

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YAPI VE MİMARLIK HİZMETLERİ SEKTÖRLERİNDEKİ
İŞYERLERİNDE MOBİNG**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İpek BAKIRCIOĞLU

Mimarlık Anabilim Dalı

Proje ve Yapım Yönetimi Programı

OCAK 2012

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YAPI VE MİMARLIK HİZMETLERİ SEKTÖRLERİNDEKİ
İŞYERLERİNDE MOBİNG**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İpek BAKIRCIOĞLU
502081410**

Mimarlık Anabilim Dalı

Proje ve Yapım Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Emrah ACAR

OCAK 2012

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 502081410 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **İpek BAKIRCIOĞLU** ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “**YAPI VE MİMARLIK HİZMETLERİ SEKTÖRLERİNDEKİ İŞYERLERİNDE MOBİNG**” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Doç. Dr. Emrah ACAR**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Heyecan GİRİTLİ**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Gül POLAT TATAR
İstanbul Teknik Üniversitesi

Teslim Tarihi : **19 Aralık 2011**
Savunma Tarihi : **25 Ocak 2012**

Aileme,

ÖNSÖZ

Lisans ve yüksek lisans hayatım boyunca bilgi ve birikimlerinden faydalandığım değerli hocam Doç. Dr. Emrah Acar’a katkılarından ötürü teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimin alan araştırmasına katılımlarıyla bu çalışmanın gerçekleştirilmesindeki değerli katkıları için herkese çok teşekkür ederim.

Hayatım boyunca desteğini esirgemeyen canım annem, babam ve ablama, bu süreçteki hoşgörülerinden ötürü çalışma arkadaşlarım ve sevgili dostlarıma sonsuz teşekkürler...

Aralık 2011

İpek Bakırcıoğlu
Mimar

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
SUMMARY.....	xix
1. GİRİŞ	1
2. MOBİNG.....	3
2.1 Mobing Kavramı ve Tanımı.....	3
2.2 Mobing Türleri.....	7
2.2.1 Düşey mobing	7
2.2.2 Yatay mobing	7
2.2.3 Dikey mobing.....	8
2.3 Mobing Ölçütleri	8
2.3.1 İş ortamı	9
2.3.2 Sıklık.....	9
2.3.3 Süre.....	9
2.3.4 Davranış biçimleri	10
2.3.5 Taraflar arasındaki düzeysel eşitlik	10
2.3.6 Birbirini izleyen evrelerde gelişme	10
2.3.7 Zalimce niyet.....	11
2.4 Mobing Davranış Biçimlerinin Sınıflandırılması.....	11
2.4.1 İletişime yönelik saldırılar	11
2.4.2 Sosyal ilişkilere saldırılar.....	12
2.4.3 Sosyal imaja saldırılar	12
2.4.4 Mesleki ve özel konumun kalitesine yönelik saldırılar	13
2.4.5 Sağlığa yönelik saldırılar	13
2.5 Mobing Nedenleri.....	14
2.5.1 Örgütsel nedenler	15
2.5.2 Bireysel nedenler	16
2.6 Mobing Sürecinde Roller.....	17
2.6.1 Tacizciler.....	19
2.6.2 Kurbanlar	20
2.6.3 İzleyiciler	23
2.7 Mobingin Sonuçları.....	24
2.7.1 Mobingin bireysel sonuçları.....	24
2.7.2 Mobingin ekonomik sonuçları	25
3. MOBİNGİN HUKUKSAL ÇERÇEVESİ	29
3.1 Hukuksal Açıdan Mobing	29
3.2 Uluslararası Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz.....	31

3.2.1 Avrupa Birliği'ne üye ÷lke hukuklarında.....	31
3.2.2 Avrupa Birliği dışı ÷lke hukuklarında.....	32
3.3 İşyerinde Psikolojik Tacizle Kişilik Hakkı İhlal Edilen Çalışanın Başvurabileceği Davalar	34
4. ALAN ARAşTIRMASI:YAPI VE MİMARLIK HİZMETLERİ SEKTÖRLERİNDEKİ İşYERLERİNDE MOBİNG	35
4.1 Anket Formunun Tasarımı	35
4.2 Örneklemin Yapısı	36
4.3 Verilerin Analizi	38
5. BULGULAR	41
5.1 Maruziyet.....	41
5.2 Mobinge Tepki.....	47
5.3 Mobinge Karşı Önlemler	50
6. TARTIşMA ve SONUÇLAR	55
KAYNAKLAR.....	59
EKLER	61
ÖZGEÇMİş.....	79

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
CBI	: Confederation of British Industry
ICVS	: International Crime Victim Survey
ILO	: International Labour Organization
İK	: İnsan Kaynakları
LIPT	: Leymann Inventory Psychological Terrorism
NIOSH	: National Institute of Occupational Safety Health
PTSD	: Post Traumatic Stress Disorder

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Yabancı literatürde mobingi ifade etmek için kullanılan kelimeler	4
Çizelge 2.2 : Türkçe literatürde mobingi ifade etmek için kullanılan kelimeler	5
Çizelge 2.3 : Mobing sürecinde saldırgan ve kurban rolündeki kişilerin kimlikleri ..	19
Çizelge 3.1 : Çeşitli ülkelerde mobing mağduru oranları.....	33
Çizelge 4.1 : Güvenilirlik analizi sonuçları	36
Çizelge 4.2 : Anket yanıtlayıcılarının özellikleri	37
Çizelge 4.3 : Anket yanıtlayıcılarının çalıştıkları firmaların özellikleri.....	38
Çizelge 4.4 : Analiz planı	39
Çizelge 5.1 : Tanımlayıcı istatistikler: mobing kategorileri	41
Çizelge 5.2 : Ki-kare test sonuçları	45
Çizelge 5.3 : Mann-Whitney U Testi sonuçları: medeni durum.....	45
Çizelge 5.4 : Korelasyon Analizi: mobing biçimleri ve demografik değişkenler	46
Çizelge 5.5 : Kruskal-Wallis Testi sonuçları: firmaların faaliyet alanı – taciz sıklığı	47
Çizelge 5.6 : Ki-kare Test sonuçları: mobinge tepki biçimleri-yaş.....	49
Çizelge 5.7 : Ki-kare Test sonuçları: mobinge tepki biçimleri-medeni durum	49
Çizelge 5.8 : Ki-kare Testinin koşullarının sağlanamaması sebebiyle incelenemeyen ilişkiler.....	50
Çizelge 5.9 : Mann-Whitney U Testi sonuçları: formel şikayet mekanizmalarının etkisi – mobing sıklığı.....	50

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Mobinge yol açan bireysel ve örgütsel faktörler	14
Şekil 2.2 : Zapf mobing modeli.....	27
Şekil 5.1 : İşyerlerinde psikolojik taciz	41
Şekil 5.2 : İletişime yönelik saldırılar.....	42
Şekil 5.3 : Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	42
Şekil 5.4 : Sosyal imaja yönelik saldırılar	43
Şekil 5.5 : Mesleki ve özel konumun kalitesine yönelik saldırılar	43
Şekil 5.6 : Sağlığa yönelik saldırılar	44
Şekil 5.7 : En sık karşılaşılan mobing davranışları	44
Şekil 5.8 : Mobinge verilen tepki	48
Şekil 5.9 : Alan araştırması kapsamında mobinge verilen tepki.....	53

YAPI VE MİMARLIK HİZMETLERİ SEKTÖRLERİNDEKİ İŞYERLERİNDE MOBİNG

ÖZET

Bu tez çalışmasında, bireylerin çalışma yaşamında maruz kalıp, kimi zaman adlandıramadıkları, kimi zaman adlandırmaktan kaçındıkları, ‘mobing’ – işyerinde psikolojik taciz – ele alınmış ve Türkiye’de mimarlık hizmetleri ve inşaat sektöründe çalışan profesyonellerin maruz kaldıkları psikolojik taciz olgusuna yoğunlaşmıştır.

Kişinin çalışma hayatında maruz kaldığı fiziksel zararlar, genellikle psikolojik zararlardan önce farkedilmektedir; bu sebeple kişinin işyerinde uğrayacağı iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı önlemler geliştirilmiş; ancak çalışanın hem psikolojik hem fiziksel sağlığına zarar veren mobinge karşı önlem almak arka plana atılagelmıştır. Mobing, bireye ve çalışma barışına verdiği zararın yanında, bir örgütteki sosyal ağı etkilemesi ve kişiler arasındaki iletişimi zayıflatması sebebiyle performans kaybına neden olmaktadır. Mobing, örgüt içinde performans düşüşü, personel kaybı, prestij kaybı ve maddi kayıplar gibi olumsuzluklara da yol açmaktadır. Dolayısıyla mobing, maddi ve manevi yönleriyle ele alınması gereken bir problem alanı oluşturmaktadır.

İşyerinde karşılaşılan her türlü olumsuz davranışın mobing olarak adlandırılmaması ve doğru tanı yapılabilmesi için ele alınan unsurlar çalışmada açıklanmış; işyerinde karşılaşılan herhangi bir nezaketsiz davranış biçimi ile mobing davranışlarının ayırdedilebilmesi için gerekli ölçütler açıklanmıştır.

Yapı ve mimarlık hizmetleri sektörleri bağlamında keşfedici nitelikteki bu tez çalışması kapsamında, sektördeki profesyonellere yönelik bir saha araştırması tasarlanmıştır. Araştırma ile sektörde çalışanların mobinge maruziyet düzeyinin, çalışanların mobing karşısında ne gibi tepkiler verdiklerinin, işyerlerinde bu konuya ilişkin önleyici mekanizmalar olup olmadığının ve çalışanların mobingi önlemek konusunda önerilerinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Çalışanların mobinge maruziyet düzeyini tespit etme amacıyla, Leymann’ın ‘Leymann Inventory Psychological Terrorism (LIPT)’ ölçeğinden faydalanılmıştır. LIPT ölçeğine, pilot görüşmelerin ardından araştırmanın amaçları doğrultusunda çeşitli sorular eklenmiş; tasarlanan anket formu sektördeki profesyoneller tarafından yaygın biçimde kullanılan elektronik platformlarda askıya çıkarılmıştır. Anketi yanıtlayan 107 profesyonel içinde literatürdeki ‘mobing mağduru’ tanımına uyan 54 yanıtlayıcı ile ikinci bir örneklem oluşturularak bir dizi istatistiksel ve nitel analiz yapılmıştır. Elde edilen sayısal verilerin analizinde SPSS yazılımından yararlanılmıştır.

Araştırma sonuçları, yapı ve mimarlık sektöründe çalışan profesyonellerin mobing olarak tanımlanabilecek davranışlarla sıklıkla karşılaştıklarını ortaya koymaktadır. Çalışma bulguları, yaş, cinsiyet, medeni hal ve sektör deneyimi gibi bireysel değişkenlerin mobinge maruziyet ve mobinge gösterilen tepki açısından belirleyici

olduğunu göstermektedir. Büyük-küçük işletme, meslek, pozisyon farkı olmaksızın mobing davranışlarının inşaat sektöründe yaygın olması, çalışma barışının sağlanması açısından konunun üzerinde durulması ve çalışanların bilinçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Çalışmanın bulguları, başta formel şikayet mekanizmaları olmak üzere, çalışanlar tarafından önerilen bir dizi önleyici mekanizmanın yararını istatistiksel olarak da doğrulamaktadır.

Bu çalışma, gelecekte yapılabilecek daha kapsamlı araştırmalara öncülük etmesi açısından önemlidir. Ancak, çalışmanın, amaçlı örnekleme ('purposive sampling') metodu ile yapılmış olduğu ve 'nasıl' sorusundan çok 'ne' sorusuna yoğunlaştığı birer kısıtlama olarak dikkate alınmalıdır.

MOBBING IN THE CONSTRUCTION AND ARCHITECTURAL SERVICES SECTORS

SUMMARY

This thesis focuses on ‘mobbing’ – psychological disturbing phenomenon in the workplace – The study aims to identify the extent to which professionals active in the architectural services and construction sectors are exposed to mobbing behaviors in their daily routines.

The word ‘mobbing’ is used in particular to describe ‘disturbing in the workplace’ although different words are used in different countries for describing the term ‘disturbing’. Mobbing is, psychological disturbing that is directed in a systematically and hostile behavior, from one or a few people to a few people in the workplace, in order to cause them leave the work.

In any workplace, physical damages that an individual is exposed to during his/her carrier, are relatively more easy to realize than psychological damages. Therefore, while precautions are often taken for occupational accidents and diseases in a workplace, protecting employees from mobbing which is harmful both psychologically and physically, is often neglected. Besides the individual damages, mobbing causes losses of performance through affecting the social network in an organization and weakening the interaction between people. Mobbing has also other negative effects on the organization such as the loss of personnel and prestige. Accordingly, mobbing is clearly a problem area in the project and construction management discipline to be addressed with its tangible and intangible dimensions.

Today, awareness is raised among employees about mobbing, via various legal arrangements and criminal sanctions many countries. In Turkey, awareness on mobbing is relatively a new phenomenon and the protection of employees from mobbing is yet a matter of incomplete legal debate while this thesis is being written.

Thus, choosing the ‘mobbing’ phenomenon as the subject of this thesis, is related to both the scarcity of empirical evidence in the construction industry, as well as the recent awareness and consciousness in Turkey toward this phenomenon. The author hopes that findings from this thesis will lead to further research studies on the subject matter.

To diagnose ‘mobbing’ and not to entitle every negative and unkind behaviour in a workplace environment as ‘mobbing’, this study identifies also a set of criteria. In case of mobbing, the purpose of endamagement is less distinctive whereas non-equal balance of power (both formal and informal) is more distinctive. The aim of mobbing is to make the individual feel insufficient on defending himself/herself against the negative circumstances that are threatening, indefensible, regular iterant. However, it is not always easy to get a distinctive diagnosis on mobbing from a normal conflict, sexual abuse, paranoia, personality disorder or stress of workplace arising due to excessive amount of work load. Mentioning mobbing, a ‘systematic’ motion is required more than an instant act or behavior. Once or twice displayed behaviors are

not accepted as mobbing. For this reason, negative behavior such as instant pounding or revilement between people is not the subject of psychological disturbing. In order to assume as mobbing, the behaviors should be acted for a long time –minimum six months– and should be done often, organized and ganged.

In vertical and horizontal mobbing, three applied mobbing types are identified respectively as “top to bottom” (from senior to junior), both “top to bottom” (from senior to junior) and “bottom to top” (from junior to senior), and people having equal positions.

There are seven criteria that are identified in order to mention the asset of mobbing. First of all, the psychological disturbing must be in the workplace. Second, an employer should be encountered with hostile behaviours at least once a week, that is four times a month; as it is defined by Swedish scientist Heinz Leymann, who is accepted as an authority in literature. Third criterion “time” means, still with the definition of Leymann, hostile and unethical behaviours should be continued at least for six months. Fourth criterion is about behavior pattern and employer should be exposed to a few behaviours of at least two of 45 behaviours among five behaviour category, that Leymann designated. These categories: *Attacks oriented to communication, attacks oriented to social relations, attacks oriented to social image, attacks oriented to quality of professional and special position, and attacks oriented to health*. Fifth criterion to get diagnosis of mobbing is planar inequality that should be between parties. If both sides are armed, in other words, there is no dangle and sufferer, this phenomenon can not be entitled as mobbing. Sixth criterion is about the necessity of development of the events in successive stages. Accordingly, if it is regarded that the name “zero condition” is given to the condition of general conflict and tension in management; sixth criterion is; no longer hostile behaviors’ are coincidental on the stages following zero condition, observing psychosomatic symptoms on the victim later on, situation’s being carried to a senior such as HR department, individual’s divergence from the work in time and even the following cases of suicide on heavy conditions. Last criterion is the necessity of ulterior motive in hostile behaviours of dangle. This is the hardest criterion to understand, since, a simple misbehave or rude behaviour does not define the inhumanly intent separately.

Being the first one of the five categories of mobbing behaviour patterns, attacks oriented to communication means, dangle’s preventing the victim’s, expressing herself/himself via closing the communication channels with colleagues and contacting with people. Attacks oriented to social relations can be defined as dangle’s trying to demoralize the victim via reducing or hindering the communication of him/her with colleagues. Attacks oriented to social image refers to spreading various rumors about the victim or holding up to ridicule some failures of the victim, either existent or inexistent. Attacks oriented to quality of professional and special position means directly attacking to professional skills of the victim. Attacks oriented to health can be mentioned as, to expose the victim heavy physical and mental attacks that can endanger his/her health and deactivate his/her working.

Reasons of mobbing are collected under two titles named organizational and personal. Under the title of organizational reasons, there are three types of company profiles: *organization supporting mobbing*, responsible to shareholders more than employees; *organization supporting mobbing*, having hierarchical management structure, generally seen in educational and governmental institutions; *organization opponent to mobbing*, conducting benefits of the organization, generally medium

scaled institutions. Three types of profile are put forward in the studies referring to personal reasons of mobbing: The first profile describes people having serious psychological problems and having personality disorders. The second type of profile represents depressive and skeptical characters while third profile describes people in a normal psychology though having mobbing experience.

There are three basic roles in the process of mobbing: Dangers, victims, audience. Dangers are people who feel justified, who do not have guilt feelings and also defend themselves, who bring forward that the victim made him/her to behave like this, stating the victim as the offender and the victim deserve this behaviour. Victims are people who are good at their work, successful in their profession and have the ability to raise; solely lacking self-confidence, not being aware of their own ability and skills. Audience are entitled as “indirect dangers” and they are not directly included in the process that they prefer to be silent on the face of events and do not take responsibility.

Results of mobbing should be handled both at personal and economical levels. Considering the personal results, it is seen that mobbing has negative effects on both victim and the audience in workplace. People lose their trust to both their chiefs and their colleagues and their motivation declines. The period of mobbing comes to an end via dismissing the employer or the employer's quitting the job. Mobbing also hinders the organizational dynamics such as commitment between colleagues, communication and performance. Investigations affirm that psychological disturbing in workplace causes a lot of physical, psychological, organizational and social expenditure. Stress, being the leading among these, causes impairment of health, mentally and physically. Smoking, alcohol and narcotic drug addiction can commence on individuals, beside headaches, stomachaches, panic attack, blood pressure, heart diseases. Next to affecting individuals personally, mobbing also affects institutions, society and national economy. Organizational results such as absenteeism, low turnover, increasing number of employees working uncheerfully, cost of education for new employees, unprofitability, lack of quality and motivation, payments due to compensation and early retirement can be observable. Beside economical effects, mobbing also affects performance in an organization due to changing social network and working conditions. Conflict between employees, negative working environment, loss of cultural values, incredulous working environment and unrespectful colleagues pull down creativity and success in organization. Employees', who are not content of their work, sharing their discontent with with people outside the company affects the image and prestige of company.

In this thesis, which has an exploratory nature in the context of architectural services and construction sectors, a field study was designed. The study aimed to observe the extent to which the architects and engineers were exposed to mobbing behaviors in their workplaces. Employees' recommendations for taking preventative measures against mobbing in a workplace were also identified.

Leymann's scale of 'Leymann Inventory Psychological Terrorism (LIPT)' was used to measure the level of exposure of individuals to mobbing behaviors. Following a convenience sampling process, the e-questionnaire of the study were announced to professionals through various electronic platforms which are commonly used in the industry. Out of 107 respondents, 54 respondents were identified as 'mobbing victims' based on formal definitions from literature and various statistical and

qualitative analyses were then conducted. Quantitative data were analyzed with SPSS software.

Findings suggest that design and construction professionals are frequently exposed to mobbing behaviors. Exposure to these behaviors are shown to be related to a set of individual variables like age, gender, marital status and sector experience. The study shows also that exposure to mobbing is not statistically related to variables like occupation, position and organizational size -a finding which may be signalling some deep cultural factors to be addressed in future studies. Overall, the study highlights the need for awareness building efforts and a set of preventative measures for mobbing.

The fact that data for this thesis were gathered through a convenience sampling process and that the study focused on ‘what’ question (the extent to which employees are exposed to mobbing), rather than ‘how’ question (the actual mechanism of the mobbing process) should be taken into consideration by the reader as these are the limitations of this thesis work.

1. GİRİŞ

İnsanoğlu varoluşundan itibaren hayatını sürdürebilmek, toplum ve kendi gereksinimlerini karşılayabilmek için çalışmak zorunda kalmıştır. ‘İşyerinde psikolojik taciz’ çalışma yaşamının kendisi kadar eski ve yaygın bir kavramdır. Çalışma yaşamının varoluşundan bu yana karşımıza çıkan; ancak üzerine pek düşünülmeden olağan karşılanan ‘mobbing’ – işyerinde psikolojik taciz – olgusunun isim babasının Leymann olduğu tüm araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir [1]. Dünyada taciz teriminin karşılığı olarak farklı kelimeler kullanılsa da, ‘işyerinde taciz’ kavramını nitelemek üzere ‘mobbing’ kelimesi kullanılmaktadır. ‘Mobbing’ teriminin yaygın olarak kullanılan bir Türkçe karşılığı henüz bulunmamış olup, bu çalışmada ‘mobing’ olarak kullanılacaktır.

Mobing işyerinde bir ya da birkaç kişi tarafından, bir kişi ya da kişilere işten ayrılmalarına sebep olmak amaçlı, sistematik bir biçimde, düşmanca yöneltilen psikolojik tacizdir.

Günümüzde birçok ülke hukukunda mobinge karşı yasal düzenlemeler ve cezai yaptırımlarla çalışanlarda bilinç oluşturulmaya başlanmasına rağmen, Türkiye’de mobing olgusuyla ilgili farkındalık yeni oluşmaya başlamakta ve çalışanların bu konu ile ilgili hakları – tez yazıldığı sırada – yasalarla korunmamaktadır.

Mobingin tez konusu olarak belirlenmesinde, Türkiye’de bu olguya karşı yeni farkındalık ve bilinç oluşmasının yanı sıra, inşaat sektöründe bu alanda yapılmış çalışmaların kısıtlı olmasının da rolü vardır. Bu çalışmanın, ileride aynı konuda gerçekleştirilebilecek araştırmalara öncülük etmesi hedeflenmiştir.

Çalışma altı ana bölümden oluşmaktadır: Giriş; Mobing; Mobingin Hukuksal Boyutu; Alan Araştırması: İnşaat Sektöründe Mobing; Bulgular; Tartışma ve Sonuçlar.

Giriş bölümünde, işyerinde psikolojik taciz kavramının ortaya çıkış şekline, bu kavramın yabancı ve yerli literatürde kullanılış biçimlerine, kavramın Türk hukukundaki yerine ve tez çalışmasının içeriğine dair açıklamalara yer verilmiştir.

İkinci bölümde, mobing kavram ve tanımına yer verilmiş, bu kavramın ortaya çıkış şeklinden bahsedilmiştir. İşyerinde maruz kalınan davranışların mobing olarak adlandırılabilmesi ve tanının konulması için gerekli koşullar bu bölümde açıklanmıştır. Dünyadan çeşitli istatistiksel verilerle desteklenerek mobing olgusunun önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, mobing kurbanının Türk hukukunda hakları, mobingin hukuktaki yeri ve bu alandaki düzenlemeler; İş Hukuku ve Sözleşme Hukuku'nda çalışan hakları; Türkiye'de yayınlanan Mobing Genelgesi'nin içeriği'ne değinilmiştir. Tezin bu bölümünde mobinge karşı AB'ye üye ve AB dışı ülke yasalarında yer alan düzenlemelere yer verilmiş; Türkiye'de mobinge karşı açılacak davalar üzerinde durulmuştur.

Tezin dördüncü bölümünde, literatür araştırmasının ardından tasarlanan saha araştırmasının ve bu araştırmada kullanılan anket formunun yapısı ve örnekleme hakkında bilgi verilmiş ve elde edilen verilerin nasıl analiz edileceği açıklanmıştır.

Anket çalışması sonucu, inşaat sektöründe çalışanların mobinge maruziyeti, bunun karşısında gösterdikleri tepkiler ve aldıkları önlemlere beşinci bölümde yer verilmiştir.

Tezin son bölümünde, alan araştırmasında elde edilen bulgular üzerine, inşaat sektöründe mobingin sonuçları ve alınabilecek önlemler üzerinde durulmuştur.

2. MOBİNG

2.1 Mobing Kavramı ve Tanımı

Mob sözcüğü, Latince ‘kararsız kalabalık’ anlamına gelen ‘mobile vulgus’ sözcüğünden türemiştir [1,s.3]. İngilizcede ‘mob’ eylemi, bir yerde toplanmak, saldırmak ve rahatsız etmek demektir [2].

‘Mob’ kökünün eylem biçimi olan ‘mobing’ ise; kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya ‘çete’; psikolojik şiddet; baskı; kuşatma; taciz; rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir [1,s.3].

Sözlük anlamıyla mobing, özellikle hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde; gücü elinde bulunduran kişilerin ya da grupların, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik baskı uygulamasıdır [3,4].

