



TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ

# MOBBING: İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ

# MOBBING'İN TANIMI

- Mob fiili “saldırmak, rahatsız etmek” anlamına gelmektedir.
- Leymann, mobbingi, bir ya da birkaç kişinin; bir kişi üzerine sistematik biçimde uyguladığı, düşmanca ve etik olmayan davranışların sürekli olması nedeniyle;  
“kurbanı çaresiz ve savunmasız bir duruma düşürmesi” olarak tanımlamaktadır.

# MOBBING'İN TANIMI

Mobbing, “bir çalışanın;

- **sistemantik ve sürekli bir biçimde**
- **başka bir çalışma arkadaşını, astını ya da üstünü kurban haline getirmesi ve**
- **kötü muamelede bulunması”** durumudur.

# MOBBING

- **Mobbing** kavramının Türkçe'ye uyarlamaları da çeşitlidir:
- **İşyerinde duygusal ya da psikolojik taciz,**
- **Taciz** terimi ise başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli olarak yapılan girişimler; sürekli diğer kişiyi kışkırtan, ona baskı yapan, korkutan, yıldırان veya rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak anlamında kullanılır.
- **İşyerinde psikolojik yıldırma**



## ■ İşyerinde psikolojik şiddet ya da terör,

Şiddet tanımlarınının tümü kişinin bedensel ve/veya ruhsal bütünlüğüne zarar veren bir davranışın varlığına vurgu yapar.

- \* İşyeri ortamında fiziksel şiddet uygulamak güçtür. Bu nedenle bazı durumlarda zorbalık biçim değiştirmekte ve daha çok psikolojik taciz biçimi almaktadır.

# MOBBING DAVRANIŞLARININ KAPSAMI-2

- Mobbing kişiye yönelik, kişinin yaŐı, ırkı, cinsiyeti, dini, gibi herhangi bir nedene dayalı belirgin bir ayrımcılık değil,  
**herhangi bir kişiye** yönelen saldırganlıktır.
- Zapf'a göre Psikolojik taciz **aşırı çatışma durumu** olarak da grlebilir:
- doğan ufak tefek çatıŐmalardan hemen veya belli bir zaman sonra,
- *sürekli ve giderek artan bir hal alarak mobbinge dönüŐür.*

# MOBBING DAVRANIŞLARININ KAPSAMI-3

Zapf'a göre psikolojik tacizin, işyerinde strese neden olabilecek diğer çatıŐmalardan farkı;

- **uzun süre** devam etmesi,
- **hedefi sistematik olarak taciz etme** amacı taşımasıdır.

Leymann ise;

- sıradan bir çatışma ve işyerinde psikolojik tacizi birbirinden ayırmanın **içerikleri** değil,
- **sıklığı ve süresi** olduğunu belirtmektedir

# MOBBING DAVRANIŞLARININ KAPSAMI

Taciz edici davranıŐının/davranışlarının

- haftada en az bir kez ve en az altı ay boyunca devam etmesi durumunda, bu durum çatışma olarak değil **MOBBING** durumu olarak değerlendirmelidir.

- Belli bir konu ile ilgili verileri yorumlamanın ilk şartı o olgu/kavramın bilimsel bir incelemede ele alınabilecek şekilde tanımlamak, sınırlarını belirlemek yani ölçülebilir hale getirilmiş olmasıdır (işevuruk-operasyonel tanım).
- Bu bağlamda, daha ilk başında mobbing ya da genel olarak şiddet davranışı için bulguların yorumu sorunludur.
- Buradaki zararın nesnel veya öznel ölçütlerinin neler olduğunun tam bir tanımını yapmak zordur (haftada bir-altı ay boyunca?).

# MOBBING DAVRANIŞLARININ KAPSAMI VE GRUPLANMASI

- Leymann tarafından işyerinde 45 ayrı psikolojik taciz davranışı tanımlamıŐ ve bunları **beş alt faktör** oluŐacak Şekilde gruplamıŐtır.
- Bu davranışlardan bir kez yapılırsa dahi kabul edilemez olarak gürülebilir ya da bir kez işin hoŐ gürülebilir.
- Fakat bu davranışlar sürekli olarak yapılırsa kasıtlı tacize dönüŐür.

# 1. Kurbanın Etkin İletişim Kurmasının Engellenmesi -1

“Bireyin kurum içinde yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına kendisini ifade etmek isterken sürekli olarak engellenmesi”:

- **Sözünüz sürekli kesilir.**
- **Yüksek sesle azarlanırsınız.**
- **Yaptığınız iş sürekli olarak eleştirilir.**
- **Jestler, bakışlar veya imalarla ilişki reddedilir**



## 2. Sosyal İlişkilere Saldırıları-1

“Bireyi sosyal ortamın dışına iterek pasif hale getirmek için yapılan davranışlardır.”:

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.
- Sanki orada değilmışsiniz gibi davranılır.



# 3. İtibarınıza Saldırıları-1

“ Bireyin küçük düşürülmesi, özgüveninin sarsılması, aşağılanması için yapılan davranışlar”:

- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
- **Asılsız söylentiler ortada dolaşır.**
- Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir.
- **Dini, siyasi görüşünüz ve milliyetiniz ile alay edilir.**
- **Özel yaşamınızla alay edilir.**
- **Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.**

# 4. Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları-1

“Bireyin işle ilgili pasif duruma düşürülmesi, işiyle uğraşma çabasını ve gayretinin zayıf düşürülmesini amaçlayan davranışlar”:

- Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- Size verilen işler geri alınır.
- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler verilir.
- İşiniz sürekli değiştirilir.
- İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- Anlamsız iş bitirme zamanı, aşırı iş yükü verilir

# 5. Kişinin Sağlığına Doğrudan Yapılan Saldırıları-1

“Kişinin fiziksel ve psikolojik sağlığının yıpratılmasını amaçlayan fiziksel taciz davranışları”:

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- Fiziksel zarar verilir.
- Doğrudan cinsel tacize maruz kalırsınız.

