T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİSAZYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) OLGUSU: MAĞDURLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Nur Ayça ÖZTÜRK

DANIŞMAN

Doç.Dr. Ethem DUYGULU

İZMİR - 2016

TEZ ONAY SAYFASI

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum ‘‘İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Olgusu: Mağdurların Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Çalışma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

…./…./2016

Nur Ayça ÖZTÜRK

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Olgusu: Mağdurların Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Çalışma

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organisazyon Programı

Mobbing günümüzde gittikçe önemi daha çok kavranan bir örgütsel sorundur. Rekabetin gittikçe arttığı iş dünyasında mobbing sebebiyle iş tatminine sahip çalışan kavramı yok olmakta, nitelikli çalışanlar verimsiz bir hale gelmektedir. Kültür, yaş, eğitim durumu, pozisyon fark etmeksizin her çalışan mobbing mağduru olabilmektedir. Mobbingin sonuçları sadece çalışanı değil, örgütü ve ülke ekonomisini de etkilemektedir.

Yapılan çalışmalarda mobbingin nedenlerinden biri olarak mağdurun ve failin kişiliği görülmektedir. Bu çalışmada ana amaç mobbing mağdurlarının A ve B kişilik tiplemeleri ışığında kişilik özelliklerini saptamaktır. Bir diğer amaç ise mağdurların algıladıkları fail tiplerini belirlemektir. Bu amaçla, mobbing konusunda hukuksal mücadeleye başlamış olan 10 farklı mağdurun öncelikle A-Tipi Kişilik Ölçeği ile kişilik tipleri belirlenmiş, daha sonra mağdurlarla derinlemesine görüşme yapılarak yaşadıkları mobbing sürecinin anlaşılması sağlanmıştır. Bu bağlamda hangi tip mobbing türüne ve hangi mobbing saldırılarına maruz kaldıkları, mobbingin mağdurlarda yol açtığı fiziksel ve psikolojik sonuçlar, mobbing süresince diğer çalışanların tepkisi, mobbing davası için topladıkları kanıtlar gibi konular incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Psikolojik Taciz, Yıldırma, Kişilik, A Ve B Tipi Kişilik, Mobbing Fail Tipleri

ABSTRACT

Master's Thesis

Psychological Harassment (Mobbing) at Work: A Study On Personality Traits Of Victims

Nur Ayça ÖZTÜRK

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

Mobbing is an organizational issue more understanding of the increasingly important nowadays. The conception of happy workes are disappaering and skilled workers are becoming inefficient because of mobbing in increasingly competitive world of business. Any workers can be victims of mobbing regardless of culture, age, educational level and position. The results of mobbing affect not only the victims but also the organization and economy of the country.

The studies in this field show that the personalities of victim and perpetrator are one of the reasons of mobbing. The main purpose of this study is determining personality traits of the victims in terms of Type A and Type B personality theory. The other purpose is stating types of perpetrators which the victims perceive and which types is more frequent. For this purpose, firstly the personal types of 10 different victims, who have begun legal fight against mobbing, were determined by using The Type-A Behaviors Inventory and then in-depth interviews have done with the victims to understand all mobbing process.

In this context, many issues were investigated such as mobbing species and their exposure to which mobbing assault, physical and psychological consequences that mobbing cause the victim, the reaction of other employees during mobbing, gathering evidence for mobbing cases.

Keywords: Mobbing, Psychological Harassment at Work, Psychological Terrorization, Personality, Type A and Type B Personality Theory, Perpetrators Types of Mobbing

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) OLGUSU: MAĞDURLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ii
YEMİN METNİ iii
ÖZET iv
ABSTRACT v
İÇİNDEKİLER vii
TABLOLAR LİSTESİ x
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
EKLER LİSTESİ xii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
İŞ YAŞAMINDA MOBBİNG: TANIMLANMASI, MOBBİNG SÜRECİ VE TÜRLERİ

1.1. MOBBING KAVRAMI VE TARİHÇESİ 3
1.2. MOBBING SÜRECİ 10
1.2.1. Mobbing Davranışlarının Sınıflandırılması 10
1.2.2. Mobbing Sürecinin Aşamaları 15
1.2.3. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar 16
1.2.3.1. Mobbing Uygulayanlar (Failler) 17
1.2.3.2. Mobbing Uygulananlar (Mağdurlar) 20
1.2.3.3. Mobbingi İzleyenler (İzleyiciler) 22
1.2.4. Mobbing Türleri 24
1.2.4.1. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing 24
1.2.4.2. Dikey (Hiyerarşik) Mobbing 25
1.2.5. Mobbingin Nedenleri 27

1.2.5.1. Bireysel Nedenler 30
1.2.5.2. Örgütsel Nedenler 32
1.2.6. Mobbingin Sonuçları 35
1.2.6.1. Mobbingin Bireysel Sonuçları 35
1.2.6.2. Mobbingin Örgütsel Sonuçları 37
1.3. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE MOBBING 39

İKİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK KAVRAMI, ANLAMI VE ÖNEMİ, ÇEŞİTLİ KİŞİLİK KURAMLARI VE KİŞİLİĞE TİPOLOJİK AÇIDAN YAKLAŞIMLAR

2.1. KİŞİLİĞİN ÇALIŞMA HAYATINDAKİ ÖNEMİ 44
2.2. KİŞİLİK KAVRAMI 45
2.3. KİŞİLİĞİN BİLEŞENLERİ 47
2.3.1. Karakter 47
2.3.2. Mizaç 50
2.3.3. Yetenek 51
2.4. KİŞİLİK OLUŞUMUNDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER 52
2.4.1. Genetik ve Bedensel Yapı Faktörleri 52
2.4.2. Aile Faktörü 54
2.4.3. Kültür Faktörü 56
2.4.4. Sosyal Sınıf Faktörü 57
2.4.5. Diğer Faktörler 58
2.5. KİŞİLİK KURAMLARI VE TİPLERİ 61
2.5.1. Kişilik Kuramları 61
2.5.1.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı 61
2.5.1.2. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı 66
2.5.1.3. Carl Gustav Jung'ın Kişilik Kuramı 67
2.5.1.4. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı 69
2.5.1.5. Karen Horney'in Kişilik Kuramı 70
2.5.1.6. Hans Eysenck'in Kişilik Kuramı 73
2.5.2. Kişilik Tipleri 73

2.5.2.1. Kretschmer'in Tiplemesi 74
2.5.2.2. Eysenck Tiplemesi 74
2.5.2.3. Jung'ın Tiplemesi 75
2.5.2.4. 5 Faktör Modeli (Büyük Beşli - Big Five) 78
2.5.2.5. A ve B Tipi Kişilik 80
2.6. MOBBING VE KİŞİLİK İLİŞKİSİ 82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞYERİNDE MOBBING OLGUSU - MAĞDURLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ALGILADIKLARI FAİL TİPLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 89
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI 90
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 90
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 91
3.5. ARAŞTIRMA SORULARI 96
3.6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME 96

SONUÇ VE ÖNERİLER 160
KAYNAKÇA 170
EKLER

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Mobbing Kavramı Yerine Kullanılmış Benzer Kavramlar ve Tanımlar s. 7
Tablo 2: Bazı Ülkelerin Mobbing Yüzdeleri s.39
Tablo 3: Eysenck Tiplemesi s.75
Tablo 4: Jung'un Kişilik Tipleri s.77
Tablo 5 : A-Tipi Kişilik Ölçeğinde Yer Alan İfadeler ve Tanımladığı Alt Boyutlar s.94
Tablo 6 : Mağdurların Demografik Özellikleri s.97
Tablo 7 : Mobbing Çeşitleri ve Mobbing Boyutlarının Sonuçlara Göre Sınıflandırılması s.98
Tablo 8: Mağdurların Kişilik Testi Sonuçları s.100
Tablo 9: Mobbing Türleri, Mobbing Boyutları ve Algılanan Fail Tiplerinin Mağdurların Kişilik Tiplerine Göre Sınıflandırılması s.161
Tablo 10 : İzleyicilerin Tepkileri s.163
Tablo 11: Mobbingin Mağdurlar Üzerindeki Fiziksel, Psikolojik Sonuçları Ve Psikolojik Destek Alma Durumu s.165

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Zapf'a Göre Mobbingin Neden Ve Sonuçları s. 29

Şekil 2 : Derinlemesine Görüşmeler için Geliştirilen Yapısal Çerçeve s. 92

EKLER LİSTESİ

EK 1 : A-TİPİ KİŞİLİK ÖLÇEĞİ ek s.1
EK 2 : DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME ÖRNEĞİ (M4) ek s.2

GİRİŞ

Kişilik, bir kişinin sahip olduğu karakter, mizaç ve yeteneklerin toplamı olarak özetlenebilir (Ergeneli, 2006). Örgütler farklı kişilik özelliklerine sahip insanlardan oluşmaktadır. Farklı kişilik özelliklerine bağlı olarak kişilerin davranışları, olayları ele alış şekilleri, tutumları, olaylar karşısındaki duygu ve düşünceleri de çeşitlidir. Birbirinden farklı bu kişilerin, senkronizasyon içinde çalışması örgüt başarısı için oldukça önemlidir. İnsan sosyal bir varlıktır ve işinden memnuniyette, çalışanın çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisi önemli bir ölçüttür.

Mobbing; mağduru örgüt sistemi dışına atmamın amaçlandığı, çeşitli saldırılarla çalışanın sistematik bir şekilde bezdirildiği bir psikolojik işkence sürecidir. Mobbing; örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz etkileyen temel bir örgütsel sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma hayatı boyunca pek çok çalışan, bir takım kötü ve olumsuz davranışlara maruz kalmaktadır. Ancak bu davranışların tümünü mobbing olarak adlandırmak mümkün değildir. Çünkü mobbing nedenleri ve ortaya çıkış süreci olarak farklı özelliklere sahip olan bir kavramdır. Günümüzde cinsiyet, yaş, tecrübe, eğitim, hiyerarşi vb. farklar gözetmeksizin tüm kültürlerde ve iş kollarında ortaya çıkabilmektedir. İş yaşamında uzun süredir var olan bir kavram olmakla birlikte son yıllarda yoğun bir şekilde konuşulmaya ve tartışılmaya başlanmıştır (Tınaz, 2011: 3-10).

Farklı kişilik tipindeki insanların psikolojik tacizle karşılaşma durumları da farklılık gösterir. Kişilik özelliklerine göre bir davranışın psikolojik taciz olarak algılanıp algılanmaması da değişebilmektedir. İnsanları, kişilik özelliklerine göre sınıflandıran birçok kişilik kuramı ve kişilik tipi bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi A Tipi ve B Tipi Kişilik teorisidir (Burger, 2004: 299). Dâhil oldukları gruba göre kişiler mobbingle daha az veya daha sık karşılaşabilmektedir. Buna ek olarak mobbing failleri, mobbing uygularken başvurdukları yöntemlere göre narsist, hiddetli, ikiyüzlü yılan, megolaman, eleştirici ve hayal kırıklığına uğramış vb. mobbingciler olarak sınıflandırılabilmektedir (Tınaz, 2011: 69-88).

Çalışma yaşamında insan ögesinin oldukça önem kazandığı günümüzde psikolojik tacizin daha çok kimler tarafından yapıldığının tespiti ve hangi tipteki

insanların psikolojik taciz mağduru olmaya daha eğilimli olduğunun belirlenmesi örgütün verimli ve etkin çalışması açısından da oldukça önemlidir.

Bu çalışmada, mobbing mağdurlarının A ve B kişilik tiplemeleri ışığında kişilik özellikleri ve mobbing mağdurlarının algılarına göre karşılaşılan mobbing faili tipleri araştırılacaktır.

Çalışmanın ilk iki bölümünde mobbing ve kişilik hakkında literatür incelemesine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise mobbing mağdurlarıyla yapılan derinlemesine görüşmeler anlatılmış, bu görüşmeler betimsel analiz yöntemiyle incelenmiştir. Daha sonra yapılan görüşmeler doğrultusunda mağdurların kişilik tipleri ile ilişki kurulmuş ve mağdurların hangi tip mobbing türüne ve hangi mobbing saldırılarına maruz kaldıkları, hangi fail tipleri ile karşılaştıkları, mobbingin mağdurlarda yol açtığı fiziksel ve psikolojik sonuçlar, mobbing süresince diğer çalışanların tepkisi, mobbing davası için topladıkları kanıtlar gibi konulara değinilmiştir. Mobing konusunda Türk Yönetim ve Organizasyon yazınında yapılan çalışmalar incelendiğinde, mobing ve kişilik konusunu birlikte incleyen ve nitel bir yöntemle amprik bulgulara ulaşan çalışmalarla hemen hemen hiç karşılaşılmamış olmasının, ilgili yazına önemli bir katkı sağlayarak bu alandaki bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir

BİRİNCİ BÖLÜM
İŞ YAŞAMINDA MOBBİNG: TANIMLANMASI, MOBBİNG SÜRECİ VE TÜRLERİ

1.1. MOBBING KAVRAMI VE TARİHÇESİ

Mobbing sözcüğünün kökeni, anlamı 'kararsız kalabalık, şiddete meyilli topluluk' olan Latince 'mobile vulgus' kelime grubundan gelmektedir (Gülen, 2008: 5). İngilizcede 'mob' sözcüğü eylem olarak (mobbing) 'şiddet kullanmak, rahatsızlık vermek'; ad olarak ise 'çete' anlamına gelmektedir. Mobbing olgusu son zamanlarda çalışma hayatı literatüründe sık sık söz edilen bir kavramdır (Tınaz ve Diğerleri, 2008: 3).

Mobbing sözcüğü ilk olarak 19. yüzyılda biyologlar tarafından kuşların yuvalarını korumak için tehdit unsuru olan diğer hayvanın etrafında uçmaları davranışını betimlemek için kullanılmıştır. 1960 yılında mobbing kavramı, yine bir biyolog olan Lorenz tarafından tehdit oluşturan büyük ve tek bir hayvana karşı daha küçük ama topluluk halinde olan hayvanların davranışlarını açıklamada kullanılmıştır. 1970'lerde Dr. Heinmann tarafından çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamak amacıyla kullanılmıştır (Tunçel, 2009: 20).

1976 yılında Avustralyalı Dr. Carroll Brodsky işyerinde yıldırma ilgili çalışmalar yapmış ve mobbing kavramını *"bir bireyin iş yerinde bir başkasını yıpratmak, engel olmak ya da eziyet etmek için sürekli ve tekrar eden davranışlarda bulunması"* olarak tanımlamıştır (Laleoğlu ve Özmete, 2013: 11). Ancak Leymann'a göre bu çalışmalar mobbing olgusunu kapsamlı incelemekten uzaktır. Brodsky'nin incelediği olaylar daha çok psikolojik stres, uzun ve birbirini yineleyen işlerin sebep olduğu bıkkınlıktır (Tunçel, 2009: 20).

İş yaşamında ise mobbing kavramı ayrıntılı olarak ilk kez, 1980'li yıllarda İsveçte yaşayan Alman çalışma psikologu Heinz Leymann tarafından kullanılmıştır. Leymann bu terimi iş hayatındaki baskı, şiddet ve yıldırma hareketlerini tanımlamak için kullanmıştır. Çalışma yaşamındaki bu tarz davranışlar Leymann'dan önce hiç

kimse tarafından fark edilip tanımlanmadığı için Leymann'ın çalışmaları bütün dünyadaki araştırmalara temel oluşturmaktadır (Tınaz, 2011: 11-12).

Eylemin 6 ay boyunca en az haftada 1 yapılmasını ölçüt olarak kabul eden Leymann mobbing kavramını şu şekilde tanımlamaktadır (Leymann, 1996'dan aktaran: Zorlu, 2009: 5):

"Mobbing bir veya birkaç kişi tarafından, bir diğer kişiye yönelik, sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltilmesi şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terördür."

Mobbing olgusunun medyanın ve halkın dikkatini çekmesi ise 1988 yılında İngiliz gazeteci Andrea Adams sayesinde olmuştur. Adams BBC'de yapılan programlarda bu konuyu gündeme getirmiş, daha sonra 1992'de yayınladığı Bullying at Work: How to Confront and Overcome" (İşyerinde Bullying(Zorbalık):Nasıl Korunulabilir ve Üstesinden Gelinir?) kitabında yaptığı çalışmaları sunmuştur (Tekik, 2010: 82). Adams daha sonra mobbing mağdurları için bir dernek kurmuştur. Bu topluluk mobbing hakkında araştırmalar yapma görevini üstlenmiştir (Tunçel, 2009: 20).

İngiliz araştırmacı Tim Field 1996 yılında mobbing hakkında bir el kitabı yayınlamıştır. Ancak Field kitabında "mobbing" yerine "bullying" terimini kullanmıştır. Field bu olguyu *"kurban bireyin öz-güven ve öz-saygısına karşı devamlı ve ısrarcı bir saldırı"* olarak açıklamış, failin amacının mağdura hükmetmek, onu yok etmek olduğunu belirtmiştir. Yine aynı yıl Norveçli Einarsen mobbing mağduru kişilere odaklanmış ve bu bireylerin sürekli olumsuz davranışlara maruz kaldıkları için kendilerini küçük düşmüş hissettiğini ve bu sebeple savunamadığını belirtmiştir. Ayrıca Field, mobbing failinin de hiçbir şekilde yaptığı saldırıları kabul etmediği, daimi olarak inkar yoluna gittiğini vurgulamıştır (Tınaz ve Diğerleri, 2008: 6). Kendi de bir mobbing mağduru olan Field, yine aynı yıl içerisinde İngiltere'de 'Birleşik Krallık Ulusal İşyeri Zorbalığı Danışma Hattı (UK National Workplace Bullying Advice Line)'nı kurmuştur (Karslıoğlu Yeni, 2013: 23).

1998 yılında mobbing ile ilgili bir rapor hazırlayan Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), bu raporda mobbingi *"birey veya grubu sabote etmek amacıyla yapılan, intikam duygusu, zalimce, kötü niyetli ve aşağılayıcı tavırlarla kendini*

gösteren davranış biçimi" şeklinde tanımlamıştır (Karavardar, 2009: 2; Ekiz, 2010: 7).

Bu konuda çalışmalar yapan bir diğer bilim adamı Zapf ise mobbingin işyerindeki sosyal stres faktörlerinin en uç noktası olduğunu vurgulamış ve mobbingi; hedeflenen kişiye, uzun süre yıldırıcı davranışlarla artan bir çatışma ortamı yaratmak olarak tanımlamıştır (Zapf, 1999: 70).

Mobbing, kötü niyetli ve etik olmayan bir iletişimi ifade eder. Tek bir kişi hedef alınır ve bir ya da birden fazla kişi tarafından, hedef alınan kişiyi köşeye sıkışmış ve savunmasız hissettirmek amacıyla yapılır (Karavardar, 2009: 2). Mobbing çerçevesinde hangi davranış sergilenirse sergilensin amaç tektir: çalışanı işyerinden uzaklaştırmak. Mobbing çalışanın sadece o anki çalışma hayatını değil; mesleğine olan sevgisini, özsaygısını, özgüvenini, sosyal bütünlüğünü zedeleyen bir psikolojik terördür (Tınaz ve Diğerleri, 2008: 11).

Davenport ve arkadaşları (2003) mobbingi *"yöneticileri, örgütü, üstleri, eşit düzeyde çalışanlar veya astları tarafından sistemli örgütlü bir şekilde; haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylem"* şeklinde betimlemiştir.

Mobbing kavramı çalışanlara üstleri, astları veya eşdaşları tarafından sistemli bir şekilde uygulanan her çeşit kötü muamele, şiddet, küçük düşürme gibi davranışları ifade etmektedir

(Tınaz, 2011:8).

Davenport ve arkadaşlarına göre (2003: 15) mobbing, çalışanın saygısız ve yıldırıcı bir davranış kişinin saygısız ve zarar verici bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan duygusal bir saldırıdır. Davenport vd.(2003) mobbingi şöyle tanımlar: *"Bir çalışanın, diğer insanları başka bir çalışana karşı (rızalarıyla veya rızaları dışında) etrafında toplayarak sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam oluşturarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır."*

Mobbing (yıldırma); çalışanın yaşı, ırkı, cinsiyeti, dini, sakatlığı gibi herhangi bir nedenle ortaya çıkan ayırımcılık değildir. Mobbing (yıldırma) daha ziyade kişiyi

iş hayatından uzaklaştırmak için kasıtlı olarak yapılan taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla yapılan saldırganlığı ifade etmektedir (Davenport vd, 2003: 16).

İş hayatındaki bu durumu anlatmak için mobbing terimi yerine başka terimler de kullanılmaktadır. Bu terimler için de en çok kullanılan terim 'bullying(zorbalık)'dir. Ancak araştırmacılar bullying(zorbalık) teriminin esasen kişisel ve fiziksel şiddet şeklinde tacizi anlattığı konusunda hemfikirdir. Daha çok kaba davranış ve sözlerle vuku bulan bullying'de, uygulayan ve uygulanan kişi arasında fiziksel bir güç dengesizliği söz konusudur. Mobbing ise daha soyut bir şekilde başlayan dolaylı ve genel olarak bir topluluk tarafından yapılan psikolojik tacizdir. Mobbingde fiziksel güç kullanımı nadirdir; ancak mobbingin sonuçları hem psikolojik hem de fiziksel hasar yaratmaktadır. Bullying iş yerinde yaşanan psikolojik bezdirme davranışlarından ziyade, okullarda bir grup öğrencinin fiziksel olarak daha zayıf olan öğrenciye kafa tutmak ve onu sindirmek amacıyla yaptığı davranışlardır (Tınaz, 2011: 15-16; Kaya Cicerali, 2011: 9-10).

Literatürde mobbing kavramı yerine kullanılmış benzer kavramların bazıları ve tanımları aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 1: Mobbing Kavramı Yerine Kullanılmış Benzer Kavramlar ve Tanımlar

YAZAR	KULLANDIĞI TERİM	TANIM
Brodsky (1976)	Harrasment(Taciz)	Bir bireyin diğer bir bireye eziyet vermek, onu yıpratmak veya onun tepkisini çekmek amacıyla tekrar eden ve ısrarcı girişimlerde bulunmasıdır.
Wilson (1991)	Workplace Trauma (İşyeri Travması)	Bir çalışanın, işvereninin veya yöneticisinin, görünen ya da gizli, tekrar eden, kasıtlı ve kötü niyetli davranışların sonucunda kişiliğinin parçalanmasıdır.
Björkvist, Österman ve HjetBack (1994)	Work Harassment (İşyeri tacizi) Aggression (Saldırganlık)	Herhangi bir nedenden ötürü kendini savunamayan bir ya da birden fazla bireye zihinsel (kimi zaman da fiziksel) açıdan zarar vermek amacıyla yöneltilen tekrar eden davranışlardır.
Leymann (1996)	Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz) Psychological Terror (Psikolojik Terör)	Bir ya da birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak (en az haftada bir), uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir.
Hoel ve Cooper (2000)	Workplace Bullying (İşyeri zorbalığı)	Bir ya da birden fazla bireyin, belirli bir süre içinde devamlı olarak bir ya da birden fazla kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır. Tanıma göre, mağdur bu davranışlara karşı mücadele etmekte zorlanacağı bir pozisyondadır ve tek seferlik olaylar psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir.

Namie ve Namie (2000)	Workplace Bullying (İşyeri zorbalığı)	Bir çalışanın (hedef kişinin) bir ya da birden fazla çalışan tarafından sürekli olarak kötü niyetli ve hedef kişinin sağlığını tehlikeye atacak olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır.
Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper (2003)	Bullying at Work (İşyerinde zorbalık)	Birini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak veya birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek gibi durum ve davranışları içermektedir. Bu tip bir davranışın ya da iletişimin işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için söz konusu davranışın ya da iletişimin sürekli ve düzenli olarak (örneğin haftada bir) yöneltilmesi ve belirli bir süredir (yaklaşık altı ay) devam etmesi gerekmektedir. Tek seferlik yaşanan bir tartışma ya da anlaşmazlık, psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir.
Vartia (2003)	Workplace Bullying (İşyeri zorbalığı)	Bir veya birkaç kişinin, üstü veya üstleri, astı veya astları, eş değer pozisyonda çalışan bir ya da birden fazla kişi tarafından devamlı ve tekrar eden olumsuz davranışlara maruz bırakıldığı ve hedef kişinin/kişilerin bu davranışlar karşısında kendisini savunmasız hissettiği bir süreçtir.
Keashly ve Jagatic (2003)	Workplace Bullying (İşyeri zorbalığı / Emotional Abuse (Duygusal Taciz)	Bir işyerinde çalışan bir ya da birkaç kişiye yöneltilen tekrar eden, düşmanca, sözlü ve sözlü olmayan, çoğu zaman fiziksel olmayan davranışlardır.
Davenport , Schwartz ve Elliott (2003)	Mobbing (İşyerinde psikolojik taciz) / Emotional Abuse (Duygusal Taciz)	Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli

		hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır.
Salin (2005)	Workplace Bullying (İşyeri zorbalığı)	Bir veya birden fazla kişiye yöneltilen ve tekrar eden olumsuz davranışlar ile açıklanmaktadır. Tanıma göre işyerinde düşmanca bir ortama neden olan bu davranışları uygulayan ve maruz kalan taraf arasında açık bir güç eşitsizliği bulunur.
Tınaz (2006, 2008)	İşyerinde Psikolojik Taciz / Yıldır kaçır	İşyerinde diğer çalışanlar veya işveren tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir.

Kaynak: Karatuna ve Tınaz, 2010: 16-17

Bu durumu anlatmak için kullanılan sözcükler arasında ülkeler arası farklılıklar da görülmektedir. Örneğin Almanya, Avusturya, İsviçre, Hollanda, Norveç, Finlandiya'da "mobbing" kullanılırken, İngiltere ve Avustralya'da "workplace bullying" (işyeri zorbalığı), Amerika'da ise "work abuse" veya "harassment at work" (işyeri tacizi) kavramları kullanılmaktadır (Özler ve Mercan, 2009: 2-20).

Türkiye'deki çalışmalarda da mobbing kavramının kullanılması tercih edilirken Türkçeye işyerinde psikolojik taciz veya işyerinde psikolojik terör gibi çevirileri yapılmaktadır. TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu'nun Türk Dil Kurumu'ndan talep etmesi üzerine, TDK mobbingi "BEZDİRİ" olarak tanımlamıştır (Mobbing ve Çözüm Önerileri TBMM Komisyon Raporu, 2011: 6).

1.2. MOBBING SÜRECİ

1.2.1. Mobbing Davranışlarının Sınıflandırılması

Mobbing sürecinin anlaşılır olması için ilk etapta, iş ortamında mobbing tanımı içine giren davranışların açıklanması gerekmektedir. Mobbing davranışlarından bazıları bir kez yapıldığında hoş görülebilir niteliktedir. Fakat bu davranışlar belirli bir amaç için sistematik bir şekilde kasıtlı olarak tekrarlanıyorsa mobbing olayı ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2011: 53).

Olumsuz davranışların mobbing olarak tanımlanması için belirleyici olan o davranışların belirli sıklıkla tekrar ediliyor olmasıdır. Leymann'a göre bu davranışlar en az haftada bir olacak şekilde altı ay boyunca tekrar edildiğinde mobbing kategorisine girmektedir (Karavardar, 2009: 2).

Leymann mobbing davranışı olarak tanımlanabilecek 45 adet davranış türü belirlemiş, bu davranışları da 5 gruba(boyuta) ayırmıştır. Leymann'nın bu listesi "Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT)" olarak Kuzey Avrupa ülkelerinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Carnero vd., 2006: 3777-3787):
Birinci kategori: Mobbing Kurbanının İletişim Kurmasına Yönelik Saldırılar

- Fail (saldırgan) kurbanın iletişim kurmasına, kendini ifade etmesine izin vermez.
- Kurbanın (mağdurun) devamlı olarak sözü kesilir ve kurban sessiz kalmaya zorlanır.
- İş arkadaşları kurbanın iletişim kurmasını engeller.
- İş arkadaşları kurbana sesini yükseltir, bağırır.
- Kurban yaptığı işlere karşı sözsel saldırılara maruz kalır.
- Kurban özel hayatına karşı sözsel saldırılara maruz kalır.
- Kurban tehdit içeren telefonlara maruz kalır.
- Kurban sözlü tehditlere maruz kalır.
- Kurban yazılı tehditlere maruz kalır.
- İş yerindeki insanlar kurbanla iletişim kurmayı reddeder.
- Kurbanın iş yerindeki varlığı görmezden gelinir.

İkinci kategori: Kurbanın sosyal ilişki kurmasına yönelik saldırılar

- Fail(saldırgan) kurbanla konuşmaz.
- Kurbanın faille konuşması yasaklanır.
- Kurban diğer çalışanlardan uzakta, izole edilmiş bir ofiste çalışmak zorunda bırakılır.
- İş arkadaşlarının kurbanla konuşması yasaklanır.
- Kurbanın fiziksel varlığı inkar edilir.

Üçüncü kategori: Kurbanın sosyal konumuna (itibarına) yönelik saldırılar:

- İş yerinde kurbana yönelik iftira ve yalanlar ortaya çıkar.
- Kurban hakkında dedikodu yapılır.
- Kurban ile alay edilir.
- Kurbanın bir akıl rahatsızlığına sahip olduğu söylenir.
- Fail kurbanı psikiyatrik muayeneye gitmesi konusunda ikna etmeye çabalar.
- Kurbanın fiziksel engeli ile alay edilir.
- Kurbanın sesi, jestleri, hareketleri taklit edilir.
- Kurbanın politik ve dini inançlarına yönelik sözsel saldırıda bulunulur.
- İş yerindeki insanlar tarafından kurbanın özel hayatı ile alay edilir.
- İş yerindeki insanlar tarafından kurbanın etnik mirası ve ırkı ile alay edilir.
- Kurban onur kırıcı işler yapmaya zorlanır.
- Kurbanın yaptığı işler kötü niyetle yargılanır.
- Kurbanın aldığı kararlardan şüphe duyulur.
- Kurbana karşı aşağılayıcı ve müstehcen terimler kullanılır.
- Kurban cinsel olarak tacize uğrar.

Dördüncü kategori: Kurbanın mesleğine yönelik saldırılar

- Kurbana iş verilmez
- Kurbanın yaratıcı anlamda işler yapabilmesi engellenir.
- Kurbana anlamsız görevler verilir.
- Kurbana kendi uzmanlık alanının dışında işler verilir.
- Kurbana diğerini bitirmeden sürekli yeni işler verilir.

- Kurbana aşağılayıcı işler verilir.
- Kurbana kendini başarısız ve yetersiz hissetmesi için kendi kapasitesinin üstünde zor işler verilir.

Beşinci Kategori: Kurbanın fiziksel sağlığına yönelik saldırılar:

- Kurbana tehlikeli işler verilir.
- Kurban fiziksel olarak tehdit edilir.
- Kurbana tehdit amacıyla fiziksel olarak saldırılır.
- Kurbana ciddi sağlık sonuçları doğuracak şekilde fiziksel saldırı uygulanır.
- Kurban zarara gireceği şekilde parasal girişimlerde bulunmaya zorlanır.
- Kurbanın evine veya iş ortamına zarar verilebilir
- Kurbana cinsel olarak saldırıda bulunulabilir.

Leymann daha sonra bu 45 davranışa ek olarak 15 davranış daha tanımlamıştır (Tınaz, 2011: 57-59):

- Kurbana ait iş ortamındaki eşyaların kaybolması veya bozulması ve bu eşyaların yerine yenilerinin konmaması
- Kurban ve çalışma arkadaşları arasındaki tartışmaların artması
- Kurbanın sigara dumanından rahatsız olan biri olmasına karşın yanındaki masaya çok sigara tüketen birinin konması
- Kurban ortama girdiğinde konuşmaların bıçak gibi kesilmesi ve konunun değiştirilmesi
- Kurban hakkında dedikodunun yayılması
- Kurbana kapasitesinin altında veya uzmanlığına uymayan işler verilmesi
- Kurbanın yaptığı tüm hareketlerin gözlenmesi. Mola saatleri, işe giriş çıkış saatleri vb.nin özellikle kontrol edilmesi
- Kurbanın sürekli eleştirilmesi ve küçümsenmesi
- Kurbanın sözlü ve yazılı taleplerinin kale alınmaması
- Kurbanın diğer iş arkadaşlarına kontrol dışı tepkiler vermek için tahrik edilmesi
- Kurbanın şirket etkinlikleri ve sosyal etkinliklere özellikle çağrılmaması

- Kurbanın dış görünüşü ve giyim tarzıyla ilgili alaycı davranılması
- Kurbanın iş ile ilgili hiçbir önerisinin kabul edilmemesi
- Kurbanın astlarından dahi düşük ücret alması

Leymann'nın tanımladığı tüm bu davranışları inceleyen Zapf ve Knorz, yaptıkları görüşmeler sonucunda mobbingi tanımlayan 39 davranış biçimi daha ortaya koymuşlardır. Bu davranış biçimlerinden Leymann'dan farklı olanlar aşağıda sıralanmıştır (Tınaz, 2011: 60-62):

- Kurbana karşı imza toplanır.
- Kurbanla kaba ve düşmanca konuşulur.
- İş arkadaşları kurbanla birlikte çalışmayı reddeder.
- İş ortamındaki bireyler kurbanın özel günlerini veya başarısını kutlamazlar.
- Çalıştığı işletmenin tutumu kurbana karşı düşmanca bir hal alır.
- Kurban eğer amir pozisyonunda ise astları onun emirlerini dinlemez.
- Kurban onun pozisyonuna gelmesi planlanan kişi ile çalışmak zorunda bırakılır.
- Yeni işlere başlaması durumunda kurbana kimse yardım etmez.
- Kendi hatası olmayan şeylerden ve çalıştığı kurumun hatalarından kurban sorumlu tutulur.
- Kurban yapılan işlerin gidişatı ile ilgili bilgilendirilmez, böylece zor duruma düşürülmeye çalışılır.
- Kurbanın kendisini ilgilendiren konularda fikri alınmaz ve kurban kendini birden yeni durumun ortasında bulur.
- Kurban astlarından ya da eşdaşlarından daha geç terfi alır veya hiç terfi ettirilmez.
- Kurbanın eğitim alma hakkı kabul görmez.
- Kurban sürekli olarak bir kişiye bağımlı olarak çalışmak zorunda bırakılır.
- Kurumdaki tüm huzursuzluklar kurbana yöneltilir.
- Kurbanın çalışma ortamı kendisine haber verilmeden boşaltılır.
- Kurbandan sürekli olarak ofis değiştirmesi istenir.
- Kurban sevmediği bir bölüme gönderilir.

- Kurbanın yaptığı işlerin sonuçlarında ona zarar vermek maksadıyla oynamalar yapılır.
- Kurbana haber verilmeden özel postaları açılır.
- Kurbanın tatil, izin gibi özlük haklarından yararlanması konusunda zorluk çıkartılır.

ABD'de 1998 Ocak ayında mobbinge karşı online bir kampanya başlatılmıştır. Aynı yılın Kasım ayında ise mobbing mağdurlarına yardım etmeye yönelik kar amacı gütmeyen bir dernek kurulmuştur. Ocak ayında kurulan internet sitesinde mobbing mağdurlarına sessiz kalmamalarına yönelik tavsiyelerde bulunulmuştur. Bu araştırmanın kapsamında mobbing davranışı olarak aşağıdaki davranışlar ortaya koyulmuştur (Kırel, 2008: 15-16):

- Kurban yapılan yanlışlardan sorumlu tutulur.
- Kurbana mantıklı olmayan görevler verilir.
- Kurbanın yeteneği eleştirilir.
- Kurbanın birbiriyle çelişen kurallara uyması beklenir.
- Kurban sürekli işini kaybetmekle tehdit edilir.
- Kurban küçük düşürülür ve hakarete uğrar.
- Kurbanın başarısı azımsanır.
- Kurbana bağırılır.
- Kurbanın şerefine leke sürecek ithamlarda bulunulur.
- Kurban adil olmayan yollarla işten çıkarılır.

Mobbingin olması için bu davranışlardan hepsinin olması şart değildir. Daha önce de belirtildiği gibi bu tür davranışların mobbing olarak tanımlanabilmesi için uzun bir dönem içinde sık sık tekrarlanması gerekmektedir.