Her ne kadar mob kelimesi İngilizcede bir gruhu, çoğu kez zararlı ve düşmanca bir ruh halini ifade etse de, Almanca, Lehçe, İtalyanca gibi bazı Avrupa dillerinde mobing, tek bir kişi tarafından uygulanan zorbalığın tüm şekillerini tariflemek üzere, başka bir dilden geçmiş bir kelime olarak benimsenmiştir. Almanca bir fiil olan ‘mobben’ (zorbalık etmek), faile engel olmak yerine, kurbanın süregelen korkusu üzerinde durarak, aynı zamanda fiziksel saldırılar, internet üzerinden öğretmen karıştı iftira vb davranışlar ya da amir tarafından yöneltilen tehdidi ifade etmek için kullanılır [5]. Zorbalık tabiri daha çok fiziksel saldırı ve tehdidi nitelerken, mobing kavramı daha çok duygusal olarak maruz kalınan saldırıların yol açtığı fiziksel ve ruhsal zararları niteler [6].

Batı dillerinde mobing yerine başka sözcüklerle de karşılaşılmakla birlikte, bir bölümü aşağıda sıralanan bu sözcüklerin hiçbirinin ‘mobing’ sözcüğünün anlamını karşılamadığı ifade edilmektedir: *Bullying* (zorbalık, kabadayılık); *stalking* (sessizce ya da tehdit eder biçimde hareket etme); *psycho-terror at workplace* (işyerinde psikoterör); *emotional abuse* (duygu sömürü); *psychological abuse* (psikolojik istismar); *workplace syndrom* (işyeri sendromu); *psychological terror or aggression* (psikolojik terör ya da saldırı); *hostile behaviors at work* (işte düşmanca davranışlar);

workplace trauma (işyeri travması); *incivility* (nezaketsizlik); *emotional violence* (duygusal şiddet) [2,7]. Çizelge 2.1 ve Çizelge 2.2’de yabancı ve yerli literatürde ‘*mobing*’ terimi yerine araştırmacıların kullandığı çeşitli terimler özetlenmiştir [8].

Çizelge 2.1 : Yabancı literatürde mobingi ifade etmek için kullanılan kelimeler.

YAZAR /YIL	TERİM
Brodsky (1976)	Harassment
Theylefors (1987)	Scapegoating
Matthiesen, Raknes ve Rrokkum (1989)	Mobbing
Leymann (1990, 1996)	Mobbing / Psychological terror
Wilson (1991)	Workplace trauma
Vartia (1993)	Harassment
Ashforth (1994)	Petty tyranny
Björkqvist Osterman ve Hjelt-Bäck (1994)	Harassment
Einarsen ve Skogstad (1996)	Bullying
Keashly, Trotter ve MacLean (1994)	Emotional abuse
Keashly (1998)	
O’Moore, Seigne, McGuire ve Smith (1998)	Bullying
Marie-France Hirigoyen (1998)	Moral harassment
Zapf (1999)	Mobbing
Field (1999)	Bullying
Einarsen (1999)	Emotional abuse, harassment, mistreatment, victimization
Hoel ve Cooper (2000)	Bullying
Salin (2001)	Bullying
Dofradottir ve Høgh (2002)	Bullying
O’Hagan (2002)	Workplace Bullying
Ramsey (2002)	Bullying
Middleton-Moz ve Zawadski (2002)	Workplace Bullying
Koch (2003)	Bullying
Hogh (2005)	Bullying, harassment

Çizelge 2.2 : Türkçe literatürde mobingi ifade etmeki kullanılan kelimeler.

YAZAR /YIL	TERİM
Önertoy (2003)	İşyerinde Duygusal Taciz
Tutar (2003)	İşyeri Terörü, Örgütsel Psikolojik Şiddet
Yücetürk (2003, 2005)	Yıldırım, Mobbing
Batlaş (2004)	İşyerinde yıldırma
Dökmen (2004)	Yıldırma, İşyeri fobisi, Kurum Depresyonu
Baykal (2005)	Yutucu rekabet, İşyerinde yıldırma
Arpacıoğlu (2005)	İşyerinde Zorbalık
Çobanoğlu (2005)	İşyerinde duygusal saldırı, Mobbing
Tınaz (2006)	İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)
Laçiner (2006)	Mobbing, İşyerinde psikolojik taciz
Bilgel, Bayram ve Aytaç (2006)	Bullying

Mobing kavramı, daha çok işyerlerinde uygulanan psikolojik tacizi tanımlamaktadır. Örneğin İngiltere’de, okullarda öğrenciler tarafından öğrencilere ya da öğretmenler tarafından öğrencilere uygulanan psikolojik şiddeti ifade etmek amacıyla, mobing sözcüğü yerine ‘bullying’ sözcüğü kullanılmaktadır. İşyerinde psikolojik taciz, “*fikir ayrılığından kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar çok çeşitli nedenlerle bir veya birkaç kişinin bir diğer kişiye sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltmesi*” olarak tanımlanmaktadır [4,9].

Mobingden söz edilebilmesi için bir anlık bir eylem ya da davranıştan çok, ‘sistematik’ bir hareket gerekmektedir [3]. Bir iki kere sergilenen bir davranış mobing olarak kabul edilmemektedir. Bu nedenle kişiler arasında yaşanan anlık darp, hakaret gibi olumsuz davranışlar psikolojik tacizin konusu değildir. Davranışların mobing sayılması için uzun süreli – en az altı ay –, sık sık ve hatta örgütlenerek ve

çeteleşerek yapılması gerekir. Tek kişinin yapması genellikle ‘bullying’ (bireysel zorbalık) olarak adlandırılmaktadır [6,10].

Mobing kavramı, ilk olarak 1960’lı yıllarda Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından hayvanların kendi aralarında veya sürü dışı bir yabancıya karşı uyguladıkları taciz davranışını tanımlamak için kullanılmıştır [2]. 1980’lerin başında ise Alman asıllı İsveçli Endüstriyel psiko-bilimci ve psikiyatrist Dr. Heinz Leymann, Almanya’da mobingi ilk kez kamunun dikkatine tüm ayrıntılarıyla sunup, tanımlayarak konunun ciddiyetini gözler önüne sermiştir [10]:

- Mobing sendromu haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylemdir.
- Mobing, örgütündeki üstlerinden, eşitlerinden veya astlarından birinin diğer çalışanları da sistemli, uzun süreli ve sıkça zorbaca davranışlar sergilemek üzere örgütlemesi ile çalışana karşı cephe (çete) oluşturulmasıdır.
- Örgüt bu davranışı görmezden geldiği, göz yumduğu, hatta kışkırttığı için kurban, çok sayıda güçlü kişi karşısında kendisini çaresiz görür ve taciz gerçekleşir.
- Sonuç daima zarar görme; fiziksel veya zihinsel sıkıntı ya da hastalık, sosyal sorunlar ve en çok da işten çıkarılmadır.

İşyerinde psikolojik şiddet tanısının kesinleşmesinde, bazı unsurlar dikkate alınmalıdır [1, s.60]:

- Psikolojik şiddete dirençte bireysel eşik;
- Maruz kalınan şiddetin yoğunluğu;
- Yıpratıcı psikolojik faktörlere maruz kalma süresi;
- Bu faktörlere yardım edici veya bunları engelleyici kişilik özellikleri.

Tanımların ötesinde, işyerinde maruz kalınan her tür kötü davranış biçimini ‘mobing’ olarak tanımlamamak, nezaketsizlik ile mobing kavramlarını birbirinden ayırt etmek gerekir.

Mobing durumunda, zarar verme amacı daha az belirgin, eşit olmayan güç dengesi (hem resmi hem gayriresmi) ise daha belirgindir ve mobingin hedefi, tehdit edilmiş,

savunmasız, düzenli tekrar eden olumsuz durumlar karşısında bireye kendisini korumakta yetersiz hissettirmektedir. Ancak mobingin normal bir çatışmadan, cinsel tacizden, paranoyadan veya herhangi bir kişilik bozukluğundan ya da fazla iş yükünün getirdiği işyeri stresinden ayırt edici tanısının koyulması her zaman kolay olmayabilir [1,s.60,9].

15 ülkede 15800 görüşmenin ardından, 1998’de yayımlanan bir ILO raporuna göre çalışanların yüzde 4’ü (6 milyon kişi) fiziksel şiddete, yüzde 2’si (3 milyon kişi) cinsel tacize ve yüzde 8’i (12 milyon kişi) mobinge maruz kalmıştır. Aynı raporda İngiltere’de yapılan bir araştırmaya da yer verilmiş, bu araştırmaya göre çalışanların yüzde 53’ünün mobinge maruz kaldıkları, yüzde 78’inin bu olaya tanıklık ettikleri tespit edilmiştir [6].

Türkiye’de sağlık sektöründe, 206 hemşire üzerinde yapılan bir araştırma sonuçlarına göre hemşirelerin %9,7’si mağdurdur; ancak kendi ifadeleriyle %33’ü mobinge maruz kalmaktadır. Daha çok başhemşire ve doktorlar tarafından psikolojik şiddete uğrayan hemşireler, problemin hiyerarşi ve iletişim problemlerinden kaynaklandığını belirtmektedir [12].

Türkiye’de 3’ü devlet, 2’si özel toplam 5 üniversitede 103 akademisyene uygulanan ankette 12 akademisyenin mobinge farklı derecelerde maruz kaldığı ortaya çıkmıştır [13]. Bu ve benzeri istatistiksel verilerin sağlık ve eğitim sektörlerinde de raporlanması, mobingin Türkiye’de yaygın rastlanan ve önemli bir sorun olduğunu teyit etmektedir.

2.2 Mobing Türleri

2.2.1 Düşey mobing: Sadece üst yönetimden alt kademelere yöneltilen psikolojik taciz davranışı ‘düşey mobing’ olarak tanımlanmaktadır [9].

2.2.2 Yatay (İşlevsel) mobing: Aralarında işlevsel ilişkiler bulunan bireyler arasındaki taciz ‘yatay mobing’ olarak tanımlanmaktadır. Yatay mobing genelde eşit koşullar içinde bulunan çalışanların çekememezlik, rekabet, kişisel hoşnutsuzluk gibi gerekçelerle birbirlerine uyguladıkları psikolojik taciz davranışdır [9]. Eşit statüdeki kişiler birbirlerine uyguladıkları psikolojik tacizi çoğunlukla kabul etmez, bunun olağan bir çekişme olduğunu düşünürler [4,14].

Kıskançlık, rekabet, kişisel hoşlanma, ırk farklılığı, politik görüş ayrılıkları mobingin kaynağı olabilir [14].

2.2.3 Dikey (Hiyerarşik) mobing: İşyerinde üst kademeden alt kademeye ya da alt kademeden üst kademeye yöneltilen psikolojik taciz ‘dikey mobing’ olarak tanımlanmaktadır [4]. Dikey mobingin sık karşılaşılan sebepleri [4,14]:

- Sosyal imajın tehdit edilmesi (Amirinden daha başarılı bir astın varlığı);
- Yaş farkı (Amirinden daha genç bir astın durumu);
- Kayırma (Kayırılan kişi amir ise, istediği her şeyi yapma gücünü kendinde görmesi durumu);
- Politik nedenler (Astın amiri ile aynı görüşte olmaması).

2.3 Mobing Ölçütleri

Mobing, çeşitli bileşimlerle, sistemli ve sıklıkla gerçekleşen 10 ayırt edici etmen içerir [8,10]:

- Çalışanların onuru, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar içermesi;
- Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim kurulması;
- Doğrudan veya dolaylı, gizli veya açıkça yapılması;
- Bir veya birkaç saldırgan tarafından yapılması (‘akbabalık’);
- Sürekli, çoklu ve sistemli bir biçimde zaman içinde yapılması;
- Hatanın kurbandaymış gibi gösterilmesi;
- Kurbanın itibarını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, onu yalıtıma yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması;
- Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması;
- İşyerinden ayrılmasının kurbanın tercihiymiş gibi gösterilmesi;
- Örgüt yönetimi tarafından anlaşılabilmesi, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi, hatta kışkırtılması.

Harald Ege, işyerinde psikolojik taciz tanısında kullanılması gereken yedi parametre önermektedir [1,s.63] : İş ortamı; sıklık; süre; davranış biçimleri; taraflar arasında düzeyse eşitsizlik; birbirini izleyen evrelerde gelişme ve zalimce niyet. Aşağıda kısaca açıklanan bu parametrelere dayanılarak, işyerinde ortaya çıkan bir çatışmanın, gerçek bir mobing olgusu olarak tanımlanıp tanımlanamayacağına karar verilebilir.

2.3.1 İş Ortamı

Bir çatışmanın mobing olarak adlandırılabilmesi için işyerinde gerçekleşmiş olması gerekir.

İşyeri dışında, arkadaşlar arasında, aile arasında, komşular arasında yaşanmış hiçbir çatışma mobing olarak tanımlanamaz. İş yaşamı dışında, bireyler çevrelerindeki diğer tüm insanları seçebilir, onlarla ilişkilerini şekillendirebilir; ancak bireylerin işyerindeki çalışma arkadaşları ya da amirlerini seçme şansı yoktur. Bireyler bazen ekonomik gereksinmeler sebebiyle işini seçer ve iş değiştirmeye karar vermeden önce hem ekonomik hem sosyal etmenleri göz önünde bulundurur [1,s.64].

2.3.2 Sıklık

İşyerinde yaşanan her tür sürtüşme, çatışma, azar, terfi edememe davranışını mobing olarak adlandırmamak gerekir. O günlük ya da bir defaya mahsus yaşanmış bir gerginlik olabileceği göz önünde bulundurulduğunda bir davranışı mobing olarak tanımlayabilmek için gerekli parametrelerden biri de, işyerinde düşmanca davranışa ne sıklıkta maruz kalındığıdır. Mobing literatürde otorite olarak kabul edilen Leymann'a [1,s.65] göre bir çalışanın düşmanca davranışlarla haftada en az bir, yani ayda dört defa karşılaşmış olması gerekir. Ege ise düşmanca davranışın ayda en az birkaç defa tekrarlanıyor olma gerektiğini savunmaktadır.

2.3.3 Süre

Leymann, işyerinde yaşanan çatışmanın “mobing” olarak kabul edilebilmesi için düşmanca ve ahlak dışı davranışların en az altı aydan beri sürdürülüyor olması gerekliliğini öne sürmüştür. Ege'ye göre, yaşanan olaya ve olayın kişi üzerinde bıraktığı psikolojik ve fiziksel hasara göre “hızlı mobing” olgusundan söz edilebilir. Olayın *hızlı mobing* olarak adlandırılabilmesi içinse en az üç aydan beri sürüyor olması gerekmektedir [1,s.65].

2.3.4 Davranış Biçimleri

Leymann, düşmanca ve ahlak dışı kırk beş davranışı içeren beş kategori belirlemiştir: *İletişime yönelik saldırılar*; *sosyal ilişkilere yönelik saldırılar*; *sosyal imaja yönelik saldırılar*; *mesleki ve özel konumun kalitesine yönelik saldırılar*; ve *sağlığa yönelik saldırılar*. Tacizcinin, kurbanın mesleki, sosyal ve özel yaşamına yöneltmiş olduğu saldırgan davranışlar bu kategorilerde özetlenmektedir. Leymann, mağdur bu beş kategoriden en az ikisindeki bazı davranış tarzlarına maruz kaldıysa mobing tanısı konulabileceğini savunmaktadır [1,s.66,4].

2.3.5 Taraflar Arasında DüzeySEL Eşitsizlik

Mobing olgusunda kurban veya mağdur olarak anılan ve tacizci veya zorba olarak iki başrol tanımlanmaktadır. İki taraf da silaha sahip ve karşılıklı bir saldırı söz konusu ise, bu durum mobing olarak adlandırılmaz. Mobing olgusunda taraflar arasında düzeySEL eşitsizlik vardır. Mağdur, tacizcinin karşısında acizdir. Tacizci çoğu zaman kendisine inanılan, işinin başında, kendini üstün gören kişilik iken; mağdur, küçümsenen, işini kaybetme endişesi taşıyan, çoğu kişi tarafından ruhen sağlıklı olmadığı düşünülendir [1,s.66-67].

2.3.6 Birbirini İzleyen Evrelerde Gelişme

Araştırmacılar mobingin birbirini izleyen bir dizi evre içinde gerçekleştiğini ortaya koymaktadır; mobingin gelişimini Leyman dört evrede, Ege ise altı evrede açıklamaktadır.

Evrelerden önce işletme içinde var olan genel çatışma ve gerginlik haline ‘sıfır durumu’ adı verilir. Ege modeline göre altı evrelik sürecin en azından ikinci evresinde bulunuluyorsa, olgu mobing olarak adlandırılmaktadır. Bu evrede düşmanca davranışlar rastlantısal olmaktan çıkıp, mağdura zarar vermeye başlamıştır. Üçüncü evrede mağdur bir takım rahatsızlıklar hissetmeye başlar; ilk psikosomatik belirtiler ortaya çıkar. Dördüncü evrede olgu ofis düzeyinden işletme düzeyine taşınır. Örneğin İnsan Kaynakları (İK) departmanında bireyin işe gelmediği günler ve performansındaki düşüş hesaplanmaya başlanır ve birey özgüvenini yitirmeye başlar. Sonraki evrede ciddi psikosomatik tablolar görülmeye başlar. Mağdur hastalık sebebiyle rapor alıp işe gelemez, işyerinden uzaklaşmaya, çalışmak istememeye başlar. Bu evrede yaşanan ağır depresyon kimi durumlarda bireyi

intihara kadar sürükleyebilir. Birey genellikle beşinci evrede yasal yollardan hakkını aramaya karar verir [1,s.67-68,15].

2.3.7 Zalimce Niyet

İşyerinde yaşanan çatışmanın mobing olarak adlandırılabilmesi için, tacizin tutarlı ve amaçlı olması gerekmektedir. Bu sebeple ‘zalimce niyet’ anlaşılması ve değerlendirilmesi en zor olan ölçüttür. Basit bir terbiyesizlik ya da kaba bir davranış, tek başına zalimce niyeti tanımlamamaktadır. Tacizcinin düşmanca davranışlarının altında mutlaka bir art niyet, ince bir hesap yatıyor olmalıdır [1,s.68]. Araştırmalar zalimliğin birkaç belirgin özelliği olduğunu ortaya koymaktadır (Einarsen, 1999; Keashley ve Harvey, 2004; Lutgen-Sandik, 2006):

- *Tekrarlama* (düzenli olarak gerçekleşmesi);
- *Süre* (devamlı olması);
- *Kızışma* (saldırının artması);
- *Güç farkı* (amacın bireyin kendini savunma gücünü elinden alma olması);
- *Kötü niyet yönelme* [11]

2.4 Mobing Davranış Biçimlerinin Sınıflandırması

Heinz Leymann, işyerinde psikolojik tacizi teşhis etmek amacıyla dünyada yaygın olarak kullanılan LIPT ölçeğini geliştirmiştir [1,s.53]. Çalışma yaşamında bu tarz davranışlar, Leymann’dan önce hiç kimse tarafından fark edilip tanımlanmamıştır. Leymann, işyerinde mobing davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişiler ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır [16].

2.4.1 İletişime Yönelik Saldırıları

Leymann’ın ‘iletişime yönelik saldırılar’dan kastı, tacizcinin kurbanın çalışma arkadaşları ile iletişim kanallarını kapatarak kendini ifade etmesini ve insanlarla ilişki kurmasını engellemesidir. Leymann’ın iletişime yönelik saldırılar kategorisinde topladığı maddeler şöyledir [1,s.53-54,6]:

- Amir kurbanın kendini ifade etme olanağını sınırlar;

- Kurban konuşmaya başladığında daima sözü kesilir;
- Çalışma arkadaşları, kurbanın kendini ifade etme olanağını sınırlar;
- Kurban azarlanır veya küçümsenir;
- Kurbanın yaptığı işler sürekli eleştirilir;
- Kurbanın özel yaşantısı sürekli eleştirilir.
- Kurban sessiz ve tehdit edici telefonlar alır;
- Sözlü tehditlere maruz kalır;
- Yazılı tehditler alır;
- Uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlar yönelterek kurbanla temas reddedilir;
- Dolaylı imalarda bulunarak kurbanla temas reddedilir.

2.4.2 Sosyal İlişkilere Saldırıları

Tacizcinin kurbanın çalışma arkadaşları ile arasındaki iletişimi azaltmaya ya da engellemeye çalışarak mağdur moralini bozmaya çalışması ‘sosyal ilişkilere saldırı’ olarak tanımlanabilir. Leymann’ın sosyal ilişkilere saldırılar kategorisinde topladığı maddeler aşağıda belirtilmiştir [1,s.54,6]:

- Kurbanla konuşulmaz;
- Kurbanı herhangi bir söz yöneltmez;
- Çalışma arkadaşlarından uzakta bir ofiste çalışmak zorunda bırakılır;
- Çalışma arkadaşlarının kendisiyle konuşmaları yasaklanır;
- Sanki o yokmuş gibi davranılır.

2.4.3 Sosyal İmaja Saldırıları

Kurban hakkında çeşitli dedikodular yayılması veya var olan ya da olmayan bir takım kusurlarının alay konusu edilmesi gibi davranışlar ‘sosyal imaja saldırılar’ başlığı altında toplanabilir. Leymann’ın öngörülerine göre bu tarz saldırılar aşağıdaki gibi sıralanabilir [1,s.54-55,6].

- Arkasından konuşulur;
- Kurbanla ilgili çeşitli dedikodular yayılır;
- Gülünç duruma düşürülür;
- Kurbanın akıl hastası olduğuna dair kuşku yaratılır;
- Psikiyatri doktoruna gidip muayene olması için kendisini ikna etmeye çalışılır;

- Fiziksel engelinden dolayı kendisiyle alay edilir;
- Kurbanla alay etmek için yürüyüş veya konuşma tarzı taklit edilir;
- Politik veya dini inançlarına saldırılır;
- Özel yaşamıyla alay edilir;
- Milliyetiyle alay edilir;
- Onurunu zedeleyici işler yapmak zorunda bırakılır;
- Yaptığı iş, yanlış ve yaralayıcı bir tarzda yargılanır;
- Aldığı kararlardan şüphe edilir;
- Kurbanla karşı küfür veya aşağılayıcı sözler sarf edilir;
- Kurbanla karşı sözlü ve sözsüz cinsel talepler yöneltilir.

2.4.4 Mesleki ve özel konumun kalitesine yönelik saldırılar

Kurbanın doğrudan mesleki becerilerine yönelik saldırılarda bulunulması ‘mesleki ve özel konumun kalitesine yönelik saldırılar’ başlığı altında toplanarak şöyle maddelenebilir [1,s.55,6]:

- Kurbanla iş verilmemeye başlanır;
- İşini artık yaratıcı anlamda yapamaması için her türlü çalışma faaliyeti engellenir;
- Kendisine anlamsız işler verilir;
- Kendisine uzmanlık alanının çok altında işler verilir;
- Kendisine aşağılayıcı işler verilir;
- Kurbanın beceriksizliğini ortaya koymak amacıyla kendisine, yeteneklerinin çok üstünde görevler verilir.

2.4.5 Sağlığa yönelik saldırılar

Kurbanın sağlığını tehlikeye atacak, onu belki de bir daha çalışmayacak duruma getirecek kadar ağır fiziksel ve ruhsal saldırılara maruz bırakmak ‘sağlığa yönelik saldırılar’ grubunda yer almaktadır [1,s.55,6].

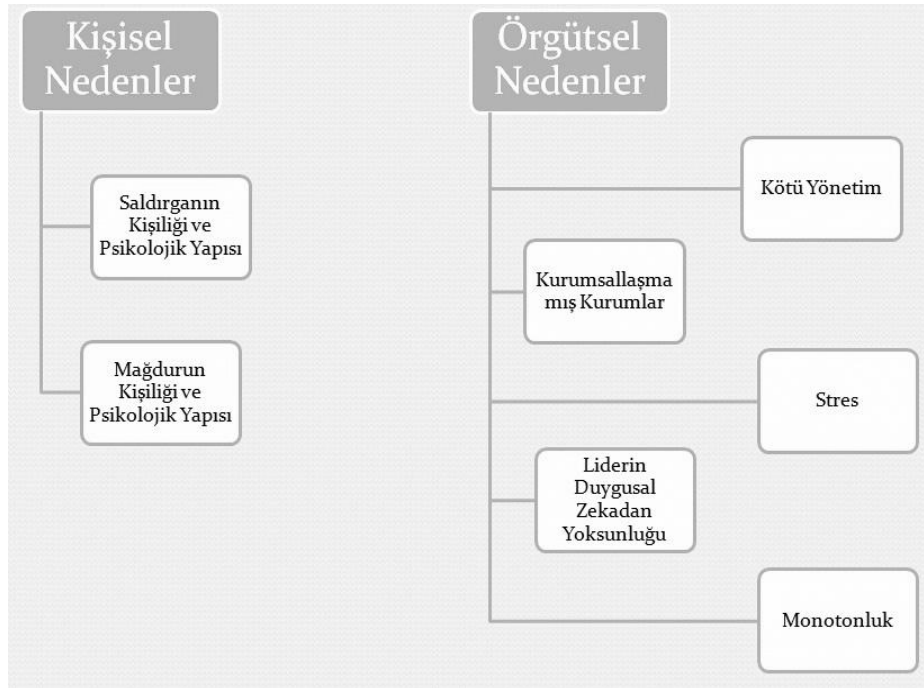
- Kurban, sağlığına zararlı işlerde çalışmak zorunda bırakılır;
- Kurban, fiziksel şiddetle tehdit edilir;
- Kurbanla ders vermek amacıyla ufak bir şiddet (tokat veya itme gibi) hareketinde bulunulabilir;
- Daha ağır fiziksel şiddete maruz kalmasına çalışılır;

- Kurbanı zarara sokmak amacıyla çeşitli girişimlerde bulunulabilir;
- Evine veya iş yerine zarar verilebilir;
- Kurbanı cinsel tacizde bulunulabilir.