# MOBBING DAVRANIŞLARININ KAPSAMI-1

- Bu faktörlerden sadece birinin veya tek bir davranıőla kurbanı yıldırımak amacıyla kullanıldığı durumlar nadirdir.
- Kurbanı en azından birkaç alt faktördeki ve birden fazla davranışlar ile saldırı yapılır.

# İlgili Araştırmalar

- 1998 Uluslar arası çalışma örgütü Raporuna göre 1996 yılında Avrupa Birliği 15 üye ülkesinde gerçekleşen 15800 görüşmenin sonuçları; bir önceki yıl içinde çalışanların,  
%4'ünün (6 milyon çalışan) fiziksel şiddete,  
%2'sinin (3 milyon çalışan) cinsel tacize,  
%8'nin (12 milyon çalışan) mobbinge maruz kaldığı doğrultusundadır.

# İlgili Araştırmalar

- İngiltere'de yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların %53'ü mobbinge maruz kalmış ve %78'i de bu olaylara tanıklık etmiştir.

# İlgili Araştırmalar

- Litvanya'da yrtlen bir çalışmada en az altı boyunca hafta birkez veya hergün mobbinge maruz kaldığını belirten ğretmen oranı %2.6 iken hafta birden daha az (ara sıra) mobbinge maruz kaldığını belirten ğretmen oranı ise %23 olarak bulunmuş.



# Örnek çalışma

- Çalışma, TODAİE 'de 95 (10 kadın ve 83 erkek; 2 katılımcı cinsiyet belirtmemiştir) öğrenci üzerinde yürütülmüştür.
- Katılımcıların yaş ortalaması 33.55 ve hizmet yılı ortalaması ise 10,20 yıldır.
- Ayrıca, katılımcılar 16 farklı kurum unvanı bildirmişleridir.



# SONUÇLAR

- Katılımcıların %61'i (58 çalışan) en az bir psikolojik taciz davranışına ve en az 6 ay süre ile maruz kaldığını bildirmiştir.
- Psikolojik tacize maruz kalanların, karşılaştıkları taciz davranışlarının ortalaması 7.2'dir.
- Ayrıca, psikolojik tacize uğrayanların karşılaştıkları taciz davranışlarının aralığı ise 1-28 arasında değişmektedir.

# SONUÇLAR

- İşyerinde psikolojik taciz davranışlarının kaynağı incelendiğinde ise **yönetim/üst yönetim kaynaklı davranışların iş arkadaşı kaynaklı davranışlara kıyasla oldukça yüksek olduğu görülmektedir.**
- Örneğin, bildirilen **yönetici/üst yönetim kaynaklı toplam psikolojik taciz davranışı frekansı 340 iken çalışma arkadaşları kaynaklı davranış frekansı 95'dir.**

# SONUÇLAR

## Yönetici Kaynaklı En Sık Karşılaşılan Psikolojik Taciz Davranışları

1. Başkalarının yapması gereken işleri yapmaya zorlandım.(19)
2. Bilinçli olarak, çalışma zamanımı aşacak miktarda görev verildi. (19)
- 3.İş performansım, keyfi biçimde yetersiz değerlendirildi.(18)
- 4.Kendimi gösterme ve kanıtlama olanaklarım kısıtlandı. (18)

# SONUÇLAR

5.Yaptığım işler, bunu yapacak yetenekte olmayan kişilere kontrol ettirildi. (18)

6.İşyeri kurallarına uymada başkalarına gösterilen esneklik, bana bilinçli olarak gösterilmedi. (17)

7.Görevim gereği aldığım kararlar keyfi biçimde sorgulandı. (16)

8.Aleyhime dedikodu çıkarıldı. (15)

9.İşim için gerekli olan bilgiler bilinçli olarak benden saklandı.(15)

# SONUÇLAR

10.Çalışma zamanımı dolduracak görevlerin verilmesinden bilinçli olarak kaçınıldı.(13)

11.Sözlü olarak tehdit (sürgün, sicil bozma vb.) tehdit edildim.(12)

12.Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlandım.(11)

13.Görev yerim sürekli olarak değiştirildi.(10)

14.Bilinçli olarak örgüt ortamında yokmuşum gibi davranıldı. (10)

# SONUÇLAR

## Çalışma Arkadaşları Kaynaklı En Sık Karşılaşılan Psikolojik Taciz Davranışları

- Aleyhime dedikodu çıkarıldı. (13)
- **Bilinçli olarak, örgüt ortamında yokmuşum gibi davranıldı. (10)**
- İşim için gerekli olan bilgiler bilinçli olarak benden saklandı. (10)



# Araştırma Bulguları

Asunakutlu ve Safran (2006)'ın araştırmasına göre, kamu çalışanları en çok kendilerini

- özgürce ifade etmelerinin sınırlanıp engellenmesi,
- **terfi olanaklarının kısıtlanması,**
- bağırma ve azarlanma, dedikodu,
- **anlamsız görevler verilmesi,**
- toplantılarda söz verilmemesi,
- **iş arkadaşları tarafından dışlanma, alay edilme,**
- inanç ve politik görüşlere saldırı,
- **yeteneğini aşan/yapamayacağı/gurur kırıcı görevler verilmesi**
- sürekli eleştirilme yoluyla İPT'ye uğramaktadır.

