (2009), “Mobbinge Karşı Hala Yapılacak Çok Şey Var”, <http://.bianet.org/biamag/kadin/111731-mobbinge-karsi-yapacak-hala-cok-sey-var> 01.01. 2009
- YILDIRIM, Tülin, (2009), “Çalışma Hakkı ya da Mobbing”, <http://www.radikal.com.tr/Default.aspx?aType=HaberYazdir&ArticleID=944888>, 12.07.2009
- YILDIRIM, Filiz ve Musa Yiğit, (2004), “Mobbing’in Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkileri”, *Erciyes Üniversitesi Nevşehir İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Seminer Çalışması*, Nevşehir.

- YILDIRIM, Aytolan, Dilek Yıldırım ve Arzu Timuçin (2006),“Mobbing Behaviors Encountered by Nurse Teaching Staff”, *Nurs Ethics*, “Çalışma Ortamında Karşılaşılan, Çalışanları Yıldırma Yönelik Davranış Türlerinin ve Bu Davranışlara Verilen Tepkilerin Belirlenmesi Anketi”, İ.Ü. Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu, Hemşirelikte Yönetim ABD, İstanbul. <http://nej.sagepub.com/cgi/content/abstract/14/4/44714-447> 05.07.2009
- YILMAZ, Tuncay, (2008), “Psikolojik ve Fizyolojik Yıkım Nedeni Olarak Mobbing ve Çalışan Kadın”, Editörler: FİDAN Fatma ve Tuncay Yılmaz, *Kadın Çalışma ve Toplum*, Sakarya Yayıncılık, 2008.
- YILMAZ, Abdullah, Derya Ergün Özler, ve Nuray Mercan, (2008), “Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7:26.
- YUCA, Mutlu ve Koray Yılmazdemir (2009), “İntihar’da Mobbing Kuşkusu”, *Hürriyet Gazetesi*, <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/11387119.asp>, 10.08.2009
- YÜCETÜRK, Elif ve M. Kemal Öke, (2005), “Mobbing and Bulllying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey”, *South-East Europe Review*, 02/2005.
- YÜCETÜRK, Elif, (2003a), “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing”, <http://www.bilgiyonetimi.org/crm>, 03.02.2005.
- YÜCETÜRK, Elif, (2003b), “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü?Gerçek Mi?”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226, 03.02.2005
- WALTER, Henry, (1993), “Mobbing ”, Frankfurt ve New York: Campus.
- VEGA, Gina ve Debra, R. Comer, (2005), “Sticks And Stones May Break Your Bones, But Words Can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace”, *Journal Of Business Ethics*, 58 :1.
- VANDEKERCKHOVE, Wim, ve Ronald M. Commers, (2003), “Downward Workplace Mobbing: A Sign of theTimes?”, *Journal of Business Ethics*, 45:1.

- VARTIA, Maarit ve Jari Hyyti, (2002), "Gender Differences in Workplace Bullying Among Prison Officers", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:11, No:1.
- WESTHUES, Keneth, (2002), "The Mobbing at Medaille Collage in 2002", *University Of Waterloo*, Canada.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION, (2003), "Occupational and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harrassement at Work", *Protecting Workers' Health Series*, N:4, Geneve.
- WORNHAM, David (2003), "A Descriptive Investigation of Morality and Victimization at Work", *Journal of Business Ethics* Kluwer Academic Publishers. 45.
- UNISON, (1997), "Bullying at work": *Bullying Survey Report*, London: UNISON.
- ZAPF, Dieter, (2004), "The Geneva Staff Association Survey of Harassment in the Workplace Results of the Quantitative Survey Components" , *Johann Wolfgang Goethe University, Frankfurt, Germany, The World Health Organization (Geneva) Staff Association Geneva, Switzerland*.
- ZAPF, Dieter, Stale Einarsen Helge Hoel ve Maarit Vartia,(2003), *Empirical Findings on Bullying, Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, International Perspectives in Research and Practice London & New York: Taylor & Francis.
- ZAPF, Dieter ve Claudia Gross (2001), *Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying:A Replication and Extension*, Johann Wolfgang Goethe-University, Frankfurt, Germany 497, Psychology Press Ltd *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10.
- ZAPF, Dieter, (1999), *Organizational Work Group Related and Personel Causes, of Mobbing/Bullying at Work*, Johann Wolfgang Goethe-Universita, Frankfurt, Germany *International Journal of Manpower*, Vol. 20; No:1/2,
- ZAPF, Dieter, Carmen Knorz ve Matthias Kulla, (1996), On the Relationship Between Mobbing Factors, Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.5:2.

EKLER

Ek 1. Çalışma Yaşamından Bir Pasaj!!!

AYLİN, 28 Yaşında, Ekonomi Mezunu (30 Nisan, Pazartesi): Bugün yeni ofisimde ilk günüm. Çok şık bir yer, herkes güler yüzlü. İlk defa bir açık ofiste çalışacağım, 10 kişiyiz ve herkes birbirini görebiliyor. Bölümdeki herkes Operasyon Bölümü'nün altında farklı bir iş yapıyor. Evet, güle güle Kıdemli Uzman Aylın, hoş geldiniz Müdür Yardımcısı Aylın Mert... Aynadaki görüntümden hiçbir şey değişmedi ama değişiklik içimde. Söyle sevgili günlüğüm bu işi başarabilecek miyim? Neden başaramayacağımı? Oytunç Bey beni kendisine yardımcı alabilmek için çok destek oldu. O da arkamdayken sırtım yere gelmez. Yüzünü kara çıkartmamalıyım. Hadi, sonra yine görüşürüz.

OYTUNÇ, 36 Yaşında, İşletme Mezunu (30 Nisan, Pazartesi): Aylın bugün işbaşı yaptı. Oh be! böyle iyi eğitilmiş bir yardımcıya daha ihtiyacım vardı. Çok memnunum, iyi bir karar verdik. Önceki işyerinde çok iyi projelerde çalışmış. Ben de rahat edeceğim böylece. Hadi hayırlısı!

AYLİN (14 Mayıs, Pazartesi): Sevgili günlük, şaka maka iki haftadır sana tek satır yazmamışım. Bu kadar büyük bir şirkette çalışınca da iş de çok oluyor tabii, bilmem gereken çok şey var daha. Yurtiçi, yurtdışı bağlantıları öğrenmek, dünyanın 35 noktasında olan yerel ofislerdeki kontakları tanımak... Ooo daha asıl işe gelene dek... Hata yapmamaya çalışıyorum bir yandan, öyle olunca da gerginlikten kopmadığıma şükür.

OYTUNÇ (21 Mayıs Pazartesi): Yahu bu Aylın iyi hoş da, biraz fazla titizleniyor sanki. Alt tarafı kim kimdir, hangi lokasyonda çalışıyor bunları bilecek şimdilik, bir ayda öğreneydi bari, yıllık iznime de bir şey kalmadı şurada..

AYLİN (15 Haziran Cuma): Oytunç Bey yıllık izne çıktı. Tam iki hafta yalnızım, umarım bir hata yapmam. Her şey yolunda gider inşallah. Bölümdeki arkadaşlarla iyi anlaşıyorum. Burada çok iyi bir arkadaşlık havası var. İçmeye de, tatile de neredeyse birlikte gidiyorlar. Benimle biraz mesafeli ama iyi konuşuyorlar. Oytunç Bey'in yokluğunda onların yardımına ihtiyacım olabilir.

OYTUNÇ (15 Haziran Cuma): Kaç yıldır şöyle keyifli bir tatil programı yapamamıştım. İyi ki aldık şu kızı. Ama yine neme lazım, bölümdeki çocukları tembilledim.

-Ben yokken gözünü üstünde olsun, aman ha!

AYLİN (22 Haziran Cuma): Tüm bölüm öğle yemeğine çıktı yine, birinin nöbetçi kalması gerekiyor bölümde. Geldiğimden beri hiç dışarı çıkmadım, işleri öğreneceğim diye hep içerideyim. Bugün "hadi sen de gel, birimiz kalırız" demelerini bekledim ama kimseden ses çıkmadı. Galiba bu benim görevim oldu. Bu çok sorun değil tabii diye düşünüyordum, ta ki Gülден'in telefonu çalana kadar. Telefonu kaldırdım ve "nasıl yardımcı olabilirim?" dememe kalmadan karşı taraftan ağır aksanla İngilizce konuşan sinirli bir adam anlamadığım bir iş hakkında soru soruyor ve hemen yanıt beklediğini söylüyor. Tabii o heyecanla bu kadarını nasıl anladım onu da bilmiyorum ya! Biraz beklemesini, arkadaş gelir gelmez kendisini aratacağımı söylemeye çalışsam da karşı taraf acil, acil diye konuşup duruyordu. Diğer hattan arkadaşın cebini aradım, Hay Allah! çalıyor çalıyor ama açılmıyor, bir diğerini aradım, onun ki de çalıyor ama açan yok. Ne yapacağımı bilemez halde diğerlerinin telefonlarını çevirmeye başladım. Telefondaki adam giderek artan bir öfkeyle "Çabuk karar verilmesi lazım. Seans bitecek, para açıkta kaldı". "Kusura bakmayın kimseye ulaşamıyorum, ben de yeniyim. Yemekten döner dönmez sizi aratacağım" dedim demesine ama herif çatt! diye yüzüme kapadı telefonu. Bizimkiler neden sonra tıngır mungır söküen ettiler. Hemen durumu anlattım. Birbirlerine baktılar ve gülmeye başladılar. "Olan olmuş, şimdi halin harap". Hiçbir şey anlamadım, deli mi bunlar? Ben ne anlatıyorum, onlar ne diyorlar? Sonunda Gülден "Sana gecikmeli bir hoş geldin şakası yaptık canım. Çağrılarını gördük ama özellikle açmadık. Daha heyecan verici olsun diye" dedi. Donakalmıştım. Ne iyi derecede bitirdiğim lisans sırasında ne de yüksek lisansta ve son çalıştığım yerde, iş hayatında böyle şakalar yapılabileceği üzerine hiçbir şey öğrenmemiştim. Düpedüz eşek şakası!

OYTUNÇ (2 Temmuz Pazartesi): Bugün izinden dönüyorum, kazasız belasız geçti çok şükür. Ofiste her şey yolunda gitmiş. Aylın hakkında da pek olumsuz bir şey yok. Sadece stresini yönetemediğine dair

yorumu oldu çocukların. Heyecanlanınca eli ayağına dolaşıyormuş. Hayret! Okulları nasıl bitiriyorlar öyle kolayca şaşıyorum valla.

AYLİN (30 Temmuz Pazartesi): İşlere iyice alıştım. Oytunç Bey'le beraber arada bir toplantılara da gitmeye başladım. Düzenli olarak bölüm toplantılarında söz alıyorum. Yalnız ben konuşmaya başlayınca bölümdaki arkadaşların birbirlerine anlamlı bakışlar attıkları, hafif dudak bükmeleri gözümden kaçmıyor. Ben de sadece Oytunç Bey'e bakarak anlatıyorum. Yoksa moralim bozulur. Oytunç Bey'in onlarla arası çok iyi, umarım bana da güvenir bir gün böyle.

OYTUNÇ (29 Ağustos Çarşamba): Yeni yardımcıma -hâlâ yeni diyorum, kaç ay geçti yahu- sorumlu olduğu işleri teslim ettim ama iyi mi yaptım bilemiyorum. Çok soru soruyor, bunaltıyor bazen. Biz bu kadar soru sorsun diye mi aldık anlamadım. Zaten ben izindeyken çocuklar da söylemişlerdi. İnisiatif alma sorunu var anlaşılın.

AYLİN (14 Eylül Cuma): Sevgili günlük, bugün hala nedenini anlayamadığım bir olay oldu. Oytunç Bey bir toplantıdan aradı ve acilen projeye ilgili dosyayı toplantı odasına götürmemi istedi. Tabii dedim fırladım hemen, fakat dolabımda yok, diğer dolaplarda da yok, nereye gitti bu dosya yahu? Oytunç Bey'in masasında olabilir mi diye masasına, arkasındaki dolaba da baktım yok, yok, yok. O halde bilgisayar çıktılarını dökeyim bari diye bilgisayara yöneldim. Arkadaşlar, "Hala bulamadın mı?" diyerek güldüştüler. Yoksa bu da yeni bir şaka mıydı? "Siz mi aldınız? Lütfen hadi sizdeyse verin" dedim. Ne bileyim, öyle eşek şakası yapmışlardı ki hemen aklıma bu geldi. Ayşe, "Ne münasebet, sen bizi ne sanıyorsun!" diyerek paylamaz mı? Onunla uğraşacak vaktim mi var, tekrar bilgisayara döndüm, şifreli dosyayı açıp çıktısını alıp koşu koşu toplantı odasına gittim. İçeriden gelen bağırtılar kapalı kapının ardından bile duyuluyordu. Kapıyı tıklatarak girdim, "buyrun" diyerek çıktıları Oytunç Bey'e uzattım. "Nerede bunun dosyası?" diye hiddetle bağırdı. "Bulamadım. Siz çalışmak için almış olabilir misiniz acaba?" diye sordum ve o anda çok büyük bir hata yaptığımı anladım. O kibar Oytunç Bey yüzüme bile bakmadan eliyle "tamam hadi çık dışarı" diyerek kapıyı gösterdi. Neye uğradığımı anlayamadım. Başkalarına kızıp mı bana böyle yapmıştı ki? Kendimi çok kötü hissediyordum. Odaya döndüm, fısır fısır konuşan hepsi hemen suspus oldular.

OYTUNÇ (14 Eylül Cuma): Projenin maliyeti zaten yüksek çıkmış. Pazarlama bizim onları uyarmadığımızı iddia ederek kurtulmaya çalışıyor sorumluluktan. Bizim genel müdüre laf anlatmak zaten deveye hendek atlatmaktan zor. Aylın Hanım istediğim şeyi vaktinde getirirse çatlar. Bir de herkesin içinde, bana "dosyayı siz almış olabilir misiniz?" diye sormaz mı! Tabii ben aldım ama bu orada sorulur mu? Önceki akşam maliyetin üstünden geçmek için eve götürmüştüm, sabah yanıma almayı unutmuşum. Bir de soruyor genel müdürün yanında, Allah Allah!! İyice tepemi attırdı. Mesai bitiminde benimle konuşmak istediğini söyledi. İşimiz yok, pansuman yapmak zorundayız sanki. Hiç uğraşamam valla akşam briç var. Daha gidip hazırlanacağım.

AYLİN (15 Eylül Cumartesi): Herkesin içinde toplantı odasında bana bağırdığı günün akşamı "görüşebilir miyiz?" diye sordum. Yarım ağız, "çok vaktim yok, bir beş dakika için gel sadece" dedi. "Bugün olanlar için benim bir kusurum varsa özür dilerim ama dosyayı gerçekten bulamadım" dedim. "Diğer arkadaşlar da bilmiyorlar. Çok endişeliyim, bölümün kapısı da yok. Dolaplara anahtar mı taktırsak acaba, ne dersiniz?" diye sordum. Dosyayı en kısa sürede yeniden hazırlayacağımı da ekledim. "Tamam tamam" diye başından savdı, bilgisayarını kapadı ve çıktı. Akşam eve gittim, Hakan "Neyin var, bugün iyi görünmüyorsun" deyince anlattım tüm olanları. "Amaaan sevgilim", kafana taktığın şeye bak, iş hayatı bu stressiz olur mu? Alışırısın kısa sürede merak etme". Alışır mıyım, neye alışayım, aşağılanmaya mı, azarlanmaya mı? Bu Hakan zaten böyledir. Benim hiçbir derdimi ciddiye almaz. Onun için her şey kolay her şey normal, her şeyi abartan benim...

OYTUNÇ (11 Ekim Perşembe): Bu Aylın'e de bir şeyler oldu, bir afra bir taфра. Tamam dikkatli, özenli falan filan ama kalıplarından bir türlü çıkamıyor, üstelik beni de kendi kalıplarına sokmaya uğraşıyor. Gerçi bu haftaki bölüm toplantısında sıkı bir sunum hazırlamış, hiç de fena değildi. (Şeytan diyor altına imza at git yönetim kuruluna sat!) Yani işini yapıyor yapmasına da bu burnu havada, mağrur hali sinirime dokunmaya başladı artık.

AYLİN (11 Ekim Perşembe): Sanırım altı ayı geride bıraktığımı ve işleri gayet iyi yürütebileceğimi bu sunumla kanıtladım hepsine. Biraz suskun ve gergin gibiydiler ama Hakan'ın dediği gibi her şeyi kafama

takmamalıyım. Yakında bir yönetim kurulu toplantısı olacak. Gündemde bizim projelerle ilgili konular da var. Belki beni de çağırırlar. Ne güzel olur.

OYTUNÇ (10 Aralık Pazartesi): Aylin de artık iyice can sıkılmaya başladı. Her şeye maydanoz. Nerede toplantı olsa “Benim de gelmemde bir mahsur var mı?”

- Olmaz olur mu! Var tabii. Gider şimdi yemez içmez 10 sayfalık sunum hazırlar. Sanki kendisine soran varmış gibi.

AYLİN (2 Mayıs Cuma): Vay canına sevgili günlük, sana en son yedi ay önce yazmışım. Son zamanlarda yazmak da içimden gelmiyor doğrusu, bir gerilim filminin içinde yaşıyorum sanki. Sürekli fısıldaşıyorlar, ben ayağa kalktığımda arkamdan bakıp gülişüyorlar. Oytunç Bey’se yüzüme bakarak konuşmuyor nedense. Hep baştan savma cevaplar veriyor sorularıma. Artık haftalık toplantılar bile bana söz sırası gelmeden bitiveriyor. Ne yapacağımı, bu durumu kiminle konuşacağımı bilemiyorum. Hakan’la birkaç kez konuşmayı denediysem de pek oralı olmadı. En yakın arkadaşlarım bile beni anlamamakta inat ediyor. Dinlediklerinde ya “Sen de ağzının payını vereydin”, “Git masasına yumruğu vur, ayağınızı denk alın diye tehdit et” diyor, ya da “Gül gibi işin var, hiç sesini çıkarma şu krizde” diyor. Bir sene oldu, ben bir sürü şey yapacağımı düşünürken artık bölüm yazışmalarına da eklenmediğimi, birbirleriyle yaptıkları sohbetlerden çıkartıyorum. Oytunç Bey’e “benim yapabileceğim bir iş var mı, şu projeye eklenmeyi çok isterim” dediğimde “Sen dur bakalım, o iş zaten Mehmet’in takibinde” ya da “Ayşe’nin evrakını dosyala o halde” diyor. Her şey kötü bir şaka gibi. Yine öğlenleri bölümde kalıyorum genellikle. Bugün Eczane’ye gidip Pasiflora aldım, sabahları bir kaşık almaktan bir şey çıkmaz. Boşlukta gibiyim.

OYTUNÇ (5 Mayıs Pazartesi): Benim yerime göz diker misin, her işe cafcıflı raporlar hazırlayıp burnunu sokmaya kalkar mısın? Yazıklar olsun, bu kıızı işe aldurmak için az mı uğraştım? Kaç aydır ondan hiçbir şey istemedim zaten, o sivri burnunu hiçbir işe sokmasına da müsaade etmeyeceğim. Çürüsün oturduğu yerde de aklı başına gelsin. Bakalım nereye kadar dayanacak?

AYLİN (12 Haziran Perşembe): İnsan kaynaklarıymış! İnsan kaynağı değil, insanları kaynatma bölümü. Ben onlardan bu düğümü çözmeleri için medet umarken beyefendi bana demez mi:

-Bu sizin bölümünüzün iç meselesi, bunu kendi içinizde çözmeye çalışmalısınız, Oytunç Bey’le tekrar görüşmenizi tavsiye ederiz.

AYLİN (17 Haziran Salı): Gözyaşlarımı tutamıyorum, kimse görmesin diye tuvaletlere taşıyorum ha bire. Bu adam nasıl bu hale geldi? Bir bu eksik kalmıştı o da oldu, bu sabah kendisiyle konuşmak istediğimi söylediğimde hiç ummadığım bir yanıt aldım:

“Aylin Hanım artık size ayıracak vaktim yok, meşgul etmeyin beni!”

Kendimi dar attım tuvalete. Ben bu kadar mı değersizim, Allah’ım ben kime ne kötülük yaptım? Beş paralık kıymetim kalmadı. Gözlerimin kızarıklığı geçsin de buradan çıkayım. Masamın çekmecesinde Xanax kalmıştır umarım.

AYLİN (26 Haziran Perşembe): İstifamı verdim bugün, biliyorum Hakan köpürecek. “Bu krizde köşe başında iş dağıtılıyor da sen gül gibi işini beğenmiyorsun”. O bile beni anlamıyor, suçluyor. Yoksa suç bende mi gerçekten? Kurduğum başarı hayalleri kendi kuruntumdan mı ibaret?...Sahi ben nasıl iş bulacağım şimdi?

OYTUNÇ (26 Haziran Perşembe): Ultra yetenekli müdür yardımcımız Aylin hanımefendi nihayet istifalarını sunabildiler. Bu size bir ders olsun Aylin Hanım. Başkasının koltuğuna göz diker misiniz? Midyat’a pirince giderken evdeki bulgurdan olun da aklınız başınıza gelsin. Kabahat bende zaten, bunlara bu kadar yüz veriyorum. Ama saf Oytunç artık akıllandı. Şu sekreter Tülin’e de gıcık oluyorum. Hadi bakalım Tülin Hanım şimdi sıra sizde!.. (Çağlar Çabuk, Hürriyet, Eylül, 2009)

Ek 2. Sosyal Uygunluk Denetimi Politikası

Global Kaynak Bulma ve İşletme İlkeleri Sözleşme Şartları	
Sözleşme Şartlarımız,’nun değer ve politikalarıyla tutarlı işyeri standartları ve iş uygulamaları benimseyen iş ortaklarını seçmemizde yardımcı olmaktadır:	
Ahlaki Standartlar :	Hem bireyler olarak hem de tüm işlerinde bizimkilerle çelişmeyen standartlara göre davranmayı kendilerine amaç edinen ortakları saptayarak onlarla çalışmaya gayret edeceğiz.
Hukuki Şartlar :	İş ortaklarımızın yasalara saygılı bireyler olmalarını ve tüm işlerinde geçerli hukuki şartlara uygun olarak davranmalarını beklemekteyiz.
Çevreyle İlgili Şartlar :	Sadece bizim çevreyle ilgili endişelerimizi ve kararlılığımızı paylaşan ve işlerini’nun Çevre Felsefesi Yol Gösterici İlkelerine uygun biçimde yürüten ortaklarla iş yaparız.
Toplumsal Katılım	Toplumun Koşullarının düzeltilmesine katkıda bulunma konusunda kararlılığımızı paylaşan ortakları tercih edeceğiz.
İstihdam Standartları	Sadece aşağıdaki ana hatlara uyan ortaklarla iş yapacağız.
Çocuk İşçiler	Çocuk işçi kullanımına izin verilemez. İşçiler 15 yaşından küçük olamazlar ve kanuni okul çağındaki kişiler işçi olamaz. Herhangi bir tesisinde çocuk işçi çalıştıran ortakları kullanmayız. Gençlerin eğitimi açısından yararlı olan yasal nitelikteki işyeri çıraklık programlarını destekliyoruz.
Mahkum İşçiler / Zorla Çalıştırma	Ürünlerimizin imalatı ve bitirme işlemleriyle ilgili sözleşmeli ilişkilerimizde mahkum işçi veya zorla çalıştırılan kişileri kullanmayız. Mahkum işçi veya zorla çalıştırılan kişilerin emeğinden yararlanan iş ortaklarından malzeme satın almayız.
Disiplin Uygulamaları	Disiplin Uygulamaları, dayak veya diğer zihni ve bedeni zorlama yöntemleri kullanan iş ortaklarından yararlanmayız.
Çalışma Saatleri	Çalışmanın programlanmasında esnekliğe izin vermekle beraber yörede geçerli olan çalışma saatlerini belirleyerek uygun fazla mesai ücretlerinin ödenmesi dışında bu saatleri aşmayan iş ortakları arayacağız. Haftada 60 saatten az çalışma yapan ortakları tercih ediyoruz ve sürekli olarak haftada 60 saatten uzun çalışma öngören müteahhitleri kullanmayacağız. Çalışanlara yedi günde en az bir gün izin verilmelidir.
Ücretler ve Sosyal Haklar	Sadece yürürlükteki yasaların öngördüğü ve yerel imalat ve bitirme sanayilerinde geçerli düzeylerde ücret ve sosyal haklar sağlayan ortaklarla iş yaparız.
Örgütlenme Serbestisi	İşçilerin kendi örgütlerini kurma ve kendi seçtikleri örgüte katılarak toplu sözleşmeye taraf olma haklarına saygı duyuyoruz. Tedarikçilerimizin de yasaya aykırı müdahaleler olmaksızın işçilerin serbestçe bir örgüte katılma ve topluca örgütlenme ve sözleşme yapma haklarına saygı duymasını beklemekteyiz. İş ortakları, bu gibi kararlar veren veya bu gibi örgütlere katılan işçilerin ayrımcılığa veya cezalandırıcı disiplin eylemlerine tabi olmayacaklarını ve bu gibi örgüt temsilcilerinin ya yerel yasalar uyarınca yada işverenle işçi örgütü arasındaki toplu sözleşme koşullarına uygun olarak örgüt üyelerine erişebilmelerini sağlamalıdır.
Ayrımcılık	Kültürel farklılıkları kabul ediyor ve onlara saygı gösteriyoruz ancak işçilerin kişisel özellikleri veya amaçları temelinde değil iş yapma yetenekleri temelinde istihdam edilmeleri gerektiğine inanıyoruz. Bu inancımızı paylaşan iş ortaklarını tercih ediyoruz.
Sağlık ve Güvenlik	Sadece işçilerine sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlayan iş ortaklarından yararlanıyoruz. İşçilerine lojman sağlayan iş ortakları, güvenli ve sağlıklı tesislerde sağlamalıdır.