2.5 Mobingin Nedenleri

Araştırmalar, mobingi besleyen ve güçlendiren bir dizi örgütsel ve bireysel dinamikten bahsedilebileceğini ortaya koymaktadır. Bir örgütün kültürü korkutucu, saldırgan, düşmanca ya da çalışanların işlerini verimli yapmalarına müdahale eder nitelikte olabilir. Mobingin gerçekleşebilmesi için, yönetimin de buna göz yumuyor olması gerekir; aksi halde zorbalığa eğilimli bir kültürde bile, yönetim izin vermedikçe mobingin gerçekleşmesi olanaksızdır. Bazen de bir yönetici mobing uygulayıcılarından biri ya da mobingi başlatan kişi olabilir veya alt kademedeki bir yöneticinin çalışanlara psikolojik tacizde bulunduğunu gördüğü halde karışmıyor ve hatta bunu sona erdirmenin otoritesini sarsacağını düşünüyor olabilir [17].

Şekil 2.1 mobinge yol açan bireysel ve örgütsel faktörleri özetlemektedir. Şekilde özetlendiği üzere mobingin bir dizi bireysel ve örgütsel nedeni olabilir. Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır.



Şekil 2.1 : Mobinge yol açan bireysel ve örgütsel faktörler.

2.5.1 Örgütsel Nedenler

Mobinge en açık örgüt tipinin ne olduğu ya da mobinge izin veren ve mobingi sürdüren kültürün ve yönetim şeklinin ne olduğu gibi sorulara yanıt arayan bir literatürün henüz yeni yeni gelişmekte olduğu göze çarpsa da, yapılan araştırmalarda çalışanların mobinge maruz kaldıkları üç tip örgüt profili çizilmektedir [17]:

Bunlardan ilki, açıkça mobingi destekleyen bir tipoloji olup, aynı zamanda kuruluşların başarı ve kazancını vurgulayan, çalışanlardan çok hissedarlara karşı sorumlu bir örgüt şeklini temsil eder. Bu tip bir örgütte çalışanlar iş stresini ve sıkı tutulan terminlerin baskısını üzerlerinde yoğun şekilde hisseder. Yüksek mertebede iş gerginliği ile ayırdedilebilecek bu tip örgütler aynı zamanda çalışanlardan da yüksek performans beklentisi olan örgütlerdir [17].

Mobingi destekleyen ikinci tip örgütsel kültür ve yönetim şekli, bürokratik ve/veya kural odaklı örgütleri içine alır. Bunlar genellikle eğitim ve devlet kurumlarıdır; bu tip örgütlerin riayet edilen iş yeri politikaları ve davranış kuralları vardır. Bu tip örgütler genellikle hiyerarşik yönetim yapılarına sahiptir [17].

Üçüncü örgüt şekli ise mobing iddialarını önce harekete geçirir; ardından örgütte mobinge engel olacak kültür, yapı ve yönetim değişikliklerini gerçekleştirir. Bu tip kuruluşlar, örgütün çıkarını güden, genellikle orta ölçekli kuruluşlardır. Bu kuruluşların kültürü, saygıya dayalı ve yönetim şekilleri çalışanları destekler niteliktedir. Problem incelenir ve çözülmeye çalışılır; psikolojik taciz karşıtı politikalar güncellenir; yöneticilere ilgili eğitimler verilir; mağdurlar için ise rehberlik hizmeti sağlanır [17].

Literatürde, örgüt tipi dışında mobinge yol açan bir dizi örgütsel ve yönetsel faktörden daha söz edilmektedir [11,s.115-116]:

- Psikolojik tacizin, disiplinin ve verimin artırılmasında araç olarak kullanılması;
- İnsan kaynakları masraflarının düşürülmek istenmesi;
- Örgüt yapısının hiyerarşik olması;
- İletişim kanallarının zayıflığı;
- Sorunları çözme ya da yönetmedeki yetersizlikler;
- Şikâyet prosedürünün işletilememesi;
- Liderlik vasıflarında zayıflık;

- Birini suçlama ve bir suçlu bulmaya dair toplumsal alışkanlıklar;
- Takım çalışması anlayışının olmaması ya da çok düşük olması;
- Örgüt içi eğitimlerin önemsenmemesi.

2.5.2 Bireysel Nedenler

Mobingle ilgili çalışmalar, bireysel faktörlerin mobing konusunda etkili rol oynadığını ortaya koymaktadır. Araştırmalarda üç tip profil ortaya konulmuştur: Bunlardan ilki ciddi psikolojik sorunları ve kişisel bozuklukları olan kişileri tarifler. İkinci tip kişiler, depresif ve şüpheli karakterleri temsil ederken, üçüncü tip profile sahip kişiler, mobing tecrübesi olmasına rağmen tamamen normal psikolojideki insanları tarifler [17].

Bunlar dışında mobing sebepleri arasında kurbanın boyun eğmemesi ve psikolojik şiddete direnç göstermesi; kurbanın, uygulayıcıdan iş konusunda daha ehil olmasından kaynaklı çekememezlik; kurbanın, sosyalliği ve yeteneklerinden ötürü çekememezlik; kurbanın, iş yerindeki gözlemlediği yanlış bir takım uygulamaları üst birimlere bildirmesinin ispiyonculuk şeklinde algılanması ve bazen de uygulayıcının kişilik özellikleri sıralanabilir [10].

Literatürde dört temel etkenin insanları psikolojik tacize başvurmaya yönelttiği ifade edilmektedir [11,s.79-83]: Bunlardan ilki, birine bir grup kuralını kabul ettirmek, ikincisi, düşmanlıktan hoşlanmak, üçüncüsü, can sıkıntısı içinde zevk arayışı, sonuncusu da, önyargıları pekiştirmektir. Bu dört nedenin yanı sıra, mağduru işten çıkartmak, bencillik, kişinin sahip olduğu güzellik, gençlik, zenginlik gibi özellikleri çekememe sebebiyle de psikolojik tacize başvurulmaktadır [Age, s.84-93]. Mobing uygulayan kişinin narsist kişiliği, aşırı kontrolcü yapısı, psikolojisi, çocukluk travmaları, iktidar açlığı, güvensizliği mobinge yol açan unsurlar arasında gösterilebilir [3,10].

Araştırmalar, kurbanların daha çok kadınlar, 25 yaşın altındakiler ve 55 yaşın üstündekiler olduğunu ortaya koymaktadır. Kadınların erkeklere oranla mobinge daha çok maruz kalmaları, erkeklerin, iş dünyasında kadın egemen çalışma ortamlarına henüz alışmamış olmasıyla ilişkilendirilebilir. Türkiye’de iş dünyasının erkek egemen niteliği sebebiyle, kadınların tacizci olduğu hallerde, kurban çoğunlukla yine bir kadındır. Kadınlar daha çok kadınlardan, erkekler de erkeklerden psikolojik baskı görmektedir [6,10].

2.6 Mobing Sürecinde Roller

Karşılaşılan bir vakanın mobing olarak değerlendirilebilmesi için gerekli ölçütlerden birinin de ‘mobinge maruz kalınan süre’ olduğuna ve bu sürenin genellikle en az altı ay kabul edildiğine bölüm 2.1’de değinilmiştir. Bu süreçte gerçekleşen olaylar farklı araştırmacılar tarafından farklı aşamalarla ele alınmıştır.

Leymann mobingi beş aşamalı bir süreç olarak tarifler – “Kuzey Avrupa modeli” – [10]. Leymann’a göre ilk aşamada, kritik bir olay yaşanır ama hemen mobing olarak adlandırılmaz; yalnızca mobinge dönüşebilecek bir davranış örneği olarak nitelendirilebilir. İkinci aşamada, süregelen saldırgan eylem ve psikolojik taciz davranışları mobing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir niteliktedir. Üçüncü aşamada, yönetim doğrudan olayların içinde yer almaz; ancak sergilediği yanlış tutumla olumsuz durumların oluşmasına yol açar. Dördüncü aşama önemlidir; çünkü kurbanların ‘zor’ veya ‘akıl hastası’ gibi sıfatlarla nitelendirildiği aşamadır. Burada belirleyici olan yine yönetimin olumsuz tutumudur. Sonuçta kişi genellikle işten çıkarılır ya da istifaya zorlanır. Beşinci ve son aşamada kişinin işine son verilir. Bu olay travma sonrası stres bozukluğunu (PTSD-post traumatic stress disorder) tetikler ve takip eden psikosomatik rahatsızlıklar artarak devam eder.

Tınaz [1], Leymann’ın modelini dört aşamalı olarak ele almıştır – “İsveç-Alman modeli.” – Bunlardan ilki çatışma aşaması olup, mağdur herhangi bir fiziksel veya psikolojik rahatsızlık hissetmese bile, maruz kaldığı davranış kısa bir süre sonra mobing davranışına dönüşme riski taşımaktadır. İkinci aşama iş yerinde psikolojik tacizin başladığı aşamadır. Salırgan davranışlar sürekli ve düzenli hale gelir. Mağdur bir süre sonra kendini suçlar duruma gelir, başarısız hissetmeye başlar, bu süreç çoğu zaman ilaç desteği ile devam eder. Üçüncü aşama, işletme yönetiminin devreye girdiği, yanlış yakıştırma ve tanımlamaların yapıldığı evredir. Bu süreçte yönetimin hatası, bireyin işi ile ilgili hatalarını aramaktan öte, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar aramasıdır. Bu aşamada İK departmanı da görevinin gerekliliklerini yerine getirmez. Mağdurun psikolojik destek almak amaçlı psikolog ya da psikiyatriste başvurusu da art niyetle değerlendirilir ve sonuç olarak mağdur ‘paranoyak’, ‘akıl hastası’ vb. ifadelerle damgalanır. Dördüncü ve son aşama ise, çalışma yaşamından uzaklaşılan aşamadır. Bu süreçte kişi başka bir bölüme nakledilebilir veya başka bir kente tayin edilebilir ya da daha düşük bir pozisyona

düşürülebilir. Mağdur erken emekli edilebilir; akıl hastası olduğuna ikna edilmeye çalışılabilir ve hatta psikiyatri kliniğine yatırılmak istenebilir. Bunlar sonucunda kişide ağır suç unsuru taşıyan davranışlar gelişebilir ve kişi intihar eşiğine kadar sürüklenebilir. Durumun mobing olarak adlandırılabilmesi için dördüncü aşamanın sonuna kadar gelinmesi şart değildir.

Harald Ege, Leymann'ın dört aşamalı modelinin Alman kültüründen yola çıkarak, İsveç kültürüne uyarlanmış bir model olduğunu; ancak İtalyan kültürü çerçevesinde değerlendirilmek istendiğinde, bu modelin birçok açığı olduğunu savunmaktadır [1]. Bu sebeple Ege, mobing sürecini altı aşamalı bir modelle (İtalyan modeli) açıklamış ve bu altı aşamaya ek olarak “sıfır durumu” adını verdiği bir ön evre ve “çift mobbing” olgusu tanımlamıştır. Sıfır durumu adını verdiği ön evre ile, mobinge zemin hazırlayan, İtalyan işletmelerde her zaman varolan fizyolojik çatışmayı anlatmak istemiştir. Türk kültürünün İtalyan kültürü ile yakınlığı düşünüldüğünde, sıfır durumu ile anlatılmak istenen olgu daha rahat kavranabilir. İtalyan modelinin altı aşamasından ilki hedefli çatışmadır. Bir hedef kişi seçilir ve onunla hem iş yaşamında hem özel yaşamında uğraşılmaya başlanır. İkinci aşama iş yerinde psikolojik tacizin başladığı aşamadır. Mağdur henüz üzerinde ileri derecede baskı hissetmemekle beraber, farklı bir takım durumların ortaya çıktığını anlamaya başlar. Üçüncü aşamada ilk psikosomatik belirtiler doğar. Kişide baş ağrısı, uykusuzluk, gerginlik, stres, mide rahatsızlıkları gibi problemler ortaya çıkmaya başlar. Dördüncü aşamada İK veya Personel Yönetimi Bölümünün hataları önemli rol oynar. Kurbanın üçüncü evrede ortaya çıkan psikosomatik rahatsızlıkları yanlış değerlendirilir ve hakkında dedikodular çıkmaya başlar. Beşinci aşama, mağdurun psikofizik sağlığının iyice bozulması ile devam eder. Yönetimin uyarıları sebebiyle kişi kendini suçlamaya başlar ve daha ağır depresyona girer. Altıncı aşamada kişi, beşinci aşamanın olası sonucu olarak, ağır depresyon etkisiyle çalışma yaşamından uzaklaşır. Ege'nin “Çift Taraflı Mobing”ten kastı ise, Kuzey Avrupa ülkelerinde rastlanmayan; ancak Türk aile yapısında da görülebileceği şekilde, İtalyan ailelerin arasındaki sıkı bağ ile ilgili bir olgudur. Mağdur iş yaşamında yaşadığı sıkıntıları ve karşılaştığı psikolojik tacizi ailesiyle paylaşır; aile başlangıçta kişiye destek olmaktadır, bir süre sonra onu başarısız, beceriksiz olarak görmeye başlayabilir. Bu durumda kişi artık hem işyerinde hem aile içinde mağdurdur ve ‘çift taraflı mobing’ yaşamaya başlar. İtalyan kültürünün Türk kültürü ile yakınlığı gözönünde bulundurulduğunda,

Ege'nin modelinin Leymann'ın modeline kıyasla Türkiye'deki hakim kültüre daha uygun olduğu savunulabilir.

Tüm bu mobing süreçleri içinde ayrı ayrı değerlendirilmesi gereken üç farklı aktör grubu vardır: Mobing uygulayan (tacizci, saldırgan, zorba); mobinge maruz kalan (mağdur, kurban) ve izleyici. Mobing kültür, ırk, meslek farkı gözetmeksizin her tür işyerinde ortaya çıkabilecek bir olgudur. Zamanında mağdur rolündeki çalışan, bir başka sefer, başka bir görevde ya da farklı bir işyerinde tacizci ya da izleyici rolünü üstlenebilir. Çizelge 2.3, mobingi uygulayan ('saldırgan') ve mobinge maruz kalan ('kurban') bireylerin kimliklerini karşılaştırmaktadır.

Çizelge 2.3 : Mobing sürecinde saldırgan ve kurban rolündeki kişilerin kimlikleri [1].

Saldırgan		Kurban
Tek kişi		Tek kişi
İşletme		Amir
İşletme Yönetimi		İş Arkadaşı
Birkaç Kişi	↔	Ast
Tüm Bölüm		Tüm Bölüm
İş Arkadaşı		Birkaç Kişi
Ast veya Astarlar		

2.6.1 Tacizciler

Leymann tacizcileri, aşırı kontrolcü, nevrotik, korkak, iktidar açlığı çeken kişiler olarak tanımlamaktadır [3]. Özgüven eksikliği olan, kendi eksiklerini örtmeye çalışan bu kişiler bozuk psikolojileri, can sıkıntısı ve zevk arayışı ile mobinge başvurabilmektedir. Henry Walter'a göre tacizciler, yaptığını haklı gören, suçluluk duygusu duymayan, keza yaptığının iyiliğini savunan, bunu yapmaya kendisini kurbanın ittiğini, kabahatlinin kurban olduğunu ve bu davranışı hakettiğini ileri süren kişilerdir [1]. Farklı kişilik özelliklerine sahip çeşitli tacizcilerden söz edilebilir, Henry Walter en sık karşılaşılan 14 tacizci tipine değinmiştir [8,19]:

- *Fesat Mobingci:* Sürekli yeni kötülük arayışı içindedir.
- *Tesadüfî Mobingci:* İşyerindeki bir tartışma/çatışma sonucunda üstün taraf olması sonucu tesadüfen ortaya çıkar.
- *Pusuda Bekleyen Mobingci:* Daha çok izleyici konumundur; her an eline geçecek fırsatla tacizci olması sözkonusu kişidir.

- *Hiddetli Mobingci*: Duygularını gizleyemeyen mobingcidir; sinirini sözle, küfürle, yüksek sesle dile getirmekten çekinmez, fevridir.
- *Megaloman Mobingci*: Kendini herkesten üstün gören, tüm gücün, karar verme ve kural koyma yetkisinin kendinde olduğunu düşünen kişidir.
- *Hayal Kırıklığına Uğramış Mobingci*: Yaşamı boyunca hayal kırıklığına uğramış bu kişi, çevresinde kimsenin kendi kadar şanssız olmadığını düşünerek, kıskançlık duygusu beslemekle beraber, çevresindeki herkesi düşmanı olarak görür.
- *Sadist Mobingci*: “Sapkın narsist” olarak da tabir edilen bu tip belki de en tehlikeli mobingcidir; çevresindekilerin kuyusunu kazmaktan, ayağını kaydırmaktan haz duyar.
- *Eleştirici Mobingci*: Sadece eleştirerek sorun yaratır, çözüm üretmez.
- *Dalkavuk Mobingci*: Amirinin gözünde yücelmek için astlarını ezen, onlara bağırıp çağıran kişidir.
- *Saman Altından Su Yürüten Mobingci*: Birilerinin arkasından iş çevirirken bile iyi adam rolünü oynar. Yaptıkları sonradan anlaşılırsa aleyhinde kullanılmasın diye diğer herkesle arasını iyi tutmaya çalışırken, hedefinin arkasından iş çevirmeye devam eder.
- *Zorba Mobingci*: Sadist mobingci ile benzer davranışlar sergiler; herkese zalimce davranır.
- *Korkak Mobingci*: Rakiplerinin onun önüne geçeceği korkusuyla kendini garanti altına almak için mobing uygular.
- *Kıskanç Mobingci*: Kıskanç mobingci başka birinin kendinden daha iyi, daha başarılı olaıbleceğı gerçeğıyle yüzleşmek istemediğinden psikolojik tacize başvurur.
- *Hırslı Mobingci*: Hırslı mobingci kendi yeteneklerinin üzerinde bir konum bile olsa, göz diktiğı yere gelebilmek için her şeyi göze alır.

2.6.2 Kurbanlar

Mobing, işini çok iyi yapan, mesleğinde başarılı ve yükselmede önü açık kişilerin başına daha çok gelen bir durumdur. Bu gibi kişiler, şirketlerinin yaşadığı başarısızlıklardan kendilerini sorumlu tuttıkları için hedef durumuna gelirler. Leymann’a göre “kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir” [1,s.43,20]. Özğüveni eksik, kendi yetenek ve becerilerinin farkında olmayan kişi tacizci için

hedef olur; çünkü tacizci onu kendisine rakip görür. Mobinge maruz kalan kişiler için, mağdur, kurban, hedef gibi farklı nitelemeler yapılabilir.

Her bireyin iş yerinde psikolojik tacize maruz kalma olasılığından söz edilse de araştırmalar engellilerin, yabancı uyruklu bireylerin, etnik, kültürel, cinsiyet vb. açılardan farklılık gösteren kişilerin psikolojik tacize daha fazla maruz kaldığını göstermektedir [1,s.43].

Ege [1,s.45-47] mobingin hedefi olmaya açık kişilerin belli başlı 18 özelliğini sıralamaktadır:

- *Dalgın:* Kişi etrafında olanların farkında değildir; gelişen yeni durumlarla ilgili yorumda bile bulunamaz.
- *Neşeli:* Sürekli espriler yapan, neşeli olan bu kişi, zamanla arkadaşları arasında alay konusu olabilir.
- *Gerçek dost:* Herkesle iyi geçinen, herkesin iyiliğini düşünen bu kişiye karşı duyulan sevgi ve kişinin popülaritesi çekilemeyebilir.
- *Günah Keçisi:* Oluşan her türlü olumsuz durumun sebebi olarak görülen, her suçun üzerine atıldığı kişidir.
- *Bağımlı ve Edilgen:* Hayır demeyi bilemeyen bireylerdir.
- *Korkak:* Herkesten korkan, gerçekleri anlamakta güçlük çeken kişidir.
- *Alınan:* Her türlü eleştiriye olumsuz alarak alınganlık gösterebilen kişidir.
- *Kendini Beğenmiş:* Kendini herkesten üstün görüp öyle davrandığı için çevresindekilerin tepkisini toplar.
- *Paranoyak:* Uzun yıllardır tanıdığı iş arkadaşlarına bile güvenmez, herkesi düşmanı olarak görür.
- *Tutsak:* Bu kişiler psikolojik tacize uğramaya başladığında durumun farkına varsa bile kendini kurtarmaktan aciz olurlar.
- *Uşak:* Bu kişi üstünü memnun etmek için elinden geleni yapan, bu sebeple de çevresindekilerden tepki toplayan kişiliktir.
- *Katı:* Katı kuralları ve otoriter yaklaşımına rağmen, bazılarıyla yaşadığı problemler sebebiyle kendisine psikolojik taciz uygulanabilir.
- *Kendine Güvenen:* Kendine güveni sebebiyle çevresindeki insanların kendisini kıskanmasına yol açar.
- *Acı Çeken:* Kişinin sürekli melankolik ve depresif tavrı bir süre sonra çevresindeki insanlar tarafından hedef olarak belirlenmesine yol açar.

- *Dürüst İş Arkadaşı:* Dürüst tavrı günlük yaşamda takdir görse de, iş ortamında kişilerin açığını ortaya çıkarması sebebiyle mobing hedefi olarak seçilebilir.
- *İçe Dönük:* İletişim sorunu olan bu kişi, iş yaşamında kendini beğenmiş olarak algılanırsa hedef kişi olabilir.
- *Hırslı:* Kendini amirine kanıtlamak için evine bile iş taşıyan, çok çalıştığını gösterme gayreti içinde olan bu kişiler, kariyer hedefleri yüksek diğer kişilerin hedefi olabilir.
- *Hipokondriyak:* “Hastalık hastası” olarak da tabir edilen bu kişi, iş yerindeki her şeyden şikayet ettiği için bir süre sonra hedef olabilir.

Ege, yukarıda sıralanan 18 tip kişiliği üç temel gruba ayırmaktadır [1,s.48]: (i) Belli yetenek ve başarıya sahip olduklarında kıskanılan kişiler, (ii) sürekli başkasının memnuniyeti için çalışan kişiler ve (iii) iş yerinde gerginlik yarattığı için iş arkadaşları tarafından seilmeyen kişiler.

Mobing mağdurlarının genellikle işte üstün başarı, dürüstlük, yenilikçilik, zeka, yetenek ve bağlılık gösteren kişiler oldukları görülmektedir [17]. Mobingin genellikle aşağıda sıralanan özelliklere sahip kişilere yöneldiği ifade edilmektedir [8,10,20]:

- İşini çok iyi, hatta mükemmel yapan;
- İlişkileri olumlu olan ve çevresindekilerce sevilen;
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam olan; bunlardan ödün vermeyen;
- Dürüst, güvenilir, kuruluşa sadık;
- Bağımsız ve yaratıcı;
- Mobingi uygulayandan üstün özelliklere sahip;
- Duyarlı, hassas, yardımcı, çalışkan, idealist;
- Kendini sürekli geliştiren, başarılı, azimli, zeki;
- İşyerinin menfaatini ve ismini öne alan, kendi başarısından söz etmeye gerek duymayan;
- Bilgisini cömertçe paylaşan;
- Yüksek bir ‘onur’ duygusu taşıyan;
- Haksızlığa dayanamayan, ama kendi haklarını ararken sessiz kalan;
- Mükemmeliyetçi olduğu için her konuda önce kendisini sorumlu tutan;

- Suçlandığı anda, suçlu olmasa bile kolayca af dileyen;
- ‘Hayır’ demekte zorlanan;
- Öfkesini ifade etmek yerine içine atan;
- Yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen.

Mobbing uygulayan kişinin narsist kişiliği, aşırı kontrolcü yapısı, psikolojisi, çocukluk travmaları, iktidar açlığı, güvensizliği mobinge yol açan unsurlar arasında gösterilebilir [3,10].