# Araştırma Bulguları

- Türkiye'de 300 civarı özel sektör çalışanına anket uygulanmış. %47.1 psikolojik olarak mobbinge maruz kaldıklarını bildirmişler. Mobbinge maruz kalanların %44'ünde zorba 1 kişi, % 44'ü yöneticisi tarafından mobbinge maruz bırakılıyor ve %38 inde aynı düzeyde çalışan tarafından tacize uğradıklarını bildirmişler.
- En yüksek frekans (%42) anlamsız ya da imkansız bitirme zamanları vermek, ardından ise görüşlerinin yok sayılması geliyor.
- Eğitim sektöründe ise en yüksek frekans anlamsız bitirme zamanları ve yeterliliğinin altında işler verilmesi
- Sağlık sektöründe ise yapılan işin aşırı şekilde denetlenmesi, görüşlerin yok sayılması ve ulaşılmaması imkansız bitiş süreleri.



# Araştırma Bulguları

- .Türkiye’de yapılan bir çalışmada katılımcıların %50’sinin (ilkokul okul öğretmeninin) mobbinge maruz kaldığı bulunmuş.
- Cinsiyet, yaş ve medeni durum açısından mobbinge maruz kalma kalmama arasında bir farklılık bulunamamış.
- Ancak sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine kıyasla daha fazla mobbinge uğradıkları bulunmuş.

# MOBBING SÜRECİ

## ■ 1. aşama:

Kritik bir olayla başlayan bir anlaşmazlık ile karakterize edilir. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlar. Henüz mobbing değildir, fakat mobbinge dönüşebilir.

## ■ 2. aşama

Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, mobbing dinamiklerinin harekete geçmeye başlamıştır.

Sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunularak **saldırgan bir ortam** yaratılmıştır.

# MOBBING SÜRECİ

## ■ 3. aşama:

Yönetim ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da durumu negatif algılayarak, bu işin içinde girer. Yani, kişinin çalıştığı kuruluş bu davranışları sonlandıramazsa kurban kendini giderek daha çaresiz durumda bulur.

## 4. aşama:

Kişi üzerindeki baskı ve eziyeti dengelemek ve azaltmak için hastalık raporu kullanabilir, izin alabilir. Giderek artan sıkıntı, hastalık ve sosyal sorunlar yaşamaya başlar.

# MOBBING SÜRECİ

## ■ 5. AŞAMA

Bu durumu genellikle istifa, işine son verme, erken emeklilik ya da anlaşmalı veya anlaşmasız işten çıkarılma izler.

Duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar yoğunlaşabilir.

# MOBBING'İN NEDENLERİ

- Mobbingin **BEŞ** olası kaynağı vardır:
  1. Mobbing uygulayanın psikolojik durum ve koşulları
  2. Kurbanın kişilik özellikleri, psikolojik durumu ve koşulları
  3. Örgüt kültürü
  4. Tetikleyici bir olay
  5. Kuruluş dışı faktörler (ör. toplumsal değer ve kurallar).

# 1. Mobbing uygulayanın psikolojik durum ve koşulları

- Kurbanların en sık belirttikleri işyerinde psikolojik tacize maruz kalma nedenlerinden **birinin düşman bir kişinin diğerlerini** etkilemesi olarak bulunmuştur.
- Örgüt ortamı nasıl olursa olsun her zaman birilerini taciz etmek isteyen kişiler olabileceği ihtimalinin de göz ardı edilmemesi gerekir.



# 1. Mobbing uygulayanın psikolojik durum ve koşulları

İşyerinde psikolojik taciz uygulayanların bir kısmı

- tutarsız yüksek (şişirilmiş) benlik algısına sahip bireylerdir. (daha ileri durumlarda narsistik kişilik bozukluğuna sahip bireyler)
- Tutarsız yüksek özgüven”e sahip bireylerin özgüvenleri dıştan oldukça yüksek görünmekle birlikte,dipte kendileri hakkında tutarsız, gerçekte örtüşmeyen şişirilmiş bir güvene sahiptir

- “Sosyalleşerek insanlaşan öznenin en büyük incenme kaynağı, narsisizmdir. Saldırganlık onun tarafından davet edilir.” (G. Rochlin-psikanalist)



# 1. Mobbing uygulayanın psikolojik durum ve koşulları

- Özgüveni yüksek bir kişinin bir saldırı başlatma olasılığı kendine güveni düşük olan birine göre daha fazladır.Çünkü, kendilerine güvenen bireyler herhangi bir kavgayı kazanma olasılıklarını yüksek olarak algılar.
- Yüksek özgüven, bu güveni tehdit edebilecek değerlendirmelerle karşılaşıldığında yani “ego tehditi” ile birleştğinde **şiddet gösterme nedeni** olur.

# 1. Mobbing uygulayanın psikolojik durum ve koşulları

- kişinin kendi hakkındaki olumlu değerlendirmeleri sorgulandığında,
- bunlara karşı çıkıldığında veya
- herhangi bir şekilde bu olumlu değerlendirmelerin tehdit edildiği algılandığında kişi saldırganlaşabilir.
- Başarılı şekilde yürütülmüş şiddet davranışı, diğer kişiye karşı kazanılmış sembolik de baskınlıktır ve böylelikle diğer kişiden daha üstün olduğu kanıtlanmış olacaktır.