EK 3. Basına Yansımaları İle Mobbing

Tablo 10. Mobbing Haberlerinin Basında Yer Alışı

TARİH	GAZETE	BASLIK	YAZAR	CİNSİYET (YAZAR)	GÖRSEL ÖGE	KONUNUN ELE ALINIS SEKLİ	HABERİN KAYNAĞI	HABERİN TÜRÜ	HABER YÖNÜ	BİLGİLENDİRME ÖNERİ	BENZERLİK	SAHİS	YAYIN SAFFASI	TIKLANMA	YORUM SAYISI	İŞYERİ ÇALIŞAN	KAMU/ ÖZEL	ULUSAL/ ULUSLAR ARASI	İÇERİK
1	Yeni Asır	Sapkın Davranışlar Kuruma Zarar Verir	Engin İNCE	Erkek	Var	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	1		Yazarlar			İşyeri			Mobbingin nedenleri, mobbing davranışlarının sıklıkla davranışlar olarak tanımlanması, mobbingin önlenmesinde yönetimin rolü
2	12.12.1997	Hürriyet	Şef Terörü	Ayşe Özak KARASU	Kadın	Yok	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Zorba	Bilgilendirme- Öneri	2		Diğer Haberler		İşyeri		Uluslar arası	Mobbingin tanımı, nedenleri, zorbalık, dünyada alınan önlemler, sendikalar ve telefon hatları
3	19.07.2000	Hürriyet	İşyerinde Mobbing Terörü			Yok	Psikolojik	Belirtilmemiş	Makale	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	3		Dünya		İşyeri		Uluslar arası	Mobbingin tanımı, nedenleri, dünyadaki mobbing mağdurlarının sayısı, alınan önlemler- Fransızca Française Pagano 'İşyerinde Psikolojik Taciz Kurbanları' adlı örgüt, sendikalar ve telefon hatları Hırçıyan'ın (Manesi Taciz: Gırtluk Hayata Ahlaksız Şiddet) kitabı, dünyada kullanılan kavramlar
4	06.01.2002	Hürriyet	İşyerinde Mobbing Var			Yok	Psikolojik	Belirtilmemiş	Makale	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	4		Yaşam		İşyeri	Kamu/ Özel	Ulusal/ Uluslar arası	Mobbingin tanımı, tarihçesi, nedenleri, dünyadaki mobbing mağdurlarının sayısı, Türkiye'de durum, mağdurların özellikleri, sonuçları, önleme yolları
5	27.07.2002	Akşam	Çalışan Kadınlar Mobbing Mağduru			Yok	Ekonomik	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme	5		Sağlık		Çalışan		Uluslar arası	Mobbing'in Almanya'daki ekonomik boyutu
6	21.10.2004	Sabah	Mobbing' Doğulu Motivasyon Oldu	Nezvat TOL	Erkek	Var	Psikolojik	Yazar	Salt Haber Raporaj	Zorba	Bilgilendirme- Öneri	6		Ek- Gırtlak		İşyeri	Özel	Ulusal	Mobbingin tanımı, nedenleri, davranışları, sonuçları, önlemleri, Türkiye boyutu ile ilgili Şaban Coşanoğlu ile raporaj
7	25.12.2004	Akşam	2005 Planlarınızı Yaparken!	Sevinç İŞBİTİR EN	Kadın	Yok	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme	7		Yazarlar		Çalışan		Ulusal	Mobbingin tanımı, nedenleri, davranışları, sonuçları, mağdurların özellikleri
8	19.03.2005	Sabah	Türkiye'de Nüfusa Herhale Çok Fazla?	Mehmet Barlas	Erkek	Yok	Psikolojik / Tarihî	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme	8		Baş Yazı		Çalışan		Ulusal	Adnan Nur Bayraktar'ın Yutucu Rekabeti Kamusu Devrimdeki Mobbing'den Gönimimize adlı Sistem Yayınları'nda çıkan kitabı hakkında yorum, zorbaları mobber olarak tanımlaması
9	17.12.2005	Sabah	İş Yerinde Psikolojik Taciz Artıyor	Ece KOÇAL	Kadın	Var	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	9	Hale Çetiner	Güncel		Çalışan	Kamu/ Özel	Ulusal	Mobbing davranışları, mobbingin amacı, mağdurların özellikleri, önlemler, sonuçları, mütadile yöntemleri ve ne şekilde dava açılabilirliği, Türkiye'deki son durum ile ilgili uzman Görüşleri (Şaban Coşanoğlu ve 1 avukat), İstanbul Üni. Hemşire İken mobbinge maruz kalan Hale Çetiner'in yaşadığı mobbing süreci, fiziksel etkileri ve emekli olarak özel sektörde tekrar mobbinge maruz kalması
10	29.05.2006	Akşam	Türkiye'nin İlk Mobbing Davasını Bir Bürokrat Açtı	Deniz GÜÇER	Kadın	Var	Psikolojik / Hukuki	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme - Davası Süreci	10	Şaban Tokat	Güncel	2807	İşyeri	Kamu	Ulusal	Toprak Mahsulleri Ofisinin 25 yıllık çalışan Şaban Tokat'ın Türkiye'de ilk mobbing davasını devlete karşı açtığı ve 15 bin liralık maddi ve manevi tazminat davası açması ve Şaban Tokat'ın "Mobbing kurbanı oldu" ve bu nedenle önce kendisinin daha sonra ailesinin depresyona girip- gerekçesi ile mahkemeye başvurduğu" ve mobbing sürecinde yaşadıkları (İMO Personel Dairesi Başkanlığı görevinde iken istifasını istemesi, kabul etmeyince rütbesi düşürülüp mütavirlik, sonra başbakanlık kademesine atanması, görevine dönmek için açtığı davanın lehine sonuçlanması ve sonrasında yönetimine uygulanan haksız ve yoldan politikaları kapsamında gece nöbetlerine verilmesi, yaşadığı psikolojik dayanılmazlık kaly kriz nöbetleriyle kadimliği hastanede majör depresyon tanısının konması, yaklaşık 1 yıllık tedavi süreci, eşinin ve ailesinin depresyonda tedavi görmesi...) Nevzat Tarhan'ın mobbingle ilgili bilgilendirmeleri ve dünyada mobbing mağdurları hakkındaki sayısal veriler
11	23.06.2006	Hürriyet	İşyerindeki Kabus: Duygusal Taciz	Fisun SAKA	Kadın	Yok	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	11		Yaşam		İşyeri		Ulusal	Mobbingin betimlenerek tanımlanması, mobbingin sonuçları, kişinin alacağı önlemler, mağdurların ve zorbanın özellikleri ve uzman görüşü
12	04.09.2006	Vatan	İşyerinde En Büyük Dert Duygusal Taciz			Yok	Psikolojik/ Ekonomik	Belirtilmemiş	Salt Haber Raporaj	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	12	3 kişi	Yaşam		İşyeri	Özel	Ulusal/ Uluslar arası	Türkiye'de yapılan mobbing araştırmaları, mağdurların demografik özellikleri (kadın % 77, yaşları 35-45 arası ve 3 mağdurun dilyle yaşadıkları (Biri işten ayrılmış, ikisi çalışmaya devam ediyor) eğitim seviyesi kendilerinden daha düşük fakat eski çalışanlarca mobbinge maruz kalmış
13	30.09.2006	Cumhuriyet	İşyerindeki Kabus: Duygusal Taciz	Fisun SAKA	Kadın	Var	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme	13		Yazarlar	493	İşyeri		Ulusal/ Uluslar arası	Mobbingin betimlenerek tanımlanması, Şaban Coşanoğlu ve Nevzat Tarhan'ın mobbingle ilgili bilgilendirmeleri ve yaptıkları çalışmalardan örnekler sendikala Mobbing ve sürecinin tanımlanması, etkileri ve toplumdaki gerçek boyutları

TARİH	GAZETE	BAŞLIK	YAZAR	CİNSİYET (YAZAR)	GÖRSEL ÖGE	KONUNUN ELE ALINIŞ ŞEKLİ	HABERİN KAYNAĞI	HABERİN TÜRÜ	HABER YÖNÜ	BİLGİLENDİRME ÖNERİ	BENZERLİK	ŞAHİS	YAYIN SAYFASI	TIKLANMA	YORUM SAYISI	İŞYERİ /ÇALIŞAN	KAMU/ ÖZEL	ULUSAL/ ULUSLAR ARASI	İÇERİK		
14	21.11.2006	Milliyet	Mobbing ya da YKK	Ahmet Turhan ALTINER	Erkek	Var	Hukuki	Yazar	Köşe Yazısı	Genel	Bilgilendirme- Öneri	14		Yazarlar			Kamu	Ulusal / Uluslar arası	Mobbing hakkında bilgilendirme, mobbing kavramı yerine YKK ile olguların tanımlanması (YKK: Yetkililerin Kötüye Kullanılması), mobbingin hukuksal boyutu hakkında bilgilendirmeye yönelik test uygulaması		
15	03.12.2006	Hürriyet	Hiçbir Şey Değişmedi			Var	Hukuki /Ekonomik	Belirtilmemiş	Röportaj	Mağdur	Bilgilendirme - Davası Süreci	15		Pazar			Çalışan	Kamu	Ulusal / Uluslar arası	Marmara Üniversitesi Eczacılık Fakültesinde öğr. Görevlisi olan Prof.Dr. Dehen Altiner'e bittim Dekan'ı tarafından uygulanan mobbing davranışları, manevi taciz davası aşması, davanın işine yargıtaya da onanarak Dekana mahkumiyet verilmesi. Üniversitelerde yaşanan mobbingin boyutlarını ortaya koyması, uzmanların dava süreci ve takibinde Dekan tarafından gerçekleştirilen Dehen Altiner aleyhine toplanan imza kampanyası hakkındaki görüşleri ve dünyadan örnekler	
16	26.12.2006	Radikal	İşyerinde Ağrıdan Çıkam Kulağın Duyusun	Behzat MİSER	Erkek	Yok	Hukuki	Muhabir	Röportaj	Mağdur	Bilgilendirme - Davası Süreci	16		Tulin Yıldırım	Türkiye	3458		Çalışan	Kamu	Ulusal	Türk iş ve hukuk dünyasına yeni giren "mobbing" kavramında ilk barar. Yönetim tazminat verecek, çalışanın disiplin cezası kalktı. Ankara 8. İş Mahkemesi'nde açtığı mobbing davasının 20.12.2006 tarihindeki sonuçlanan kararı, Tulin Yıldırım'ın Jeoloji Mühendisleri Odasına açtığı davasının sonucunda işyerinin, 1000 YTL tazminat mahkum edilmesi ve Tulin Yıldırım ile yaşadıkları hakkında yapılan röportaj. Jeoloji Mühendisleri Odasının Görsel, benzer davalar (Şaban Tokat ve Dehen Altiner Davaları)
17	06.01.2007	Referans	İşyerinde Duygusal Saldırı Mobbing	Müge AKGÜ N	Kadın	Yok	Psikolojik	Muhabir	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	17		Yorum			İşyeri		Ulusal	Mobbingin betimlenerek tanımlanması, ABD'de mobbingin durumuna yönelik araştırmalar verileri, Mağdur ve zorbanın kişilik özellikleri, Mobbingin nedenleri, Mobbingin sonuçları, Türkiye'de mobbing, Mobbing hakkında Türkiye'deki kitaplar (Şaban Çobanoğlu, Nisa Davacıoğlu ve Panar Tanaz)	
18	09.01.2007	Radikal	İşten Atıldı, Hukuk Savaşı Sırasında Mobbing'le Tanıştı	Behzat MİSER	Erkek	Yok	Hukuki	Muhabir	Röportaj	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	18		Deru Erol Uyar	Politika	785	2	İşyeri	Özel	Ulusal	Jeoloji Mühendisleri Odası'nda çalışan Tulin Yıldırım'ın işyerinde duygusal şiddete (mobbing) uğradığı gerekçesiyle açtığı davayı kazanmasından sonra, işten atılan ve bir engelili olan Deru Erol Uyar hukuk mücadelesinde mobbing kavramıyla tanışması ve Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nde (AİHM) haklarını araması, 2002 yılında Sirkeci 2. İş mahkemesi'nde 'Kötü Niyetli İş Akdinin Feshi' nedeniyle açtığı davasının sonuçlanmaması nedeniyle AİHM'e başvurusu
19	29.01.2007	Hürriyet	Mobbing Davaları Yaygınlaşıyor	Burcu ÖZCELİK	Kadın	Yok	Hukuki	Muhabir	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme - Davası Süreci	19		Handan Arpacıoğlu (Tulin Yıldırım, Şaban Tokat, Dehen Altiner)	İK			Çalışan	Kamu/ Özel	Ulusal	Türkiye'de açılan ilk mobbing davalarının nedenleri ve dava süreçleri hakkında davalıların ifadeleri. -Prof. Dr. Dehen Altiner (Marmara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Biyokimya Ana Bilim Dalı, Handan Arpacıoğlu (Banka Görevlisi), Tulin Yıldırım (Jeoloji Mühendisleri Odası), Şaban Tokat (TMO Personel Dairesi Başkanı)
20	05.02.2007	Akşam	Mobbing Davasında Tazminat Kararı Çıktı	Deniz GÜÇER	Kadın	Yok	Hukuki	Muhabir	Salt Haber Röportaj	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	20		Tulin Yıldırım			İşyeri	Kamu	Ulusal	Tulin Yıldırım'ın Davası ve mobbingturkiye.net hakkında Gönül Dangaç ile röportaj	
21	11.02.2007	Star	İşyerinde Zorbalık Arık Sökünüyor	İnci DÖND AŞ	Kadın	Var	Psikolojik / Hukuki	Muhabir	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	21		Gönül Dangaç	Pazar			Çalışan	Ulusal / Uluslar arası	Gönül Dangaç'ın mobbing hikayesi, bu hikayeden etkilenerek yüksek lisans tezini bu konu üzerinde yapması, mobbingturkiye.net internet sitesini kurarak mağdurlara yol göstermesi, mobbingin tanımı, türkiyedeki ve dünyadaki boyutu ve hukuki yönü, yaşanmış mobbing hikayeleri ve açılan dava örnekleri	
22	27.07.2007	Hürriyet	İş Yerinde Tacizde Avrupa'ya Sollandık			Var	Psikolojik	Belirtilmemiş	Makale	Mağdur	Bilgilendirme	22					İşyeri	Kamu/ Özel	Ulusal / Uluslar arası	Mobbing davranışları, Türkiye boyutu, mağdurların özellikleri (% 77'si kadın, 35-45 yaşlarında), mobbingin nedenleri: 1. yıldıma, sindirme, asgılama, kısaca mobbing uygulayarak kişiyi istifaya zorlanmanın bir yönetim biçimi olarak benimsenmesi, 2. ülkemizde hem kamu hem de özel sektörde yeni gelen yönetimin kendi adamlarını kadrolara yerleştirme isteği."	
23	29.07.2007	Vatan	Mobbing Mağdurusuz Okuyun!	Sumru AYDIN	Kadın	Yok	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	23		Yazarlar			İşyeri			Betimlenerek mobbing olgusunun tanımlanması, sonuçları, tarafları, mobbing davranışları, mücadele yöntemi	

TARİH	GAZETE	BASLIK	YAZAR	CİNSİYET (YAZAR)	GÖRSEL ÖGE	KONUNUN ELE ALINIŞ ŞEKLİ	HABERİN KAYNAĞI	HABERİN TÜRÜ	HABER YÖNÜ	BİLGİLENDİRME /ÖNERİ	BENZERLİK	SAHİS	YAYIN SAYFASI	TIKLANMA	YORUM SAYISI	İŞYERİ /ÇALISAN	KAMU /ÖZEL	ULUSAL/ ULUSLAR ARASI	İÇERİK	
24	03.11.2007	Hürriyet	Kadın Dayakasının İyileri Tacizcisi Olarak Portresi	Ayşe Özek KARASU	Kadın	Yok	Psikolojik / Ekonomik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme	24	Antalya Film Festivali Kadın Çalışanı	Yazarlar		İşyeri	Kamu	Ulusal	2007 yılı Antalya Film Festivalinde yaşanan mobbing olayı ve mağdur, zorbanın ve tarafların davranışları, zorbanın işyerindeki diğer çalışanlarla yapılan görüşmeler ve benzer davranışların ortaya konulması, tarafların süreç içerisinde tavır değiştirmesi, mobbing davranışlarının fiziksel şiddete dönmesi	
25	18.11.2007	Hürriyet	Okuluna Zorbalık Davası Açıyor			Yok	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme - Davası	25	Öğretim Görevlisi Doç. Dr. Leyla Çolpan	Eğitim		İşyeri	Kamu	Ulusal	Dicle Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olan Doç. Dr. Leyla Çolpan'ın görevine 1 yıl önce bir toplantıda "zinasız" gittiği gerekçesiyle rektörlük son vermesi, kararını YÖK tarafından borulması, Çolpan'ın görevine son verildiği dönemde tirazın sonucu beklenmeden odasının 2 kez boşaltılması ve açılan yürütmenin durdurulması davasından sonuç alınmazsa Çolpan'ın 'mobbing' davası açacak olması	
26	29.01.2008	Zaman	İşyerinde Yaşanan Duygusal Taciz Kişiyi İntihara Dahi Sürükleyebilir	Mesa ÖZYÜR EK	Erkek	Var	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	26	M. T / A.B	Aile Sağlık		Çalışan	Özel	Ulusal	Mobbing hakkında bilgi (mobbing davranışları, mağdur ve zorbanın kişilik özellikleri, mağdur üzerindeki fizyolojik etkileri, amacı gibi), uzmanların görüşleri, yaşanan 2 örnek (M.T. İntihar düşüncesinden arkadaş vazgeçmiş, mücadele ederek işine devam ediyor, A.B. işten ayrılmış)	
27	29.01.2008	Habertürk	Duygusal Tacize Dikkat			Var	Psikolojik	Gazete	Makale	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	26	M. T / A.B	Sağlık	5	Çalışan	Özel	Ulusal	Mobbing hakkında bilgi (mobbing davranışları, mağdur ve zorbanın kişilik özellikleri, mağdur üzerindeki fizyolojik etkileri, amacı gibi), uzmanların görüşleri, yaşanan 2 örnek (M.T. İntihar düşüncesinden arkadaş vazgeçmiş, mücadele ederek işine devam ediyor, A.B. işten ayrılmış)	
28	30.01.2008	Akşam	Ahşaklar İçin Özel Yazı	Engin ARDIÇ	Erkek	Yok	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme	27	Engin Ardıç	Köşe Yazısı		Çalışan	Özel	Ulusal	Engin Ardıç'ın gazetelerde diğer yazarlar tarafından kendi hakkında yapılan yorum ve söylemler karşısında hissettiği bezginliği, yılmışlığı	
29	08.03.2008	Milliyet	Milli Eğitim Bakanı Çelik'e Taciz Davası			Yok	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber/ Raporaj	Mağdur	Bilgilendirme - Davası	28	Fevzi Budak	Siyaset / Son Dakika	25	Çalışan	Kamu	Ulusal	Erzurum Milli Eğitim Müdürü Fevzi Budak'ın dönemin Milli Eğitim Bakanı Hüseyin Çelik aleyhine kendisini 9 kez görevinden aldrmasıyla ilgili Mobbing Davası açması üzerine 10. kez görevinden alınması, ve daha önce Bakan açmış olduğu ve kazandığı tazminat davaları ile diğer bürokratlar aleyhine açtığı davalar	
30	08.03.2008	Hürriyet	10. Kez Görevinden Alındı			Yok	Hukuki	Anadolu Ajansı	Salt Haber/ Raporaj	Mağdur	Bilgilendirme - Davası	28	Fevzi Budak	Gündem		Çalışan	Kamu	Ulusal	Erzurum Milli Eğitim Müdürü Fevzi Budak'ın dönemin Milli Eğitim Bakanı Hüseyin Çelik aleyhine kendisini 9 kez görevinden aldrmasıyla ilgili Mobbing Davası açması üzerine 10. kez görevinden alınması, ve daha önce Bakan açmış olduğu ve kazandığı tazminat davaları ile diğer bürokratlar aleyhine açtığı davalar	
31	08.03.2008	Hürriyet	Bakan Çelik'e Taciz Davası Yeni	Kadir SABUN CÜOĞLU	Erkek	Yok	Hukuki / Ekonomik	Muhabir	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme - Davası	29	Fevzi Budak	Gündem		Çalışan	Kamu	Ulusal	Yargının verdiği 'göreve iade' kararlarını uygulamadığı gerekçesiyle Bakan Çelik'i üç ayrı davada 15 bin YTL tazminat ödemeye mahkum ettirmesi, 10. kez görevinden alınması ile tüm öznlük haklarını elinden alması Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Tuzluzluz rütbe ile öğretmen olarak atanması ve Bakan Hüseyin Çelik aleyhine açılan Mobbing Davası	
32	09.03.2008	Radikal	Sen misin Mobbingle Şuçlayan!	Mesut Hasan Benli	Erkek	Var	Hukuki / Ekonomik	Muhabir	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme - Davası	30	Fevzi Budak	Türkiye	612	2	Çalışan	Kamu	Ulusal	Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 9 kez görevinden alınan ve Erzurum Milli Eğitim Müdürlüğü'ne dokuz kez sorgu kararıyla dönen Fevzi Budak'ın, dönemin Milli Eğitim Bakanı (Hüseyin Çelik), Erzurum Valisi (Celalettin Güvenc) ve MEB Müsteşarı (Necati Birinci) hakkında mahkemeye sandığı dilekçede belirtilen kişiler tarafından manevi tacize (mobbing) maruz kaldığını öne sürerek açtığı mobbing (manevi taciz) davasının akşamında 10. kez görevinden alınması ve hakkında açılan 66 soruşturma, Bakan Çelik'i 3 kez 15 bin lira tazminata mahkum ettirmesi ve MEB Müsteşarının 5 ay hapis cezası alınması sağlanması
33	10.03.2008	Hürriyet	İstanbul'a Sürgüne Gönderildi	Kadir SABUN CÜOĞLU	Erkek	Yok	Hukuki / Ekonomik	Muhabir	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme - Davası	31	Fevzi Budak	Eğitim		Çalışan	Kamu	Ulusal	Erzurum Milli Eğitim Müdürü Fevzi Budak'ın Milli Eğitim Bakanı Hüseyin Çelik'i mobbing şikayetiyle mahkemeye vermesinin ardından 10. kez görevinden alınarak İstanbul'a öğretmen olarak atanması, geçen süreçte yaşanan görevden alma ve atamalar sonunda Budak'ın her safesinde yargı kararıyla Erzurum'daki görevine geri dönmesi ve Bakan Çelik'i 3 kez 15 bin lira tazminata mahkum ettirmesi	

TARİH	GAZETE	BASLIK	YAZAR	CİNSİYET (YAZAR)	GÖRSEL ÖGE	KONUNUN ELE ALINIS ŞEKLİ	HABERİN KAYNAĞI	HABERİN TÜRÜ	HABER YÖNÜ	BİLGİLENDİRME /ÖNERİ	BENZERLİK	ŞAHIS	YAYIN SAYFASI	TIKLANMA	YORUM SAYISI	İSYERİ /ÇALIŞAN	KAMU /ÖZEL	ULUSAL/ ULUSLAR ARASI	İÇERİK			
34	11.03.2008	Radikal	Mobbing Davası 10 Kez Göreden Eti	Kadir SABUNCUOĞLU	Erkek	Yok	Hukuki / Ekonomik	Muhabir	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme - Davası Süreci	31	Fezvi Budak	Türkiye	450			Çalışan	Kamu	Ulusal	Erzurum Milli Eğitim Müdürü Fezvi Budak'ın Milli Eğitim Bakan Hüseyin Çelik'i mobbing şikayetiyle mahkemeye vermesinin ardından 10. kez göreden alarak İstanbul'a öğretmenin olarak atanması , geçen süreçte yaşanan göreden alma ve atamalar sonunda Budak'ın her seferinde yazgı katısıyla Erzurum'daki görevine geri dönmesi ve Bakan Çelik'i 3 kez 15 bin lira tazminata mahkum etirmesi	
35	13.03.2008	Vatan	Mobbing Terörünün Akasında AKP'li Vekilin Kardeşi mi Var?			Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Zorba / mağdur	Bilgilendirme	32	1.Hazretli Aziz Gürkan 2.Kız Meslek Lisesi Müdürü Nurhan Kutlu 3. İsmi Bildirilmeyen Öğretmen	Yaşam				Çalışan	Kamu	Ulusal	Nevehir İlçe Milli Eğitim Müdürü Kemal Eryılmaz'ın 1. Hizmetli, 1. okul müdürü ve 1. öğretmene mobbing uygulaması ve kurbanların durumu	
36	16.03.2008	Radikal	Mobbing Nedir?	Muhammet ÖRTLİK	Erkek	Var	Psikolojik	Yazar	Makale	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	33		Ek-Radikal 2	1373	2	Çalışan			Ulusal	Mobbin tanımı, mobbing-bullying kavramları arasındaki ilişki, zorburnun algılandığı tehlikeler, mobbingin etkileri, çözüm önerileri	
37	24.05.2008	Radikal	Dokuz Kez Dönen Müdürün Yerine Milli Boksör Atandı			Var	Psikolojik	Ajans (DHA)	Salt Haber	Mağdur/Zorba/ Örgüt	Bilgilendirme	34	Fezvi Budak	Türkiye				Çalışan	Kamu	Ulusal	Fezvi Budak'ın göreden alımp geri dönme davaları, 10.kez göreden alındığı yere atanan eski milli boksör ve matematik öğretmeni Ragıp Üye'nin Erzurum Milli Eğitim Müdürlüğü'ne atanması	
38	08.06.2008	Vatan	Kamuya Açılan İlk 'Mobbing' Davası	Kemal GÖKTAŞ	Erkek	Yok	Hukuki / Psikolojik/ Ekonomik	Muhabir	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme/ Davası Süreci	35	Sait Özkan (TEDAS)	Ekonomi				Çalışan	Kamu	Ulusal	Sait Özkan'ın TEDAS'a mobbing uyguladığı gerekçesiyle açtığı 20 bin liralık tazminat davası mobbing Davasının Etkileyen Faktör (Sendikaya üye olması),mobbingin kişi üzerindeki etkileri (ürolojik sağlık problemleri, eşinin boşanması)	
39	05.07.2008	Radikal	İşyerinde Çalışana Taciz Çok			Yok	Psikolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber/ Raporaj	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	36		Türkiye		1	İşyeri	Özel	Ulusal	Doktora tezi olarak Sakarya'da yapılan 14 KOBİ ve orta boy işletmede yapılan Duygusal Taciz (mobbing) anketi ile elde edilen bulgular		
40	10.07.2008	Kıtabıya Haberleri	Mobbing Kurban Mısınız?!!	Bilgen ÖNİZ	Kadın	Yok	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	37		Yazar	488			Çalışan		Ulusal / Uluslar arası	Mobbingin betimlenerek tanımlanması, mobbing karşısında yapılması gerekenler , çözüm önerileri	
41	26.07.2008	Radikal	Hafızan Ruhu/Toplu Mobbing Literatürü	Pınar ÖGÜNÇ	Kadın	Var	Psikolojik /Ekonomik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	38		Ekler - Cumartesi				İşyeri			Ulusal	Mobbingin betimlenerek tanımlanması, mobbing karşısında yapılması gerekenler , çözüm önerileri ve işyerlerinde yasal olan ve çalışanlara uygulanan işe girişlerde kart basma, sigara molalarının kontrolü , yemek molalarının ve tuvalet aralarının hesaplanarak maştan dışırlanmasında toplu mobbing olarak değerlendirilmesi arzusu
42	09.08.2008	Radikal	O Bir 'Mobbing' Gazisi	Pınar ÖGÜNÇ	Kadın	Var	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	39	Tulin Yıldırım	Ek-Radikal 2		1	Çalışan			Ulusal	Tulin Yıldırım ile ilgili yapılan röportaj (mobbing kavramıyla ilk tanışması, dava sürecinde gerek iş arkadaşları, gerek sendikası gerekse çalışma ortamında zorbalanın yaşamıkları, dava'dan sonra işsizlikleri) ve mağdurlara önerileri	
43	13.09.2008	Hürriyet	İş Yerimdeki Her Çalışmayı Zannetmeyin	Burcu ÖZÇELİK	Kadın	Var	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	40		İK				Çalışan		Ulusal	Mobbing algısı hakkında ülkemizde yaşanan sorunlar, her çalışmanın mobbing zannedilmesi, bu bağlamda dava sayısında yaşanan artış, yargının gereksiz mesgul edilmesi, gerek psikolog gerekse avukat olarak konu uzmanı olmayan kişilerin kendilerini uzman olarak tanıttığı mağdurları yanlış yönlendirmesi ya da onlara yardımcı olamaması ve bu sebeplerle Marmara Ün. bünyesinde bir Mobbing Merkezi açılacak olması	
44	15.12.2008	Yeni Şafak	Psikolojik Yıldıma Nedir?			Var	Psikolojik	Tv Programı	Makale	Mağdur	Bilgilendirme	41	Gönül Dangaç	Aktuel				Çalışan			Ulusal	TVNET'te yayımlanan Şaban Çobanoğlu ve Gönül Dangaç'ın benlik olarak katıldığı Özne Kadın programında mobbing olgusunun işlenmesi
45	24.12.2008	Cumhuriyet	Psikolojik Taciz' Yasaya Giriyor			Var	Hukuki	Ajans (AA)	Salt Haber	İşyeri	Bilgilendirme	42		Türkiye		1	İşyeri			Ulusal	Türk Borçlar Kanunu Tasarısı'na eklenen bir düzenlemeyle, işyerinin, işyerinde işçilerin psikolojik tacize (mobbing) uğramalarını önlemekle de yükümlü olması ve konuyla ilgili madde (416 maddesi) ve yapılan değişikliklerin detaylı açıklaması	