2.6.3 İzleyiciler

‘Dolaylı mobingciler’ olarak adlandırılan ‘izleyiciler’, sürece doğrudan dahil olmayan, olaylar karşısında susmayı ve sorumluluk almamayı tercih eden kişilerdir. Zorbanın ve kurbanın hiyerarşik konumunun önemi kadar, izleyicinin hiyerarşik konumu da önemlidir; çünkü bu kişi şef, müdür konumundaki bir yönetici ise, gidişata ses çıkarmayarak sürecin devamına izin veriyor demektir [1,s.49].

İzleyicileri kendi içlerinde üç ana gruba ayırmak mümkündür. Tacizcinin tarafında değerlendirebileceğimiz *mobing ortakları*, mobinge sessiz kalarak göz yuman, belki de mağdura yaşatılanlardan zevk duyan *ilgisizler* ve mağdurun tarafında olup, ona yardımcı olmaya çalışan *karşıtlar*.

Davranış tarzlarına göre izleyiciler beş grupta toplanabilir [11,s.114-116]:

- *Diplomatik*: Çatışmalarda genelde aracı olduğundan, mağdur konumuna geçme riski taşır.
- *Yardakçı*: Mobbing uygulayan kişi amiri ise, ona destek vermekten kaçınmaz.
- *Meraklı*: Başkalarının özel hayatı ile çok ilgilendiğinden, zamanla mağdur kişi bile kendisinden kaçır.
- *Bir Şeye Karışmayan*: Arada kalmaktan, mağdur olmaktan ya da zorba yandaşı zannedilmesinden çekindiğinden olaylara karşı tamamen ilgisiz bir davranış sergiler.
- *Sahte Masum*: Tek amacı kendini sağlama almak olan bu kişilik, bir zaman sonra tacizcinin yandaşı olabilir ve hatta yeri geldiğinde şirket içinde olanlardan bihaber olduğu yalanını bile söyleyerek kendini işin içinden sıyrabilir.

2.7 Mobingin Sonuçları

Kişi mobinge ne kadar süreyle maruz kalırsa kalsın, süreç sonunda mobing kişi üzerinde kötü etkiler bırakır.

- **Birinci Derece Mobing:** Bu derecede, ağlama krizleri, moral ve dikkat bozuklukları görülebilir; ancak henüz sosyal ilişkiler zarar görmeye başlamamıştır [21]. Kişi işyerinde ya da başka bir yerde tedavi görebilir [8,10].
- **İkinci Derece Mobing:** Kişi içinde bulunduğu ortamdan uzaklaşmak istese de, işini bırakıp gidememektedir. Geçici ya da kalıcı, kısa ya da uzun süreli zihinsel ve fiziksel rahatsızlıkların görülebileceği safhadır [21]. Kişide yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide ve barsak sorunları ortaya çıkabilir, kişi aşırı kilo alabilir/verebilir, depresyona girebilir. Alkol ve ilaç bağımlılığı sebebiyle tıbbi yardıma ihtiyaç duyulabilir [10].
- **Üçüncü Derece Mobing:** Mağdurun fiziksel veya zihinsel zarar gördüğü, çalışma yaşamına dönemeyecek duruma geldiği, tıbbi veya psikolojik desteğe ihtiyaç duyduğu safhadır [8,21]. Kişi rehabilitasyonla bile eski sağlıklı yaşamına dönemeyebilir. Kişide şiddetli depresyon, panik atak, kalp krizi, intihar girişimi görülebilir [10,13].

2.7.1 Mobingin bireysel sonuçları

Mobing, mağdurun yanı sıra işyerlerinde izleyici rolünü üstlenmiş bireyler üzerinde de olumsuz etkilere sebep olur. Kişilerin hem amirlerine hem de çalışma arkadaşlarına karşı güveni azalır, motivasyonu düşer [9]. Mobing süreci, kişinin işine son verilmesi ya da kişinin işten ayrılması ile son bulur; ancak bu sonuç kişinin o işyerinde maruz kaldığı psikolojik şiddetten kurtulduğu anlamına gelmeyebilir; çünkü referansı kişiyi genellikle bir sonraki işinde de takip eder.

Psikolojik tacize maruz kalan kişilerde, kronik uykusuzluk, kronik yorgunluk sendromu, çok fazla kilo almak ya da vermek, anoreksiya, ense ve sırt ağrıları, alerjik reaksiyon, tahriş ve kızarıklık, taşikardi, ağız kuruluğu, baş dönmesi, konsantrasyon kaybı, kas hassasiyeti, kramp atakları, terleme, korku, titreme, nefes darlığı, baş ağrısı, migren, tansiyon, karın ağrısı, ishal, saç dökülmesi, saç beyazlaması, göğüs ağrısı, kusma, barsak şikayetleri, işitme kaybı,

ciltte kuruluk, ciddi deri rahatsızlıkları, ellerde ve ayaklarda uyuşukluk görülebilir [5,22].

Stress, mutsuzluk, üzüntü, gerginlik, sinirlilik, güvensizlik hissi, demotivasyon, işe gitme konusunda isteksizlik, her zaman savunmada olma, aşırı tepki ya da tepkisizlik, sinirlilik, depresif duygudurum, özgüven kaybı, işini kaybetme korkusu, istifra, ağlama ya da gülme krizleri, korku, paranoya, çekingenlik, agresiflik, eziklik, evham ve panik mobingin sonuçları arasında yer alabilir [5,6].

Zorbalığın hedeflerinden biri, insan sağlığına zarar vermektir. Bu sebeptendir ki, örgütler çalışanlarının sağlığının bozulmasının, örgüte getireceği maddi ve manevi yükleri düşünerek de mobinge karşı önlem almaya başlamıştır. Araştırmalar, işyerinde psikolojik tacizin birçok fiziksel, psikolojik, örgütsel ve sosyal masrafa yol açtığını doğrulamaktadır [5,13]. Stres bunların başında gelir ve zihinsel ve fiziksel sağlığın bozulmasına yol açar. Stres dışında mağdurlarda PTSD ve intihar vakaları da sık gözlenen sonuçlardandır. İzleyicilerde de mobinge tanık olma sonucu korku, stres, duygusal çöküntü gibi olumsuz etkiler görülür. Bu etkiler sonucunda izleyici rolündeki kişilerin de işten ayrıldıkları gözlenmiştir. Mobing ayrıca meslektaşlar arasındaki bağlılık, iletişim ve performans gibi örgütsel dinamikleri de aksatan bir eylemdir [5]. Özetle mobing, kişide bir daha iş yaşamına geri dönemeyeceği etkiler bırakabilir.

Doğu tıbbı ve Harvard Akademisi'ne göre stres, insanın bağışıklık sistemini zayıflatmakta; dolayısıyla bağışıklık sistemi zayıf olan insanları her tür hastalığa açık hale getirmektedir. Bireyde stres kaynaklı baş ağrıları, mide rahatsızlıkları, panik atak, tansiyon, kalp hastalıkları yanında, sigara, alkol ve uyuşturu madde kullanımı da başlayabilir. Başta kendini uyuşturan maddelerle rahatlamış hisseden kişi, bir süre sonra odaklanma problemi ile performans kaybı yaşamaya başlar [10]. Tüm bunların kişiye verdiği duygusal, fiziksel, psikolojik ve zihinsel kayıplar kişide bir daha iş yaşamına geri dönemeyeceği etkiler bırakabilir.

Mobing sürecinin mağdur üzerindeki etkileri şekil 2.2'de özetlenmiştir.

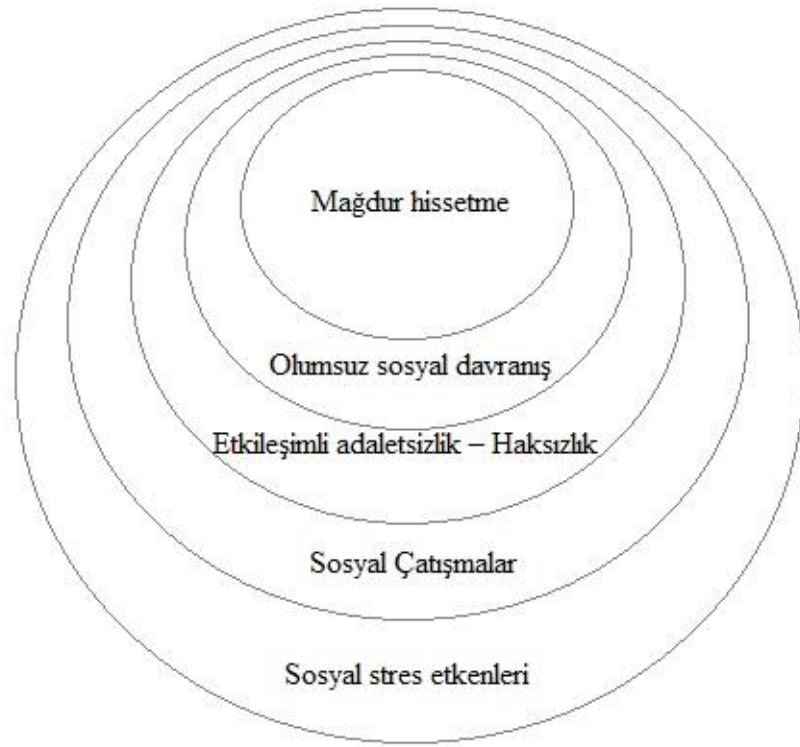
2.7.2 Mobingin ekonomik sonuçları

Mobing bireysel olarak kişileri etkilemenin yanı sıra, kuruluşları, toplumu ve milli ekonomiyi de etkiler. İşe devamsızlık, düşük ciro, isteksizce çalışan kişi sayısının artması, işe yeni başlayanlara verilecek eğitimin maliyeti, verimsizlik, kalite ve

motivasyon, tazminat ve erken emeklilik sebebiyle ödemeler gibi örgütsel sonuçlar gözlenebilir. Ekonomik etkilerinden çok, mobing bir örgütteki sosyal ağı etkiler, işyeri koşullarını değiştirdiği için verimliliği de değiştirir. Çalışanlar arasındaki çatışmalar, olumsuz çalışma ortamı, kültürel değerlerin kaybı, güvensiz çalışma ortamı ve saygısız çalışma arkadaşları, yaratıcılığı ve çalışanların başarısını olumsuz etkiler. Çalışanlar işlerinden memnun değilse, bunu şirket dışından kişilerle paylaşmaları olasıdır ve bu da şirketin imajını ve prestijini etkiler [5].

İşyerinde psikolojik tacizin varlığının, işverene getirdiği maddi yükü de hiçe saymamak gerekir [11]. National Institute of Occupational Safety Health (NIOSH)'e göre, Amerika'da mobing sebebiyle ortaya çıkan zihinsel rahatsızlıklar yaklaşık 19 milyar dolarlık iş kaybına yol açarken, üretkenlik düşüşünün maliyeti yaklaşık 3 milyar doları bulmaktadır. International Labour Organization (ILO) bünyesindeki bir komisyonun kapsamlı araştırmasına göre tahmini maliyet 1,88 milyar dolar artı üretkenlik kaybına denk gelmektedir. Rayner and Keashly mobing sebebiyle işinden ayrılan 1000 kişinin örgüte maliyetinin, mağdurun açması olası dava masrafları ve tazminatlar hariç 1,2 milyon dolar olduğunu hesaplamıştır [5]. Confederation of British Industry (CBI)'ye göre 1997 yılında İngiltere'de stres bazlı rahatsızlıkların endüstriye ve vergi ödeyenlere maliyeti yıllık 12 milyar Sterlin olmuştur. Bu stres kökenli rahatsızlıkların yarısının işyerinde maruz kalınan psikolojik şiddet olduğu düşünülerek, mobingin İngiltere'ye bir yıllık maliyetinin 6 milyar Sterlin olduğu hesaplanmaktadır [10].

İşyerindeki psikolojik tacizin kişiye olan olumsuz etkilerinin yanında, o işyerine de yüksek personel devir hızı, tazminatlar, yetenekli çalışan kaybı, genel performans düşüşü, müşteriye yansıyan itibar sorunları, kurumsal sadakatin yıpranması gibi olumsuz etkileri bulunmaktadır [10,23].



Şekil 2.2 : Zapf mobing modeli.

3. MOBİNGİN HUKUKSAL ÇERÇEVESİ

3.1 Hukuksal Açıdan Mobing

Türk İş Kanunu'nda bir çalışanın işyerinde maruz kalabileceği taciz türlerinden yalnızca cinsel taciz için düzenleme yapılmıştır. Bu düzenleme ile çalışan kişi, işveren tarafından ya da çalışma arkadaşları tarafından cinsel tacize maruz bırakılmış ise, haklı nedenle iş sözleşmesini hemen feshedebilme hakkına sahiptir. Türk İş Hukuku'nda psikolojik tacizle ilgili, çalışana yönelik doğrudan bir düzenleme olmasa da, bazı hükümler yer almaktadır [1, s.82,4].

İş Hukuku'nda, Sözleşme Hukuku'ndan farklı olarak, iş sözleşmesi malvarlıksal niteliği (işçinin iş görme borcu ve buna karşılık da işverenin ücret ödeme borcu altında olduğu) dışında, çalışanın sadakat (bağlılık) borcu ve buna karşılık işverenin çalışanı gözetme ve eşit davranma borcu niteliği de taşımaktadır [1, s.83,24].

İşçinin bedensel ve zihinsel açıdan korunması, Türk İş Hukuku'na göre işverenin sorumlulukları arasındadır. Bu 'gözetme borcu' olarak adlandırılır. Gözetme borcu, işverenin, gereken donanımı sağlamak, araç gereci temin etmek, güvenli bir çalışma ortamı sağlamak, bunlar için gerekli talimatları vermek ve kontrolü de elinde tutmaktan mesul olduğu anlamına gelmektedir [1, s.88]. Bu ifade aynı zamanda işçinin 'kişilik hakkının korunması' anlamına da gelir ki, bu sayede kişinin maddi değerlerinin korunmasının yanı sıra, manevi kişisel değerlerinin korunması da kastedilmiş olur. En kısa ve öz ifadesi ile kişilik hakkı, kişinin var olmak, özgür olmak ve saygı görmek hususundaki hakkıdır [1, s.91,24].

Kişinin onur ve saygınlığını zedeleyecek nitelikte davranışlara karşı kişiyi koruma ilk olarak anayasal düzeyde başlar. Kişi dokunulmazlığını düzenleyen bu hüküm şöyledir: "Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insani haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz" [1, s.97].

Anayasada düzenlenmiş bir hak, özel hukukta düzenleme konusu yapılmamış ise bile, temel hak özel hukukta doğrudan yatay etki yapar; yani genel kişilik hakkının

kapsamına kişisel değerler de dahildir. Bu da genel kişilik hakkı kapsamının belirlenmesinde, temel hakların dikkate alınacağı anlamına gelmektedir [1, s.99,100].

Çalışanın onur ve saygınlığının korunmasına ilişkin, İş Kanunu'nda yer alan temel hüküm, çalışanı yalnızca sözleşmesini “derhal fesih” yoluyla koruyan bir hükümdür:

İşveren, işçinin veya aile üyelerinden birisinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söylese, bu yönde davranışlar içinde olursa; işçiye cinsel tacizde bulunursa (f,II,b); işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı ağır isnat ve ithamlarda bulunursa (f,II,c); işçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu kendisine bildirmesine rağmen gerekli önlemleri almazsa (f,II,d) işçi iş sözleşmesini derhal feshedebilir. [1, s.100]

Hakaret içeren bu tip sözlerin çalışanın doğrudan yüzüne söylenmesi de şart değildir. İşveren çalışanın olmadığı ortamda bile hakkında şeref ve namusuna dokunur sözler sarfederse, çalışan iş sözleşmesini derhal fesih hakkına sahiptir [1, s.138,24].

İş sözleşmesini derhal fesih sebepleri arasında İş.K.m.24/II/d'de cinsel taciz de bulunmaktadır. Madde metninde, cinsel tacize oranla çok daha sık karşılaşılan psikolojik tacize yer verilmemesi önemli bir eksikliktir [1, s.139,24].

Mobing ile ilgili henüz bir yasa çıkmamıştır; ancak 19 Mart 2011 tarihli resmi gazetede yayınlanmış, 20 Mart 2011 tarihinde yürürlüğe girmiş olan Mobing Genelgesi'nin sekiz maddesi aşağıda özetlenmiştir [25]:

- İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.
- Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.
- Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.
- Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.
- Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla "Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu" kurulacaktır.

- Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.
- Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.

3.2 Uluslararası Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz

3.2.1 Avrupa Birliği’ne üye ülke hukuklarında

Avrupa ülkelerinde mobinge karşı çeşitli yasal düzenlemelerin yürürlükte olduğu görülmektedir. Avrupa’da mobinge karşı düzenleme yapan ilk ülke İsveç’tir. 1994 yılında ‘İşyerinde Mağduriyet Hakkında Kararname’ yürürlüğe girmiştir. İsveç’te 1986 yılında yapılan bir araştırma işyeri kazalarında hayatını kaybeden insanların iki ila beş katı kadar insanın, işyerinde uğradığı psikolojik taciz sebebiyle intihar ederek hayatını kaybettiğini göstermiştir [1, s.223]. Avrupa’da mobinge karşı en kapsamlı düzenlemelerin bugün Fransa’da olduğu görülmektedir. Fransa’da ilk kez 2001 yılında çıkan ‘Sosyal Modernleşme Yasası’ ndaki ‘Taciz’ kenar başlığı ile mobinge karşı kapsamlı bir güvence oluşturulmuştur. Almanya’da mobinge karşı koruma sağlayan bir yasal düzenleme bulunmamaktadır; ancak yürürlükteki yasal düzenlemeler ile hukuki koruma mevcuttur [1, s.207-212]. Belçika’da ilk defa 2002 yılında İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Yasası ile işyerinde şiddet, psikolojik ve cinsel taciz konuları düzenlenmiştir, sonrasında 2007’de yürürlüğü giren ‘İşte Şiddet, Psikolojik ve Cinsel Tacizin Neden Olduğu Psiko-Sosyal İş Baskısının Önlenmesine İlişkin Kraliyet Kararnamesi’nde de cinsel ve psikolojik taciz konuları düzenlenmiştir [1, s.228]. AB’ye üye diğer ülkelerle kıyaslandığında işsizlik oranının çok yüksek olduğu görülen Polonya’da kişilerin işyerini değiştirme olanağı daha düşük olduğundan, mobinge sık rastlanmaktadır. Polonya’da 1 Ocak 2004 tarihinde yapılan kanun değişikliği ile mobinge yasal olarak düzenleme getirilmiştir [1, s.235]. Avusturya’da da AB’ye üye çoğu ülkede olduğu gibi, psikolojik tacize karşı düzenlenmiş özel bir yasa bulunmamaktadır [1, s.239]. İtalya’da mobingin önlenmesi için ilk yasa ‘Lazio Bölgesel Yasası’ adıyla 11 Temmuz 2002 tarihinde düzenlenmiştir. Bu yasanın ardından İtalya’da bölge bölge psikolojik taciz yasaları

çıkarılmaya başlanmıştır [1, s.250]. İngiltere hukukunda da mobingle ilgili özel bir yasal düzenleme bulunmamaktadır. 1974 tarihli ‘İşte Sağlık ve Güvenlik Yasası’ gereğince işveren, çalışanlarının sağlık güvenlik ve esenliğini sağlamak durumundadır. Hollanda’da mobing ‘Çalışma Koşulları Yasası’ ile düzenlenmiştir. Bu yasa ile işverenin, çalışanları işyerinde meydana gelen psikolojik tacize karşı korunma yükümlülüğü düzenlenmiştir [1, s.260].

3.2.2 Avrupa Birliği dışı ülke hukuklarında

İsviçre Medeni Kanunu’nda çalışanın kişilik haklarının korunması; Borçlar Kanunu’nda işverenin çalışanının kişilik haklarına saygı duyması, sağlığı için gereken özeni göstermesi hususunda gerekli düzenlemeler mevcuttur. Sağlığa zarar verici eylemlerin önünü almak işverenin yükümlülükleri arasındayken, insani ilişkileri teşvik etmek değildir. Yani işverenin bir çalışanın kusurundan doğan sorumluluğu ancak verilen görevlerin yerine getirilmesi esnasında bir zararın meydana gelmesi halinde söz konusu olur [1, s.261-269].

Japonya’da mobingi önlemek için çıkarılmış özel bir yasa bulunmamaktadır. Japonya’da uzun süren ekonomik krizlerden sonra yaşanan toplu işten çıkarımların çoğunda işverenin mobing uyguladığı görülmüştür. 2001 yılında çıkarılan ‘Bireysel İş Uyuşmazlıklarının Çözümünün Desteklenmesine İlişkin Yasa’nın ardından ülke genelinde üç yüze yakın Danışma Merkezi kurulmuştur [1, s.269-274].

Amerikan Hukuku’nda mobinge karşı koruma getiren özel bir yasal düzenleme bulunmamaktadır. Mobing nedeniyle açılan davalarda nadir hükmedilmektedir. Birine kasten duygusal zarar verildiğine hükmedilebilmesi için, çalışanın aynı zamanda ‘ciddi duygusal acı’ gördüğünü ispatlaması gerekir [1, s.275-2789].

ABD’dekine benzer şekilde Kanada’da da mobingin hükmedilebilmesi için bir ayrımcılık nedenine dayandırılması gerekmektedir. Bununla beraber, Kuzey Amerika tarihinde ilk defa Quebec’li çalışanlar mobinge karşı korunma hakkına sahip olmuşlardır [1, s.278-279].

International Crime Victim Survey (ICVS)’in 1996 yılında yaptığı araştırmanın 1998 yılında güncellenen verileri ile düzenlenmiş, çeşitli ülkelerdeki işyerlerinde mobinge maruz kalan kişilere ilişkin yüzdeler çizelge 3.1’de verilmiştir.

Çizelge 3.1 : Çeşitli ülkelerde mobing mağduru oranları [26].

Bölge/ Ülke	Erkek Mağdurlar	Kadın Mağdurlar
Batı Avrupa	3,6	3,6
Avusturya	0,0	0,8
İngiltere	3,2	6,3
Kuzey İrlanda	2,3	3,7
İskoçya	3,1	2,6
Finlandiya	3,1	4,3
Fransa	11,2	8,9
Holanda	3,6	3,8
İsveç	1,7	1,7
İsviçre	4,3	1,6
Geçiş Ülkeleri	2,0	1,4
Arnavutluk	0,4	0,4
Çek Cumhuriyeti	1,9	0,8
Ermenistan	1,7	0,9
Macaristan	0,6	0,0
Kırgızistan	2,5	3,4
Litvanya	1,0	0,8
Makedonya	0,8	0,5
Mongolistan	0,9	1,3
Polonya	8,7	4,1
Romanya	0,4	0,5
Rusya Federasyonu	3,2	2,4
Yugoslavya	3,9	5,0
Kuzey Amerika	1,0	4,2
Kanada	1,9	3,6
Amerika Bir. Dev.	6,1	11,8
Latin Amerika	0,4	0,9
Arjantin	0,2	0,4
Bolivya	0,8	1,4
Brazilya	0,4	1,0
Costa Rica	0,3	1,1
Asya	0,5	0,8
Endonezya	2,3	1,9
Filipinler	0,7	0,7
Afrika	3,2	4,3
Güney Afrika	3,0	0,7

3.3 İşyerinde Psikolojik Tacizle Kişilik Hakkı İhlal Edilen Çalışanın Başvurabileceği Davalar

‘Saldırıya son verme davası’ mobing mağdurunun işverene karşı açabileceği davalardan biridir. Davanın açılabilmesi için öncelikle mobing sürecinin hukuka aykırı olması gerekir. Saldırıya son verme davası ancak saldırı devam ettiği sürece açılabilir. Zorba sayısı birden fazla ise, dava hepsine ya da yalnızca birine de açılabilir. Dava açma hakkı yalnızca mağdura aittir [1, s.105-107].

Henüz meydana gelmemiş; ancak emareleri bulunan bir psikolojik tacizi önlemek için ‘Saldırı tehlikesini önleme davası’ açılabilir. Davanın açılabilmesi için, dava açılan kişinin kusurlu olması şartı aranmamaktadır; ancak yargıca tehlikeyi kanıtlayıcı deliller sunulmalıdır [1, s.108].

Saldırı bitmiş olsa dahi, etkileri hala devam ediyorsa, mağdur saldırının hukuka aykırılığının tespitini ve üçüncü kişilere beyanını ‘Saldırının hukuka aykırılığının tespiti davası’ ile mahkemeden talep edebilir [1, s.109,110].

‘Maddi tazminat davası’nın açılabilmesi için, sürecin hukuka aykırı olması, süreç sonucunda maddi bir zarar oluşmuş olması, işverenin kusuru ya da kusursuz sorumluluk halinin bulunması şartlarının sağlanmış olması aranır [1, s.111,24].