# 1. Mobbing uygulayanın psikolojik durum ve koşulları

- **Makam/maddi çıkar gereksinimi yüksek olan bireyler**, kendi durumlarını iyileştirmek için rakip olarak gördükleri kişileri kötü duruma düşürme yolunu seçebilirler.
- Harvey ve arkadaşları (2007) da **zorbalanın duydukları korkunun** İPT uygulamalarında bir kaynak olabileceğini belirtmektedir: Çünkü, zorba korkusunu azaltmak için çevresini denetleme gereksinimi içindedir.

# 1. Mobbing uygulayanın psikolojik durum ve koşulları

- Ayrıca, zorbaların duydukları **kıskançlık** da bir İPT nedenidir. Zorbanın kendisinde olmasını içten içe arzu ettiği bir takım özelliklere sahip kurbanı, topluluk içinde ya da yalnızken değersizleştirme çabası olarak ele alınabilir.

## 2. Kurbanın kişilik özellikleri, psikolojik durumu ve koşulları

- Kurbanlar genelde işyerinde psikolojik tacizi uygulayan kişiye göre **daha düşük pozisyonlarda** çalışmaktadırlar.
- Ancak, kurban eşit güç konumuna sahip olsa bile tekrarlayan davranışlar nedeniyle kendilerini savunamayacak, daha düşük bir konuma doğru itilirler.



## **2. Kurbanın kişilik özellikleri, psikolojik durumu ve koşulları**

- Ulusal kimlikleri nedeniyle ve fiziksel özre sahip olmaları nedeniyle de işyerinde psikolojik tacize uğrayanların olduğu bildirilmektedir.
- Ancak, işyerinde psikolojik taciz kurbanlarından kaynaklanan nedenler ile ilgili görüşler, genelde kurbanın psikolojik özellikleri etrafında yoğunlaşmaktadır.

## 2. Kurbanın kişilik özellikleri, psikolojik durumu ve koşulları

Yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre ise,

- kurbanlar içindeki **daha kaygılı**,
- **sorundan kaçınma eğilimi** olan,
- **daha depresif bir grup** vardır ancak, bu özelliklere sahip olmayan diğer kurban grubu da bulunmaktadır.



## 2. Kurbanın kişilik özellikleri, psikolojik durumu ve koşulları

- Kurbanların işyerinde daha pasif davranması, bunların kurban olma riskini artırmaktadır. Oysa, daha agresif yapıya sahip işgörenler için aynı durum söz konusu değildir:
- Düşük statüde çalışmanın ve çatışmayı yok sayma davranışını benimsemenin, boyun eğici davranışlar göstermenin kurbanlaştırılmayı kolaylaştırdığını bulmuştur.
- Örgütlerde saldırgan, buyurgan davranışlar ödüllendirilmektedir. Bu tür davranış sergileyenler çevrelerinde daha fazla güç alanı yaratabildikleri için, kurban olma olasılıkları da daha az olmaktadır.

## 2. Kurbanın kişilik özellikleri, psikolojik durumu ve koşulları

Kurbanlar genellikle

- sorumluluk sahibi,
- kendi hatalarını bulup düzeltme eğilimi içinde olan bireylerdir.

Yine kurbanlar genelde,

- işlerini iyi yapan ve
- yeni fikirler üretebilen kişilerdir
- ve bu yüzden de işyerinde psikolojik taciz eylemelerinin hedefi haline gelirler..

## 2. Kurbanın kişilik özellikleri, psikolojik durumu ve koşulları

İşyerlerinde aşağıdaki tipteki kişiler de mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilir:

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

Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur.

Bu, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Bazen, sırf evlilerin bulunduğu bir ofiste tek bekar veya sadece bekarların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak dahi, mobbinge maruz kalmaya yeterli nedendir. Azınlık bir gruba dahil olan kişinin mobbinge uğrama olasılığı yüksek olabilir.

## 2. Kurbanın kişilik özellikleri, psikolojik durumu ve koşulları

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

# 3. Örgüt kültürü

İşyerinde psikolojik taciz ortaya çıkmasındaki nedenler biri örgüt ortamındaki olumsuz koşullardır. Genel olarak,

- yoğun iş yükü,
- belirsiz bir görev dağılımı,

işyerinde psikolojik taciz için de elverişli koşulları oluşturur.



# 3. Örgüt kültürü

- Ayrıca yönetimdeki liderlerin sorunları görmezden gelen tavırlarının cesaretlendirici ve örgüt ortamını çatışmalara sürükleyici bir tavır olduğunu belirtmektedir.
- İşyerinde psikolojik tacizin örgütsel nedenleri arasında örgüt kültürü, yüksek stres ve örgütsel problemler dikkat çekmektedir.

# 3. Örgüt kültürü

- İşyerinde psikolojik tacize maruz kalanların grubunun
- daha fazla iş stresine sahip bir örgüt ortamında çalıştıkları,
- iş üzerinde daha az kontrole sahip oldukları,
- işle ilgili zaman baskısı ve belirsizlik gibi problemler yaşadıkları bulunmuştur.
- Leymann'nin gruplandırmasındaki bazı davranışlar üst yönetiminin işyerinde psikolojik taciz sürecine katılması ile ilgilidir.



# 3. Örgüt Kültürü

1. İnsan kaynakları pahasına, aşırı şekilde sonuca yönelik bir yaklaşımın hakim olması, stresin yoğun olması
2. Saydamlığın olmaması
3. Yetersiz iletişim
4. Yönetimin inanmaması/inkarı ya da bir politika olarak mobbingi kullanması
5. Ahlakdışı uygulamalar
6. İlerleme fırsatlarının az olması, küçülme/yeniden yapılanma gibi bir süreçten geçen örgütler.
7. Zayıf örgütsel kültür (değerlerin zayıflığı, paylaşılmaması)

# 3. Örgüt Kültürü

## ■ Yardakçı izleyici:

mobbingciye sadıktır, bazı durumlarda bu özeliğinin fark edilmesini istemeyebilir.