TARİH	GAZETE	BAŞLIK	YAZAR	CİNSİYET (YAZAR)	GÖRSEL ÖGE	KONUNUN ELE ALINIŞ ŞEKLİ	HABERİN KAYNAĞI	HABERİN TÜRÜ	HABER YONU	BİLGİLENDİRME /ÖNERİ	BENZERLİK	SAHİS	YAYIN SAYFASI	TIKLANMA	YORUM SAYISI	İSYERİ /ÇALIŞAN	KAMU/ ÖZEL	ULUSAL/ ULUSLAR ARASI	İÇERİK
46	25.12.2008	Hürriyet	Psikolojik Taciz Türk Hukukuna Girdi		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber/ Raporaj	İşyeri	Bilgilendirme	42		Gündem					Ulusal	Türk Boşlar Kanunu Tasarısı'na eklenen bir düzenlemeyle, işverenin, işyerinde işçilerin psikolojik tacize (mobbing) uygulamalarını önlemekle de yükümlü olması ve konuyla ilgili madde (416 madde) ve yapılan değişikliklerin detaylı açıklaması
47	25.12.2008	Milliyet	Psikolojik Taciz Artık Patronun Sorumluluğunda		Yok	Hukuki	Ankara Merkez	Salt Haber	İşyeri	Bilgilendirme	42		Yaşam					Ulusal	Türk Boşlar Kanunu Tasarısı'na eklenen bir düzenlemeyle, işverenin, işyerinde işçilerin psikolojik tacize (mobbing) uygulamalarını önlemekle de yükümlü olması ve konuyla ilgili madde (416 madde) ve yapılan değişikliklerin detaylı açıklaması
48	25.12.2008	Bolu Olay	Psikolojik Taciz Yasaya Girişiyor		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	İşyeri	Bilgilendirme	42		Haberler	691				Ulusal	Türk Boşlar Kanunu Tasarısı'na eklenen bir düzenlemeyle, işverenin, işyerinde işçilerin psikolojik tacize (mobbing) uygulamalarını önlemekle de yükümlü olması ve konuyla ilgili madde (416 madde) ve yapılan değişikliklerin detaylı açıklaması
49	25.12.2008	Suluva (Amasya)	Psikolojik Taciz Yasaya Girdi		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	İşyeri	Bilgilendirme	42		Bölge Haber	73				Ulusal	Türk Boşlar Kanunu Tasarısı'na eklenen bir düzenlemeyle, işverenin, işyerinde işçilerin psikolojik tacize (mobbing) uygulamalarını önlemekle de yükümlü olması ve konuyla ilgili madde (416 madde) ve yapılan değişikliklerin detaylı açıklaması
50	27.12.2008	Milliyet	Çalışana Mobbing Güvenesi Geliyor	Gökçer TAHHİN CİOĞLU	Erkek	Var	Hukuki	Yazar	Kişe Yazısı	İşyeri	Bilgilendirme	43		Güncel		Çalışan		Ulusal/ Uluslar arası	Türk Boşlar Kanunu Tasarısı'na eklenen bir düzenlemeyle, işverenin, işyerinde işçilerin psikolojik tacize (mobbing) uygulamalarını önlemekle de yükümlü olması ve konuyla ilgili madde (416 madde) ve yapılan değişikliklerin detaylı açıklaması, bu maddenin çalışanlar açısından önemi, hukuka kazanımları, mobbing hakkında bilgi ve dünyada mobbing ile ilgili hukuksal durum
51	28.12.2008	Vatan	İşyerinde taciz cezasız kalıyacak!		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Makale	İşyeri	Bilgilendirme	44		Gündem					Ulusal/ Uluslar arası	Türk Boşlar Kanunu Tasarısı'na eklenen bir düzenlemeyle, işverenin, işyerinde işçilerin psikolojik tacize (mobbing) uygulamalarını önlemekle de yükümlü olması ve konuyla ilgili madde (416 madde) ve yapılan değişikliklerin detaylı açıklaması, bu maddenin çalışanlar açısından önemi, hukuka kazanımları, mobbing hakkında bilgi ve dünyada mobbing ile ilgili hukuksal durum
52	06.01.2009	Hürriyet	Mobbing Kiri Tazminat Talebi	Orhan SAAAT	Erkek	Yok	Hukuki	Muhabir	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme	45	Teslime C.	Gündem		Çalışan	Kamu	Ulusal	Türk Telekom'un eski memuru Teslime C.'nin (başka bir kurumdan göldüğü için personel tarafından dışlandı, mobbinge maruz kaldığı gerekçesiyle) Bayrampaşa Sağlık grup Başkanlığı Merkez Sağlık Ocağı aleyhine Eytıp 2. Aşlye Hukuk mahkemesinde 12 bin TL'lik tazminat davası açması ve tarafların konu ile ilgili görüşleri
53	12.01.2009	Milliyet	Mobbing Yerine Taciz		Yok	Sosyolojik	Belirtilmemiş			Öneri	46		Ombudsman					Ulusal	27.12.2008 tarihli Milliyet gazetesinin Ana sayfasının Manşeti olan "Türkiye Mobbing'e Tanıgı" haberinde yer alan Mobbing kavramının taciz, baskı kavramlarının kullanılması isteği
54	26.01.2009	Hürriyet	Kriz Ruh Sağlığınıza da Bozmasın		Yok	Psikolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber/ Basın Açıklaması	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	47		Sağlık					Ulusal	Türkiye Psikiyatri Derneği'nin Ekonomik kriz, savaşın etkileri ve mobbing kavramının tartışıldığı basın toplantısında mobbing tarafları, kişilik özellikleri, bireye etkileri ve mücadele yöntemleri konularının ele alınması
55	07.02.2009	Hürriyet	Konya'lı İşçiden Mobbing Davası	Ali TOYDEMİR	Erkek	Var	Hukuki	Muhabir	Salt Haber/ Raporaj	Mağdur	Bilgilendirme-Dava Süreci	48	Metin Erkal	Gündem				Ulusal/ Uluslar arası	İlaç Mümessili Metin Erkal'un 1996-2006 yılları arasında konya'daki işyerinden 2006 Haziran ayında işten çıkarılması sonrasında açmış olduğu işe inde davası ve süreci, 2008 Aralık ayında basında okuduğu mobbing haberleri etkisiyle 29 Aralık 2008'de Konya 3. İş Mahkemesi'nde ilaç şirketi aleyhine mobbing davası açması ve davanın kabul edilerek 26.02.2009'da ilk duruşmanın yapılacağı olması, mobbingin tanımı ve dünyadaki boyutları
56	07.02.2009	Vatan	İşten Çıkarılan İşçi "Mobbing" Davası Açtı		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber/ Raporaj	Mağdur	Bilgilendirme-Dava Süreci	48	Metin Erkal	Yaşam					Ulusal	İlaç Mümessili Metin Erkal'un 2006 yılında işten çıkarıldığı işyeri aleyhine açmış olduğu mobbing davası, mobbingin tanımı, ve daha önce açılan mobbing (Şaban Tokat, Dehan Altuner, Tulin Yıldırım) davaları
57	08.02.2009	Hürriyet	Mümessilden İlaç Şirketine Mobbing Davası		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber/ Raporaj	Mağdur	Bilgilendirme-Dava Süreci	48	Metin Erkal	Ekonomi					Ulusal	İlaç Mümessili Metin Erkal'un 2006 yılında işten çıkarıldığı işyeri aleyhine açmış olduğu mobbing davası, mobbingin tanımı

TARİH	GAZETE	BAŞLIK	YAZAR	CİNSİYET (YAZAR)	GÖRSEL ÖGE	KONUNUN ELE ALINIŞ ŞEKLİ	HABERİN KAYNAĞI	HABERİN TÜRÜ	HABER YÖNÜ	BİLGİLENDİRME /ÖNERİ	BENZERLİK	ŞAHIS	YAYIN SAYFASI	TIKLANMA	YORUM SAYISI	İŞYERİ /ÇALIŞAN	KAMU/ ÖZEL	ULUSAL/ ULUSLAR ARASI	İÇERİK
58	14.02.2009	Akşam	Mobbingsini Tanı	Deniz GÜÇER	Kadın	Yok	Kavramsal	Muhabir	Köşe Yazısı	Zorba/ Mağdur	Bilgilendirme	49							Prof. Pinar Terzan ile yardımcı doçentler Fuat Bayram ve Hediye Ergü'nün araştırmalarını yansıtıkları kitabın tanıtılması ve kitapta ifade edilen, işyerinde psikolojik taciz uygulayan mobbingcilerle kurbanlarının profilleri
59	22.03.2009	Hürriyet	Esin'in Babasından İZAYDAŞ'a Mobbing Davası			Var	Psikolojik / Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme- Davası Süreci	50							Joloji Yüksek Mühendisi Ahmet Hikmet Köse'nin, 10 yılı aşkın süredir çalıştığı firmadan, "İslemi hastası kızının tedavi sürecinde kullandığı yasal izni ve raporların performansını düşürdüğü gerekçesiyle" çıkarılması üzerine İZAYDAŞ firması hakkında "mobbing" (iş yerinde psikolojik yıldırma) davası açması
60	22.04.2009	Hürriyet	Hemşire Psikolojik Tacizden Şikayetçi			Yok	Psikolojik / Hukuki	Ajans (AA)	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme- Davası Süreci	51							Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde F.K isimli hemşirenin, 2005'ten bu yana kendisine psikolojik taciz uygulamaları, "geri zekali, emsali, yalaka" gibi hakaret içeren notlar yazdıkları ve iftira atılmaları iddia ettiği 2 iş arkadaşları hakkında Ankara Cumhuriyet Başsavcılığına suç duyurusunda bulunarak mobbing davası açması.
61	22.04.2009	Akşam	Hemşireden Psikolojik Taciz Davası			Yok	Psikolojik / Hukuki	Ajans (AA)	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme- Davası Süreci	51							Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde F.K isimli hemşirenin, 2005'ten bu yana kendisine psikolojik taciz uygulamaları, "geri zekali, emsali, yalaka" gibi hakaret içeren notlar yazdıkları ve iftira atılmaları iddia ettiği 2 iş arkadaşları hakkında Ankara Cumhuriyet Başsavcılığına suç duyurusunda bulunarak mobbing davası açması.
62	22.04.2009	Radikal	Hastanede Psikolojik Taciz Hemşireyi Savcıya Gönderdi			Yok	Psikolojik / Hukuki	Ajans (AA)	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme- Davası Süreci	51							Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde F.K isimli hemşirenin, 2005'ten bu yana kendisine psikolojik taciz uygulamaları, "geri zekali, emsali, yalaka" gibi hakaret içeren notlar yazdıkları ve iftira atılmaları iddia ettiği 2 iş arkadaşları hakkında Ankara Cumhuriyet Başsavcılığına suç duyurusunda bulunarak mobbing davası açması.
63	23.04.2009	Radikal	İşyerinde Güçsüzlük Artık O Kadar Kolay Değil			Yok	Psikolojik / Hukuki	Ajans (AA)	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme- Davası Süreci	51							Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde F.K isimli hemşirenin, 2005'ten bu yana kendisine psikolojik taciz uygulamaları, "geri zekali, emsali, yalaka" gibi hakaret içeren notlar yazdıkları ve iftira atılmaları iddia ettiği 2 iş arkadaşları hakkında Ankara Cumhuriyet Başsavcılığına suç duyurusunda bulunarak mobbing davası açması.
64	23.04.2009	Günlük-Bursa	Mobbing Davaları Açılmaya Başlandı			Yok	Psikolojik / Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme- Davası Süreci	51							Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde F.K isimli hemşirenin, 2005'ten bu yana kendisine psikolojik taciz uygulamaları, "geri zekali, emsali, yalaka" gibi hakaret içeren notlar yazdıkları ve iftira atılmaları iddia ettiği 2 iş arkadaşları hakkında Ankara Cumhuriyet Başsavcılığına suç duyurusunda bulunarak mobbing davası açması.
65	27.04.2009	Radikal	Çelik, Budak'a Dördüncü Kez Tazminat Ödeyecek	Mesut Hasan Benli	Erkek	Var	Hukuki	Muhabir	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme- Davası Süreci	52							Budak, 2008 yılında, Ankara 10. Asliye Hukuk Mahkemesine sicil amirleri Çelik, Birinci ve Güvenç hakkında kamusal erki kendi hissiyetleri doğrultusunda kullandıkları gerekçesiyle açtığı mobbing davasının sonuçlanması ve mahkemenin Budak'ı haklı bularak Bakan Çelik, Necati Birinci ve Güvenç'i toplam 16 bin TL'ye ödemeye mahkûm etmesi ve Bakan Çelik'in Fevzi Budak'a 4 kez tazminat ödemeye mahkûm edilmesi
66	29.04.2009	Sabah	İlaç Müessesilini n "Satış Baskısı" Davası			Var	Hukuki	Ajans (AA)	Salt Haber / Raporaj	Mağdur	Bilgilendirme - Davası Süreci	53							İlaç Müessesilini Metin Erkal'un 1996-2006 yılları arasında konuyu iddia işyerinden 2006 Haziran ayında işten çıkarılması sonrasında açmış olduğu işe iade davası ve süreçleri, 2008 Aralık ayında basında okuduğu mobbing haberleri etkisiyle 29 Aralık 2008'de Konya 3. İş Mahkemesi'nde ilaç şirketi aleyhine mobbing davası açması ve davamın kabul edilerek 26.02.2009'da yapılan ilk duruşması, mobbingin kendisinde yarattığı etkiler (depresyon)

TARİH	GAZETE	BASLIK	YAZAR	CİNSİYET (YAZAR)	GÖRSEL ÖGE	KONUNUN ELE ALINIS ŞEKLİ	HABERİN KAYNAĞI	HABERİN TÜRÜ	HABER YÖNÜ	BİLGİLENDİRME /ÖNERİ	BENZERLİK	SAHİS	YAYIN SAYFASI	TIKLANMA	YORUM SAYISI	İŞYERİ /ÇALISAN	KAMU /ÖZEL	ULUSAL/ ULUSLAR ARASI	İÇERİK	
67	03.05.2009	Cumhuriyet	Meğer Mobbing'e Uğramışım	Zuhâl AYTOLUN	Kadın	Var	Psikolojik / Hukuki	Muhabir	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	54	Çağlar Çabuk	Söyleşi	9	Çalışan		Ulusal / Uluslar arası	Mobbingin betimlenerek tanımlanması, süreci, Mobbing Destek Merkezi, merkezin faaliyetleri, iletişim bilgileri, Merkezin kurucularından olan Çağlar Çabuk'un mobbing öyküsü, dünyada ve Türkiye'de Mobbing ve açılan mobbing davaları, Mağdur ve zorba açısından mobbingle ilgili yaşanmış hikâyeler	
68	17.05.2009	Hürriyet	70 Mufettiş Yolladılar, 12 Kere Görevden Aldılar, Bakana Mobbing Davası Açtı, 16 Bin Lira Kazandı	Nuran ÇAKM AKÇI	Kadın	Var	Psikolojik / Hukuki	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur Zorba	Bilgilendirme- Öneri	55	Fevzi Budak	Pazar		Çalışan	Kamu	Ulusal	Erzurum Millî Eğitim Müdürü Fevzi Budak'ın 6 yıl içinde 12 kez görevden alınarak maruz kaldığı mobbing süreci, bu süreçte soruşturması için 70 mufettiş görevlendirilmesi, bu stre zarfında müddet yeni görev yerine gidip gelmesi için ödenen barçarahn miktarı (40 bin TL), süreçte yaşanan atamalar ve Fevzi Budak'ın açtığı davalar ve git - gel hikayesi	
69	30.05.2009	Sabah	İşyerinde psikolojik taciz büyüyor!			Var	Psikolojik / Ekonomik	Ajans (HA)	Makale	Mağdur Zorba	Bilgilendirme	56		Yaşam		İşyeri		Ulusal / Uluslar arası	Bilge Kadın Araştırma Merkezi (BILKA) tarafından işyerinde hazırlanan psikolojik taciz raporu ve raporda yer alan bulgular : İşyerinde psikolojik tacizin önüne geçilebilir. Türkiye ve dünyada yaşanan psikolojik tacizin nedenleri, zorbanın özellikleri	
70	09.06.2009	Sabah	80 Milyon Dolarlık Mobbing Davası			Var	Psikolojik / Hukuki	Ajans (AA)	Makale	Mağdur	Bilgilendirme	57	Jane Collins	İşte İnsan		İşyeri	Özel	Uluslar arası	Alman Oyuncak Üreticisi Steiff İhşeyine bir pazarlama görevlisi tarafından açılan tazminat davası	
71	28.06.2009	Radikal	Kaybet Oyunu: Mobbing	Çağlar ÇABUK	Kadın	Var	Psikolojik / Ekonomik/ Hukuki	Yazar	Köşe Yazısı	Zorba/ Mağdur Örgüt	Bilgilendirme- Öneri	58		Radikal 2		İşyeri		Ulusal	Mobbingin tanımı, mobbingin özellikleri, örnek olaylar, mobbingin kaybedenleri -tüm taraflar- etkileri ve çözüm yolları, Türkiye'de nicel ve nitel olarak mobbing	
72	12.07.2009	Radikal	Çalışma Hakkı ya da Mobbing	Tülin Yıldırım	Kadın	Yok	Hukuki	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	59	Tülin Yıldırım	Radikal 2		Çalışan		Ulusal	Tülin Yıldırım, kazandığı mobbing davası, bu dava gereği olarak kullandıkları yasal dayanaklar (İş Kanunu Madde 77, Medeni Kanun Madde 25 ve Borçlar Kanunu Madde 49, 27.09.2006 tarihinde TBMM tarafından, 5574 sayılı kanunla onaylanan, Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Sanit Omurlu Çalışma Hakkı Madde 2), mobbingi önlemede örgütlenmenin önemi ve sendikaların düşen görevler	
73	31.07.2009	Star Kibris	Kamuda Mobbing	Çiğdem DÜRİST FALAY	Kadın	Yok	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	60	Çiğdem Dürüst Filay	Yazarlar	356	Çalışan	Kamu	Ulusal	Mobbing hakkında bilgilendirme ve kamuda bir Mobbing mağduru olarak yazarm görüşü	
74	02.08.2009	Sabah	Kalpleri de Doyuran Başkanlar İş Başına	Eylem AKTAY	Kadın	Var	Psikolojik	Yazar	Salt Haber Raporaj	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	61		İşte İnsan		İşyeri		Ulusal / Uluslar arası	İşyerinde mobbingi önlemek için mobbing savaşı olarak organizasyon semasında yer alacak yeni bir yönetici tanımı önerisi: CHO (Chief Happiness Officer) hakkındaki görüşler	
75	03.08.2009	Star Kibris	Mobbing Var Dememiş Midymi?	Çiğdem DÜRİST FALAY	Kadın	Yok	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Zorba	Bilgilendirme	62	KKTC İzmir Konsolosluğunda 4 kadın çalışan	Yazarlar		Çalışan	Kamu	Ulusal /Uluslar arası	KKTC İzmir Konsolosluğ'nda, yaklaşık bir yıldır sürdürdüğü ve konsolos tarafından yapıldığı iddia edilen sözlü ve fiziksel tacizler, mağdur olduğunu iddia eden konsolosluk çalışan kadının, Türkiye Dışişleri Bakanlığı'na ve KKTC Başbakanı Derviş Eroğlu'na şikayete bulunmuş olması ve olayın başında yanılmaması ile dört kişimin buna benzer şikayetleri olduğunun öğrenilmesi ve KKTC Dışişleri Bakanlığ'ın konuyla ilgili soruşturma başlatması	
76	10.08.2009	Kocaeli Demokrat	Mobbing (Psikolojik Yıldıma)	Nejat GACAR	Erkek	Yok	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme	63	Yrd. Doç. Selen Göçmez	Yazar		Çalışan	Kamu	Ulusal	Türk Farmakoloji Derneği Temmuz-Eylül 2009 Bülteninde yer alan (1. Gabin'den 'Guru Tipi İş Yeri Seçimleri, 2. Mobbing (Psikolojik Yıldıma) 2 makale hakkında bilgilendirme ve Tokirdağ Üniversitesi Tıp Fakültesinde Farmakoloji Yrd. Doç. ve Ana Bilim dalı Başkanı olan Selen GÖÇMEZ'in geçmişte yaşadığı mobbing olayları ile ilişkilendirme	
77	03.09.2009	Hürriyet	Gerçek Bir Mobbing Öyküsü	Çağlar ÇABUK	Kadın	Var	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur Zorba	Bilgilendirme	64		Ekonomi		56	Çalışan		Ulusal	Mobbingin tanımı ve bir örnek olaya mobbingin seyir defeleri- zorba ve mağdurun mobbing sürecinde yaşadıkları
78	03.09.2009	Referans	Şirketlere Mutluluk Koçları Geliyor			Yok	Psikolojik	Merkez	Salt Haber Raporaj	Örgüt	Bilgilendirme	61		İş ve İnsan		Çalışan		Ulusal	İşyerinde mobbingi önlemek için mobbing savaşı olarak organizasyon semasında yer alacak yeni bir yönetici tanımı önerisi: CHO (Chief Happiness Officer) hakkındaki görüşler	
79	10.09.2009	Haber-Samsun	Sağlık Alanında Mobbing	Dr. Cem SAHAN	Erkek	Yok	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme	65		Köşe Yazısı		Çalışan		Ulusal	Mobbingin tanımı, Sağlık Çalışanlarına yönelik mobbing olaylarının boyutu, Samsun'da Mobbinge yönelik farkındalık çalışmalarını kapsamında yürütülen afiş çalışması "HEKİME VE SAĞLIK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK ŞİDDETE SIFIR TOLERANS" AFİŞLERİ	

TARİH	GAZETE	BASLIK	YAZAR	CİNSİYET (YAZAR)	GÖRSEL ÖGE	KONUNUN ELE ALINIS ŞEKLİ	HABERİN KAYNAĞI	HABERİN TÜRÜ	HABER YÖNÜ	BİLGİLENDİRME /ÖNERİ	BENZERLİK	SAHİS	YAYIN SAYFASI	TIKLANMA	YORUM SAYISI	İŞYERİ /ÇALISAN	KAMU /ÖZEL	ULUSAL/ ULUSLAR ARASI	İÇERİK
30.09.2009	Hatay Kent	Herkes Mobbingi Konuşacak			Var	Psikolojik / Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Örgüt	Bilgilendirme	66		Haberler	95		İşyeri		Ulusal	07.10.2009 tarihinde, Hatay Genç İş Adamları Derneği (HAGIAD) ve Hatay Kadın Girişimcileri Derneği (KAGID)ın Antakya Ticaret ve Sanayi Odası toplantı salonunda düzenleneceği Mobbing semineri ve Mobbing hakkında bilgileri ile Dünyadaki mobbing çalışmalarından örnekler
30.09.2009	Asya - Hatay	Hatay, Mobbing'i Öğreniyor			Yok	Psikolojik / Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Örgüt	Bilgilendirme	66		Haberler			İşyeri		Ulusal	07.10.2009 tarihinde, Hatay Genç İş Adamları Derneği (HAGIAD) ve Hatay Kadın Girişimcileri Derneği (KAGID)ın Antakya Ticaret ve Sanayi Odası toplantı salonunda düzenleneceği Mobbing semineri hakkında bilgiler ve Mobbing hakkında bilgiler
01.10.2009	Milliyet	Öğretim Görevlisinde n Rektör Ve Dekana Tazminat Davası	Fırat KESKİ NKILIÇ	Erkek	Yok	Psikolojik / Hukuki	Muhabir	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme	67	Yrd. Doç. Dr. Bülent Berkol	Son Dakika			İşyeri	Kamu	Ulusal	Trakya Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olarak çalışan Yrd.Doç.Dr. Bülent Berkol'un, odasının yerinin değiştirildiğini, kişisel eşyalarına (kitap, , cekek ve diğer) el konulduğunu ve psikolojik baskı altında kaldığı gerekçesiyle Edirne 1'inci Asliye Hukuk Mahkemesi'nde Rektör Prof.Dr. Enver Duran ile Eğitim Fakültesi Dekan Hilmi İbar'ı hakkında ayrı ayrı 15 bin TL'lik manevi tazminat davası açması.
08.10.2009	Hatay	Mobbing Kişiyi Yönelik Psikolojik Terördür			Var	Psikolojik / Hukuki	Muhabir	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme	68		Haberler	113		İşyeri		Ulusal /Ulusal arası	07.10.2009 tarihinde, Hatay Genç İş Adamları Derneği (HAGIAD) ve Hatay Kadın Girişimcileri Derneği (KAGID)ın Antakya Ticaret ve Sanayi Odası toplantı salonunda düzenlendiği, Mobbing Danışmanı Çağlar Çabuk'un konuşmacı olarak katıldığı seminer hakkında bilgiler
09.10.2009	Hatay Gündem	Türkiye'de ilk MOBBING semineri Hatay'da yapıldı			Var	Psikolojik / Hukuki	Muhabir	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme	68		Güncel			İşyeri		Ulusal /Ulusal arası	07.10.2009 tarihinde, Hatay Genç İş Adamları Derneği (HAGIAD) ve Hatay Kadın Girişimcileri Derneği (KAGID)ın Antakya Ticaret ve Sanayi Odası toplantı salonunda düzenlendiği, Mobbing Danışmanı Çağlar Çabuk'un konuşmacı olarak katıldığı seminer hakkında bilgiler
25.10.2009	Hürriyet	İşyerinde Geçirilen Öfke Krizleri	Burcu ÖZÇELİK	Kadın	Var	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme	69		Haber			İşyeri		Ulusal	İşyerinde en çok öfke yaratan durumlar (mobbing, işverenin bir çalışmanı kayırması, yöneticilerin dhyarsızlığı, bir çalışanın diğer çalışanların önünde eleştirilmesi veya aşağılanması...) gibi öfke yaratan durumların yol açtığı çalışanların birbirleri ile çatışması, birbirlerine dhyanlık dhyması ve mobbinge zemin hazırlaması
02.11.2009	Birgün	Akademisyenin Mobbing Oykusu			Var	Psikolojik	Belirtilmemiş	Makale	Mağdur	Bilgilendirme	70	Yrd. Doç. Lütfiye Bozdağ	Bilim	626		İşyeri	Kamu	Ulusal	Izmir Dokuz Eylül Üniversitesinin düzenlediği 13-16 Ekim 2009 tarihlerinde gerçekleştirilen Ulusallararası Multidisipliner Kadın Kongresi'nde Yrd. Doç. Lütfiye Bozdağ'ın sunduğu bildiriye mobbing tanımından yola çıkılarak mobbing safhalarını kendi yaşadığı öykü ile karşılaştırmasını yapması ve bir öğretim üyesi olarak akademik camiada yaşadığı mobbing (Muğla Üniversitesi'nin 30.07.2007 tarihinde rektöre oy vermediği ve yinetime iteat etmediği gerekçesiyle sözleşmesinin yenilenmesi yoluyla üniversiteyle ilişkisi kesilmesi, açtığı işe iade davasını kazanması, danıştay tarafından da onanması ancak üniversitenin görevine başlamaması) ve etkileri

TARİH	GAZETE	BASLIK	YAZAR	CİNSİYET (YAZAR)	GÖRSEL ÖGE	KONUNUN ELE ALINIS ŞEKLİ	HABERİN KAYNAĞI	HABERİN TÜRÜ	HABER YÖNÜ	BİLGİLENDİRME /ÖNERİ	BENZERLİK	SAHİS	YAYIN SAYFASI	TIKLANMA	YORUM SAYISI	İŞYERİ /ÇALIŞAN	KAMU /ÖZEL	ULUSAL/ ULUSLAR ARASI	İÇERİK
1	Ekonomik Çözüm Gazetesi	İş Yerinde Psikolojik Yıldrma (Mobbing)	Gönlü DANG AÇ	Kadın	Var	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	1		Hafanın Konusu			Çalışan		Ulusal/Usular arası	Mobbingin tanımı ve davranışları, Türkiye'de yapılan araştırmalar sonuçları, dünyada mobbing, çözüm önerileri
2	20.02.2006 Aksiyon Dergisi	İlallah Dedirten Taciz Mobbing!	Emir AKDAĞ	Erkek	Var	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	13		Yazarlar		10	Çalışan		Ulusal/Usular arası	Mobbing hakkında bilgi ve yapılan araştırmalar sonuçları
3	22.11.2006 Bianet (BIA Haber Merkezi)	İşyerinde Psikolojik Taciz Bilinmiyor	Ayça ÖRER	Kadın	Yok	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	71		Yazarlar			Çalışan		Ulusal	Mobbing hakkında bilgilendirme ve 3 örnek olay
4	23.11.2006 Sendika Org	İşyeri İşkenceleri	Ece TEMEL KURAM	Kadın	Yok	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme- Öneri	15	Prof. Dr. Dehen Altner				Çalışan	Kamu	Ulusal	Dehen Altner'in mobbing öyküsü, kazandığı davanın üniversitelerde kazanılmış ilk prestij davası olması ve mobbing hakkında bilgi
5	26.12.2006 Haber7	Çalışana Psikolojik Şiddet Tazminatı Çıktı	Behzat MİSER	Erkek	Yok	Hukuki	Muhabir	Röportaj	Mağdur	Bilgilendirme - Davası Süreci	16	Tulin Yıldırım	Türkiye	3269		Çalışan	Kamu	Ulusal	Türk iş ve hukuk dünyasına yeni giren "mobbing" kavramında ilk karar: Yönetim tazminat verecek, çalışanın disiplin cezası kalktı. Ankara 8. İş Mahkemesi'nde açtığı mobbing davasının 20.12.2006 tarihindeki sonuçlanan kararı, Tulin Yıldırım'ın Jeoloji Mühendisleri Odasına açtığı davasının sonucunda işyerinin, 1000 YTL tazminata mahkum edilmesi ve Tulin Yıldırım ile yaşadıkları hakkında yapılan röportaj. Jeoloji Mühendisleri Odasının Görtüşü, Benzer davalar (Şaban Tokat ve Dehen Altner Davaları)
6	30.12.2006	(Jeoloji Mühendisleri Odası Basın Açıklaması)	Jeoloji Mühendisleri Odası Basın Açıklaması	Tmmob Jeoloji Mühendisleri Odası Yönetim Kurulu	Yok	Hukuki	JMO	Basın Açıklaması	İşyeri	Bilgilendirme - Davası Süreci	72		Bizden Deyat	2450		İşyeri	Kamu	Ulusal	Mobbing Yok Süreci Devam Ediyor, Yargı Kararları Mesru Olmuyor... Tmmob Jeoloji Mühendisleri Odası Yönetim Kurulu tarafından basına yapılan açıklama ve dava ve süreç hakkında görüşleri (şerik olarak mobbing iddialarını yalıtılama, gelişmelerin odayı yıpratma amaçlı olduğuna yönelik söylemler bulunma)
7	06.02.2007	NTV-MSNBC	İşyerinde Duygusal Taciz Hükümler Tanındı	Yasamin ARPA	Kadın	Var	Hukuki	Yazar	Köşe Yazısı	İşyeri	73	Tulin Yıldırım	Türkiye		14	İşyeri	Kamu	Ulusal /Usular arası	Ankara 8. İş Mahkemesinin mobbing kavramını kararında kullanmasıyla birlikte, bu kavramın Türk Hukuk Sistemine resmen girmiş olması, Tulin Yıldırım'ın davası ve detayları, Mobbingin Tanımı, Zorbanın özellikleri
8	26.03.2007	Haber7	Yüzyılın En Ciddi Sorunu Mobbing		Var	Psikolojik	Belirtilmemiş	Makale	Mağdur	Bilgilendirme - Öneri	74		Son Dakika	3171		Çalışan		Ulusal	Mobbing hakkında bilgilendirme, mağdurların kişilik özellikleri, çözüm önerileri, sonuçlar
9	21.07.2008	Bianet (BIA Haber Merkezi)	Mobbing Davasını Kazanan Kadın Mühendis: Mutlaka Mücadele Edin	Tolga KORKUT	Erkek	Yok	Psikolojik	Muhabir	Röportaj	Mağdur	75	Tulin Yıldırım	Yazarlar			Çalışan	Kamu	Ulusal	Jeoloji Mühendisi Tulin Yıldırım yapılan röportaj: Açılan dava, mağdurları yaşadıkları ile bilgilendirmesi, öneriler vermesi
10	22.10.2008	KanalD	Oğütisel Yıldrma-İşyerinde Psikolojik Şiddet	Tanzer GEZER	Kadın	Yok	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	76		Yaşam		2	Çalışan		Ulusal /Usular arası	Mobbing hakkında bilgi ve yapılan araştırmalar sonuçları
11	18.11.2008	Gerçek Gündem	Duygusal Taciz	Seyfullah BEYSÜLEN	Erkek	Yok	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	77	Yabancı İletişim şirketi Çalışan (Hamile Çalışan)	Yazarlar		16	Çalışan	Özel	Ulusal /Usular arası	Yaşamış 2 mobbing öyküsü (Hamile çalışan)
12	03.01.2009	Bianet (BIA Haber Merkezi)	Mobbing'e Karşı Yapacak Hala Çok Sey Var	Tulin Yıldırım	Kadın	Yok	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	78	Tulin Yıldırım	Kadın			Çalışan	Kamu	Ulusal	Mağdurun görüşleri, mobbing davasının kazanılmasında ve emsal olmasında etken olan en önemli faktör: Paylaşım, eş-avukat, mağdur olabilecek en yakın çevreyi haberdar etme, iş arkadaşlarına anlatma, TMMOB'ye bağlı Jeoloji Mühendisleri Odası çalışanları ile toplantı yapma, Mobbing ile ilgili forum yapma ve üniversite ve çeşitli kurumlardan katılım sağlayarak örgütlenmek. Bu davanın diğer çalışanlar için de önem taşıması nedeniyle basına görüşme ve basın olayı haberleştirerek kamuoyu oluşturmaya, Birçok insan bu haberler sayesinde mobbing'i öğrendi ve davayı izlemeye başladı. Davanın kazanılması ile haberin manşetlere taşınması ve diğer mağdurlara örnek olması