‘Manevi tazminat davası’ açarak manevi tazminat talep edilebilmesi için, kusurun ağır olması şartı aranmaz; kusurun bulunması şartı yeterlidir. Bu davayı açmak için maddi bir hasara uğramış olunması gerekmez. Maddi tazminatın miktarını yargıç belirler. Manevi tazminat davalarında, maddi tazminat davalarındaki gibi hükmedilen mutlaka para olmayabilir [1, s.112-114,24].

Vekaletsiz iş görme, vekil sıfatına sahip olmadan, bir başkasının menfaatine iş görme anlamına gelmektedir. ‘Vekaletsiz iş görme davası’ birinin kişilik haklarını ihlal ederek sebepsiz zenginleşen kişiler için açılan bir davadır. İşveren kişiye psikolojik taciz uygulayarak istifa etmesini sağlayabilir ve bu sayede kıdem tazminatı vermekten kurtularak sebepsiz zenginleşebilir. Vekaletsiz iş görme davası, bu zenginleşmeyi talep etmek için açılan davadır [1, s.114,115].

Psikolojik tacize uğrayan kişi, bu davalar dışında işverenin kınanması ya da kendinden özür dilemesi talebi ile de dava açabilir [1, s.116].

4. ALAN ARAŞTIRMASI: YAPI VE MİMARLIK HİZMETLERİ SEKTÖRLERİNDEKİ İŞYERLERİNDE MOBİNG

Tez çalışması kapsamında, yapı ve mimarlık hizmetleri sektörlerinde faaliyet gösteren firmalarda çalışan profesyonellere yönelik bir saha araştırması tasarlanmıştır. Keşfedici nitelikteki saha araştırmasının üç temel amacı bulunmaktadır: (1) Sektör çalışanlarının mobinge dönüşebilecek davranış örneklerine hangi sıklıkla maruz kaldıklarını – maruziyet düzeyini – tespit etmek; (2) çalışanların mobing karşısında ne tür tepkiler verdiklerini belirlemek ve (3) firmalarda mobinge dönüşebilecek davranış örneklerine karşı önleyici mekanizmalar olup olmadığını ve bu konuda çalışanların önerilerini belirlemek.

Tanım gereği sistematik olarak mobinge maruz kalan çalışanları tespit etmenin ve sağlıklı veri toplamanın pratikteki güçlüğü sebebiyle (doğrudan ‘Ben mobing kurbanıyım’ diyenlerin sayısı çok kısıtlıdır) araştırma iki aşamalı olarak tasarlanmıştır. İlk aşamada tasarlanan anket formu mimar, mühendis ve diğer profesyonellerden oluşan bir örneklem grubuna dağıtılarak sektördeki genel durumun tespit edilmesine çalışılmıştır. İkinci aşamada, örneklem içinde Leymann’ın (1996:168) mobing kurbanı tanımına uyan çalışanlarla ikinci bir örneklem –örneklem içinde örneklem- oluşturularak analizler tekrarlanmıştır. Araştırmanın tasarımına ilişkin ayrıntılar aşağıda aktarılmıştır.

4.1 Anket Formunun Tasarımı

Araştırmanın ilk amacı doğrultusunda sektör çalışanlarının mobinge maruziyet düzeyini tespit etmek üzere Leymann tarafından geliştirilen ve Pınar Tınaz [1] tarafından Türkçeleştirilen ölçüm aracından (‘Leymann Psychological Terrorism Inventory’) yararlanılmıştır. Anket formuna araştırmanın yukarıda belirtilen diğer iki amacı doğrultusunda mobinge verilen tepkinin ve mobinge karşı alınan önlemlerin ölçülmesi amacıyla sorular eklenmiştir (bkz. EK A: Anket formu). Leymann mobingi beş kategori altında ölçmektedir: İletişime yönelik saldırılar; sosyal ilişkilere yönelik

sadırlar; sosyal imaja yönelik saldırılar; mesleki ve özel konumun kalitesine yönelik saldırılar ve sağığa yönelik saldırılar. Leymann'ın bu beş kategori altında sıraladığı 45 adet soruya kapsamlı bir literatür taraması sonucunda 10 adet soru eklenmiştir; eklenen sorular anket formunda belirtilmiştir. Veriler toplandığında güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Cronbach's alpha katsayısının sınır değerinin ne olması gerektiği konusunda bir uzlaşma olmasa da, değerin 0.70'nin üzerinde olması genellikle yeterli görülmektedir (bkz. Nunnally, 1978). Sağığa yönelik saldırılar dışında anketteki soru gruplarının 0.70 eşiğini aştığı görülmüştür. Güvenilirlik analizinin sonuçlarına bakılarak anketin 51., 53. ve 55. soruları 'Sağığa yönelik saldırılar' başlıklı soru grubundan çıkarılmış ve Cronbach's alpha değeri 0.69'dan 0.73'e yükselmiştir.

Çizelge 4.1 : Güvenilirlik analizi sonuçları.

Soru grupları	Cronbach's alpha
İletişime yönelik saldırılar	0.89
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	0.83
Sosyal imaja yönelik saldırılar	0.89
Mesleki ve özel konumun kalitesine yönelik saldırılar	0.88
Sağığa yönelik saldırılar	0.73

4.2 Örneklemin Yapısı

Araştırılan konunun hassas bir konu olması ve veri toplama güçlüğü sebebiyle araştırmacı amaçlı örnekleme ('purposive sampling') metodu ile örnekleme oluşturmuştur. Bu çerçevede araştırmacı elektronik ortamda <http://www.anketofisi.com> adresinde tasarladığı anketi doldurmaları için öncelikli olarak kendi ilişki ağı içindeki sektör çalışanlarına davette bulunmuş, anket formunu ayrıca sektör çalışanlarınca kullanılan facebook, mimarazzi gibi sosyal paylaşım sitelerinin e-posta gruplarına yollamıştır. İki aylık zaman dilimi içinde 107 profesyonel anketi doldurmuştur. Daha sonra bu 107 çalışan içinde Leymann'ın 'mobing kurbanı' tanımına uyan 54 çalışan belirlenerek ikinci örneklem oluşturulmuştur. Her iki örneklemdaki anket yanıtlayıcılarının profili Çizelge 4.2'de gösterilmiştir. Buna göre yanıtlayıcıların çoğunluğunun yönetici konumda olmadıkları, mimarların ağırlıklı olduğu, bekar, yüksek lisans ve doktora eğitimi

oldukları raporlanabilir. Çizelge 4.3 ise yanıtlayıcıların çalıştıkları firmaların özelliklerini göstermektedir.

Çizelge 4.2 : Anket yanıtlayıcılarının özellikleri.

	Orijinal örneklem					Mobing kurbanları				
	n1	%	Ort.	Med.	Stand. sapma	n2	%	Ort.	Me d.	Stand. sapma
Yanıtlayıcılar										
Yaş	105	-	29.72	28.0	6.09	54	-	29.30	27.5	5.51
Eğitim	106	-	4.54	5.0	0.86					
Yüksek okul (3)	3	2.8				2	3.7	-	-	-
Lisans (4)	46	43.4				28	51.9	-	-	-
Yüksek lisans (5)	54	50.9				22	40.7	-	-	-
Doktora (6)	3	2.8				2	3.7	-	-	-
Cinsiyet	106	-	-	-	-		-	-	-	-
Kadın	70	66.0				40	74.1	-	-	-
Erkek	36	34.0				14	25.9	-	-	-
Medeni durum	107	-	-	-	-		-	-	-	-
Evli	27	25.2				10	18.5	-	-	-
Evli değil	80	74.8				44	81.5	-	-	-
Meslek	97	-	-	-	-		-	-	-	-
Mimar	72	74.2				38	76.0	-	-	-
Mühendis	19	19.6				9	18.0	-	-	-
Diğer	6	6.2				3	6.0	-	-	-
Firmada çalışma süresi (yıl)	104	-	2.85	2.0	3.81	53	-	2.64	1.5	3.57
Sektörde çalışma süresi (yıl)	104	-	5.31	5.0	5.21			5.70	4.0	5.14
Çalışma yaşamında geçirdiği toplam süre (yıl)	104	-	6.43	5.0	5.83			6.42	5.0	5.05
Firmada yönetici pozisyonunda	98	-	-	-	-	48	100	-	-	-
Evet	15	15.3				7	14.6	-	-	-

Çizelge 4.2 (devam) : Anket yanıtlayıcılarının özellikleri.

Hayır	83	84.7				41	85.4	-	-	-
İşe giriş şekli	98	-	-	-	-	50	100	-	-	-
İnsan kaynakları web sitesi	24	24.5				15	30.0	-	-	-
Danışmanlık firması aracılığıyla	2	2.0				1	2.0	-	-	-
Firmanın web sitesinden	4	4.1				2	4.0	-	-	-
Gazete ilanıyla	2	2.0				1	2.0	-	-	-
Şahsen başvuru	21	21.4				9	18.0	-	-	-
Referansla	36	36.7				21	42.0	-	-	-
Staj yerim	9	9.2				1	2.0	-	-	-
Terfi	0	0				0	0	-	-	-

Çizelge 4.3 : Anket yanıtlayıcılarının çalıştıkları firmaların özellikleri.

Yanıtlayıcıların çalıştıkları firmalar	Orijinal örneklem		Mobing kurbanları	
	n	%	n	%
Firma büyüklüğü (Tam zamanlı, maaşlı ve sigortalı çalışan sayısı)	107	-	54	100
10'dan az	30	28.0	15	27.8
10-49	33	30.0	18	33.3
50-249	17	15.9	7	13.0
250'den fazla	27	25.2	14	25.9
Departman büyüklüğü	106	-	54	100
5'ten az	35	33.0	18	33.3
5-9	33	33.1	16	29.6
10-19	19	17.9	11	20.4
20'den fazla	19	17.9	9	16.7
Firmaların faaliyet alanları	107	-	54	100
Mimarlık	41	38.3	23	42.6
Mühendislik	13	12.1	8	14.8
Müteahhitlik	21	19.6	9	16.7
Diğer	32	29.9	14	25.9
Firmaların türü	106	-		
Kamu	13	12.3	9	17.0
Özel	88	83.0	42	79.2
Özel / Yabancı sermayeli	5	4.7	2	3.8

4.3 Verilerin analizi

Anket sonucunda elde edilen sayısal verilerin analizi SPSS yazılımı ile yapılmıştır. Araştırma soruları ve bunları yanıtlamak üzere yapılan istatistiksel analizlerin listesi Çizelge 4.4'te gösterilmiştir. Analizler sırasında yanıtlayıcıların maruziyete ilişkin

yanıtlarının normal olmayan bir dağılım sergiledikleri görülmüştür. Veriler arasında çok sayıda “0” değerinin olduğu durumda verileri normalize etmeye dönük çabalar (örneğin, logaritmik dönüşüm) çözüm olmamaktadır (Delucci ve Nsotrom, 2004:1161). Normal olmayan dağılımlarda aritmetik ortalamanın uç değerlere aşırı duyarlı olması ve parametrik testlerin koşullarının sağlanamaması sebebiyle, anket verilerinin analizinde parametrik olmayan istatistiksel testler kullanılmıştır.

Çizelge 4.4 : Analiz planı.

Araştırma soruları	İlgili istatistiksel analizler
1. Maruziyet	
1.1. Çalışanlar, mobingin hangi biçimlerine daha sık maruz kalmaktadır?	Tanımlayıcı istatistikler ve ilgili grafikler (aritmetik ortalama, medyan, standart sapma)
1.2. Astların, eşitlerin ve üstlerin çalışanları taciz etme sıklığı (dikey, yatay, düşey mobing) arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?	Kruskal-Wallis Değişken Çözümlemesi
1.3. Kadınların ve erkeklerin maruz kaldığı mobing türleri arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?	Mann Whitney U testi
1.4. Kadınlara ve erkeklere yönelik mobing sıklığı arasında tacizcinin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?	Ki-kare testi
1.5. Çalışanların mobinge maruziyet düzeyi ile bireysel özellikleri arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?	
	<i>Yaş</i> Korelasyon analizi (Spearman’s rho)
	<i>Eğitim</i> Korelasyon analizi (Spearman’s rho)
	<i>Medeni hal (Evli olanlar / Evli olmayanlar)</i> Ki-kare testi
	<i>İş deneyimi (Sektörde, firmada, çalışma yaşamında geçirilen süre)</i> Korelasyon analizi (Spearman’s rho)
	<i>Meslek</i> Mann Whitney U testi
	<i>Yönetici pozisyonunda olup olmama</i> Mann Whitney U testi
1.6. Çalışanların mobinge maruziyeti ile firmaların faaliyet alanları (mimarlık, müteahhitlik, yapı denetimi, mühendislik vb) arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?	Kruskal-Wallis Değişken Çözümlemesi
1.7. Çalışanların mobinge maruziyeti ile işletme türleri (kamu / özel) arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?	Mann Whitney U testi
1.8. Çalışanların mobinge maruziyet düzeyi ile örgütsel büyüklük arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?	Mann Whitney U testi
2. Mobinge verilen tepki	
2.1. Çalışanların mobinge nasıl tepki vermektedir?	Tanımlayıcı istatistikler (aritmetik ortalama, medyan, standart sapma)
2.2. Çalışanların demografik özellikleri ile mobinge tepki biçimleri arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?	
	<i>Yaş</i> Ki-kare testi
	<i>Eğitim</i> Ki-kare testi
	<i>Medeni hal (Evli olanlar / Evli olmayanlar)</i> Ki-kare testi
	<i>Meslek</i> Ki-kare testi
	<i>Yönetici pozisyonunda olup olmama</i> Ki-kare testi

Çizelge 4.4 (devam) : Analiz planı.

2.3.	Çalışanların mobinge tepki biçimleri ile firmaların faaliyet alanları arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?	Ki-kare testi
2.4.	Çalışanların mobinge tepki biçimleri ile işletme türleri (kamu / özel) arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?	Ki-kare testi
2.5.	Çalışanların mobinge tepki biçimleri ile örgütsel büyüklük arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?	Ki-kare testi
2.6.	Çalışanların mobinge tepki biçimleri ile işe giriş şekilleri arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?	Ki-kare testi
3. Mobinge karşı önlemler		
3.1.	Mobinge karşı şikayet mekanizmaları olan ve olmayan firmalardaki mobing düzeyi arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?	Mann Whitney U testi
3.2.	Mobinge karşı şikayet mekanizmaları olup olmaması ile çalışanların mobinge verdikleri tepki arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?	Ki-kare testi
3.3.	Çalışanların mobinge karşı önerdikleri önlemler nelerdir?	İçerik analizi

5. BULGULAR

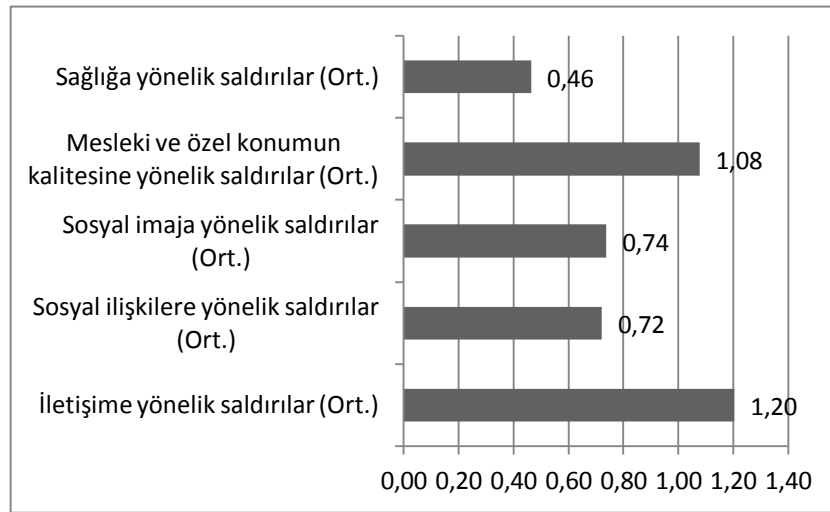
Araştırmanın bulguları, tez çalışmasının amaçları doğrultusunda aşağıda üç başlık halinde sunulmuştur: (1) Mobinge maruziyet; (2) Mobing karşısında verilen tepkiler ve (3) Mobinge karşı önlemler.

5.1 Maruziyet

Anket sonuçları, çalışanların en çok iletişime yönelik saldırılarla karşılaştıklarını; bunu mesleki ve özel konumun kalitesine yönelik saldırıların izlediğini göstermektedir. Çalışanlar en az sağlığa yönelik saldırılarla karşılaşmaktadır (Çizelge 5.1 ve Şekil 5.1).

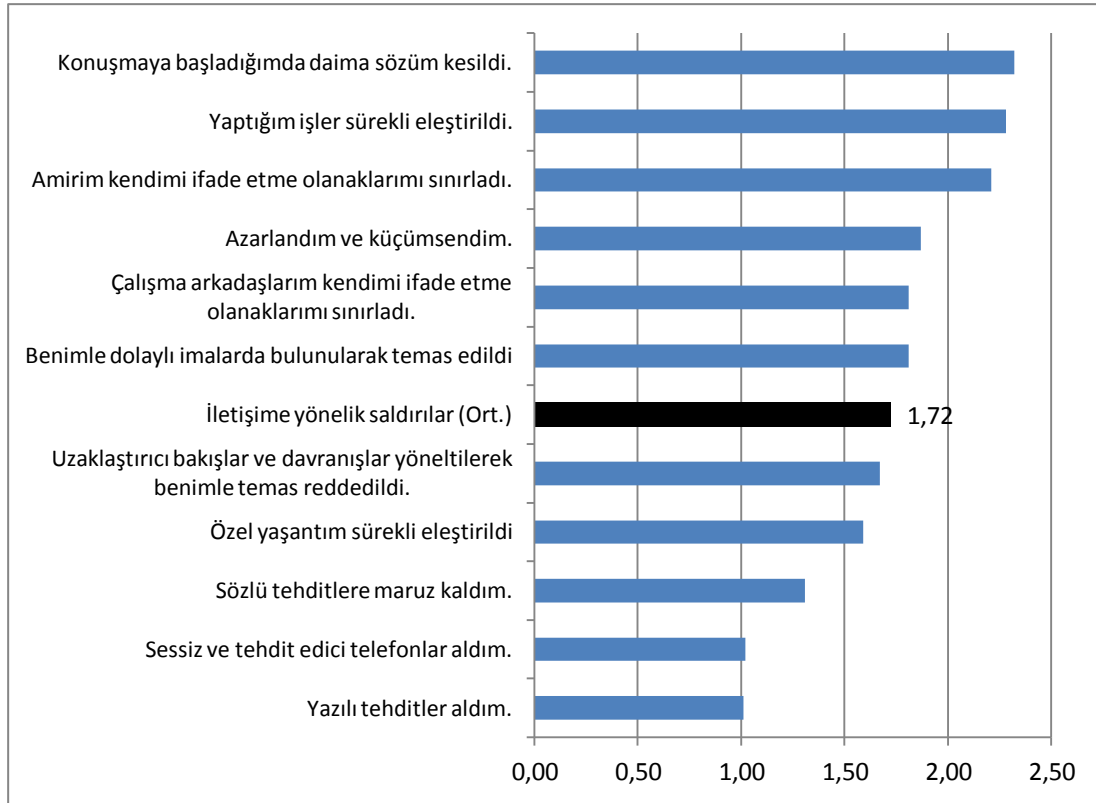
Çizelge 5.1 : Tanımlayıcı istatistikler: mobing kategorileri.

	n	Ortalama	Standart sapma
İletişime yönelik saldırılar	55	1.20	0.74
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	55	0.72	0.82
Sosyal imaja yönelik saldırılar	55	0.74	0.45
Mesleki ve özel konumun kalitesine yönelik saldırılar	55	1.08	0.83
Sağlığa yönelik saldırılar	55	0.64	0.50
Genel ortalama	55	0.84	0.30



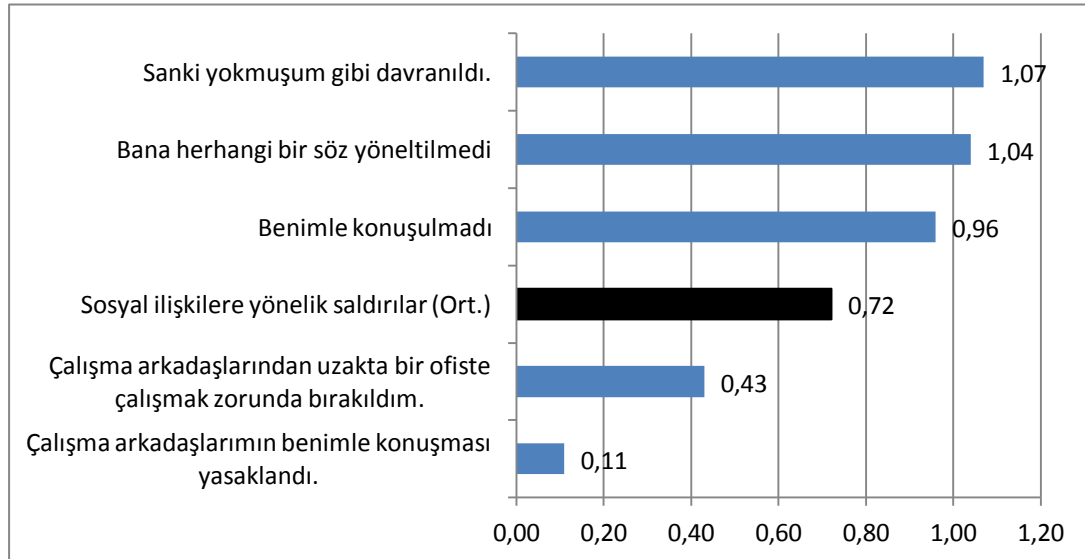
Şekil 5.1 : İşyerlerinde psikolojik taciz. (Genel Ortalamalar)*

* 4: Her gün; 3: Her hafta; 2: Her ay; 1: Daha seyrek; 0: Hiçbir zaman



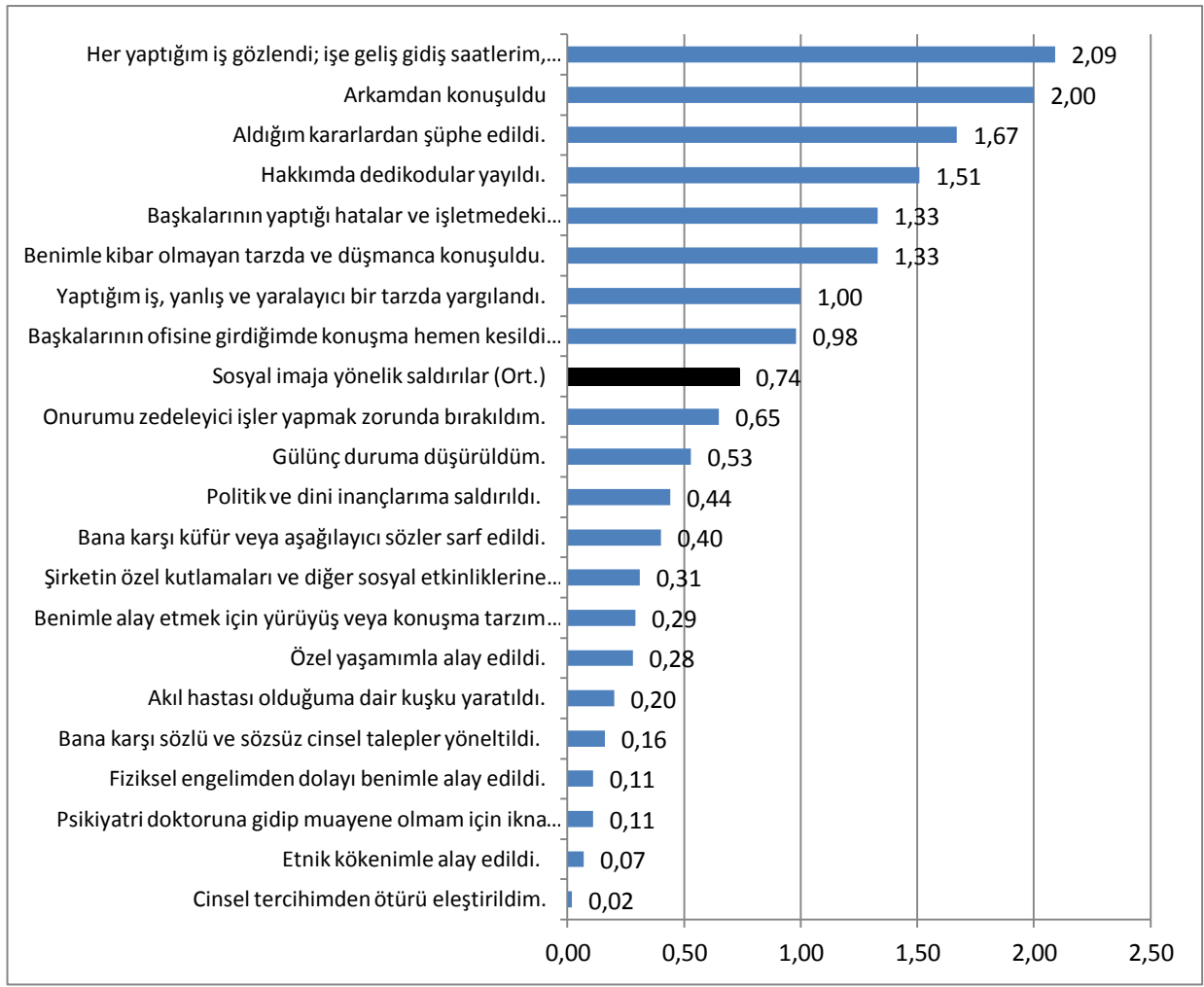
Şekil 5.2 : İletişime yönelik saldırılar.