Mobbingin davranışsal emarelerinin yanında fizyolojik emareleri de vardır. Mobbing mağdurları uğradıkları tacizden çevrelerine bahsetmeyi tercih etmeyebilirler. Fakat çalışanların fizyolojik durumlarına bakıp o çalışanın mobbing mağduru olup olmadığı anlaşılabilir. Çalışanların davranışlarının ve fizyolojik durumlarının incelenmesi şirket açısından önemli bir konudur. Çünkü amirlerin ve ekseriyetle insan kaynakları departmanının iş ortamında vuku bulan mobbingi tespit

edip ilerlemeden önlemesi hem işletmenin hem de iş görenlerin yararınadır. Mobbingin fizyolojik belirtileri şu şekildedir (Karavardar, 2009: 17-18):

- Beyinle ilgili fizyolojik belirtiler: Psikolojik sıkıntılar (major depresyon, panik atak, sıkıntı basması vb.), hafızanın zayıflaması, baş ağrısı ve/veya baş dönmesi, uyku düzensizliği, dikkatsizleşme.
- Deriyle ilgili fizyolojik belirtiler: strese bağlı kaşınma ve kızarma, derinin pul pul olması ve dökülmesi.
- Gözlerle ilgili fizyolojik belirtiler: birden bire gözlerin kararması, görüş açısının bulanıklaşması
- Boyun ve sırt ile ilgili fizyolojik belirtiler: boyun ve sırtta ağrı oluşması
- Kalple ilgili fizyolojik belirtiler: kalpte çarpıntı olması, kalp krizi
- Eklemlerle ilgili fizyolojik belirtiler: kaslarda ağrı, durduk yere ter basması, titreme, bacaklarda halsizlik hissetme
- Sindirim sistemiyle ilgili fizyolojik belirtiler: ülser, gastrit, reflü gibi strese bağlı hastalıkların baş göstermesi, midede yanma, ekşime, hazım zorluğu yaşanmaya başlaması
- Solunum sistemiyle ilgili fizyolojik belirtiler: rahat nefes alamama, nefessiz kalma hissinin oluşması
- Bağışıklık sistemiyle ilgili fizyolojik belirtiler: bağışıklık sisteminde zayıflama ve buna bağlı olarak çok sık hasta olma.

Yöneticilerin ve insan kaynakları birimi çalışanlarının mobbing davranışlarını ve belirtilerini bilmesi, çalışanın hem psikolojik hem fizyolojik durumunu gözlemleyebilmesi ve bunların takibini yapabilmesi işletmelerde mobbingin önüne geçilebilmesi ve olası bir mobbing durumuna karşı önlem alınabilmesi için oldukça önem taşımaktadır.

1.2.2. Mobbing Sürecinin Aşamaları

Mobbing rahatsız edici tavırlarla başlayan zaman geçtikçe mağdura fiziksel ve ruhsal olarak acı vermeye başlayan, birbirini takip eden olaylardan oluşan bir süreçtir (Tınaz, 2011: 64). Alman ve İsveçli bilim adamları bu süreçleri tanımlayan

çeşitli modeller geliştirmiştir. Bunlardan en geçerli olanı Leymann'ın 5 aşamalı modelidir (İsveç-Alman Modeli) (Tınaz ve Diğerleri, 2008: 30-31):

Birinci Aşama: Kritik Olaylar: Mobbing süreci tetikleyici bir çatışma ile başlar. Bu evrede çatışma bir mobbing davranışı değildir; ancak mobbing davranışına dönüşebilmektedir (Karslıoğlu Yeni, 2013: 31)

İkinci Aşama: Mobbingin Başlaması: Bu aşamada saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar başlar. Mağdur grup içinde yalnız bırakılır. Mağdur bu durumdan kurtulmaya çalışsa da başarılı olamaz ve zamanla kendini çaresiz hisseder. Fiziksel rahatsızlıklar bu aşamada baş gösterir (Tınaz ve Diğerleri, 2008: 30-31).

Üçüncü Aşama: İşletmenin Mobbinge Dahil Olması: İkinci aşamada yer almayan işletme, bu aşamada bu negatif döngüye dahil olur ve mağdura karşı ön yargılı davranır (Zorlu, 2009: 29). İş ortamında çalışanlar ve yönetim, mağduru yaptığı işin niteliğine bakmaksızın damgalayıcı açıklamalarda bulunur. İnsan kaynakları departmanı ise işletmedeki bu durum karşısında sorumluluğu yerine getirmez ve sessiz kalır (Tınaz, 2011: 65).

Dördüncü Aşama: Damgalama: Bu aşama oldukça hassas bir aşamadır. Mağdur iş yerindekiler tarafından "zor insan", "paranoyak", "akıl hastası" gibi damgalamalara maruz kalır. Bu aşamada mağdur genellikle psikolojik destek alma yoluna yönelir. Psikolojisi bozulan mağdur sürekli izin alarak iş yerinden iyice uzaklaşma yoluna gidebilir (Tınaz ve Diğerleri, 2008: 31-32; Gülen, 2008: 16)

Beşinci Aşama: Mağdurun İşine Son Verme: Hiçbir şekilde sözüne itimat edilmeyen mağdurun, durumuna yönelik hiçbir harekette bulunulmamasıyla iç gerilimi artar. Bu durumda son basamak ya mağdurun emekli edilmesi, ya işten çıkarılması ya da kendi isteğinde işten çıkmasıdır (Tunçel, 2009: 29). İşten uzaklaşan mağdurda Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) görülmesi olasıdır (Tınaz, 2011: 66).

1.2.3. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar

Mobbing, her türlü işletme kültüründe ortaya çıkabilen iş hayatının yadsınamaz bir parçasıdır. Mobbing süreci içinde yer alan 3 tane rolden bahsedilebilir (Tetik, 2010: 84):

- Mobbingi uygulayanlar (fail)
- Mobbing uygulananlar (mağdur, kurban)
- Mobbing sürecini izleyenler (izleyiciler)

Her çalışan iş ortamında hayatın bir döneminde bu rollerden birini üstlenmeye adaydır. Bu rollerin her biri kendine ait özelliklere sahip olup süreç içinde birbirini etkilemektedir (Tetik, 2010: 84).

1.2.3.1. Mobbing Uygulayanlar (Failler)

Leymann, faillerin kendi içlerindeki eksiklikleri tatmin etmek amacıyla mobbinge başvurduklarını ifade etmektedir (Sarıal, 2015:12). Yapılan çalışmalarda faillerin hiçbir kişilik grubuna tam olarak dahil olmadıkları belirlenmiştir. Bu tarz insanlar sadece çevrelerine sergiledikleri davranış ve tutumlara göre kategorize edilebilmektedir. Buna dayanarak belirlenen fail tipleri aşağıdaki gibidir (Tınaz, 2011: 69-88):

- Narsist Failler: Narsist kişiler, kendi ruhsal ve fiziksel benliğine aşırı bir bağlılık ve beğeni duyan, kendine hayran ve empatiden yoksun insanlardır. Narsist kişiliğin boyutları; otorite, teşhircilik, sömürücülük, hak iddia etme, kendine yeterlilik, üstünlük, kendini beğenme olarak ifade edilmektedir (Cihangiroğlu vd., 2015: 2-4). Narsist failler de kendilerini eşsiz olarak görür, güç elde etme arayışı içindedirler, sahip olduklarını ve başarılarını abartma eğilimi gösterirler. Çalışma arkadaşlarından da hayranlık ve sürekli olarak takdir beklerler. Bunu göstermeyen çalışanlara karşı acımasız olabilirler. Eleştirildikleri ya da hafife alındıkları zaman büyük bir öfke ve intikam isteği duyarlar (Can, 2007: 149-150).
- Hiddetli, Bağıran Failler: Duygularını kontrol edemeyen, durup dururken bağırıp çağıran daha sonra da hiçbir şey olmamış gibi işlerine devam eden tiplerdir. Çalışanlarını korku salarak kontrol altına almaya çalışırlar (Tınaz ve diğerleri, 2008: 39-40). Kırel'e göre (2008: 32); bu tarz kişiler genellikle sadist yapıda olan, toplum ilişkileri zayıf insanlardır. Hiddet gösterdikleri mağdurun geri çekilmesinden haz duyarlar.

- İki Yüzlü Yılan Failler: Bu tip failler mağduru çeşitli planlarla sürekli olarak incitmeye çalışır. Başka birinin açığını bulmak için gerektiğinde 'iyi çalışma arkadaşı' rolünü oynarlar (Gülen, 2008: 9). Sürekli kuyu kazmak peşinde olan bu insanlar, karmaşa yaratmaktan haz alırlar. Başkalarının kendilerinden yüksek mevkilere gelmesini, başarılı işlere imza atmasını hazmedemezler. Mobbingi bilinçli olarak uygularlar; ancak hiçbir zaman suçlarını kabul etmezler. Bu tarz kişiler sahte bir samimiyet kurma çabasına girer, arada iyilik bile yaparlar. Ancak asıl amaçları birileriyle uğraşmaktır (Tınaz, 2011: 72-73).
- Megaloman Failler: Tetik (2010: 84)'e göre bu kişi en iyinin kendisi olduğuna inanmaktadır. Bilinçaltındaki özgüven eksikliğini diğer çalışanlara karşı çekememe, agresiflik ve nefret olarak yansıtır. Tüm kaynakların kontrolünü kendisinde görür. Kendi koyduğu kurallara herkesin uymasını bekler.
- Eleştirici Failler: Şahin (2015: 55) bu failleri eleştirileri yapıcı değil yıkıcı olan kişiler olarak tanımlamıştır. Hayata karşı olumsuz bir bakışları vardır, sürekli şikayet ederler. Bu olumsuz hava etrafındakileri de bıktırır ve hata yapmalarına neden olur. Eleştirileriyle karşılarındaki insanların kendine güvenlerini sarsarlar. Ayrıca yapılan işlere karşı da memnuniyetsiz davranırlar. Sürekli şikayet ve eleştiri odaklı olduklarından iş yerinde de gergin bir ortam yaratırlar. Çözüm odaklı değil sorun odaklıdırlar. Ancak astlarını çok çalıştırdıkları için yöneticileri tarafından sevilirler.
- Hayal Kırıklığına Uğramış Failler: Bu tarz insanlar iş dışındaki hayatlarında aradığını bulamamış, hayal kırıklığına uğramış kişilerdir ve özel hayatlarındaki olumsuzlukları iş hayatında da yansıtırlar. Kendince mutlu olduğunu düşündüğü kişilere düşmandırlar. Sürekli olarak haset ve kıskançlık duygusu içerisindedirler (Tınaz ve diğerleri, 2008: 40).
- Fesat Failler: Kötü niyetli kimseler olup iş ortamına nifak tohumu ekmeyi kendilerine görev bilirler. Bu tarz insanların mobbingde en çok kullandığı davranış iftira atmaktır (Tetik, 2010: 84).

- Tesadüfi Failler: İş ortamında çıkan bir tartışmada üstün taraf olma rolünü üstlenerek tesadüfi olarak ortaya çıkarlar. Hedef aldıkları kişiyi alt etmek için yapmayacakları şey yoktur (Şahin, 2015: 56).
- Pusuda Bekleyen Failler: Tınaz (2011: 86), bu faillerin ilk bakışta çatışmada izleyici pozisyonunda gibi göründüklerini belirtmiştir. Ancak her an mobbinge dahil olmaya hazırdırlar. Mağdura yapılan mobbinge karşı sessiz kalmaları onları faille eşdeğer duruma getirir.
- Dalkavuk Failler: Tek amaçları yöneticilerine yaranmak olan bu kişiler, yükselmek için ellerinden geleni yaparlar. Yöneticilerine karşı çalışkan görünebilmek adına gerekirse astlarını ezerler (Şahin, 2015: 57).
- Zorba Failler ve Sadist Failler: Acımasız ve zalim kişilerdir. Diğer çalışanların ihtiyaçları ve talepleri onlar için önemsizdir, sadece kendi istediklerinin yapılmasını isterler. Onların gözünde kendileri en üst noktadır ve diğer insanlara köle muamelesi yapmaktan çekinmezler (Tınaz, 2011: 87). Bu kişilerin biraz daha patolojik olanı sadist faillerdir. Sadist failler çalışanlarına acı çektirmekten adeta zevk duyarlar. Fransız psikiyatri doktoru Marie-France Hirigoyen, sadist mobbing faillerinin, failler arasında en tehlikeli olanı olduğunu belirtmiştir. Kendi içinde görmezden gelmeye çalıştığı iç çatışmalarını ve kabul etmek istemediği duygularını başkalarına yükleyerek iç dengeyi sağlamaya çabalarlar. Yükselme konusunda makyavelisttirler (Tınaz vd., 2008: 40-41).
- Korkak Failler: Diğer çalışanların kendi pozisyonunu ele geçireceği, ondan daha başarılı olacağı ve daha çabuk yükseleceği korkusu yaşarlar. Bunu engellemek için mobbinge başvururlar (Şahin, 2015: 57).
- Kıskanç Failler: Tınaz vd.'ne (2008: 42) göre bu failler iş yerindeki diğer çalışanların başarısını çekemezler. Başarılı olan kişileri elemek için mobbinge başvururlar.
- Hırslı Failler: Bu tarz kişiler kendilerine hedef koyarken kendi yetenek ve kapasitelerini dikkate almazlar ve bazen kendi seviyelerinin üstünde hedefler koyarlar. Bu hedefe ulaşmak ve kendi çıkarlarını korumak için her şeyi göze alırlar (Tınaz, 2011: 87).

1.2.3.2. Mobbing Uygulananlar (Mağdurlar)

Leymann mağdur tanımını "kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir" şeklinde yapmıştır. Mobbing sürecinde kuşkusuz en çok zararı gören kişi mağdurdur (Tınaz ve diğerleri, 2008: 43-44).

Mobbing yaş, cinsiyet, pozisyona bakılmaksızın her çalışan başına gelebilecek bir olaydır. Yani iş yerinde çalışan herkes mobbing mağduru olmaya adaydır. Ancak Brigitte Huber 1994'te yaptığı çalışmasında mağdur olmaya daha yakın kişiler aşağıdaki şekilde belirlemiştir (Akgeyik ve diğerleri, 2013: 33; Tınaz, 2011: 104-105):

- Yalnız kişi: Belirli bir çoğunluğun olduğu iş ortamında çoğunluktan farklı olan kişidir. Teknik lise mezunlarının çalıştığı üretim sahasında çalışan üniversite mezunu üretim mühendisi buna örnek verilebilir.
- Farklı kişi: Azınlık bir gruba dahil olan kişilerdir. Bu farklı giyim tarzına sahip bir kişi olabileceği gibi, engelli bir birey veyahut farklı ırka sahip biri de olabilir. Tüm çalışanların evli olduğu bir çalışma grubundaki bekar kişi ya da bekar çalışanlardan oluşan işyerindeki evli kişi de 'farklı kişi' kategorisinde mobbinge uğrayabilmektedir.
- Başarılı kişi: Çalışma ortamında başarılarıyla dikkat çeken, üst yönetimin beğenisi kazanmış bir kişi diğer çalışanlar tarafından kıskanılabilir ve bu başarısı o kişiyi mobbing hedefi haline getirebilir.
- Yeni gelen kişi: O iş ortamına yeni gelen kişi de mobbing mağduru olmaya adaydır. Bunun sebebi; o kişiden önce o pozisyonda çalışan kişinin çok sevilmesi, orada çalışanlardan daha donanımlı olması veya daha genç ve güzel olması bile olabilmektedir.

Hurber'in bu çalışması genel bir portre çizse de kesin bir nitelik taşımamaktadır. Bu dört kategorideki kişiler kimi zaman hoş nitelik taşımayan davranışlarla karşılaşsalar da bu her zaman mobbing düzeyinde olmayabilmektedir. Çünkü mobbing; failin kişilik özellikleri, mağdurun kişilik özellikleri, olayın vuku bulduğu ortamdaki sosyal, ekonomik ve kültürel durumlara göre değişiklik gösterebilen çok değişkenli bir olgudur (Akgeyik ve diğerleri, 2013: 33).

1995 yılında iş yerinde mobbing hakkında araştırma yapan Klaus Niedle mobbing kurbanları ile sahip oldukları nitel özellikler arasındaki ilişkiyi şu şekilde belirlemiştir (Tınaz ve diğerleri, 2008: 48-49):

- Yaş: Niedle'nin bulgularına göre çalışanın yaşı arttıkça mobbinge uğrama riski de artmaktadır.
- Cinsiyet: Niedle, cinsiyet ile mobbing mağduru olma riski arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Ancak Amerika'da yapılan bazı çalışmalarda kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla mobbinge uğradığını gösteren bulgular bulunmaktadır.
- Sektör: Yine aynı çalışmada çalışılan sektör ile mobbing mağduru olma riski arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kamudan özel sektöre her alandaki çalışanların mobbing mağduru olma riski aynıdır.
- Meslek türü: Bu konuda da yapılan çalışmada bir farklılığa rastlanmamıştır. Ancak ILO raporuna göre mobbing mağduru olma riskinin fazla olduğu meslek türleri; sağlık personelleri, taksi şoförleri, eğitimciler, sosyal hizmet uzmanları, evde çalışan yardımcılar ve yalnız çalışan kişiler olarak sıralanmaktadır.

Mobbing mağdurlarının sahip olduğu kişilik özellikleri dar ve kesin bir kalıba sokmak olanaksızdır. Ancak mağdurun genel profili hakkında literatürde iki farklı görüş bulunmaktadır. Bu görüşlerden bir tanesi mobbing mağdurunun başarılı ve iş yerinde sivrilen, kuruma aidiyet duygusuyla bağlı, iş yerindeki yaratıcı fikirleri ile diğer çalışanlar tarafından kıskanılan bir kişi olduğunu öne sürmektedir. Diğer taraftan bazı görüşler, mağdurun eksik özgüven sahibi, zayıf karakterli kişiler olduğunu belirtmektedir. Bu görüşe göre mağdurlar işte devamsızlık yapan, hastalık emareleri gösteren, depresyona meyilli olan zaten problemli kişilerdir (Akgeyik ve diğerleri, 2013: 33). Bu durumda sağlıklı ve olumlu bir portre çizen birey mobbinge maruz kaldıktan sonra kendine güveni zedelenen ve psikosomatik rahatsızlıklar gösteren bir bireye mi dönüşmektedir, yoksa zaten zayıf bir kişiliği ve özgüven eksikliği olan bir birey mi mobbingin hedefi olmaktadır sorusu akla gelmektedir.

Kırel'in (2008: 33) aktarımına göre Avrupa Birliği Ülkelerinde mobbing ile ilgili 1998 yılında yapılan çalışmalarda mobbing mağduruna dair şu özellikler ortaya çıkmıştır:

- Cinsiyet (Kadın olmak)
- Yaş (20-40 yaş arası)
- Tek başına yaşayan ya da boşanmış
- Eğitim seviyesi yüksek olmayan
- Çalışma süresi (kısa veya uzun)

Bu çalışmaya ilave olarak İspanya'da yapılan çalışmada mobbing mağduru olan kişilerin 10 seneden uzun süredir çalıştıkları belirlenmiştir. Ancak bu çalışmadan dört yıl sonra 2002 yılında İngiltere'de mobbing hakkında yapılan mahkemelerden alınan dokümanlardan ise mobbing mağdurlarının bir yıldan az süredir çalıştığı sonucu ortaya çıkmıştır (Kırel, 2008: 33).

Mobbing hakkında çalışmalar yürüten araştırmacılardan Harald Ege, on sekiz farklı kurban tiplemesi ortaya koymuştur. Bunlar; dalgın, neşeli, gerçek dost (herkesle iletişimi iyi olan), günah keçisi (çalışma ortamındaki tüm eleştirilerin, hataların hedefi), bağımlı ve edilgen (çok hassas, kimseye hayır diyemeyen), korkak, alıngan, kendini beğenmiş, paranoyak, tutsak (farkında olduğu halde kendini süreçten kurtaramayan), uşak (amirine sürekli itaat eden), katı (otoriter, esneyemeyen), kendine güvenen, acı çeken (sürekli mutsuz ve memnuniyetsiz), (fazla) dürüst, içe dönük, (fazla) hırslı, hipokondriyak (sürekli şikayet halinde) şeklindedir (Tınaz ve diğerleri: 2008: 45-47; Karslıoğlu Yeni, 2013: 38).

1.2.3.3. Mobbingi İzleyenler (İzleyiciler)

İzleyiciler, mobbingin bilincinde olup sürece müdahale edemeyen ya da etmeyen kişilerdir (Karavardar, 2009: 20-21). Mobbing mağduru yaşadığı süreç boyunca yardıma ihtiyaç duyar; ancak kimi zaman içe kapanık yapısından kimi zamanda bunu gurur meselesi yaptığından yardım isteyemez. Mağdurla aynı iş ortamını paylaşan kişiler ister istemez bu sürece tanık olurlar. Bu durumda susan bir çalışanın olayı kanıksadığını unutmamak gerekir. Mobbing sürecinde izleyicinin

hiyerarşik konumu da önemlidir. Eğer izleyicinin astları arasında böyle bir durum yaşanıyorsa, izleyici bu olumsuz süreci durdurabilecek ya da engelleyebilecek hiyerarşik güce sahiptir (Tınaz, 2011: 114).

Mobbing sürecinde oluşan çatışmada çalışan bir süre sonra kendini izleyici pozisyonunda ve belki bir süre sonra failin ortağı olarak bulabilmektedir (Can, 2007: 142).

Einarsen'e (2000) göre somut delillerle ispatlaması güç bir olgu olan mobbing, yalnızca gönüllü mağdurların yetkililere ya da araştırmacılara mobbinge uğradıklarını aktarması ile ortaya çıkmakta, izleyiciler mobbing olayı sanki hiç yaşanmamış gibi davranmaktadır.

İzleyicileri sahip oldukları tutum ve davranışlara göre gruplandırmak mümkündür (Tınaz ve diğerleri, 2008: 51):

- Diplomatik İzleyici: Mobbing sürecinde doğan çatışmada genelde arabulucu olarak yer alır. Bu konumu bir taraf için sevilen diğer taraf tarafından nefret edilen kişi olmasına sebebiyet verir. Aldığı tepkiler sonucu ilerde mağdur olma riski vardır.
- Yardakçı İzleyici: Bu kişiler failin yanında yer alır; ancak bunun bilinmesini istemez. Güvenilir bir iş arkadaşı portresi çizse de taraf tutması gerektiğinde hemen failin yanında yerini alır.
- Meraklı İzleyici: Sürekli diğer çalışanlardan bilgi alma peşindedir. Mobbing sürecinde de olan bitenin bilgisine sahip olmak ister. Mağdur bile destek bulma arayışına rağmen bu insan uzaklaşma ihtiyacı duyabilir.
- Bir Şeye Karışmayan İzleyici: Tüm bu olanların dışında olmayı ister. Sürece kendisinin de dahil edilmesinden endişe duyar. Duyarsız ve konuya ilgisizdir.
- Sahte Masum İzleyici: Hiçbir şeye karışmıyormuş gibi davranır. Ancak kendine göre bir görüşe sahiptir ve kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmeye çalışır. Bu tarz kişiler genellikle bir süre sonra kendini sağlama almak için failin yanında yer alır.

Bu gruplandırmaya ek olarak izleyiciler sahip oldukları niteliklere göre üç kategoride incelenebilirler (Karslıoğlu Yeni, 2013, 40):

- Mobbing Ortakları: Mobbing failinin yanında yer alır ve onu desteklerler. Yardakçı, sahte masum ve meraklı izleyici bu gruba dahildir.
- İlgisizler: Bu kişiler mobbing sürecindeki hoş olmayan davranışlara duyarsız kalır ve sürece göz yumarlar.
- Karşıtlar: Mobbing sürecindeki çatışmanın yarattığı havadan rahatsız olanlardır. Mağdura destek olmaya ya da en azından bir çözüm üretmeye çalışırlar. Diplomatik izleyiciler bu grup dahilindedir.

İzleyicinin mobbing sürecindeki rolü büyük önem taşımaktadır. Mobbingin doğurduğu çatışmadan oldukça zarar görmüş mağdur çevresinden yardım bekleyecektir. Mağdurun değil failin yanında yer alan izleyiciler, özellikle örgütün üst kademelerinde yer alanlar, mağdurun süreçten daha çok hasar görmesine neden olmaktadır (Altuntaş, 2010: 3003).

1.2.4. Mobbing Türleri

Tınaz (2011)'a göre *"Mobbing, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamları içerir."* Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere mobbing faili kurbanın üstü, astı veya aynı pozisyonda olduğu çalışma arkadaşları tarafından uygulanabilir. Başlıkta söz edilen uygulama yönü de mobbingi uygulayan fail ile mağdurun örgütteki pozisyonudur.
Mobbing, sürecin uygulanma yönü bakımından yatay (fonksiyonel) ve dikey (hiyerarşik) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bunun yanı sıra dikey mobbingin üstün astına ve astın üstüne uyguladığı mobbing olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir (Karyağdı, 2007: 38):

1.2.4.1. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing

Eş değer pozisyonda çalışanlar arasında ortaya çıkan mobbing türüdür. Bu durumda fail ile mağdur aynı hiyerarşik seviyededir. Bu durum işe yeni alınan veya yeni terfi eden personelin genelde başına gelmektedir. Bunun sebebi yeni personelin

şimdiye kadar kurulmuş düzeni bozacağına dair duyulan korkudur (Tınaz, 2011: 134).

Yatay mobbingin başlıca sebepleri; rekabet, kıskançlık, çekememe, kişisel olarak bireyden hoşlanmama, farklı bölge ya da ülkeden gelme, politik ve ırktan ileri gelen nedenler olabilmektedir (Karslıoğlu Yeni, 2013: 42).

Rekabet ortamının fazla olduğu örgütlerde çekememe ve yerini kaptırma korkusu sebebiyle başlayan mobbing örgüt ve mağdur açısından çok kötü sonuçlar doğurabilmektedir. Bazen de mobbingin başlama sebebi, failin kendinde olmayan bir şeye mağdurun sahip olmasıdır. Bu mağdurun başarısı, uyumlu kişiliği ve yahut karakter özellikleri bile olabilir (Can, 2007: 27-28).

Yatay mobbingte en kötü durum, eşdeğer pozisyondaki birkaç kişinin birleşip bir kişiyi hedef almasıdır. Buradaki amaç birlik olarak mağdura karşı güç dengesini elinde tutmaktır. Böyle bir durumda üst yönetiminde bu saldırgan tutuma dahil olması mobbingi örgüt politikası haline getirir ve mağdur kendini tamamen köşeye sıkışmış hisseder (Karyağdı, 2007: 40-41).

1.2.4.2. Dikey (Hiyerarşik) Mobbing

Üsten asta ve astan üste olmak üzere ikiye ayrılmaktadır:

Yukarıdan Aşağıya Doğru Yapılan Mobbing: Üstün asta mobbing uyguladığı durumdur. Örgütlerde en çok görülen mobbing türüdür. Amir ya da yönetici durumunda bulunan kişi konumunun gücünü kötüye kullanarak mobbinge yönelebilmektedir. Sert mizaçlı klasik tipte bir amirin mobbing davranışları göstermesi daha mümkün gelse de astlarına babacan bir tavır takınan bir amirin de mobbing uygulaması olasıdır. Üstün astlarına gösterdiği her olumsuz tavır mobbing olarak sayılamaz; ancak yönetici bazı astlarını kayırıp diğerlerine yersiz yükleniyorsa o örgütte mobbingin çok da uzak olmadığı düşünebilir. Sonuç olarak, yönetici örgütteki konumun farkındaysa ve bunu gerekli gördüğünde astlarına acımasızca kullanmaya meyilliyse o yöneticinin mobbing faili olma ihtimal yüksektir (Tınaz, 2011: 125). Kendine güven sorunu olan yönetici hakimiyeti başka türlü kuramayacağını düşünerek mağduru tersleme, azarlama, yetkilerini azaltma, saf dışı

bırakmaya çalışma gibi davranışlarla bilinçli olmadan mobbing davranışları sergilemektedir (Can, 2007: 25).

Yöneticilerim mobbing yapma nedenlerinden biri de istediği pozisyona atanamamasıdır. O pozisyona tehdit oluşturan yeni gelen kişiye yönetici korku ve kıskançlık duygusuyla mobbing uygulayabilir (Can, 2007: 26).

Tınaz vd. (2011: 126-128), üstün asta uyguladığı mobbingin sebeplerini aşağıdaki şekilde gruplandırmışlardır:

1) Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi: Yönetici kendinden daha başarılı bir astın varlığını tehdit olarak gördüğü zamanlarda ortaya çıkar. Bu tip yöneticiler daima örnek olarak görülmek ve astlarından daha iyi olmak arzusu içindedir. Ön plana çıkan bir astın kendi imajını sarstığını ve eksikliklerini su yüzüne çıkardığını düşünür. Yönetici kendine mağdur olarak seçtiği kişiye sorumluluğundan fazla iş verip onu yavaşlıkla ve beceriksizlikle suçlar. Mağdurun kendisinden beklenilen her işi başarıyla yerine getirdiğinde ise bu sefer yönetici çalışanı eleştirme ya da tehdit etme yoluna gider. Kimi zaman ise mağdurun başardığı işleri kendi üzerine alarak kendi başarısı gibi gösterebilir.

2) Yaş Farkı: Astın yöneticiden daha genç olduğu durumlarda, genç çalışanın azmi ve dayanıklılığı yöneticiyi korkutabilir. O çalışanı kendi konumu için bir tehdit olarak algılayıp mobbinge başvurabilir. Bu durumun tam tersi de söz konusu olabilmektedir. Genç bir yönetici astı olarak çalışan deneyimli birini kendi eksiklerini ortaya çıkaracak kişi olarak görüp komplekse kapılabilir. Bu durumu kapatmak için genç yönetici deneyimli astına mobbing uygulayabilir.

3) Kayırma: Kayrılan kişinin üst olması durumunda kişi arkasında birileri olduğunu düşünerek rahat davranır ve herhangi bir nedenle hoşuna gitmeyen astıyla uğraşabilir. Kayrılan kişi ast olduğu zaman da yöneticinin bahanesi hazırdır. Bu kişinin getirildiği pozisyonu hak etmediğini ve bu pozisyon için yeterli olmadığını savunur. Kişiye sürekli 'torpilli' muamelesi yapar ve yetersiz olduğunu hissettirmeye çalışır. Bu gibi durumlarda genellikle yöneticinin o pozisyon için düşündüğü başka biri vardır. Yönetici astın yetersizliğini ve eksiklerini ortaya çıkarmak için mobbinge başvurur.

4) Politik Nedenler: Yöneticinin politik görüşü astıyla uyuşmadığı zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Özellikle yönetici ve astı karşıt politik görüşlerini

açık bir şekilde belirtmiş ve bu konuda çatışmışsa mobbing ortamının oluşması olasıdır. Özellikle özel firmalarda yönetim kademesi benzer politik görüşlere sahiptir ve açıkça buna karşıt görüşte olan bir ast, yalnızca yöneticinin değil tüm örgütün hedefi haline gelebilmektedir.

İngiltere'de yapılan çalışmalarda meydana gelen mobbinglerin %75'inin yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbing olduğu belirlenmiştir. Amerika'da yapılan bir çalışmada ise bu oran %81'i bulmaktadır (Karyağdı, 2007: 40).

Yapılan psikoloji çalışmalarında mobbing sürecinde fail rolündeki kişinin yaşamının bir evresinde kurban rolünü oynadığı belirlenmiştir. Freud bu durumu "saldırganla özdeşleşme" olarak tanımlamaktadır (Tunçel, 2009: 92).

Aşağıdan Yukarıya Doğru Yapılan Mobbing: Mobbing fail ya da faillerinin ast, mağdurun üst olduğu durumdur. Mobbing türleri arasında en az görülenidir. Bu durum genellikle astları tarafından yöneticinin uzmanlığı, bilgisi veya idari tutumu sorgulanır hale geldiği zaman ortaya çıkmaktadır. Buradaki mobbing sürecinde genellikle mobbingi uygulayan birden fazla çalışandır. Failler mağduru sabote etme ve dışlama stratejisi uygularlar. Yöneticilerinin verdikleri işleri yapmaz ya da bilinçli olarak hatalı yaparak yöneticinin başarısızlığını üst yönetime duyurmaya çalışırlar. Yöneticin arkasından asılsız söylentiler çıkarır, yöneticinin bilmesi gerek bilgileri kendisine vermezler. Yöneticinin yetersizliğini ve gereksizliğini göstermek amacıyla onu çiğneyip bir üst yönetici ile iletişim kurarlar. Bu durumda astlarıyla iletişim kuramayan yönetici kendini çaresiz ve dışlanmış hissederek tükenir ve çözüm yolu bulmakta zorlanır. Bu tür mobbingin ortaya çıktığı bir diğer durum ise, kendisinin yönetici olarak atanmasını bekleyen bir çalışanın, istediği pozisyona dışarıdan başka bir yönetici getirilmesidir. Bu durumu hazmedemeyen çalışan, çalışma arkadaşlarını da doldurarak yeni gelen yöneticiye bir mobbing kampanyası düzenleyebilir (Tınaz, 2011: 145-146).

1.2.5. Mobbingin Nedenleri

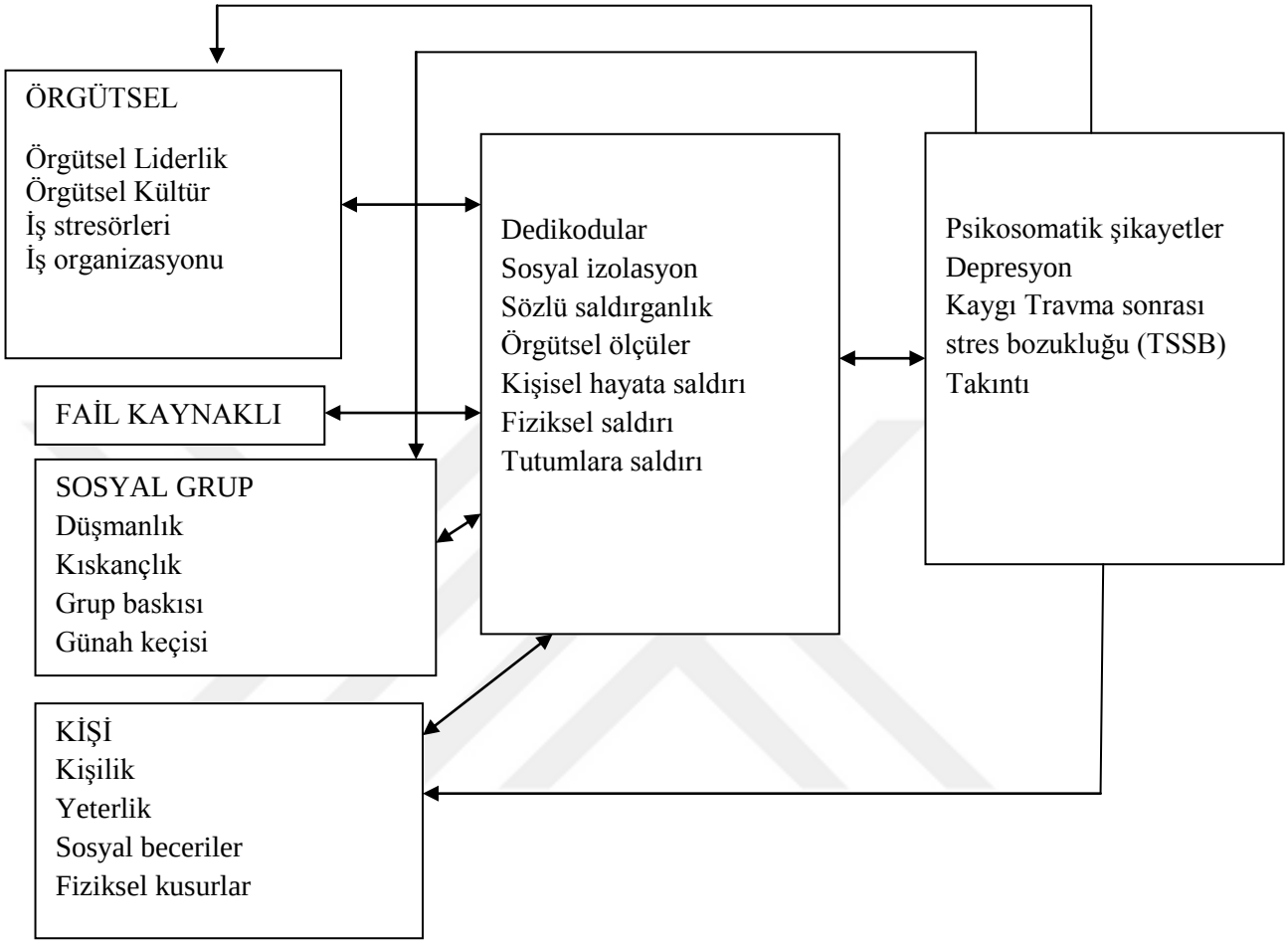
Mobbing, sebebi tek bir durumla açıklanamayacak kadar karmaşık ve çok yönlü bir süreçtir. Mağdurun ve failin kişilik özellikleri, örgütün durumu, sosyo-

ekonomik şartlar gibi pek çok faktörün etkileşimi sonucu ortaya çıktığı düşünülmektedir (Karslıoğlu Yeni: 2013: 47).