TARİH	GAZETE	BASLIK	YAZAR	CİNSİYET (YAZAR)	GÖRSEL ÖGE	KONUNUN ELE ALINIS ŞEKLİ	HABERİN KAYNAĞI	HABERİN TÜRÜ	HABER YÖNÜ	BİLGİLENDİRME /ÖNERİ	BENZERLİK	ŞAHİS	YAYIN SAYFASI	TIKLANMA	YORUM SAYISI	İŞYERİ /ÇALISAN	KAMU /ÖZEL	ULUSALU LUSLAR ARASI	İÇERİK
13	10.01.2009	Bianet (BIA Haber Merkezi)	Oyun Bitince Sah da, Piyon da Aynı Kutuya Girer	Şadiye Dönüme ti	Kadın	Yok	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme - Öneri	79				Çalışan		Ulusal	Başının mağdurları bilinçlendirmedeki etkisini gösteren, bir mobbing mağduru ile ona destekleyen eski bir çalışma arkadaşları arasında geçen diyalogun özetidir.
14	11.01.2009	HaberTe	Başkonsolos a Ağır Suçlama			Var	Psikolojik / Hukuki	Belirtilmemiş	Makale	Mağdur	Bilgilendirme	62				Çalışan	Kamu	Ulusal / Uluslar arası	KKTC İzmir Konsolosluğu'nda, yaklaşık bir yıldır sürdüğü ve konsolos tarafından yapıldığı iddia edilen sözlü ve fiziksel tacizler, mağdur olduğuna iddia eden konsolosluk çalışanı kadının, Türkiye Dışişleri Bakanlığı'na ve KKTC Başbakanı Derviş Eroğlu'na şikayette bulunmuş olması ve olayın başında yakınlamması ile dört kişinin buna benzer şikayetleri olduğunun öğrenilmesi ve KKTC Dışişleri Bakanlığının konuyla ilgili soruşturmasını başlatması (mobbingin amacı: cinsel taciz eyleminde bulunan zorbanın bu eyleminin farkedilmesi üzerine mağduru güdüklerini anlamaması için tehdit etme)
15	30.05.2009	Haber7	İşyerinde 18 Farklı Tacizci Karakter			Var	Psikolojik / Ekonomik	Ajans (AA)	Makale	Mağdur Zorba	Bilgilendirme	56		Yaşam	3250	İşyeri		Ulusal / Uluslar arası	Bilge Kadın Araştırma Merkezi (BİLKA) tarafından işyerinde hazırlanan psikolojik taciz raporu ve raporda yer alan bulgular : İşyerinde psikolojik tacizin uluğu boyutlar, Türkiye ve dünyada yaşanan psikolojik tacizin nedenleri, zorbanın özellikleri
16	30.07.2009	Bianet (BIA Haber Merkezi)	Hamile Olmasaydım Kalp Mobbing'e Karşı Mücadele Ederdim	Emine Özcan	Kadın	Yok	Psikolojik	Muhabir	Köşe Yazısı	Mağdur	Bilgilendirme - Öneri	80	R.C.	İşan Hakları		Çalışan	Özel	Ulusal	Ürün geliştirme biriminde çalışan ve hamile bir çalışan yaşadığı mobbing olayları, istifa etmesi
17	07.10.2009	Kocaelife	Kocaeli'deki İlk Mobbing Davası 8 Ekim'de			Var	Psikolojik / Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber Raporaj	Mağdur	Bilgilendirme	81				Çalışan	Kamu	Ulusal	Ahmet Hikmet Köse tarafından İzaydaş'a açılan mobbing davasının (Lösemi olan kızının tedavisi sürecinde kullanılan yasal izinler ve raporların performansını düşürülerek İşten çıkarılması gerekçesi) 2. celsesi 8 Ekim saat 13.30 da Kocaeli 4.cü İş Mahkemesi'nde görülecek olması hakkında bilgilendirme ve süreçte yaşananlar, bu davanın Kocaeli'de açılan ilk mobbing davası olduğu ve şu ana kadar Türkiye'de açılan dava sayısının 10'a geçmediği hakkında bilgilendirme. davanın 1.
18	10.10.2009	Kocaelife	IZAYDAŞ, Mobbing Davası İçin Mahkemeye Yine Gelmedi			Var	Psikolojik / Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme	82				Çalışan	Kamu	Ulusal	Ahmet Hikmet Köse tarafından İzaydaş'a açılan mobbing davasının (Lösemi olan kızının tedavisi sürecinde kullanılan yasal izinler ve raporların performansını düşürülerek İşten çıkarılması gerekçesi) Kocaeli 4. İş Mahkemesinde yapılan 2. celsesinde de İzaydaşın katılmaması, duruşmanın 08.12.2009'a ertelenmesi
19	03.11.2009	Bianet (BIA Haber Merkezi)	"Mobbing"e Direnen Akademisyene Kadınlar Danış	Özge Gözke	Kadın	Var	Psikolojik / Hukuki	Muhabir	Raporaj	Mağdur	Bilgilendirme	83				Yrd.Doc. Dr. Lütfiye Bozdağ			Muğla Üniversitesi öğretim görevlisi iken sözleşmesi yenilenmeyen ve işten çıkarılan Yrd. Doç. Lütfiye Bozdağ'ın mobbing davası açmak üzere delil toplama yönetici avukatı ile yapılan raporaj (Lütfiye Bozdağ'ın Mobbing öyküsü: Muğla Üniversitesi'nin 30.07.2007 tarihinde rektöre oy vermediği ve yinetime itaat etmediği gerekçesiyle sözleşmesinin yenilenmesi yoluyla üniversiteyle ilişkisi kesilmesi, açtığı işe iade davasını kazanması, danıştay tarafından da onaylanması ancak üniversitenin görevine başlamaması)

Tablo 11.Mobbing Haberlerinde Mobbing Olgusu

	TARİH	GAZETE	BAŞLIK	KULLANILAN KAVRAMLAR	UYGULANAN MOBBING DAVRANISLARI	KAYNAK	CİNSİYET		TÜRÜ	SONUÇLARI	SEKTÖR	ÇALIŞANA ETKİLERİ	ÇEVRE VE AİLEYE ETKİLERİ	MÜCADELE YÖNTEMLERİ
							MAĞDUR	ZORBA						
1		Yeni Asır	Sapkın Davranışlar Kuruma Zarar Verir	Psikolojik yıldırma, duygusal baskı, şiddet, ayrımcılık, mobbing	Sapkın davranışlar				Psikolojik					
2	12.12.1997	Hürriyet	Şef Terörü	Mobbing, psikolojik terör, psikomatik hasar	İş yerindeki yönetim güçlerinin topluca, "gürlük" halinde çalışanlara sürekli ve sistematik olarak saldırması				Psikolojik			Uykusuzluk, baş ve mide ağrıları, sindirim, dolaşım problemleri, alkol, ağrı kesici ve antidepressif ilaç tüketimi		Danışma merkezleri
3	19.07.2000	Hürriyet	İşyerinde Mobbing Terörü	İşyerinde psikolojik taciz, manevi taciz, terör rüzgarı	Sürekli azarlama, suçlama, çalışma arkadaşları ya da müşteriler tarafından izole edilme, diğer çalışanların önünde küçük düşürme ya da iş vermeme				Psikolojik					Sendikalar, müfettiş ve doktorların iş yeri ziyareti ve örgütlenme : Fransız psikolog Françoise Pagano'nun Fransa'da kurduğu 'İşyerinde Psikolojik Taciz Kurbanları' örgütü gibi
4	06.01.2002	Hürriyet	İşyerinde Mobbing Var	Duygusal Taciz	Sindirme, korkutma, aşağılama				Psikolojik			Çalışma isteksizliği, verim düşüklüğü, sık sık hastalık izni alma, işe geç kalma, ruh sağlığının bozuk olması, ağlama krizleri, istifa		Örgütlerin performans takibi yapması ve bunu doğru takip etmesi, çalışanların ise asla istifa etmemesi
5	27.07.2002	Akşam	Çalışan Kadınlar Mobbing Mağduru	Psikolojik Baskı	Sistematiik aşağılama				Ekonomik			Psikolojik rahatsızlıklar	Ekonomik kayıplar	
6	21.10.2004	Sabah	Mobbing' Doğdu Motivasyon Öldü	Bilinçli yıldırma hareketi, duygusal şiddet,	Çalışanın kendini göstermesini engelleme, kişinin sosyal ilişkilerine ve mesleki konumuna yapılan imalı saldırılarla motivasyonun düşürülüp, çalışanın mutsuz etmeye çalışma				Psikolojik			Kişilerde yüksek tansiyon, uyku bozuklukları, aşırı kilo alma ya da verme, şiddetli depresyon, panik ataklar, aşırı yorgunluk		Yeni hobi ve beceriler edinmek, insana değer veren dostlarla birlikte olmak, sabah erken saatlerde spor yapmak
7	25.12.2004	Akşam	2005 Planlarınızı Yaparken!	Örgütsel baskı, işyerinde duygusal taciz, saldırı, mobbing	Çalışana yokmuş gibi davranılması, mesai arkadaşlarının mağdurla konuşmaması veya ona mesafeli davranması, yalancı olduğunun yada abarttığının ima edilmesi, azarlanması ve yüksek sesle bağırılması, işle ilgili olarak yapılan her şeyin eleştirilmesi, önemli görevler verilmemesi, görevlerin kısıtlanması ya da anlamsız ve manasız görevler yapılmasının istenmesi, oluşan zararların faturalarının mağdura çıkarılması				Psikolojik					
8	19.03.2005	Sabah	Türkiye'de "Mobber" Nüfusu Herhalde Çok Fazla?	Manevi baskı, mobbing	İşe yaramaz damgası vurdurtmak				Psikolojik					
9	17.12.2005	Sabah	İş Yeri Psikolojik Taciz Artıyor	Mobbing, yıldırma, psikolojik saldırı,	Dışlanma, kaale alınmama, yıldırma	Üst yönetim / işveren	Kadın	Erkek	Psikolojik	Emeklilik / işten ayrılma	Kamu / özel	Ateş basmaları, sıkıntılar, iştahsızlık, aşırı kilo kaybı	Çevrenin ve ailenin 'Herhalde sende bir sorun var' demeye başlaması	
10	29.05.2006	Akşam	Türkiye'nin İlk Mobbing Davasını Bir Bürokrat Açtı	İşyerinde psikolojik şiddet, psikolojik baskı	Baskı, yıldırma, daire başkanı iken istifası istenen kabul etmeyince rütbesi düşürülüp müşavirlik, sonra başuzmanlık kadrosuna atanma ve gece nöbetleri	Üst Yönetim / TMO Genel Müdürü	Erkek	Erkek	Ekonomik /Psikolojik	15 bin liralık maddi ve manevi tazminat davası	Kamu	Majör depresyon (1,5 ay yatarak, 10 ay ayakta tedavi)	Eşi ve çocuğunun (kollarını jiletlemeye başlamış) da depresyon tedavisi görmesi	İnternet sitelerinin kurulması, mağdurların bu siteler aracılığıyla seslerini duyurmaları

TARİH	GAZETE	BAŞLIK	KULLANILAN KAVRAMLAR	UYGULANAN MOBİNG DAVRANIŞLARI	KAYNAK	CİNSİYET		TÜRÜ	SONUÇLARI	SEKTÖR	ÇALIŞANA ETKİLERİ	ÇEVRE VE AİLEYE ETKİLERİ	MÜCADELE YÖNTEMLERİ
						MAĞDUR	ZORBA						
11	23.06.2006	Hürriyet	İşyerindeki Kabus:Duygusal Taciz	Yıldırma, duygusal taciz, iş yeri terörü, psikolojik baskı, mobbing				Psikolojik			Çalışma motivasyonunun düşmesi, iş veriminin azalması, sabahları işe gidilemez gelinmesi, daha çok hata yapma, sinirlilik, panik ataklar, depresyon ve intihara varan ruh sağlığı bozuklukları		Mağdur rolünü kabullenmemek, yönetimi süreçten haberdar etmek, düşünüp sorgulayarak veri toplamak, açık iletişim ve gerekirse profesyonel yardım
12	04.09.2006	Vatan	İşyerinde En Büyük Dert Duygusal Taciz	Mobbing, yıldırma, bastırma, sindirme, yok sayma, psikoterör	Çalışma arkadaşı (eski çalışan)	3 kadın	Belirtilmemiş iş	Psikolojik	1 işten ayrılma/ 2 zornayı ikna yoluyla mücadele etme	Özel			Geri adım atmak yerine direnmek, duygusal tepki vermeme, zorba ile açık iletişime girme
13	30.09.2006	Cumhuriyet	İşyerindeki Kabus:Duygusal Taciz	Mobbing, psikolojik taciz				Psikolojik			Mesleki ve kişilik itibarını kaybetme, psikolojik ve fiziki sağlığının bozulması, kendine güvenini kaybetme, iş veriminin düşmesi ve sonucunda işten ayrılma hastalık, intihar gibi daha kötü sonuçlarla karşılaşma Uykü bozuklukları, terleme, sinir ve sindirim sistemi bozuklukları, panik ataklar ve diğer psikosomatik rahatsızlıklar ve travmanın şiddeti ile kişinin yaşadığı büyük bir hayal kırıklığı sonucu intihar		
14	21.11.2006	Milliyet	Mobbing ya da YKK	Psikolojik taciz, yetkilerin kötüye kullanılması, manevi işyeri eziyeti				Psikolojik			Traumaya sonrası stres Bozukluğu, uykusuzluk, işsizlik, endişe, ağlama krizleri, unutkanlık, yaşama arzusu kaybı		
15	03.12.2006	Hürriyet	Hiçbir Şey Değişmedi	Mobbing, psikolojik taciz	Dekan	Kadın (Prof)	Erkek	Psikolojik / Ekonomik	Manevi tazminat Davası açılmış	Kamu	İzole bir iş ortamı,	Asistanlarına kadro verilmemesi, mobbing davranışlarına dolaylı olarak maruz bırakılmaları (kişiden önce kadro kaçırlır, engellenemezse onun yetiştirildiklerine kadro verilmez, mantığı) ve astlarının pasif ya da zorba yanında yer alan izleyici konumuna geçmesi	
16	26.12.2006	Radikal	İşyerinde Ağzından Çıkan Kulağın Duysun	Mobbing, işyerinde psikolojik baskı ve işkence	Üst yönetim (Değişen siyasi iktidarla)	Kadın (diğer arkadaşı)		Psikolojik	Mobbing davası açılmış	Kamu			
17	06.01.2007	Referans	İşyerinde Duygusal Saldırı Mobbing	Yıldırma, Psikolojik taciz				Psikolojik			Mutsuz çalışanlar, verimsizlik, yaratıcılığın gerilemesi, en iyi kaynak olan insan kaynağının boşa harcanması		
18	09.01.2007	Radikal	İşten Atıldı. Hukuk Savaşı Sırasında Mobbing'le Tanıştı	İşyerinde duygusal şiddet, işyeri terörü,	Genel Müdür	Erkek	Erkek	Ekonomik	Ailim'de davası sürüyor	Özel			

TARİH	GAZETE	BAŞLIK	KULLANILAN KAVRAMLAR	UYGULANAN MOBBİNG DAVRANIŞLARI	KAYNAK	CİNSİYET		TÜRÜ	SONUÇLARI	SEKTÖR	ÇALIŞANA ETKİLERİ	ÇEVRE VE AİLEVE ETKİLERİ	MÜCADELE YÖNTEMLERİ	
						MAGDUR	ZORBA							
19	29.01.2007	Hürriyet	Mobbing Davaları Yaygınlaşıyor		Çalıştığı binaya girememesi için manetik kartının iptal edilmesi, tenzili rütbe, ilgili toplantılara çağırılmamak, önemsiz ve gereksiz görevlerin verilmesi, iş yüküleme, masasına amiri tarafından evrak fırlatılması, şahsen çağırıldığı yurt içi ve dışı toplantılara başkasının gönderilmesi	Üst yönetim	Kadın (Handan Arpacıoğlu)	Erkek	Psikolojik / Ekonomik		Işe lade davası açtı ve kazandı, Tazminat davası halen sürüyor			
20	05.02.2007	Akşam	Mobbing Davasında Tazminat Kararı Çıktı		İşyeri psikolojik tacizi, yıldırma	5 kez savunma istenmesi, uyarı ve kanama cezaları verilmesi, yargılama aşamasında iş aklının feshedilmesi	Üst yönetim (Değişen stajisi iktidarla)	Kadın (diğer arkadaşı)		Psikolojik	Mobbing davası açılmış	Kamu		
21	11.02.2007	Star	İşyerinde Zorbalk Artık Söküyor	Psikolojik şiddet, yıldırma, mobbing	Yaptığı hataların büyütilmesi, yüksek lisans yaparken işe alındığı halde "ya okul ya iş" tercihi ve "hem kadınsın ne yapacaksın bu kadar diplomayı" söylemi ile karşı jarıya bırakılması, özel hayatına müdahale edilmesi, gerçek gösterilmeden işine son verilmesi sonrasında haksız fesih davası açacağını belirtmesi üzerine işe geri alınması ancak masa ve bilgisayar şifresi verilmemesi	Üst yönetim	Kadın		Psikolojik	İstifa etti/		Olumlu yönü; mobbingturkiye.net internet sitesini kurarak diğer mağdurlara yardımcı oluyor	Sendikaya üye olma, mobbing iddiasına delil olarak kurum içinde tutulan tutanaklar, iş yazışmalar, soruşturmalar ve verilen cevaplar, olaylara tanık olanların şahit gösterilmesi ve mobbing davranışları ile ilgili olan tüm belgelerin saklanması ve her şeyin not edilmesi, internet sitelerinden yararlanma ve destek alma	
22	27.07.2007	Hürriyet	İş Yerinde Tacizde Avrupa'ya Sollandık	Duygusal taciz, psikolojik şiddet, mobbing	Yıldırma, bastırma, sindirme, yok sayma, psikoterör veya soyut şiddet, tehdit, aşağılama				Psikolojik					
23	29.07.2007	Vatan	Mobbing Mağdurusanız Okuyun!	Psikolojik baskı	Sürekli azarlanma, yapılan işlerden duyulan memnuniyetsizlik, hakaret, iftira				Psikolojik					Hiçbirseyden haberi yokmuş gibi davranarak zorbanın oyununa katılarak tezlerini çürütmek ve iyi ilişkiler kurarak mücadele
24	03.11.2007	Hürriyet	Kadın Dayakçısının İşyeri Tacizcisi Olarak Portresi	İşyeri tacizi, psikolojik şiddet, mobbing	Sabah toplantısında kadın çalışanlara "Hayvan herifler, yine tuvalet kağıdını bitirmişsiniz" diye bağrılmalar, örneği geçirip elinde ne varsa etrafa savurmalar. Yemeğini getirene, "Nereden biliyorsun aç olduğumu" diye çıkışmalar, getirmeyene "Aç olduğumu bilmiyor musun" diye çemkirmeler, sürekli "Burada patron benim" diye büyüklenmeler, sistematik küfür ve hakaretle bireyi aşağılamalar	X Dernek Başkanı	Kadın	Erkek	Psikolojik		Kamu	Fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar, bireyin kendine olan güvenini ve inancını yitirmesi, intihar,	Mağdurun çalışma arkadaşı olan kadınların, "Erkekleri idare etmeyi bilmiyorsun" söylemi	Dava Açma
25	18.11.2007	Hürriyet	Okuluna Zorbalk Davası Açıyor	Mobbing, işyerinde psikolojik şiddet, işyeri zorbalığı	Rektörlük tarafından bir toplantıya izinsiz gittiği gerekçesiyle görevine son verilmesi, YÖK'ün bu kararı bozmasına rağmen odasının 2 kez boşaltılması	Üst Yönetim	Kadın		Psikolojik	Yürütme durdurma davası açmış	Kamu			Mobbing davası açma
26	29.01.2008	Zaman	İşyerinde Yaşanan Duygusal Taciz Kişiyi İntihara Dahi Sürükleyebiliyor	Mobbing, yıldırma, bıkırma, sindirme, yok sayma	Yıldırma, aşağılama, çok fazla sorumluluk verme veya hiçbir sorumluluk vermemesi, gereğinden fazla eleştirme, fikir ve fiziksel görünüşleriyle alay etme, hiçbir konuda görüşlerini almama, selam vermemesi, kapıyı çarpma, masaya dosya fırlatma	Çalışma Arkadaşları			Psikolojik	İşten ayırma / Mücadele	Özel	İntihar, depresyona girme, şiddetli baş ağrıları gibi sağlık sorunları, iş verimi, personel arası birlik ve beraberliğin bozulması,	İntihar düşüncesinden arkadaş yardımı ile vazgeçilmesi ve mücadele	Geri adım atmak yerine direnmek, duygusal tepki vermemesi, zorba ile açık iletişimi girme

TARİH	GAZETE	BAŞLIK	KULLANILAN KAVRAMLAR	UYGULANAN MOBBİNG DAVRANISLARI	KAYNAK	CİNSİYET		TÜRÜ	SONUÇLARI	SEKTÖR	ÇALIŞANA ETKİLERİ	ÇEVRE VE AİLEVE ETKİLERİ	MÜCADELE YÖNTEMLERİ	
						MAGDUR	ZORBA							
27	29.01.2008	Habertürk	Duygusal Tacize Dikkat	Mobbing, yıldırma, bıkırma, sindirme, yok sayma	Yıldırma, aşağılama, çok fazla sorumluluk verme veya hiçbir sorumluluk vermemeye, gereğinden fazla eleştirme, fikir ve fiziksel görünüşleriyle alay etme, hiçbir konuda görüşlerini almama, selam vermemeye, kapıyı çarpma, masaya dosya fırlatma	Üst Yönetim			Psikolojik	İşten ayrıma / Mücadele	Özel	İntihar, depresyona girme, hazımsızlık, mide spazmı, şiddetli baş ağrıları gibi sağlık sorunları, iş verimi, personel arası birlik ve beraberliğin bozulması.	İntihar düşüncesinden arkadaş yardım ile vazgeçilmesi ve mücadele	Geri adım atmak yerine direnmek, duygusal tepki vermemeye, zorba ile açık iletişime girme
28	30.01.2008	Akşam	Ahmaklar İçin Özel Yazı	Bezdirme	Benimle uğraşma, sana öyle bir çamur atarım ki altından kalkamazsın" tırü söylemler, taraf olmaya zorlama, baskı, iftira, kınama	Çalışma Arkadaşları (Diğer Gazeteciler)			Psikolojik			İşten soğuma, bezginlik, yazı yazma isteğinin yok olması		Geri adım atmak yerine direnmek, duygusal tepki vermemeye
29	08.03.2008	Milliyet	Milli Eğitim Bakanı Çelik'e Taciz Davası	Mobbing, iş yerinde manevi taciz,	Milli Eğitim Müdürlüğü yaptığı Erzurum'daki görevinden 10.kez alınması, farklı yerlerde görevlendirilmesi (sürgün edilmesi)	Dönemin Milli Eğitim Bakanı, İl Valisi ve MEB Müsteşarı	Erkek	Erkek	Psikolojik / Ekonomik	Mobbing Davası (Bakan aleyhine kazanılmış 3 kez 15bin TL'lik tazminat davası, Müsteşar'ın 5 ay hapis cezası alması)	Kamu			Dava açarak mücadele etme
30	08.03.2008	Hürriyet	10. Kez Görevinden Alındı	Mobbing, iş yerinde manevi taciz,	Milli Eğitim Müdürlüğü yaptığı Erzurum'daki görevinden 10.kez alınması, farklı yerlerde görevlendirilmesi (sürgün edilmesi)	Dönemin Milli Eğitim Bakanı, İl Valisi ve MEB Müsteşarı	Erkek	Erkek	Psikolojik / Ekonomik	Mobbing Davası (Bakan aleyhine kazanılmış 3 kez 15bin TL'lik tazminat davası, Müsteşar'ın 5 ay hapis cezası alması)	Kamu			Dava açarak mücadele etme
31	08.03.2008	Hürriyet	Bakan Çelik'e Taciz Davası Yeni	Mobbing, iş yerinde manevi taciz,	Tenzili rütbe (Milli Eğitim Müdürlüğünden öğretmenliğe rütbesinin düşürülmesi)	Dönemin Milli Eğitim Bakanı, İl Valisi ve MEB Müsteşarı	Erkek	Erkek	Ekonomik	Mobbing Davası (Bakan aleyhine kazanılmış 3 kez 15bin TL'lik tazminat davası, Müsteşar'ın 5 ay hapis cezası alması)	Kamu			Dava açarak mücadele etme
32	09.03.2008	Radikal	Sen misin Mobbingle Suçlayan!	Mobbing, iş yerinde manevi taciz, yıldırma	Sicil notlarının düşürülmesi, görevinden ve görev yerinden alınarak farklı görevlere ve farklı şehirlere gönderilmesi, aleyhine 66 soruşturma açılması	Dönemin Milli Eğitim Bakanı, İl Valisi ve MEB Müsteşarı	Erkek	Erkek	Ekonomik	Mobbing Davası (Bakan aleyhine kazanılmış 3 kez 15bin TL'lik tazminat davası, Müsteşar'ın 5 ay hapis cezası alması)	Kamu			Dava açarak mücadele etme
33	10.03.2008	Hürriyet	İstanbul'a Sürgüne Gönderildi	Mobbing, iş yerinde manevi taciz, yıldırma	25 yıllık Milli Eğitim Müdürünün, İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü emrine Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni olarak atanması	Dönemin Milli Eğitim Bakanı, İl Valisi ve MEB Müsteşarı	Erkek	Erkek	Psikolojik/Ekonomik	Mobbing Davası (Bakan aleyhine kazanılmış 3 kez 15bin TL'lik tazminat davası, Müsteşar'ın 5 ay hapis cezası alması)	Kamu			Dava açarak mücadele etme