* 4: Her gün; 3: Her hafta; 2: Her ay; 1: Daha seyrek; 0: Hiçbir zaman



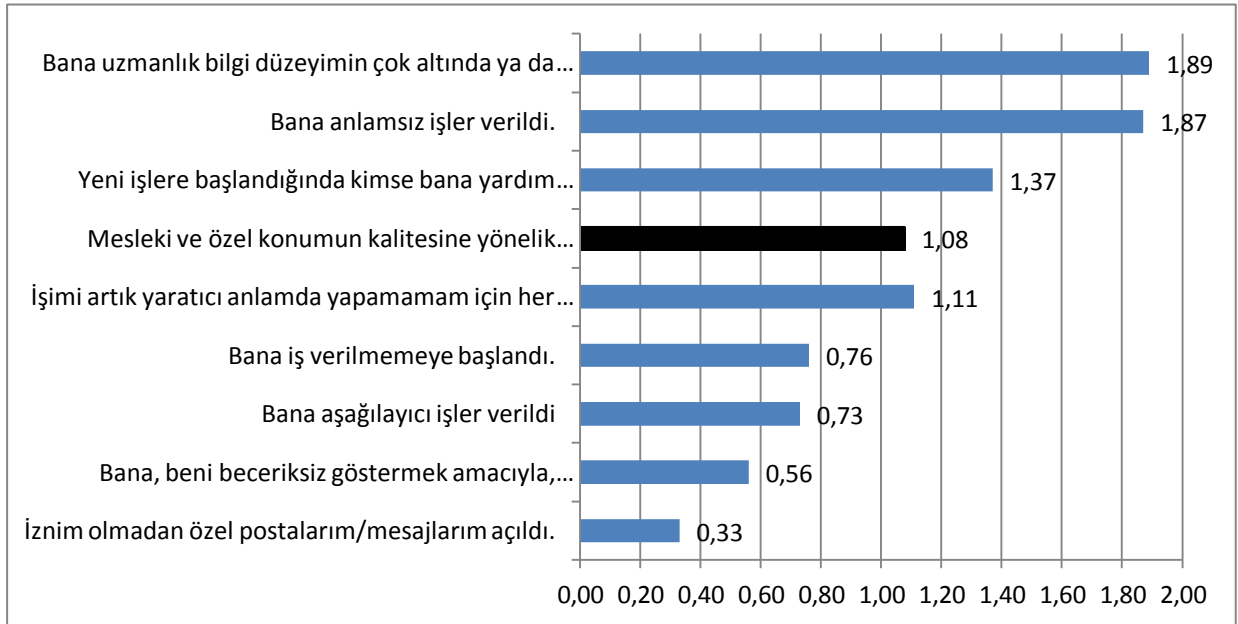
Şekil 5.3 : Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar.

* 4: Her gün; 3: Her hafta; 2: Her ay; 1: Daha seyrek; 0: Hiçbir zaman



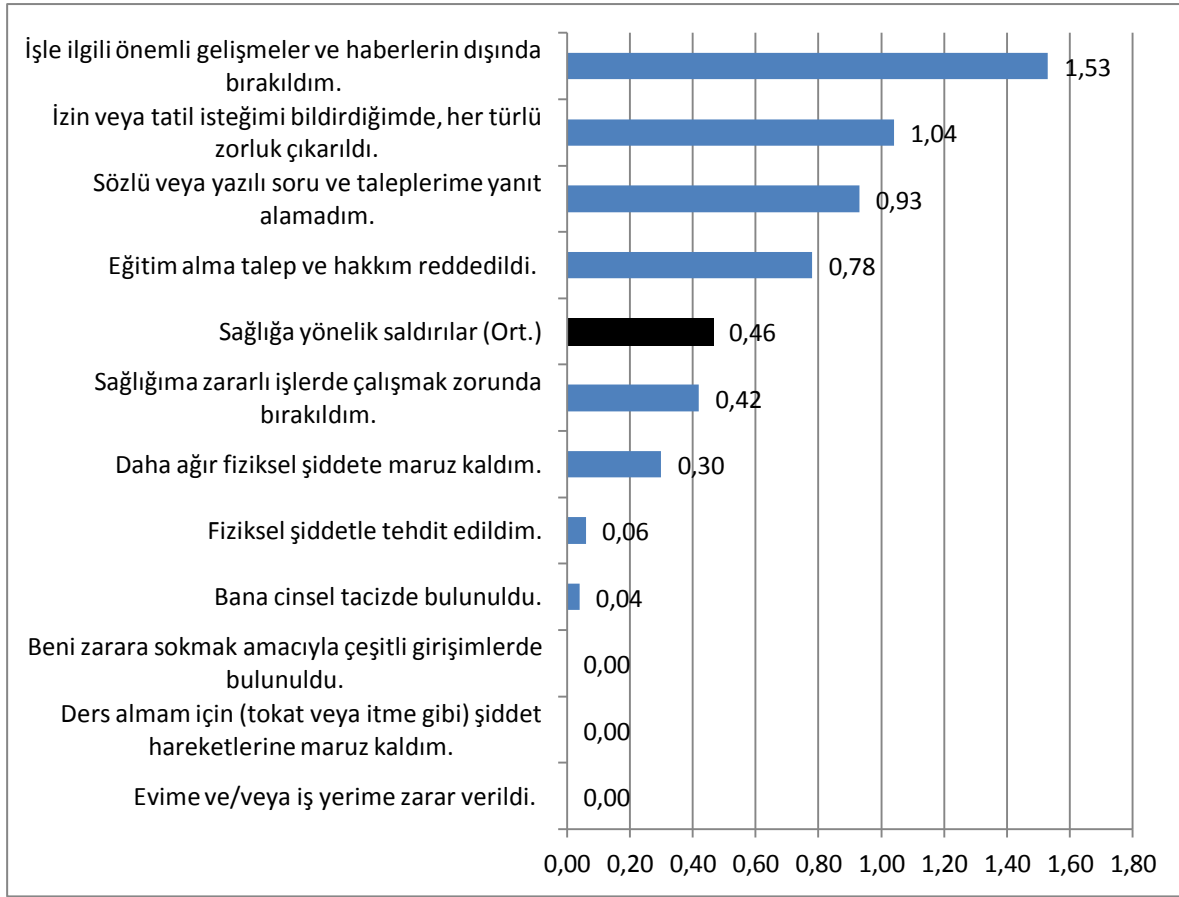
Şekil 5.4 : Sosyal imaja yönelik saldırılar.

* 4: Her gün; 3: Her hafta; 2: Her ay; 1: Daha seyrek; 0: Hiçbir zaman



Şekil 5.5 : Mesleki ve özel konumun kalitesine yönelik saldırılar.

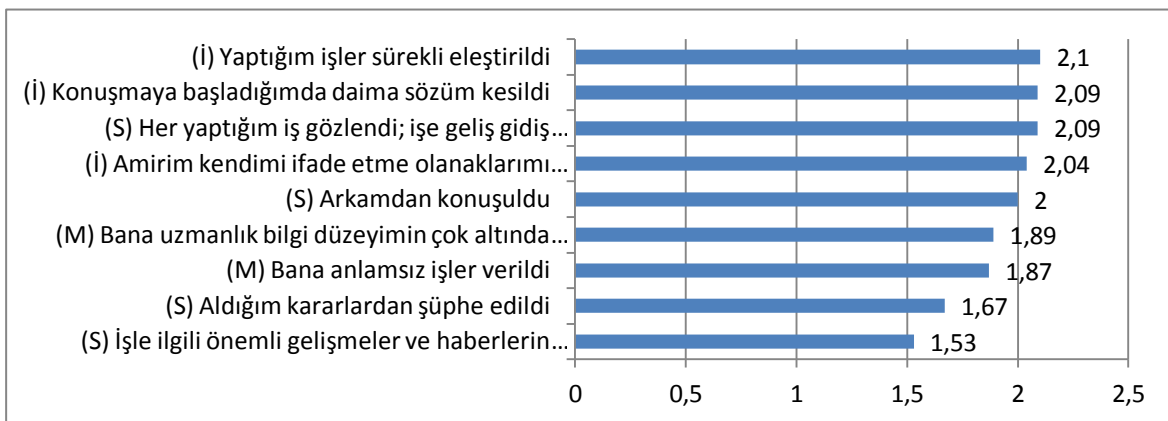
* 4: Her gün; 3: Her hafta; 2: Her ay; 1: Daha seyrek; 0: Hiçbir zaman



Şekil 5.6 : Sağlığa yönelik saldırılar.

* 4: Her gün; 3: Her hafta; 2: Her ay; 1: Daha seyrek; 0: Hiçbir zaman

Yukarıda grafikleri verilen taciz kategorileri içinde sıklığı en fazla olanlar Şekil 5.7’de gösterilmiştir. Sırasıyla ‘sürekli eleştirilmek’, ‘konuşmaya başladığında sözünün daima kesilmesi’ ve ‘yaptığı her işin sürekli gözlenmesi’ çalışanların en sık karşılaştıkları mobing davranışları arasındadır.



Şekil 5.7 : En sık karşılaşılan mobing davranışları.

* Parantez içindeki harfler kategorilerin ilk harflerini göstermektedir (Örneğin, S=Sağlığa yönelik saldırılar)

* 4: Her gün; 3: Her hafta; 2: Her ay; 1: Daha seyrek; 0: Hiçbir zaman

Anket verilerinin yorumlayıcı istatistiksel analizlerinin tamamlanması ile aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

- Astların ('dikey taciz'), eşitlerin ('yatay taciz') ve üstlerin ('düşey taciz') çalışanları taciz sıklıkları arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki olup olmadığı –istatistiksel ön koşulların sağlanamaması sebebiyle- incelenememiştir.
- Kadınlara ve erkeklere yönelik taciz sıklığı ile tacizcinin cinsiyeti arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (Ki-kare testi= 7.284, p=0.009). Tacizciler, kurbanlarını daha çok hemcinsleri arasından seçme eğilimi taşımaktadır. Bu bulgu, kadınların daha çok kadınlardan, erkeklerin ise daha çok erkeklerden psikolojik baskı gördüğüne ilişkin önceki araştırma bulgularını [6,10] destekler niteliktedir.

Çizelge 5.2 : Ki-kare Test sonuçları.

	n	n	df	Ki-kare	p	Cramer's V
	Kadın	Erkek				
Tacizcinin cinsiyeti daha çok			1	7.284	0.009**	0.382
	Kadın	25 (0.9) ^a	2 (-1.6)			
	Erkek	14 (-0.9)	18 (1.8)			

^a Standart kalıntı ('standard residual') değerlerini göstermektedir.

** p<0.01

- Evli çalışanların, 'sosyal ilişkilere saldırılar' dışında kalan tüm kategorilerde daha fazla tacize maruz kaldıklarını düşündükleri anlaşılmaktadır (Çizelge 5.3).

Çizelge 5.3: Mann-Whitney U Testi sonuçları: medeni durum.

	n	Mean rank	Mann-Whitney U	Z	p
İletişime yönelik saldırılar			59.500	-3.578	0.000**
	Evli	10	43.55		
	Evli değil	44	23.85		
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar			137.500	-1.859	0.063
	Evli	10	35.7		
	Evli değil	44	25.63		
Sosyal imaja yönelik saldırılar			84.000	-3.032	0.002**
	Evli	10	41.10		
	Evli değil	44	24.41		
Mesleki ve özel konumun kalitesine yönelik saldırılar			88.000	-2.950	0.003**
	Evli	10	40.70		
	Evli değil	44	24.50		
Sağlığa yönelik saldırılar			129.000	-2.037	0.042*
	Evli	10	36.60		
	Evli değil	44	25.43		

* p< 0.05 ** p<0.01

Yaşı ve sektör deneyimi daha fazla olanların mobinge maruziyet düzeylerinin yüksek olduğu gözlenmektedir. Buna karşılık, maruziyet düzeyi ile eğitim, firmadaki deneyim ve çalışma hayatındaki toplam deneyim arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir (Çizelge 5.4). Mobinge maruziyet konusunda çalışanın toplam çalışma deneyiminin değil de sektör deneyiminin belirleyici olması, gözlenen mobing davranışlarının sektöre özgü koşullarla besleniyor olabileceğini ortaya koymaktadır. Nitekim araştırmalar, farklı sektörlerde mobinge maruziyet düzeyinin değişebileceğini göstermektedir [3].

Çizelge 5.4 : Korelasyon Analizi: mobing davranışları ve demografik değişkenler.

	Yaş	Eğitim	Deneyim (Firma)	Deneyim (Sektör)	Deneyim (Çalışma)
İletişime yönelik saldırılar					
Spearman's rho	0.368	-0.161	0.183	0.196	0.252
p	0.006**	0.246	0.186	0.159	0.069
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	0.230	0.000	0.033	0.283	0.187
Spearman's rho	0.094	0.999	0.813	0.040*	0.180
p					
Sosyal imaja yönelik saldırılar					
Spearman's rho	0.250	-0.187	0.069	0.095	0.161
p	0.068	0.175	0.621	0.497	0.248
Mesleki ve özel konumun kalitesine yönelik saldırılar	0.178	0.060	-0.081	0.024	0.114
Spearman's rho	0.197	0.669	0.561	0.865	0.417
p					
Sağlığa yönelik saldırılar					
Spearman's rho	0.206	-0.137	-0.073	0.160	0.141
p	0.134	0.322	0.600	0.253	0.315

* p< 0.05 ** p<0.01

- Yönetici pozisyonunda olan çalışanlarla yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlar arasında tacize uğrama sıklığı açısından istatistiksel anlamlı bir fark gözlenmemiştir.
- Çalışanların tacize uğrama sıklığı ile firmaların türü (kamu/özel) arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.
- Mühendislik alanında faaliyet gösteren firmaların çalışanlarının 'mesleki ve özel konumun kalitesine yönelik' saldırılarla daha sık karşılaştıkları gözlenmiştir.

Çizelge 5.5 : Kruskal-Wallis Testi sonuçları: firmaların faaliyet alanı – taciz sıklığı.

	n	Mean rank	Ki-kare	p
İletişime yönelik saldırılar			1.581	0.454
Mimarlık	23	20.43		
Müteahhitlik	8	16.81		
Mühendislik	9	23.94		
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar			0.295	0.863
Mimarlık	23	19.65		
Müteahhitlik	8	21.81		
Mühendislik	9	21.50		
Sosyal imaja yönelik saldırılar			0.748	0.688
Mimarlık	23	20.67		
Müteahhitlik	8	17.69		
Mühendislik	9	22.56		
Mesleki ve özel konumun kalitesine yönelik saldırılar			7.023	0.030*
Mimarlık	23	18.76		
Müteahhitlik	8	15.63		
Mühendislik	9	29.28		
Sağlığa yönelik saldırılar			2.701	0.259
Mimarlık	23	18.63		
Müteahhitlik	8	19.63		
Mühendislik	9	26.06		

* $p < 0.05$

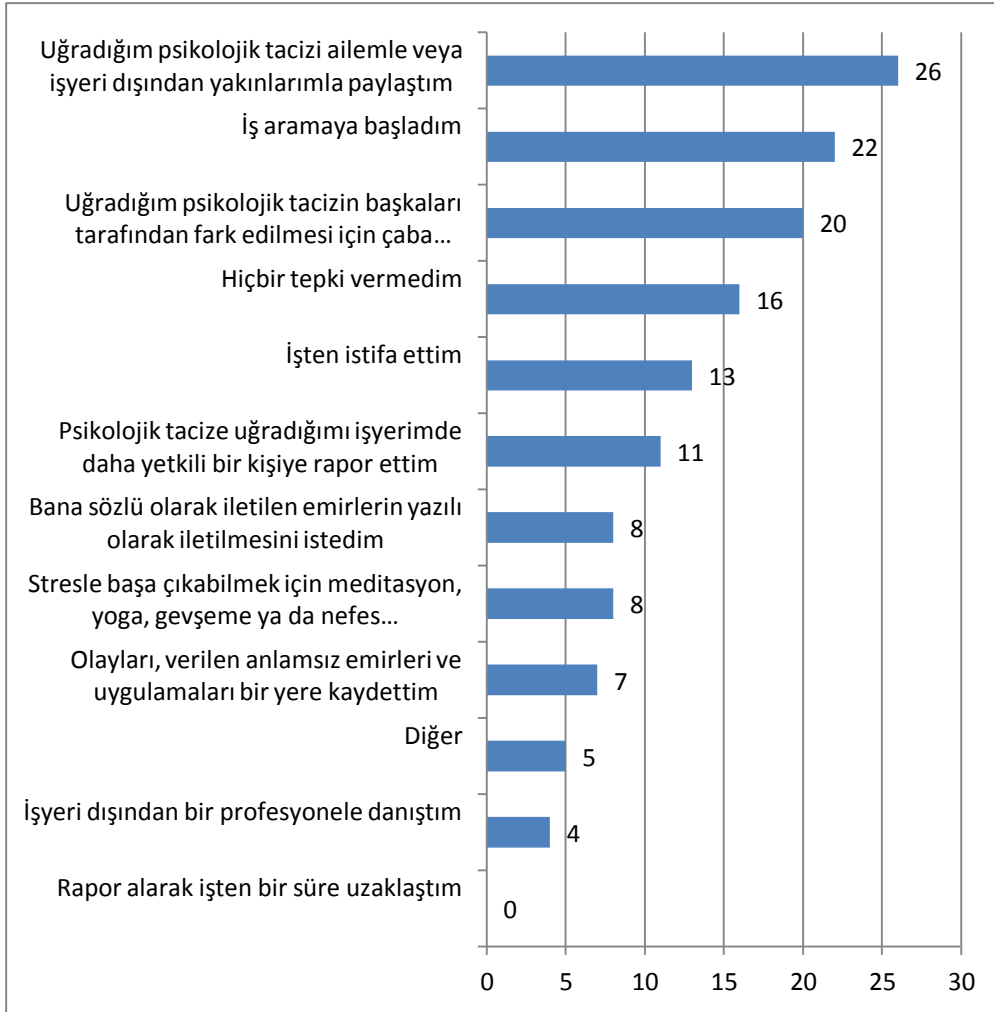
Çalışanların tacize uğrama sıklığı ile örgütsel büyüklük (firma ve departman büyüklüğü) arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Bu bulgu, yaklaşık olarak her iki çalışandan birinin mobing kurbanı olduğu sektördeki durumun derin kültürel köklerine işaret ediyor olabilir.

Çalışanların işe giriş şekli ile tacize uğrama sıklığı arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Çalıştığı işyeri ile bir biçimde önceden tanışıklığı olan (staj yapan, referansla gelen) ve olmayan çalışanlar arasında istatistiksel anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

5.2 Mobinge Tepki

- Çalışanların mobing karşısında en sık verdikleri tepki durumu aileleri ve işyeri dışından diğer yakınları ile paylaşmaktır. Yeni iş aramaya başlamak, tepki vermemek ve tacizin başkaları tarafından fark edilmesi için çaba göstermek, kurbanların en sık verdiği tepkiler arasındadır. Şu halde, çalışanların genel olarak mobing karşısında çaresiz kaldıkları, karşı karşıya

kaldıkları davranışları genellikle yakın çevreleri ile paylaştıkları, nadiren profesyonel yardım aldıkları anlaşılmaktadır.



Şekil 5.8 : Mobinge verilen tepki.

- 30 yaşın üzerindeki çalışanlar maruz kaldıkları mobingin başkaları tarafından fark edilmesi için daha fazla çaba göstermektedir. Yine bu yaş grubundaki çalışanların stresle başa çıkabilmek için meditasyon, yoga gibi tekniklere daha fazla başvurdukları gözlenmektedir (Çizelge 5.6). Dolayısıyla yaş faktörünün, mobinge maruziyetten çok mobinge gösterilen tepki açısından belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Genç insanların mobing karşısında görece daha tepkisiz kalmaları, henüz kariyerlerinin başında olmaları ve gelecek endişesi taşımaları ile ilişkilendirilebilir. Daha çok genç çalışanların mobinge maruz kaldıklarına ilişkin bulguların Türkiye’de başka sektörler için de tespit edildiği görülmektedir [12].

Çizelge 5.6 : Ki-kare Test sonuçları: mobinge tepki biçimleri-yaş.

	n <30	n ≥30	df	Ki-kare	p	Cramer's V
Uğradığım psikolojik tacizin başkaları tarafından fark edilmesi için çaba gösterdim			1	4.717	0.031*	0.293
Hayır	26 (0.8) ^a	9(-1.0)				
Evet	9 (-1.0)	11(1.4)				
Stresle başa çıkabilmek için meditasyon, yoga, gevşeme ya da nefes tekniklerinden faydalandım			1	6.039	0.021*	0.331
Hayır	33 (0.6) ^a	14(-0.7)				
Evet	2 (-1.4)	6(1.8)				

^a Standart kalıntı ('standard residual') değerlerini göstermektedir * p<0.05

- Mobinge gösterilen tepki biçimlerinin sıklığı ile eğitim düzeyi (lisans üstü eğitim almış olanlar/olmayanlar) arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.
- Mobing karşısında tepkisiz kalma eğiliminde olan ve mobinge uğradıklarında bunun başkaları tarafından fark edilmesi için çaba gösteren grubun daha çok evli çalışanlar olduğu görülmektedir (Çizelge 5.7).

Çizelge 5.7 : Ki-kare Test sonuçları: mobinge tepki biçimleri-medeni durum.

	Evli	Hayır	df	Ki-kare	p	Cramer's V
Hiçbir tepki vermedim			1	5.277	0.031*	0.363
Evli değil	9 (-0.9) ^a	29(0.6)				
Evli	6 (1.8)	3(-1.3)				
Uğradığım psikolojik tacizin başkaları tarafından fark edilmesi için çaba gösterdim			1	6.039	0.021*	0.335
Evli değil	10 (-0.8)	28(0.6)				
Evli	6 (1.7)	3(-1.2)				

^a Standart kalıntı ('standard residual') değerlerini göstermektedir * p<0.05

- Farklı meslek gruplarının mobinge tepki biçimleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark gözlenmemiştir.
- Değişkenler arasında Ki-kare testinin koşullarının sağlanamaması sebebiyle, incelenemeyen ilişkiler Çizelge 5.8'de gösterilmiştir.

- Ki-kare testinin koşullarının sağlanamaması sebebiyle, mobinge tepki biçimleri ile örgütsel büyüklük arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı sınınamamıştır.
- Mobinge tepki biçimleri ile çalışanların işe giriş biçimleri (Önceden tanışıklık veya referans/Diğer) arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

Çizelge 5.8 : Ki-kare Testinin koşullarının sağlanamaması sebebiyle incelenemeyen ilişkiler.

Mobinge gösterilen tepki biçimleri	↔	Yönetici pozisyonunda olup olmama
Mobinge gösterilen tepki biçimleri	↔	Firma faaliyet alanı
Kamu çalışanlarının mobinge tepkileri	↔	Özel sektör çalışanlarının mobinge tepkileri

5.3 Mobinge Karşı Önlemler

Mann-Whitney U testi sonuçları, formel şikayet mekanizmaları olmayan firmalardaki çalışanların iletişime ve sosyal ilişkilerine yönelik saldırılarla daha sık karşılaştıklarını göstermektedir (Çizelge 5.9). Bu bulgu, mobingin en yaygın türlerinin önlenmesinde formel şikayet mekanizmalarının işlevselliğini göstermesi bakımından önemlidir; ancak mekanizma barındıran firmaların örneklemdaki azlığı sebebiyle bulguya temkinli yaklaşılmalıdır.