Leymann 1993 yılında yaptığı çalışma sonucunda mobbinge sebep olan 4 faktör belirlemiştir. Bunlar; iş tasarımındaki eksiklikler, liderlik davranışındaki eksiklikler, mağdurun maruz kaldığı sosyal konum ve örgütteki düşük ahlak standartlarıdır (Einersan, 2000: 10).

Zapf (1999: 71) ise mobbing nedenlerini; örgüt kaynaklı, fail kaynaklı, sosyal grup kaynaklı ve kişisel olmak üzere 4'e ayırmıştır. Bu nedenleri ayrıntılı gösterimi aşağıda yer almaktadır:

Şekil 1: Zapf'a Göre Mobbingin Neden Ve Sonuçları



Kaynak: Zapf, 1999: 71

Zapf (1999)'un oluşturduğu bu şekilde, nedenler ile sonuçların birbirini beslediği görülmektedir. Mobbing sonucu mağdurda depresyon, takıntı gibi rahatsızlıklar görülmekte, bu rahatsızlıklar aynı zamanda mobbinge elverişli bir ortam hazırlamaktadır.

Literatürdeki çalışmalara göre mobbingin nedenleri bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta toplanabilir:

1.2.5.1. Bireysel Nedenler

Bireysel nedenler denildiğinde şüphesiz mobbing sürecinde yer alan kişilerin kişilik özellikleri de bu nedenlerin içine dahildir (Karslıoğlu Yeni, 2013:48). Mobbingin nedenleri ile ilgili yapılan araştırmaların bir kısmı failin kişilik özelliklerine ve faili mobbing yapmaya iten faktörlere, günümüze daha yakın olan bir diğer kısmı ise mobbing mağdurunun kişilik özelliklerine odaklanmıştır (Karavardar, 2009:7).

Leymann'a göre failler kendi eksikliklerini kapatmak, kendileri ve pozisyonları adına duydukları korku ve güvensizlik yüzünden mobbinge başvurmaktadır. Leymann faili mobbinge itecek dört temel neden belirlemiştir (Davenport ve diğerleri, 2003: 38-39):

1) Kişiyi grubun kurallarına uymaya zorlamak: Bu düşüncede olan insanlar, bir örgütün ancak aynı düşünce, tutum ve kurallara sahip olduğunda kaynaşmış ve güçlü olacağını düşünürler. Kişiye karşı tutumları "ya bu deveyi güdeceksin, ya bu diyardan gideceksin" şeklindedir.
2) Düşmanlık etmekten hoşlanmak: Örgüt içinde bazı insanlar hoşlanmadıkları insanlara, onlardan kurtulmak için mobbing uygularlar. Örgütteki hiyerarşik pozisyonundan bağımsız olarak, kişisel hoşnutsuzluk faili mobbinge iten neden olabilmektedir.
3) Can sıkıntısından doğan zevk arayışı: Sadist ruha sahip bazı failler başkalarına acı çektirmekten zevk alırlar ve belli bir amacı olmaksızın sırf can sıkıntısı sebebiyle bile mobbing uygulayabilirler.
4) Önyargılar: Bireyler belirli bir ırk, sosyal grup veya etnik kökene sahip olduğu için hoşlanmadıkları insanlara mobbing uygulayabilirler

Yukarıda geçen nedenlere Tınaz (2006) yazdığı kitabında üç neden daha eklemiştir (Karavardar, 2009: 13):

5) Ayrıcalıklı haklara sahip olduğuna inanmak: Faile göre kendisinin idaresindeki herkes kendinden aşağı düzeyde insanlardır. Kendisinin sorumlulukları fazladır, yüksek makamlara hesap vermektedir; ancak astlarının bu tip zor görevleri yoktur. Bu düşüncedeki bir yönetici kendisine

bağlı çalışan birinin yüksek başarısından rahatsız olup mobbinge başvurabilir. Diğer yandan bu fail, kendi kurallarını örgütün normları olarak kabul eder ve bu kurallara uymayanlara disiplinsizlik, asilik gibi çeşitli suçlamalarda bulunabilir.

6) Sahip olamadıklarının acısını çıkarmak: Mobbingin temel nedenlerinden biri de kıskançlıktır. Fail kendinden daha iyi oldukları kişilere karşı korku duyarlar. Üst yönetimin takdiri, diğer çalışanların ilgisi failin kıskançlığı ve öfkesini daha da arttırır. Bu durumda fail, kendi sahip olamadıkları ve başaramadıklarının acısını mağdurdan çıkarma yoluna gider.
7) Bencillik: Mobbing failleri genel olarak bencil ve empatiden yoksun kişilerdir. Kendi amaçlarına ulaşmak için başkalarını kullanır, zaaflarından yararlanırlar. Benmerkezci ve duygusal zekası zayıf kişilerdir.

Yapılan çalışmalarda failin kontrol manyağı, nevrotik, iktidara aç ve sürekli korku içinde olduğu görülmüştür. Örgütte saldırgan ve aktif yapıya sahip insanlar diğer çalışanlara göre mobbinge daha yatkındır. Onlara göre durum ya siyah ya da beyazdır. Örgüt içindeki pozisyon ile davranışlarını ilişkilendiremezler (Tekçe, 2010: 19-29).

Fail, kişisel stres ve saldırganlığını iş yerinde en zayıf gördüğü çalışan üzerine yansıtır. Diğer çalışanlar da failin gazabından kendilerini korumak için yapılan bu haksızlığa ses çıkarmazlar (Gülen, 2008: 38).

Başka bir çalışmada ise failin mobbinge başvurma nedenleri şu şekilde sıralanmıştır (Cicerali, 2011: 19):

- Endişe: Fail; kurum içindeki yerinin tehlikede olması, çalışanların yeterince çalışmayacakları, yeterince otorite kuramayacak olması, çalışanların arkasından iş çevirme ihtimali, çalışanlara karşı imaj kaybetme konularından endişe duyup mobbinge başvurabilmektedir.
- Çalışanlar üzerinde yeterince disiplin kuramadığını düşünüp mobbinge başvurabilmektedir.
- Herhangi bir çalışana antipati duyması sebebiyle mobbinge başvurabilmektedir.
- Önceden yaşanmış bir olayın faturasını mağdura kesip ondan öç alma dürtüsüyle mobbinge başvurabilmektedir.

Yine aynı çalışmada iş arkadaşlarının ve astlarının mobbinge başvurma nedenleri şu şekilde belirtilmiştir (Cicerali, 2011: 20-21):

İş arkadaşları;

- Kendi pozisyonunu garanti almak için mağdurun bilmesi gereken bilgileri kendine saklayıp bunu avantaja çevirmek,
- Birlikte iş yaptıkları, ama işi gerektiği kadar ciddiye almayan kişilerin canını sıkmak,
- Çoğunluğun isteklerine uymaya zorlamak,
- Kişisel olarak antipati duymak (ya da kendi konumundan duyduğu hoşnutsuzluk),
- Herhangi bir engeli bulunan ya da faile göre sosyal olarak zayıf bireyle dalga geçmekten hoşlanmak,
- Kendinden farklı inançlara, alışkanlıklara sahip birini yadırgamak gibi nedenlerle mobbinge başvurabilmektedir.

Astlar;

- Yeni yöneticiye karşı birlik olup ayaklanmak,
- Üstü yönetim tutumu vb. bir durumdan dolayı cezalandırmak,
- Yöneticinin ayağını kaydırıp onun mevkisini almak gibi nedenlerle mobbinge başvurabilmektedir.

Örgütte insan faktörü her zaman karmaşık ve tartışılan bir konudur. İnsanın neyi ne için yaptığını her zaman anlamak mümkün değildir. Ancak bireysel nedenlerin büyüyüp mobbing gibi sonuçları yıkıcı bir sürece sebep olması hiçbir şekilde kabul edilecek bir durum değildir.

1.2.5.2. Örgütsel Nedenler

Hemen hemen tüm sektörlerde ve kuruluşlarda mobbing görülebilmektedir. Ancak mobbing sürecinin devam etmesi veya bu tip vakaların artması o örgütün kültürüne bağlıdır. Bazı örgütler mobbing ortaya çıktığında çözüm stratejileri ararken, bazı örgütler mobbingi yok saymakta, bazıları ise mobbinge destek

vermekte, hatta bunu bir yönetim stratejisi olarak görmektedir (Can, 2007: 35). Tutar (2015: 149-155) yazdığı kitabında bu durumu "mobbing aracı olarak propaganda" başlığı altında incelemiştir. Tutar'a göre bu propagandanın en önemli amacı; çalışanı hizaya sokmak, kontrol altında tutmak ve verilen tüm emirleri koşulsuz yerine getirmesini sağlamaktır. Bu süreçte mağdur ya da mağdurların bu duruma uyması beklenir. Uymayı reddeden çalışan bir sorun olarak görülür ve o çalışanla uğraşılmaya devam edilir. Mobbing sürecinde mağdurun inanç ve değerlerini hedef alınır ve kendine olan güvenini zedelemek amaçlanır. Mağdurun manevi olarak çökmesi de bu durumda kaçınılmazdır. Propagandanın beyaz, gri ve kara olmak üzere üç çeşidi bulunmaktadır. Beyaz propaganda da failin kimliği bellidir ve fail genellikle tek bir kişiden oluşur. Fail mağdura başta güven verir, ancak amacı mağdurun kendisine bağımlı hale getirmektir. Gri propaganda da ise mobbingi yapanların kimliği belirsizdir. Genellikle birkaç kişiden oluşan failler örgütte bir takım söylentiler yayarak mağduru etkisiz hale getirmeye çalışırlar. Öncelikle bir bölümde başlayan mobbing, gittikçe örgütün geneline yayılır. Mağdurun sadece iş hayatı değil, özel hayatı da hedef alınır. Failler tam olarak belli olmadığından mağdur için bu tür mobbinge karşı koymak güçtür Mobbing eylemleri sinsice yürütülür. Kara propaganda da ise mobbing süreci adeta bir çete tarafından yönetilir. Bu türde süreç iftiralarla ve entrikalarla beslenir. Eğer mağdur bir kadınsa; mağdurun namusu, şerefi üzerine iftiralar atılır ve kararlama kampanyası başlatılır. Güvensizlik duygusu içinde kıvranan mağdurun çevresindekiler git gide ondan uzaklaşmaya başlar.

Örgütün mobbingi bir propaganda halinde uygulaması dışında mobbinge neden olan durumlardan bazıları; dönemlik personel çalıştırma, hatalı iş gören seçimi, çalışanların kariyer basamaklarının net olmaması, çalışanların ilerleyeceği pozisyonların sayılı olmasından doğan rekabet olarak sayılabilir. Bunlara ek olarak aşağıdaki nedenler de mevcuttur (Tınaz, 2011: 123-124; Karslıoğlu Yeni, 2013: 49-51; Davenport vd.: 48-49):

- İnsan kaynakları bölümünün bütçesinin kısıtlı olması ve bu bölüme yeterince önemin verilmemesi
- Örgütte fazla hiyerarşik bir yapı olması
- "Açık kapı" politikasının uygulanmaması

- Çatışma doğduğunda çözüm stratejilerinin yetersizliği
- Örgütte iletişimin zayıf olması
- Örgütteki liderlerin yeterli olmaması
- Takım çalışması politikasının benimsenmemiş olması
- Örgütte eğitime gerekli önemin verilmemesi
- Örgütte günah keçisi bulmaya eğilimli bir yapı bulunması
- Örgütte çalışma koşullarının stresli olması veya fazla monoton olması
- Rol belirsizliği ve belirsizliği
- İyi organize edilmemiş çalışma yöntemi
- Örgütte düşük etik standartları
- Yeterli olmayan iş tasarımı ve net olmayan iş tanımları
- Yöneticilerin mobbing olgusunun varlığına inanmaması veya mobbing durumu ortaya çıktığında bunu inkar etmesi
- Örgütün ahlak dışı uygulamalar yürütmesi ve bunun çalışan tarafından açığa çıkarılmasının verdiği korku
- Küçülmeye gitme, yeniden yapılanma veya şirket evlilikleri sonucunda çalışanların kendi pozisyonlarını kaybetme korkusu.

Tınaz (2011:121)'a göre yapılan araştırmalara göre kadın erkek sayısının eşit olduğu örgütlerde mobbinge daha az rastlandığı görülmüştür. Aynı şekilde sektör olarak da kar amacı gütmeyen işletmeler, sağlık kuruluşları ve yüksek öğrenim kuruluşlarında mobbingin daha fazla görüldüğü belirlenmiştir.

Türkiye'de ise genellikle mobbing istenmeyen bir personelin tazminatını vermemek adına çalışanı istifaya zorlamak için yapılmaktadır. Bu süreç ne yazık ki kanıksanmıştır ve durum bazen tazminatını almadan işten ayrılmak istemeyen çalışanla yönetim arasında bir savaşa dönüşebilmektedir. Hatta kimi zaman diğer çalışanlar da mağdurun işinde başarısız olduğu düşüncesine kapılıp yönetimin mobbing sürecine katılmaktadır. Bu sebeple mobbing olgusunun yasal boyutta düzenlenmesi ve halkın bu konuda bilinçlendirilmesi mobbingi engelleme adına büyük önem taşımaktadır (Özer, 2009: 19).

1.2.6. Mobbingin Sonuçları

Mobbing çalışanı her anlamda tüketen ve örgüt içinde verimsiz hale getiren son derece zarar verici bir süreçtir. Mobbing sürenin şüphesiz en zarar göreni mağdur ve buna bağlı olarak mağdurun bulunduğu örgüttür.

Mobbing sonuçları bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta toplanabilir (Tınaz, 2011: 157).

1.2.6.1. Mobbingin Bireysel Sonuçları

Mobbing kişiliklerine göre her bir bireyde farklı sonuçlara yol açar. Mutsuz hissedebilir, bu durum karşısında öfke duyabilir veya mobbing hiç yokmuş gibi davranabilir (Osmanoğlu Taştan, 2015: 15).

Davenport, Schwartz ve Elliot (2003: 67-72)'e göre mobbingin mağdurları mobbing sürecinden etkilenmesinin 3 derecesi vardır:

Birinci derecede mobbing: Mağdur kendisine uygulanan mobbing karşısında şaşkınlığa uğrar. Bu durum ona kendini mutsuz veya öfkeli hissettirebilir. Kişi yeni bir iş için arayışlara başlar ya da işe devam eder. İşe devam etmesi durumda mağdurda şu semptomlar baş göstermeye başlar:

- Konsantre olmada güçlük
- Ağlama krizleri
- Fazla alıngan davranma
- Uyku düzeni bozuklukları

Eğer mağdura yapılan mobbinge devam edilirse süreç ikinci dereceye dönebilir.

İkinci derecede mobbing: Sıklıkla ve uzun zaman mobbinge maruz kalan mağdurlarda şu durumlar gözlenir:

- Depresyon
- Tansiyonda yükselme
- Kalıcı uyku düzeni bozuklukları

- Sindirim sistemi problemleri
- Aşırı kilo alma ya da verme
- Konsantre olmada güçlük
- Alkol veya ilaca başvurma
- İşe geç kalmak, sık sık rapor almak vb. işten uzaklaşma eğilimi
- Yeni fobilerin ortaya çıkması

Bu derece mobbing mağdurlarındaki değişim artık çevreleri tarafından fark edilmeye başlar. Kimi mağdur bunu ailesi ve çevresiyle paylaşmayı tercih ederken kimi içinde tutar. Mağdur çevresindekilere olanlardan bahsetse dahi çoğunlukla bu durum çevresindekiler tarafından hafife alınır. Mağdura ya olayı abarttığı söylenir ya da işinden ayrılması tavsiye edilir. Mağdur bu durumda kendini yalnız ve anlaşılmamış hisseder. İşte verimsizlik baş gösterir, mağdur tıbbi yardım alma gereği duyabilir.

Üçüncü derecede mobbing: Bu derecedeki mağdurlar artık iş yapamazlar. İş yerlerinden nefret ederler. Sürekli korku ve endişe içindedirler. İş ortamında bile bulunmaz istemezler. Öz savunma mekanizmaları ağır hasar almıştır. Mağdurda aşağıdaki semptomlar görülür:

- Ağır depresyon
- Panik atak
- Kalp krizleri
- Kazalar
- İntihara teşebbüsler
- Diğer önemli rahatsızlıklar
- Şiddete eğilim

Mağdurun durumu artık hafife alınacak durumda değildir. Aile ve yakınlarının bu semptomları bir ikaz işareti olarak görmelidir. Mağdurun tıbbi yardım alması zorunludur.

Mobbingin en ağır sonucu mağdurun travma sonrası stres bozukluğu yaşamasıdır. Travma Sonrası Stres Bozukluğu(TSSB); savaş, tecavüz, ya da büyük felaketler yaşayan insanlarda görülen sağlık sorunudur. TSSB yaşayan kişinin ani ve nedensiz korkular, çok şiddetli panik atak nöbetleri ve ölüm duygusu yaşadığını

belirtilmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003: 72). TSSB yaşayan kişiler, iş hayatı dışında da daha sinirli, saldırgan ve dikkat bozuklukları yaşayan bireyler haline gelmektedir (Avcı ve Kaya, 2013: 8). Leymann'ın İsveç'te yaptığı araştırmanın sonucunda mobbing mağdurlarının %10'unun TSSB'na yakalandığını belirtmiştir. Yine Leymann'a göre İsveç'teki intihar vakalarının %10'luk kısmının sebebi örgütteki mobbingtir (Sezerel, 2007: 47). İngiltere'de travmatik psikoloji çalışan Noreen Tehrani (2004: 4) çalışmasında Birleşik Krallık çalışanlarının %83'ünün bir mobbing politikası olduğunu belirtmiştir. Tehrani, 165 sağlık çalışanıyla yaptığı bir araştırmada ise iki yıllık zaman diliminde çalışanların %40'ının mobbinge maruz kaldığı, %60'ının ise izleyici konumunda olduğunu belirtmiştir. Bu kişilerden %67'sinin ise TSBB belirtileri gösterdiğini saptamıştır (Sezerel, 2007: 47-48).

Görüldüğü üzere mobbing mağdur üzerinde geri dönüşü bazen mümkün olmayan sonuçlar doğurmaktadır. Mobbing bireye açılmış bir savaştır ve bu savaş, mağdura ağır bedeller ödetmektedir. Mobbing sadece bireyi değil, örgütü de olumsuz yönde etkilemektedir.

1.2.6.2. Mobbingin Örgütsel Sonuçları

Mobbingin örgütsel anlamda başlıca zararı ekonomik niteliktedir. Tecrübeli personelin işten ayrılması sebebiyle yerine yeni personel alma ve bu alımdan doğan oryantasyon masrafları artmakta, mobbinge uğrayan mağdurun işten uzaklaşma isteğiyle sık sık rapor aldığı görülmektedir. Raporlar sebebiyle maliyetler artmakta, mağdurun iş verimi ise günden güne azalmaktadır. Mobbing mağdurunun işten ayrılmaya zorlandığı kanıtlamak için yasal yollara başvurması işletmeye ayrı bir ekonomik yük getirmektedir. Ayrıca mağdurun ortaya çıkardığı işin kalitesinin düşmesi ve performans düşüklüğünün maliyeti ile erken emekli olan mağdurların emeklilik ödemeleri ve işsizlik maliyetleri de ekonomik sonuçlar içinde sayılmaktadır (Sezerel, 2007: 50; Zora, 2012: 56).

Amerika'da 9000 kamu çalışanı ile yapılan çalışmada; kadın çalışanların %42'sinin, erkek çalışanların ise %15'inin iki yıllık süre zarfında mobbinge uğradığı ve bunun verimlilik ve kaybolan zaman açısından 180 milyon dolarlık zarara sebebiyet verdiği belirtilmiştir. Avrupa'da yapılan çalışmalarda ise; mobbingin

örgütsel maliyetinin İngiltere'de üç milyon puanda, Almanya'da ise yıllık 100 milyon Euro'ya mal olduğu tahmin edilmektedir (Tutar, 2004: 114-115).

Tınaz'a göre (2011: 162-163) örgütlerin mobbing sonucunda maruz kalacağı maliyetlerden biri de sosyal tahribattır. Örgütte mobbinge uğrayan mağdurun bu durumu dışarıda anlatması ve bu durumda örgütün sosyal imajının zedelenmesi çok büyük bir ihtimaldir. Bu durum zorlu rekabetin yaşadığı iş sektöründe örgütün adının kirlenmesi ve itibar kaybetmesi ile sonuçlanacaktır. Yalnızca mobbinge uğrayan çalışan değil, buna tanık olan çalışanlarda da bir gün mobbinge uğrayacağı korkusuna kapılacak ve çalışanların şirkete olarak güveni azalacaktır. Bazı örgüt yönetimleri mobbinge gereken önemi vermeyecek, mobbingi bir seferlik bir olay varsayma yanılgısına düşecek veya mobbingi çözmek için dış kaynaklardan yardım alma maliyetinden çekinecektir. Bu durum da mobbingin şirket içinde bir kanser gibi hızla yayılmasına, şirketin başarısının günden güne azalmasına sebebiyet verecektir.
Mobbingin örgüte psikolojik maliyeti aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Tınaz, 2011: 164):

- Çalışanlar arasında çatışma ve anlaşmazlıklar
- Negatif bir örgüt iklimi
- Çalışanlarda yaygınlaşan güvensizlik duygusu
- Örgüt kültürü değerlerinde çökme
- Örgüt içi saygı duygusunun giderek yitirilmesi
- Çalışanlarda doğan isteksizlik sonucu yaratıcılığın azalması

Tüm bu ekonomik ve sosyal olumsuzluklar sonucunda (Kılıç, 2006: 68);

- Ürünün (mal/hizmet) kalitesi azalır.
- Ürün miktarı düşer.
- Maliyetlerde artış olur.
- Verimlilik azalır.
- Kar azalır.
- Şirketin piyasadaki rekabet gücü düşer.

Görüldüğü üzere mobbingin birey kadar örgüte de maliyeti büyüktür. Şüphesiz mobbingi önlemenin maliyeti, daha sonra ortaya çıkan mobbingin yaratacağı

maliyetin çok altındadır. Ancak ne yazık ki çoğu örgüt bu konuda bir farkındalığa sahip değildir.

1.3. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE MOBBING

Avrupa Birliği'nde 15 ülkeyi kapsayan yapılan mobbing araştırmasına 15800 çalışan katılmış, bu katılımcılarla birebir görüşmeler yapılmıştır. Bu çalışmada katılımcıların %8'inin (12 milyon iş gören) mobbinge maruz kaldığı tespit edilmiştir (Tınaz vd., 2008:13). Tablo 2'de bazı ülkelerin saptanan mobbing yüzdeleri verilmiştir (Mimaroğlu, Özgen: 2008: 205):

Tablo 2: Bazı Ülkelerin Mobbing Yüzdeleri

Ülke	Erkek Mağdurlar	Kadın Mağdurlar
İngiltere	3,2	6,3
Fransa	11,2	8,9
Hollanda	3,6	3,8
İsveç	1,7	1,7
İsviçre	4,3	1,6
Polonya	8,7	4,1
Romanya	0,4	0,5
Rusya Federasyonu	3,2	2,4
Kanada	1,9	3,6
ABD	6,1	11,8
Arjantin	0,2	0,4
Brezilya	0,4	1
Endonezya	2,3	1,9
Güney Afrika	3	0,7

Kaynak: Mimaroğlu, Özgen: 2008: 205

Tablo 2, yazında bulunmuş en güncel tablodur. Tabloda en yüksek mobbing oranı kadınlarda Fransa, erkeklerde ise ABD'dir. Bu oranın gelişmiş ülkeler sınıfında olan Fransa ve ABD'de fazla olmasının sebebi o ülkelerdeki mobbing farkındalığının yüksek olması ile açıklanabilir.

Dünyanın birçok ülkesi mobbingin ciddiyetini kavramış ve bu konuda hukuki düzenlemeler yoluna girmiştir (Karslıoğlu Yeni, 2013: 77). Aşağıda bazı ülkelerin yürüttüğü mobbing çalışmaları ve bu konudaki hukuki düzenlemelerden kısaca bahsedilecektir.

Avustralya'da 2005 yılında, farklı endüstrilerde kapsamlı bir mobbing çalışması yapılmıştır. Bu çalışma, geçen 12 aylık dönem için, bire bir yüz yüze görüşmeler çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda mobbing davranışlarından; sözlü taciz ve tehdidin en fazla uygulanan mobbing davranışı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca görüşmeye gelen çalışanların bu çalışmaya katılarak risk almış hissettikleri gözlemlenmiştir (Chappell ve Martino, 2006: 11). Ayrıca Avustralya'daki Medeni Kanunun 16. Maddesinde yer alan işçiyi koruma borcu içeriğine mobbingin de dahil olduğu kabul edilmektedir (Karslıoğlu Yeni, 2013: 77).

Fransa mobbing konusunda en kapsamlı düzenlemeyi yapan ülkedir. Mobbing yerine "manevi taciz" sözcüğünü kullanan Fransa'da mobbing adli bir suç sayılmaktadır ve ayrıca mağdurlar için üniversitede bir kürsü kurulmuştur (Karslıoğlu Yeni, 2013: 77). Chappell ve Martino (2006: 12)'nin belirttiğine göre; Fransa'da ulaşım sektörü çalışanlarıyla bir mobbing çalışması yapılmış ve bu araştırmanın sonucunda 2001 yılında mağdur sayısı 3051 iken, 2002 yılında 3185'e yükseldiği görülmüştür.

2006 yılında mobbingin de kapsamında bulunduğu "Eşit Davranma Kanunu"nu yürürlüğe sokan Almanya'da 2002 yapılan çalışmada ise 800000 mobbing mağduru olduğu saptanmıştır (Karslıoğlu Yeni, 2013: 77; Chappell ve Martino, 2006: 13).

Amerika Birleşik Devletleri'nde resmi istatistiklerde en fazla mesleki intihar sebebi olan maddelerden üçüncüsü mobbing olarak gösterilmektedir. ABD'de mobbing unsuru bazı eyaletlerde suç kabul edilirken, bazı eyaletlerde suç sayılmamaktadır (Karslıoğlu Yeni, 2013: 78).

Büyük Britanya'da ise 2002-2003 yılları arasında yapılan İngiliz Suç Anketi (The British Crime Survey (BCS)) ise 378000 çalışan mobbing davranışlarından en az birine maruz kaldığını ortaya koymuştur (Chappell ve Martino, 2006: 15). İngiltere'de bu konu ile ilgili direkt herhangi bir kanun bulunmamakla birlikte, 1997

yılında yürürlüğe giren "Tacizden Korunma Kanunu" ile "İşte Saygınlık Kanunu" mevcuttur (Karslıoğlu Yeni, 2013: 78).

Almanya'da mobbing ile ilgili ilk kanun 2006 yılında düzenlenen "Eşit Davranma Kanunu"dur (Karslıoğlu Yeni, 2013: 77). Mobbing mağdurlarının erken emekliliğe ayrılabildiği ülkede, yüz binlerce mağdurun mobbing yüzünden erken emekliye ayrıldığı ve tedavi gördüğü belirtilmektedir. Almanya'da mobbing farkındalığı adına en önemli örnek Volkswagen firmasıdır. Volkswagen'de mobbing mağdurlarının başvurabileceği mobbing birimleri kurulmuştur ve mağdurlar failin işten çıkarılmasına dair talep de bulunabilmektedir (Altuntaş, 2010: 2999).

Belçika'da mobbingin yasalaşması mobbinge uğrayan bir mağdurun intihar etmesi sonucu gerçekleşmiştir. 2000 yılında postacı olarak görev yapan David van Gysel isimli mağdur, yaşadığı mobbinge dayanamayıp depresyona girmiş ve kendini trenin altına atmıştır. Bu olay Belçika kamuoyunda oldukça geniş yer bulmuş, ardından hukuki düzenleme yapılmıştır. Belçika İş Sağlığı ve Güvenliği Yasasının 81. Maddesi uyarınca mobbingi önleme yoluna gitmeyen işverene hapis cezası ya da para cezası verilebilmektedir (Mimaroğlu, Özgen: 2008: 217).

İskandinav ülkeleri olan İsveç, Norveç, Danimarka ve Finlandiya'da da mobbing ciddi bir sorundur ve bu ülkelerin çoğunda mobbing bir suçtur (Karavardar, 2013: 78). İsveç'te yaşayan Leymann, kurduğu mobbing kliniğinde 1700'e aşkın mobbing kurbanını tedavi etmiştir. 1994 yılında İsveç'te İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasası dahilinde mobbing bir suç olarak kabul edilmiştir. Finlandiya'da ise 2000 yılında yine aynı yasa kapsamına fiziksel şiddetle beraber mobbing de dahil edilmiştir. Yine İsveç'te yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre bir yıllık süre içinde gerçekleşen intiharların %10-%15'ine mobbing sebep olmaktadır. 30 yıllık çalışma hayatı geçiren birinin mobbinge uğrama ihtimali ise %25 olarak saptanmıştır (Altuntaş, 2010: 2998-2999; Tunçel, 2009: 22).

Hollanda'da ise mobbing konusu "İş Sağlığı ve Güvenliği" kanunu kapsamına dahil edilmektedir. Yasalar çerçevesinde gerekli görüldüğü takdirde işveren para cezasına çarptırılmaktadır (Karavardar, 2013: 77). Bunun bir örneği 2000 yılında yaşanmıştır. 29 yıllık bir çalışan, artık çalışamaz duruma gelmiş ve mobbinge uğradığı gerekçesiyle işverene dava açmıştır. Daha sonra bu davayı kazanarak işverenden tazminat almıştır. Bu davada işveren, mağdurun kişiliğinin

fazla hassas olması sebebiyle rahatsızlandığını öne sürmüş, ancak bu iddiası ret edilmiştir (Mimaroğlu, Özgen: 2008: 217).

Altuntaş'a göre (2010: 2999) Japonya'da ise mobbing mağdurları için Tokyo Yöneticiler Birliği (The Tokyo Managers' Union) tarafından 'mobbing acil hattı' ('bullying hot-line') kurulmuştur. Bu hat 4 ay (96 yılı haziran-ekim arası) içinde 1700'ü aşkın başvuru almıştır.

Türkiye'de ise mobbing kavramı ilk kez bir yargı kararında, 20.12.2006 tarihinde Ankara 8. İş Mahkemesi'nin E. 2006/19, K. 2006/625 no'lu kararda yer almış; ancak daha sonra karar temyiz edilmiştir. Sonrasında Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin 30.5.2008 tarihli ve E. 2007/9154, K. 2008/13307 sayılı kararı ile de oybirliği ile kabul edilmiştir. Böylece mobbing kavramı ilk defa Yargıtay kararında yer almıştır (Vural Özkan, 2011: 9).

Türkiye'de işyerinde mobbing ile kişilik hakkı ihlal edilen çalışanın başvurabileceği davalar şu şekildedir (Tınaz vd., 2008:105-116):

- Saldırıya son verilmesi davası: Eğer işyerinde mobbing devam ediyorsa mağdurun açması gereken davadır. Kişilik hakkına yönelik yapılan saldırıya karşın mağdur mobbingin sonlanmasını talep edebilir. Bu durumda fail pozisyonundaki işverenin kusurlu olup olmadığına bakılmaz. Burada önemli olan yapılan kişilik hakkına saldırının hukuka aykırı olup olmadığıdır. Bu davanın açılabilmesi için mobbing sürecinin devam ediyor olması zorunludur.
- Saldırı tehlikesini önleme davası: Eğer mobbing henüz gerçekleşmemiş; ancak olabileceğine dair işaretler varsa açılması gereken davadır. Bu dava mobbing tehlikesi yaratan işverene veya işçilere açılabilir.
- Saldırının hukuka aykırılığının tespiti davası: Mobbinge uğrayan mağdur, Medeni Kanun'un m.25/I hükmü uyarınca, süreç bitmesine rağmen halen etkisi altında olduğu saldırının tespiti için bu davayı açabilir. Bu davanın açılabilmesi için mobbingin etkilerinin hala mağdurda devam ediyor olması şartı aranır. Davanın kazanılması halinde; kararın yayınlanması, üçüncü kişilere tebliği veya talep edilirse tazminat ödenmesi sağlanabilir.
- Maddi tazminat davası: Medeni Kanun'un 25. Bendinin 3. Fıkrasına göre kişilik hakkı hukuka aykırı bir şekilde saldırıya uğrayan mağdurun tazminat

davası açma hakkı bulunmaktadır. Mağdurun davayı kazanabilmesi için; süreç sonunda maddi bir kaybın bulunması, süreç ile maddi zarar arasında nedensellik bağının bulunması, işverenin kusurlu halde olması gerekmektedir.

- Manevi tazminat davası: Mobbing sürecinde asıl olan manevi zarardı. Fail mağdurda maddi bir zarara yol açmamışsa bile manevi zarara yol açtığı muhakkaktır. Mağdurun maruz kaldığı manevi zarar, yaşadığı üzüntü ve yıpranmadır. Bu davanın amacı, mağdurun mobbing süreci boyunca kişilik ihlali sebebiyle uğradığı manevi zararın karşılanmasıdır. Manevi tazminatın karşılanması için genellikle failden belli bir miktar para verilmesi talep edilir; ancak maddi tazminattaki gibi zararın kesin bir şekilde maddi yönle telafi edileceği beklenmemelidir. Hakim sadece saldırıyı kınayan bir karar vermekle yetinip durumun basın yoluyla tebliğ edilmesini de tercih edebilir. Manevi tazminatın miktarı da hakim tarafından belirlenir. Hakim bu miktarı belirlerken "tarafların makamını, işgal edilen makamı ve sosyoekonomik durumları" ele alır.
- Vekaletsiz iş görme davası: Fail, mağdurun kişilik haklarını ihlal ederek bir takım kazançlar ve menfaatler elde edebilir. Örneğin işveren, çalışana mobbing uygulayarak onun istifa etmesine sebep olur ve böylece çalışanın kıdem tazminatını vermez. Böyle durumlar karşısında mağdurun açacağı dava vekaletsiz iş görme davasıdır.
- Diğer davalar: Bu davalara ek olarak mağdur, işverenin kınanması veya işverenin mağdurdan özür dilemesi gibi genel hükümlere yönelik davalar da açabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM
KİŞİLİK KAVRAMI, ANLAMI VE ÖNEMİ, ÇEŞİTLİ KİŞİLİK KURAMLARI VE KİŞİLİĞE TİPOLOJİK AÇIDAN YAKLAŞIMLAR

2.1. KİŞİLİĞİN ÇALIŞMA HAYATINDAKİ ÖNEMİ

Ekonominin en önemli unsuru işletmeler, işletmelerin en önemli unsuru ise insanlardır. Örgütler, farklı çevrelerden farklı niteliklere sahip belirli bir amacı gerçekleştirmeye çalışan insanlardan oluşur. Örgütteki insanların belirlenen bu amacı başarma oranı ile o örgütün başarısı doğru orantılıdır. Başarılı olmak isteyen bir örgüt çalışana odaklanmalı, yüksek motivasyonlu çalışanlara sahip olmayı amaçlamalıdır. Çünkü ancak motivasyonu tam bir çalışan, yüzde yüze yakın bir kapasite ile çalışabilir. Çalışan motivasyonunun yolu ise çalışanların birbiriyle iletişimin güçlü olduğu, anlaşabildiği huzurlu bir örgüt ikliminden geçer. İnsan ilişkileri ve psikoloji hakkında hiç bilgi sahibi olmadan, çalışanlardan o örgütün hedeflerini benimsetmesini ve amaçlarını içselleştirmesini beklemek gerçekçi olmayacaktır.

İnsan psikolojisi ve insan ilişkileri denildiğinde ilk akla gelen kişiliktir. Kişilik, kişiyi diğerlerinden ayıran özellikler bütünü olarak özetlenebilir (Ergeneli, 2006: 91). Çalışan bireysel çalışmalarında başarılı olsa dahi, günden güne takım çalışmasının öneminin arttığı şu günlerde bu yeterli olmayacaktır. Kişinin çalıştığı ortamdaki diğer insanlarla uyumu ya da uyumsuzluğu çoğu zaman kişiliğinin bir sonucudur. Eğer çalışanın kişiliği buna uygun değilse, bu durum örgüt başarısını da sekteye uğratabilmekte, örgüt iklimine zarar verebilmektedir (Can, 2007: 86).

Örgütler, 20 yılı aşkın bir süredir, insan-görev uyumunu kişilik ve kişisel farklılıkları baz alarak incelemektedir. John Holland'ın "kişilik-iş uyumu" kuramı kişilerin kişilik özelliklerinin yaptıkları görevin gereklerine uydurulması hususundadır. Holland bu kuramında 6 adet kişilik tipi öne sürmüş ve işten ayrılmaların kişinin iş ortamına uyumsuzluğa bağlı olduğunu belirtmiştir. Günümüzde yalnızca kişilik ile iş arasındaki uyum değil, aynı zamanda çalışanın örgütün değişen yapısına uyum sağlama yeteneği de önem kazanmıştır. Dinamik bir

yapıya sahip olan örgütler, zaman içinde değişim gösterebilmekte, bu da çalışanların görevlerine çeşitli şekilde sirayet edebilmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 77).