## **Bir Şeye Karışmayan İzleyici:**

Bu tip izleyici, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışır; konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmez. Mobbingciye yardımcı olmamakla birlikte, uygulanan psikolojik tacize karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.

## **İki Yüzlü İzleyici:**

Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimini oluştursa da , gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz biri sonunda mobbingciye destek olur veya en azından kendine de taciz uygulanacağını da düşünerek kurbanı yardımını reddeder.

## 4. Tetikleyici bir çatışma

- Bir anlaşmazlık ve çatışma çoğu kez mobbingi harekete geçirebilir. Çoğunlukla durumla ilgisiz gözüken bir durumdur (ör. Kabalık, kişilik zıtlığı, yanlış anlama gibi).
- Çatışmanın nedeni bulunamaz, çözülemez ve yönetim çözmeye istekli olmazsa çatışma durumu mobbing halini alabilir.

## 5. Dışsal koşullar

- Ayrıca, özellikle kültürel olarak rekabet ve sonuç odaklı düşünce tarzı nedeniyle, hızlı bir çalışan döngüsü görülebilmektedir.
- Bu tip bir görüş, çalışanlar arasında rekabeti vurgulayacağından ve başarılı odaklılığı ön plana çıkarır ve mobbing için elverişli koşul oluşturur.

# MOBBING'İN ETKİLERİ

- Mobbing'e maruz kalan kişi için en kritik etki psikolojik durumundaki yıpranmadır.
- Mobbingin aşamasına göre kişi üzerindeki etkileri de değişmektedir:

## 1. aşama:

- sıkıntı, kızgınlık, üzüntü hissedilir,
- iş ortamı antipatik bulunur.
- Ağlama, zaman zaman uyku bozuklukları, alınganlık ve konsantrasyon bozuklukları görülür.

# MOBBING'İN ETKİLERİ

## 2. aşama:

- Yüksek tansiyon,
- kalıcı uyku bozuklukları,
- konsantrasyon bozuklukları,
- alkol ya da ilaç kullanımı,
- işten sık sık kaçma,
- alışılmadık korkular bu aşamada görülebilen rahatsızlıklar arasındadır.

# MOBBING'İN ETKİLERİ

## 3. aşama:

- işe giderken yoğun korku ve dehşet hissi,
- şiddetli depresyon,
- panik atak, kalp krizi yaşandığı bildirilmiştir.



# MOBBING'İN ETKİLERİ

Leymann'nın yaptığı kapsamlı araştırmalarda mobbing mağdurlarının

- **depresyon,**
- **travma sonrası stres bozukluğu** gibi psikolojik rahatsızlıklar gösterdiklerini gördüğünü belirtmiştir.
- İsveç'te yapılan istatistiksel bir araştırmanın bulgularına göre ise bir yıl içinde gerçekleşen intiharların %10-%15'inin nedeni mobbingdir.
- İsveç ve Almanya'da yüzbinlerce **mobbing** mağdurunun erken emekli oldukları veya psikiyatri kliniklerinde yatarak tedavi edildikleri kayıtlarda yer almaktadır.

# MOBBING'İN ETKİLERİ

- Depresyonda ise yetersizlik, umutsuzluk duygularına eşlik eden çeşitli problemler görülür.
- Travma sonrası stres bozukluğu ise genelde ciddi travmatik olaylar sonra kişilerin yeniden olayı yaşamaları, sinirlilik, tedirginlik örüntüleri göstermeleri, duygusal uyuşukluk içinde bulunmaları, karabasanlar, uykusuzluk yaşadıkları bir bozukluktur.

- İtalya'daki iş psikopatolojisi tıbbi merkezine başvuran kişilerden (2001-2005 yılları arasında) 2 grup oluşturulmuş. Bunlar yüksek ve düşük iş sorunu yaşayan grup olarak adlandırılmış.
- Bu gruplar değişik kriterler kullanılarak oluşturulmuş: akıl sağlığı geçmişi, sosyal ve aile uyumu, diğer stresli yaşam olaylarına maruz kalmış olmak ve mobbingin yoğunluğu ve süresi.
- Her bir kriter 5-25 arasında puanlandırılmış. Örneğin, herhangi bir akıl rahatsızlığı geçmişi olmayan, iyi sosyal fonksiyonlara sahip olan, başka bir yaşam stresi yaşamamış olan ve işyerinde tacize maruz kalmış olanlar en yüksek puan alarak yüksek iş sorunu grubuna dahil oluyorlar.

- Yüksek ve düşük iş sorunu grubu yaşadıkları psikolojik rahatsızlıklar açısından karşılaştırılıyor.
- Mobbinge maruz kalmanın yarattığı ana klinik ve psikopatolojik boyutu -%50 ile- kaygı ve duygudurum bozuklukları (özellikle de depresyon ve post travmatik stres bozukluğu) olarak bulunmuş.

- Mobbing olgusunun Litvanya'daki öğretmenler üzerindeki etkileri, mobbingin stres ve diğer sağlık problemleri ile olan olası ilişkisi incelenmiş.
- Strese uzun süre maruz kalmanın metabolik ve nöroendokrin mekanizmalarını etkileyerek hastalıkların ortaya çıkmasına katkıda bulunabileceği ve bu yüzden mobbing kurbanlarının kalp rahatsızlıklarına yakalanma olasılıklarının göreceli olarak daha yüksek olabileceği belirtilmiş.