TARİH	GAZETE	BAŞLIK	KULLANILAN KAVRAMLAR	UYGULANAN MOBBİNG DAVRANISLARI	KAYNAK	CİNSİYET		TÜRÜ	SONUÇLARI	SEKTÖR	ÇALIŞANA ETKİLERİ	ÇEVRE VE AİLEVE ETKİLERİ	MÜCADELE YÖNTEMLERİ	
						MAGDUR	ZORBA							
34	11.03.2008	Radikal	Mobbing Davası 10. Kez Görevden Etti	Mobbing, iş yerinde manevi taciz,	26 yıllık Millî Eğitim Müdürünün, İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü emrine Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni olarak atanması	Dönemin Millî Eğitim Bakanı, İl Valisi ve MEB Müsteşarı	Erkek	Erkek	Psikolojik/Ekonomik		Kamu		Dava açarak mücadele etme	
35	13.03.2008	Vatan	Mobbing Terörünün Arkasında AKP'li Vekilin Kardeşi mi Var?	Terör, yıldırma, mobbing	İşten soğutma, baskı, uzaklaştırma, yıldırma	Nevşehir Hacıbektaş İlçesi Millî Eğitim Müdürü Kemal Ersoy	Erkek / Kadın / Belirsiz	Erkek	Psikolojik		Kamu		Dava Açma	
36	16.03.2008	Radikal	Mobbing Nedir?	Psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz,	Kötü niyetli hareketlerde bulunma, imâ, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme				Psikolojik			Fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar, depresyon, anlamsız korkular, heyecan, yüksek tansiyon, dikkatsizlik, ellerin titremesi, uşime, ani sıcağın baskı duygusu, baş ve sırt ağrıları, başışıklık sisteminde düşüş, terk edilmişlik duygusu, işstahsızlık, zayıflama, deri döküntüleri, tedavi giderleri, gelir kaybı, sosyal imajın zedelenmesi,	Mesleki kimliğin yitirilmesi ardından gösterilen depresif davranışlar nedeniyle arkadaşları tarafından terk edilme, aile içinde başarısız ve elindekileri kaybeden kişi olarak algılanma	Zorbuyaya açık iletişim, olayları, verilen anlamsız emirlerin ve uygulamaları yazılı olarak kaydedilmesi, durumun yetkililere rapor edilmesi, ilk görüşme ve kanıtları ile görüşme, tıbbi ve psikolojik yardım alma, şikâyet hakkında öğütün tavırını izleme, çalışma arkadaşları ile durumu paylaşma ve benzeri durumları ortaya çıkararak grup oluşturma
37	24.05.2008	Radikal	Dokuz Kez Dönen Müdürün Yerine Millî Boksör Atandı	Mobbing, işyerinde manevi taciz	2003 yılından beri 6 ayda bir görevinden alınması, hakkında 66 soruşturma açılması	Dönemin Millî Eğitim Bakanı, İl Valisi ve MEB Müsteşarı			Psikolojik				Dava Açma	
38	08.06.2008	Vatan	Kamuya Açılan İlk 'Mobbing' Davası	Psikolojik şiddet, baskı	Menemene harcırahsız tayin, geçirdiği rahatsızlığı belgeleyen raporun kabul edilmemesi ve rapora rağmen çalıştırılması, Şırnak'a Sürgün	TEDAŞ	Erkek		Psikolojik	Mobbing Davası açıldı	Kamu	Ürolojik rahatsızlık	Eşininboşanması	
39	05.07.2008	Radikal	İşyerinde Çalışana Taciz Çok	Duygusal taciz, mobbing	Yıldırma, bastırma, sindirme, yok sayma ya da soyt şiddet				Psikolojik				Davranışın kimden geldiğinin belirlenmesi, yüz yüze görüşme, yönetimin bilgilendirilmesi, dava açma	
40	10.07.2008	Kütahya Haberleri	Mobbing Kurbanı Mısınız??!	Psikolojik taciz, duygusal baskı	Sürekli eleştirilme, diğer çalışanlarla iletişimin engellenmesi, sözlü taciz, verilen işlerin çok daha kısa sürede tamamlanmasının istenmesi, itibarı zedeleyecek tavırlar, mesleki bilgi ve niteliğin altında görevler				Psikolojik				Çalışma Bakanlığı ve Sendikaların organizasyonu, davranışın kimden geldiğinin belirlenmesi, yüz yüze görüşme, yönetimin bilgilendirilmesi, dava açma	
41	26.07.2008	Radikal	Hafakan Ruhlu Toplu Mobbing Literatürü	Psikolojik şiddet	Ezilmek, yalnızlaştırılmak, yeteneğin altında işler verilmesi, herkesin önünde eleştirilmek				Psikolojik					

TARİH	GAZETE	BAŞLIK	KULLANILAN KAVRAMLAR	UYGULANAN MOBBİNG DAVRANIŞLARI	KAYNAK	CİNSİYET		TÜRÜ	SONUÇLARI	SEKTÖR	ÇALIŞANA ETKİLERİ	ÇEVRE VE AİLEYE ETKİLERİ	MÜCADELE YÖNTEMLERİ		
						MAĞDUR	ZORBA								
42	09.08.2008	Radikal	O Bir 'Mobbing' Gazisi	İşyerinde psikolojik taciz, yıldırma	Güncellenen ajandanın eski bilgilerle karşılaştırılması sırasında eski bilgilerin doğru kabul edilip güncellemelerin hata olarak ifade edilmesi, dedikodu, kendisinden istenecek savunma tebliğlerinin bireye yazdırılması, önünü kesme,	Üst yönetim (Değişen siyasi iktidarla)	Kadın	Grup	Psikolojik	Mobbing davası açılmış			İşte ve iş dışında gerginlik, huzursuzluk, uykusuzluk, sürekli ağlama nöbetleri, güvensizlik ve panik, işle ilgili kabuller,	Çalışma arkadaşlarının desteği	Sendikamızın daha duyarlı olması, sözlü eylemlerin tutanağa dönüştürülmesi, yazılı olan her şeyin (mail, mesaj vs.) toplanması,
43	13.09.2008	Hürriyet	İş Yerinizdeki Her Çatışmayı Mobbing Zannetmeyin	Duygusal taciz,											Mücadelede Belçika örneği; hem işletmede hem işletme dışında bu konuyla ilgili birer kişinin görevlendirilmesi ve olayın ancak bu iki kişinin araştırmaları sonucunda şikayetlerin silizgeçten geçerek yargıya gütmesi
44	15.12.2008	Yeni Şafak	Psikolojik Yıldırma Nedir?	İşyerinde duygusal saldırı, mobbing	Saygısız, alçaltıcı, kötü niyetli imalar,										
45	24.12.2008	Cumhuriyet	Psikolojik Taciz' Yasaya Giriyor	Mobbing											
46	25.12.2008	Hürriyet	Psikolojik Taciz Türk Hukukuna Girdi	Psikolojik baskı, mobbing	Karanlık ve havasız oda verilmesi, sürekli verimsiz ve yetersiz olduğunun söylenmesi, aşağılayıcı ifadeler										
47	25.12.2008	Milliyet	Psikolojik Taciz Artık Patronun Sorumluluğunda	Mobbing											
48	25.12.2008	Bolu Olay	Psikolojik Taciz Yasaya Giriyor	Mobbing											
49	25.12.2008	Suluova (Amasya)	Psikolojik Taciz Yasaya Girdi	Mobbing											
50	27.12.2008	Milliyet	Çalışana Mobbing Güvencesi Geliyor	Psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme, sıkıntı verme	Uzaktan yüksek sesle bağırarak, "sen bu işi beceremiyorsun" demek, kabalıkla küçük düşürmek, işe bir dakika geç kalındığında ya da telefonla konuşulduğunda azarlanmak, eski yonetime haber sızdırmakla suçlanmak								Sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, boyun ksları ve sırtta ağrı, baş dönmesi, hafıza kaybı, dikkati toplayamama ve uykusuzluk, kaşıntı, kızarıklık, deri döküntüsü, kalp çarpıntısı ve kalp krizi, nefessiz kalma, Yanma, ekşime, hazım zorluğu gibi mide rahatsızlıkları.		
51	28.12.2008	Vatan	İşyerinde taciz cezasız kalmayacak!	İşyerinde kabus, mobbing	Uzaktan yüksek sesle bağırarak, "sen bu işi beceremiyorsun" demek, kabalıkla küçük düşürmek, işe bir dakika geç kalındığında ya da telefonla konuşulduğunda azarlanmak, eski yonetime haber sızdırmakla suçlanmak								Sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, boyun ksları ve sırtta ağrı, baş dönmesi, hafıza kaybı, dikkati toplayamama ve uykusuzluk, kaşıntı, kızarıklık, deri döküntüsü, kalp çarpıntısı ve kalp krizi, nefessiz kalma, Yanma, ekşime, hazım zorluğu gibi mide rahatsızlıkları.		
52	06.01.2009	Hürriyet	Mobbing İçin Tazminat Talebi	Dışlanma, iş yerinde psikolojik taciz	Çantasından parasının çalınması, parayı çaldığından şüphelendiği personel tarafından alaycı gülüşlerle taciz edilmesi, bu kişi tarafından şikâyet edilmesi, bir odaya kilitlenmesi, "Geldin huzurumuzu bozdun" söylemlerine maruz kalması	Bayrampaşa a Sağlık grup Başkanlığı Merkez Sağlık Ocağı 2 hekimi	Kadın	Erkek / Kadın	Psikolojik / Ekonomik	Mobbing davası açtı	Kamu				

TARİH	GAZETE	BAŞLIK	KULLANILAN KAVRAMLAR	UYGULANAN MOBBİNG DAVRANIŞLARI	KAYNAK	CİNSİYET		TÜRÜ	SONUÇLARI	SEKTÖR	ÇALIŞANA ETKİLERİ	ÇEVRE VE AİLEYE ETKİLERİ	MÜCADELE YÖNTEMLERİ	
						MAGDUR	ZORBA							
53	12.01.2009	Milliyet	Mobbing Yerine Taciz	Baskı, taciz										
54	26.01.2009	Hürriyet	Kriz Ruh Sağlığınızı da Bozmasın	Mobbing, yıldırma					Psikolojik		Uyum bozuklukları, depresyon, yaygın anksiyete ve panik bozukluğu gibi anksiyete bozuklukları		Yeni bir iş araması, yardım alması (arkadaşlarla paylaşmaya da profesyonel yardım), kendini yalıtması, özgüvenini geliştirmesi, olasılıkları hatırlaması, yaraları sarmaya çalışması, yasal işlem yapması	
55	07.02.2009	Hürriyet	Konya'lı İşçiden Mobbing Davası	Psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek	Haksız ve işinin gereği olmayan nedenlerle eleştirir, sürekli başarısızlık söylemleri ile bunaltma,	İlaç Firması yetkilileri	Erkek		Psikolojik /Ekonomik	İşten çıkarılma ve Mobbing davası açma	Özel	Ekonomik sıkıntı, kariyer bunalımı	Ekonomik sıkıntı	Dava açma, sendikaların danışma hattı kurması
56	07.02.2009	Vatan	İşten Çıkarılan İşçi 'Mobbing' Davası Açtı	Psikolojik taciz	Haksız ve işinin gereği olmayan nedenlerle eleştirir, sürekli başarısızlık söylemleri ile bunaltma,	İlaç Firması yetkilileri	Erkek		Psikolojik /Ekonomik	İşten çıkarılma ve Mobbing davası açma	Özel			Dava açma
57	08.02.2009	Hürriyet	Mümissilden İlaç Şirketine Mobbing Davası	Psikolojik taciz	Haksız ve işinin gereği olmayan nedenlerle eleştirir, sürekli başarısızlık söylemleri ile bunaltma,	İlaç Firması yetkilileri	Erkek		Psikolojik /Ekonomik	İşten çıkarılma ve Mobbing davası açma	Özel			Dava açma
58	14.02.2009	Akşam	Mobbingcini Tanı	Psikolojik taciz										
59	22.03.2009	Hürriyet	Esin'in Babasından İZAYDAŞ'a Mobbing Davası	İşyerinde psikolojik yıldırma		İzaydaş	Erkek		Psikolojik /Ekonomik	İşten çıkarılma ve Mobbing davası açma	Kamu			Dava açma
60	22.04.2009	Hürriyet	Hemşire Psikolojik Tacizden Şikayetçi	Mobbing	"Geri zekalı, embesil, yalaka" gibi hakaret içeren notlar yazılarak çantasına, masasına, bilgisayarına veya çalıştığı ortama bırakılması, özel hayatın gizliliğinin ihlali, iftira, dedikodu, yalnızlaştırma	2 Çalışma Arkadaşı	Kadın	Kadın	Psikolojik	Mobbing davası açma	Kamu	İntihar düşüncesi		Dava açma
61	22.04.2009	Akşam	Hemşireden Psikolojik Taciz Davası	Mobbing	"Geri zekalı, embesil, yalaka" gibi hakaret içeren notlar yazılarak çantasına, masasına, bilgisayarına veya çalıştığı ortama bırakılması, özel hayatın gizliliğinin ihlali, iftira, dedikodu, yalnızlaştırma	2 Çalışma Arkadaşı	Kadın	Kadın	Psikolojik	Mobbing davası açma	Kamu	İntihar düşüncesi		Dava açma
62	22.04.2009	Radikal	Hastanede Psikolojik Taciz Hemşireyi Savcıya Götürdü	Mobbing	"Geri zekalı, embesil, yalaka" gibi hakaret içeren notlar yazılarak çantasına, masasına, bilgisayarına veya çalıştığı ortama bırakılması, özel hayatın gizliliğinin ihlali, iftira, dedikodu, yalnızlaştırma	2 Çalışma Arkadaşı	Kadın	Kadın	Psikolojik	Mobbing davası açma	Kamu	İntihar düşüncesi		Dava açma
63	23.04.2009	Radikal	İşyerinde Güçsüzlük Artık O Kadar Kolay Değil	Mobbing	"Geri zekalı, embesil, yalaka" gibi hakaret içeren notlar yazılarak çantasına, masasına, bilgisayarına veya çalıştığı ortama bırakılması, özel hayatın gizliliğinin ihlali, iftira, dedikodu, yalnızlaştırma	2 Çalışma Arkadaşı	Kadın	Kadın	Psikolojik	Mobbing davası açma	Kamu	İntihar düşüncesi		Dava açma

TARİH	GAZETE	BAŞLIK	KULLANILAN KAVRAMLAR	UYGULANAN MOBBİNG DAVRANIŞLARI	KAYNAK	CİNSİYET		TÜRÜ	SONUÇLARI	SEKTÖR	ÇALIŞANA ETKİLERİ	ÇEVRE VE AİLEYE ETKİLERİ	MÜCADELE YÖNTEMLERİ	
						MAGDUR	ZORBA							
64	23.04.2009	Günlük-Bursa	Mobbing Davaları Açılmaya Başlandı	Mobbing	"Geri zekalt, embesil, yalaka" gibi hakaret içeren notlar yazılarak çantasına, masasına, bilgisayarına veya çalıştığı ortama bırakılması, özel hayatın gizliliğinin ihlali, iftira, dedikodu, yalnuştırma	2 Çalışma Arkadaşı	Kadın	Kadın	Psikolojik	Mobbing davası açma	Kamu	İntihar düşüncesi	Dava açma	
65	27.04.2009	Radikal	Çelik, Budak'a Dördüncü Kez Tazminat Ödeyecek	Mobbing, işyerinde manevi taciz	Dönemin Milli Eğitim Bakanı, İl Valisi ve MEB Müsteşarı		Erkek	Erkek	Psikolojik / Ekonomik	Mobbing davasının kazanılması ile 4. kez Bakanın ve diğerlerinin tazminatına mahkum edilmesi	Kamu			
66	29.04.2009	Sabah	İlaç Mümesilinin "Satış Baskısı" Davası	Psikolojik taciz, mobbing	Haksız ve işinin gereği olmayan nedenlerle eleştirilme, sürekli başarısızlık söylemleri ile bunatma	İlaç Firması yetkilileri	Erkek		Psikolojik /Ekonomik	İşten çıkarılma ve Mobbing davası açma	Özel		Dava açma	
67	03.05.2009	Cumhuriyet	Meğer Mobbing'e Uğramışım	Psikolojik yıldırma	Verilen kariyer yükseltme sözünün tutulmaması, toplantılara çağırılmama, alınan kararlardan bihaber bırakılma, sekreteryaya işlerinin verilmesi	Uluslar arası Şirket	Kadın		Psikolojik	İstifa etti/	Özel	Asosyallık, herşeyden sıkılma ve bir an önce eve kapanma isteği, sirtında sivilcelenme, eklem yerlerinde kasıttan dolay yara, Olumlu yönü; Pınar Tınaz desteğiyle Mobbing Bilgilendirme ve Araştırma Destek Merkezi'nin kurulmasına önyak oldu. Diğer mağdurlara hukuki ve psikolojik olarak yardımcı oluyor	Çalışma arkadaşlarının kayıtsızlığı	Destek merkezlerine başvurulması, yasal yolların açılması, sonra da herkesin yaşadıklarının farkında olması ve duyarlı davranması
68	17.05.2009	Hürriyet	70 Müfettiş Yolladılar, 12 Kere Görevden Aldılar, Bakana Mobbing Davası Açtı, 16 Bin Lira Kazandı	İşyerinde taciz	Kişiliğe saldırı, onuruyla oynama	Dönemin Milli Eğitim Bakanı, İl Valisi ve MEB Müsteşarı	Erkek	Erkek	Psikolojik	Mobbing davasının kazanılması ile 4. kez Bakanın ve diğerlerinin tazminatına mahkum edilmesi	Kamu			
69	30.05.2009	Sabah	İşyerinde psikolojik taciz büyüyor!	Mobbing, işyeri terörü, zorbalık, yıldırma,	Ters bakış, toplantıda aşağılama, tecrit etme, duygu ve ruh halinde iniş ve çıkışlar, kendisinin bile uymadığı saçma katı kurallar koyma, başarılı işleri açıkça yok sayma, sertçe eleştirme				Psikolojik			İntihar	Son iki yılda mobbingin kayıp zaman ve verimlilik açısından ABD bütçesine 180 milyon dolara mal olması	Akılca ve insan kaynağına değer veren yönetimler, örgütlerde iletişim kanallarının açık olması, çatışmaların örtbas edilmemesi, glnahkeçisi mantığının yok edilmesi
70	09.06.2009	Sabah	80 Milyon Dolarlık Mobbing Davası			Üst Yönetim	Kadın	Erkek	Psikolojik /Cinsel taciz					
71	28.06.2009	Radikal	Kaybet Kaybet Oyunu: Mobbing		Alay etme, aşağılama, hakaret, dinsel veya etnik kimliğine satışma, cinsel taciz, işyerinde izolasyon, zor görevler yükleyip başaramamakla suçlama							Zorba "kötü huy" öğreniyor ve bunu tekrarlama eğilimine giriyor, çalışma hayatında yasaaların ve iş ahlakının yerine "örman kanunu"nu güçleniyor, Mağdur, işini kaybediyor, ekonomik gücünü kaybediyor, kendine inancını, saygısını kaybediyor, madden de, manen de çöküyor.	İşveren ise işyeri huzuru ve güvenliliği ile birlikte yüksek tazminatlar ödüyor, verimsizlik ekonomik kayıplara yol açıyor.	Asıl Çare: bitaklığı kurutmak, işverenin, yöneticilerin ve çalışanların bu konuda bilinçlenmesi ve mobbingle olup bitikten, zarar ortaya çıkmadan önce mücadele edilmesi, "mobbing ortamını yok etme" tedbirlerinin alınması. Çalışanlara ve yöneticilere mobbing eğitimi verilmesi, işveren, kurumlar ve sendikaların görevlerini lizerine düşeni yapması.Yasal Mücadele, mağdurlara psikolojik destek

TARİH	GAZETE	BAŞLIK	KULLANILAN KAVRAMLAR	UYGULANAN MOBBİNG DAVRANIŞLARI	KAYNAK	CİNSİYET		TÜRÜ	SONUÇLARI	SEKTÖR	ÇALIŞANA ETKİLERİ	ÇEVRE VE AİLEVE ETKİLERİ	MÜCADELE YÖNTEMLERİ
						MAGDUR	ZORBA						
72	12.07.2009	Radikal	Çalışma Hakkı ya da Mobbing	Duygusal taciz, baskı, yıldırma									Çalışanların bilinçlendirilmesinin Sendikaların önderliğinde olması, psikolojik destek merkezleri
73	31.07.2009	Star Kıbrıs	Kamuda Mobbing	Psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, yıldırma	Devlet Kurumu	Kadın				Kamu	Mesleki bütünlük ve benlik duygusunun zedelenmesi, kendine yönelik kuşkusunun artması, paranoyası ya kafa karışıklığı, duygusunu yitirme, kendini yalıtma, huzursuzluk, korku, utanç, öfke ve endişe duyguları, ağlama, uykusuzluk, depresyon, yüksek tansiyon, panik atak, kalp krizine kadar giden sağlık sorunları ve travma sonrası stres bozukluğu yaratma, referansların kırılması (kötü huylu, asi ya da işten anlamaz olarak damgalanma)		Bilinç, dikkat, yapılan farkında olarak, buna asla izin vermemek, gerektiği durumlarda çevre ile paylaşarak sessiz kalmamak
74	02.08.2009	Sabah	Kalpleri de Doyuran Başkanlar İş Başına	Mobbing, işyerinde duygusal saldırı							Motivasyonun düşmesi, buna bağlı olarak verimliliklerin azalması, müşterinin istediği hizmeti alamaması ve sonucunda örgütün de kayba uğraması. Çalışanın ya istifası ya da hizmet akıtlarının feshedilmesi		CHO'lar (Chief Happiness Officer) Mutluluktan Sorumlu Başkan istihdam etmek
75	03.08.2009	Star Kıbrıs	Mobbing Var Dememiş Miydim?		KKTC İzmir Konsolosu (M. E.)	4 Kadın	Erkek	Psikolojik / Taciz	Soruşturma	Kamu			
76	10.08.2009	Kocaeli Demokrat	Mobbing (Psikolojik Yıldırma)		Eski Üniversitesi	Kadın		Psikolojik	Tayin	Kamu			
77	03.09.2009	Hürriyet	Gerçek Bir Mobbing Öyküsü	Psikolojik terör				Psikolojik			Hiçbir şey yapmak istememek, psikolojik olarak çökenek, pasifiteye itiri ilaçlar kullanmak, sürekli ağlama, istifa ve tükenmişlik, kendine güvenin kalmaması	"İş hayatı böyle"di" söylemleri	
78	03.09.2009	Referans	Şirketlere Mutluluk Koçları Geliyor	Mobbing									CHO'lar (Chief Happiness Officer) Mutluluktan Sorumlu Başkan istihdam etmek
79	10.09.2009	Haber-Samsun	Sağlık Alanında Mobbing	İşyerinde psikolojik şiddet									Bilinçlendirme çalışmaları kapsamında yürütülen afiş çalışması "HEKİME VE SAĞLIK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK ŞİDDETE SIFIR TOLERANS" AFİŞLERİ
80	30.09.2009	Hatay Kent	Herkes Mobbingi Konuşacak	Psikolojik terör									Seminer

	TARİH	GAZETE	BAŞLIK	KULLANILAN KAVRAMLAR	UYGULANAN MOBBİNG DAVRANIŞLARI	KAYNAK	CİNSİYET		TÜRÜ	SONUÇLARI	SEKTÖR	ÇALIŞANA ETKİLERİ	ÇEVRE VE AİLEYE ETKİLERİ	MÜCADELE YÖNTEMLERİ
							MAĞDUR	ZORBA						
81	tarih yok	Asya -Hatay	Hatay, Mobbing'i Öğreniyor	İşyerinde Psikolojik baskı,yıldırma, duygusal saldırı										Seminer, yasal mücadele, Devletin yasal düzenlemeleri
82	01.10.2009	Milliyet	Öğretim Görevlisinden Rektör Ve Dekana Tazminat Davası	Psikolojik baskı, mobbing	Odasının yerinin değiştirilmesi, kitaplarına ve özel eşyalarına el konulması, bilimsel yayın yapmasının engellenmesi, emekli olması için baskı yapılması	Trakya Üniversitesi Rektörü ve Eğitim Fak. Dekanı	Erkek	Erkek / Erkek	Psikolojik	Mobbing Davası	Kamu			Dava açma
83	08.10.2009	Hatay	Mobbing Kişiyeye Yönelik Psikolojik Terördür	İşyerinde psikolojik baskı	Bir kişiye aşırı iş yüklemek, kişiyi izole etmek, ayrımcılık, aşağılama, hakaret									Yasal mücadele
84	09.10.2009	Hatay Gündem	Türkiye'de ilk MOBBİNG semineri Hatay'da yapıldı	İşyerinde psikolojik baskı	Bir kişiye aşırı iş yüklemek, kişiyi izole etmek, ayrımcılık, aşağılama, hakaret									Yasal mücadele
85	25.10.2009	Hürriyet	İşyerinde Geçirilen Öfke Krizleri	Mobbing	Bir çalışanın diğer çalışanların önünde eleştirilmesi veya aşağılanması, kişinin yapması gereken işlerin dışında başka işler de yapması, kazanılmış hakların geri alınması, verilen sözlerin tutulmaması, yetersiz iletişim,							Çevre ve aileye tahammülün azalması, sebepsiz yere sinirlenip, kavgı çıkartma, çevre ve aileye ayrılan zamanın azalması, ilgisizlik, görev ve sorumlulukların yerine getirilmemesi		Eğitim gibi destekleme programları
86	02.11.2009	Birgün	Akademisyenin Mobbing Öyküsü	Tecavüz	Sözleşmesinin yenilenmemesi, 17 yıllık meslek hayatının bir anda yok edilmesi	Dekan	Kadın	Kadın	Psikolojik/Ekonomik	İşten atılma /İşe iade davası	Kamu	Yalnızlaşma, beden ve ruh sağlığının bozulması, uykusuzluk ve anksiyete, sosyal hayatın alt üst olması, mesleki bitiricilik ve benlik duygusunun zedeleneceği	Çalışma arkadaşlarını ve ÖES (eski öğretim elemanları sendikası) 'nın desteği,	Yürütülen imza kampanyası, sonrasında danıştayın onadığı işe iade gerçekleşmezse Mobbing davası açma, sanat ve edebiyatla uğraşma