2.2. KİŞİLİK KAVRAMI

İnsanlar gerek fiziksel özellikleri, gerek aile yapıları, gerekse tutum ve davranışları bakımından birbirinden farklı varlıklardır. Aynı koşullarda yaşayan ve aynı geçmişe sahip olan toplumun en küçük yapı birimi ailelerde bile kimi zaman çatışmaların yaşanması bunun en bariz göstergesidir.

İnsanların olaylara, kişilere verdiği tepkiler ve onları yorumlayışı; herhangi bir konudaki seçimleri, sevdikleri ve sevmedikleri hususlar tamamen kendilerine hastır. Bu sebeplerden ötürü kişilik, insanların kendilerine ve diğer insanlara bakış biçimini ifade eden oldukça geniş bir kavramdır (Güney, 2011: 52).

Kişilik, zaman içinde devam eden ve değişik durumlarda değişmeyen bir bireyselliği tanımlayan; davranış, tavır, düşünce, güdü ve duygulardan oluşan ayırıcı bir örüntüdür (Wade ve Tavris, 2002: 465).

Evrensel kabul gören bir tanımı olmamasına rağmen, psikologlar genelde kişiliği bir kişiyi tanımlayan sürekli düşünceler, duygular ve hareketler olarak tanımlar. Kişilik araştırmalarında; kişiler arasındaki düşünme, duygu ve davranış örüntülerindeki farklılıkların ve benzerliklerin kökenleri veya nedenlerine odaklanılır (Bernstein ve diğerleri, 2003: 518).

Bir bireyden bahsedildiğinde akla gelen o bireyin devamlı olan davranışlarıdır. Buradan yola çıkılırsa kişilik denilince belirli durum ve olaylar karşısında bireyin sergilediği tavrın davranışsal boyutu ve süreklilik gösteren özellikleri söz konusu olmaktadır. Burada sergilenen tavır denildiğinde düşünülmesi gereken "kişi grup içindeyken diğer grup üyelerini nasıl etkilemektedir", "kendisi nasıl görünmektedir" ve "değerlendirilebilen ve ölçülebilen özellikleri nelerdir" sorularıdır. Kişilik tanımına bu bağlamda bakıldığında araştırılacak olan, her kişinin bağımsız bir bütün olduğu unutulmaksızın, kişinin grup içindeki diğer insanları nasıl etkilediği ve dış görüntüsü olacaktır (Tunçel, 2009: 79).

Klasik Roma döneminde sahne ile seyirci arasındaki uzaklığın çok fazla olması tiyatro oyuncularının mimiklerinin görülmesini zorlaştırmaktaydı. Buna bir

çözüm olarak oyuncular, oynadıkları role uygun maskeler takmaya başladılar. İşte kişilik kelimesinin İngilizce karşılığı olan "personality" kelimesi de, tiyatro oyuncularının yüzlerine taktıkları bu maskeye verilen ad olan "persona" Latince kelimesinden türemiştir (Girgin, 2007: 40). Bunun sebebinin kişiliğin bireyin toplumda takındığı rol olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Güney, 2011: 52).

Kişilik psikolojisinin babası olarak nitelendirilen Gordon Willard Allport 1937 yılında yayınladığı "Kişilik: Psikolojik Bir Yorum (Personality: A Psychological Interpretation)" kitabında 49 adet kişilik tanımı derlemiş, buna bir de kendi kişilik tanımını eklemiştir (İnanç, Yerlikaya, 2014: 247). Getzel ise bu tanımları davranışsal, sosyal ve psikanalitik tanımlar olmak üzere 3 kategoriye ayırmıştır. Davranışsal tanımda kişilik, gözlemlenebilen ve kendine özgü olan davranışların tamamı olarak ifade edilmiştir. Sosyal tanımda ise kişilik, kişi karşıdaki insanda ne etki bırakıyorsa odur. Üçüncü kategori ise Allport'un tanımının da dâhil olduğu ve derinlik psikologlarına göre olan psikanalitik kişilik tanımıdır. Bu tanıma göre bireyin bütün özellikleri iç etmenlerden kaynaklanmaktadır (Gürel, 2011: 114). "Allport kişiliği, 'bireyin kendine özgü düşünce ve davranışını belirleyen psikofiziksel sistemlerin dinamik örgütlenmesi' olarak tanımlamıştır" (Allport 1961'den aktaran İnanç ve Yerlikaya 2014).

Kişilik kabaca kişiyi diğerlerinden ayıran özellikleri olarak tanımlanabilir. Kişilik kavramı, kişilerin düşüncelerini, duygularını, inançlarını, tutumları, davranış örüntüleri, değerleri, güdüleri ve mizaçsal özelliklerinin tamamını kapsar (http://notoku.com/kisilik-nedir/#ixzz3G8WFUWNv). Kişilik özelliği ise kişinin sürekli olarak bir davranışa olan eğilimidir. Her bireyin bir kişiliği vardır. Bu sebeple toplum arasında yaygın bir deyiş olan "kişiliksiz" söylemi doğru bir kullanım değildir. Burada olmayan kişilik değil, iyi olmayan kişilik özelliği söz konusudur (Can, 2007: 87-88).

Literatürde her kişilik kuramcısı kişilik tanımında, kendi kuramına göre kişiliğin belirli yönlerini vurgulasa da tanımların birbirine oldukça yakın olduğu aşikardır. Genel olarak kişiliği; "kişiyi diğerlerinden ayıran, kişiye özgü, yapılaşmış ve tutarlı özellikler örüntüsü" olarak tanımlamak doğru olacaktır (İnanç ve

Yerlikaya, 2014: 3). Her ne kadar bireyler arasında benzer kişilik özellikleri olsa da birçok kişilik özelliğinin kombinasyonundan oluşan kişilik örüntüsü benzersizdir.

Kişiliğin üç temel özelliği vardır; durağanlık, tutarlılık ve benzersizlik. Bunlardan ilki olan durağanlık, kişiliğin yerleşik olduğunu ifade eder. Yani bireyin kişiliği çok hızla veya kolay değişememektedir. Ancak kişiliğin tamamen değişmez bir olgu olduğunu söylemek de gerçekçi olmaz. Yaşanan deneyimler kişilikte bazı etkiler yaratabilmektedir. Buna ek olarak, kişiler zaman zaman ortamın gerektiği gibi davranmak durumunda kalabilirler (Karalar ve Diğerleri, 2006: 105-106). İkinci özellik olan tutarlılık ise, şartlar ve ortam farklı olsa da bireyin benzer davranma eğilimidir. Davranışlarından olumlu geri bildirim alan birey, benzer bir olayda tekrar aynı şekilde davranmaya meyildir. Bu da öğrenmenin kişiliğe yön verdiğini göstermektedir. Kişilerin davranış ve tutumlarının birbirinden farklı olması ise kişiliğin benzersizlik özelliğinin sonucudur. Her bireyin fiziksel özellikleri, hayatı algılayış biçimleri, ahlaki değerleri, motivasyonu, zekâ ve enerji seviyeleri, yaşamlarında üstlendiği roller birbirinden farklı, kendine hastır. Bunu sağlayan ise bireyin kişilik özellikleridir (Ergeneli, 2006: 92).

2.3. KİŞİLİĞİN BİLEŞENLERİ

Kişilik olgusu gündelik hayatta birçok anlamda kullanılan, insanların tam manasıyla anlam karmaşası yaşadığı bir kelimedir. Kişilik; benlik, huy, mizaç, karakter gibi terimlerle sık sık karıştırılmaktadır (Yanbastı, 1996: 10).

Aslında kişilik birçok özellikten oluşan karmaşık bir yapıdır. Ancak dikkatli incelendiğinde bu özellikler 3 temel bileşen altında toplanmak mümkündür. Bu 3 temel bileşen; karakter, mizaç ve yetenektir (Zel, 2011: 19).

2.3.1. Karakter

Karakter, kişilikle en çok karıştırılan ve zaman zaman eşanlamlı olarak kullanılan kelimedir. Oysa karakter kişiliğin yalnızca bir parçası, çevreyle ilişkili olan boyutudur.

Karakter, kişinin kişiliğinin sosyal ve ahlaki tarafını ifade eder. Birey toplumsal bir varlıktır ve içinde yaşadığı toplumun kurallarından etkilenmesi

kaçınılmazdır. Toplum tarafından kabul görme ihtiyacında olan birey toplumun kurallarına minimum düzeyde de olsa uyum gösterir. Kültür etkisi, aile, arkadaşlar, okul gibi faktörler vasıtasıyla karakter çocukluktan itibaren öğrenme yoluyla gelişmeye başlar (Ergeneli, 2006: 92).

Karakter, kişiliğin iskeleti olarak değerlendirilebilir. Bireyin belirli bir zaman diliminde gösterdiği kişilik özellikleri karakterin o andaki fotoğrafı gibidir. Can'a göre (2007: 93) Karakteri çevreden bağımsız düşünmek olanaksızdır. Örneğin bir adada tek başına kalan Robinson'nun nasıl bir karaktere sahip olduğu bir önem arz etmez. Çünkü karakter bireyin toplum içinde takındığı ruhsal tutumdur. Karakter özelliği denildiğinde ise bireyin o anki yaşam koşulları ve olaylar karşısında belirli bir ruhsal dışavurumun ön plana çıkması kastedilir (Adler, 1927: 191).

Bir başka kaynağa göre karakter; *"bireye ait davranışların bütünü olup insanın bedensel, duygusal ve zihinsel etkinliğine çevrenin verdiği değerdir"* (Güney, 2011: 61). Tanımdan da anlaşıldığı gibi işin içine çevre ve çevreye bağlı olarak ahlaki değerler girdiğinde kişilik özellikleri yerini karakter özelliklerine bırakır. Toplum tarafından karakterli olarak nitelendiren birey toplumun kurallarına uyum gösteren, karaktersiz olarak nitelendirilen ise uyum göstermeyendir.

Karakter, bireyin çevre karşısında aldığı tavır olarak da tanımlanabilir. Adler'e göre (1927: 192) karakter özellikler genetikle aktarılan özellikler değil, sonradan öğrenme yoluyla edinilen özelliklerdir. Birey, toplumsal saygınlığını kaybetmeden kendini çok fazla zorlamayacak davranışları öğrenmeye meyillidir. Örneğin bir çocuğun tembel olması kesinlikle doğuştan gelen bir özellik değildir. Çocuk anne-baba ya da diğer yakın çevresindeki rol modellerinden bu davranışın hem toplumsal saygınlığı kaybetmesine yol açmayacak, hem de yaşamını kolaylaştıracak bir davranış modeli olarak görmüş ve bu davranışı öğrenme yoluyla içselleştirmiştir. Bazen birey, bu davranışın doğuştan geldiği düşüncesine meyledebilir. Bunun bilinçaltındaki sebebi bireyin kendi iç değerini her türlü saldırıdan koruma isteğidir.

Karakter çocukluk yıllarından itibaren aile, okul ve çevrenin etkisiyle oluşmaya ve zamanla şekillenmeye başlar. Toplumsal yaşamda karakter üç şekilde gelişip olgunlaştır (Güney,1997: 302):

- Ceza ve Ödüllendirme Yöntemiyle: Çocuk sergilediği davranışlar sonucu

çevresi tarafından ödüllendirilir ve yahut cezalandırılır. Gelişme dönemindeki çocuk, aile ve çevresiyle birçok sosyal ilişkide bulunur ve bu ilişkiler sayesinde birçok değere ve alışkanlığa sahip olur. Çocuk bu değer ve alışkanlıklardan ödüllendirilenleri tekrarlama ve içselleştirme eğilimindedir.

- Mantıklı Düşünme: Karakter tamamen çevredeki davranış ve özelliklerin taklidi sonucunda oluşmamaktadır. Kişi mantığını kullanarak ahlaki değerleri, kuralları yorumlar ve uygun bulduklarını benimser.

- Duygusal Benimsemeler ve Örnek Alma: Karakter, muhakeme gücünün tam gelişmediği ilk çocukluk yıllarında taklit ve göreneklerden oluşur. Psikanalitik yaklaşımda çocuğun karşı cinsteki ebeveyni sahiplenmesi, ona aşırı ilgi duyması ve onu aynı cinsteki ebeveynden kıskanması olarak tanımlanan olarak tanımlanan 'Oedipus Kompleksi' döneminden başlayarak çocuklarda duygusal benimsemeler başlar. Çocuklar anne, baba, öğretmen gibi çevrelerinde sevilen ve güçlü olan kişileri benimsemeye başlarlar ve onlar gibi hareket etme, onların nasihatlerini dinleme ve onlara kendini beğendirme eğiliminde olurlar. İlk etapta mikro çevrede başlayan bu davranış şekli zamanla genç bireyin tüm hayatında etkili olabilir. Bu sebeple çocukluk çağlarında bireyin çevresinde iyi rol modeller olması önem arz etmektedir (Güney, 2011: 62).

Zel (2012: 27)'e göre karakterdeki bir diğer önemli konu ise karakterin basamaklarıdır. Karakterin temel olarak iki basamağı bulunmaktadır

- Beğenilme, Takdir ve Ödüllendirme Basamağı: Toplum tarafından kabul edilen, iyi olarak nitelendirilen davranışların sergilenmesi sonucu toplumsal beğeni kazanma, takdir edilme ve ödüllendirilme karakterin oluşmasında rol oynamaktadır. İnsanlar bu durumda daha çok çıkarları doğrultusunda bazı karakter davranışları sergilerler. Kişiler umdukları takdir oranında ve süresince dürüst, bağlı, saygılı vb. pozitif karakter özellikleri gösterirler. Fakat bu davranışlar her zaman samimi olmamaktadır. Çünkü takdir edilme ve/veya ödüllendirilme ortadan kalktığında bu pozitif karakteristik özellikler de ortadan kaybolmaktadır.

- Gerçek İdealler Basamağı: Bu basamak bireyin olumlu veya olumsuz durumlarla karşılaştığında karakterini koruması, ondan taviz vermemesini ifade eder. Bu basamağa göre kişi toplumdaki makam ve mevkisini kaybedecek dahi olsa toplum tarafından kabul edilen davranışın dışına çıkmaz. Ahlaki değerler, maddi

kazançların önündedir. Bu basamak, vicdan ve ahlaki kurallarla doğru olanı ve iyiyi seçtiren basamaktır.

Çocukluk yıllarında ilk basamak olan beğenilme, takdir ve ödüllendirme basamağı aktiftir. Ancak zamanla birinci basamağın üstüne ikinci basamak inşa edilir. Böylece kişi ahlak ve karakter ideallerini ve değerlerini içselleştirmeye başlar. Ancak toplumda birinci karakter basamağında kalmış birçok insan bulunmaktadır. Bu insanların karakteristik özellikleri; takdir, beğenilme ve ödüllendirilme durumuna bağımlıdır (Güney, 2011: 62, 63).

2.3.2. Mizaç

Mizaç ilk kez Antik Yunan döneminde ele alınmış; daha sonra sırasıyla psikomorfolojik ilişkileri araştıran Kretschmer ve Sheldon, kişilik teoristleri Allport, Cattell, Eysenck, Guilford ve Gesell gibi gelişim psikologları tarafından incelenmiştir (Goldsmith ve diğerleri, 1987: 506).

Mizaç, kişiliğin kalıtımla geçen ve hayat boyunca az miktarda değişime uğrayan bileşenidir. Yapısal, genetik ve biyolojik temele dayanan davranış ve tutumları ifade eder (Kılıç ve diğerleri, 2014:104). Mizaç, literatürde huy olarak da kullanılır. Kişinin sıcakkanlı, sakin, neşeli vb. olarak değerlendirilmesi o kişinin mizacının bir sonucudur (Ergeneli, 2006: 92).

Mizaç kişiye has belirli duygusal tepkilerin nitelik ve nicelik olarak gündelik yaşam içinde değişmesidir. Duyguların kolay uyanıp uyanmaması, devamlılık arz edip etmemesi, derin duyulup duyulmaması gibi nitelikler kişinin mizacıyla ilişkilidir. Mizaç bireyin duygusal tarafını temsil ettiğinden yüzde yüz kalıtımsal yolla bireye geçen özellikler kümesi olduğunu söylemek doğru değildir. Mizaç özelliklerinin büyük bir kısmı genetikle geçerken bir kısmı da sonradan alışma ve öğrenme yoluyla edinilir (Can, 2007: 94).

Güney (2011: 64, 65)'e göre kişinin duygusal dengesinin de mizaçla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bunun yanı sıra insandaki düşünme, algılama gibi kapasiteler de mizaçla yakından ilişkilidir. Literatürde geçen başlıca mizaç çeşitleri; neşeli mizaç, soğukkanlı mizaç, kızgın mizaç ve melankolik mizaçtır. Birbirinden farklı mizaç çeşitlerinin oluşma sebebinin biyolojik olduğu düşülmektedir. Her

insandaki salgı bezlerinin büyüklükleri ve etkinlilik oranları birbirinden farklıdır. İçteki bu farklılık da insanlar arasındaki duygusal özellik farkı olarak dışa vurmaktadır.

Goldsmith vd. (1987: 508) ile Zentner ve Bates (2008: 8-9)'in aktarımlarına göre Colorado Çocuk Mizaç Envanterini (The Colorado Child Temperament Inventory) geliştiren Buss ve Plomin (1975-1984)'e göre mizaç, hayatın ilk yıllarında görülen ve genetik olarak geçen kişisel özellikler setidir. Yine mizaç konusunda çalışmış bilim insanlarından Thomas ve Chess (1984)'e göre mizaç; güdülenme (motivasyon) ve yetenek ile karıştırılmamalıdır. Çocuklar veya yetişkinler, belirli bir görev yada sosyal aktivite için aynı oranda motivasyon ve benzer seviyelerde yeteneğe sahip olabilirler. Ancak çalışma süresince hareketleri, yaşadıkları duygu yoğunlukları, büründükleri ruh halleri, adapte olabilirlikleri, sabırları ve dikkat dağınıklığı dereceleri birbirinden farklı olabilmektedir. İşte bu farklılıklar nedeniyle bireyler aynı oranda motivasyon ve benzer seviyelerde yeteneğe sahip olmalarına rağmen farklı mizaçlara sahip olabilmektedir.

2.3.3. Yetenek

Erdoğan (1999: 87) yeteneğin tanımı şu şekilde yapılmıştır; *"Kişinin belirli işleri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır. Bu durumda yetenek bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilir."*.

Yetenek ile yaş, eğitim ve kapasite arasında doğru orantılı bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Şüphesiz ki on yedi yaşındaki bir birey yedi yaşındaki bireye oranla daha yeteneklidir. Kişilerin aldıkları eğitim sayesinde yeteneklerini geliştirdikleri de yapılan çoğu araştırmada saptanmıştır. Eğitimin yetenek konusunda ne denli önemli olduğunun en iyi örneği golf dünyasının dehası olarak görülen Tiger Woods'dur. Woods bu kadar iyi bir golfçu olmasının arkasında yatan nedenin babasının onu küçük yaşlardan beri ağır bir eğitime tabii tutmasının olduğu bilinmektedir. İlk golf sopasını eline yedi aylıkken alan Woods'un, saatlerce babasının golf oynaşını seyrettiği ve iki yaşından itibaren düzenli idman yaptığı

oyuncunun babası tarafından belirtilmektedir. Bu örnekle de yeteneğin çalışma ile geliştirilip desteklenmedikten sonra yeterli olmadığı görülmektedir (Tümen, 2014: 31) Dahası insanlar kapasiteleri oranında yeteneklidir. Az kapasitesi olan bir kişinin yeteneği zayıftır.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere bedensel ve zihinsel olmak üzere iki adet yetenek tipi mevcuttur:

- Bedensel Yetenek: İnsanın doğumundan itibaren sahip olduğu ve yıllar geçtikçe geliştirdiği bedensel özelliklerin tümüdür. Buna örnek olarak yürüme, konuşma, el ve ayakları koordineli kullanma, derinliği fark edebilme gibi özellikler gösterilebilir. Bedensel yetenekler yaşa, eğitim ve tecrübeye göre farklılık gösterebilir (Can, 2007: 95, 96).
- Zihinsel Yetenek: Kişinin olayları ve durumları anlayabilme, çözümleyebilme, sonuçlandırabilme gibi zihinsel özelliklerin bütünüdür. Bireylerde zihinsel yetenekler hem doğuştan gelmekte hem de sonradan öğrenme yoluyla edinilmektedir. Hafıza yeteneği, öğrenme, kavrama, sayısal ilgi, teknik konulara yatkınlık zihinsel yeteneklere örnek olarak gösterilebilir (Güney, 2011: 66, 67).

2.4. KİŞİLİK OLUŞUMUNDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Kişilik, birçok değişkenden meydana gelen karmaşık bir olgudur. Çok yönlü ve boyutlu olan kişiliğin her bir boyutunu ayrı ayrı ele almak mümkün değildir. Bu sebeple kişiliğin oluşmasında etkili olan faktörler gruplandırılmış bir şekilde incelenmektedir.

2.4.1. Genetik ve Bedensel Yapı Faktörleri

Kişilik oluşumunda etkili olan faktörlerden ilki genetik faktörlerdir. Bir haftalık bebekler bile bir kişiliğe sahiptir. Bebekler hareket seviyeleri, ruh halleri, tepkilere duyarlılıkları, yatıştırılabilirlikleri, kalp ritmi ve dikkat süresine göre birbirlerinden ayrılırlar. Bazıları huysuz ve sinirli, diğerleri sakin ve yumuşak huyludur. Kimi kolayca kucağa gelen sıcakkanlı bir yapıya sahipken, kimini ele

almak mümkün değildir (Wade ve Tavris, 2002: 465).

Kişiliğin sistematik yapısını oluşturan çekirdek yapının genetik olarak belirlendiği yapılan çalışmalar sonucu doğrulanmıştır (Güney, 2011: 57). İnsanlar aynı türe sahip olmaları sebebiyle birbirine benzer kalıtım özellikleriyle doğar. Ancak türün içindeki bazı genetik değişiklikler bireyler arası değişiklere sebep olur. Böylece her birey kendi türüne has genetiğin yanı sıra kendi soyundan ve ailesinden aktarılan kimi genetik özellikleri de taşır. Bu genetik özellikler sayesinde de bazı kişisel özellikler bireye aktarılır. Kişinin doğuştan getirdiği özelliklerin çoğunun kalıtımsal olduğu kabul edilir. Bunun yanı sıra bazı kişilik özellikleri de kalıtımsal özelliklerin psiko-sosyal bir gelişmeye maruz kalmasıyla elde edilmektedir (Can, 2007: 97).

Kalıtımla kişilik arasındaki ilişkiler incelenirken çift yumurta ikizleri ve tek yumurta ikizleri ile yapılan çalışmalara ağırlık verilmiştir. Bunun sebebi, tek yumurta ikizlerinin aynı kalıtıma sahip olması, çift yumurta ikizlerinin ise ikiz olmayan iki kardeşinki kadar benzer kalıtıma sahip olmasıdır. Bu konuda yapılan bir çalışmada annelerinden 139 adet tek yumurta ikizleri ile çift yumurta ikizleri arasındaki kişilik özelliklerini değerlendirmesi istenmiştir. Bu çalışma sonucunda, tek yumurta ikizleri arasında daha fazla benzer kişilik özelliği ortaya çıkmıştır (Deniz, 2007: 38).

Bireylerin sahip olduğu özelliklerden hangilerinin kalıtım yoluyla geçtiği hangilerinin sonradan başka faktörlerin etkisiyle oluştuğunu kestirmek kolay değildir. Bireyin fiziki yapısı ile ilgili iskelet, boy, ağırlık, saç-göz-ten rengi, zekâ kapasitesi, irade seviyesi, dayanıklılık eşiği, duygusallık gibi çoğu fiziki, kısmen de zihinsel ve duygusal özelliklerde genetiğin payı oldukça fazladır. Ancak kişilerin yaşadıkları çevre dolayısıyla edindikleri örf, adet, gelenek, ahlak, inanç vb. gibi davranış kalıplarında kalıtımın payı daha azdır (Can, 2007: 97).

Diğer bir yandan kişinin sahip olduğu fiziksel özellikler de kişiliği etkilemektedir (Ergeneli, 2006: 93). Örneğin hayatı boyunca kilo problemi olan bir birey, bu fizyolojik özelliği sebebiyle çekingen ve özgüvensiz olabilmektedir.

2.4.2. Aile Faktörü

Güney'e göre (2011: 58-59) kişiliğin oluşmasında en baskın çevresel faktör; bireyin taklit, gözlemleme, cezalandırılma/ödüllendirilme vb öğrenme yollarıyla ilk davranış kalıplarını edindiği ortam ailedir. Anne ve baba çocuğun hem ilk öğretmeni hem de çoğu zaman rol modelidir. Çocuk anne ve babanın uygun gördüğü şekilde davrandığında ödüllendirilir, uygun görmediği şekilde davranıldığında ise cezalandırılır. Bu şekilde çocuk bazı amaç, değer ve alışkanlıklar kazanır. Yetişkinlerin ilişkilerinde başvurduğu çoğu özellik aslında çocukluk zamanında öğrenilmiştir. Örneğin karısına isteğini yaptırmak istediğinde şiddete başvuran bir adam, muhtemelen çocukluğunda da benzer yollarla eğitilmeye çalışılmıştır.

Kişilik gelişmesi; doğuştan gelen bazı özelliklerin zamanla tek tek ortaya çıkması, çevrenin etkisiyle biçimlenmesi şeklinde oluşmaktadır. Çocuğun bulunduğu ilk çevre ailesidir, bu sebeple çocuk ilk etapta hayatı ve yaşadığı kültürü ebeveynlerinin gözünden algılar. Dahası çocuğun aileyle olan ilişkisi ve ailenin çocuğa vereceği eğitim bireyin ilerde ruh sağlığı yerinde bir insan olmasında önemli rol oynar (Can, 2007: 100).

Çocukların ailelerinden öğrendikleri bir diğer önemli konu ise cinsel kimliklerine uygun davranmaktır. Anne ve babalar bilinçli ya da bilinçsiz olarak çocuklarını cinsel kimliklerine uygun davrandıklarında ödüllendirir, uygun davranmadıklarında ise cezalandırırlar. Örneğin erkek çocuklara daha sert ve saldırgan oyunlar öğretilir, duygusal taraflarını dışa vurmamaları tembihlenir. Kız çocuklardan ise daha uysal, daha duygusal davranmaları beklenir (Güney, 2011: 58 - 59). Kız çocuklarına aklı ermeye başladığı andan onu ilerideki "anne – ev hanımı" rolüne hazırlayacak oyuncak bebek, oyuncak mutfak malzemeleri, oyuncak ütü vb. oyuncaklar alınır. Bunun yanı sıra kız çocukları annelerini, erkek çocukları ise babalarını gözlemleyerek cinsel kimliklerine uygun davranmayı öğrenirler.

Ebeveynlerin çocuklarını yetiştirirken sergiledikleri tutum, çocukların kişiliğinin şekillenmesinde oldukça mühimdir. Baskıcı olmayan, çocuklarını demokratik bir tutumla yetiştiren ailelerin çocuklarının aktif, rasyonel ve kolay ilişki kurabilen uyumlu kişiler oldukları çalışmalar ile kanıtlanmıştır. Buna karşılık otoriter, kendi fikirlerini empoze etme konusunda baskıcı, çocuğu her istediği

hususta engelleyen anne babaların çocuklarının ilerleyen hayatlarında pısırık, çekingen veyahut ebeveynleri gibi otoriter bir kişilik sergilemeleri kuvvetle muhtemeldir. Aşırı baskıcı ana-baba davranışının bazı zamanlarda da çocuğun isyankâr ve otoriteye baş kaldıran bir birey olmasına sebep olduğu gözlemlenmektedir. Elbette aile içi otoriterinin dozu ayarlanırken ailenin içinde bulunduğu toplumun sosyal koşulları da göz önüne alınmalıdır (Can, 2007: 101).

Ebeveynler, yetiştirme tarzları ve verdikleri eğitimle, çocuklarının eğilimleri ve ekstrem mizaç özellikleri üzerinde değişiklik yapabilme gücüne sahiptir. Örneğin çok sinirli bir anne, ürkek yapıda, kolay ağlayan ve zor sakinleşen çocuğu karşısında kendisini sinirli ve çaresiz hissedebilir ve bu durumda çocuğa gereğinden fazla ceza verebilir. Bu da çocuğu daha ürkek ve içine kapanık bir yapı geliştirmesine neden olacaktır. Tam tersine aynı özelliklerde bir çocuğa sahip daha sabırlı ve sakin bir anne, çocuğun ileride daha dışadönük, daha cesur ve daha sosyal olmasını sağlayacaktır. Görüldüğü üzere ebeveynler çocuklarının kişiliklerini oluşturmaktan çok, onların kişiliklerini biçimlendirmektedir (Wade ve Tavris, 2002: 474-476).

Bir diğer konu ise aile içindeki ilişki biçimidir. Sevginin yoğun olduğu bir ailede büyüyen bir çocuk daha pozitif kişilik özelliklerine sahip bir birey olarak yetişecektir. Ayrıca bebeğe ilk yıllarda gösterilen anne sevgisi de bireyin kişiliğini etkilemektedir. Doğumdan sonraki ilk yıllarda annenin gösterdiği sevgi ve ilgi bireyin ileriki yaşamda kendini diğer insanlarla özdeşleştirmesini kolaylaştırmaktadır (Can, 2007: 89). Otoritenin hâkim olduğu bir ailede büyüyen bir çocuk ise ileride insan ilişkilerinde sert davranarak işlerini çözmeye çalışan bir yetişkin haline gelecektir. Bunun yanı sıra her isteğinin kolayca yerine getirildiği bir ortamda büyüyen bir çocuk, istenilen düzeyde gelişemeyecek, karşılaştığı güçlüklerle mücadele etmesini bilemeyen bir yetişkin olacaktır. Ayrıca bu şekilde büyüyen bireylerin kendine güvenleri de yetersiz olmaktadır (Güney, 2011: 58 - 59).

Bunun dışında elbette ki çocuklar dini ve sosyal inançları, entelektüel ve mesleki ilgileri, benlik saygısı ve yetersizlik duyguları, ahlak standartları, tutumları, sosyal kimlikleri, gelenek ve göreneklere bakış açıları vb. konularda ana-babalarından etkilenmektedir. Dahası ebeveynlerin çocuklarıyla ilişki kalitesi de çocuğun davranış biçimini etkileyen bir faktördür. Ebeveynleriyle ilişki kalitesine göre çocuk kendini güvende, sevgi dolu, değerli veya korkmuş, değersiz, aşağılanmış

hissedebilir ve sürekli seyreden bu his durumları kişinin ilerideki hayatındaki davranış biçimini önemli ölçüde etkiler (Wade ve Tavris, 2002: 474-476).

Evlatlık alan aileler ve çocukları üzerinde yapılan bazı araştırmalarda, kendisini evlat edinen anne babayla büyüyen bireyler ile kişiyi evlat edinen ebeveynler arasındaki kişilik korelasyonlarına bakıldığını ve çıkan sonuçlarda birey ile aile arasındaki korelasyonun genlere kıyasla düşük çıktığını da söylemekte yarar vardır (Wade ve Tavris, 2002: 474-476).

2.4.3. Kültür Faktörü

Kalıtım yoluyla kazanılan özellikleri şekillendirmede önemli faktörlerden biri de kültürdür. Her birey kendi kültüründeki standart davranışlardan etkilenir ve davranışların tümünü ya da bir kısmını benimser. İnsanoğlu şartlanmaya ve belirli olan şeye yönelmeye meyillidir ve bu konudaki en büyük sosyal etki kültürdür (Güney, 2011: 58).

Her bireyin ilgileri ve idealleri içinde bulunduğu kültürden etkilenerek şekillenmektedir. Bireyin içinde bulunduğu topluma ait olan normlar ve değerler; bireyin davranışlarına, çevresiyle olan ilişkilerine ve alışkanlıklarına etki etmektedir (Serçeoğlu, 2013: 5256). Bireyin giyinmesi, yemek yemesi, gelenek ve görenekleri ait olduğu kültürle ilişkilidir. Bu durum da kişinin alışkanlıklarına ve davranışlarına yansımakta, dolayısıyla kişiliği ait olduğu kültürden etkilenmiş olmaktadır (Özsoy ve Yıldız, 2013: 6).

İlbars(1987: 201: 211)'ın aktarımına göre kültür kuramcısı antropolog Ruth Benedict, kültürü bireysel psikoloji olarak görmüş ve şu şekilde tanımlamıştır; "Kültür büyütülerek ekrana yansıtılmış bireysel psikolojidir." Burada söylenilmek istenen benzer kişilik özelliklerine sahip insanların bütünün toplumun kişiliğini oluşturduğudur. Kültürün etkisi bebeklik çağına kadar uzanmaktadır. Çünkü birey benzer karakteristik özelliklere sahip aileler tarafından benzer davranış kalıplarına göre yetiştirilmektedir. Belli bir toplumun içinde bulunan bireyler gelenek görenekler vb. bazı ortak özellikler taşımaktadır ve topluma dair bu benzer özellikler, gelenekselleşen tutumlar bireyin çocukluk evresinde kişiliğine sinmektedir. Bu sebeple "milli karakter" olgusundan bahsedilmektedir. Hofstede'nin 1967-1978

yılları arasında belirlediği kültür boyutlarından bireycilik/toplumculuk ve erkeksilik/kadınsılık boyutu "milli karakter" olgusunu en güzel gösteren örnektir. Hofstede'ye göre bireyci toplumlar daha bağımsız, ortaklaşa yaşamaya meyilleri daha az olan toplumlardır. Bu toplumdaki bireyler bireysel başarıya daha çok önem verirler ve eşsiz olduklarını düşünürler. Toplulukçu toplumlarda ise birey kollektif yaşamaya eğilimlidir. Rekabetten çok yardımlaşmaya yönelir ve grup başarısını önemserler. Diğer bir boyut olan erkeksilik/kadınsılıkta ise erkeksi olarak nitelendirilen toplumlardaki bireyler saldırgan, bağımsızlığına düşkün, dediğim dedik, rekabetçi vb. özelliklere sahip; kadınsı toplumlardaki bireyler ise şefkatli, başkalarına karşı duyarlı, sıcak, nazik vb. özelliklere sahip olurlar (Demirel ve Kişman, 2014: 697-701).

2.4.4. Sosyal Sınıf Faktörü

Kişiliğin oluşmasına katkıda bulunan faktörlerden biri de bireyin ait olduğu sosyal sınıftır.

Yıldız (2013: 6)' a göre ait olunan sosyal sınıf bireyin; yaşam tarzı, alacağı eğitim, eğilimler, tutum ve davranışlar, düşünceler, tüketim alışkanlıkları gibi birçok çeşitli kişisel özelliklerini etkiler. Örneğin üst sınıf mensubu bir çocuk iyi beslenme ve donanımlı bir eğitim sayesinde daha çok kendini geliştirme imkânı bulacak ve büyük olasılıkla yüksek mevkilere gelerek sahip olduğu statüye uygun davranışlarda bulunacaktır. Alt sınıf mensubu bir çocuk ise çeşitli imkânsızlıklar içinde büyüyecek ve ait olduğu sınıfa has davranışlar gösterecektir.

Bireyin ilk temas ettiği sosyal grup aile olmakta, ancak zaman ilerledikçe oyun arkadaşları, okul arkadaşları ve çalışma arkadaşları gibi birçok sosyal grup içine girmektedir. Bir gruba ait olma insanın sosyalleşme ihtiyacını tatmin etmesi açısından önemlidir ve bu ancak ait olduğu sosyal gruba uygun davrandığı zaman mümkün olur. Bu sebeple bir ferdin kişiliğini anlamak için geçmişten günümüze dâhil olduğu sosyal gruplara bakmak faydalı olacaktır (Güney, 2011: 59).

Sosyal araştırmacılar kişinin ekonomik durumu ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik birçok araştırmada bulunmuşlardır. 1932'de R.B. Smith tarafından yapılan bir araştırmada; yüksek sosyo-ekonomik ve

kültürel sınıfa mensup kişilerin daha aşağı sınıflara göre daha az aşağılık duygusuna sahip olduğu gözlemlenmiştir (Jersild, 1978 : 432).

Ancak şu da belirtilmelidir ki aynı sosyal sınıfa mensup kişilerden her biri gelişme, eğitim gibi olanaklardan aynı derecede yararlanma imkânına sahip olmaz. Aynı şekilde kişilerin ait oldukları sosyal sınıflara bağlılık dereceleri de aynı değildir. Bu etkenler aynı sosyal sınıfta birbirinden farklı kişilik tipleri olmasının sebeplerinden sayılabilir (Can, 2007: 104).