Çizelge 5.9 : Mann-Whitney U Testi sonuçları: formel şikayet mekanizmalarının etkisi – mobing sıklığı.

	n	Mean rank	Mann-Whitney U	Z	p
İletişime yönelik saldırılar			31.000	-2.100	0.034*
Mekanizma var	4	10.25			
Mekanizma yok	43	25.28			
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar			32.000	-2.084	0.038*
Mekanizma var	4	10.50			
Mekanizma yok	43	25.26			
Sosyal imaja yönelik saldırılar			37.000	-1.870	0.063
Mekanizma var	4	11.75			
Mekanizma yok	43	25.14			
Mesleki ve özel konumun kalitesine yönelik saldırılar			56.500	-1.129	0.272
	4	16.63			
Mekanizma var	43	24.69			
Mekanizma yok					
Sağlığa yönelik saldırılar			51.500	-1.322	0.196
Mekanizma var	4	15.38			
Mekanizma yok	43	24.80			

* 0.05 anlamlılık düzeyi

- Firmada şikayet mekanizmaları olup olmaması ile çalışanların mobinge gösterdikleri tepki biçimlerinin sıklığı arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

‘Sizce bir işyerinde psikolojik tacizin önlenmesi için alınması gereken en etkin önlemler nelerdir?’ sorusu anket yanıtlayıcılarına açık bir soru olarak yöneltilmiştir. Şekil 5.9 bu açık soruya verilen yanıtları göstermektedir. Örgüt içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi, üst yönetimin bilinçli ve duyarlı bir tutum sergilemesi ve örgüt içinde açık, şeffaf ve etkin iletişim sağlanması, mobing karşısında etkili olabileceği düşünülen başlıca önlemler olarak sıralanmaktadır. Yanıtlayıcılardan gelen öneriler için yapılan içerik analizi, belirtilen önlemlerin aşağıda ifade edilen ‘anlamlar’ içerdiğini ortaya koymaktadır:

Örgüt içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi, çalışanlarca ilk sırada önerilen önlemdir. Çalışanlar, bu mekanizmaların “bağımsız” ve “güvenilir” birimler tarafından işletilmesine ve gizlilik ilkesine uyulmasına vurgu yapmaktadır. Orta ve büyük ölçekli örgütlerde İK departmanlarının konuya sahip çıkmasının önemli olacağı düşünülmektedir:

Tüm şikayetler bu departman tarafından dinlenip departmanın yetkili müdürü tarafından tacizi yapan kişiye yazılı bir uyarı gönderilmeli. Boş şikayet formları her departmana bırakılıp çalışanlar bu formları her hafta isimlerini belirtmeden doldurup kutuya atmalı.

Bağımsız denetim ve şikayet/danışma birimleri barındırmayan küçük örgütlerde ise “patrona” konuyu aktarmanın sonuç almada yeterli olmayabileceği, dolayısıyla devletin yasal önlemler almasının özellikle küçük örgütler açısından yararlı olacağı dile getirilmektedir:

Yaşanılan psikolojik taciz karşısında sessiz kalınmamalı, Ancak sessiz kalmak durumunda bırakılıyoruz. Sığınabileceğimiz bir mekanizma olmalı ki korkmadan rahatsızlığımızı dile getirebilelim. Ben çalıştığım iş yerinde patronumla durumu paylaştım yardım edeceğini düşündüm. Ancak aksine oldu. Diğer çalışanıyla gurur duymuş gibi bir hisse kapıldım. Durumun düzeleceğini düşünmediğim için iş aramaktayım.

Dolayısıyla, üst yönetimin bilinçli ve duyarlı bir tutum sergilemesi, mobing davranışlarını önlemede etkili olabileceği konusunda yaygın olarak uzlaşılan bir diğer faktördür. Çalışanlar, üst yöneticilerin mesleki eğitimlerinin dışında “işletme ve

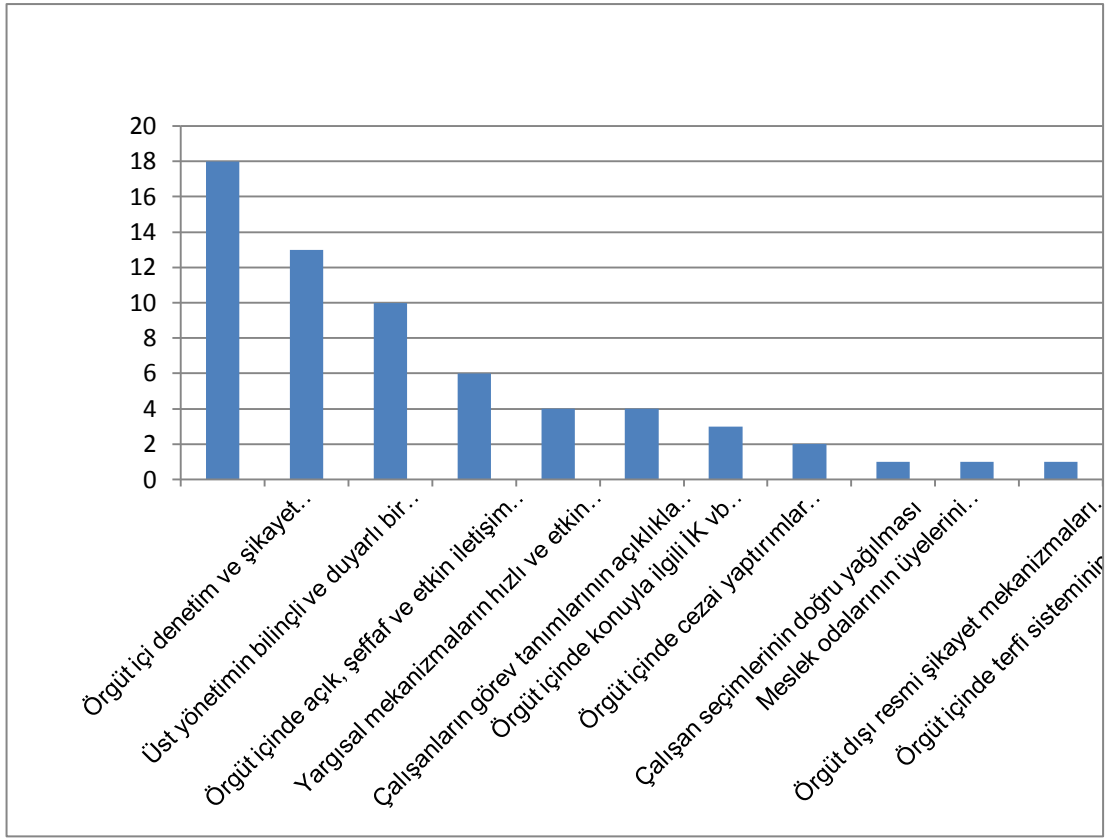
yöneticilik/liderlik eğitimi” almalarının, bireylerin kişilik haklarını gözetten bir sistem kurmalarını, çalışanların gelişimlerine katkıda bulunacak programlar geliştirmelerini/uygulamalarını ve suç oluşturan davranışlar konusunda farkındalık geliştirmelerini kolaylaştıracağını düşünmektedir. Anket yanıtlayıcıları tarafından önerilen önlemler, üst yönetimin mobing davranışlarını önlemedeki rolünü ve önemini açıkça ortaya koymanın yanında, mobingi dışlayan bir örgüt kültürü yaratmanın üst yönetimin desteği olmadan başarılmasındaki güçlüklerin altını çizmektedir:

Firmalarda şeffaf, açık ve paylaşımcı bir yönetim anlayışı (Sorunların rahat bir şekilde çözülebilmesi için); kurumsal kimliğin oluşturulması ve benimsenmesi (Çalışanların, bir ailenin parçası olduğu bilinci ile iş arkadaşlarına saygı duyması için); firmada, birey başarısı yerine grup başarısının önemsenmesi (Çalışanların, iş arkadaşlarını küçültmek yerine destekleyerek kendilerinin de daha iyi yerlere geleceğini anlaması için); zafer ve yenilgiler sonrası ‘ben’ anlayışı yerine ‘biz’ anlayışının oturması (Özellikle yöneticilerin başarılı ya da başarısız olma gerilimlerini altındaki çalışanlara yansıtmasını engellemek için); iş sonrası birlikte geçirilen organizasyonlar ya da yemekler düzenlenmesi (Çalışanların birbirlerini doğru anlaması ve iletişim kanallarını açması için); işyerinde tacize maruz kalınması durumunda yasal yollardan hakların aranması için bilgi verilmeli ve seminerler düzenlenmelidir (Firma içi eğitimler ile çalışanların daha bilinçli hale getirilmesi için).

Örgüt içinde açık, şeffaf ve etkin iletişim sağlanması, anket yanıtlayıcılarınca mobingi önlenmesi için altını ortaklaşa çizdikleri faktörler arasındadır. Çalışanlar arasında koordinasyonun etkili biçimde sağlanması için belirli periyotlarda genel sohbetler yapılması; iletişimsizliğin önlenmesi ve paylaşımın artırılması amacıyla sosyal etkinliklere zaman ve bütçe ayrılması; kişilerin kendilerini rahatça ifade edebilecekleri çalışma ortamlarının yaratılması; terfi sisteminde kullanılacak objektif ölçütler belirlenmesi; örgüt-içi kuralların kesin olarak belirlenmesi ve herkesin uymasının sağlanması gibi öneriler, açık, şeffaf ve adil bir yönetim anlayışının çalışanların ortak beklentisi olduğunu göstermektedir.

Formel şikayet mekanizmaları olmayan firmalardaki çalışanların iletişime ve sosyal ilişkilerine yönelik saldırılarla daha sık karşılaştıklarını ortaya koyan bulgular, çalışanların yukarıdaki önerilerini destekler niteliktedir.

Anket yanıtlayıcılarına açık bir soru olarak yöneltilen ‘Sizce bir işyerinde psikolojik tacizin önlenmesi için alınması gereken en etkin önlemler nelerdir?’ sorusunun yanıtlarına EK B’de yer verilmiştir.



Şekil 5.9 : Alan araştırması kapsamında mobinge verilen tepki.

6. TARTIŞMA ve SONUÇLAR

Araştırma bulguları, inşaat sektörü çalışanlarının yaklaşık yarısının başta iletişime ve mesleki ve özel konumun kalitesine yönelik saldırılar olmak üzere mobinge dönüşebilecek davranışlar ile düzenli olarak karşılaştığını ortaya koymaktadır. Sağlığa yönelik saldırıların görece düşük olması, bu tür saldırılarla genellikle mobing sürecinin ileri aşamalarında karşılaşıyor olmasıyla açıklanabilir.

Elde edilen sonuçlar, büyük-küçük işletme, meslek, pozisyon farkı olmaksızın mobinge dönüşebilecek davranışların inşaat sektöründe yaygın olduğunu ortaya koyması bakımından önemlidir. Mobing davranışlarının sektörde bu ölçüde yaygın olmasında, sektörün proje tabanlı ve desantralize yapısı bir açıklama olabilir. Önceki bölümlerde değinildiği üzere, çeşitli araştırmacılar desantralize örgüt yapılarının mobinge daha açık yapılar olduğunu ortaya koymaktadır [27,28,29]. İnsan Kaynakları (İK) departmanlarının çabaları, mobinge karşı şirket politikası oluşturulması gibi önleyici adımların, firma düzeyinden proje düzeyine aktarılmasında sorunlar yaşanması, yapım projelerinde görev alan çalışanları mobing karşısında savunmasız bırakıyor olabilir. Ancak, mobing karşısında konuya duyarlı üst düzey yöneticilerinin ya da İK departmanlarının varlığının mobingi önlemede yeterli olmadığı dikkate alınmalıdır.

Çalışma bulguları, yaş, cinsiyet, medeni hal ve sektör deneyimi gibi bireysel değişkenlerin mobinge maruziyet ve mobinge gösterilen tepki açısından belirleyici olduğunu göstermektedir. Özellikle mobing davranışları ile karşılaştıklarında daha fazla tepkisiz kalma eğilimi taşıyan genç çalışanların mobing karşısında korunmaları ve bilinçlendirilmeleri önemlidir. Bulgular öte yandan mimarlık ve mühendislik alanlarındaki maruziyet düzeylerinde farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmanın dikkat çeken bir bulgusu, örgüt bünyelerinde oluşturulan formel şikayet mekanizmalarının mobing davranışlarının önlenmesinde etkili olduğunun ortaya konulmuş olmasıdır. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin bir yandan mobing konusunda bilinçlendirilirken diğer yandan bu tür mekanizmalar

oluşturmaya teşvik edilmelerinin yararlı sonuçları olacağı görülmektedir. Nitekim çalışanlardan gelen önerilerin başında da, firmalarda bu tür şikayet ve denetim mekanizmalarının oluşturulması ve etkin bir biçimde işletilmesi yer almaktadır. Örgüt düzeyinde üst düzey yöneticilerin mobing hakkında yazılı tanımlar oluşturması, çalışanların mobinge maruz kaldıklarında hangi mercie başvurabileceklerini bilmesini sağlamaktadır. Çalışanların yaygın kanısı, üst yönetimin mobing karşısında sessiz kalmamasının, bilinçli ve duyarlı bir tutum sergilemesinin ve firma içinde açık, şeffaf bir iletişim ortamı sağlanmasının mobing davranışlarını belirgin ölçüde azaltacağı yönündedir. Bu koşulların bir örgüte hakim olan kültüre önemli ölçüde bağımlı olduğu açıktır. Özellikle yeni başlayan şirket içi çatışmaların önüne geçebilmek için tarafsız yöneticiler atanmalı, tüm yöneticilere duygusal zeka eğitimleri verilmeli; eğitimler neticesinde tutumları değişmeyen çalışanlar şirketten uzaklaştırılmalıdır. Daha da etkili bir çözüm, üst yönetimin ve tüm çalışanların katılımıyla bir kültürel dönüşüm ve değişim projesi için kaynak ve destek sağlanması ve bunun sürekli hale getirilmesidir.

Mobing karşısında kamunun, özel şirketlerin ya da bireylerin alabileceği çok sayıda önlem bulunmaktadır. Ticaret Odaları, bazı iş hukuku alanında hizmet veren kurumlar, Çalışma Bakanlığı, yeniden yapılandırma konusunda hizmet veren danışmanlık şirketleri ve insan kaynakları ile ilgili kurumların mobing konusunda farkındalık oluşturması önemli görülmektedir. Bu çabalar elbette tezin üçüncü bölümünde ele alınan yasal önlemlerle desteklendiğinde daha kolay işlevsellik kazanmaktadır. Mobinge, İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) alanının bir konusu olarak yaklaşılmasının pratikte önemli katkıları olabilir; zira işverenler çalışanlarının sadece bedensel değil, ruhsal sağlıklarının da korunmasından sorumludur.

Bu tez çalışması, keşfedici nitelikte olması sebebiyle, çok sayıda araştırma sorusunu açıkta bırakmıştır: Mobing sürecinin nasıl ilerlediği (örneğin, literatürde sözü edilen mobing evrelerinin nasıl geliştiği) ya da son derece yaygın olduğu çalışmada tespit edilen davranışların inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların kültürleri ile ilişkilendirilmesi gibi hususlar gelecekte yapılabilecek –özellikle nitel- araştırmaların konusunu oluşturabilir.

Çalışmanın görece küçük bir örnekleme ve amaçlı örnekleme (‘purposive sampling’) metodu ile yapılan keşfedici bir araştırma olması, bir kısıtlama olarak

görülebılır. Araştırmanın gelecekte daha büyük bir örneklemle tekrarlanması yararlı olacaktır. Bu konuda meslek odaları ile işbirliğı yapılabilir.

KAYNAKLAR

- [1] Tınaz, P., Bayram, F. ve Ergin H. (2008). Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul, Türkiye.
- [2] Eser, O. (t.y.). Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni
- [3] Url-1 <<http://tr.wikipedia.org/wiki/Mobbing>>, alındığı tarih: 10.10.2010.
- [4] Erdoğan, G. (t.y.). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz).
- [5] Url-2 <<http://en.wikipedia.org/wiki/Mobbing>>, alındığı tarih: 06.01.2011.
- [6] Altuntaş, C. (2010). Mobbing Kavramı ve Örnekler Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma, *Journal of Yaşar University*.
- [7] Url-3 <<http://www.Mobbing-usa.com/index.html>>, alındığı tarih: 16.12.2010.
- [8] Ekiz, V. (2010). *İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet* (yüksek lisans tezi).
- [9] Url-4 <<http://www.hayad.org.tr/forum/index.php?topic=391.0#top>>, alındığı tarih: 18.03.2011.
- [10] Url-5 <<http://mobbingyardim.wordpress.com/isyerinde-stresin-gizli-kaynagi-zorbalik-ve-duygusal-taciz/>>, alındığı tarih: 16.12.2010.
- [11] Url-6 <http://en.wikipedia.org/wiki/Workplace_bullying>, alındığı tarih: 04.01.2011.
- [12] Efe, S., Ayaz, S. (2010). Mobbing Against Nurses In The Workplace In Turkey.
- [13] Tigrel, E., Kokalan, O. (t.y.). Academic Mobbing in Turkey.
- [14] Yavuz, H. (t.y.). *Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma* (yüksek lisans tezi).
- [15] Báez, G. (t.y.). Mobbing: Emotional Abuse at Work.
- [16] Tınaz, P. (t.y.). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing).
- [17] Duffy, M., Sperry, L. (2007). Workplace Mobbing: *Individual and Family Health Consequences*, *The Family Journal*.
- [18] Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul, Türkiye.
- [19] Url-7 <http://www.aktuelpsikoloji.com/haber.php?haber_id=4696>, alındığı tarih: 21.07.2011
- [20] Yaman, E., Vidinlioğlu, Ö., Çitemel, N. (2010). İşyerinde psikoşiddet, motivasyon ve huzur: Öğretmenler çok şey mi bekliyor? Psikoşiddet mağduru öğretmenler üzerine.
- [21] Öztürk, S. (t.y.). İşyerinde Psikolojik Şiddet.
- [22] Yaman, E. (2009). The Validity and Reliability Of The Mobbing Scale.

- [23] **Matthiesen, S.** (2006). *Bullying At Work* (yüksek lisans tezi).
- [24] **Savaş, F.** (2006). *İşyerinde Manevi Taciz* (yüksek lisans tezi).
- [25] **Url-8** <<http://www.mevzuatlar.com/sy/resmiGazete/rga/11/03/190311006.htm>>, alındığı tarih: 25.06.2011
- [26] **Tınaz, P.** (t.y.). *Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz*.
- [27] **Delucci, K.L., Bostrom, A.** (2004). Methods for Analysis of Skewed Data Distributions in Psychiatric Clinical Studies: Working With Many Zero Values, *Am J Psychiatry*.
- [28] **Leymann, H.** (1996). The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- [29] **Nunnally, J.C.** (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: *McGraw-Hill*.

EKLER

EK A : Alan Araştırması Ön Yazısı

EK A1: Alan Araştırması Soru Formu

EK B : İçerik Analizi Sonuçları: Mobing İçin Alınması Gereken Önlemler

EK A : ALAN ARAŞTIRMASI ÖN YAZISI

Sayın İlgili,

Bu anket formu, İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) Fen Bilimleri Enstitüsü’nde, Proje ve Yapım Yönetimi Yüksek Lisans programında Mimar İpek Bakırcıoğlu tarafından yapılmakta olan Yapı ve Mimarlık Sektöründeki İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) başlıklı yüksek lisans tezinin alan çalışması için tasarlanmıştır.

İşyerinde psikolojik taciz, “fikir ayrılığından kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar çok çeşitli nedenlerle bir veya birkaç kişinin bir diğer kişiye sistematik bir biçimde – **en az altı ay süreyle** –, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltmesi” olarak tanımlanmaktadır.

Anket çalışması, yapı ve mimarlık sektörü çalışanları arasında *işyerinde psikolojik tacize* maruz kalan çalışanların oranını ortaya koymayı ve bu tacizin ne şekillerde gerçekleştiğini saptamayı amaçlamaktadır.

Bilimsel araştırma etiği gereğince kimliğiniz ve anket sorularına verdiğiniz yanıtlar gizli tutulacak olup, hiçbir şekilde herhangi bir kişiye veya makama verilmeyecektir. Verdiğiniz her türlü bilgi diğer anketlerden elde edilen bilgi ile harmanlanarak kullanılacaktır. Anketin sonunda sorulan iletişim bilgileri sorusunu yanıtlamak zorunda değilsiniz. İletişim bilgileriniz, araştırmanın ikinci aşamasında istekli kişilerle yüzyüze daha kapsamlı görüşmeler yapabilmek ve konuyla ilgili olarak İTÜ Mimarlık Fakültesi’nde yapılması olası beyin fırtınalarına isteklileri davet edebilmek amacıyla istenmektedir.

Çalışmanın sağlıklı sonuçlar verebilmesi açısından sorulara verdiğiniz yanıtların gerçek ve samimi düşüncelerinizi yansıtması son derece önemlidir.

Çalışma tamamlandığında, sonuçları katılımcılarla paylaşılacaktır.

Yoğun iş yaşamı içinde anketimize zaman ayırdığınız ve birikimlerinizi bizimle paylaştığınız için teşekkür ediyoruz.

Mart 2011

Sorularınız için: ipekbakircioglu@yahoo.com

EK A1 : ALAN ARAŞTIRMASI SORU FORMU

		Son 6 ay içinde işyerinizde aşağıda belirtilen davranışlarla hangi sıklıkta karşılaştınız?				
Sorular	Sıklık Dereceleri	Her gün	Her hafta	Her ay	Daha seyrek	Hiçbir zaman
1	Amirim kendimi ifade etme olanaklarımı sınırladı.					
2	Konuşmaya başladığımda daima sözüm kesildi.					
3	Çalışma arkadaşlarım kendimi ifade etme olanaklarımı sınırladı.					
4	Azarlandım ve küçümsendim.					
5	Yaptığım işler sürekli eleştirildi.					
6	Özel yaşantım sürekli eleştirildi.					
7	Sessiz ve tehdit edici telefonlar aldım.					
8	Sözlü tehditlere maruz kaldım.					
9	Yazılı tehditler aldım.					
10	Uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlar yöneltilerek benimle temas reddedildi.					
11	Benimle dolaylı imalarda bulunularak temas edildi.					
12	Benimle konuşulmadı.					
13	Bana herhangi bir söz yöneltilmedi.					
14	Çalışma arkadaşlarımdan uzakta bir ofiste çalışmak zorunda bırakıldım.					
15	Çalışma arkadaşlarımdan benimle konuşması yasaklandı.					
16	Sanki yokmuşum gibi davranıldı.					
17	Şirketin özel kutlamaları ve diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağırılmadım.*					
18	Arkamdan konuşuldu.					
19	Benimle kibar olmayan tarzda ve düşmanca konuşuldu.*					
20	Hakkımda dedikodular yayıldı.					
21	Başkalarının yaptığı hatalar ve işletmedeki problemlerden sorumlu tutuldum.*					
22	Başkalarının ofisine girdiğimde konuşma hemen kesildi veya konu değiştirildi.*					
23	Gülünç duruma düşürüldüm.					
24	Akıl hastası olduğuma dair kuşku yaratıldı.					

25	Psikiyatri doktoruna gidip muayene olmam için ikna edilmeye çalışıldım.					
26	Fiziksel engelimden dolayı benimle alay edildi.					
27	Benimle alay etmek için yürüyüş veya konuşma tarzım taklit edildi.					
28	Politik ve dini inançlarıma saldırıldı.					
29	Özel yaşamımla alay edildi.					
30	Cinsel tercihimden ötürü eleştirildim.*					
31	Etnik kökenimle alay edildi.					
32	Onurumu zedeleyici işler yapmak zorunda bırakıldım.					
33	Yaptığım iş, yanlış ve yaralayıcı bir tarzda yargılandı.					
34	Aldığım kararlardan şüphe edildi.					
35	Her yaptığım iş gözlendi; işe geliş gidiş saatlerim, telefon konuşmalarım, çay ya da kahve molasında geçirdiğim zaman ayrıntılarıyla kontrol edildi.*					
36	Bana karşı küfür veya aşağılayıcı sözler sarf edildi.					
37	Bana karşı sözlü ve sözsüz cinsel talepler yöneltildi.					
38	Bana iş verilmemeye başlandı.					
39	İşimi artık yaratıcı anlamda yapamamam için her türlü çalışma faaliyetim engellendi.					
40	Bana anlamsız işler verildi.					
41	Bana uzmanlık bilgi düzeyimin çok altında ya da ilgisiz işler verildi.					
42	Bana aşağılayıcı işler verildi.					
43	Yeni işlere başlandığında kimse bana yardım etmedi.*					
44	İznim olmadan özel postalarım/mesajlarım açıldı.*					
45	Bana, beni beceriksiz göstermek amacıyla, yeteneklerimin çok üstünde görevler verildi.					
46	Eğitim alma talep ve hakkım reddedildi.*					
47	İzin veya tatil isteğimi bildirdiğimde, her türlü zorluk çıkarıldı.*					
48	İşle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakıldım.					
49	Sözlü veya yazılı soru ve taleplerime yanıt alamadım.					
50	Sağlığıma zararlı işlerde çalışmak zorunda bırakıldım.					
51	Fiziksel şiddetle tehdit edildim.					

52	Ders almam için (tokat veya itme gibi) şiddet hareketlerine maruz kaldım.					
53	Daha ağır fiziksel şiddete maruz kaldım.					
54	Beni zarara sokmak amacıyla çeşitli girişimlerde bulunuldu.					
55	Evime ve/veya iş yerime zarar verildi.					
56	Bana cinsel tacizde bulunuldu.					