	TARİH	GAZETE	BAŞLIK	KULLANILAN KAVRAMLAR	UYGULANAN MOBBING DAVRANIŞLARI	KAYNAK	CİNSİYET		TÜRÜ	SONUÇLARI	SEKTÖR	ÇALIŞANA ETKİLERİ	ÇEVRE VE AİLEYE ETKİLERİ	MÜCADELE YÖNTEMLERİ
							MAĞDUR	ZORBA						
1		Ekonomik Çözüm Gazetesi	İş Yerinde Psikolojik Yıdırma (Mobbing)	Duygusal baskı, psikolojik şiddet	Gerçeğe dayanmayan eleştiri, aşağılanma, başarının görmezden gelinmesi ve takdir edilmeme, bilgi paylaşım ve geribildirim yapılmaması, konum ve pozisyonunun değiştirilmesi, yalnızlaştırılma, küçük düşürülme, izole edilme, ayrı bölüme alınma, ihmal edilme, dikkate alınmama, disiplin cezaları, niteliksiz işler yaptırma				Psikolojik /Ekonomik			Motivasyonlarının bozulması, güçlü bir güvensizlik, sinirlilik, sosyal geri çekilme, acizlik duygusu, içsel istifa, performans ve düşüncede engel, kendi yeteneklerinden şüphelenme, korku hali, yüzde konsantrasyon ve hafıza kaybı, çaresizlik, istifa, tayin veya işgörememe		Kişinin psikolojik savunma sistemini geliştirmesi, özgüvenini tekrar kazanmaya çalışması, psikolojik destek - yasal mücadele
2	20.02.2006	Aksiyon Dergisi	İllallah Dedirten Taciz Mobbing!	Psikolojik terör, işyerinde duygusal saldırı ve yıldırama	Yeni fikirlerin dikkate alınmaması, yokmuş gibi davranılması, önemsiz görevler verilmesi,				Psikolojik			Huzursuzluk, "Eyvah bu kuruma uyum sağlayamadım, sorun bende herhalde." düşüncesine kapılarak işe gitme isteğini kaybetme, pasifleşerek işten ayrılma, intihar, intikam hissi ile işyerini yakma	Evlilik problemleri, boşanma	Örgütlerin doğru lider yöneticilerle çalışması, sorunların erken uyarı sistemleri ile tespitinin sağlanması
3	22.11.2006	Bianet (BIA Haber Merkezi)	İşyerinde Psikolojik Taciz Bilinmiyor	Mobbing	Kötü muamele, gelişmelerden habersiz bırakılma, rahatsız olacağı ortamlar yaratma, konuşmanın kesilmesi, sözlü veya yazılı taleplere sonuç alamama, sosyal etkinliklere çağırılmama				Psikolojik			Panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, kaşınrı, göz kararması, kalp krizi, hazım zorluğu, nefessiz kalma, boyun ve sırt ağrısı,		
4	23.11.2006	Sendika Org	İşyeri İşkenceleri	Psikolojik Taciz, mobbing	Küçük düşürme, zor durumda bırakma, itibarını zedeleme				Psikolojik					Yargı Süreci
5	26.12.2006	Haber7	Çalışana Psikolojik Şiddet Tazminatı Çıktı	Mobbing, işyerinde psikolojik baskı ve işkence	Yöneticilerin aşağılanması, hakareti sonrasında uygulamalarının yanlışlıklarını anlatan bir dilekçeyi yönetime sunması sonucunda savaş açılması, sürekli hata aranması, savunma istenmesi, disiplin cezaları verilmesi, Bunun üzerine çıkarken, duygusal şiddet gördüğü gerekçesiyle işyerine dava açması sonucunda artık iş verilmemesi, bilgisayar açmasının bile yasaklanması	Üst Yönetim (Değişen siyasi iktidarla)			Psikolojik	Mobbing davası açılmış	Kamu			
6	30.12.2006	(Jeoloji Mühendisleri Odası Basın Açıklaması)	MoBbing Davasına İlişkin Zorunlu Açıklama	Duygusal taciz					Psikolojik					
7	06.02.2007	NTV-MSNBC	İşyerinde Duygusal Taciz Hükümen Tamandı	Mobbing					Psikolojik					
8	26.03.2007	Haber7	Yüzyılın En Ciddi Sorunu Mobbing	Duygusal saldırı, yıldırama	Çalışmaları sabotaj etme, dedikodu, itibara saldırı				Psikolojik			Yıpranma, yabancılışıma, işe karşı ilgisizlik, psikolojik veriyoloji rahatsızlıklar, uykusuzluk sürekli anksiyete hali, aşırı suskunluk ve istifa	Çalışma arkadaşlarının motive oluşu, olumsuz imaj	
9	21.07.2008	Bianet (BIA Haber Merkezi)	Mobbing Davasını Kazanan Kadın Mühendis: Mutlaka Mücadele Edin		Sürekli her şeyle ilgili savunma isteme, yüksek sesle konuşma, bağırma, aşağılama, 'işini yapmıyorsun' söylemleri ve bu söylemleri dedikodu ile yayma	Üst Yönetim (Değişen siyasi iktidarla)			Psikolojik				Oda çalışmalarının desteği, diğer sendikaların desteği (kendi sendikası sadece taraf olmuş, mobbinge yönelik bir uygulama yapmamış)	Dayanışma, örgütlü mücadele, tutanaklar, gelen e-postaların, mesajların toplanması, tanık olan çalışanlarla tutanakların oluşturulması
10	22.10.2008	KanalD	Örgütsel Yıdırma İşyerinde Psikolojik Şiddet	Mobbing	Ağır hakaret ve sözlerle eleştiriyeye maruz kalma, angarya işlere boğulma, saçma sapun ve kimseinin uygulamadığı kuralın yerine getirilme zorlanma, başarıların aşağılanması, kovulma tehdit edilme, gereksiz yere mesaiye bırakılma, kendi iş tanımı dışında işleri yapmaya zorlanma, bilgi ve beceri dışında işleri yapmaya zorlanma, herkesin işinde aşağılanma, olmayan hatalar nedeniyle suçlama, dışlanma				Psikolojik			Ağır travma, tükenmişlik, işe gitmek istememe		Farkındalık, tarafsız delillerin tespit edilmesi, uzman görüşü alınması ve davanın bu şekilde açılması

TARİH	GAZETE	BAŞLIK	KULLANILAN KAVRAMLAR	UYGULANAN MOBBİNG DAVRANISLARI	KAYNAK	CİNSİYET		TÜRÜ	SONUÇLARI	SEKTÖR	ÇALIŞANA ETKİLERİ	ÇEVRE VE AİLEYE ETKİLERİ	MÜCADELE YÖNTEMLERİ	
						MAGDUR	ZORBA							
11	18.11.2008	Gerçek Gündem	Duygusal Taciz	Manevi taciz, duygusal saldırı, mobbing	Hamile olduğunu öğrenen personelin dışlanması, hamileliği süresince doktora gitmesinin engellenmeye çalışılması, amirinin hiçbir şekilde konuşmama başlaması, doğum dönüşü yer olmasına rağmen bütün yetkilerinin elinden alınması, amir pozisyonunda çalıştığı birimde bütün iş arkadaşlarından soyutlanarak tuvalet ve mutfak girişinin önüne özel hazırlanan masaya oturtulması, herhalde istifa edersen sözleri ve sürekli savunma istenerek taciz edilmesi	Üst Yönetim	Kadın	Erkek	Psikolojik	Mobbing Davası /İşten çıkarılma	Özel			
12	03.01.2009	Bianet (BİA Haber Merkezi)	Mobbing'e Karşı Yapacak Hâlâ Çok Şey Var	Yıldıрма	İşyerini savaş alanına çevirme, çalışanların mesleki onur, doğruluk ve güvenilirliğinin sorgulanması,	Üst Yönetim (Değişen siyasi iktidarla)	Kadın		Psikolojik			Kendini suçlayan, kimseyle görüşmek istemeyen ve güvensiz bir insana dönüşme, uykusuz ve ağlayarak geçiren geceler, kendisi başarısız bulma,		Paylaşma; taraf toplama, kamuoyu oluşturma, bununla ilgili eş, yakın çevre, çalışma arkadaşlarını, basını bilgilendirme ve toplumu haberdar etmek için çeşitli faaliyetler yürütme
13	10.01.2009	Bianet (BİA Haber Merkezi)	Oyun Bitince Şah da, Piyon da Aynı Kutuya Girer	Duygusal taciz, mobbing	İftira, dedikodu, ağır işler yaptırılması, cinsel içerikli sözlerle taciz etme, bu tacizi gören çalışanı tehdit	Üst Yönetim	Kadın	Kadın	Psikolojik			İşe gitmek istememek, gitmek için kendini ikna etmek, mide rahatsızlıkları, migren	Çevre ve çalışma arkadaşlarının desteği	Gazetede yazıldığı gibi motive etme
14	11.01.2009	HaberTe	Başkonsolosa Ağır Suçlama		İftira, dedikodu, ağır işler yaptırılması, cinsel içerikli sözlerle taciz etme, bu tacizi gören çalışanı tehdit	KKTC İzmir Konsolosu (M. E.)	4 Kadın	Erkek	Psikolojik / Cinsel Taciz	Soruşturma	Kamu			Dava açma
15	30.05.2009	Haber7	İşyerinde 18 Farklı Tacizci Karakter	Mobbing, işyeri terörü, zorbalık, yıldıрма,	Ters bakış, toplantıda aşağılama, tecrit etme, duygu ve ruh halinde iniş ve çıkışlar, kendisinin bile uymadığı saça katı kurallar koyma, başarılı işleri açıkça yok sayma, sertçe eleştirme				Psikolojik			İntihar	Son iki yılda mobbingin kayıp zaman ve verimlilik açısından ABD bütçesine 180 milyon dolara mal olması	Akılcı ve insan kaynağına değer veren yönetimler, örgütlerde iletişim kanallarının açık olması, çatışmaların örtbas edilmemesi, günahkeşisi mantığının yok edilmesi
16	30.07.2009	Bianet (BİA Haber Merkezi)	Hamile Olmasaydım Kalıp 'Mobbing'e Karşı Mücadele Ederdim	Psikolojik taciz/siddet/ yıldıрма	Seni işten çıkarırsak siciline işlenir, başka yerde iş bulamazsın" diyerek istifaya zorlama,	Üst Yönetim	Kadın	Erkek	Psikolojik	İstifa	Özel	Hamileliğinde yaşadığı sağlık problemlerini (2 düşük olayı) yaşadığı mobbinge bağlayarak tükenmişlik, dava açacak gücü bile kendinde bulamama		hamile olmasaydı mobbing davası açacaktı
17	07.10.2009	Kocaelife	Kocaeli'deki İlk Mobbing Davası 8 Ekim'de	Psikolojik yıldıрма		İzaydaş Üst Yönetimi	Erkek		Psikolojik / Ekonomik	İşten çıkarılma ve Mobbing davası açma	Kamu			Dava açma
18	10.10.2009	Kocaelife	İZAYDAŞ, Mobbing Davası İçin Mahkemeye Yine Gelmedi	Psikolojik yıldıрма	Statü ve maaşının değiştirilmesi	İzaydaş Üst Yönetimi	Erkek		Psikolojik / Ekonomik	İşten çıkarılma ve Mobbing davası açma	Kamu			Dava açma
19	03.11.2009	Bianet (BİA Haber Merkezi)	"Mobbing'e Direnen Kadınlardan Destek	Psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz	Sendika işyeri temsilcisi olması nedeniyle hakkında "komünist" olduğuna ilişkin konuşmalar yapılması, dekan tarafından sürekli sarı zarflarla uyarılar alması, yönetimin kamuoyuna "işinde yetersiz olduğuna ilişkin" açıklamalar yapması	Dekan	Kadın	Kadın	Psikolojik/Ekonomik	İşten atılma /İşe iade davası	Kamu	Kötü referans nedeniyle iş bulamaması, ekonomik sıkıntı, kariyer bunalımı		Yürütülen imza kampanyası, sonrasında danıştayın onadığı işe iade gerçekleşmezse Mobbing davası açma, sanat ve edebiyatla uğraşma,

Tablo 12.Sedat Turgay Haberlerinin Basında Yer Alışı

TARİH	GAZETE	BASLIK	YAZAR	CİNSİYET (YAZAR)	GÖRSEL ÖGE	KONUNUN ELE ALINIŞ ŞEKLİ	HABERİN KAYNAĞI	HABERİN TÜRÜ	HABER YÖNÜ	BİLGİLENDİRME /ÖNERİ	BENZERLİK	SAHİS	YAYIN SAYFASI	TIKLANMA	YORUM SAYISI	İŞYERİ /ÇALISAN	KAMU /ÖZEL	ULUSAL/ULUSLAR ARASI	İÇERİK	
1	31.07.2007	Bolu Olay	Başhekimin Sır Dolu Ölümlü			Var	Psikolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme	1	Sedat Turgay	Haberler	932	1	Çalışan	Kamu	Ulusal	İntihar haberi . olayın oluş şekli ve mahali, yetkililerin olay yerini incelemesi
2	31.07.2007	Bolu Köroğlu	Halkın Sevdığı Başhekim İntihar Etti			Var	Psikolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme	1	Sedat Turgay	Manşet			Çalışan	Kamu	Ulusal	İntihar haberi . olayın oluş şekli ve mahali, yetkililerin olay yerini incelemesi, mağdur hakkında bilgi
3	31.07.2007	Zaman	Başhekim, Özel Ofisinde Pompalı Tüfekle İntihar Etti	Kadri KILIÇ	Erkek	Yok	Psikolojik	Muhabir	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme	1	Sedat Turgay	Gündem			Çalışan	Kamu	Ulusal	İntihar haberi . olayın oluş şekli ve mahali, yetkililerin olay yerini incelemesi
4	01.08.2007	Sabah	Başhekim, Özel Ofisinde İntihar Etti			Var	Psikolojik	Merkez	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme	1	Sedat Turgay	Günün İçinden	1		Çalışan	Kamu	Ulusal	İntihar haberi . olayın oluş şekli ve mahali, yetkililerin olay yerini incelemesi, olay neden iddiası
5	01.08.2007	Bolu Köroğlu	Sedat Turgay'ın İntihar Olayının Ardından			Var	Psikolojik	Belirtilmemiş	Röportaj	Mağdur	Bilgilendirme	2	Sedat Turgay	Manşet			Çalışan	Kamu	Ulusal	Olay günü, olayın şekli ve nedeni hakkında bilgi alma içerikli yapılan röportajlar, nedenle ilgili iddialar (müfettişin denetimi)
6	01.08.2007	Bolu Köroğlu	Sedat Turgay'ın Cenazesi Boyun			Var	Psikolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme	3	Sedat Turgay	Alt Haber			Çalışan	Kamu	Ulusal	Cenaze ile ilgili bilgiler
7	01.08.2007	Bolu Köroğlu	Başhekim'in Ölümlü Herkesi Yasa Bozdu			Var	Psikolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber / Röportaj	Mağdur	Bilgilendirme - Açıklama	4	Sedat Turgay	Alt Haber			Çalışan	Kamu	Ulusal	Vali ve İl Sağlık Müdürlüğünün olayla ilgili açıklamaları, Valinin iddialara cevap vermesi
8	01.08.2007	Bolu Köroğlu	Dr. Sedat Akdoğan: "Başhekimini mize Sahip Çıkmadılar"			Var	Psikolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Mağdur	Bilgilendirme-/ Açıklama	5	Sedat Turgay	Alt Haber			Çalışan	Kamu	Ulusal	Olaya neden olan denetimlerin sebebi (özelleştirme ve çalışanlar sürgüne gönderme söylemleri) hakkında ve intihar eylemi ile ilgili Tabip Odası Bşk ve Yrd'nin basın açıklamaları, ilk olarak psikolojik taciz, tıdırma söylemlerinin basında dile getirilmesi
9	01.08.2007	Bolu Köroğlu	İntihar Ulusal Basında da Yer Aldı			Yok	Psikolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme	6	Sedat Turgay	Alt Haber			Çalışan	Kamu	Ulusal	İntihar eyleminin ulusal basında yer alması ve konuyla ilgili ifade ve 3,5 aydır süren denetim hakkında konuşma yapan doktorun bu sebeple intihar ettiği söylemleri, soruşturma ile ilgili bilgiler
10	01.08.2007	Bolu Olay	Hükümet Hekimlerine Sahip Çıkıyor			Var	Psikolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Mağdur	Bilgilendirme- Açıklama	5	Sedat Turgay	Haberler	1615	1	Çalışan	Kamu	Ulusal	Olaya neden olan denetimlerin sebebi (özelleştirme ve çalışanları sürgüne gönderme söylemleri) hakkında ve intihar eylemi ile ilgili Tabip Odası Bşk'nun basın açıklamaları, ilk olarak psikolojik taciz, tıdırma söylemlerinin basında dile getirilmesi
11	02.08.2007	Milliyet	Bolu Başhekiminin Ölümünü Konuşuyor	İbrahim EKİNCİ YAZICI OĞLU	Kadın /Erkek	Var	Psikolojik	Muhabir	Salt Haber / Röportaj	Mağdur	Bilgilendirme	7	Sedat Turgay	Yaşam			Çalışan	Kamu	Ulusal	Sağlık Bakanlığının müfettişlerinin "yıldırma, baskı, aşıştama"larından bunalarak hayatına son verdiği iddialarına yer verilmesi, Sağlık Bakanlığının müfettişler hakkında soruşturma açtığını belirtmesi, Tabipler Odası Başkanının yaptığı basın açıklaması ve açıklamada yer alan "Yıldırma, Baskı" iddialarının Psikolojik Taciz yapılar alt başlığı altında belirtmesi, Mağdur ile ilgili görüşler
12	02.08.2007	Bolu Köroğlu	Güyaşları İçinde Son Yolculuğuna Uğurlandı			Var	Psikolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme	8	Sedat Turgay	Manşet			Çalışan	Kamu	Ulusal	Cenaze Töreni
13	02.08.2007	Bolu Köroğlu	Başarıdan Başarıya Sedat Turgay			Var	Genel	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme	9	Sedat Turgay	Alt Haber			Çalışan	Kamu	Ulusal	Sedat Turgay'ın Özgeçmişi
14	02.08.2007	Bolu Olay	Turgay'ın İntihar Ettiği Belirlendi			Var	Adli	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme	10	Sedat Turgay	Ana Sayfa	3764	6	Çalışan	Kamu	Ulusal	Soruşturmanın devam ettiği ve olayın intihar olduğuya ilgili balistik sonuçları bilgisi
15	02.08.2007	Bolu Olay	Militan Kadrolaşmanın Sonu Budur"			Var	Siyasi	Belirtilmemiş	Röportaj	Mağdur	Bilgilendirme	11	Sedat Turgay	Ana Sayfa	1588		Çalışan	Kamu	Ulusal	Bir Siyasi Parti İl Başkanının konuyla ilişkin görüşleri ve "baskı" olarak zulum edenler ve bu insanlara ses çıkartılmayacak çanak tutanlar "söylemleri
16	02.08.2007	Bolu Olay	Başhekimin Cenazesinde İstifa Sesleri			Var	Psikolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Mağdur	Bilgilendirme	12	Sedat Turgay	Ana Sayfa	3731	4	Çalışan	Kamu	Ulusal	Cenaze Töreni ve törende yaşanan müfettişlere yönelik protestolar
17	03.08.2007	Bolu Olay	Gerçekler Ortaya Çıkarılmadı	Davut Karagöz	Erkek	Var	Psikolojik	Muhabir	Röportaj	Mağdur	Bilgilendirme	13	Sedat Turgay	Haberler	3082	8	Çalışan	Kamu	Ulusal	Olayla ilgili yapılan 5 röportaj ve halkın konuyla ilişkin yorumları (Psikolojik taciz söylemleri dahil)
18	04.08.2008	Bolu Köroğlu	Ak Parti İl Başkanı Mehmet Emin Güz: " Cenaze Üzerinden Tartışma Yapılmaz"			Var	Siyasi	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Mağdur	Bilgilendirme	14	Sedat Turgay	Haberler			Çalışan	Kamu	Ulusal	Bir Siyasi Parti İl Başkanının konuyla ilişkin cevapları ve denetimlerle ilgili karşı görüşleri, olayın politik hale getirilmesini söylemleri ve yetkililerin (tabipler odası) yaşananlarla ilgili önceden ayarında bulunmaması ile ilgili yorumları
19	04.08.2007	Bolu Olay	Sorumluluğu Herkes Paylaşmalı			Var	Siyasi	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Mağdur	Bilgilendirme	14	Sedat Turgay	Ana Sayfa	2072	1	Çalışan	Kamu	Ulusal	Bir Siyasi Parti İl Başkanının konuyla ilişkin cevapları ve denetimlerle ilgili karşı görüşleri, olayın politik hale getirilmesini söylemleri ve yetkililerin (tabipler odası) yaşananlarla ilgili önceden ayarında bulunmaması ile ilgili yorumları
20	06.08.2007	Bolu Olay	İntiharda "Özelleştirme Baskısı" İddiası			Var	Ekonomik	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Mağdur	Bilgilendirme	15	Sedat Turgay	Ana Sayfa	2636	1	Çalışan	Kamu	Ulusal	Türk Tabipler Birliği'nin olayla ilgili basın açıklaması, özelleştirme kapsamına alınan hastanelerde yaşanan, çalışanların barada da baskı, şiddet ve hakarete uğradığı yönünde söylemler, ve olayın takipçisi olacakları yönündeki ifadeleri

TARİH	GAZETE	BASLIK	YAZAR	CİNSİYET (YAZAR)	GÖRSEL ÖGE	KONUNUN ELE ALINIS SEKLI	HABERİN KAYNAĞI	HABERİN TÜRÜ	HABER YÖNÜ	BİLGİLENDİRME /ÖNERİ	BENZERLİK	ŞAHIS	YAYIN SAYFASI	TIKLANMA	YORUM SAYISI	İŞYERİ /ÇALISAN	KAMU /ÖZEL	ULUSALU LUSLAR ARASI	İÇERİK	
21	07.08.2007	Sabah	Ailesi: Müfettişlerin Saygısızlığı Zorladı	Hasan ERŞAN	Erkek	Var	Ekonomik/ Psikolojik / Adli	Muhabir	Salt Haber / Raporaj	Mağdur	Bilgilendirme	16	Sedat Turgay	Günün İçinden		Çalışan	Kamu	Ulusal	Başbakanın ailesinin, Sağlık Bakanlığının müfettişlerinin tutumlarının -denetimdeki davranışları ve yaptıkları baskıyla başbakanı bunalmaya soktukları gerekçeyle doktoru intihara sürüklediği iddiasıyla dava açılması.	
22	07.08.2007	Milliyet	Lan Başbakanın, Gel Buraya!	Ersin ERCAN	Erkek	Var	Psikolojik	Muhabir	Salt Haber / Raporaj	Mağdur	Bilgilendirme	17	Sedat Turgay	Son Dakika	51	Çalışan	Kamu	Ulusal	Dr. Sedat Turgay'nın müfettişlerin 4 ay süren incelemelerinin ardından 30.07.2007 tarihinde intihar ettiği -Müfettişler hakkında personele hakarete varan baskı uygulamaları ve müfettişin Başbakan Dr. Turgay'ı herkesin içinde "Lan başbakan, gel buraya" diye çağırdığını öne sürüldüğü Hastane yöneticilerinin konuyla ilgili " Dr. Turgay'nın intiharna müfettişlerin psikolojik baskısının yol açtığı" ve müfettişin personeli tehdit ettiği (sizi görevden alırım sözlemleri, bir hemşirenin yüzüne doya ile vurması) iddiaları	
23	08.08.2007	Bolu Köroğlu	Lan Başbakanın, Gel Buraya!			Var	Psikolojik	Milliyet Gazetesi	Salt Haber / Raporaj	Mağdur	Bilgilendirme	17	Sedat Turgay	Manşet		Çalışan	Kamu	Ulusal	İntiharla ilgili kamuoyunda yer alan söylentilerin ulusal basına yansımaları ifade eden haberde Milliyet'in konuyla ilgili haberini manşetten vererek haberdeki iddiaları Bolu halkına iletmekte" Dr. Sedat Turgay'nın müfettişlerin 4 ay süren incelemelerinin ardından 30.07.2007 tarihinde intihar ettiği -Müfettişler hakkında personele hakarete varan baskı uygulamaları ve müfettişin Başbakan Dr. Turgay'ı herkesin içinde "Lan başbakan, gel buraya" diye çağırdığını öne sürüldüğü Hastane yöneticilerinin konuyla ilgili " Dr. Turgay'nın intiharna müfettişlerin psikolojik baskısının yol açtığı" ve müfettişin personeli tehdit ettiği (sizi görevden alırım sözlemleri, bir hemşirenin yüzüne doya ile vurması) iddiaları	
24	08.08.2007	Bolu Olay	İddialar Su Yüzüne Çıktı			Var	Psikolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber / Raporaj	Mağdur	Bilgilendirme	17	Sedat Turgay	Ana Sayfa	2460	4	Çalışan	Kamu	Ulusal	Dr. Sedat Turgay'nın müfettişlerin 4 ay süren incelemelerinin ardından intihar ettiği ve intiharin ardından iddiaların arapsaçına döndüğü -Müfettişler hakkında personele hakarete varan baskı uygulamaları ve müfettişin Başbakan Dr. Turgay'ı herkesin içinde "Lan başbakan, gel buraya" diye çağırdığını öne sürüldüğü Hastane yöneticilerinin konuyla ilgili " Dr. Turgay'nın intiharna müfettişlerin psikolojik baskısının yol açtığı" ve müfettişin personeli tehdit ettiği (sizi görevden alırım sözlemleri, bir hemşirenin yüzüne doya ile vurması) iddiaları
25	09.08.2007	Bolu Olay	Müfettişler Hakkında Suç Duyurusunda Bulunacağız			Var	Psikolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Mağdur	Bilgilendirme	18	Sedat Turgay	Ana Sayfa	2555	1	Çalışan	Kamu	Ulusal	Bolu tabip odasının, 4 aydır süren teftiş sürecinde yaşananların intihara etkili olduğuna dair iddialar bulunduğunu öne sürerek, bu iddialarda adı geçen müfettişler hakkında suç duyurusunda bulunacaklarını söyledi. Turgay'nın, teftiş sürecinde yoğun baskıya maruz kaldığına dair iddialar
26	11.08.2007	Bolu Olay	Müfettişler Hesap Vermeli			Var	Psikolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Mağdur	Bilgilendirme	19	Sedat Turgay	Haberler	489	2	Çalışan	Kamu	Ulusal	X Sivil toplum kuruluşunun intiharla ilgili yaptığı araştırmalar ile ilgili basın açıklaması; intiharin 26.03.2007 ile 25.07.2007 tarihleri arasında Sağlık Bakanlığınca görevlendirilen Müfettiş Murtu Güner tarafından yürütülen teftiş sonucu olduğu sonucuna varıldığı, 4 ay süren incelemede maruz kalınan davranışların yalınlaşırına etkisi ile Dr. Sedat Turgay'ın intihara yönettğini, Hastanede yaratılan kastetik ortam ve baskının ciddi bir travmaya dönüştüğünü, Bolu'da herkes tarafından tanınmasının onuru üzerinde ciddi bir baskı yarattığını, Tüm bu nedenlerle Dr. Sedat Turgay'nın psikolojisinin bozularak intihara yöndüğü ifadesi
27	28.09.2007	Bolu Köroğlu	İmzalar Bakanlığa İletilecek			Var	Sosyolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Mağdur	Bilgilendirme	20	Sedat Turgay	Manşet		Çalışan	Kamu	Ulusal	Sivil toplum kuruluşlarında, Dr. Sedat Turgay'nın da çalıştığı hastanenin adını değiştirilerek Sedat Turgay Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesine dönüştürülmesi için yürütülen imza kampanyasının tamamlanacağı ve gereğinin yapılması için Valiliğe verildiğine yönelik tabirler odası başkanınca yapılan basın açıklaması	
28	28.09.2007	Bolu Olay	Sedat Turgay İsmi Yaşatılmalı			Var	Sosyolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Mağdur	Bilgilendirme	20	Sedat Turgay	Ana Sayfa	1050	1	Çalışan	Kamu	Ulusal	Sivil toplum kuruluşlarında, Dr. Sedat Turgay'nın da çalıştığı hastanenin adını değiştirilerek Sedat Turgay Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesine dönüştürülmesi için yürütülen imza kampanyasının tamamlanacağı ve gereğinin yapılması için Valiliğe verildiğine yönelik tabirler odası başkanınca yapılan basın açıklaması