- Mobbinge maruz kalmış olarak kabul edilen grubun stres semptomları ve kalp rahatsızlığı belirtileri mobbinge maruz kalmayan gruba göre anlamlı olarak yüksek çıkmış.
- Mobbinge maruz kalmanın kardiovasküler (kalp) rahatsızlar ve stres semptomları ile anlamlı olarak pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuş.
- Bu ilişki aşırı kilo ve sigara içme gibi geleneksel kalp rahatsızlığı risk faktörlerinin etkisi kontrol edildikten sonra elde edilen bir sonuç.

- **Semptom ve tepki geliştirme** (konsantrasyon bozukluğu, uyku bozuklukları, kaygı, depresyon, korku, hafıza bozuklukları, baş ağrısı, mide ile ilgili rahatsızlıklar, kalp rahatsızlıkları, yüksek tansiyon gibi belirtiler ortaya çıkmış),
- **Utanç duyma ve özgüveni kaybetme** ( kişiler kendilerini suçlamakta ve utanç ve değersizlik duygularını kabullenmektedir ),



- **Hareket için sınırlı alana sahip olma** (genellikle kişiler mobbinge maruz kaldıkları işyerinde çalışmaya devam etmektedirler.
- **Mobbinge neden olan olayların akışı içinde çalışmak** (hayatlarını sürdürürken eğer mobbing sona ermişse hala konu ile ilgili flashbacklar, kabuslar görmekte, konu ile ilgili konuşmaya ihtiyaç duymakta, kendilerini mobbinge maruz kalmanın kendilerinin suçu olmadığına ikna etmeye çalışmaktalar.  
Saldırgan ile karşılaştıklarında ise korkuları geri gelmekte, saldırganın üstlerindeki negatif etkisi güçlü bir biçimde hissetmektedirler.

- **Hakkını geri kazanmaya çalışmak** (normal hayatlarına geri dönme çabaları, intikam çabalarını ifade edebiliyor. Kendisine saldırgan tavır gösterenleri haksız olduğu düşünüp, onları affetmiyorlar, haklarını geri kazanmak istekleri olduğunu belirtiyorlar.
- **Travma sonrası gelişme (ilerleme)**. Bazen yeni baştan bir hayat kurmaya çalışıyorlar. Bazıları kendilerini güçlenmiş hissettiklerini belirtiyorlar-**PT GROWTH**)

# MOBBING'İN ETKİLERİ

## Mobbingin Örgütlere Psikolojik Maliyetleri:

- Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar
- Olumsuz örgüt iklimi
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş
- Genel saygı duygularında azalma
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle verim düşmesi, yaratıcılık kaybı
- Örgütsel bağlılıkta aşınma

# MOBBING'İN ETKİLERİ

## Örgütlere Ekonomik Maliyetleri:

- işin niteliği ve niceliğinin düşmesi,
- personel kaybı,
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları
- İşten ayrılma nedeniyle artan eğitim etkinliklerinin vb. maliyeti
- hastalık izinlerin artışı nedeniyle işgücü kaybı,
- davalar ve şirket ya da kurum itibarının zedelenmesi,

# Örnek çalışma

- “Meslek yaşamınızda, ‘İşyerinde Psikolojik Tacize’ ilişkin anlatılanlar kapsamında her hangi bir psikolojik taciz durumuyla karşılaştınız mı? Lütfen soruyu, kendiniz ya da bu durumla karşılaştığına çok yakından tanık olduğunuz bir meslektaşınız bağlamında düşününüz. İşyerinde Psikolojik Taciz nasıl başladı, nasıl bir süreç izledi, etkileri neler oldu? Eğer durum hala devam etmiyorsa, nasıl sonlandı(rıldı)ğınını da belirtiniz.”

# Örnek Çalışma

- Katılımcılardan yedisi kendi başlarından geçen, ikisi de çok yakın bir çalışma arkadaşının yaşadığı ve tanıklık ettikleri mobbing sürecini yazılı olarak ayrıntılarıyla aktarmışlardır.



# Örnek Çalışma

- Genel olarak, her bir mobbing vak'asının en az altı ay sürdüğü belirtilmiş, en uzun vak'ada ise sürecin 2.5 yıl devam ettiği bildirilmiştir.
- mobbing olarak nitelenen örnek olaylar basit bir çatışmayı değil, sistematik bir taciz sürecinin varlığını ortaya koymaktadır.

# Örnek Çalışma

## *mobbing'in Kaynağı*

- Görüşlerine başvurulmuş iki katılımcı 'siyasi' nedenlerle, diğer ikisi 'kurbanın kişilik özellikleri' nedeniyle ve biri de 'kurum kültürü' nedeniyle psikolojik taciz sürecinin başladığını belirtmişlerdir.

# Örnek Çalışma

- Mobbing nedeni olarak kurbanın kişilik özelliklerini ön plana alan bir katılımcı, “daha çok içe kapanık ve çevreyle diyalogda sıkıntı yaşayan bir yapıya sahipti. Fakat, genel olarak görevlerini aksatmayacak birikim ve verimliliğe sahip görünüyordu” (K-2), sözleriyle kurbanı tanımlamıştır.