Ayrıca kültür bireyin genelleştirilebilir özelliklerini belirlerler. Kültürel yapının içinde bulunan farklı alt kültürler ve sosyal sınıflar sebebiyle bireyler farklı kişilik tiplerine sahip olabilir. Bundan yola çıkarak kültürün daha genel, sosyal sınıf etkeninin ise daha özel davranış kalıplarını ortaya koyduğu söylenebilir (Can, 2007: 104).

2.4.5. Diğer Faktörler

Kişiliğin oluşmasında genetik, ailevi, kültürel ve sosyal sınıfsal faktörlerin dışında bilinen bilinmeyen birçok faktör etkilidir. Bu faktörlerden en önemli olanları coğrafi ve fiziki koşullar, doğum sırası, kitle iletişim araçları ve yetişkinler grubudur (Güney, 2011: 60-61; Can, 2007: 104-106).

a. Coğrafi ve Fiziki Koşullar

Kişiliğin oluşumda kişinin doğup büyüdüğü coğrafyanın ve fiziki koşulların etkisi de bulunmaktadır. Ancak bu etkiler daha çok dolaylıdır. Denize yakın yaşayan insanlar ile kara kesiminde yaşayan insanların kişilik yapıları birbirinden farklıdır. Örneğin deniz ikliminde yaşayan insanların daha sıcakkanlı ve rahat, kara ikliminde yaşayan insanların ise daha soğuk ve ciddi kişiler olduğu görüşü yaygındır (Arı Tekçe, 2010: 52-53).

Yine aynı şekilde Akdeniz ülkesi olan İspanya halkı ile Türkiye'nin deniz kesiminde yaşayan halkın benzer özellikler taşıdığı da sık sık dile getirilmektedir.

b. Doğum Sırası

Doğum sırası ile kişilik arasındaki ilişkiye bakıldığında genellikle Alfred Adler'in doğum sırası kuramı baz alınır.

Adler'e göre tek çocuklar ailelerinin ilgi odağı oldukları için genellikle şımarık ve bu şımarıklığın gerisinde aşağılık duygusuna sahip bireyler olmaktadırlar. Her zaman kendileri için bir şeyler yapmayı bekleyen ebeveynlere sahip oldukları için kendi ayakları üstünde durmayı çok beceremez, ödün vermeyi ve pazarlık yapmayı bilmezler. Tek çocuklar kardeşleri olmadığı için sosyalleşmekte, grup kurmakta ve paylaşmakta zorluk yaşayabilirler. Ayrıca tek çocukların bağımlı ve mücadeleci olmayan bir kişilik yapısı içinde olmaları muhtemeldir (Güney, 2011: 60).

İlk çocuklar kardeşleri doğana kadar tek çocuk muamelesi görürler. Daha sonra ilginin küçük kardeşe kaymasıyla kıskançlık sebebi ile agresif tavırlar sergileyebilirler. Ailenin tutumuna göre bu çocuklar ileride sorunlu yetişkinler olabilmektedir. Ancak çocukları arasında denge sağlayabilen ebeveynlerin oluşturduğu ailelerde ilk çocuklar diğerlerine göre daha zeki, daha sosyal ve yeteneklidir (İnanır, 2012: 9). Ayrıca ilk çocuklar en büyük çocuk olmanın getirdiği sorumlulukla liderlik özelliği geliştirmektedir.

İkinci çocuk genellikle kendini büyük kardeşinin başarısıyla ve otoritesiyle yarışmak zorunda hisseder ve onunla rekabete girebilir. Bu da daha az başarılı olan taraf için kıskançlık ve aşağılık duygusu anlamına gelir (Güney, 2011: 60). Ortanca çocuk ise sıklıkla belirtildiği gibi ailede en ağır sorumluluk taşıyan çocuktur. Bir yandan kendinden büyük olan kardeşle rekabet ederken diğer yandan küçük kardeşle baş etmek zorundadır. Ne ilk çocuk gibi öncelikli ne de küçük kardeş gibi üstüne düşülendir. Bu da çocukta kendine acıma duygusu geliştirebilir. Ya da ailede ayrıcalıklı bir konum elde etmek için iyi kişi rolüne bürünebilir. Kardeşler arası denge unsuru olur ve ileriki yaşamda kişiler arası ilişkilerinde başarılı bir görüntü çizebilir (Çakır ve Şen, 2012: 59).

En küçük çocuk genellikle aile ve büyük kardeşler tarafından şımartılarak büyür. Bu şımartılma tek çocukta görülen sorunlara benzer sorunlar yaratır. Küçük çocuk eğer büyük kardeşleriyle rekabete girer ve daha az başarılı olduğunu

hissederse çocukta aşağılık duygusu oluşması muhtemeldir. En küçük çocuk olmanın bir avantajı ise kendinden büyük olan kardeşleri gözleme ve kendine iyi bir model alabilme fırsatlarının olmasıdır. En küçük çocuklar bu durum sayesinde uygun davranışlar sergileyerek daha kolay sosyalleşebilirler. Ayrıca en küçük çocuk ebeveynlerin anne baba olma konusunda daha tecrübeli hale gelmiş olmasının avantajını da yaşar (http://notoku.com/kisilik-gelisimini-etkileyen-faktorler).

Ancak daha sonradan yapılan çalışmalar Adler'in doğum sırası kuramının yüzde yüz desteklenebilir olmadığını göstermiştir. Çünkü ailelerin çocuklarına karşı tutumu çok fazla değişkenlik göstermektedir (Güney, 2011: 61).

c. Kitle İletişim Araçları

Radyo, televizyon, video, internet, gazete, kitap, dergi gibi belirli bir teknoloji kullanımıyla bazı mesajların ulaştırılması esasına dayanan kitle iletişim araçları gün geçtikçe hayatımıza daha fazla dahil olmaktadır. İnsanların kişilikleri kitle iletişim araçlarından yararlanıp yararlanmamalarına göre farklılık göstermektedir (Güney, 2011: 60).

Kitle iletişim araçları özellikle yetişme çağındaki çocukların ve gençlerin yeni davranış ve tutumlarının oluşmasında rol oynayabilmekte ve hatta televizyon ve bilgisayar çocukları yeni bir yaşam biçimi yaratacak kadar çok etkileyebilmektedir (Aksaçlıoğlu ve Yılmaz: 2007: 5).

d. Yetişkinler Grubu

Kişinin içinde bulunduğu yetişkinler grubu da kişilik oluşumunda rol oynamaktadır. Çünkü bireyler hayattaki hedeflerini tespit ederken ya da davranış kalıplarını düzenlerken bazı insanları kendilerine örnek alırlar (Can, 2007: 105).

2.5. KİŞİLİK KURAMLARI VE TİPLERİ

2.5.1. Kişilik Kuramları

Karmaşık bir yapı olan kişiliğe dair günümüze kadar birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen araştırmacıların sahip olduğu ortak bir görüş yoktur. Kimi araştırmacılar kişiliğin oluşumuna odaklanırken, bazı araştırmalar ise kişiliğin görünüş biçiminden yola çıkmışlardır. Bu bağlamda kişilik ile ilgili en çok kabul gören kuramları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Zel, 2011: 29):

2.5.1.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Kişiliğin Gelişimi: Ferud kişiliğin şekillenmesinde çocukluk yıllarının mühim olduğunu vurgulamış, kişilik gelişimi 5 ana döneme ayırmıştır. Bunlardan ilki olan oral dönem, bebeğin doğumundan 18. aya kadar süren dönemdir. Bebek bu sürede erişkinlere bağımlıdır. İyi beslenmesi bebeğin sevildiğini hissetmesini sağlarken, kendi beslenebileceği halde emzirilmeye devam etmesi bebekte bağımlı ve güvensiz bir kişilik geliştirebilmektedir. Bu dönem ile ilgili saplantılar tartışmacı olma ve kinayecilik olarak söylenebilir.18 ay – 3 yaş arasında ise anal dönem yaşanır. Bu evrede çocuk tuvalet terbiyesi edinir ve bu sayede kendini kontrol etmeyi ve konulan kurallara uymayı öğrenir. Bu evredeki aşırı baskı ya da başıboş bırakma bireyin ilerideki hayatında bağımsızlık duygusuyla ilgili problemler yaşamasına neden olur. Bu dönemdeki saplantılar cimrilik, aşırı kontrolcü ve/veya kuralcı olma olarak sayılabilir. Fallik dönem olarak adlandırılan 3-6 yaş arasındaki dönemde çocuk cinsel kimliğini fark etmeye başlar. Bu dönemde çocuk karşı cinse hayranlık besleyebilir (odipal komplex). Bu durumun sebep olduğu çatışmaya çözüm çocuğum hemcinsi olan ebeveynle kendisi özdeşleştirmesidir. Ayrıca bu dönemde çocuğun sorduğu soruların doğru ve eksiksiz bir biçimde yanıtlanmaması çocukta cinsel kimlik belirleme sorunlarına neden olabilir. Latent dönem, 6-11 yaş arasındaki evredir. Bu evrede çocuk kendini kontrol etmeyi öğrenir, artık hayatında sınırlar ve ertelemeler vardır. Böylece ego gelişir.11 yaş sonrası dönem olan genital dönemde; karşı cinsle ilişki kurma, arkadaşlar edinme, meslek seçme, cinsellik, gelecek planları gibi çabalar başlar. Birey artık yetişkin kimliğindedir. Freud'a göre latent döneme kadar

olan kısım çok önemlidir ve bireyin gelecek kişiliği için belirleyicidir (Ergeneli, 2006: 95).

Kişiliğin Yapısı: Freud'a göre insanların tüm fiziksel ve zihinsel ihtiyaçları güdüler tarafından kontrol edilir. İçgüdü kişisel bir gereksinimin psikolojik ifadesi, fiziksel bir ihtiyacı doyurma arzusudur. İnsan doğası gereği ona haz verecek şeye yönelip acı verecek şeylerden kaçmaya meyillidir. Bunun sebebi dürtülerin sebep olduğu iç gerilimi azaltmaktır. Freud tarafından bu durum, "Haz Prensibi" olarak adlandırılmıştır. Freud'a göre insanı yönlendiren cinsellik ve yıkıcılık olmak üzere 2 adet içgüdü vardır. Cinsellik, yaşam süreçlerini korumaya hizmet eden ve türün devamını sağlayan güdü, yıkıcılık (ölüm iç güdüsü) ise insanların var olmadan önceki hale yani var olmama haline dönme eğilimidir. Ölüm iç güdüsünün önemli bir türevi de saldırganlık dürtüleridir. Yaşam ve ölüm dürtüleri karşı karşıyadır, fakat aynı zamanda iç içe ve birliktedir. Örneğin yaşamı devam etmek için gerekli olan yeme dürtüsü içinde ısırma, çiğneme, yutma gibi yıkıcı davranışları bünyesinde bulundurur. Bunun yanında her türlü cinsel davranış içinde bir nebze saldırganlık barındırmaktadır. Ya da her türlü saldırgan davranış, cinayet dahi bir ölçüde haz veren boyutlar içerir. Yaşam ve ölüm güdüleri insanın içinde çatışma halinde de olabilir. Örneğin insan başkasına aşk ve nefret duygularını bir arada hissedebilir (ambivalans). Bu durumda ölüm güdüleri baskın konuma geçerse aşk sadist bir hal alır (İnanç ve Yerlikaya, 2014: 15-16).

Freud'un topografik modeline göre ruhsal yapı 3 katmandan oluşmaktadır. Bu katmanların en altında bilinçdışı, ortada bilinç öncesi, en üstte ise bilinç bulunmaktadır. Bilinçdışı, farkında olmadığımız fakat duygu ve davranışlarımızın çoğunu yönlendiren istek, dürtü ve güdülerden meydana gelir. Örneğin rüyalar bilinçaltının bir ürünüdür. Bilinçaltı içgüdüsel dürtülerin ve anımsandığında birey tarafından fazla tehdit edici olabileceğinden bastırılmış hatıraların bulunduğu yerdir. Bilinç öncesi ise o an farkında olunmayan ancak biraz çaba ile bilince gelmesi mümkün anıların ve bilgilerin bulunduğu katmandır. Bilinçdışındaki bir olayın çeşitli terapi yöntemleri ile bilince çıkarılması için ilk önce bilinç öncesine getirilmesi gerekmektedir. Bilinç, o an farkında olunan tüm yaşantılarına ev sahipliği yapan katmandır. Frued topografik modele ek olarak bir de yapısal model geliştirmiştir. Bu

modele göre kişiliğin yapısı id, ego ve süperegodan oluşmaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2014: 19-20).

İD: İd: İd sözcüğü İngilizcedeki ‘it’, Almancadaki ‘es’, Türkçedeki ‘o’ kelimesinin Latince karşılığıdır. Türkçede ilkel ben olarak da kullanılmaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2014: 21). İd’in gerçeklikle doğrudan bir bağlantısı yoktur. İçgüdüsel istekleri tatmin ederek iç gerilimi azaltmayı amaçlarlar. İd sürekli haz arayışı içindedir (haz ilkesi). İd’in bilince erişilebilirliği yoktur, tamamen bilinçaltında varlığını sürdürür (Cloninger, 2004: 27-28).

Kişiye genler vasıtasıyla geçen, bu sebeple doğdukları andan itibaren var olan içgüdüsel kısımdır. İd için yer ve zaman kavramı yoktur, içinde bulunduğu şartlara bakmaksızın isteğinin hemen o anda gerçekleşmesini ister (Ergeneli, 2006: 93).

İd mantıksızdır ve çoğu zaman birbiriyle uyumsuz fikirleri bünyesinde bulundurur. Örneğin annesini çok seven bir birey, bilinçsizce ona zarar verme isteği içinde olabilir. İd’in bir diğer özelliği ise ahlaktan yoksun olmasıdır. Bu id’in ahlaksız olduğu anlamına gelmez, id sadece bir değer yargısına sahip değildir ve iyi ile kötü arasındaki ayrımı yapamamaktadır. Yani id ahlakla ilgisizdir, ondan bağımsız hareket etmektedir. İd tüm enerjisini tek bir amaç için kullanır: Haz elde etmek (Cloninger, 2004: 27-28).

Freud’a göre gelişmekte olan bir bebeğin öğrenmesi en zor şeylerden biri de birincil doyumlarını ertelemektir. Kendi arzu ve ihtiyaçları dışında bir dünya olduğunu keşfeden bebekte doyumu erteleme kapasitesi ortaya çıkar ve bu ego gelişmeye başlar (İnanç ve Yerlikaya, 2014: 21).

EGO: Ego sözcüğü İngilizcedeki ‘I’, Almancadaki ‘Ich’, Türkçedeki ‘ben’ kelimesinin Latince karşılığıdır (İnanç ve Yerlikaya, 2014: 21).

İd’i denetim altında tutmaya çalışan, dış çevreyle ilişkilerini düzenleyen kısım egodur. Ego id’in sadece akla yatkın isteklerinin su yüzüne çıkmasına izin verir. Çocukluk döneminde birey çevrenin çok fazla farkında olmadığı için id daha baskındır. Zamanla ego gelişir ve birey haz ilkesinden gerçeklik ilkesine geçiş yapar. Böylece isteklerini ertelemeyi veya bastırmayı öğrenir (Ergeneli, 2006: 94).

Cloninger (2004: 28-29)’a göre ego, kişinin dış dünyayla tek iletişim kaynağıdır. Gerçeklik ilkesi tarafından yönetilir. Karar vericidir. Kısmen bilinçli, kısmen bilinçöncesi, kısmen bilinçaltı bir yapıda olan ego, bu üç seviyenin her birinde karar

verebilir. Örneğin bir kadının egosu, içinde rahat hissettiğinden kendisini aşırı derecede düzenli ve iyi dikilmiş kıyafetler almak için bilinçli olarak motive edebilir. Aynı zamanda, daha önce bu şekilde giyinmesi sebebiyle ödüllendirildiği için yarı bilinçli bir biçimde bunu tekrarlama eğiliminde olabilir. Ancak kadın bu aşırı titizliğinin sebebinin çocukluk çağındaki tuvalet eğitimi olabileceğinin bilincinde değildir. Yani ego tarafından verilen iyi dikilmiş ve aşırı düzenli şekilde giyinme kararı, kadının ruhsal yapısının 3 katmanı ile de ilintilidir.

İd hep aynı kalırken, ego sürekli değişir ve gelişir. Freud id ile ego arasındaki ilişkiyi at ile binicisi arasındaki ilişkiye benzetmektedir. Binici sonsuz enerji sahip olan atı hep kontrol etmek zorundadır. Ancak ego id üzerinde tam kontrole hiçbir zaman erişemez, ancak psikolojik olgunluğa eriştiğinde buna yaklaşabilir. Çocuğun anne babayı dinlemeye başlaması süper egonun başlangıcı olarak kabul edilir (Cloninger, 2004: 29).

SÜPEREGO: Süperego sözcüğü İngilizcedeki 'over-I', Almancadaki 'über-Ich', Türkçedeki 'üst ben' kelimesinin Latince karşılığıdır. Süperego kişiliğin en son gelişen kısmıdır ve toplumsal norm ve standartların birey tarafından içselleştirmesi anlamına gelir. Bu içselleştirmenin ilk tohumu ailede atılır. Çocuk, anne ve babanın sevgisini kaybedeceğinden ve dış dünyaya karşı yalnız kalacağından korkar. Bu yüzden anne ve babanın takdirini kazanacak şekilde davranmaya çalışır. Böylece çocuğun egosu anne ve babanın standartlarını benimsemeye başlar ve süperego oluşur (İnanç ve Yerlikaya, 2014: 22-23).

Ergeneli (2006: 94)'ye göre süperego, id'in haz ilkesi ve egonun gerçeklik ilkesinin aksiye ahlaki ve ideal ilkeler rehberliğinde hareket eder. Egoyu yakından izler ve hareketleriyle içgüdülerini yargılar. Süperegonun ahlaki standartlarına uygun olmayan davranışların sonucu ise suçluluk duygusu olur.

Vicdan süperego tarafından yönlendirilir. Böylece vicdan iyi olmayan davranış ve düşünceleri cezalandırır. Örneğin ihtiyacı olan bir insanın fırsatı varken hırsızlık yapmaması o insanın süperego tarafından yönlendirildiğini gösterir. Olumlu davranışlar sonucu süperego egoyu kendisinden hoşnut olma, kendisiyle gurur duyma gibi duygularla ödüllendirir. Süperegonun ahlaki standartlarına uygun olmayan davranışların sonucu ise suçluluk duygusu olur (İnanç ve Yerlikaya, 2014: 23-24; Cloninger, 2004: 29-30).

İnanç ve Yerlikaya (2014: 23-24)'nın belirttiği üzere süperego oluşumu çocuklarda 3-5 yaşlarında oluşmaya başlar ve çocuk anne-baba, öğretmen vb. otoritelerin özelliklerini benimser. Anne-baba kontrolünün yerini özdenetim aldığında bireydeki süperegonun tamamen geliştiği kabul edilir.

Süperegonun büyük bir kısmı topografik açıdan bilinç seviyesinde olduğundan süperego ile bilinçaltında yer alan id arasında sıkı bir ilişki yoktur. Bu sebeple haz peşinde olan id, yalnızca egoyu etkileyebilmektedir. Böylece yasaklanmış dürtüler ve davranışlar süperego ve ego arasında gerilime yok açmakta ve yahut ahlaki kaygıya sebebiyet vermektedir. Ego hem id, hem süperego, hem de dış dünya ile baş etmek zorundadır. Bunlar karşısında egoda 'endişe' oluşur ve bu endişeyi gidermek için çeşitli savunma mekanizmaları geliştirir (İnanç ve Yerlikaya, 2014: 21-24).

Kişinin karakteri bu 3 yapının hangisinin ne kadar baskın olduğuna göre değişir. Örneğin id'i çok gelişmiş insan, toplumsal değerleri ve diğer insanların isteklerini hiçe sayarak kendi hazları peşinden koşarak hedonist ve bencil bir tutum sergileyecektir. Diğer tarafta süperegosu baskın olan bir insan öfke, cinsellik gibi içgüdülerini bastırma eğiliminde olan, olgunlaşmış koşullarda bile bunları ifade etmekte zorlanan bir tutum içine girecektir (Ergeneli, 2006: 94-95). Clogninger (2004: 31), bu 3 olgu içinde egosu baskın olan insan psikolojik olarak sağlıklı olduğunu belirtmiştir.

Freud'un kişilik kuramının eleştirildiği bazı yönler vardır. Bunlardan ilki Freud'un çalışmalarını sağlıklı insanlar üzerinde değil, hastaları üzerinde yapmış olmasıdır. Bir diğeri bu çalışmaların objektif verilere dayalı olmamasıdır. Freud'un ilk 6 yıla önem vererek diğer dönemlere çok da önem vermemesi de kuramın kısıtlayıcı bir tarafı olarak görülmüştür (Ergeneli, 2006: 96)

Tüm eleştirilere rağmen Freud'un kişilik kuramı, oldukça önemlidir ve çoğu kuramın temelini oluşturmaktadır.

2.5.1.2. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Adler'in kişilik kavramını anlama süreciyle ilgili önemli katkıları; sosyal ilgi kavramı, üstünlük çabası ve daha önce bahsedilen doğum sırasının önemi olarak sayılabilir.

Adler'e göre her çocuk yetersizlik duygusuyla doğar ve kendini yetişkinlerle kıyasladıkça bu duygusu pekişir. Bu yetersizlik çabası ile mücadele etmek için yaşam boyu harcanan bu çabayı Adler "üstünlük çabası" olarak adlandırır (Burger, 2004: 152). Bazı bireyler yetersizlik duygusunu ödünleme (telafi etme) yoluna giderek pozitife dönüştürürken kimi bireylerin bu duygusu ileride aşağılık (yetersizlik) kompleksine döner. Adler'e göre aşağılık kompleksine neden olabilecek üç durum tanımlamıştır, bunlar; organ kusurları, şımartılma ve yetersiz ilgidir. Üstünlük kompleksi ise bireyin yetersizlik duygusuyla aşırı ödünlenme ile başa çıkmaya çalıştığında ortaya çıkmaktadır. Üstünlük kompleksi olan birey tüm becerilerini abartma eğilimindedir. Bu tür kişiler narsist, ben merkezli ve alaycı olmaya eğilimlidir. Adler, kişilik özelliklerinden çok toplumsal özelliklere ve sosyal ilişkilere vurgu yapmıştır. Bireyin sosyal olma potansiyelini de 'sosyal ilgi' kavramıyla açıklamıştır. Adler'e göre bireyin ileriye gitmesini sağlayan şey, bir toplumun içinde yaşamasıdır. Toplumdan uzakta tek başına yaşayan bir insanın kişiliği anlamlı değildir, yani kişilik toplumsal ortamda anlamlanmaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2014: 43-53)

Adler'e (aktaran İnanç ve Yerlikaya, 2014: 44-45) göre çocuktaki sosyal ilgi gelişmesinde en önemli rol anneye düşmektedir. Anne hem çocuğun doğuştan getirdiği sosyal ilginin olgunlaştırılmasını sağlamalı, hem de kendi sosyal ilgisi ile çocuğa rol model olmalıdır. Annenin ilgisini sadece çocuğa yönlendirmesi, çocukta kendisi dışında da değerli insanlar olduğunu öğrenememesine neden olacaktır. Annenin ilgisini sadece eşe yönlendirmesi ise çocuğun sosyal yeteneklerinin gelişmemesine neden olacaktır. Çocukta sosyal ilginin gelişmesinde diğer önemli unsur olan babadır. Fazla otoriter baba figürü ile ilgisiz baba figürü çocukta güç ve üstünlük arayışına sebep olmaktadır.

Adler (1964) sosyal ilgi ve etkinlik düzeyini baz alarak 4 adet kişilik tipi tanımlamıştır. Burada sözü geçen etkinlik derecesi, kişinin sahip olduğu sorunları

çözme yönündeki çaba düzeyini temsil etmektedir. Bu tiplerden ilki yöneten- baskın tiptir. Baskın tipe sahip olan insanlar, hayatlarının her alanında dominant ve yönlendirici bir tavır sergilerler. Aktif, girişken ve saldırgan yapıdadırlar. Etkinlik düzeyleri yüksektir; ancak aktiflikleri sosyal uyumdan yoksun bir şekildedir. Gergin olmalarına neden olacak ortamlarda anti-sosyal bir tutum içine girerler. Bu bireylerin daha aktif olanları doğrudan saldırgan bir tutum içine girebilir, zorbaca veya sadistçe davranabilirler. Baskın tipler toplumun refah düzeyini ve başka insanların çıkarlarını önemsemeden yaşarlar (İnanç ve Yerlikaya, 2014: 57-58). İkinci tip olan alıcı tip en çok rastlanan tiptir. Hayatları almak üzerine kurulmuş, asalak yaşamı benimsemiş insanlardır. Her şeyi başkalarından bekler ve insani ihtiyaçlarını başkalarına yaslanarak giderirler. Etkinlik düzeyleri düşük olan bu bireylerin, başkalarına bağımlı olarak yaşadıkları için az da olsa sosyal ilgileri mevcuttur. Bu yüzden genellikle insanlara zarar vermezler. Anksiyete, obsesiflik, fobiler gibi nevrozlara yatkındırlar. Kaçınan tip ise diğer insanlardan ve sorunları çözmekten kaçan insan tipidir. Sorunları çözecek etkinlik düzeyine de sosyal ilgiye de sahip değillerdir. Başarıyı elde etmekten çok başarısızlıktan kaçarak başarılı hissetmeyi tercih ederler. Sosyal yetkin tip ise Adler'e göre sağlıklı olan bireylerin içinde bulunduğu gruptur. Bu tür insanlar, sorunları çözmek için mücadele verirler ve aynı zamanda diğer insanların çıkarını, toplumun refahını gözetirler. Yani hem etkinlik düzeyleri hem sosyal ilgileri yüksektir (Eker, 2012: 172-173). Toplumsal sorunları çözmenin işbirliği, bireysel cesaret ve diğer insanların refahı için de istekli olmayı gerektirdiğine inanırlar. Adler bu sınıflandırmayı; insanları dört kategoriye ayırmak için değil, kişiler arasındaki benzerliklerin daha kolay algılanması için yapmıştır. Esasen genellemelere karşı olan Adler , ne kadar çeşit insan varsa o kadar çeşit de yaşam tarzı olduğu görüşündedir (İnanç ve Yerlikaya, 2014: 57-58).

2.5.1.3. Carl Gustav Jung'ın Kişilik Kuramı

Jung'u farklı kılan içedönüklük ve dışadönüklük kavramalarını ilk kez kullanan kuramcı olmasıdır. Jung (aktaran Güneş ve Gökçek, 2012: 29-30); duygu ve düşüncelerine, yani iç dünyasına dönük şekilde yaşayan bireyleri içe dönük;

insanlarla beraber vakit geçirmekten hoşlanan, sosyal insanları ise dışadönük olarak tanımlamıştır. Jung'a göre kişilik, birbiriyle ilişki içinde olan sistemlerden oluşur:

Ego: Bu sitemlerden ilki 'ego'dur. Ego kişiliğin bilinçli olan bölümüdür. Çocukluktan itibaren ego gelişmeye başlar. Bu bilinçli alan, yani ego gelişmesi zihin fonksiyonları günlük hayata tamamen uygulanmasıyla olur. Jung'a göre bu zihin fonksiyonları; düşünme, duyu, hissetme ve sezgidir. Bireylerin tümünde bu dört işlev bulunmaktadır, ancak sadece bir tanesi çok gelişmiştir ve kişinin hayatında önemli rol oynar. Bu işlevlerden baskın olana 'egemen işlev', en çekinik olana ise 'zayıf işlev' denir. İçe dönüklük ve dışa dönüklük, bu dört işlevin yöneliminden doğar. Zihinsel fonksiyonların içsel ve öznel dünyaya meyletmesiyle içe dönüklük, dışsal ve nesnel dünyaya meyletmesiyle ise dışa dönüklük vuku bulur. Böylece bilinç diğer insanlardan farklılaşmaya ve bireyselleşmeye başlar. İşte bu sürece Jung 'ego' adını verir (Can, 2007: 114-115).

Bilinç: Jung bilinci okyanusun üzerinde bulunan bir adaya benzetmiştir. Bu adanın görünen kısmı bilinç, yani egodur. Görünmeyen ve görünenden çok daha fazla olan adanın altında kalan kısım ise bilinçaltıdır (İnanç ve Yerlikaya, 2014: 71-73).

Persona: İnanç ve Yerlikaya (2014: 71-72)'nın aktardığı üzere persona sözcüğü antik çağdaki tiyatrocuların giydikleri maskeden gelmektedir ve Jung tarafından kişinin toplumda büründüğü rol şeklinde tanımlanmıştır.

Kişisel Bilinçdışı ve Gölge: Kişisel bilindışı, Freud'un bilinçöncesi olarak adlandırdığı, istenildiği zaman bilinç düzeyine gelen o an için bastırılmış ya da zaman aşımına uğramış çatışma ve hatıraları içerir. Kişisel bilinçdışı bireye özgüdür. Gölge ise bilinçdışında bulunan, kişinin içinde bastırdığı karanlık tarafındadır. Gölge, Freud'un 'id'inde olduğu gibi yaratıcılık ve canlılık kaynağıdır. Bu sebeple gölgenin tamamen bastırılması doğru değildir (İnanç ve Yerlikaya, 2014: 72-73).

Kolektif Bilinçdışı: Bu kavram Jung'un en çok tartışılan ve en orijinal kavramıdır. Kişisel bilinçdışından ilk farkı, kişisel bilinçdışının önceden bilinçte olan öğelerden oluşurken; kolektif bilinçdışının tamamen bilinçdışı unsurlardan oluşmasıdır. Kolektif bilinçdışı kalıtım yoluyla aktarılan ruhsal miras olarak düşünülebilir. Jung'a göre bireylerin yaşamı boyunca karşılaşacağı şeylere nasıl tepki vereceği genetik kodlarına işlenmiştir (İnanç ve Yerlikaya, 2014: 72-73). Kolektif

bilinçdışı kişinin ait olduğu toplumun ve/veya ırkın genetik özellikleriyle ilgili bir kavramdır. Dini inanç, gelenek görenekler gibi kültürel özellikler Jung'a göre bireyin kişiliğini etkilemektedir (Can, 2007: 115).

Jung'a göre her erkeğin içinde bir dişi taraf (anima), her dişinin içinde bir erkek taraf (animus) mevcuttur. Bu anima/animuslar kişinin atalarından yani ortak bilinçaltından mirastır. Kişiler, karşı cins kendi anima/animuslarıyla ne kadar örtüşürse o kişiye aşık olmaya o kadar meyilli olur (Burger, 2004: 158-159). Bu durum ortak bilinçaltında gömülü olduğundan insanlar kimi zaman karşındakine neden aşık olduğunu çözemez.

2.5.1.4. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı

Eric Berne tarafından ortaya atılan Transaksiyonel Analiz (TA) yaklaşımının 3 tane temel tezi bulunmaktadır (Arı Tekçe, 2010: 57; Keçeci, 2007: 4-5) :

1) İnsanların tümü iyidir. Her insan değerlidir ve eşittir.
2) Bütün insanlar düşünmek için gerekli kapasiteye sahiptir.
3) Herkes kendi kaderini kendi çizer. Kişiler içinde bulundukları hadiselere karşı nasıl bir tepki göstereceklerini kendileri belirler ve hayatlarını kendi verdikleri kararlarla şekillendirirler.

Berne kişiliği duygusal yönden tahlil etmiş ve 3 yön belirlemiştir; kişiliğin çocuk yönü, kişiliğin ebeveyn yönü ve kişiliğin olgun yönü. Bu yönüyle Berne'nin kişilik kuramı Freud'unkiyle benzerlik gösterir.

Kişiliğin çocuk yönü: Küçük bir çocuktaki bencillik, eğlenceye yönelme ve sorumluluk almama gibi spontane davranışlardır (http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/490/5746.pdf). Kişi, istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için başkalarını düşünmeden dilediğince davranır. Berne'nin tanımladığı bu yön, Freud'un id kavramı ile benzerlik göstermektedir.

Bireyin hayatının ilk yıllarında baskın olan bu yönün kişi olgunlaştıkça azalması beklenir. Eğer birey bunun aksi bir davranış sergiler ve çocuksu davranışlarını daimi olarak sergilerse arzu edilmeyen bir durum oluşur ve toplum tarafından tepkiyle karşılanır. Ancak her insanın içinde çocuksu bir yön bulunmaktadır (Güney, 2011: 80-81).

Kişiliğin ebeveyn yönü: Kişi doğduğu andan itibaren anne - babasını gözlemlemeye başlar ve ebeveynlerinin benliklerini kendi algısına göre yeniden biçimlendirerek kendi benliğinde bir ebeveynlik oluşturur (Can, 2007: 116). Kişi ebeveynlik yönü sayesinde davranışlarını yasak ve öğütlerle kontrol altında tutar ve böylece yaşamı istikrarlı halde devam eder. Bu yön kişinin çevresiyle ilişkisinde de etkisini gösterir. Kişinin başkalarının davranışlarını düzenleme, öğüt verme, kural koyma gibi davranışları ebeveyn yönünün sonucudur. Bireyin ebeveyn yönünün yıllarla birlikte artması beklenir (Güney, 2011: 81).

Kişiliğin olgun yönü: Kişiliğin çocuksu yönünün getirdiği ortama uygun olmayan davranışları dizginleyen kısımdır. İnsanın içgüdüsel olarak yapmak istediği fakat yapamadığı davranışlar olgun yön sayesinde bastırılarak bilinçaltına atılır. Olgun yön, çocuk yön ile ebeveyn yön arasında dengeyi kuran kısımdır (Arı Tekçe, 2010: 57).

2.5.1.5. Karen Horney'in Kişilik Kuramı

Horney, kişiliği incelerken kalıtsal faktörlerden çok toplumsal etkilenmeler üzerinde durmuştur. Bilhassa nevrozlar ve kadın psikolojisi konularında psikoloji bilimine önemli katkıları olmuştur. Birçok bilimci nevrozu anormal bir durum olarak tanımlarken, Horney'e göre nevroz tüm insanlarda bulunan ana eğilimlerden biridir (Güney, 2011: 81-82). Burada nevrotik olanlarla normal bireyler arasındaki temel farklılık, sağlıklı birey yaşamın problemlerini aşabilirken nevrotik bireylerin tam olarak aşamamasıdır. Bunun sebebinin nevrotiklerin aşırı ihtiyaç içinde olması kaynaklı olduğunu düşünen Horney, bu ihtiyaçları 10 temel grupta toplamıştır (İnanç ve Yerlikaya, 2014: 93-94):

1) Nevrotik sevgi ve onaylanma ihtiyacı: Koşullar ne olursa olsun diğer bireyleri memnun etme ve bu şekilde onlar tarafından sevilme, onaylanma ihtiyacıdır. Bu ihtiyacın merkezi bireyin kendisi değil başkalarıdır. Birey sürekli bir kabul görme ve onaylanma ihtiyacı içindedir.

2) Hayatın sorumluluğunu üstüne alacak güçlü bir eşe duyulan nevrotik ihtiyaç: Bu ihtiyacın merkezi yaşamın tüm sorumluluklarını üstüne alan, her türlü

beklentiyi karşılayacak olan eştedir. Sevgiye aşırı anlam yüklenir. Yalnızlık ve terk edilme korkusu muhtemeldir.

3) Hayatı dar alanlar içinde yaşamaya yönelik nevrotik ihtiyaç: İkinci planda olmayı arzulayan birey taleplerini, hırslarını sınırlar. Bunun sebebi kişinin hayatın zorluklarıyla başa çıkamayacağına duyduğu inançtır.

4) Etrafındaki insanlar üzerinde nevrotik güç kurma ihtiyacı: Diğer insanların yetkinliklerini küçümseyen bireyin onların üstünde güç ve kontrol kurma ihtiyacıdır.

5) Diğer insanlardan faydalanmaya yönelik nevrotik ihtiyaç: Bazı nevrotiklerin diğer insanları kullanma hakları olduğuna inanmalarına ilişkin ihtiyaçtır.

6) Sosyal tanınma ve saygınlığa duyulan nevrotik ihtiyaç: Etraflarındakiler tarafından onaylanma, takdir toplama ve saygı duyulmaya yönelik ihtiyaçtır. Kendine olan öz saygısı da toplumun değerlendirmesine bağlıdır. Saygınlığını yitirme korkusu yaşar.

7) Diğer insanlardan hayranlık beklemeye yönelik nevrotik ihtiyaç: Diğer insanlar tarafından onaylanmaya dayanan nevrotik ihtiyaçlardan biridir. Kişi abartılı bir şekilde kendini değerli görür ve diğer insanlardan bunu onaylayan hayranlık bekler.