TARİH	GAZETE	BASLIK	YAZAR	CINSİYET (YAZAR)	GÖRSEL ÖGE	KONUNUN ELE ALINIŞ ŞEKLİ	HABERİN KAYNAĞI	HABERİN TÜRÜ	HABER YÖNÜ	BİLGİLENDİRME ÖNERİ	BENZERLİK	ŞAHIS	YAYIN SAYFASI	TIKLANMA	YORUM SAYISI	İSYERİ /ÇALISAN	KAMU /ÖZEL	ULUSAL/ ULUSLAR ARASI	İÇERİK
29	01.10.2007	Bolu Olay	Sağlığımızda o ve Hastanemizde En Elinizi Çekin		Var	Ekonomik	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Hastane	Bilgilendirme	21	Sedat Turgay	Ana Sayfa	676	1	Çalışan	Kamu	Ulusal	Hastanenin özelleştirilmesi ve özelleştirilme nedeniyle yapılan tefiş sırasında maruz kaldığı baskılar nedeniyle intihar eden doktorun ölümünü araştırmak için gelen Müfettişin de yanlış davrandıkları
30	02.11.2007	Bolu Olay	Bakanlık Müfettişleri Şişçazı Bolu'da		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Zorba	Bilgilendirme	22	Sedat Turgay	Ana Sayfa	3072	4	Çalışan	Kamu	Ulusal	Müfettiş hakkında 4483 sayılı yasanın 5. maddesi gereğince 18.10.2007 tarih ve 10 numaralı kararında "... soruşturma açılmasına izin verilmediğinin belirtildiği habere, Müfettiş'in zaman zaman soruşturmanın stresi ile üstubuna kontrol edemediği kırıcı ve incitici olduğu, Başhekim ve Hastane müdürünün başkanlığında yapılan iki toplantıyı sonlandırdığı iddiaların kabul edildiği ve bu hususların disiplin hükümleri çerçevesinde değerlendirileceğine yönelik Sağlık Bakan Recep Akdağ'ın yazılı basın açıklamasına da yer verilmiş
31	03.11.2007	Bolu Olay	Tahşipler Odası Beklenmede ...		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Zorba	Bilgilendirme	23	Sedat Turgay	Ana Sayfa	1665	1	Çalışan	Kamu	Ulusal	Müfettiş hakkında sağlık bakanlığının "soruşturma açılmasına gerek olmadığı" yolundaki karar hakkında Bolu-Düzce Tahşipler Odası'nın konu ile ilgili görüşlerini (özellikle bufiyere göre) açıklamaları basın toplantısı ile Bolu kamuoyu ile paylaşacakları
32	08.11.2007	Bolu Köroğlu	İzin Verilmeyen Soruşturma İtiraz		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Zorba	Bilgilendirme	24	Sedat Turgay	Manşet			Çalışan	Kamu	Ulusal	Sağlık Bakanlığının 18.10.2007 tarih ve 10 numaralı kararıyla 4483 sayılı yasanın 5. maddesi gereğince müfettiş hakkında soruşturma açılmasına izin vermemesine karşılık Bolu Tabip Odası 06.11.2007 tarihli ile Danıştay 2.Daire Başkanlığı'na baskı geçen karara itiraz etmesi ile ilgili tabip odasının düzenlediği basın açıklaması
33	08.11.2007	Bolu Olay	Bu İşin Peşini Bırakmayacağız		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Zorba	Bilgilendirme	24	Sedat Turgay	Ana Sayfa	701		Çalışan	Kamu	Ulusal	Sağlık Bakanlığının 18.10.2007 tarih ve 10 numaralı kararıyla 4483 sayılı yasanın 5. maddesi gereğince müfettiş hakkında soruşturma açılmasına izin vermemesine karşılık Bolu Tabip Odası 06.11.2007 tarihli ile Danıştay 2.Daire Başkanlığı'na baskı geçen karara itiraz etmesi ile ilgili tabip odasının düzenlediği basın açıklaması
34	26.11.2007	Bolu Olay	Merhum Başhekim Sedat Turgay'ın Eşi Hatice Turgay'ın Gelişmelerden Kaygı Duyuyorum.		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Zorba	Bilgilendirme	25	Sedat Turgay	Haberler	2128	1	Çalışan	Kamu	Ulusal	Sağlık Bakanlığının Bakanlık Müfettişleri Hakkında Soruşturma İznini Verilmemesine İlişkin Kararına Eşin Tepkisi ve 29 Ağustos 2007 tarihinde Bolu Cumhuriyet Başsavcılığı'na suç duyurusunda bulunduğu müfettiş hakkında Cumhuriyet Başsavcılığı'nın Sağlık Bakanlığı'ndan soruşturma izni istemesine karşılık Sağlık Bakanlığının 07 Kasım 2007 tarihli 11 kararıyla Müfettiş hakkında soruşturma izni vermediğine dair tarafına yapılan bildiri hakkında eşin yaptığı basın toplantısı
35		Bolu Express	Dr. Sedat Turgay Cıayretinin Anatomisi	İşin Erşen	Erkek	Yok	Psikolojik	Yazar	Köşe Yazısı	Zorba/ Mağdur ve Mobbing ilişkisi	26	Sedat Turgay	Köşe Yazısı			İşyeri	Kamu	Ulusal	Olay Hakkında Bilgilendirme / Mobbing Hakkında Bilgilendirme Olayta mobbing davranışlarının ilişkilendirme
36	11.01.2008	Bolu Köroğlu	Müfettiş Mutlu Güner Yargılanacak		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Zorba	Bilgilendirme-Dava Süreci	27	Sedat Turgay	Manşet			Çalışan	Kamu	Ulusal	Sağlık Bakanlığının soruşturma açılmasına izin verilmemesi kararına karşılık Sedat Turgay'ın eşinin Danıştay'a yaptığı itirazı Danıştayın kabul ettiği, bu karar sonrası Müfettiş'in Sedat Turgay'a baskı yaparak ölümüne sebebiyet verirken yargılanmasının isteminin açılması
37	06.03.2008	Bolu Köroğlu	Doktor Sedat Turgay'ın Hayatını Kaybetmesi Sonrası Müfettiş Mutlu Güner Hakkı		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Zorba	Bilgilendirme-Dava Süreci	28	Sedat Turgay	Manşet			Çalışan	Kamu	Ulusal	Danıştay 1'nci Daire'sinin, Müfettiş'in başhekim, doktorlar ve diğer personele kırıcı, incitici sözler söylediği, tavır, ifade ve görevden uzaklaştırma tehditleriyle personel üzerinde korku ve tedirginlik yarattığı, Başhekim be Hastane Müdürü tarafından yapılan iki ayrı toplantı olay mahalline giderek övülmek üzere kurulan komisyon üyelerine müdahale ettiği, Bu itibarla görevin yerine getirilmesi konusunda Tefiş Kurulu Yönetmeliği'ne aykırı davranışlar işyeri müdürlüklerine neden olacak şekilde görevini kötüye kullandığı nedeniyle ilgiliye isnat edilen, eyleminin, hakkında soruşturma açılmasına gerekli olarak nitelendirildiği anlaşıldığından itirazların kabulüne, Sağlık Bakanlığının 18 Ekim 2007 gün ve 10 sayılı "soruşturma izni verilmemesine" ilişkin kararın kaldırılmasına, doyanın Bolu Cumhuriyet Başsavcılığı'na gönderilmesine öykündüğüne karar vermesi hakkında Tahşipler Odası Bşk ve Hatice Turgay'ın basın toplantısı ve dava süreci ile ilgili bilgilendirmesi

TARİH	GAZETE	BASLIK	YAZAR	CİNSİYET (YAZAR)	GÖRSEL ÖGE	KONUNUN ELE ALINIS SEKLI	HABERİN KAYNAĞI	HABERİN TÜRÜ	HABER YÖNÜ	BİLGİLENDİRME /ÖNERİ	BENZERLİK	ŞAHIS	YAYIN SAYFASI	TIKLANMA	YORUM SAYISI	İŞYERİ /ÇALISAN	KAMU/ ÖZEL	ULUSAL/ ULUSLAR ARASI	İÇERİK
38	06.03.2008	Bolu Olay	Müfettiş Hakkında Soruşturma Açılacak		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Zorba	Bilgilendirme -Dava Süreci	28	Sedat Turgay	Ana Sayfa	4898	7	Çalışan	Kamu	Ulusal	Darıca 1'inci Dairesinin, Müfettiş'in başhekim, doktorlar ve diğer personele kurcu, incitici sözler söylediği, tavır, ifade ve görevden uzaklaştırma tehditleriyle personel üzerinde korku ve tedirginlik yarattığı, Başhekim ve Hastane Müdürü tarafından yapılan iki ayrı toplantıya olay mahalline giderek soruşturmanın suretiple kurumun iç işlerine müdahale ettiği, Bu itibarla görevin yerine getirilmesi konusunda Tefiş Kurulu Yönetmeliği'ne aykırı davranışlar kölelerin mağdurlarına neden olacak şekilde görevini kötüye kullandığı nedeniyle ilgiliye isnat edilen, eylemin, hakkında soruşturma yapılmasını gerektirecek nitelikte bulunduğu anlaşıldığından itirazların kabulüne, Sağlık Bakanlığ'ın 18 Ekim 2007 gün ve 10 sayılı 'soruşturma izni verilmesine' ilişkin kararın kaldırılmasına, doğanın Bolu Cumhuriyet Başsavcılığı'na gönderilmesine öncelikliyle karar verilmesi hakkında Tabipler Odası Bşk ve Hatice Turgay'nın basın toplantısı ve dava süreci ile ilgili bilgilendirmesi
39	12.03.2008	Bolu Olay	Adı Hep Yasayacak		Var	Sosyolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme	29	Sedat Turgay	Haberler	1001		Çalışan	Kamu	Ulusal	Bilece'de tarafından alınan kararla Sedat Turgay'nın adının bir parka verilmesi
40	13.05.2008	Star	Başhekimin İntiharında Müfettiş Korkusu Şüphesi		Yok	Hukuki	Anka Ajansı	Salt Haber	Zorba	Bilgilendirme -Dava Süreci	28	Sedat Turgay	Güncel			Çalışan	Kamu	Ulusal	Sağlık Bakanlığında suç duyurusunda bulunulması, sağlık bakanlığının soruşturma açılmasına izin vermemesi, danışmaya yapılan kararla ilgili itiraz, danışmaya itiraz kabul edilecek soruşturma açılması yönünde Bolu Cumhuriyet Başsavcılığına izin vermesi
41	02.06.2008	Milliyet	İntihara Neden Olduğu İleri Sürülen Müfettiş Yargılanmaya Başladı		Yok	Hukuki	DHA Ajansı	Salt Haber	Zorba	Bilgilendirme -Dava Süreci	29	Sedat Turgay	Son Dakika		1	Çalışan	Kamu	Ulusal	Müfettiş hakkında görevini kötüye kullanma ve hakaret suçlarıyla Bolu Asliye Mahkemesinde Davanın başlaması ve dava süreci
42	03.06.2008	Bolu Kiroğlu	Dava başladı!		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Zorba	Bilgilendirme -Dava Süreci	29	Sedat Turgay	Manşet			Çalışan	Kamu	Ulusal	Müfettiş hakkında görevini kötüye kullanma ve hakaret suçlarıyla Bolu Asliye Mahkemesinde Davanın başlaması ve dava süreci
43	03.06.2008	Bolu Olay	Yünlü Davası Başladı		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Zorba	Bilgilendirme -Dava Süreci	29	Sedat Turgay	Haberler	3155	2	Çalışan	Kamu	Ulusal	Müfettiş hakkında görevini kötüye kullanma ve hakaret suçlarıyla Bolu Asliye Mahkemesinde Davanın başlaması ve dava süreci
44	04.06.2008	Bolu Olay	Dava 30 Temmuz'a Ertelendi		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Zorba	Bilgilendirme -Dava Süreci	30	Sedat Turgay	Haberler	1011	1	Çalışan	Kamu	Ulusal	Davanın ekisikliklerin tamamlanması için 30.07.2008'e ertelenmesi
45	29.07.2008	Bolu Kiroğlu	Sedat Turgay Duruşma Günün Ötüm Yıldırdı		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme -Dava Süreci	31	Sedat Turgay	Manşet			Çalışan	Kamu	Ulusal	Davanın 2. duruşmasının yapılacağı olması ve dava süreci
46	31.07.2008	Bolu Kiroğlu	Dava Yine Ertelendi!		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme -Dava Süreci	32	Sedat Turgay	Manşet			Çalışan	Kamu	Ulusal	Davanın 3. duruşmaya ertelenmesi
47	31.07.2008	Bolu Kiroğlu	Sedat Turgay Anıtlı...		Var	Psikolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Mağdur	Bilgilendirme	33	Sedat Turgay	Manşet			Çalışan	Kamu	Ulusal	Düzenlenen anma toplantısı ve bu toplantıda yaşananların mobbing olduğunu ve mobbingin sonuçlarından birinin de intihar olduğunu vurgulanması, toplantıda yapılan basın açıklamaları
48	31.07.2008	Bolu Olay	Turgay Davası 19 Kasım'a		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Mağdur	Bilgilendirme -Dava Süreci	32-33	Sedat Turgay	Haberler	2204	1	Çalışan	Kamu	Ulusal	Dava süreci ve ölüm yıldönümü
49	18.11.2008	Bolu Olay	Nerede Kalmıştık?		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme -Dava Süreci	34	Sedat Turgay	Ana Sayfa	2530	2	Çalışan	Kamu	Ulusal	Davanın 3. duruşmasının gerçekleştirilmesi için 19.11.2008'de yapılacak olması ve bagline kadar olan davalara müfettişin kanlıması
50	20.11.2008	Bolu Kiroğlu	Turgay'nın Duruşması Ertelendi		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme -Dava Süreci	35	Sedat Turgay	Manşet			Çalışan	Kamu	Ulusal	Davanın 3. duruşmasının gerçekleştirilmesi ve davanın 21.01.2009'da yapılacak 4. duruşmaya ertelenmesi
51	20.11.2008	Bolu Olay	Dava 21 Ocak'a Ertelendi		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme -Dava Süreci	35	Sedat Turgay	Ana Sayfa	780	1	Çalışan	Kamu	Ulusal	Davanın 3. duruşmasının gerçekleştirilmesi ve davanın 21.01.2009'da yapılacak 4. duruşmaya ertelenmesi
52	26.11.2008	Bizim Bolu	Tanklar İddiaları Doğruladı		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme -Dava Süreci	35	Sedat Turgay	Adli-Polis	29	1	Çalışan	Kamu	Ulusal	Dr. Sedat Turgay'nın intiharına neden olduğu iddiasıyla müfettiş aleyhine açılan davanın 3. duruşmasının gerçekleştirildiği, tankların ifadeleri (müfettişin hastane personeline karşı aşşğlayıcı tarzda kelimeler kullandığına şahit oldukları ve Başhekim Dr. Sedat Turgay'nın intiharına kadar geçen süreçte bu şekilde zemin oluşturduğu)
53	21.01.2009	Bolu Kiroğlu	4. duruşma Bugün		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme -Dava Süreci	36	Sedat Turgay	Manşet			Çalışan	Kamu	Ulusal	Davanın 4. duruşmasının yapılacağı olması
54	21.01.2009	Bolu Olay	Sedat Turgay Davası Bugün Görtülecek		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme -Dava Süreci	37	Sedat Turgay	Ana Sayfa	593		Çalışan	Kamu	Ulusal	Davanın 4. duruşmasının yapılacağı olması

TARİH	GAZETE	BASLIK	YAZAR	CİNSİYET (YAZAR)	GÖRSEL ÖGE	KONUNUN ELEALINIS SEKLI	HABERİN KAYNAĞI	HABERİN TÜRÜ	HABER YÖNÜ	BİLGİLENDİRME ÖNERİ	BENZERLİK	ŞAHİS	YAYIN SAYFASI	TIKLANMA	YORUM SAYISI	İSYERİ /ÇALISAN	KAMU/ ÖZEL	ULUSAL/ LUSLAR ARASI	İÇERİK
55	22.01.2009	Bolu Olay	6 Nisan Karar Günlü Olabilir		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme -Dava Süreci	38	Sedat Turgay	Ana Sayfa	2179		Çalışan	Kamu	Ulusal	Davama 4. duruşmasında alınan kararlar, ve davama 5. duruşmanının 06.04.2009 tarihine ertelenmesi
56	07.04.2009	Bolu Köroğlu	Güner, Ağır Ceza'da Yargılanacak		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme -Dava Süreci	39	Sedat Turgay	Manşet			Çalışan	Kamu	Ulusal	Bolu 2. Asliye Ceza Mahkemesinde yargılanan Müfettişin, işkence ile ölüme sebep suçundan -94/1 maddesi- Bolu Ağır Ceza Mahkemesinde yargılanmasına karar verilmesi
57	07.04.2009	Bolu Olay	Türkiye'de Bir İlk		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Zorba	Bilgilendirme - Dava Süreci	40	Sedat Turgay	Ana Sayfa	2559	2	Çalışan	Kamu	Ulusal	Bolu 2. Asliye Ceza Mahkemesinde yargılanan Müfettişin, işkence ile ölüme sebep suçundan -94/1 maddesi- Bolu Ağır Ceza Mahkemesinde yargılanmasına karar verilmesi Turgay'a Görevi kötüye kullanmak ve hakaret suçlarının yanı sıra Morhum Turgaya manevi cebir suçundan işkence uyguladığı suçlarını sabit görülmesi, dava sürecinde gelişebilecek olaylar -müfettişin itirazı, itirazın kabul edilmemesi halinde müfettişin 3 ile 8 yıl arasında ceza istemi ile yargılanabileceği olması
58	08.04.2009	Bolu Köroğlu	Tabipler Odası Kararlığını Gösterdi		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Zorba	Bilgilendirme -Dava Süreci	41	Sedat Turgay	Manşet			Çalışan	Kamu	Ulusal	Davamanı başlangıç ve gelişim sürecine yönelik yapılan basın açıklamaları; Bolu Asliye Ceza Mahkemesinde süren davada Asliye Hukuk Mahkemesi'nin görevsizlik kararı vererek, davayı manevi cebir suçundan Ağır Ceza'ya göndermesi, karara itiraz edilirse ve itiraz kabul edilmezse, Müfettiş'in Ağır Ceza'da yargılanacak olması, şu ana kadar emsal bir dava olmadıği içinde bu davamanı artık Türkiye'de bir ilk olarak emsal teşkil edecek olması
59	08.04.2009	Bolu Olay	Dönüm Noktasındayız		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Zorba	Bilgilendirme -Dava Süreci	41	Sedat Turgay	Ana Sayfa	1747	1	Çalışan	Kamu	Ulusal	Davamanı başlangıç ve gelişim sürecine yönelik basın açıklamaları; Bolu Asliye Ceza Mahkemesinde süren davada Asliye Hukuk Mahkemesi'nin görevsizlik kararı vererek, davayı manevi cebir suçundan Ağır Ceza'ya göndermesi, karara itiraz edilirse ve itiraz kabul edilmezse, Müfettiş'in Ağır Ceza'da yargılanacak olması, şu ana kadar emsal bir dava olmadıği içinde bu davamanı artık Türkiye'de bir ilk olarak emsal teşkil edecek olması
60	08.04.2009	Bolu Gündem	Bir İlike İmza Atacak		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Zorba	Bilgilendirme -Dava Süreci	41	Sedat Turgay	Haber	107		Çalışan	Kamu	Ulusal	Davamanı başlangıç ve gelişim sürecine yönelik basın açıklamaları; Bolu Asliye Ceza Mahkemesinde süren davada Asliye Hukuk Mahkemesi'nin görevsizlik kararı vererek, davayı manevi cebir suçundan Ağır Ceza'ya göndermesi, karara itiraz edilirse ve itiraz kabul edilmezse, Müfettiş'in Ağır Ceza'da yargılanacak olması, şu ana kadar emsal bir dava olmadıği içinde bu davamanı artık Türkiye'de bir ilk olarak emsal teşkil edecek olması
61	08.04.2009	Hürriyet	İntiharda Mobbing Kuşkusu	Mutlu YUCA/ Koray YILMAZDEMİR	Kadın /Erkek	Var	Hukuki	Muhabir	Salt Haber	Zorba	Bilgilendirme	41	Sedat Turgay	Gündem	1	Çalışan	Kamu	Ulusal	Müfettişin 'manevi saldırı ve işkence' (mobbing) suçlamasıyla Ağır Ceza Mahkemesinde yargılanmasına karar verilmesi, müfettişin 3 yıla 12 yıl arasında hapis istemiyle yargılanacak olması, mahkemede sunulan bilirkişi raporundan detaylar
62	08.04.2009	Evrensel	Sglik Bakanlığı Müfettiş Manevi İşkenceden Yargılanacak		Yok	Hukuki	Muhabir	Salt Haber	Zorba	Bilgilendirme	41	Sedat Turgay	Haber			Çalışan	Kamu	Ulusal	Davamanı Asliye Mahkemesinden Ağır Ceza Mahkemesine gönderilmesi ve müfettişin işyerinde manevi saldırı ve işkence suçuyla' yargılanmasına karar verilmesi, Dr. Sedat Turgay'ın intiharı ve intiharı ardından müfettiş hakkında hakarete bulunduğu ileri sürülerek suç duyurusunda bulunulması, Müfettiş hakkında hakarete suçlamasıyla dava açılması, Hazırlanan bilirkişi raporunun davamanı seyirini değiştirdiği ve raporda doktorun müfettiş tarafından manevi işkenceye maruz bırakıldığının belirtilmesi
63	31.07.2009	Bolu Yenihayat	Sedat Hoca Unutulmadı		Var	Psikolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Mağdur	Bilgilendirme - Dava Süreci	42	Sedat Turgay	Güncel			Çalışan	Kamu	Ulusal	Anma töreni ve dava sürecindeki gelişmeleri; Bolu Asliye Ceza mahkemesinin işlendiği iddia edilen Suçun kapsamının ağırlığını nazara alarak görevsizlik kararı ile Bolu Ağır Ceza Mahkemesine gönderilmesi ve Bolu Ağır Ceza Mahkemesinin de itiraz üzerine görevsizlik kararını kaldırması ve 'Görev Uyuşmazlığı' doğması sebebi ile dosyanın görev uyuşmazlığı yönünden yüksek mahkeme olan Yargıtay'a gimesi ve Yargıtay'ın da oybirliği ile Bolu Ağır Ceza Mahkemesinin görevsizlik kararını kaldırması neticesinde dosya Bolu Ağır Ceza Mahkemesine gönderilmesi

TARİH	GAZETE	BASLIK	YAZAR	CİNSİYET (YAZAR)	GÖRSEL ÖGE	KONUNUN ELEALINIS SEKLI	HABERİN KAYNAĞI	HABERİN TÜRÜ	HABER YÖNÜ	BİLGİLENDİRME ÖNERİ	BENZERLİK	ŞAHIS	YAYIN SAYFASI	TIKLANMA	YORUM SAYISI	İŞYERİ /ÇALISAN	KAMU/ ÖZEL	ULUSAL/ LUSLAR ARASI	İÇERİK
64	31.07.2009	Bolu Köroğlu	Unutmadık Unutturmayacağız		Var	Psikolojik	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Mağdur	Bilgilendirme -Dava Süreci	42	Sedat Turgay	Manşet			Çalışan	Kamu	Ulusal	Anma töreni ve dava sürecindeki gelişmeler; Bolu Asliye Ceza Mahkemesinin işlendiği iddia edilen Suçun kapsamının genişliğini nazara alarak görevsizlik kararı ile Bolu Ağır Ceza Mahkemesine gönderilmesi ve Bolu Ağır Ceza Mahkemesinin de itiraz üzerine görevsizlik kararını kaldırması ve 'Görev Uyumsuzluğu' doğması sebebi ile dosyanın görev uyumsuzluğu yönünden yüksek mahkeme olan Yargıtay'a gitmesi ve Yargıtay'ın da oybirliği ile Bolu Ağır Ceza Mahkemesinin görevsizlik kararını kaldırması neticesinde dosya Bolu Ağır Ceza Mahkemesine gönderilmesi
65	02.10.2009	Bolu Olay	Büyük Gün Geldi		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme	43	Sedat Turgay	Ana Sayfa	1128	1	Çalışan	Kamu	Ulusal	Bolu Ağır Ceza Mahkemesinde görülmeye başlanacak ilk duruşmanın yapılacağı
66	02.10.2009	Bolu Köroğlu	Sedat Turgay'ın Duruşması Bugün		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Mağdur	Bilgilendirme	43	Sedat Turgay	Manşet			Çalışan	Kamu	Ulusal	Bolu Ağır Ceza Mahkemesinde görülmeye başlanacak ilk duruşmanın yapılacağı
67	03.10.2009	Bolu Olay	Merhum Turgay'la Bir Problemin Yoktu		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Zorba	Bilgilendirme - Dava Süreci	44	Sedat Turgay	Ana Sayfa	1460	4	Çalışan	Kamu	Ulusal	Bolu Ağır Ceza Mahkemesinde görülmeye başlanan ilk duruşmada Müfettişin kendini savunması ve davanın 2. duruşmasının 3. 12. 2009'a ertelenmesi
68	03.10.2009	Bolu Köroğlu	Müfettiş Kendini Savandı		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Zorba	Bilgilendirme -Dava Süreci	44	Sedat Turgay	Manşet			Çalışan	Kamu	Ulusal	Bolu Ağır Ceza Mahkemesinde görülmeye başlanan ilk duruşmada Müfettişin kendini savunması ve davanın 2. duruşmasının 3. 12. 2009'a ertelenmesi
69	03.10.2009	Bolu Gündem	İddianameye Sayfa Sayfa İtiraz Etti		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Zorba	Bilgilendirme -Dava Süreci	44	Sedat Turgay	Manşet			Çalışan	Kamu	Ulusal	Bolu Ağır Ceza Mahkemesinde görülmeye başlanan ilk duruşmada Müfettişin kendini savunması ve davanın 2. duruşmasının 3. 12. 2009'a ertelenmesi
TARİH	GAZETE	BASLIK	YAZAR	CİNSİYET (YAZAR)	GÖRSEL ÖGE	KONUNUN ELEALINIS SEKLI	HABERİN KAYNAĞI	HABERİN TÜRÜ	HABER YÖNÜ	BİLGİLENDİRME ÖNERİ	BENZERLİK	ŞAHIS	YAYIN SAYFASI	TIKLANMA	YORUM SAYISI	İŞYERİ /ÇALISAN	KAMU/ ÖZEL	ULUSAL/ LUSLAR ARASI	İÇERİK
1	02.08.2007	NetHaber	Bolu'nun Başbakanlık Müfettişleri mi Bana? İbrahim EKİNCİ / Yıldız YAZICI OĞLU	Kadın /Erkek	Var	Psikolojik	Muhabir	Salt Haber / Raporaj	Mağdur	Bilgilendirme	7	Sedat Turgay	Yaşam			Çalışan	Kamu	Ulusal	Sağlık Bakanlığının müfettişlerinin 'yıldırma, baskı, işgillama'larından banal olarak hayatına son verdiği iddialarına yer verilmesi, Sağlık Bakanlığının müfettişler bakımında soruşturma açılmadığını belirtmesi, Tabipler Odası Başkanının Yaptığı basın açıklaması ve açıklamada yer alan "Yıldırma, Baskı" iddialarının Psikolojik Taciz yapıları alt başlığı altında belirtildiği, Mağdur ile ilgili görüşler
2	09.11.2007	Sol Haber	Bu İşin Peşini Bırakmayacağız		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber / Basın Açıklaması	Zorba	Bilgilendirme	24	Sedat Turgay	Ana Sayfa	701	0	Çalışan	Kamu	Ulusal	Sağlık Bakanlığının 18.10.2007 tarih ve 10 numaralı kararıyla 4483 sayılı 5.maddesi gereğince müfettiş hakkında soruşturma açılmasına izin vermemesine karşılık Bolu Tabip Odası 06.11.2007 tarihli ile Danıştay 2.Daire Başkanlığı'na bahsi geçen karara itiraz etmesi ile ilgili tabip odasının düzenlediği basın açıklaması
3	06.03.2008	Sol Haber	Dr. Sedat Turgay'ın Ölümüne Soruşturma İzni		Var	Hukuki	Belirtilmemiş	Salt Haber	Zorba	Bilgilendirme -Dava Süreci	27	Sedat Turgay	Manşet			Çalışan	Kamu	Ulusal	Sağlık Bakanlığının soruşturma açılmasına izin verilmesi kararına karşılık Sedat Turgay'ın eşinin Danıştay'a yaptığı itirazı Danıştayın kabul ettiği, bu karar sonrası Müfettiş'in Sedat Turgay'a baskı yaparak ölümüne sebebiyet vermekten yargılanacağı
4	01.05.2008	Haberx	Müfettiş, "İnhar Neden Oldu" Soruşturması		Yok	Hukuki	Anka Ajansı	Salt Haber	Zorba	Bilgilendirme -Dava Süreci	28	Sedat Turgay				Çalışan	Kamu	Ulusal	Danıştay 1'nci Dairesinin, Müfettiş'in başbaskın, doktorlar ve diğer personele kerc, incitici sözler söylediği, tavır, ifade ve görevden uzaklaştırma tehditleriyle personel üzerinde korku ve tedirginlik yarattığı, Başbaskın ve Hastane Müdürlüğü tarafından yapılan iki ayrı toplantıyı olay mahalline giderek sonlandırmak suretiyle kurumun iç işlerine müdahale ettiği, Bu itibarla görevini yerine getirilmesi konusunda Tefiş Kurulu Yönetmeliği'ne aykırı davranarak kişilerin mağduriyetlerine neden olacak şekilde görevini kötüye kullandığı nedeniyle ilgiliye isnat edilen, eyleminde, hakkında soruşturma yapılmasını gerektirecek nitelikte bulunduğu anlaşıldığından itirazların kabulüyle, Sağlık Bakanlığının 18 Ekim 2007 gün ve 10 sayılı 'soruşturma izni verilmemesi' ilişkin kararın kaldırılmasına, dosyanın Bolu Cumhuriyet Başsavcılığı'na gönderilmesine oyçokluğuyla karar vermesi