# Örnek Çalışma

- İkinci katılımcı ise kurbanı, “öğretmen arkadaşımız arkadaşlarına düşkün birisi olduğu için rahat, samimi, esprili tavırlarıyla dikkat çeken ve öğrencileriyle kurduğu pozitif ilişki nedeniyle de diğer meslektaşlarında itiraf edilmeyen bir kıskançlığa neden olmuştu” (K-3) *diyerek tanımlıyor.*

# Örnek Çalışma

- Eldeki verilerin çözümlenmesinden, en çok dillendirilen mobbing nedeninin, “yönetici ile kişi arasında yaşanan bir çatışma durumunun yönetici tarafından psikolojik tacize dönüştürülmesi” olması dikkat çekicidir. Nitekim, dört katılımcı bu durumu psikolojik taciz sürecini başlatan neden olarak belirtmişlerdir.

# Örnek Çalışma

- “İşe başladığım ilk gün, yönetici ‘kurumdaki çalışanların sahibi olduğunu, yeni gelenlerin kendi koyduğu kurallara uymazsa defolup gideceğini’ söyledi. Ben de ‘bir devlet kurumunda kendisinin kimsenin sahibi olamayacağını’ söyledim. Ayağa kalkıp küfür ederek beni odasından ve kurumdan kovdu.”(K-1)



# Örnek Çalışma

- Aktarılan mobbing vakalarının hemen hepsinde, yönetici ya psikolojik taciz sürecini doğrudan başlatmış ya da tacizi uygulayan grubun içinde yer almıştır.

# Örnek Çalışma

- Yönetici kişilik özellikleri açısından konuya yaklaşan iki katılımcı, yöneticilerini tüm çalışanlara benzer biçimde davranan ve psikolojik tacizi, işgörenler üzerinde 'hakimiyet' kurmak için bilinçli biçimde seçen kişiler olarak tanımlamışlardır.
- Diğer katılımcılar taciz uygulayan yöneticilerin özellikleri ile ilgili olarak herhangi bir değerlendirmede bulunmamışlardır.

# Örnek Çalışma

## Mobbing Sürecinde Başvurulan Davranışlar

- Yönetici kaynaklı mobbing'in iki ana boyutta toplandığı görülmektedir.
- İlki, kurbanı iş ortamında yok saymaya yönelik davranışlardır. Görev vermeme, toplantılara çağdırmama, işle ilgili donanımı sağlamama bunlar arasındadır. Yanı sıra, kurbanı sosyal ortamdan dışlama amacıyla yürütölen etkinlikler de vardır.

# Örnek Çalışma

- **İkinci grupta** ise; ağır iş yükü verilmesi, yapılan işe yönelik yakın ve sıkı denetim uygulanması, sudan nedenlerle hakkında soruşturma açılması, uyarı cezası verilmesi ya da ceza vermekle tehdit edilmesi gibi davranışlardan oluşmaktadır.
- Bu davranışlar, **kurbanı sistematik olarak baskı altına almaya dönük eylemler** olarak dikkat çekmektedir.

# Örnek Çalışma

- Çalışma arkadaşları kaynaklı davranışlar ise, “kişi hakkında dedikodu yapılması, sosyal ortamdan dışlanması, kimsenin kişiyle konuşmaması şeklinde kurbanın hem küçümsenmesi hem de sosyal ortam dışında tutulması” amacıyla yürütülen davranışlardır.

# Örnek Çalışma

- “Öncelikle idarenin gereksiz ve fazla iş yüklemesine maruz kaldı. Daha sonra hem giderek iş yükü artarken hem de çalışmaları hiç takdir edilmemeye ve kişiliği yıpratıcı şekilde eleştirilmeye başlandı. Bir süre sonra, idareye yakın çalışma arkadaşları da kendisine alaycı bakışlar, küçümseme, söylediklerini ciddiye almama gibi tavır ve davranışlarla yaklaşmaya başladılar.” (K-2)



# Örnek Çalışma

- “Ağır iş yükü bir yıl kadar devam etti. Bir yıllık dönemin sonunda benim 14 aktif görevim varken, aynı unvanda olan diğer çalışma arkadaşlarımda en fazla 3 adet görevi bulunuyordu.” (K-1)

# Örnek Çalışma

- mobbing uğrayan kurbanların dillendirdikleri psikolojik ve fizyolojik sorunlar arasında; ağlama nöbetleri, sık sık izin alma, sakinleştirici ilaç kullanımı, alkol kullanımı, kilo verme eğilimi, uyku sorunları, aşırı stres algısı ve öfke kontrolünün zayıflaması bulunmaktadır.

# Örnek Çalışma 30

- Mobbing, mağdurların ruhsal ve fizyolojik sağlığındaki bozulma yanında,
- aynı zamanda dört olayda bunların kurumlarından tayin yoluyla ayrılmalarına da neden olmuştur.
- İki olayda ise, tacizi uygulayan yönetici görevden alınmıştır.
- Üç olayda ise mobbing çözümsüz biçimde varlığını sürdürmüştür.

# Örnek Çalışma 31

- Veri analizine dayalı ilginç bir başka bulgu ise, kurbanların hiçbirinin iş performanslarında düşme bildirmemeleridir.
- Tam tersine, üç katılımcı işine sahip çıkarak mobbing sürecini yönetmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu durumun önemli bir nedeni, kurbanların “yöneticilerin her attıkları adımı izlemesi” sonucu, hatasız çalışmak için çok fazla çaba göstermeleri olarak düşünülebilir.

## Sorular

- 1) Yönetici olarak görev yaptığınızı düşünün.  
Mobbing ile baş etmek için ne gibi önlemler alırdınız?
- 2) Mobbing'e maruz kaldığınızı düşünün.  
Mobbinge nasıl baş etmeye çalışırdınız?