8) Kişisel başarıya yönelik nevrotik ihtiyaç: Bu ihtiyaçta da kişi, öz saygısını kişisel başarılara bağlamıştır. Kişide, kendi üstünlüğünü onaylamak adına etrafındakileri mağlup etme ve en iyi olma hırsı hâkimdir. Başarısızlık korkusu yaşar.

9) Yeterli olmaya ve bağımsızlığa duyulan nevrotik ihtiyaç: Başkalarından yardım almayı zayıflık olarak gören nevrotikler, kendi kendilerine yetebilmeyi hedeflerler. Tek başına, kimseye ihtiyaç duymadan yaşayabileceklerini ispat etme çabasındadırlar. Sevgiden, başkalarına yakınlık ve ihtiyaç duymaktan korkarlar.

10) Mükemmeliyetçilik nevrotik ihtiyacı: Kişi abartılı öz saygısı ile herkesi kendinden üstün görür, yanıldığını asla kabul etmez. Ona göre o mükemmeliyetçidir ve kusursuzluğu ile yanılması mümkün değildir. Hata yapma ve eleştirilme korkuları söz konusudur.

Horney'in Temel Kaygı Kuramına göre kişiliğin temel unsuru kaygı ve korkudur. Bireyin kişiliğini tanımak için bu kaygı ve korkuyla nasıl baş ettiğine

bakılmalıdır. Horney kaygı ve korkuyla başa çıkma yollarına göre bireyleri 3 farklı kategoride gruplandırmıştır (İnanç ve Yerlikaya, 2014: 95-98; Güney, 2011: 83):

1) Sempatik – dışa dönük (İnsanlara yönelen): Bu gruptaki insanlar, insanlara yakınlık ve sevgi besleyerek kaygılarından kurtulma yönünde kişilik geliştirirler. Bu yönelimin temelinde "beni severlerse bana zarar vermezler" düşüncesi yatmaktadır. Bu tür insanlarda, sevilme ve onaylanma ihtiyacı fazladır. Bağımlı bir kişilik geliştirebilirler. Bununla birlikte bu yönelim, kişinin kendisini duyarlı, uysal, sevecen, mütevazi olarak değerlendirmesini sağlayan bir yaşam felsefesi görevi de görür.

2) Antipatik – içe dönük (İnsanlardan uzaklaşan): Bu grubun kaygılardan kurtulma stratejisi, insanlardan uzaklaşmak ve tek başına hareket etmektir. Bu yönelimin temelinde "insanlardan uzaklaşırsam bana zarar veremezler" düşüncesi yatmaktadır. Burada kastedilen tek başınalık, her birey tarafından kimi zaman ihtiyaç duyulan yalnızlık ihtiyacı değildir. Bu yönelimdeki bireyler, insanlara genel bir yabancılaşma yaşarlar. Dışarıdaki insanlarla aralarına belli bir mesafe koyarlar ve sınırı kimsenin geçmesine izin vermezler. Bu gruptaki insanlarda oldukça yüksek oranda öz-yeterlilik ihtiyacı vardır ve bu ihtiyacı dengelemenin tek yolu becerikliliktir. Beceriklilik sayesinde çevrelerindeki kimseye ihtiyaç duymadan ve yakın ilişki kurmadan yaşarlar. Bu grup için bir başka temel ihtiyaç gizliliktir. Öz-yeterlilik ve gizlilik sayesinde tam bağımsızlık ihtiyaçları tatmin olur.

3) Saldırgan ve Öfkeli (İnsanlara karşı olan): Temel kaygıdan kurtulma yollarından biri nasıl insanlara yaklaşma ise bir diğeri onlara savaş açmaktır. Tüm insanları özünde "iyi" olarak benimseyen sempatik-dışa dönüklere karşın, saldırgan ve öfkeliler onları düşman olarak görür. Bu yönelimin temelinde "onlardan güçlü olursam bana zarar veremezler" düşüncesi yatmaktadır. Güç kazanmak her şeyden önemlidir ve kendi çıkarları her şeyin önündedir. Bu eğilimdeki insanlara yönelik bir diğer nevrotik ihtiyaç ise insanları kullanmak, onlardan yararlanmaktır. Sempatik ve dışa dönük gruptaki insanlarla, bu gruptaki insanlar taban tabana zıttır; ancak tek ortak yanları ağırlık merkezlerinin bireyin kendisinin dışında olmasıdır.

Horney'i diğer kuramcılardan farklı kılan bir yönü de kadın psikolojisi konusunda yaptığı çalışmalardır. Freudian bir şekilde yetişen Horney, zaman içinde geleneksel psikanalizin kadınlar hakkındaki düşüncelerinin çarpık olduğu neticesine

varmış, Freud'u sadece erkek hastalarından yola çıkarak genellemeler yaptığı için eleştirmiştir. Horney'e göre kadın ve erkek arasındaki ruhsal farklılık anatomik değildir, sosyal ve kültürel beklentilerdeki farklılık kadın ve erkeği birbirinden ayırmaktadır (Burger, 2004: 176).

2.5.1.6. Hans Eysenck'in Kişilik Kuramı

Eysenck kişiliğin büyük oranda biyolojik faktörlerle biçimlendiğini iddia etmiştir. O yıllarda bu görüş çok kabul görmese de günümüzde genetik faktörlerin kişilikteki yeri oldukça önem kazanmıştır. Eysenck'in çalışmalarının temeli, kişiliği oluşturan temel etmenleri hiyerarşik açıdan birimlere bölmeye dayanır (Burger, 2004: 343-344). Bu birimler 4 tane olup aşağıda sırasıyla yer almaktadır (Zel, 2011: 34-35):

Birinci düzey, kişiliğin en alt düzeyi olup, kişinin genetik faktörlerden ötürü bazı özellikleri taşımasıyla ilişkilidir.

İkinci düzey, kişinin edindiği tecrübeler ve bulunduğu çevre sonucunda kazandığı alışkanlıklarla ilintilidir. Kişi birine benzeyen durumlarda benzer davranışlar sergiler, yani davranışlarında bir devamlılık söz konusudur.

Üçüncü düzey, alışkanlıkların eğilimlere dönüştüğü düzeydir. Kalıtımdan gelen özellikler ile alışkanlık halini almış davranışlar sonucu kişinin eğilimleri ortaya çıkar ve kişilik kalıpları şekillenmeye başlar. Bu düzeyde heyecanlı olma, doğruluk, dengesiz olma, değişken olma, süreklilik, değişmezlik özellikleri ortaya çıkar.

Dördüncü düzey, tiplerin oraya çıktığı düzeydir. Bu düzeyde özelliklerin ilk üç düzeyde kümelenmesi sonucu birbirinden farklı tipler ortaya çıkar. Ortaya çıkan tipler, önceki düzeylerde hangi özelliklerin baskın olduğu ile ilgilidir.

2.5.2. Kişilik Tipleri

Bazı teoriler kişiliğin oluşumuna değil görünüş biçimine odaklanmıştır. Yani bu teoriler; insan davranışlarının nedenlerini araştırmak yerine o davranışları özel kişilik modelleriyle anlatmaya çalışır. Zel (2011: 35-36) çalışmasında davranışsal açıdan "tip" kavramını *"özellikleri ve kişilik belirtilerine göre gruplanmış*

davranışlar ve sosyal olgular" olarak tanımlamış ve en çok kabul gören tiplemeler aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

2.5.2.1. Kretschmer'in Tiplemesi

Kretschmer (1927), kişilik özellikleri ile beden özellikleri arasında bir ilişki olduğunu öne sürmüş ve atletik, astenik tip ve piknik tip olmak üzere 3 tane kişilik tipi tanımlamıştır. Atletik tip uzun boylu, geniş göğüslü, oval yüzlü bireylerdir. Bu tipteki insanlar; lider, maceraperest, sportmen, gösterişi seven insanlardır. Uzun ve ince yapılı fiziksel özelliklere sahip olan astenik tipler; asosyal, kötümser, içe kapanık, alıngan, yalnız kalmayı seven, idealist, sorgulayıcı kişilerdir. Piknik tipteki insanlar ise yuvarlak bir yüze sahip, orta boylu ve genellikle fazla kiloları olan kişilerdir. Bu bireyler sempatik, dışa dönük ve optimistlik özelliklere sahiptir (Ergeneli, 2006: 100; Hazar, 2006: 128-129).

2.5.2.2. Eysenck Tiplemesi

Alman doğumlu olan, fakat çalışma hayatının büyük bir bölümünü İngiltere'de geçiren Eysenck, kişilik ve zekanın çok büyük ölçüde genler tarafından belirlendiği ve hayat boyunca değişime uğramayacağı görüşünü savunmuştur (Allen, 2003: 400).

Eysenck'e göre (aktaran Ergeneli, 2006: 99) insanın kişiliğin de en önemli iki boyut denge ve harekettir. Bu 2 boyut göz önünde alındığında 4 tane kişilik tipolojisi ortaya çıkmaktadır (Tablo.3).

Tablo 3: Eysenck Tiplemesi

Dışa dönük	Dışa dönük Dengesiz	Dışa dönük Dengeli
İçe dönük	İçe dönük Dengesiz	İçe Dönük Dengeli

HAREKET

DENGE

Dengesiz Dengeli

Kaynak: Ergeneli, 2006: 99

Hareket boyutu ele alındığında dışa dönük insanlar; sosyal, cana yakın, iyimser, kolay iletişim kurabilen, grup çalışmasından hoşlanan, duygularını dışa vuran kişilerdir. İçe dönük bireyler ise; sessiz, kolay iletişim kuramayan, yalnız çalışmayı tercih eden, daha kötümser, dışa dönüklere nazaran hayatı daha ciddiye alan ve daha güvenilir kişilerdir (Ergeneli, 2006: 99-100; Burger, 2004: 345-346). Diğer ana boyut olan denge (nevrotiklik) ise duygusal davranma eğilimi ile ilişkilidir. Dengesiz (nevrotik) bireyler; ani duygu geçişleri yaşayan, üzücü bir durum yaşadığında daha çok etkilenen ve normale dönmesi daha uzun zaman alan bireylerdir. Kolay duygulanır, kolay heyecanlanır, kolay öfkelenir ve kolayca depresyona girebilirler. Dengeli (nevrotik olmayan) bireyler ise ani duygu geçişleri yaşamaz, beklenmedik davranışlarda bulunmazlar (Burger, 2004: 347). Bu iki boyut birlikte ele alındığında, dışadönük dengeli bireyler güvenli ve düşünceli iken dışadönük nevrotik bireyler aşırı tepkili, değişken, duyarlılık eşiği düşük, karar verirken çok düşünmeyen, duygu ve düşüncelerini abartılı biçimde ifade eden bireylerdir. İçedönük nevrotik bireyler kaygılı, obsesif, duyarlılık eşiği çok düşük, kötümser, içe kapanık kişilerdir. İçedönük dengeli kişiler ise kontrollü, güvenilir ve sakin tiplerdir (Ergeneli, 2006: 99-100).

2.5.2.3. Jung'ın Tiplemesi

Freud'un öğrencisi olan Carl Jung, ilk defa dışa dönük ve içe dönük terimlerini kullanan kişidir. Jung'un kişilik tipleri ve teorileri (Jung temelli yaklaşımlar olarak anılır) psikoloji, eğitim, örgütsel davranış, yönetim gibi alanlarda

geniş kullanım imkanı bulmuştur (Nas, 2010: 50; Ergeneli, 2006: 101). Jung'a göre bireyler arası farklılıklar algı ve yargı farklılıklarından ileri gelmektedir. Kişinin bir bilgiyi algılama ve daha sonra bu bilgiye ilişkin bir yargıda bulunma biçimi, o kişinin tutumları, güdüleri, becerileri, ilgilerinin farklı olma sebebini gösterir. Algılama kişinin o bilginin farkına varması, yargılama ise kişinin algıladığı şeye ilişkin vardığı sonuçlardır (Ergeneli, 2006: 101). Bu bilgiler ışığında Jung, 4 ayrı boyut tanımlayarak 16 değişik tip oluşturmuştur (Tekçe, 2010: 60). Tanımlanan 4 ana boyut şu şekildedir:

1) İçe dönük – dışa dönük: Dışa dönük bireyler dış dünyanın hallerini yorumlamaya ve anlamaya çalışırlar. Sosyallik düzeyleri yüksektir. İçe dönük bireyler ise daha çok kendi iç meseleleri, duygu ve düşünceleri ile ilgilenir, yalnız kalmayı tercih ederler (Ewen, 2003: 70).

2) Duyumsama – sezgisellik: Bireyin dış bilgileri nasıl algıladığına göre kategorize edilmesidir. Duyumsama kategorisindeki bireyler olayları gözlemleri ve beş duyusu ile algılarken sezgisel bireyler sezgileriyle algılar (Zel, 2011: 36). Bunun sonucunda duyumsayan bireyler büyük resme odaklanırken sezgisel bireyler ayrıntılarla ilgilenir (Cloninger, 2004: 89).

3) Rasyonellik – duygusallık: Bireyin neye göre karar verdiği ile ilgilidir. Rasyonel bireyler kararlarını mantık temellerine dayandırır, fikirler arasındaki bağlantıyı neden sonuç ilişkileri kurarlar. Duygusal bireyler ise, kararları kendilerini nasıl etkileyeceğini düşünerek alır (Allen, 2003: 63-64).

4) Yargılama – algılama: Bireylerin dış dünya ile olan etkileşimlerini nasıl yönettikleri ile ilgilidir. Planlı yaşamayı tercih eden, bir şeylere ulaşmaya odaklı yaşayan bireyler "yargılayıcı" gruba; anlık hayat tarzını tercih edip tecrübe ve olaylara odaklanan bireyler ile "algılayıcı" gruba girmektedir (Ergeneli, 2006: 101-102).

Tablo 4: Jung'un Kişilik Tipleri

<table>
<tr><td></td><td colspan="2">İÇE DÖNÜKLER
(INTROVERTS)</td><td colspan="2">DIŞA DÖNÜKLER
(EXTROVERTS)</td><td></td></tr>
<tr><td>DÜŞÜNENLER
(THINKERS)</td><td rowspan="2">ISTP
INTP
ISFP
INFP</td><td rowspan="2">ISTJ
ISFJ
INTJ
INFJ</td><td rowspan="2">ESTJ
ENTJ
ESFJ
ENFJ</td><td rowspan="2">ESTP
ESFP
ENTP
ENFP</td><td>DUYUMSAYANLAR
(SENSORS)</td></tr>
<tr><td>HİSSEDEN-LER
(FEELERS)</td><td>SEZGİSELLER
(INTUITIVES)</td></tr>
<tr><td></td><td>ALGILAYANLAR
(PERCEIVERS)</td><td>YARGILAYANLAR
(JUDGERS)</td><td>ALGILAYANLAR
(PERCEIVERS)</td><td>YARGILAYANLAR
(JUDGERS)</td><td></td></tr>
</table>

Kaynak: Zel, 2011: 37

Jung'un bu tipolojisine göre, bireylerin kişilik tiplerini etkileyen 3 faktör vardır. Bunlar; hayata nasıl baktığı, dünyayı nasıl kavradığı ve dünya ile ilgili sonuçlara nasıl ulaştığıdır (Zel, 2011: 37).

Jung'a göre içe dönük ve dışa dönük bireyler; kişiliğin temel fonksiyonlarına (sezgi, düşünme, duyum, duygu) göre şekillenirler. Bireyin çevresine, eğitimine ve zihinsel gelişimine göre bu fonksiyonlardan biri baskın olur ve kişilikte ön plana çıkar. Ağırlık gösteren bu fonksiyon kişiliğin bilinçli kısmını oluşturur ve diğer fonksiyonlar gölgede kalır. Gölgede kalan fonksiyonlardan ikisi bilinçli kısma destek görevi görür. En pasif kalan fonksiyon ise devre dışı kalır. Kişinin gerçek olgunluğa ulaşması bu dört işlevin bilinç düzeyine ulaşması ile mümkün olur. Ancak bu "ideal" kişiliğe gerçek hayatta rastlamak neredeyse olanaksızdır (Zel, 2011: 37, 38).

Dışadönük tipteki insanlar uzun süre yalnız kalmaktan hoşlanmazlar. Genellikle insanlarla çalışmaktan hoşlanır, bulunduğu ortama kolay uyum sağlarlar. Arkadaş edinmekte zorlanmayan bu bireyler kendilerini kolay ifade eder, iç dünyalarını dışarıya yansıtmakta bir sakınca görmezler. Anlık davranır, genellikle harekete geçtikten sonra düşünürler. Bu tipteki insanların biraz içe dönüklük geliştirmeleri daha dengeli olmalarını sağlayacaktır. İçe dönük bireyler ise, genellikle yalnız kalma eğilimindedirler. Duygularını dışa yansıtmaktan, seslerini yükseltmekten çekinirler. Düşünmeden harekete geçmemeyi tercih ederler, bu sebeple bazen zamanında harekete geçemeyebilirler. Daha çok kendi içlerinde

yaşadıkları için bu insanları tanımak nispeten daha zordur. Jung'a göre bu dört işlevin tamamlanması ergenlik çağının sonlarına kadar sürer. Ancak bazı insanlarda bu gelişim tamamlanmayabilir. Bu tip insanlar dengesiz ve kısa sürede değişim gösterebilen bir tutum sergiler. Jung'a göre gelişmiş bir kişilik yapısında sezgi, düşünme, duyum, duygu fonksiyonlarından en az üçü bilinç düzeyine çıkmalıdır (Zel, 2011: 38-40).

2.5.2.4. 5 Faktör Modeli (Büyük Beşli - Big Five)

Beş Faktör Modelinin temeli algılanan kişilik özelliklerinin farklı kültürlerde günlük hayattaki söylemlere yansıyacağı ve bu özelliklere farklı isimler verileceği görüşüne dayanmaktadır. Kişilik özelliklerdeki bu standartlaştırma durumu Allport zamanlarına kadar uzanmaktadır (Eryılmaz ve Öğülmüş, 2010: 191). 1936 yılında Allport ve Odbert, Webster's New International Dictionary'i incelemiş ve onlara göre kişiyi diğer kişilerden ayıran terimleri içeren bir liste oluşturmuşlardır. Daha sonra liste, genel davranışlar çıkararak daha özel bir hale getirilmiş ve kişilik özelliklerini tanımlayan 18000 kelimelik bir terimler listesi ortaya çıkmıştır (Deniz ve Erciş, 2008: 303). 1946 yılında Raymond Cattell bu kişilik özellikleri üzerine tekrar çalışmaya başlamıştır. Kendisi bir Kimyacı olan Cattell kişilik özelliklerinin nasıl olması gerektiği sorusuna sadece sezgisel yollarla cevap aramak yerine, deneysel yolların da kullanılması gerektiğini öne sürmüştür. Bu düşünce ile bir önceki çalışmada elde edilen listeye faktör analizi uygulamıştır. Bu araştırma sonucu Cattel 16 temel özellik (sıcaklık, mantıklı düşünme, duygusal kararlılık, üstünlük, neşelilik, kural bilinci, sosyal cesaret, hassaslık, tedbirlilik, dalgınlık, hususiyet, endişe duygusu, değişikliğe açıklık, kendine yetme, mükemmeliyetçilik, gerginlik) belirlemiş ve 1949 yılında beş faktör kişilik modelinin temelini oluşturan 'On altı Faktörlü Kişilik Testi'nin ilk halini yayınlamıştır (Burger, 2004: 248 - 252). Yayınlanan bu çalışma diğer araştırmacıları da kişiliğin boyutsal yapısını inceleme yoluna yöneltmiştir. İlk olarak 1949 yılında Fiske, bu 16 faktörün aslında 5 faktör ile ifade edilebileceğini öne sürmüştür. Daha sonra 1961 yılında Tuper ve Christal da büyük beşli modelini araştırmalarıyla desteklemişlerdir. Eysenck'in 2 faktörlü modeli (içedönük/dışadönük, dengeli/dengesiz) de temelini bu zamana kadar yapılan

çalışmalardan almaktadır. Ancak 5 faktör modelinin günümüzdeki halini alması 1963 yılında Warren Norman ile olmuştur. Norman, içinde 20 karakter özelliği bulunan ölçeğe faktör analizi uygulamış ve dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve açıklık olmak üzere 5 faktör elde etmiştir. Son olarak 1980'li yılların sonunda psikologlar, kişilik literatüründeki karışıklığa bir nebze standart sağlayan "Beş Faktör Kişilik Modeli" üzerinde mutabakata varmışlardır (Deniz ve Erciş, 2008: 303 - 304).

Araştırmacıların belirlediği boyutlardan ilki dışadönüklüktür. Dışa dönükler; kendine güvenen, sosyal, aktif, pozitif olma gibi özelliklere sahip sosyal ve materyal dünyaya enerjik bir yaklaşıma sahip insanlardır (Quinteiler, 2014 : 344). Esasen bu boyutu dışadönüklüğün bir uçta içe dönüklüğün bir uçta olduğu bir çizgi olarak düşünmek gerekir. Dışa dönükler; girişken, sosyal, sıcakkanlı, arkadaş canlısı, enerji dolu insanlardır. İçe dönük insanlar ise daha çekingen ve insanlardan daha bağımsızlardır. Araştırmalar, dışa dönük insanları daha çok arkadaşa sahip olduğunu ve sosyalleşmek için daha fazla zaman harcadığını göstermiştir (Burger, 2004: 254).

İkinci boyut olan duygusal denge ise kişinin duygusal kararlılığını göstermektedir. Duyguları sıklıkla değişmeyen, kendinden memnun, sakin ve güvenilir insanlar duygusal kararlılık geliştirmiş insanlarken duyguları sıklıkla değişen, öfke patlamalarına ve strese meyilli, kaygılı, kendinden memnuniyetsiz, kolay mutsuz olan bu boyutun diğer ucu ise nevrotik insanlardır (Quinteiler, 2014: 344) , (Quinteiler, 2014: 344; Harris ve Fleming, 2005: 190).

Uyumluluk boyutunda yüksek puan alan insanlar yumuşak kalpli, yardımsever, nazik, ortak çalışmalar yapmaktan hoşlanan, hoşgörülü kişilerdir. Bu tip insanlar yönetici olarak astları ile iyi ilişkiler kurar ve onları destekleyerek motive eder (Zel, 2011: 26). Diğer taraftan uyumluluk puanı düşün insanlar ise rekabetçi, kavga etmeye meyilli, katı ve kuşkulu insanlardır (Burger, 2004: 254).

Açıklık boyutu, kişilerin tecrübelere ve yeniliklere açıklık oranına bakmaktadır. Açıklık yönü kuvvetli olan insan yaratıcı, kimi zaman hayalci, risk almayı seven, tehlikeden kaçınmayan, açık fikirli, geniş düşünebilen, merak sahibi ve bağımsız insanlardır. Açıklık yönü düşük olan insanlar ise daha sıradan, gerçekçi, risk ve tehlikeden kaçınan, değişiklik sevmeyen, daha uysal insanlar olarak öne çıkmaktadır (Can, 2007: 109; Whiteside ve Lynam, 2001: 686).

Kişinin ne kadar kontrollü ve öz disiplinli olduğunu ölçen son boyut ise sorumluluk boyutudur. Sorumlu insanlar dikkatli, planlı, kararlı bir şekilde hareket eden, başarma güdüsü yüksek, sorumluluk bilinci fazla bireylerken diğer uçtaki bireyler dikkati çabuk dağılan, kendini disipline etmekte zorluk çeken, dikkatsiz bireylerdir (Burger, 2004: 255). Sorumluluk boyutundan yüksek puan alan bireylerin iş ortamında başarı kazanma ihtimali yüksektir.

2.5.2.5. A ve B Tipi Kişilik

A ve B tipi kişiliğin ortaya çıkışı, tıp doktorlarının hangi tip insanların kalp-damar hastalıklarına daha fazla yakalandığını araştırmaya başlamasına dayanmaktadır. 40 yıl önce iki Amerikalı Kardiyolog Dr. Meyer Friedman ve Rayroseman kalp-damar hastaları üzerinde yaptıkları araştırma sonucu bu hastaların benzer karakteristik özellikler örüntüsünü paylaştığını saptamıştır (Kunnanatt, 2003: 720). Kalp ve damar rahatsızlığı yaşayan kişiler yaşamayanlara nazaran daha hareketli ve enerjik bir yaşam tarzına sahiptiler. Bu bulgulardan sonra bu davranış kalıplarına 'kalp rahatsızlığı davranış kalıbı' adı verildi. Günümüzde ise daha çok 'A tipi – B tipi kişilik özellikleri' olarak anılmaktadır. A tipi – B tipi kişilik denildiğinde bir ucunda A tipi insanların, diğer ucunda B tipi insanların bulunduğu bir özellikler sürekliliği düşünülmelidir (Burger, 2004: 299).

A tipi birey; başarı ve zaman odaklı, hem kendiyle hem çevresiyle yarışan, sabırsız, kendini göstermeyi ve çevresini kontrol etmeyi seven, görev bilincine sahip, dikkatli, katılımcı, kimi zaman ısrarcı, hırslı, kolay öfkelenebilen, belirgin teslim sürelerinde çalışmayı seven, gelişime ve yeniliğe açık insanlar olarak tanımlanmaktadır (Billing ve Steverson, 2013: 1895; Kunnanatt, 2003: 722-724). Bu tip insanlar boşa zaman harcamak istemez ve işlerini yetiştirmesine engel teşkil eden çalışma arkadaşlarına öfke (hostility) besleyebilir. Bu sebeple kimi zaman üstleri tarafından yanlış anlaşılır. Sürekli olarak kendileriyle yarışan bu kişiler, kendine yüksek verimlilik standartları belirler ve buna ulaşmak için sıkı çalışır. A tipi kişiliğe sahip bir çalışan teslim zamanı baskısı altında uzun saatler ve hafta sonları çalışabilir, hatta gerektiğinde işlerini evlerine taşıyabilirler. Ancak bu sebeplerle rahatlayıp dinlenmeye fazla fırsat bulamazlar (Kunnanatt, 2003: 723-724).

B Tipi birey ise; sabırlı ve zamanla sorunu olmayan, daha rahat ve esnek, uzlaşmacı, daha yumuşak mizaçlı, işiyle özel hayatı arasına sınır koyabilen ve kendine vakit ayırmaktan hoşlanan, strese kapılmaya daha az meyilli, hırslı ve mükemmeliyetçi olmaktan uzak, mücadeleci ve kontrolcü olmayan, daha arka planda olmayı tercih eden, risk ve rekabetten pek hoşlanmayan kişilerdir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 277; Tokat ve diğerleri, 2013: 1975-1976; Yüksel, 2014: 121).
A tipi kişilik ile B tipi kişilik arasındaki temel farklılık aslında strese karşı verdikleri tepkidir. A tipi bireyler hata karşısında kendilerini işlerine karşı yetersiz hissederken, B tipi bireyler daha soğukkanlı davranabilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 277).

Hangi tip bireylerin işgören olarak daha başarılı olduğu sık sık araştırma konusu olmuştur. Çalışmaların bir kısmı A tipi bireyin daha başarılı olduğu yönündendir. Çünkü A tipi birey kazanma odaklı ve çalışkandır. Ancak kimi zaman, süre kısıtının olduğu durumlarda A tipi bireyler alternatif çözümler ve/veya yaratıcı fikirler bulma konusunda yetersiz kalabilirler. Ayrıca A tipi bireylerin üzerlerine zor bir iş aldığında daha motive çalıştıkları, kendilerine angarya gelen kolay işlerde ise motivasyonlarının çok düştüğü gözlemlenmiştir. Üniversite öğrencileri arasında yapılan çalışmalarda ise A tipi öğrencilerin akademik başarılarının daha yüksek olduğu ve özellikle spor müsabakaları gibi doğasında rekabet olan ders dışı aktivitelere daha fazla katılım gösterdikleri belirlenmiştir. 12 büyük şirkette yapılan bir diğer araştırmada ise A tipi bireylerin işlerinde daha çabuk yükseldikleri, bu sebeple B tipi bireylere göre daha yüksek miktarda maaş aldıkları görülmüştür. Akademide görev yapan psikologları kapsayan bir başka araştırmada ise A tipi kişiliğe sahip psikologların B tipine göre daha fazla akademik makale ürettiği ve akademik bir başarı göstergesi olan alıntılanma sayısının daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır (Burger, 2004: 303-304). Ancak bu noktada her işin kendine has özellikler gerektirdiği unutulmamalıdır. A tipi bireyleri rekabetin ve zaman kısıtının olduğu, onları zorlayacak işlerde başarılı olacakken; B tipi bireyler rekabet ve riskin olmadığı, kısmen daha rutin işlerde başarılı olacaktır (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 150). Sonuç olarak; hangi tip insanın başarılı olduğu biraz da yapılan işe ve pozisyona göre değişmektedir. Burada ortaya çıkan durum ‘doğru işe doğru insan’ felsefesinin geçerliliğidir.

2.6. MOBBING VE KİŞİLİK İLİŞKİSİ

Kişilik, insanın kendine has olan ayırıcı özelliklerdir. Dolayısıyla bir insanı anlamanın yolu kişiliğini anlamaktan geçer. İnsanın psikolojik, zihinsel, fiziksel ve duygusal özelliklerinin bütünü kişiliğini oluşturur (Tutar, 2015: 180).

Mobbing; sorunların birikerek büyük çıkmazlara varmasına sebep olan, hedef alınan kişiyi sindirmeyi ve/veya işten uzaklaşmayı amaçlayan sistematik bir işkencedir. Günün büyük kısmını iş yerinde geçiren çalışanın psikolojisinde bozulmalara yol açan; travmatik stres bozukluğu ve hatta intihara kadar varabilen büyük bir örgütsel sorundur.

İnsanın davranış, tutum, düşünce ve hayata bakışı direkt olarak kişiliği ile ilgilidir. Bu sebeple bireyin çalışma hayatını kişiliğinden bağımsız düşünmek imkansızdır. Yapılan bir çok çalışmada; failin ve/veya mağdurun kişilik özelliklerinin mobbinge zemin hazırladığı ve hatta yol açtığı saptanmıştır. Yine bazı çalışmalarda mobbing failinin hastalıklı bir kişiliğe sahip olduğu ve birden çok çalışana mobbing yaptığı gözlemlenmiştir (Altuntaş, 2010:3007).

Örgüt; birbirinden farklı özelliklere, değer ve yargılara, yetiştiriliş tarzlarına sahip kişilerden oluşan bir yapıdır. Bu farklılıkların zaman zaman çatışmaya sebebiyet vermesi normaldir. Ancak mühim olan bu çatışmanın nedenleri anlayıp çözmek, mobbingin tetikleyicisi olmasını engellemektir.

Mobbingin en önemli aktörleri mobbing faili ve mobbing mağdurudur. Mobbing mağdurlarının her biri yaşadıkları mobbinge karşı farklı tepkiler verirler ve farklı savunma yolları seçerler. Bireyin verdiği tepkilerin kaynağı kendi kişiliğidir. Örneğin mücadeleci kişilik özelliğine sahip bir mağdur kolay teslim olmayacak ve mobbinge karşı direnç gösterecektir. Bunun tam tersi teslimiyetçi bir kişiliğe sahip mağdur ise mobbingle başa çıkmakta zorlanacak, daha fazla yıpranacaktır (Can, 2007: 135-136).

Mobbing uygulama ve mobbinge hedef olma konusunda belirleyici faktörün de kişilik olduğu düşünülmektedir. Tınaz (2011: 69-88), belirli kişilik özellik setlerinden oluşan mobbing faili tiplemeleri olduğu belirtmiştir. Failin kişiliğine odaklanan literatür, failin 2 özelliği konusunda hem fikir olmuştur: sosyal beceri eksikliği ve Makyavelizm. Bu bağlamda failler; bilinçaltlarında yatan özgüven

eksikliğini bastırmak için mobbinge başvuran kendine güveni olmayan, cesaretsiz ve güçsüz kişilik özelliklerine sahip bireylerdir (Kök, 2006: 436-437).

Freud, insanın doğuştan aktarılan iki temel eğilimi olduğunu savunmuştur: cinsellik ve saldırganlık. İdeal insanın bu iki eğilimi kendi içinde dengelemesi beklenir. Bu eğilimlerden birinin baskın olduğu kişiler toplumda uyum sorunu çekerler. Mobbing faillerinde bu iki eğilimden 'saldırganlık' eğilimi normalden fazla olarak görülmektedir (Can, 2007: 142).

McCarthy 2000 yılında yaptığı çalışmada; mobbing faillerini insanları kendi çıkarları doğrultusunda kullanmayı ve otorite kurmayı seven, beşeri beceriler ve empatiden yoksun, acı çektirmekten hoşlanan, psikopat kişiler olarak tanımlamıştır. Faillerin çoğunluğu gerçek kimliklerini göstermeyerek rol yapan kişilerdir. Öz değerleri düşük olan bu kişiler, mobbing uyguladıkları kişileri bezdirerek kendi öz değerlerini yükselttiklerini ve güçlendiklerini düşünür, pozisyonlarını garantilediklerine inanırlar. Buna dayanarak failler; sürekli takdir edilmeye muhtaç, kendinde olduğundan fazlası olduğuna inanan ve bilinçaltındaki öz güven eksikliğini mobbing yaparak gidermeye çalışan kişilikte insanlardır (Kaya Cicerali, 2011: 23). Tutar'a göre (2015: 184), mobbing failleri bazı ortak kişilik özelliklerine sahiptirler.

Failler kafasında fazla negatif düşünce barındıran, kavgaya meyilli, çatışmadan hoşlanan insanlardır. Yargılayıcı ve suçlayıcı davranırlar. Kontrolü ellerinde tutmayı seven, bilinçaltında özgüvensiz olmalarına rağmen şişirilmiş bir benliğe sahip, ani çıkışlar yapabilen ama özünde cesaretsiz, nevrotik ve iktidar açlığı olan insanlardır. Genellikle çevrelerine karşı güvensizlik içindedirler. Leyman'a göre (1996), mobbing faillerin kendilerine olan güvensizliklerini ve bulundukları konumu kaybetme korkularını bastırmak amaçlı mobbinge başvururlar. Bilinçaltında kendileriyle barışık insanlar değillerdir. Tutar'a göre (2015: 185-186), faillerde görülen ortak kişilik özelliklerinden biri üstlerine karşı dalkavuk pozisyonuna düşmekten çekinmemeleridir. Üstlere yaranmak için astlarına mobbing uygulamak dahil olmak üzere her yola başvururlar. Failler mağdur ya da mağdurları ezerek kendilerini güçlü ve güvende hissederler. Dışarıdan örgütüne sadık görünen failler, örgütteki diğer insanların başarılarıa tahammül edemeyen, kıskanç kişilerdir.

Vickers 2001 yılında yaptığı çalışmada mobbingi bilinçli olarak başkalarına acı verme ve bundan hoşlanma olarak tanımlamıştır. Mobbingi gerçekleştiren failleri

ise sosyopat olarak adlandıran Vickers, failin tek amacının kendinden üstün nitelikteki bir çalışanı engellemek olduğunu belirtmiştir.

Tutar (2015:186-188); faillere ait kişilik özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- ✓ Antipatik
- ✓ Vazgeçilmez olduğuna inanan
- ✓ Paranoid baskıcı ruh haline sahip, sürekli kendisi hakkında komplo teorileri üretildiğine inanan
- ✓ Takıntılı
- ✓ Şişirilmiş benlik algısına sahip
- ✓ Sadist
- ✓ Önyargılı
- ✓ Daimi eleştirmen
- ✓ Narsist

Tendü Arsan'nın 2008 yılında yürüttüğü çalışmasında mobbing mağdurları tarafından algılanan mobbing fail tipleri ile önemli sonuçlara ulaşmıştır. 105 kişiyle yapılan anket çalışması sonucuna göre en çok görülen fail tipleri 'narsist, hiddetli-bağıran, megolaman, eleştirici, iki yüzlü yılan, hayal kırıklığına uğramış' şeklindedir.

Mobbingin diğer aktörü olan mağdurun kişiliği de mobbingin başlangıcı ve sonrası için önemli rol oynamaktadır. Çünkü mobbing karşısında gösterilen tutumlar ve tepkiler çalışanın kişilik özelliklerine bağlı olarak farklılaşabilmektedir. Kimileri kişilik özeliği gereği bu olumsuz davranışlara daha az maruz kalırken, kimileri sahip oldukları kişilik özelliklerinden dolayı bunu daha fazla hissedebilmektedirler. Ayrıca kişiliğe göre mobbing mağduru olmaya eğilimin artıp artmadığı da literatürde tartışma konusudur.