Tablo 13.Sedat Turgay Haberlerinde Mobbing Olgusu

	TARİH	GAZETE	BAŞLIK	KULLANILAN KAVRAMLAR	UYGULANAN MOBBİNG DAVRANIŞLARI	KAYNAK	CİNSİYET		TÜRÜ	SONUÇLARI	SEKTÖR
							MAĞDUR	ZORBA			
1	31.07.2007	Bolu Olay	Başhekimin Sır Dolu Ölümü				Erkek			İntihar	
2	31.07.2007	Bolu Köroğlu	Halkın Sevdiği Başhekim İntihar Etti				Erkek			İntihar	
3	31.07.2007	Zaman	Başhekim, Özel Ofisinde Pompalı Tüfekle İntihar Etti				Erkek			İntihar	
4	01.08.2007	Sabah	Başhekim, Özel Ofisinde İntihar Etti				Erkek			İntihar	
5	01.08.2007	Bolu Köroğlu	Sedat Turgay'ın İntihar Olayının Ardından				Erkek			İntihar	
6	01.08.2007	Bolu Köroğlu	Sedat Turgay'ın Cenazesi Bugün				Erkek			İntihar	
7	01.08.2007	Bolu Köroğlu	Başhekim'in Ölümü Herkesi Yasa Boğdu				Erkek			İntihar	
8	01.08.2007	Bolu Köroğlu	Dr. Sedef Akdoğan; "Başhekimimize Sahip Çıkmadılar"	Psikolojik taciz, yıldırma, aşağılama,		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
9	01.08.2007	Bolu Köroğlu	İntihar Ulusal Basında da Yer Aldı	Denetimden bunalması sonucu intihar		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
10	01.08.2007	Bolu Olay	Hükümet Hekimlerine Sahip Çıkmıyor"	Psikolojik taciz, yıldırma, aşağılama,		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
11	02.08.2007	Milliyet	Bolu Başhekiminin Ölümünü Konuşuyor	Psikolojik taciz, yıldırma, aşağılama,		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
12	02.08.2007	Bolu Köroğlu	Gözyaşları İçinde Sson Yolculuğuna Uğurlandı								
13	02.08.2007	Bolu Köroğlu	Başarıdan Başarıya Sedat Turgay								
14	02.08.2007	Bolu Olay	Turgay'ın İntihar Ettiği Belirlendi								
15	02.08.2007	Bolu Olay	Militanca Kadrolaşmanın Sonu Budur"	Baskı kurarak zulüm etmek ve zulme çanak tutmak		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
16	02.08.2007	Bolu Olay	Başhekimin Cenazesinde İstifa Sesleri			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
17	03.08.2007	Bolu Olay	Gerçekler Ortaya Çıkarılmalıdır	Baskı, psikolojik taciz		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
18	04.08.2008	Bolu Köroğlu	Ak Parti İl Başkanı Mehmet Emin Güz; " Cenaze Üzerinden Tartışma Yapılmaz"			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu

	TARİH	GAZETE	BAŞLIK	KULLANILAN KAVRAMLAR	UYGULANAN MOBBİNG DAVRANIŞLARI	KAYNAK	CİNSİYET		TÜRÜ	SONUÇLARI	SEKTÖR
							MAĞDUR	ZORBA			
19	04.08.2007	Bolu Olay	Sorumluluğu Herkes Paylaşmalı”			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
20	06.08.2007	Bolu Olay	İntiharda "Özelleştirme Baskısı" İddiası	Baskı, şiddet, hakaret		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
21	07.08.2007	Sabah	Ailesi: Müfettişlerin Saygısızlığı Zorladı	Psikolojik baskı	Muayene sırasında odalara girip doktorlara hesap sorma, doktorları hastaları önünde azarlama	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
22	07.08.2007	Milliyet	Lan Başhekim, Gel Buraya!	Psikolojik baskı	4 ay boyunca, Lan başhekim, gel buraya gibi hakaretler, sizi açığa alırım tehditleri, personele hakaret ve yüzüne evrakla vurma	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek (mağdurun" Adamlar bizi görevden almaya uğraşıyorlar düşüncesi / başhekimin diğer doktorlar tarafından da yalnız bırakıldığı iddiaları	Erkek (Ben T.C. müfettişiyi m. Sağlık Bakanı'nın yetkileri bende. Ben ne dersem olur. İstersem açığa alırım') dediği iddiaları	Psikolojik	İntihar	Kamu
23	08.08.2007	Bolu Köroğlu	Lan Başhekim, Gel Buraya!	Psikolojik baskı	4 ay boyunca, Lan başhekim, gel buraya gibi hakaretler, sizi açığa alırım tehditleri, personele hakaret ve yüzüne evrakla vurma	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek (mağdurun" Adamlar bizi görevden almaya uğraşıyorlar düşüncesi / başhekimin diğer doktorlar tarafından da yalnız bırakıldığı iddiaları	Erkek (Ben T.C. müfettişiyi m. Sağlık Bakanı'nın yetkileri bende. Ben ne dersem olur. İstersem açığa alırım') dediği iddiaları	Psikolojik	İntihar	Kamu
24	08.08.2007	Bolu Olay	İddialar Su Yüzüne Çıktı	Psikolojik baskı	4 ay boyunca, Lan başhekim, gel buraya gibi hakaretler, sizi açığa alırım tehditleri, personele hakaret ve yüzüne evrakla vurma	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek (mağdurun" Adamlar bizi görevden almaya uğraşıyorlar düşüncesi / başhekimin diğer doktorlar tarafından da yalnız bırakıldığı iddiaları	Erkek (Ben T.C. müfettişiyi m. Sağlık Bakanı'nın yetkileri bende. Ben ne dersem olur. İstersem açığa alırım') dediği iddiaları	Psikolojik	İntihar	Kamu
25	09.08.2007	Bolu Olay	Müfettişler Hakkında Suç Duyurusunda Bulunacağız	Baskı		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
26	11.08.2007	Bolu Olay	Müfettişler Hesap Vermeli	Baskı	Yalnızlaştırma	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
27	28.09.2007	Bolu Köroğlu	İmzalar Bakanlığa İletilecek			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu

	TARİH	GAZETE	BAŞLIK	KULLANILAN KAVRAMLAR	UYGULANAN MOBBİNG DAVRANIŞLARI	KAYNAK	CİNSİYET		TÜRÜ	SONUÇLARI	SEKTÖR
							MAĞDUR	ZORBA			
28	28.09.2007	Bolu Olay	“Sedat Turgay İsmi Yaşatılmalı”			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
29	01.10.2007	Bolu Olay	Sağlığımızdan ve Hastanemizden Elinizi Çekin			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
30	02.11.2007	Bolu Olay	Bakanlık Müfettişleri Suçsuz Buldu		Müfettilin soruşturmanın stresi ile üslubunu kontrol edemeyip kırıcı ve incitici olduğunu, Başhekim ve Hastane müdürünün başkanlığında yapılan iki toplantıyı sonlandırdığı Sağlık Bakanlığınca kabul edilen davranışlar	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
31	03.11.2007	Bolu Olay	Tabipler Odası Beklemede...			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
32	08.11.2007	Bolu Köroğlu	İzin Verilmeyen Soruşturmaya İtiraz			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
33	08.11.2007	Bolu Olay	Bu İşin Peşini Bırakmayacağız			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
34	26.11.2007	Bolu Olay	Merhum Başhekim Sedat Turgay'ın Eşi Hatice Turgay:"Gelişmelerden Kaygı Duyuyorum."	Baskı		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
35		Bolu Express	Dr. Sedat Turgay Cinayetinin Anotomisi	Mobbing, psikolojik işkence, yargısız infaz	Aşağılayıcı, yargılayıcı söylemler	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
36	11.01.2008	Bolu Köroğlu	Müfettiş Mutlu Güner Yargılanacak	Baskı	Baskı yaparak ölümüne sebep vermek	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
37	06.03.2008	Bolu Köroğlu	Doktor Sedat Turgay'ın Hayatını Kaybetmesi Sonrası Müfettiş Mutlu Güner Hakkı		Personele kınayıcı incitici sözler söylemek, tavır, ifade ve görevden uzaklaştırma tehditleriyle personel üzerinde korku ve tedirginlik yaratmak	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
38	06.03.2008	Bolu Olay	Müfettiş Hakkında Soruşturma Açılacak		Personele kınayıcı incitici sözler söylemek, tavır, ifade ve görevden uzaklaştırma tehditleriyle personel üzerinde korku ve tedirginlik yaratmak	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu

	TARİH	GAZETE	BAŞLIK	KULLANILAN KAVRAMLAR	UYGULANAN MOBİNG DAVRANIŞLARI	KAYNAK	CİNSİYET		TÜRÜ	SONUÇLARI	SEKTÖR
							MAĞDUR	ZORBA			
39	12.03.2008	Bolu Olay	Adı Hep Yaşayacak								
40	13.05.2008	Star	Başhekimin İntiharında Müfettiş Korkusu Şüphesi	Baskı, hakaret		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
41	02.06.2008	Milliyet	İntihara Neden Olduğu İleri Sürülen Müfettiş Yargılanmaya Başladı	Baskı, hakaret		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
42	03.06.2008	Bolu Köroğlu	Dava başladı!	Baskı, hakaret		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
43	03.06.2008	Bolu Olay	Yılın Davası Başladı	Baskı, hakaret		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
44	04.06.2008	Bolu Olay	Dava 30 Temmuz'a Ertelendi	Baskı, hakaret		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
45	29.07.2008	Bolu Köroğlu	Sedat Turgay Duruşma Günü Ölüm Yıldönümü	Baskı, hakaret		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
46	31.07.2008	Bolu Köroğlu	Dava Yine Ertelendi!	Baskı, hakaret		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
47	31.07.2008	Bolu Köroğlu	Sedat Turgay Anıldı...	Mobbing, yıldırma, baskı, taciz, sindirme, korkutma		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
48	31.07.2008	Bolu Olay	Turgay Davası 19 Kasım'a			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
49	18.11.2008	Bolu Olay	Nerede Kalmıştık?			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
50	20.11.2008	Bolu Köroğlu	Turgay'ın Duruşması Ertelendi			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
51	20.11.2008	Bolu Olay	Dava 21 Ocak'a Ertelendi			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
52	26.11.2008	Bizim Bolu	Tanıklar İddiaları Doğruladı	Aşağılama	Personel karşı aşağılayıcı tarzda kullanılan kelimeler, intihara zemin oluşturacak davranışlar	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
53	21.01.2009	Bolu Köroğlu	4. duruşma Bugün			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
54	21.01.2009	Bolu Olay	Sedat Turgay Davası Bugün Görülecek			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
55	22.01.2009	Bolu Olay	6 Nisan Karar Günü Olabilir	İşkence	Korku, eziyet ve tehdit ile onur kırıcı davranışlar,	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu

	TARİH	GAZETE	BAŞLIK	KULLANILAN KAVRAMLAR	UYGULANAN MOBİNG DAVRANIŞLARI	KAYNAK	CİNSİYET		TÜRÜ	SONUÇLARI	SEKTÖR
							MAĞDUR	ZORBA			
56	07.04.2009	Bolu Köroğlu	Güner, Ağır Ceza' da Yargılanacak	İşkence ile ölüme sebep olma		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
57	07.04.2009	Bolu Olay	Türkiye'de Bir İlk	Manevi işkence	Manevi işkence, hakaret	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
58	08.04.2009	Bolu Köroğlu	Tabipler Odası Kararlığını Gösterdi	Maddi ve Manevi işkence	Bir kişiye karşı insan onuruyla bağdaşmayan ve bedensel ve ruhsal yönden acı çekmesine, algılama veya irade yeteneğinin etkilenmesine, aşağılanmasına yol açacak davranışlar	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
59	08.04.2009	Bolu Olay	Dönüm Noktasındayız	Maddi ve Manevi işkence	Bir kişiye karşı insan onuruyla bağdaşmayan ve bedensel ve ruhsal yönden acı çekmesine, algılama veya irade yeteneğinin etkilenmesine, aşağılanmasına yol açacak davranışlar	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
60	08.04.2009	Bolu Gündem	Bir İlke İmza Atacak	Maddi ve Manevi işkence	Bir kişiye karşı insan onuruyla bağdaşmayan ve bedensel ve ruhsal yönden acı çekmesine, algılama veya irade yeteneğinin etkilenmesine, aşağılanmasına yol açacak davranışlar	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
61	08.04.2009	Hürriyet	İntiharda Mobbing Kuşkusu	İşyerinde manevi saldırı, işkence, mobbing	Manevi işkence davranışları	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
62	08.04.2009	Evrensel	Sağlık Bakanlığı Müfettişi Manevi İşkenceden Yargılanacak	İşyerinde manevi saldırı, işkence	Manevi işkence davranışları	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
63	31.07.2009	Bolu Yenihayat	Sedat Hoca Unutulmadı			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
64	31.07.2009	Bolu Köroğlu	Unutmadık Unutturmayacağız			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu

	TARİH	GAZETE	BAŞLIK	KULLANILAN KAVRAMLAR	UYGULANAN MOBBİNG DAVRANIŞLARI	KAYNAK	CİNSİYET		TÜRÜ	SONUÇLARI	SEKTÖR
							MAĞDUR	ZORBA			
65	02.10.2009	Bolu Olay	Büyük Gün Geldi			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
66	02.10.2009	Bolu Köroğlu	Sedat Turgay'ın Duruşması Bugün			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
67	03.10.2009	Bolu Olay	Merhum Turgay'la Bir Problemim Yoktu			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
68	03.10.2009	Bolu Köroğlu	Müfettiş Kendini Savundu			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
69	03.10.2009	Bolu Gündem	İddianameye Sayfa Sayfa İtiraz Etti	Manevi Cebir		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
	TARİH	GAZETE	BAŞLIK	KULLANILAN KAVRAMLAR	UYGULANAN MOBBİNG DAVRANIŞLARI	KAYNAK	CİNSİYET		TÜRÜ	SONUÇLARI	SEKTÖR
							MAĞDUR	ZORBA			
1	02.08.2007	NetHaber	Bolu'nun Başhekimini, Bakanlık Müfettişleri mi Bunalttı?	Psikolojik taciz, yıldırma, aşağılama		Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
2	09.11.2007	Sol Haber	Bu İşin Peşini Bırakmayacağız			Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
3	06.03.2008	Sol Haber	Dr. Sedat Turgay'ın Ölümüne Soruşturma İzni	Baskı	Baskı yaparak ölüme sebep vermek	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu
4	01.05.2008	Haberx	Müfettişe, "İntihara Neden Oldun" Soruşturması	İşkence	Personele kınayıcı incitici sözler söylemek, tavır, ifade ve görevden uzaklaştırma tehditleriyle personel üzerinde korku ve tedirginlik yaratmak	Sağlık Bakanlığı Müfettişi	Erkek	Erkek	Psikolojik	İntihar	Kamu

Tablo 14. Mobbing Davaları

MOBBİNG DAVALARI				
	SONUÇLANAN	DEVAM EDEN	ŞAHİS	DAVA VE SÜRECİ
1	Şaban Tokat		Toprak Mahsülleri Ofisi'nde Personel Dairesi Başkanı	TMO'daki yöneticileri hakkındaki suç duyurusuna izin çıkamayınca Tokat, Daniştay'a başvurarak, "İşyerinde yaşadığım mobbing nedeniyle hastalandım" diyerek karara itiraz etti ve bu arada 6'ncı Asliye Hukuk Mahkemesi'nde TMO Genel Müdürü ve yöneticiler aleyhine 15 bin YTL'lik manevi tazminat davası açtı.
2	Dehen Altuner		Marmara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Biyokimya Anabilim Dalı'nda öğretim görevlisi	Zorba (Dekan) 'nın "Kişilik haklarına saldırıda bulunduğu, küçük düşürdüğü, itibarını zedelediğini" kanıtladı ve Zorbanın mahkûmiyeti Yargıtay'ca da onandı. Prestij açısından Üniversitelerde açılan dava bir ilk olarak tanımlanmış.
3	Tülin Yıldırım		Jeoloji Mühendisleri Odası çalışanı- Jeoloji Mühendisi ve (diğer arkadaşı)	Mobbing davası sonuçlandı. 20 Aralık'taki karar duruşmasında Yıldırım hakkındaki işverenin verdiği uyarı ve kınama cezaları kaldırıldı ve işyeri, bir maaş tutarı olan 1000 YTL tazminata mahkûm edildi., işe iade davasını kazandı ama işe geri dönmedi (Mahkemede, işverenin Medeni Kanun'un 2'nci maddesine ilişkin iyiniyet kurallarının çiğnendiğini belirtirken, Mahkeme, işverenin davranışlarını "İşçiyi yıldırıma, psikolojik baskı uygulayıp genellikle de işten ayrılmasını sağlamaya yönelik davranışlar" olarak yorumladı. Kararda, "Toplanan delillerden davacıya üstleri tarafından kötü muamele yapılıp aşağılanarak psikolojik taciz uygulandığı, emeğiyle çalışarak kazanan davacı işçinin maddi ve manevi kayba uğratıldığı kanaatine varılmıştır" ifadesi kullanıldı ve Jeoloji Mühendisleri Odası'nın manevi tazminat ödemesine karar verildi.
4		Sedat Turgay	Bolu Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesi Başhekimisi	Bolu Ağır Ceza Mahkemesi'nde ilk duruşması yapılan davanın 2. duruşmasınının 3.12.2009'a ertelenmesi (ilk duruşma: Müfettişin savunması)
5		Dersu Erol Uyar	İlaç Şirketine Bilgisayar Teknikeri ve Fiziksel Engelliler Federasyonu (FEF) Genel Başkan Yardımcısı.	2 Ocak 2002 tarihinde de iş akdim işveren tarafınca hiçbir kusur bildirilmeden, feshedildi. İşten çıkarılışının sonrasında ise bana başka suçlar isnat edildiğini (üst düzey yöneticilere imzasız faks yollamak gibi) ve işten çıkarılışına bunların gerekçe yapıldığını öğrendim. Ancak bu gerekçeler tarafıma yazılı olarak bildirilmedi. 2002 yılında Sirkeci 2. İş Mahkemesi'nde 'Kötü Niyetli İş Akdinin Feshi' nedeniyle tazminat istemiyle dava açtım." Davadan bir sonuç alamayan Uyar, Sirkeci 2. İş Mahkemesi ve Yargıtay'ın sadece iş yasalarına göre karar verdiğini ve İLO hükümlerini dikkate almadığını ileri sürerek davasını AİHM'de sürdürüyor.
6		Handan Arpacıoğlu	Banka'da 2 ayrı bölümden sorumlu Bölüm Başkanı (İşe İade Davası)	Çalıştığı banka aleyhine kurum zarar görmesin diye mobbing davası açmamış, işe iade davası açmış, bir yılın sonunda davayı kazanmış, işe döndüğünde farklı bir yere ve göreve ataması yapılmış, işe iade davası nedeniyle itiraz etmiş ancak kabul görmemiş ve tazminatının bir kısmı ödenmiş. Şu an tazminat davası devam ediyor.
7		Öğretmen	Nevşehir Hacıbektaş İlçesi Milli Eğitim Müdürü Kemal Ersoy	Nevşehir Hacıbektaş İlçesi Milli Eğitim Müdürü Kemal Ersoy'a ilçede çalışan bir öğretmen tarafından açılan mobbing davası devam ediyor.
8		Müstahdem Aziz Gürkan	Nevşehir Hacıbektaş İlçesi Milli Eğitim Müdürü Kemal Ersoy	Kız Meslek Lisesi hizmetlisi Aziz Gürkan'ın yaşadıklarının tekrar değerlendirilerek, daha evvel açtığı ve baskılar yüzünden vazgeçtiği dava yeniden açıldı.
9		Metin Erkul	İlaç Mümessili -Konya	İlaç mümessili olarak görev yaptığı firmadan 2006 yılında haksız gerekçelerle işten çıkarıldığını ve psikolojik taciz gördüğünü öne sürerek ve Aralık 2008 ayında kanunda yapılan değişikliğe dayanarak, 29 Aralık 2008 tarihinde Konya 3'üncü İş Mahkemesi'nde şirketi aleyhine mobbing davası açtı. İlk duruşma 26.02.2009 tarihinde görüldü. Davanın öncesinde 2006 haziran ayında işten çıkarılmış, açılan işe iade davasını kazanmış, kararı yargıtay da onanmış ancak çalıştığı işyeri işe iadeyi kabul etmeyerek 10 aylık ücreti tutarında tazminat vermiş.
10		Ahmet Hikmet Köse	İzaydaş	Jeoloji Yüksek Mühendisi Ahmet Hikmet Köse, 10 yılı aşkın süredir çalıştığı İzaydaş firmasından, "İzaydaş'ın kızıının tedavisi sürecinde kullandığı yasal izin ve raporlarını performansını düşürdüğü gerekçesiyle" işten çıkarıldı. İşe iade davası açtı, kazandı, karar yargıtay tarafından da onandı. İşyeri ek tazminat ödeme pahasına dahi tekrar çalışmasına izin vermedi İZAYDAŞ firması hakkında "mobbing" (iş yerinde psikolojik yıldırma) davası açtı davanın ilk duruşması 28.05.2009 tarihinde, 2. duruşma 08.10.2009 tarihinde Kocaeli 4. cü İş Mahkemesi'nde yapıldı. İkinci duruşmaya da İzaydaş yetkilileri katılmadı. 3. duruşma 08.12.2009 tarihinde görülecek.

MOBBİNG DAVALARI				
	SONUÇLANAN	DEVAM EDEN	ŞAHİS	DAVA VE SÜRECİ
11		Fevzi Budak	Erzurum Milli Eğitim Müdürlü	<p>2 Mayıs 2003 tarihinden bu yana 12 kez görevinden alınan, her seferinde kararı iptal ettirerek koltuğuna geri dönen Fevzi Budak'ın, 07.03.2008 tarihinde Ankara 10. Asliye Mahkemesi'nde dönemin Milli Eğitim Bakanı, Erzurum Valisi ve Meb Müsteşarı aleyhine kendisini 9 kez görevinden alınması ve farklı şehirlerde görevlendirilmesi ile ilgili açtığı mobbing davasıdır. Bu davada Budak 'kamusal erki kendi hissiyatları' doğrultusunda kullandıkları ve bu nedenle 'manevi zarara' uğradığı gerekçesiyle üç sicil amiri hakkında tazminat talebinde bulunmuş ve dava dilekçesinde bakanlığın ve valiliğin Budak hakkında açtıkları 66 soruşturma, görevden almalar ve sicil notunu düşürme işlemleri nedeniyle manevi anlamda zarar gördüğü belirtilmiştir. Budak, davayı açtıktan bir gün sonra görevinden alınarak İstanbul'a edebiyat öğretmeni olarak atanmıştır.</p> <p>2009 Nisan ayında 2007 yılında 20 bin liralık tazminat talebiyle açılan Ankara 20. Asliye Hukuk Mahkemesi'ndeki davayla, Ankara 10. Asliye Hukuk Mahkemesi'nde süren mobbing davası, suçlamalar ve suçlanan kişilerin aynı olması nedeniyle birleştirilmiş ve mahkeme Budak'ı haklı bularak Bakan'ı ve bürokratları toplam 16 bin TL ödemeye mahkûm etmiştir.</p>
12		Sait Özkan	TEDAŞ Çalışanı	Sendikası üyesi olduktan sonra sürekli olarak idarenin baskılarına maruz kaldığını belirterek TEDAŞ Genel Müdürlüğü aleyhine 20 bin Lira'lık tazminat talebiyle mobbing davası açtı.
13		Teslime C.	Teslime C. (Eski Telecom) Bayrampaşa Sağlık grup Başkanlığı Merkez Sağlık Ocağı çalışanı	Aralık 2006'da Eyüp Adliyesi'ne başvurarak, başka bir kurumdan geldiği için personel tarafından dışlandığını, mobbinge (İş yerinde psikolojik taciz) maruz kaldığını ileri sürerek Dr. Ahmet Şen ile birlikte sorumlu Hekim Zülal Karaaslan hakkında kendisine mobbing uyguladıkları iddiasıyla 12 bin TL'lik manevi tazminat davası açtı. Eyüp 2. Asliye mahkemesinde dava devam etmektedir.
14		F.K.	Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi hemşiresi	2004'te Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesindeki bir laboratuvarında çalışmaya başlayan yaklaşık 30 yıllık hemşire F.K., 4 yılı aşkın süredir iş yerinde 2 arkadaşının hakaretine uğradığını, özel hayatının gizliliğinin ihlal edildiğini, kendisine iftira atıldığını ve psikolojik tacize (mobbing) maruz kaldığını öne sürerek, bu kişiler hakkında Ankara Cumhuriyet Başsavcılığına suç duyurusunda bulunarak, Türk Ceza Kanununun "eziyet" suçunu içeren 96. maddesi ile 123, 125, 134 ve 237 maddeleri uyarınca "kişilerin huzur ve sükununu bozma", "hakaret", "özel hayatının gizliliğini ihlal" ve "iftira" suçlarıyla "mobbing"den yargılanmaları talep ederek 20 bin TL'lik manevi tazminat talebiyle mobbing davası açtı.
15		Yrd. Doç. Dr. Bülent Berkol	Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi	Trakya Üniversitesi'nde 23 yıldan bu yana öğretim görevlisi olarak çalışan 63 Yrd.Doç.Dr. Bülent Berkol, hakkında açılan bir idari soruşturma ardından 1 Ağustos 2007 tarihinde Uzunköprü Meslek Yüksekokulu'na atandı, 10 burada görevine devam etti, Edirne İdare Mahkemesi'ne açtığı 'Olumsuz sicil ve görevlendirmeyi iptal' davasını kazandıktan sonra 2008 yılı Haziran ayında Eğitim Fakültesi'ndeki görevine döndü. Fakülteye döndüğünde odasının yerinin değiştirildiğini, kişisel eşyalarına (kitap, , ceket ve diğer) el konulduğunu ve psikolojik baskı altında kaldığı gerekçesiyle Edirne 1'inci Asliye Hukuk Mahkemesi'nde Rektör Prof.Dr. Enver Duran ile Eğitim Fakültesi Dekanı Hilmi İbar'ı hakkında ayrı ayrı 15 bin TL'lik manevi tazminat davası açtı. İlk duruşması gerçekleşen davanın 2. duruşması ileri bir tarihe ertelendi.
16		M.A.	Yabancı İletişim Şirketi Çalışanı	2006 yılında dikey hiyerarjide 5. adam konumunda işe başlayan kadın çalışanın hamile olduğunu söylemesiyle başlayan mobbing süreci, doğum ve doğum sonrası şiddetini arttırmış, çalışan istifaya zorlanmış, sözlü olarak da 'istifa edersen artık 'söylemlerine maruz kalmış. Çalışırken Mobbing davası açan çalışan işten çıkartılmış, dava devam ediyor.

Tablo 15. Hazırlığı Yapılan Mobbing Davaları

HAZIRLIĞI YAPILAN MOBBİNG DAVALARI			
1	Doç Dr. Leyla Çolpan	Dicle Üniversitesi Öğretim Üyesi	Dicle Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olan Doç. Dr. Leyla Çolpan'ın görevine 1 yıl önce bir toplantıya "izinsiz" gittiği gerekçesiyle rektörlük son vermesi, kararın YÖK tarafından bozulması, Çolpan'ın görevine son verildiği dönemde itirazın sonucu beklenmeden odasının 2 kez boşaltılması ve açılan yürütmenin durdurulması davasından sonuç alınmazsa Çolpan'ın 'mobbing' davası açacak olması
2	Yrd. Doç. Lütfiye Bozdağ	Muğla Üniversitesi Öğretim Üyesi	Muğla Üniversitesi'nde öğretim görevlisi iken sözleşmesi yenilenmeyerek iş akti fesh edildi. İşe iade davası açtı kazandı, danıştay kararı onadı ancak işe başlatılmadı, mobbing davası açma hazırlıkları yapıyor.

Tablo 16. Dünyada Mobbing Davaları

	SONUÇLANAN	DEVAM EDEN	ŞAHIS	DAVA VE SÜRECİ
1	Helen Green,		İngiltere'deki Deutsche Bank'ta sekreterlik	Biri amiri, dört kadın tarafından dört yıl aşağılandı. Yanına geldiklerinde burunlarını tutuyor, "Burası çok kötü kokuyor, senin yüzünden" diyorlardı. Birkaç kez üstüne ahududu atıldılar. Sinir krizi geçirip işten ayrılan Green dava açtı. Bankadan 800 bin sterlin tazminat aldı.
2	Laurent Weinberger		Tullet&Tokyo Liberty çalışanı	Anneanesi Auschwitz'de öldürülen Tullet&Tokyo Liberty çalışanı Laurent Weinberger aylarca işyerinde anti-semitik konuşmalara muhatap oldu. Hatta Nazi üniforması giymeye zorlandı. Dava açtı. 100 bin sterlin tazminat kazandı.
3	İngiliz Julie Bower,		Güvenlik şirketi Schroder'in analisti	Mahkemeye başvurdu. Patronunun "Kanserdi, hep sorun çıkardı, şimdi de hamile" dediğini, bu nedenle işten ayrıldığını söyledi. 1.4 milyon sterlin tazminat kazandı.
4		Jane Collins	Alman Oyuncak üreticisi Steiff'in pazarlama görevlisi	Alman Oyuncak üreticisi Steiff'in üst yöneticisine ve yaptığı şikayetleri dikkate almadığı için şirket aleyhine 80 milyon dolarlık 'mobbing' davası açtı.

ÖZGEÇMİŞ

1972 yılında Sakarya'da doğdu. İlkokulu, Ortaokulu ve Liseyi Sakarya'da tamamladı. 1995-2000 yılları arasında Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Eğitim İletişimi ve Planlaması İngilizce Bölümünü tamamladı. 2000 yılından itibaren özel sektörde çeşitli kurumlarda İnsan Kaynakları Müdürlüğü görevini sürdürdü. 2008 yılından itibaren Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde İnsan Kaynakları Uzmanlığı görevine devam etmektedir. 2004 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Dalında yüksek lisansa başladı.