# OLASI BAŞETME YOLLARI

- Bir alıŐan mobbingle karşı karşıya kaldığında yapılabileceklerden biri de yönetici veya insan kaynakları personeli gibi bir kurum temsilcisiyle bu durumu paylaŐmaktır.
- Ancak, bu seçilen kişi ya da kişilerin zorbanın yanında yer almaları, sorunu görmezden gelmeleri ve hatta çalıŐanı tehdit etmeleri durumunda durum daha kötü hale gelebilir.



# OLASI BAŞETME YOLLARI

- Yapılan çalıŐmalarda, üst yönetimin genelde Őikayette bulunan kişilerin işten çıkarılmakla, sorun çıkarmaya çalıŐmakla itham edildikleri bulunmuştur.
- Genel yöneticilerin mobbing kavramını anlamadıkları ve kendilerine anlatılanlara inanmayarak davrandıkları belirtilmiŐtir.

# OLASI BAŞETME YOLLARI

## Örgütlerin Mobbing Vakalarına Karşı Tutumlarına Göre Gruplandırılması.

### 1. grup:

- Gösterilen davranışın örgütte kabul edilebilecek türden bir davranış olarak nitelendirilir, normalleştirilmeye çalışılır.

# OLASI BAŞETME YOLLARI

## 2. grup:

Yaşanan olaylar kişilik çatışması olarak nitelendirilir.

Her iki taraf da suçlu bulunur, genelde kurban zorbayı rahatsız eden bir kişiliğe sahip olduğu iması yapılır.

.

# OLASI BAŞETME YOLLARI

## 3. grup:

Davranışların uygun olmayan ve zarar verici olduğu kabul edilir ve Őikayet araŐtırılır, gerekli cezalar verilir.

Bu kurumların genelde geçmiŐte iyi yönetilemeyen çatışmalar yaşadığı, genelde bu durumlarla ilgili dava edildikleri bulunmuştur.

# OLASI BAŞETME YOLLARI

Bir örgütün genel olarak aşağıdaki durumları iyi değerlendirmesi gerekir:

- bir bölümün sorunları tek bir kişiye mi yıkılıyor?
- bugün standart altı olduğu iddia edilen kişi daha önce iyi bir çalışan mıydı?
- üst yöneticiler yetersiz mi?
- kilit noktalardaki kişiler ya da genelde örgüt içinde işte ayrılmalar arttı mı?

# OLASI BAŞETME YOLLARI

- Hastalık izinlerinde artış var mı?
- Nedeni açıklanamayan bir moral çökkünlüğü var mı?
- Kurum yakın zamanda yeniden yapılanma gibi bir değişiklik geçirdi mi?



# OLASI BAŞETME YOLLARI

- Yöneticilerin belirtilen işaretlere karşı dikkatli olması gerekir. Kurbanın en azından kendisine inanıldığını bilmesi bile önemli bir adım olacaktır.
- Durumu hakkında **objektif bir soruşturma yapılması ve sonuç karşısında gerekli önlemlerin alınması gereklidir.**

# OLASI BAŞETME YOLLARI

- Kurumun bu duruma karşı önceden belirlenmiş **sıfır tolerans politikası** olduğunun bildirilmesi ve **hangi davranışların mobbing olarak kabul edildiğinin açıkça çalışanlarına bildirilmiş olması** alınabilecek önlemlerdendir.
- Kurumda çalışanlar arası **adil davranmanın** bir değer olarak kabul edilmesi gerekir.
- Çatışmalarda yöneticilerin hemen harekete geçmeleri, **çatışmanın şiddetinin artmasını engelleyici şekilde** önlemler alabilmeleri gerekir.
- Çalışanların **sorumluluk alanları ve görevleri net şekilde tanımlanmış olmalıdır.**
- Kişilerin başlarına böyle bir durum geldiğinde durumu yönetime bildirmeleri ile ilgili etkili **prosedürlerin hazırlanmış olması** gerekir.

# OLASI BAŞETME YOLLARI

- Kendini suçlamaktan kaçınma,
- Sakin davranmaya çalışmak, kendilerini suçlu duruma düşürebilecek durumlardan kaçınmak
- Yakın çevresiyle durumu paylaşmak
- Kendilerini mümkün olduğu kadar izole etmemek
- Saldırgan kişiye bu tip davranışları bir an önce sonlandırmasını açıkça bildirme
- Yönetici ya da üst yöneticileri haberdar etmek
- Kanıt elde etmeye çalışma, ör. günlük tutma,
- Yasal yollara başvurmaktan çekinmemek,
- Psikolojik destek almak

# Hukuksal Önlemler

- İskandinav ülkelerinde **mobbing**, doğrudan bir suç olarak yasalarda yer almaktadır. İsveç'te işyerinde taciz, 1994'de yayınlanan İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasıyla bir suç olarak tanımlanmaktadır
- Finlandiya'da 2000 yılında yürürlüğe giren İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasına fiziksel şiddet yanında psikolojik şiddet de dahil edilmiştir.
- Danimarka'da 2004 yılında hazırlanan yasa tasarisına, psikolojik taciz sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklara ilişkin önlemler de eklendiği bildirilmektedir.

# Hukuksal Durum

- Almanya'da **mobbing** olgusunun yasal düzeyde tanınmasında sendikal çalışmalar etkili olmuştur. Almanya'da **mobbing** kurbanı, erken emekliliğini isteyebilmektedir. Ülke genelinde **mobbing** mağdurlarının yardım isteyecekleri kamusal merkezler vardır.
- Fransa'da psikolojik taciz adli bir suçtur ve cezası 1 yıl hapis ve 15000 Euro'dur.