* Leymann'ın beş kategori altında topladığı 45 soruya eklenen sorular.

57. İşyerinizde size psikolojik taciz uygulayan kişinin cinsiyeti daha çok:

☐	Kadın
☐	Erkek

58. İşyerinizde size psikolojik taciz uygulayan kişinin pozisyonu daha çok:

☐	Ast
☐	Eşit
☐	Üst

59. Maruz kaldığınız davranışlar karşısında nasıl bir tepki verdiniz? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

☐	Hiçbir tepki vermedim.
☐	Rapor alarak işten bir süre uzaklaştım.
☐	Uğradığım psikolojik tacizi ailemle veya işyeri dışından yakınlarımla paylaştım.
☐	Uğradığım psikolojik tacizin başkaları tarafından fark edilmesi için çaba gösterdim.
☐	Bana sözlü olarak iletilen emirlerin yazılı olarak iletilmesini istedim.
☐	Olayları, verilen anlamsız emirleri ve uygulamaları bir yere kaydettim.
☐	Psikolojik tacize uğradığımı işyerimde daha yetkili bir kişiye rapor ettim.
☐	İşyeri dışından bir profesyonele danıştım.
☐	Stresle başa çıkabilmek için meditasyon, yoga, gevşeme ya da nefes tekniklerinden faydalandım.
☐	İş aramaya başladım.
☐	İşten istifa ettim.
☐	Diğer (belirtiniz):.....

60. Firmanızda psikolojik tacize uğradığınızda başvurabileceğiniz resmi bir şikayet mekanizması bulunuyor mu?

☐	Evet
☐	Hayır

61. Firmanızın başlıca faaliyet alanı:

☐	Mimarlık
☐	Mühendislik
☐	Yapı Denetimi
☐	Müteahhitlik
☐	Diğer (belirtiniz):.....

62. İşletme türünüz:

☐	Kamu İşletmesi
☐	Özel İşletme
☐	Karma İşletme
☐	Yabancı Sermayeli İşletme
☐	Diğer (belirtiniz):.....

63. Firmanızda tam zamanlı, maaşlı ve sigortalı çalışan kişi sayısı:

☐	<10 kişi
☐	10–49 kişi
☐	50–249 kişi
☐	>=250 kişi

64. Departmanınızda çalışan kişi sayısı:

☐	<5 kişi
☐	5–9 kişi
☐	10–19 kişi
☐	>=20 kişi

65. Cinsiyetiniz:

☐	Kadın
☐	Erkek

66. Doğum yılınız:

67. Öğrenim durumunuz:

☐	İlköğretim
☐	Lise
☐	Yüksek okul
☐	Lisans
☐	Yüksek lisans
☐	Doktora

68. Mesleğiniz:

☐	Mimar
☐	Mühendis
☐	Diğer (belirtiniz):.....

69. Medeni durumunuz:

☐	Evli
☐	Bekar
☐	Ayrı yaşıyor
☐	Boşanmış
☐	Dul

70. Bu firmadaki çalışma süreniz:

71. Bu sektördeki deneyiminiz (yıl):
72. Çalışma yaşamında geçirdiğiniz toplam süre (yıl):
73. Bu firmadaki görev ünvanınız:
74. İşe giriş şekliniz:
- | | |
|--------------------------|--|
| ☐ | İnsan kaynakları websitesi vasıtasıyla |
| ☐ | Danışmanlık firması vasıtasıyla |
| ☐ | Firmanın web sitesinden |
| ☐ | Gazete ilanıyla |
| ☐ | Şahsen başvuru |
| ☐ | Referansla |
| ☐ | Staj yerim |
| ☐ | Terfi |
| ☐ | Diğer (belirtiniz): |
75. Sizce bir işyerinde psikolojik tacizin önlenmesi için alınması gereken en etkin önlemler nelerdir? (Belirtiniz):
-
-
-
-
-
76. Adınız:
- Soyadınız:
- e-posta adresiniz:

EK B: İçerik Analizi Sonuçları: Mobing İçin Alınması Gereken Önlemler*

* Anket yanıtlayıcılarının verdikleri yanıtlar Türkçenin kullanımı açısından herhangi bir müdahalede bulunulmaksızın tabloya aktarılmıştır.

Sizce bir işyerinde psikolojik tacizin önlenmesi için alınması gereken en etkin önlemler nelerdir?			
“Çalışanlar arasında koordinasyonun etkili biçimde sağlanması haftalık toplantılar yapmak çalışanlarla belirli periyotlarda genel sohbetler yapmak”.	Yönetimin firma içinde açık, şeffaf ve etkin iletişim sağlaması		
“Meslek odalarının daha aktif rol oynayıp özlük haklarıyla ilgili çalışmalar yapması, yargının daha hızlı ve etkin işlemesi.”	Meslek odalarının daha etkin rol oynaması	Yargısal mekanizmaların hızlı işletilmesi	
“Eğitim”	Firma içi eğitim		
“Üst düzey yöneticilerin hassasiyeti ve gizli şikayet/danışma kanallarının varlığı”.	Üst yönetimin bilinçli olması ve konuya duyarlılık göstermesi	Firma içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi	
“6 ayda bir ya da senede bir verilecek seminerler olabilir”.	Firma içi eğitim		
“kişilerin iş tanımlarının doğru şekilde ifade edilmesi”.	Görev tanımlarının yeterli olması		
“bireylerin kişilik haklarını gözetken bir sistem kurulması ve konu hakkında bilgilendirilmesi gerekir”.	Firma içi eğitim	Üst yönetimin bilinçli olması ve konuya duyarlılık göstermesi	
“İnsan kaynaklarında bu konuyla ilgili uzman bir kişinin danışmanlık yapması (PDR Uzmanı gibi)”.	İK Departmanı		
“sözleşme ! iş sınırlarının belirgin olması !”	Görev tanımlarının yeterli olması		
“ast-üst ilişkisi olmadan bütün çalışanların eşit olmasının önleyebileceğini düşünüyorum”.	Üst yönetimin bilinçli olması ve konuya duyarlılık göstermesi		

EK B (devam): İçerik Analizi Sonuçları: Mobing İçin Alınması Gereken Önlemler*

“İnsan kaynakları departmanı olmalı. Tüm şikayetler bu departman tarafından dinlenip departmanın yetkili muduru tarafından tacizi yapan kişiye yazılı bir uyarı gönderilmeli. Bos şikayet formları her departmana bırakılıp çalışanlar bu formları her hafta isimlerini belirtmeden doldurup kutuya atmali. Daha küçük işletmelerde ne yazıkki devletin olaya care bulması gerekiyor. Kanunlar çıkartilmali, nasıl kiracı ev sahibi nazarında kanunen daha etkin hale getirildi ise çalışan ile işveren arasında benzer ilişkiler kanunen kurulmalı. İnsanların isten çıkartılması aynı kanunlarla zorlastirilmali, isten çıkartılma gerçekleşiyor ise işveren çıkartılana yüklü tazminat verebilmeli. İstifa durumların da dahi bu tazminat geçerliliğini korumalı”.	İK Departmanı	Firma içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi	Yargısal mekanizmaların hızlı işletilmesi
“şirket içi denetim mekanizması olması, yöneticilerin mesleki eğitimlerinin dışında işletme ve yöneticilik/liderlik eğitimi de almış olmaları,”	Firma içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi	Üst yönetimin bilinçli olması ve konuya duyarlılık göstermesi	
“işyeri açmak isteyen kimseler belirli bir eğitimden geçmek zorunda bırakılabilir. bu eğitim çerçevesinde çalışanlarla ilişkilerini ne şekilde kurmaları gerektiği konusunda ve suç teşkil eden davranışlar konusunda bilinçlendirilebilirler”.	Üst yönetimin bilinçli olması ve konuya duyarlılık göstermesi		
“ceza, denetim, mimarazzi”.	Cezai yaptırımların daha kararlılıkla uygulanması	Firma içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi	

EK B (devam): İçerik Analizi Sonuçları: Mobing İçin Alınması Gereken Önlemler*

“Kişi hakları sözleşme ile güvence altına alınmalı. Çalışanlara verilen eğitimle hak ve özgürlüklerinin yasalarla korunduğu hatırlatılmalı ki zaten öncesinde yasalarla korunmalı! İK departmanında bununla ilgili bir bölüm oluşturulmalı, kişilerin danışacağı, şikayette bulunacağı bir mekanizma olmalı. Şirket içinde uygulanacak psikolojik şiddetin, uygulayıcıyı işten çıkarma hakkını tazminat ödemeksizin işverene vereceği lanse edilerek, uygulayıcı kişiler üzerinde korku doğurmalı”.	Üst yönetimin bilinçli olması ve konuya duyarlılık göstermesi	Firma içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi	Firma içi eğitim
“psikolojik tacizin bir sebebinin: "iletişimsizliğin" önlenmesi maksadıyla firmanın sosyal etkinliklere gerekli zamanı ve parayı ayırması”.	Yönetimin firma içinde açık, şeffaf ve etkin iletişim sağlaması		
“şikayet için başvurulabilecek ve bağımsızlığından ve güvenilirliğinden emin olunan bir birimin olması”.	Firma içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi		
“Psikolojik tacize uğrayan kişilerin bu olaylar karşısında neler yapabileceği ve nerelere başvurabileceği ile ilgili bilgilendirilmesi ve yapılan benzer şikayetlerin somut sonuçlarının görülmesi gerekiyor. Şikayetlerde bulunup herhangi bir sonuca ulaşılamayacağı kanısı yaygın. Bunun böyle olmadığının, bu tarz durumlara çözümler getirilebileceğinin kişilere kanıtlanması gerekiyor”.	Firma içi eğitim	Firma içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi	
“çalışanları ve işverenleri hakları konusunda bilgilendirmek ve bir sorun olduğunda başvurabilecekleri resmi bir merci oluşturmak”.	Firma içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi	Firma içi eğitim	Üst yönetimin bilinçli olması ve konuya duyarlılık göstermesi

EK B (devam): İçerik Analizi Sonuçları: Mobing İçin Alınması Gereken Önlemler*

“Şikayet mekanizmasının olması”.	Firma içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi		
“Bu tacizlerin rapor edilebileceği bir merci bulunması ve bu kişilerin kimseye iltimas geçmemeleri (herhangi bir müdürün yakın arkadaşı ise, o müdürün altındaki çalışanlar o merciye başvurmayaya çekinir) NOT: 58. sorunun cevabı hem AST hem de ÜST olduğu için işaretleyemedim”.	Firma içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi	Üst yönetimin bilinçli olması ve konuya duyarlılık göstermesi	
“- Firmalarda seffaf, acik ve paylasimci bir yonetim anlayisi (Sorunlarin rahat bir sekilde cozulebilmesi icin), - Kurumsal kimligin olusturulmasi ve benimsenmesi (Calisanlarin, bir ailenin parcasi oldugu bilinci ile is arkadaslarina saygi duymasi icin), - Firmada, birey basarisi yerine grup basarisinin onemsenmesi (Calisanlarin, is arkadaslarini kucultmek yerine destekleyerek kendilerinin de daha iyi yerlere gelecegini anlamasi icin), - Zafer ve yenilgiler sonrasi ben anlayisi yerine biz anlayisinin oturmasi (Ozellikle yoneticilerin basarili ya da basarisiz olma gerilimlerini altindaki calisanlara yansitmasini engellemek icin), - Is sonrasi birlikte gecirilen organizasyonlar ya da yemekler duzenlenmesi (Calisanlarin birbirlerini dogru anlamasi ve iletisim kanallarini acmasi icin). - Isyerinde tacize maruz kalinmasi durumunda yasal yollardan haklarin aranmasi icin bilgi verilmeli ve seminerler duzenlenmelidir (Firma ici egitimler ile calisanlarin daha bilinci hale getirilmesi icin)”.	Yönetimin firma içinde açık, şeffaf ve etkin iletişim sağlaması	Firma içi eğitim	Üst yönetimin bilinçli olması ve konuya duyarlılık göstermesi

EK B (devam): İçerik Analizi Sonuçları: Mobing İçin Alınması Gereken Önlemler*

“1. şikayet mekanizmalarının bulunması, 2. şikayetlerden tacizci aleyhine caydırıcı sonuçlar çıkması 3. tacize uğrayan kişilerin cesur davranmaları, gerekenleri çekinmeden yapmaları”	Firma içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi	Cezai yaptırımlar uygulanması	
“Psikolojik taciz olma durumunda, kişinin ilgili kurumu şikayet edebilecek ve gerekirse işten çıkabilecek güvencesinin devlet tarafından sağlanması, en köklü önlemdir”	Firma dışı resmi şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi		
“Birimler oluşturulurken birbiri ile uyumlu bir şekilde çalışabilecek çalışanların tercih edilmesi”.	Çalışan seçiminin doğru yapılması		
“İnsan kaynakları birimi kurularak veya etkin çalıştırılarak çalışanların şikayetlerinin, dileklerinin, isteklerinin tarafsız şekilde değerlendirilmesi”	Firma içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi		
“İşinde deneyim sahibi yöneticilerin olması gerekiyor. Tanıdıkların işe alınması yerine deneyim sahibi insanların işe alınması gerekiyor”.	Üst yönetimin bilinçli olması ve konuya duyarlılık göstermesi	Çalışan seçiminin doğru yapılması	
“konu hakkında işletme genelinde farkındalık, bununla birlikte sağlam bir denetleme mekanizması ve organizasyon genelinde sağlam bir iletişim”.	Firma içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi	Yönetimin firma içinde açık, şeffaf ve etkin iletişim sağlaması	Firma içi eğitim
“Üst makama şikayet etmek işe yaramaz ise yöneticiyle kavga etmek ve istifa etmekten başka bir çözüm göremiyorum. Ama sessiz sedasız gitmek çözüm getirmez, giderken haksızlıkları ortaya çıkarmak lazım. Yoksa birileri başkasının sırtından yükselmeye devam eder”.	Firma içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi	Üst yönetimin bilinçli olması ve konuya duyarlılık göstermesi	

EK B (devam): İçerik Analizi Sonuçları: Mobbing İçin Alınması Gereken Önlemler*

“Özellikle mühendislik mimarlık firmalarında kadına yönelik ayrımcılığın ortadan kalkması ile bir basamak atlanacaktır. Saha çalışmalarında kadının tercih edilmemesi kadınların ofis içinde çalışmalarının tercih edilmesi genel bir mobbing örneği bence. Genel olarak kaba insanların daha başarılı olacak olarak algılanması (sesin ne kadar yüksek çıkarsa işçiler o kadar sözünü dinler mantığı ile) da erkeklerin tercih edilmesinde bir sebep oluyor. İşin diğer kısmı bana kalırsa bu tamamıyla kişilerin kabalığı ile ve üstten bakışı ile ilgili. çözüm, ona yeni bir kişilik kazandırmak olmayacağına göre yasalarla onu kesilmeli. örneğin, eğer kurumsal bir firmada çalışılıyorsa ya da kamu kuruluşu ya da 50 kişi üzeri bir ofis, holding... bu durumda bu konu ile ilgili bir şikayet departmanı olmalı. Küçük ofisler v.s. için de. Özetle buna ceza getirecek bir yasa gerekiyor. yanılmıyorsam yasa da böyle bir madde var ama bir dava açıldı ve kaybedildi diye hatırlıyorum”.	Firma içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi	Yargısal mekanizmaların hızlı işletilmesi	
“Demokrasi bilinci gelişmemiş, kendisini derebeyi sanan işverenler çalışanlarını köle olarak satın aldıklarını ve onlara istediklerini yapabileceklerini ve yaptırabileceklerini sandıkları, çalışanların da buna inandığı sürece ancak caydırıcı önlemlerin işe yarayabileceğini düşünüyorum ceza gibi... Meslek etiği ve yöneticilik konularına her tür eğitim seviyesinde mutlaka yer verilmeli”.	Firma içi eğitim	Yargısal mekanizmaların hızlı işletilmesi	Yönetimin firma içinde açık, şeffaf ve etkin iletişim sağlaması
“Böyle bir durum sözkonusu değil”.			

EK B (devam): İçerik Analizi Sonuçları: Mobing İçin Alınması Gereken Önlemler*

“Psikolojik tacizin olması durumunda, kişinin öncelikle bu taciz başladığı andan itibaren sürekli kanıtlarını toplaması ve bir yerde bunları saklamasıdır. Mahkemeye verilsin veya verilmesin bu kanıtlar kişinin durumu üstüne/amirine anlatmasında ve anlayışla karşılanmasında etkili olacaktır. Bunun yanı sıra, bu durumdan belli bir aşamaya kadar işyerinden kimseye anlatılmamalıdır. Çünkü anlattıklarınız sizin anlattığınız biçimde algılanmayacaktır. Sadece amiriniz/müdürünüze yeterli kanıtları elinizde bulundurduktan sonra gitmelisiniz. Müdürünüz ve/veya amirinizin duruma müdahalesi olmaması durumunda ise her an mahkemeye verecek şekilde dosyanızı hazır bulundurmalısınız. Bu süreçte tacizi gerçekleştire kişi(ler)le olan sosyal temaslarınızı da minimum düzeye indirmelisiniz”.	Yargısal mekanizmaların hızlı işletilmesi	Üst yönetimin bilinçli olması ve konuya duyarlılık göstermesi	
“- Çalışanlara hak ve özgürlüklerinin doğru tanımlanması - Kişinin, iş kapsamının detaylı olarak tanımlanması - Firmada ben yerine, biz kavramının oluşması için iş dışı gerekli sosyal etkinliklere imkan yaratılması, bireyler arası dayanışmanın artırılması - Firma kültürünün oluşturulması, ve çalışanlarca benimsenmesinin sağlanması - Kişilerin kendilerini rahatça ifade edebileceği, çalışma ortamının yaratılması - Belirli periyodlarla, çalışanlar ile performans ve kariyer değerlendirmesi yapılarak, beklentilerini ölçülmesi”	Yönetimin firma içinde açık, şeffaf ve etkin iletişim sağlaması	Firma içi eğitim	Görev tanımlarının yeterli olması

EK B (devam): İçerik Analizi Sonuçları: Mobing İçin Alınması Gereken Önlemler*

“Bence hiçbir yolu yok...yinede sosyal ortamlarin artirilmasi ve insanlar arasindaki arkadaslik,abilik,ablalik vs iliskilerinin gelistirilmesi yardimci olabilir. Bu arada terfi sisteminde kullanilacak objektif kriterler de cok etkili olur...boylece insanlar amirlerinin takdirini kazanarak yukselemeyeceklerini anlarlar...ya da baskalarinin amirlerinin takdirini kazanmasini engelleyerek onlari durduramayacaklarini... Bu arada ben bu anketi doldurdum ama bugune kadar calistigim hic bir yerde bana "mobbing" yapildi diyemem... Sadece bana yapilan ve benim bunun mobbing diye tanimlandigini bilmedigim durumlar olabilir...”	Yönetimin firma içinde açık, şeffaf ve etkin iletişim sağlaması	Terfi sisteminin açık bir biçimde tanımlanması	
“Yaşanılan psikolojik taciz karşısında sessiz kalınmamalı, Ancak sessiz kalmak durumunda bırakılıyoruz. Sığınabileceğimiz bir mekanizma olmalı ki korkmadan rahatsızlığımızı dile getirebilelim. Ben çalıştığım iş yerinde patronumla durumu paylaştım yardım edeceğini düşündüm. Ancak aksine oldu. Diğer çalışanıyla gurur duymuş gibi bir hisse kapıldım. Durumun düzeleceğini düşünmediğim için iş aramaktayım”.	Firma içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi	Üst yönetimin bilinçli olması ve konuya duyarlılık göstermesi	
“İmkansız bir durum , kişilerin doğru davranış tarzını geliştirmesi veya bulması zor”.			
“kurallar kesin olarak belirlenmeli ve herkesin uyması sağlanmalı. çalışanlar arasında ki uyumsuzlukları çözmek için bir birim kurulmalı ya da destek verilmeli”.	Yönetimin firma içinde açık, şeffaf ve etkin iletişim sağlaması		
“farkındalık”	Firma içi farkındalık eğitimi		

EK B (devam): İçerik Analizi Sonuçları: Mobing İçin Alınması Gereken Önlemler*

“Çalışanların çalıştıkları iş yerine bağımlı olduklarını zannetmemeleri sağlanmalı. İş gücünün ellerinde olduklarını bilmeliler. Birlik olup toplu halde hareket etmeliler.”			
“Paylaşımı arttırıcı ortak çalışma birliktelikleri, kararlılık, açık sözlülük, kişisel sınırlar ile iş ilişkilerini karıştırmama becerisini arttırma, bilgi”.	Yönetimin firma içinde açık, şeffaf ve etkin iletişim sağlaması		
“İşyerlerinde, hem hukusal hemde psikolojik yönleriyle tacizle başa çıkabilmenin mümkün olduğunu gösterir eğitimlerin sıkça verilmesi”	Firma içi eğitim		
“- İş görüşmesinde her iki tarafın birbirinden beklentilerini açıkça konuşması - Deneme süresi ya da işveren ile çalışanın birbirini tanıma sürecinin akabinde tarafların karşılıklı oturup durum değerlendirmesi yapması ve karşılıklı mütabık kalınan kararlar doğrultusunda bir iş sözleşmesi imzalanması - Karşınızdaki kişi patron dahi olsa üstlerin denetimini gerçekleştiren ve üstüyle sorun yaşayan çalışanın başvurabileceği bir mekanizmanın oluşturulması - Meslek eğitimi programlarına mutlaka sosyal haklar ve vatandaşlık bilinci dersinin eklenmesi, dolayısıyla bu tip durumlarla karşılaşmadan kişilerin bu konular hakkında ve neler yapabilecekleri hakkında bilgilendirilmeleri - Karşılığını vermeden haddinden fazla efor bekleyen hiçbir şirketle durum ne kadar kritik olursa olsun çalışmak anlamında anlaşmamak. - Kişilerin çeşitli firmalarda çalıştıkları süre içerisinde yaşadıklarını anlatabilecekleri bir platform kurmak ve diğer vatandaşlara olanlar hakkında bilgi vermek, kamuoyu oluşturmak”.	Firma içi eğitim	Yönetimin firma içinde açık, şeffaf ve etkin iletişim sağlaması	Firma içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi

EK B (devam): İçerik Analizi Sonuçları: Mobbing İçin Alınması Gereken Önlemler*

“Şirket yönetenlerinin, bu konular ile ilgili bilinçlendirilmeleri gerekli. Ayrıca hem göz yumanlara hem de sebep olanlara caydırıcı yaptırımlar getirilmeli. Çünkü aksi takdirde önlenemeyeceğini düşünüyorum, özellikle inşaat gibi erkek egemen bir branşta çok zor önlenebilir”.	Firma içi eğitim	Cezai yaptırımlar uygulanması	Üst yönetimin bilinçli olması ve konuya duyarlılık göstermesi
“Kişilerin akıl sağlığının yerinde olması. bunun da nasıl çözülebileceğini bilemiyorum. öncelikle bireylerin işlerini kaybetme korkularının yok edilmesi, toplumsal bir ekonomik refahın hakim olması gerek”.			
“Yargı yolundaki tüm engeller veya zorluklar kaldırıldığında ve toplum mobbing konusunda ve cezaları konusunda bilinclendirildiğinde hatta mobbing cezasını Avrupa'nın bazı ülkelerindeki gibi cinsel tacizden daha ağır bir ceza kategorisine yükselttiğimizde, insanlar ne yazık ki özellikle de türk insanı, korkarak-korkutularak daha uyumlu hale getirilebilir.Yargı yolu ile mobbing yapanların belirlenip bir da aynı firmada çalışma hakları ellerinden alınarak (böylece torpilli olan mobbing yapımcıların onu kolaylıkla kesilebilir, torpilli de olsa bir daha aynı kurumda çalışamaz bu çok etkili olacaktır) daha etkili olunabilir. Tesekkurler çalışma için...”	Yargısal mekanizmaların hızlı işletilmesi		
“Kontrol mekanizmaları kurmak. İşverenlerin belirli kriterlere uyduğunu gözlemlemek. (fazla saat çalıştırmamak, değişik görevler vermek, çalışanın gelişimine katkıda bulunmak) Çalışanların psikolojisini güvence altına almak”.	Firma içi denetim ve şikayet mekanizmaları oluşturulması ve etkin işletilmesi	Üst yönetimin bilinçli olması ve konuya duyarlılık göstermesi	
“etkin İK departmanlarının kurulması”	İK Departmanı		

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad:	İpek Bakırcıoğlu
Doğum Yeri ve Tarihi:	Balıkesir, 19.02.1985
Adres:	İstanbul
E-Posta:	ipekbakircioglu@yahoo.com
Lisans:	Mimarlık
Yüksek Lisans:	Proje ve Yapım Yönetimi