Zapf (1999), hangi kişilik özelliklerine sahip insanların mobbinge daha çok maruz kaldığına dair 2 farklı görüş ortaya koymuştur. Bu görüşlerden bir tanesi; mağdurun çalışkan, kuruma aidiyet duygusu yüksek, başarılı, iş yerinde fikirleriyle öne çıkan kişiliğe sahip insanların daha çok mobbinge uğradığı yönündedir. Diğer bir görüş ise iş yerinde daha çok atıl kalan, kendine güvenleri düşük ve duygusal açıdan zayıf insanların mobbinge uğradığına dairdir. Bu görüşe göre mobbinge uğrayan kişiler işe gelmeyen, hastalık belirtileri gösteren, depresyona meyilli, problemli kişilerdir (Akgeyik ve diğerleri, 2013: 33). Bu durumda sağlıklı ve olumlu bir portre

çizen birey mobbinge maruz kaldıktan sonra kendine güveni zedelenen ve psikosomatik rahatsızlıklar gösteren bir bireye mi dönüşmektedir, yoksa zaten zayıf bir kişiliği ve özgüven eksikliği olan bir birey mi mobbingin hedefi olmaktadır sorusu akla gelmektedir. Zapf (1999) çalışmasının sonunda nedenler ile sonuçların birbirini beslediği söylemekte; mobbing sonucu mağdurda depresyon, takıntı gibi rahatsızlıklar görülmekte, bu rahatsızlıklar aynı zamanda mobbinge elverişli bir ortam hazırlamaktadır.

1996 yılında mağdurların kişilik özelliklerini hakkında yaptığı çalışmayı devam ettirmeyi amaçlayan Coyne ve diğerlerinin çalışmasında beş faktörlü kişilik modeli kullanılmış ve mağdurlarda; itaat eden, çatışmadan hoşlanmayan, sorumlu, öz-denetimi yüksek, utangaç, tedirgin ve nörotik özellikleri saptanmıştır (Coyne vd., 2000: 341-347).

Farklı yöntem ve ölçeklerle gerçekleştirilen bazı araştırmacılar benzer mağdur profiline ulaşmıştır. Mobbing mağdurları; sosyal ortamda zayıf benlik imajına sahip, kaygılı bir portre çizmektedir (Einarsen vd, 2001: 469).

Brodsky 1976 yılında yazdığı "The harassed worker (Taciz Edilen İşçi)" kitabında ise mağdurları vicdanlı, hayal gücü zayıf, evhamlı, katı ve zorlayıcı olarak tanımlamıştır (Gülen, 2008: 100). Einarsen vd.(1994), Norveç'te yapılan bir anketin sonuçlarına göre; mobbing mağdurlarının mücadele ve çatışma yönetimi yeteneklerinin diğer çalışanlara göre düşük olduğu ve utangaç özelliğinin bulunduğu saptanmıştır. Vartia'nın 1996 yılında yaptığı çalışmanın sonucunda ise, mobbinge uğrayanların nörotiklik oranının diğer çalışanlardan yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Zapf (1999), Almanya'daki örneklemine göre, mobbinge uğrayanlarda önceden var olan anksiyete ve depresyon semptomlarına sahip olduğunu belirtmiş. Ayrıca mağdurlarda zayıf sosyal beceriler ile çatışmadan kaçma eğilimine rastlamıştır.

Yapılan bazı çalışmalardan mağdurların sahip olduğu bazı özelliklerin mobbinge uğramaya yatkınlık kazandırdığı söylenmektedir (Gülen, 2008: 113). Zapf (1999)'a göre, failin mağduru seçmesinin sebebi mağdurun sosyal becerilerindeki zayıflığı ve çatışmadan kaçınma eğilimi; Einarsen (2000)'a göre ise çatışmayla mücadele etmedeki yetersizliğidir. Yine Einarsen'ın görüşü, mağdurun çatışma sırasındaki agresif tavırlarının faili tahrik edebileceği gönündedir.

Davenport vd. (2003)'nin mağdurları yaptığı görüşmeler sonucu diğer görüşlerden farklı bir portre ortaya çıkmıştır. Bu görüşme sonucunda mağdurların zeka, yeterlilik, yaratıcılık, bütünlük, başarı ve özveri gibi pozitif özelliklere sahip olduğu saptanmıştır. Mağdurlar duygusal zekaları yüksek insanlardır. Aynı zamanda mağdurlar bağlı bulundukları örgüte karşı yüksek sadakat duygusu içinde ve kendilerini işleriyle özdeşleştirmiş insanlardır. Yaratıcılık özelliği ile diğer çeken mağdurlar, yeni fikirleri ile diğer çalışanlar tarafından bir risk olarak algılanabilmekte ve bu sebeple mobbinge maruz kalabilmektedir. "Eliminating Professors (Profesörleri Elimine Etme)" (1999) adlı kitabın yazarı Dr. Kenneth Westhues, yaptığı çalışmasında mobbing mağduru profesörlerin güvenilir, naif, siyasal yeteneği zayıf, başarılı kişiler olduğunu belirtmiştir. Mağdurlar başkaları tarafından yönlendiren değil, kendi iç seslerine kulak veren insanlar olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmaya göre mağdurlar akıntıya kendini bırakan insanlardan değillerdir.

Leymann (1996) ise mağdurun kişiliğinin mobbinge sebebiyet verdiği görüşüne karşı çıkmıştır. Leymann'a göre mağdurun kişiliği örgüte ilk geldiğinde farklı iken, mobbing dolayısıyla değişikliklere uğramaktadır. Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) tanılama el kitabı (ICD-10 (1992)) da bir yönden Leymann'ı doğrulamaktadır. ICD-10'da; mobbingin en ağır sonuçlarından biri olan Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSS) rahatsızlığının kişilik değişimlerine yol açabileceğini ifade edilmiştir. Bu değişiklik iki ciddi endişe bozukluğu olan obsesyon ve depresyon sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Bahsedilen obsesyon ve depresyon sonrası meydana gelen kalıcı kişilik değişimleri şu şekilde sıralanmaktadır (Kaya Cicerali, 2011: 26-27);

Obsesyon içinde olma durumunda:

- Etrafında insanlara karşı daha şüpheci ve düşmanca tutum
- Sürekli sinirli ve güvensiz hissetme
- Aşırı kadercilik ve bunun takibinde gelişen yalnızlık, izole edilme hissi
- Adaletsizliklere karşı aşırı duyarlı olma ve kendiyle özdeşleştirme

Depresyon içinde olma durumunda:

- Yalnızlık ve boşluk hissetme
- Hayattan zevk alamama

- Sürekli ilaca muhtaç hissetme

Hastanın kendini duruma teslim ettiği durumda:

- Bilinçli izolasyon
- Yabancılaşma
- Hayata karşı eleştirel bir tavır takınma

Ancak tüm mobbing mağdurlarının TSSB seviyesine kadar geldiği söylenemez. Davenport vd. (2003)'te yaptığı görüşmeler; mağdurlar aynı mobbing davranışları ile karşılaşmalarına rağmen birbirinden çok farklı tepkiler verdiklerini ve mobbing yarattığı sonucun da birbirinde oldukça farklı olduğunu göstermiştir.

Mobbing ile kişilik arasındaki ilişkiyi inceleyen Türkçe literatür de daha çok mağdurun kişilik özellikleri üzerine odaklanmıştır. Tınaz (2011), mağdurun mobbinge yol açabilecek sosyal beceri yoksunluğu, performans azlığı, iletişim zayıflığı gibi negatif özellikleri hakkında çalışmalar yapmış; ancak anlamlı sonuçlara ulaşamamıştır. Tam tersine performanslı iş görenin mobbinge uğradığı konusunda daha fazla sonuç bulunmaktadır. Mobbinge uğrayan çalışanlar genellikle çalışma hayatlarında başarı oranları yüksek, ideallerine bağlı, doğruları söyleyen, sorumluluk duygusu diğerlerine nazaran daha fazla, üretmeyi ve çalışmayı seven çalışanladır. Bu çalışanların iş yerinde diğer çalışanlar tarafından bir tehdit olarak görüldüğü ve bu sebeple mobbinge uğradıkları sonucu çıkarılmaktadır (Tınaz, 2011 : 108-110).

Derya Deniz (2007) yaptığı çalışmasında mobbing mağdurlarında nevrotiklik özelliğinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Birsen Girgin (2007) ise beş faktör kişilik modelinin işyerinde mobbinge etkilerini sağlık sektöründe 300 çalışanın katıldığı bir çalışma ile incelemiş ve sonuç olarak mağdurlarda dışadönüklük ve duygusal denge özelliklerinin bulunduğunu belirtmiştir.

Öznur Gülen (2008)'de yaptığı çalışmada; dışa dönüklük-içe dönüklük, nevrotiklik-normallik ve psikotiklik olmak üzere 3 boyuttan oluşan Eysenck Kişilik Envanteri'ni kullanmış ve nevrotiklik ile psikotiklik özellikleri boyutları ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Evren Arı Tekçe (2010) yaptığı çalışmada; beş faktörlü kişilik modeli ile mobbingin ilişkisini araştırmıştır. Kayseri ilinde özel bankalarda çalışan 100 kişiyle yapılan araştırma sonucunda; mobbing ile dışadönüklük, açıklılık, sorumluluk ve

uyumluluk boyutları ile ilgili pozitif bir ilişki bulunurken; duygusal denge ile negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Yeliz Can (2007) yaptığı çalışmada ise çalışanların A Tipi veya B Tipi kişilik özellikleri taşımalarının mobbingle karşılaşmalarında bir etkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Hastanelerde çalışan 193 kişiyle yürütülen bu çalışma sonucunda; A tipi kişiliğe sahip çalışanların B tipi kişiliğie sahip çalışanlara göre mobbingle daha fazla karşılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Avcı ve Kaya (2010), hizmet sektörü çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışma sonucunda; A tipi kişiliğe sahip çalışanlarda mobbing alt boyutlarından 'kendini göstermeye yönelik saldırılar' boyutunun anlamlı farklılık yaratacak düzeyde fazla olduğu görülmüştür. B tipi çalışanlarda ise, 'sosyal ilişkilere yönelik saldırılar' anlamlı farklılık yaratacak düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Okutan ve Sütütemiz'in 2015 yılında mobbing ile A-B tipi kişilik ilişkisi hakkında yaptıkları çalışma sonucunda, tanımlayıcı istatistiklere göre B tipi kişiliğe sahip çalışanların daha çok mobbinge maruz kaldığı ortaya çıkmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞYERİNDE MOBBING OLGUSU - MAĞDURLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ALGILADIKLARI FAİL TİPLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı, mobbing mağdurlarının A ve B kişilik tiplemeleri ışığında kişilik özelliklerini saptamak ve mobbing mağdurlarının algıladığı mobbing faili tiplemelerini belirlemektir.

Alt amaçlar ise

- ✓ Mobbing mağdurlarının daha çok hangi mobbing alt boyutuyla karşılaştığını saptamak,
- ✓ Yapılan görüşmelerle mobbing mağdurunun psikolojik durumuna yakından temas etmek,
- ✓ Hukuki mücadeleye başlamış mağdurlar vasıtası ile mobbinge uğrayan diğer çalışanlara mücadele konusunda cesaret vermek ve yol göstermek,
- ✓ Mobbing mağdurlarının mobbing seviyelerinden hangisinde olduğunu ve hangi seviyede hukuksal mücadeleye başladıklarını tespit etmek,
- ✓ Mobbing faillerinin daha çok hangi kişilik özelliklerine sahip olduğunu belirleyerek örgütlerin bunun için gerekli tedbiri almasını sağlamak, şeklinde belirtilmiştir.

Mobbing tüm çalışanların başına gelebilecek ciddi bir örgüt sorunudur. Daha önce bahsedildiği üzere sonuçları travma sonrası stres bozukluğu sonucu kalıcı kişilik değişimlerine ve hatta intihara kadar gidebilmektedir (Sezerel, 2007: 47-48). İş yerinde çatışma ortamı sebebiyle başlayan; daha sonra ötekileştirmeye, izolasyona, işten soğumaya ve istifaya kadar giden bu örgütsel sorun, tecrübeli ve eğitimli iş gücü kaybıdır. Bu kayıp hem maddi hem manevi olarak topluma zarar vermektedir. ‘Mutlu çalışan’ olarak nitelendirilebilecek çalışanın gittikçe azaldığı günümüzde, mobbing çalışanın iş tatminine vurulan ağır bir darbedir. Akademik çalışmalarda mobbing konusu somut bir çözüm elde edilecek kadar incelenmemiştir. İş hayatındaki çalışma biçimini etkileyen önemli faktörlerden biri çalışanın kişiliğidir.

Bu bağlamda mobbing ile kişiliğin ilişkisini inceleyen akademik çalışmalar önemlidir. Ancak bu ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı sınırlıdır. Özellikle mobbing failinin kişiliğini inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır. Bu çalışmada, literatürdeki bu boşluğu bir nebze gidermesi amaçlanmaktadır. Ayrıca Türk yazınında mobbing mağduru ile kişilik ilişkisi büyük çoğunlukla nicel yöntemler kullanılarak araştırılmıştır. Bu çalışmada; bu ilişkinin ve mağdur tarafından algılanan fail tiplemesinin derin görüşme yöntemi ile incelenmesi literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Ana kitle, mobbing mağduru olduğunu düşünen tüm çalışanlardır. Ancak bu çalışmanın örneklemini; Mobbingle Mücadele Derneği, Eğitim-Sen Mobbing Birimi ve medya vasıtasıyla ulaşılan mağdurlar oluşturmaktadır.

Çalışma yapılırken mobbing mağduru olduğu mahkeme kararı ile kesinleşmiş veyahut mobbing konusunda hukuksal mücadeleye adım atmış mağdurların seçilmesine özen gösterilmiştir. Bu sebeple örneklem seçim yöntemi olarak amaçlı örneklem yönteminin kullanılacağını söylemek doğru olacaktır.

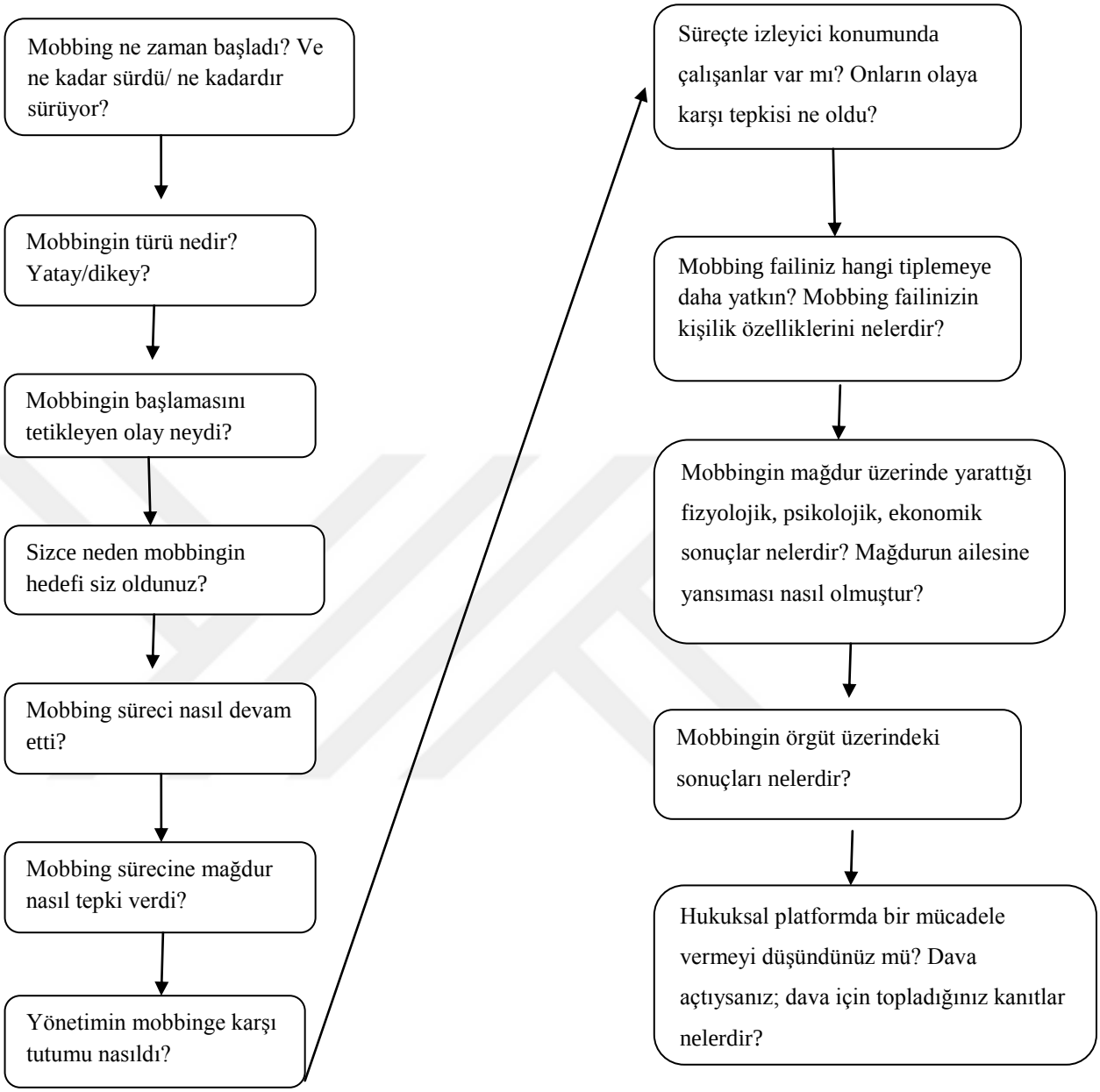
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışma yalnızca Mobbingle Mücadele Derneği ve Eğitim-Sen Mobbing Birimi'ne başvuran ve çalışmaya katılmaya gönüllü olan mağdurlar ile sınırlı olacaktır. Görüşme süresinin çok uzun olmasından (1,5 saat- 3 saat arası) dolayı görüşülen mağdur sayısı 10 ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca zaman ve maddi kısıtlardan dolayı mağdurların %80'ninin İzmir'de çalışanlardan oluşması bir başka sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Bir üçüncü kısıt ise, görüşmeye katılan mağdurların anlattıklarında samimi ve dürüst oldukları varsayımıdır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada birincil kaynaklardan, yani mağdurların kendilerinden alınan veriler kullanılmıştır. Bu verilerin elde edilmesinde nitel araştırma yöntemlerinden biri olan derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. İzmir'in çeşitli yerlerinde ikamet eden 8 mağdur ziyaret edilerek yüz yüze görüşmeler yapılmış, kalan 2 mağdurla da il dışında ikamet etmelerinden dolayı telefon aracılıyla görüşülmüştür. Görüşmelerin süresi bir saat ile üç saat arası değişmektedir. Yapılan derinlemesine görüşmeler sonucu toplanan veriler, mağdurların tecrübeleri üzerinden betimsel analiz yapılarak değerlendirilmiştir. Derinlemesine görüşme yapılmasının nedeni, mobbing gibi hassas ve kişisel bilgilere dayanan bir konuda anket yönteminin sığ kalacağının düşünülmesidir. Ayrıca mobbing konusunda anket yapabilmek için örgütlerin izni gerekmektedir ve çoğu örgüt bünyesinde mobbingin var olduğunu kabul etmek istememektedir. Örgütün izni olsa dahi mağdurlar ankete gerçeği yansıtan cevaplar verme konusunda çekinebilmektedir. Ayrıca derinlemesine görüşmede, mağdur belli bir esnekliğe sahiptir ve olayı kendi kelimeleriyle anlatmakta, olay örgüsü içinde neden-sonuç ilişkileri kurmakta, kendini daha özgür ifade edebilmektedir. Bu durum, mağdurun bakış açısını ve olayları derinlemesine anlamak açısında faydalı görünmektedir. Görüşmeler, mobbinge direkt olarak maruz kalmış ve bu konuda hukuksal mücadeleye başlamış mağdurlar ile yapılmıştır. Mağdurların isimleri ve kurumları gizli tutulmuştur. Mağdurlara standart bir soru seti uygulanmamış, ancak tecrübelerini standart bir plan üzerinden aktarmaları rica edilmiştir. Standart bir soru seti uygulanmamasının nedeni, mağdura yaşadıklarını anlatırken esneklik ve özgürlük sağlamaktır. Görüşmeler şu çerçeve içinde gerçekleştirilmiştir:

Şekil 2 : Derinlemesine Görüşmeler için Geliştirilen Yapısal Çerçeve



Araştırmadan mağdurların kişilik tiplerini belirlemek için ise anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler derin görüşmeden önce, yüz yüze bir şekilde uygulanmıştır. Kişilik anketinin yüz yüze yapılması anketteki ifadelerden katılımcıların anlayamadığı ya da yanlış anladığı bazı ifadelerin açıklanması açısından faydalı olmuştur. Mağdurların kişiliklerini belirlemek için A-Tipi Kişilik Ölçeği (The Type-A Behaviors Inventory) kullanılmıştır. Bu ölçek; Rathus ve Nevid'in (1989), Friedman ve Ulmer (1984), Matthews vd.(1982) ile Musante vd. (1983) çalışmaları

olmak üzere 3 ayrı çalışmaya dayanarak oluşturulan soru listesinden Durak-Batıgün ve Şahin (2006) tarafından uyarlanarak oluşturulmuş ve Türk halkı için geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış bir ölçektir. Günümüzdeki tezlerde de sık sık kullanılmaktadır. 5'li likert tipine sahip bu ölçekte, bireylere 25 tane ifade verilmekte ve bu ifadeleri ne sıklıkla yaptıkları sorulmaktadır. Ölçeğin tanımladığı 4 alt boyut bulunmaktadır. İfadeler ve tanımladığı faktörler şu şekildedir:

Tablo 5 : A-Tipi Kişilik Ölçeğinde Yer Alan İfadeler ve Tanımladığı Alt Boyutlar

İFADE	**İFADE NUMARASI**
İşe Verilen Önem	İfade Numarası
Hızlı yemek yer ve hızlı yürürüm.	2
İnsanlar konuşurken, ne söylemek istiyorlarsa bir an önce söylemeleri için aceleci davranırım.	5
Trafikte sıkışıp kalınca, ya da bir restoranda sıra beklemek zorunda kalınca öfkelenirim.	6
Bir başka insanı beklerken bile kendi sorunlarımla uğraşırım.	7
Aynı anda birkaç işi bir arada yapmaya çalışırım (Yemek yerken traş olmak, ya da saç kurutmak vb.).	8
Konuşmalar sırasında konuyu beni ilgilendiren konulara doğru çekerim.	10
Konuşurken kendi görüşlerimi vurgulamak için yumruklarımı sıkmak ya da masaya vurmak gibi bazı hareketler yaparım.	16
Oyunlarda zevk almak yerine kazanmak için ısrar ederim.	20
Diğer kişiler iş yaparken sık sık araya girerim.	21
Yemekten sonra hemen masadan uzaklaşıp işe yönelirim.	23
Telaş içindeyimdir (kendimi sürekli olarak bir şeyleri hemen bitirmek zorundaymış gibi hissederim).	24
Şimdiki işleyiş düzeyimden memnun değilim.	25
Hıza Verilen Önem	
Konuşurken bazı önemli kelimelerin üzerine basarım.	1
Çocukların rekabetçi olmaya özendirilmesi gerektiğine inanırım.	3
Gittikçe daha az zaman içinde daha çok iş çıkarmak için planlar yaparım.	14
Başarılarımı hızlı çalışma yeteneğime atfederim.	17
İşlerin hemen ve hızlı yapılması gerektiğini hissederim.	18
İşleri bitirmek için sürekli olarak daha etkili yollar bulmaya	19

çalışırım.	
Sosyal Etkilerden Uzaklaşma	
Tatillerimi işlerimi yetiştirmek amacıyla kullanırım.	9
Sadece gevşemek ve rahatlamak için zamanı harcadığınızda suçluluk duyarım.	11
İşyerimdeki dekorasyonu ya da pencereden görülen manzarayı fark edemeyecek kadar işe gömülürüm.	12
Yaratıcılığımı geliştirmek, sosyal konulara zaman ayırmak yerine, kendinizi daha çok iş çıkarmak zorundaymış gibi hissederim.	13
Zamana Verilen Önem	
Yavaş çalışan birini görünce rahatsız olurum.	4
Randevularıma hep zamanında giderim.	15
Diğer kişiler geç kaldıklarında rahatsız olurum.	22

Kaynak: Batıgün, A., Şahin, N., 2006: 34

A- Tipi Kişilik Ölçeğindeki 5'li Likert tipi ölçek de şu şekildedir:

- Hiçbir Zaman (1 puan)
- Çok Nadir (2 puan)
- Bazen (3 puan)
- Çoğu Zaman (4 puan)
- Her Zaman (5 puan)

Ölçekte ters puanlanan bir ifade bulunmayıp katılımcılar verdiği yanıtlara göre puanlar 1-5 arası değişir ve en sonunda toplanarak toplam puana ulaşılır. Toplam puan 25-125 arasındadır. Yüksek puanlar kişideki A- tipi kişilik özelliklerinin yoğunluğunu göstermektedir. Ortalama değer olan 62,5'ten düşük puan alanlar ise B tipi kişiliğe sahip olmaktadır. Ayrıca anket formunun bir örneği Ek-1'de sunulmuştur.

3.5. ARAŞTIRMA SORULARI

1) Mağdurlarlar ne tür (yatay/dikey) mobbinge daha sık uğramaktadır?
2) Mağdurlara uygulanan mobbing davranışları nelerdir?
3) Mobbingin başlamasını tetikleyen olaylar nelerdir? Mağdurlar mobbing davranışına neden maruz kalmaktadır/kalmışlardır?
4) Mağdurlar maruz kaldıkları mobbing davranışına ne tür bir tepki vermişlerdir?
5) Yönetimlerin mobbinge karşı tutumu nasıl olmuştur?
6) Mobbing sürecinde izleyici konumda olanların mobbinge karşı tepkisi ne olmuştur?
7) Mağdurlara mobbing uygulayan faillerin kişilik özellikleri nelerdir, hangi fail tiplemesine yakındır?
8) Mobbingin mağdur üzerinde yarattığı fizyolojik, psikolojik, ekonomik sonuçlar nelerdir?
9) Mobbingin mağdurun ailesine yansıması nasıl olmuştur?
10) Mağdurlara göre mobbingin örgüt üzerindeki sonuçları nelerdir? Mobbing örgüt iklimini nasıl etkilemiştir?
11) Mağdurların mobbingle hukuksal mücadele yolunda attığı adımlar neler olmuştur?
12) Mobbing davası açan mağdurların dava için topladıkları kanıtlar nelerdir?
13) Mağdurların demografik özellikleri ile mobbing arasında bir ilişki var mıdır?
14) Mağdurların sahip olduğu kişilik tipi ile mobbinge verdiği tepki arasında bir ilişki var mıdır?
15) Mağdurun kişiliği ile mobbing arasında bir ilişki var mıdır? Hangi tip kişilik mobbing mağduru olmaya daha meyilli olandır?

3.6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Görüşme yapılan mağdurlardan her birinin hikayesi farklıdır. Kimi örgüt stratejisi kapsamında mobbinge uğrarken kimi kişisel sebeplerle mobbinge maruz kalmıştır. Görüşmelere katılan 10 mağdurun demografik özellikleri ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 6 : Mağdurların Demografik Özellikleri

	Doğum Yılı	**Cinsiyeti**	**Eğitim Durumu**	**Medeni Hal**	**İş Tecrübesi**	**En Son Bulunduğu Görev**
Mağdur 1	1958	Kadın	Doktora	Bekar	34 yıl	Akademisyen
Mağdur 2	1968	Kadın	Doktora	Evli	17 yıl	Akademisyen
Mağdur 3	1982	Kadın	Lisans	Bekar	11 yıl	Öğretmen
Mağdur 4	1965	Erkek	Lisans	Bekar	22 yıl	Şef
Mağdur 5	1984	Kadın	Lisans	Evli	8 yıl	Öğretmen
Mağdur 6	1960	Kadın	Lise	Dul	37 yıl	Bölüm Yetkilisi
Mağdur 7	1960	Kadın	Doktora	Evli	28 yıl	Akademisyen
Mağdur 8	1960	Kadın	Lisans	Evli	30 yıl	Müdür
Mağdur 9	1960	Erkek	Lisans	Evli	33 yıl	Müdür
Mağdur 10	1982	Erkek	Lisans	Bekar	2,5 yıl	Memur

Tabloda görüldüğü üzere görüşmeye katılan mağdurların %70'i kadın, %30'u erkektir. Görüşmeler için katılımcılar aranırken kadın mağdurların görüşme yapmaya daha gönüllü oldukları gözlenmiştir. Ayrıca ana kitle havuzunda kaynaklardan toplanan isimlerin çoğunun kadın olması da dikkat çekicidir. Katılımcıların %90'ı lisans ve üzeri mezunudur ve bunun yanında %30'u doktora mezunudur. Buradan mobbingin eğitim düzeyi yüksek insanların başına da sıklıkla geldiği sonucu çıkarılabilir. Ancak çalışmaya katılmaya gönüllük ile eğitimden gelen bilinçli olma halinin doğru orantılı olduğu unutulmamalıdır. Mağdurlardan en az iş tecrübesi olan 2,5 yıl, en fazla iş tecrübesi olan 37 yıldır. Bu tabloya bakılarak medeni durum ile mobbing arasında bir ilişki kurmak çok mümkün değildir. Mağdurlardan bazıları mobbing sürecinden evliyken boşanmış, bazıları ise bekarken evlenmiştir. Ancak mağdurlar mobbing ile bu durum arasında bir ilişki olmadığından bahsetmiştir. Mağdurların iş yerlerindeki pozisyonlarına bakıldığında ise; %70'inin yüksek düzey çalışan olduğu halde mobbinge uğradığı görülmektedir.

Görüşme yapılan 10 ayrı mağdurun her birinin mobbinge uğrama nedeni ve maruz kaldığı süre birbirinden farklıdır. Kimi mağdurlar işten çıkarılmış, kimi mağdurlar sürülmüş, kimi mağdurlar ise uzun süredir maruz kaldıkları mobbinge rağmen kurumda çalışmaya devam etmiştir.

Yapılan görüşmeler sonucu ortaya çıkan tablo aşağıda özetlenmiştir:

Tablo 7 : Mobbing Çeşitleri ve Mobbing Boyutlarının Sonuçlara Göre Sınıflandırılması

	Süre	**Mobbing Türü**	**Tetikleyeci**	**İletişimi Etkileme**	**Sosyal İlişkileri Etkileme**	**İtibarı Etkileme**	**Mesleki Durumu Etkileme**	**Sağlığı Direkt Etkileme**	**Örgütte Devam Durumu**	**Hukuksal Mücadele**
M1	6 yıl	Yatay ve Dikey	Mesleki Kıskançlık	X	X	X			Evet	Evet
M2	11 yıl	Dikey	Gruplar Arası Çatışma	X			X	X	Evet	Evet
M3	7 ay	Dikey	Fiziksel Koşulların Sağlanmaması	X	X	X	X		Hayır	Evet
M4	8 yıl	Dikey	Siyasi Görüş Ayrılığı	X	X	X	X	X	Hayır	Evet
M5	2 yıl	Dikey	Bireysel Çatışma	X	X	X	X	X	Hayır	Evet
M6	2,5 yıl	Dikey	Mesleki Çatışma	X	X	X	X		Evet	Evet
M7	3 yıl	Dikey	Mesleki Çatışma	X	X	X			Evet	Evet
M8	2 yıl	Dikey	Kişisel Kıskançlık	X	X	X	X		Evet	Evet
M9	3 yıl	Dikey	Mesleki Kıskançlık	X	X		X		Hayır	Evet
M10	2,5 yıl	Dikey	Kişisel Sorunlar	X		X	X	X	Evet	Evet

Yukarıdaki tabloya bakıldığında tüm mağdurların mobbing sürelerinin oldukça uzun olduğu göze çarpan bir detaydır. Mağdurlardan en az mobbinge

uğrayanı 7 ay, en fazla mobbinge uğrayanı 11 yıldır. Mağdurlardan %100'ü dikey mobbinge, yani üsten alta olan mobbinge maruz kalmışlardır. Sadece bir tane mağdur hem alttan hem üsten hem de kendisiyle aynı pozisyonda çalışanlardan mobbing görmüştür. Tetikleyici nedenlerden; kıskançlık (mesleki/bireysel) ve çatışma başı çekmektedir. Mağdurların %100'ü 'iletişim kurmaya yönelik saldırı'ya maruz kalmıştır. İletişim kurmaya yönelik saldırıda(Leymann, 1996); mağdurun kendini ifade etmesine ve iş arkadaşlarının mağdurla konuşmasına izin verilmemektedir. Mağdura bağrılmakta, tehditler savurulmaktadır. Bunları yaşayan mağdur yalnızlaşmakta, kendine olan güveni yok olmaktadır. Bu saldırı türünü bütün mağdurların yaşaması bir tesadüf değildir. İletişime yönelik saldırılar mobbingin ilk ayağı gibidir, literatüre bakıldığında da mağdurların hemen hemen hepsi bu saldırıya maruz kalmaktadır. Mağdurların %80'i ise 'kurbanın sosyal ilişki kurmasına yönelik saldırılar'a maruz kalmıştır. Bu saldırıya maruz kalan mağdurlar; çevreden izole edilmiş, varlığı görmezden gelinmiştir. Yine %80'lik bir orana sahip saldırı türü 'mesleğine yönelik saldırılar'dır. Yapılan görüşmelerden mağdurların hepsinin işine çok bağlı olduğu ve mobbinge uğrayana kadar performans notlarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Faillerin işini seven çalışanları yıldırmak için bu saldırı türünü seçmiş olması olasıdır. 'İtibara yönelik saldırılar' ve 'fiziksel sağlığa yönelik saldırılar'ın oranı diğer saldırı türlerine göre daha azdır. Bunun sebebi bu iki saldırı türünü çok bariz olması şeklinde yorumlanabilir. Mağdurların %60'ı mobbinge uğradıkları kurumdaki işlerine devam etmektedir. Bu durum mağdurların %100'ünün hukuksal mücadeleye başvurmuş olması ile yakından ilişkilidir. Örgüte devam eden mağdurların bazılarının açtıkları mobbing davası sonrası uğradıkları mobbing azalmış ya da kesilmiştir. Örgüte devam etmeyen mağdurlardan ikisi tayin istemiş ve başka bir okulda öğretmenlik hayatlarına devam etmiştir. Yine mobbinge uğradıkları örgütte devam eden diğer iki kişinin işlerine usulsüz bir şekilde son verilmiş, hatta tazminatları da verilmemiştir. Bu durumlardan aşağıdaki vaka incelemelerinde ayrıntılı bir şekilde bahsedilmektedir.

Yapılan kişilik anketi soncunda mağdurların aldıkları toplam puanlar ve kişilik tipleri şu şekildedir:

Tablo 8: Mağdurların Kişilik Testi Sonuçları

	Toplam Puan	**Kişilik Tipi**
M1	54	B Tipi
M2	49	B Tipi
M3	62	A Tipi
M4	80	A Tipi
M5	77	A Tipi
M6	76	A Tipi
M7	56	B Tipi
M8	70	A Tipi
M9	69	A Tipi
M10	75	A Tipi

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere çalışmaya katılan mağdurların %70'i A tipi kişiliğe, %30'u ise B tipi kişiliğe sahiptir.

Aşağıda vakalar teker teker ele alınmakta, en son vakadan sonra genel bir değerlendirme yapılmaktadır.

Vaka 1

Mağdur 1 (M1), otuz dört yıllık meslek hayatının son altı yılında mobbinge maruz kalmıştır. M1 yıllarca kendini akademiye adamış ve kurulmasına katkısı olduğu bölümün düzgün ilerlemesi için uğraş vermiştir. M1'e mobbingi tetikleyen unsur sorulduğunda şu şekilde cevaplamıştır:

"Benim disiplinli oluşum, iyi bir eğitimin verilmesi için derslerin nasıl yapıldığını kontrol etmem. Yani akademik teşkilatta bölüm başkanının görevlerini layıkıyla yerine getirmem."

İki bölümün sentezi olan bir bölümde bölüm başkanlığı yapan M1'e, bu bölüme ait öğretim üyelerinden bölümlerin iki ayrı bölüm olarak ayrılması yönünde bir talep gelmiştir. M1 bu talebi kesin bir dille reddetmiş, bu durum mobbinge zemin hazırlayan çatışmayı başlatmıştır. Bu olaydan sonra M1'in bölüm başkanıyken yazdığı resmi yazılara cevap gelmemeye; astlarına verdiği görevler yapılmamaya başlamıştır. Bu durumda M1'in; Zapf ve Knorz (1996'dan aktaran Tınaz 2011)'un

Leymann'ın tanımladığı 60 mobbing davranışa ek olarak ifade ettiği mobbing davranışlarından biri olan "Kurban eğer amir pozisyonunda ise astları onun emirlerini dinlemez." mobbing davranışına maruz kaldığı görülmektedir.

M1'e karşı bölüme bağlı öğretim üyeleri M1 aleyhinde asılsız şikayetler ve iftiralarda bulunmuş, üst yönetim bunları gördüğü halde sesini çıkarmamıştır. Burada da mobbing davranışlarından "itibara yönelik saldırılar"'dan biri olan iftira ile M1'in karşı karşıya kaldığı aşikardır. M1 bu asılsız şikayetlere ve iftiralara itiraz ettiğinde ise her zaman cevap aynıdır: *"Sen tek kişisin, onlar üç kişi."* Bu sebeple M1 hem üstten hem alttan hem de kendisi gibi profesör olan iş arkadaşları tarafından (hem yatay hem dikey) mobbinge uğradığını düşünmektedir. Yönetimin mobbinge katılma sebebi konusunda M1'in ifadeleri şu şekildedir:

"2010'da başladı şiddetli bir şekilde, alttan ama bendeki mobbing. 2010'da dekanın da şeyiyle katkısıyla diyelim, onun da başka nedenleri var. Dekanın dekan olmasını falan istememiştim, dışarıdan gelen biriydi. İnsanlar açık sözlülerden hoşlanmıyor."

Sonrasında M1'in bölüm başkanlığı süresi dekanlık tarafından uzatılmamış, yerine başka bir kurumdan bir öğretim üyesi getirilmiştir. Bunun yasal olmadığına karşı bir dilekçe yazan M1, dilekçesini çekmezse onun hakkında yapılan şikayetlerin işleme konulacağını söyleyerek M1'i tehdit etmiştir. M1 geri adım atmayınca hakkında soruşturma açılmış. Öğrenciler odalara kapatılmış, "Yazın, biz bu hocayı istemiyoruz, okulumuzdan gitsin." şeklinde M1 aleyhinde tutanak yazmaya zorlanmıştır. Ayrıca M1'in çevirdiği kitapları öğrencilere zorla sattığı konusunda öğrenciler ikna edilmeye çalışılmıştır. Olay sonradan yansız bir öğretim üyesinin öğrencilerle tekrar konuşması ile açığa çıkmış, M1 aklanmıştır. Görüldüğü üzere iftiralar ile "itibara yönelik saldırılar" devam etmektedir. M1 olayı şu şekilde anlatmaktadır:

"Çok kitap okuttum ben öğrencilere; iki yılda yirmi kitap falan ve bu kitapların hepsi dünya edebiyatının kilometre taşlarıdır ve öğrencilere kitapları getirtirim ben yayınevlerinden yüzde kırk indirimle. O kitapların paralarını peşin veririm. Çocuklardan da artık paraları ne zaman olursa, isteye isteye bir hal olaraktan toplarım. Soruşturma bu kitaplardan, kendi kitaplarımda var içinde; Nietzsche'nin en önemli eserini çevirtmişim, Kafka'nın en önemli eserini çevirmişim ve yüzde kırk indirimle getirtiyorum. Öğrenciye söylettirmeye çalışmış yani ''Size

zorla satıyor değil mi?''Nereden çıkarıyorsunuz diyor öğrenci soruşturmada ve benim o soruşturmadan falan haberim sonradan oldu yani soruşturma açılıyor, öğrencilerle mülakatlar bilmem neler yapılıyor.Benim sonradan haberim oluyor. Mobbingi zaten nasıl yapıyorsun, bir kişinin davranışları düzgünse, öğretim üyesinden bahsediyorum, çalışmaları yerindeyse ne yapacaksın? Öğrencilerle ilişkisi iyi değil diyeceksin; erkek hocaysa taciz ediyor diyeceksin, kadın hocaysa öğrencilerle arası iyi değil diyeceksin."

Bu durum karşısında yılmayan M1 bölümün işleyişinin sağlıklı sürmesi için elinden geleni yapmaya devam etmiştir. Ve M1'in girdiği derse devamsızlık yapan bir öğretim üyesini şikayet etmesiyle mobbingin şiddeti artmıştır. Bu öğretim üyesi, anlatıldığı üzere dekanın torpiliyle işe alınmıştır ve dekan tarafından korunmaktadır. M1 bahsi geçen öğretim üyesini şikayete gittiği ve yine mobbing unsurunu içinde barındıran tehdit içeren anı şöyle anlatmaktadır:

"Ben bununla ilgili soruşturma talebinde bulunduğumda dekanlık bana 'onun dilekçesi de sizin başkanlığınız sırasında sizin ona yaptığınız mobbingle ilgili ön soruşturma yapılacaktır' dedi."

M1 mobbinge uğradığı süreçte sürgüne de uğramış, alanıyla ilgili olmayan kuruma bağlı bir uygulama ve araştırma merkezine gönderilmiştir. Bu olayda, mobbing alt boyutları olan "mesleğe yönelik saldırılar"'dan: "Kurbana kendi uzmanlık alanının dışında işler verilir." ve "sosyal ilişki kurmaya yönelik saldırılar"'dan "Kurban diğer çalışanlardan uzakta, izole edilmiş bir ofiste çalışmak zorunda bırakılır." şeklinde mobbing uygulanmaya çalışıldığı açıktır. Başlangıçta üç aylık bir süreç için gönderildiği söylenmiş, ancak bir daha bölümüne geri dönememekten endişe duyan M1, bu konuyla ilgili dava açmıştır. Bu üç aylık sürede de rapor almış, bahsi geçen yerde çalışmamıştır. Mahkemeye başvurması etkili olmuş; M1, üç aylık rapor döneminden sonra bölümüne dönmüştür. Ancak o bölümde yokken, bölüm başkanıyken kurulmasına itiraz ettiği bölüm kurulmuştur. M1, yapılan mobbinge izleyici durumunda kalan bazı bölüm arkadaşlarının da bu bölümün kurulmasını gizliden destekledikleri için izleyici konumunda kaldıklarını düşünmektedir.

M1'e mobbing faillerinin kişisel özellikleri sorulduğunda ise alınan yanıt şu olmuştur:

"Hepsi aynı familyadan çıkma gibi. Aynı ahlak veya ahlaksızlık, aynı düzey, aynı yöntem yani bu insanlar nasıl birbirlerini buluyorlar, enteresan. Yeterince üretmeyen, dürüst olmayan, güç meraklısı, güç hırsı olan, çok çabuk insanlardan nefret edip, nefreti kine dönüşebilen, aşağılık kompleksi muhtemelen olan kişiler."

M1'in anlattıkları ile Tınaz(2011)'ın tanımladığı "narsist" kişiliğe sahip faille örtüşmektedir. Narsit failler; güç elde etme arayışı içinde olan ve diğer çalışanların kendilerine itaat etmesini bekleyen kişilerdir. Bunu göstermeyen çalışanlara karşı acımasız olabilirler. Eleştirildikleri ya da hafife alındıkları zaman büyük bir öfke ve intikam isteği duyarlar.

M1 mobbing sürecinde intihar ettiğine dair iftiraya da uğramıştır. Psikolojik olarak güçlü durmaya çalışsa da yaşadıkları M1'in fiziksel sağlığını bozmuş; midesindeki gastrit artmış, eklem romatizması hastalığı baş göstermiştir:

"Midemde gastritin boyutları arttı ve eklem romatizması pat diye çıktı. Benim ailemde hiç kimsede yok eklem romatizması. Bazı günler sebile basıp suyumu bile alamıyordum."

M1'e bu durumda işten ayrılmayı ya da kurum değiştirmek isteyip istemediği sorulduğunda, mağdurun kişiliğinden de izler barındıran şu cevabı vermiştir:

"Hayır, ben kaçmam. Yani kimse beni yıldıramaz, benim hayatım mücadeleyle geçti. Biraz şeyimdir ben, kondisyonum yerindedir. Kız çocuğunu okutmayan bir aileden geliyorum ben. Kız çocuğunu okutmayan bir aileden olarak, üniversitede profesörlüğe kadar gelmiş birisi iki tane çapulcunun mobbingiyle kaçar gider mi? Mümkün değil."

Yaşadıklarını ailesi ile paylaşmayı tercih eden M1, ayrıntıya girmediğini çünkü ailesinin bu tür şeylere uzak olduklarını belirtmiştir.

M1'e yaşanılan mobbingin örgüt açısından nasıl sonuçlar doğurduğu sorulduğunda ise sonuçları şu şekilde ifade etmiştir:

" İnsanların sağlığını bozuyor bir, yani kişiliği üzerindeki. İkincisi bu mobbinglerle buradaki ahlaksızlık boyutu çok arttı. En önemlisi eğitim düzeyi düştü. Şimdi bir üniversitede bir insan ahlaksız, mobbing yapacak kadar, o üniversitede eğitim düzeyi ne olur, insan kalitesi ne olur ve sosyal yaşam nasıl olur? Adamın dekanlık yaptığı zamandan bu yana fakültede hiç kimse kimseyle konuşmaz hale geldi. Hiç kimsenin arası kalmadı yani."

M1'in ifadesinden de anlaşılacağı üzere örgüt iklimi bozulmuş, bölümde eğitim kalitesi düşmüştür.

M1, kuruma karşı mobbing davası açmıştır ve davası şuan Danıştay'dadır. Açtığı davada M1 kanıt olarak yapılan bütün resmi yazışmaların fotokopisini dava dosyasına koyduğunu belirtmiştir.

M1, B tipi kişiliğe sahip bir bireydir. Gümüştekin ve Öztemiz (2005: 277)'e göre A tipi kişilik ile B tipi kişilik arasındaki temel farklılık aslında strese karşı verdikleri tepkidir. A tipi bireyler hata karşısında kendilerini işlerine karşı yetersiz hissederken, B tipi bireyler daha soğukkanlı davranabilmektedir. M1'in altı yıl gibi uzun bir süre mobbinge uğramasına rağmen direnmesi ve psikolojik sağlığını koruyabilmesi, strese karşı daha soğuk kanlı bireyler olan B tipi birey olması ile ilişkilendirilebilir. M1; itibara, mesleğe ve sosyal ilişki kurmaya yönelik saldırılara maruz kalmasına rağmen işinde başarılı olmaya devam etmiş ve soğukkanlı tavrını korumuştur. A tipi bireye göre daha az fevri olan B tipi kişiliğe sahip olması, bu durumla örtüşmektedir.

Vaka 2

M2, üniversiteyi bitirdikten sonra en çok çalışmak istediği alan olan akademiye büyük bir istekle başlamıştır. Bağlı oldukları bölüm başkanı katılımcı bir liderlik tavrı sergilemiş, araştırma görevlilerini de her türlü karar sürecine dahil etmiştir. M2, büyük bir istekle çalışmış, mesaiye erken gidip geç çıkmış, bir şeyler üretmek için tüm hayatını mesleğine adamıştır. Daha sonra bölüm başkanlarının emekli olmasıyla, yönetim kadrosu bütünüyle değişmiştir. Genç isimlerden oluşan bu yeni yönetimle birlikte bölüm, yönetimin yanında olanlar ve diğerleri olmak üzere ikiye ayrılmış ve bu iki grup arasında çatışmalar baş göstermiştir. M2, Daha sonra 33/A kadrosundaki araştırma görevlileri, iş güvencesi olmayan 50/D kadrosuna geçirilmiştir. Bunun üzerine kaygıya kapılan araştırma görevlilerini dekan toplamıştır, olayı M2 şu şekilde anlatmaktadır:

"O zamanki dekan topladı bizi ''Sakın dava açmayın.''dedi. "Size yardımcı olacağız, şunu yapacağız, bunu yapacağız. Dert etmenize gerek yok ama dava açarsanız işleriniz zorlaşır." tehdit etti alenen adam bizi. "Dava açmayın." dedi."

Gruplaşma ile başlayan çatışma üzerine bir de tehdit eklenmiştir. Mağdurun "iletişim kurmasına yönelik saldırılar"'dan birisi de sözlü tehdittir.

Sonrasında hocalar, araştırma görevlilerinden derslere girmelerini istemiştir. Yasal mesleki sorumlulukları arasında hocaların derslerine girmek olmadığı belirten M2, dersleri girmeyi reddeden araştırma görevlilerinin kadro alamamakla tehdit edildiğini ifade etmiştir. Ayrıca M2, yönetim tarafında yer almayan araştırma görevlilerinin daha çok derse girmek durumunda kaldığını belirtmektedir. Sonrasında gelişen olayları M2 şu şekilde anlatmaktadır:

"İşte arkasından yine böyle bir-iki derse girmeye devam ettim. Sonra işte doktoramı aldım. Doktorada falan girdim derse. Bir derse giriyordum tamamen baştan aşağı, hocası falandım yani. Benim sorumluluğumdaydı o ders. Doktora zamanında çok zorluk çektiğimi hatırlıyorum yani. Hem doktora yapıyorsun, hem burada resmi olmasa da tamamıyla her şeyinden sorumlu olduğun bir ders var. Bunu İngilizce anlatmak zorundasın, sınavları yapacaksın…"

Araştırma görevlileri derslere girerken bir yandan yönetim tarafından evli olmayan araştırma görevlilerine karşın işlerini kaybedeceklerine dair bir baskı oluşturulmuştur:

"Bir yandan da sürekli evli değilsiniz siz, işte burada kadro size olmayabilir, hatta olamayacak, gidin kendinize yeni bir yer arayın, yeni yeni üniversiteler açılıyor, başka yerlere gidebilirsiniz, gidin başka yerlere başvurun, başka şehirlere başvurabilirsiniz, şehir değiştirin, Anadolu'ya gidin, oralarda üniversiteler var, ihtiyaç var falan diye söyleniyordu. Bölüm Başkanı X Hanımdı o zaman. Kadınlar yönetimdeydi. Onlar açık açık bunları söylüyorlardı. Her yerden bize her dakika bunlar geliyordu. Öyle bir baskı vardı."

Daha sonra M2'nin sağlık sorunları sebebiyle ameliyat olması gerekmiş, ders ve sunumlarını ameliyat tarihine göre ayarlamıştır. Geçireceği ameliyatın korkusu, iş yoğunluğu ve yapılan mobbingler sonucu ruhsal da sıkıntılar yaşamaya başlayan M2, telefonda rakamlar ters çevirmeye, ciddi boyutta dikkat dağınıklığı yaşamaya başlamıştır. Bunun sonucunda M2, 5 sene boyunca terapi görmüştür. Mağdurun mobbingin psikolojik sonuçları ile mücadele ettiği aşikardır.

M2'nin ameliyata girmeden bir süre önce ders saati dokuzdan on ikiye çıkarılmış, alanı olmayan bir ders bölüm başkanının baskısıyla kendisine verilmiştir.

Mesleğe yönelik mobbing saldırılarından biri olan "Kurbana sürekli yeni işler verilir" davranışı burada görülmektedir. Daha sonra bölüm başkanı ameliyat öncesi M2'yi yanına çağırmış ve doktorun vereceği raporun tamamını kullanmamasını söylemiştir. M2, ilk tepkisini bu anda vermiş, sağlığının her şeyden önemli olduğunu ve kullanacağını söylemiştir. M2'in bu tepkisi yönetimce hoş karşılanmamış, mobbingin şiddeti artmıştır. Bunun sonucunda M2 geceleri stresten uykusuzluk çekmeye başlamıştır. Bunun üzerine M2, anabilim başkanına bir not yazarak, artık derslere girmeyeceğini belirtmiştir. Dekanlıkla arası iyi olan yönetim "Git o zaman dekana, hadi bakalım sıkıysa git dekana anlat.'' Şeklinde karşılık vermiş. Ancak bu tahriklere M2 direnmiştir. Bu süreçte, bir dönem içinde bölümde arka arkada dört istifa yaşanmıştır.

M2'nin derslere girmeyi reddetmesi iş arkadaşları tarafından takdirle karşılanmış ve iş arkadaşlarının desteğiyle M2, bir sendikanın iş yeri temsilciliğini yürütmeye başlamıştır. İş yeri temsilcisi olduktan sonra bir asistan arkadaşı kendisine bölüm başkanı ve ekibiyle yakın olan dekan tarafından cinsel tacize uğradığı anlatmış, yardım istemiştir. Yönetimden bir hoca, sendika temsilciler ve M2 dekanla görüşmeye gitmiş, cinsel taciz konulu bir konferans vermek istediklerini söylemiştir. Dekan bu durumdan işkillenmiştir. M2 olayları şöyle anlatmaktadır:

"Dekan köpürdü, bu fakültede ilk defa böyle bir şey yaşanıyor, yumruklarını masalara vuruyor, hani televizyonda çıldıran böyle şeyler görürsünüz ya; iktidar sahibi ama kötü şeyler yapmıştır ya da iktidarını kaybedeceğini düşünür, ağzından köpükler saçar. "Ben dekanım, siz asistansınız" falan gibi böyle saçma sapan cümleler."Beni onlara şikayet etti, sizin iş yeri temsilciniz beş para etmez." demeye getirdi. Çok korkunç bir toplantı yaşadık, ben allak bullak oldum, hakaret falan bile etti herhalde aralarda. Ondan sonra dediler bana, geldim anlattım bölümdekilere ama bu taciz meselelerini falan bilmiyorlar. Dediler sen rapor al bir süre, git buradan yani. Çok korkunç, iğrenç bir toplantı geçti."

Görüldüğü üzere "iletişime yönelik saldırılar" devam etmiş, tehditlere bir de hakaret eklenmiştir. Bu saldırıları gerçekleştiren mobbing failinin başka bir astına cinsel tacize teşebbüs etmesi faillerin kişilikleri açısından ilginç bir noktadır. Bu toplantıdan sonra M2, iyice yönetimin negatif yönde dikkatini çektiğini düşünmektedir. Bu süreçte M2'ye derse girmesi konusunda baskı sürmektedir. M2

görevlendirme yazılmadığı takdirde girmeyeceğini söylemiş, yönetim ona karşı iyice olumsuz bir tavır takınmaya başlamıştır. M2 bir yandan iş yeri temsilciği yaptığı sendikaya üye toplamakta ve iş arkadaşlarının haklarını savunmaya devam etmektedir. Bunlara karşılık yönetim M2'nin açığını aramaktadır. Arada sırada yönetimden gelenler M2'nin odasına uğrayıp işe geliş gidiş saatini kontrol etmektedir. Bu durum, Leymann (1996)'ın tanımladığı mobbing davranışlarından "Çalıştığı işletmenin tutumu kurbana karşı düşmanca bir hal alır." ve "Kurbanın yaptığı tüm hareketlerin gözlenir. Mola saatleri, işe giriş çıkış saatleri vb.nin özellikle kontrol edilir." maddelerinin gerçekteki bir örneğidir. M2'nin arabasının bozulduğu bir dönemde işe geç gelmesi M2 hakkında soruşturma açılmasına sebep olmuş, buna şahit olması için oda arkadaşına otorite kullanarak imza attırılmıştır. Bölüm Başkanı Y hanım, bu soruşturma hakkında M2 ile görüşmüş, kendisine karşı kaba ve emir verici bir tutum sergilemiştir.

M2 olan olaylardan sonra yönetimle muhatap olmamaya başlamıştır. Yazın yıllık izin için dilekçesini sekreterliğe vermiş, ancak yönetim tarafından izni yüz yüze istemediği için kendisine izin verilmemiştir. M2 art arda dört kez dilekçe vermesine rağmen bir cevap alamamamıştır. O dönemde yaşadığı duygusal travmayı M2 şöyle ifade etmektedir:

"Ben artık anormal de olmuşum, nasıl ağlıyorum. Ardından işte sendikada yakın arkadaşım, doktora sınıfından arkadaşım, zaten çalışmışım yorulmuşum bütün dönem, nasıl kullandırmaz izin diyor. Diyorlar ki yarın tekrar yaz, tekrar iste, gerekçe sor. Gerekçe soruyorsun, işte uygun değildir diyor, gerekçe bu."

Yönetimin izin vermeme işini kasıtlı ve keyfi yaptığını anlatan şu cümleler M2'nin ifadelerinde yer almaktadır:

"Şey diyor kulağıma geliyor: "İki ay benim sana cevap vermeme hakkım var." Hani yasayı da okuduklarını da anlamayan insanlar, yani yazın izin dilekçene iki ay cevap vermemek gibi bir durum olamaz herhalde. "Vermeyeceğim sana cevap." diyor."

Mağdurun burada mobbing davranışlarından; bilgi alma hakkının engellendiği, sözlü ve yazılı taleplerinin kale alınmadığı ve özlük haklarından yararlanması konusunda zorluk çıkarıldığı açıktır.

Bu dönemde avukatla irtibatını sürdüren M2, sicilini görmek için tekrar bir dilekçe yazmış, ancak verdiği dilekçe alınmamış, işleme konmadan önce fakülte sekreteri tarafından görülmesi gerektiği söylenmiştir:

"Bir kurum var, o kurumda fakülte sekreteri dilekçeyi okuyup uygundur ya da bu dilekçeyi veremezsin hocam ya da bunu böyle yazma demeden ya da tamam kabul ettik demeden kimse dilekçe veremiyor, kimse hakkını kullanamıyor. Avukatım uyandırıyor beni de bazı şeylere."

Bu arada M2 daha sonra siciline ulaşmış, ilk beş yılda sicili 'pekiyi' iken sendikaya girdikten sonra 'iyi' notuna düştüğünü görmüştür.

Sonrasında M2 diğer asistan arkadaşlarına böyle bir dilekçe sorunu yaşayıp yaşamadıklarına dair kibar üsluplu bir mail atmış, sonrasında bu mailin yönetime sızmış ve konuyla ilgili kendisine soruşturma açılmıştır. Fakülte sekreteri M2'nin bu maille kendisine mobbing yaptığını iddia ederek, şikayetçi olmuştur:

"Benim kimle aram iyi ise onu soruşturmanın başına veriyorlar. O hoca bana diyor ki, tatlı tatlı konuşuyor, şunu imzala diyor, bu maili ben yazdım diye imzala diyor bana. Yani böyle soruşturma da tuhaf bir şekilde. Diyorum niye imzalayacağım? E sen yazdıysan imzalayacaksın diyor. Ben bunu avukatıma götürmek istiyorum, avukatım incelesin, ondan sonra imzalayacağım diyorum. Israr ediyorlar, imzala da imzala diye. Diyorum ki ben arada imzalasam arada bir şey değişmeyeceğini nerden bileyim ben, imzalarım araya bir küfür yazarsın, bana küfür etti derler falan filan. İmzalamayacağım, baya uğraştılar soruşturmayı yürüten hoca bana imzalattırsın diye. İmzalamadım işte, avukata gittim. Avukat güzel, çok az bir yazı yazdı, özel hayatıma bir daha bu şekilde müdahale ederseniz, acısını fena çıkarırım anlamına gelen bir yazı yazdı. Ondan sonra çekildiler kenara. Hiçbir soruşturmaya ceza almadım. Hiç ceza almadım yani, bütün o soruşturmalar hep sümen altı edildi. Çünkü biliyorlar ki yapamayacaklar, hiçbir şey yok, böyle böyle devam etti işte."

Daha sonra M2'nin yardımcı doçentlik kadrosu uzun süre bekletilmiştir:

"Müthiş bir çatışma var iki grup arasında, müthiş ama. Mesela bana mesela kadro istiyor anabilim dalı başkanım tarafından, yönetim yanlıları olan taraf istemiyor. Öyle kadro meselesi de çok uzadı."

Dekanın ve rektörün katıldığı bir toplantıda, asistanlara soru sorulmaması söyleniş, M2 rektöre bir soru yönetilince, dekan araya girmiş ve M2 herkesin içinde dekan tarafından kötü bir şekilde azarlanmıştır.

M2 bu olanlardan sonra mobbing davasını açmıştır. Davadan sonra rektörlükten destekleyici telefonlar aldığını söyleyen M2, rektörlüğün etkisiyle yönetimin değiştiğini ve artık o eski sorunların yaşanmadığını ifade etmiştir. Dava sonrası M2'den davayı çekmesi istenmiş, ancak M2 buna da direnmiştir. Dava açtığı süreçte uzun süredir beklediği kadrosu da açılmıştır.

M2'ye mobbingin hedefinin neden kendisi olduğu sorulduğunda alınan cevap şu şekildedir:

"Bilmiyorum, herhalde şeyim hiçbir zaman kimseye özel bir yakınlığım olmadı. Biraz ona bağlıyorum. Sendikalı olmak belki ya da iş yeri temsilcisi olmak olabilir. Yani herkes bir takım sıkıntılar yaşadı. Ama bazıları boyun eğdi, bazıları istifa etti, gitti. Ben direndim onlara karşı. Direndikçe mimlendim, mobbingin dozu arttı. Bir de şöyle bir şey var; bazı insan vardır odasından çıkar konuşmaz, o zamanlar konuşuyorduk görünmez insanlar diye. İşte yüklenmiyorlar onlara yani geliyorlar, gidiyorlar. Ortalardaysanız eğer yani birilerini burada şey yapmaya çalışıyorsanız zevkle üye yapmaya çalışıyorsanız, bunlar dikkat çekiyordur. Ortadaysanız dikkat çekiyorsunuz."

Dava için topladığı kanıtlardan bahseden M2, yasal olmayan bir şekilde derslere girdiğine dair belge bulmuş ve bunu da dava dosyasına koymuştur. Eğer bu belgeyi bulamadığı takdirde avukatı kendisine okuduğu sınav kağıtlarını da kullanabileceklerini belirtmiştir.

Bölüm içinde ameliyat, evlenme gibi durumlarda para toplanıp hediye alınmaktadır. Ancak M2 ne ameliyat olduğunda ne de evlendiğinde herhangi bir hediye almamış, dışlanmış ve yalnız hissettirilmiştir. Bunu da dava dosyasına koyan M2, kanıtlar içinde en çok bunun ses getirdiğini belirtmektedir.

M2, görüşmede mobbing kavramının detaylarını Prof. Dr. Pınar Tınaz'ın verdiği bir eğitimle öğrendiğini ve Pınar Hanımın eğitiminin kendisine dava açacak gücü verdiğini söylemiştir.

M2 ayrıca üst merci olan rektörlüğün rahat tutumu sebebiyle dekan ve yönetimdekilerin böyle davranabildiğini düşünmektedir. M2 dava açtıktan sonra

rektörlük kendisini desteklemiş, fakülte yönetimi zamanla değişmiştir. Bunun sonucunda M2 davasını geri çekmiştir.

Ailesi ile mobbing konusunu çok paylaşmadığını ve kendi başına idare etmeye çalıştığını söyleyen M2, evlendikten sonra sorunlarını eşine açmış, eşi de dava açması konusunda M2'ye destek vermiştir. Mobbing mağdurlarının dava açmak gibi ciddi bir konuda desteğe çok ihtiyacı olduğu bu örnekte de görülmektedir.

M2'ye mobbinge maruz kaldığı kişilerin kişilik özelliklerinden bahsetmesi istendiğinde ise şu şekilde konuşmuştur:

"Bir kere hırslılar, çalışkan değiller, başkalarına iş yaptırıyorlar, emeğe saygıları yok, başkalarının işine hazır konuyorlar. Kötü ve çirkin insanlar yani başka hiçbir şey diyemem. Ben özel hayatımda da onlarla arkadaşlık kurmam, özel hayatlarında da yok benim tarzım insanlar değiller. Güç ellerinde… Güce erişmiş bir şekilde ve karşılarındakini de okuyamıyor yani nereye kadar sabır gösterecek, nereye kadar kabul edecek. O sınırını ayarlayamıyor yani herkes birbirinin sınırını bir yerde ihlal ediyordur değil mi? Ben bir gün sizi rahatsız ederim, konuşursunuz dikkat ederim. Bunlarda öyle bir ayarlama yok yani. Ayrıca kaba ve agresiftiler. Faillerden bir tanesi, en çok benim yorulduğum, en ağır iş yaptığım zamanlar aslında tutumu en naif olan, ay canım cicim, özür dilerim, ne olur yap, iyilikle iş yıkan. En çok ben onun döneminde yoruldum, öyle diyeyim."

M2 bu sözlerinden ve faillerin yaptığı mobbing davranışlarından kaba ve agresif tavırlar sergileyen iki failin "hiddetli bağıran fail" olduğu anlaşılmaktadır. Bu fail tipleri (Tınaz, 2008 :39-40) çalışanlarını korku salarak kontrol altına almaya çalışırlar. Ayrıca Kırel'in (2008:32) de belirttiği gibi bu tarz kişilerin toplum ilişkileri zayıftır. Mağdur da bu iki faille özel hayatta ilişki kurmayacağını söylemiştir. Ayrıca bu tarz kişiler kurbanın geri çekilmesinden haz duyan, direnç gösterdikçe mobbingin dozunu arttıran kişilerdir. Daha önce M2'nin gibi, M2 derse girmeyi ret ettiğinde mobbingin dozu artmıştır. M2'nin belirttiği kibar bir dil kullanarak iş yüklemeye çalışan son fail ise "ikiyüzlü yılan fail" tiplemesine uygundur. Bu tarz failler (Tınaz, 2011) sahte bir samimiyet kurma çabasına giren, kimi zaman çıkarları için "iyi çalışma arkadaşı" rolünü oynayan kişilerdir.

M2 işten ayrılmayı çok düşündüğünü ama akademik hayat çok emek gerektirdiği ve kendisi de çok emek verdiği için bunu yapmadığını söylemiştir.

M2 mobbingin etkilerinin psikolojisinde hala sürdüğünü belirtmiştir. Maddi olarak da kayba uğradığını ama sonuçların buna değdiğini vurgulamıştır.
M2 diğer örneklerin aksine, mobbingin kendisi sayesinde örgüt iklimini olumlu etkilediğini, diğer arkadaşlarının da kendisinden cesaretle haklarını savunmaya başladıklarını belirtmiştir.

Kendisi şu an bağlı olduğu kurumun rektörlük biriminde görev yapmakta, bütün mağdurları cesaretli olmaya çağırmaktadır.

Görüşme yapılan mağdurlar arasında en uzun süre (11 yıl) mobbinge uğrayan M2'dir. Yukarıda anlatılanlardan da anlaşılacağı üzere M2, uzun bir süre faillerle uzlaşma yoluna gitmeye çalışmıştır. Bu durum M2'nin; sabırlı, uzlaşmacı, yumuşak mizaçlı olmak gibi özelliklere sahip B tipi birey olması ile açıklanabilir. B tipi bireyler risk almaktan ve mücadeleden çekinen kişiler olduğu için M2 de uzun süre dava açmamış; ancak eşinin ve sendikadaki arkadaşlarının desteğini arkasına aldıktan sonra dava açma cesaretini kendinde bulabilmiştir.

Vaka 3

M3, 2015 yılının Kasım ayında yeni bir okula rehber öğretmeni olarak tayin olmuştur. Kendisine hiçbir şekilde fiziksel teçhizat sağlanmamıştır. Bir odası bile olmayan rehber öğretmeni olan M3 bir süre bilgisayar odası kullanmış, öğrencileri ile orada görüşmeler yapmıştır. Bu duruma rağmen M3'ten sürekli işlerini eksiksiz bir şekilde yapması beklenmiştir. Müdüre durum söylendiği halde müdür kendisini oyalama yoluna gitmiştir. Daha sonra önceden o okulda bulunan diğer rehber öğretmeni (M5) ile kendilerine daha önce ardiye deposu olarak kullanılan oda verilmiştir: *"Odayı ikiye böldüler, dörder metrekarelik bölmeler ve çöp dolu, sekiz on büyük boy poşetlerle çöp taşıdık biz o odalardan…"* Bu odalar verilmiş; ancak kendilerine bilgisayar ve yazıcı tahsis edilmemiştir. Ayrıca odalar temizlenmemekte, temizliği kendilerinin yapması gerektiği söylenmektedir. Daha sonra yapılan öğretmenler kurulu toplantısında rehber öğretmenler verimli çalışamadıklarını belirtince müdür yüz öğretmenin içinde kendilerini çalışmamak için bahane uydurmakla suçlamıştır. M3 durumu üsteleyince de soruşturma açmakla tehdit etmiş, müfettiş göndereceğini, gerçekten ihtiyaç olup olmadığına onun karar vereceğini söylemiştir. Bunun üzerine M3 itiraz etmemiş, gerçeklerin ortaya çıkacağını

düşünerek soruşturma açılmasından yana olduğunu belirtmiştir. Olayların devamını M3 şu şekilde ifade etmektedir:

"Tabii daha sonra tutanaklarla oynanmış, değiştirmeler yapılmış, güya hiçbir şey yokken biz demişiz ki hocam bize soruşturma açın demişiz. Öğretmenler bunun altına imzalar atıyorlar. Bütün öğretmenler zaten müdürün orda kulu köpeği diyeyim yani müdür öyle bir hakimiyet sağlamış ki herkesin üzerlerinde…"

Bu olayla birlikte mobbingin dozu artmıştır. Toplantının ertesi günü M3'ün çalışma saatleri değiştirilmiş, yasal olarak çalışma saatleri 6 saat olan rehber öğretmenlerinin 08:30 – 17:30 arası çalışması istenmiştir:, bu durum için M3'ün düşünceleri şu şekildedir:

"Böyle bir çalışma planı olamaz. Bildiğin kasıtlı yapılmış bir şey, bizi cezalandırıyor aklınca. Yani siz nasıl herkesin içinde öğretmenlerin içinde bana o şekilde efelenirsinizin karşılığını bize vermeye çalışıyor."

Kendilerine tebliğ edilen çalışma programını imzalayan M3, müdürün yanına giderek bunun için soruşturma açacağını belirtmiştir:

"Adamın rengi attı orda anladım zaten beden dilinden az çok anlıyoruz psikolojik danışman olarak. Renk menk gitti, gözümüze bakamıyor çünkü bizim tırsıp tamam hocam deyip imzalayıp bir süre cezamızı çekeceğimizi düşünüyordu, beklentisi oydu. Çünkü bütün öğretmenler onu yapıyor.''

M3 bu olaydan sonra sürtüşmelerin daha açık bir hal aldığını belirtmektedir. Müdür kendilerin çok ayrıntılı işler vermeye ve bu işler için çok kısa süreler koymaya başlamıştır. M3 verilen her işin neden bu sürede yapılamayacağını açıklayan yazılı cevaplar vermektedir. Ayrıca müdürün tarafında olan bazı öğretmenler M3'ü müdürle uğraşmaması konusunda uyarmaktadır. Bu durumun sıklaşmasıyla birlikte M3, İlçe Eğitim Müdürlüğü'ne durumu bildiren bir yazı yazmıştır. Bu yazının haberini alan müdür de kendisi hakkında soruşturma açmış ve müfettişler müdürün açtığı soruşturma için okula gelmiştir. Soruşturmanın nedeni oldukça ilginçtir: kışın odada elektrikli soba kullanmak ve iş çıkışı ışıkları açık unutmak.

"Ben de atağa geçiyim moduyla yapıyor. İşimizle ilgili tek bir soruşturma konusu yok, şu yapılmadı bu yapılmadı yok. Çünkü biz titizlikle yapıyoruz, daha da özendik ki açığımızı bulup bizi yakalamasın."

Daha sonra müfettiş M3'ün açtığı soruşturma hakkında sorular sormuş. Müdür öğretmenlerle de tek tek görüşmüştür. Müfettiş gittikten sonra müfettişin görüştüğü öğretmenler müdür görüşmüştür. Sonrasında müfettiş tekrar gelerek görüştüğü öğretmenlerle tekrar bir görüşme yapmış, öğretmenler müdür korkusunda verdikleri ifadeleri değiştirmiştir. Bu durumu M3 şu şekilde ifade etmektedir:

"Bir kişi de şunu demedi ''Haklısınız, arkanızdayım şahitlik yapacağım.'' Çünkü bizden şahit istiyorlar. İki şahit istiyorlar. İki şahit bile bulamadık. Yani öyle bir yalnız bırakıldık o okulda, herkes deli gibi korkuyor çünkü müdürden. Dolayısıyla biz şahit de bulamadık, dolayısıyla bütün ifadeler değiştirildi."

M3, adalete sığınmış, soruşturmanın sonuçlanmasını beklemektedir. Bu sırda okul işleri ile M3'ün verdiği dilekçeler kayda alınmamaya başlamıştır. Bir okul müdürü arkadaşının tavsiyesiyle M3 dilekçeleri iadeli taahhütlü göndermeye başlamıştır. Bunu daha sonra mobbing davası için kanıt olarak kullanmayı planlamaktadır. Ancak posta yoluyla gönderdiği dilekçelere de 30 iş günü geçmesine rağmen cevap alamayan M3, müdürün maşası olduğunu düşündüğü sekreterin yanına gitmiş, ancak sekreter müdür görmeden dilekçeleri işleme koyamadıklarını söylemiştir. Bunun üzerine müdürle konuşmaya giden M3 şöyle bir durumla karşılaşmıştır:

"Hocam ben bir dilekçe vermiştim. İadeli taahhütlü gönderildi, hala cevabını alamadım. Nerde dilekçem?'' dedim.''Kayda almıyorsunuz'' dedi. "Ben istersem kayda alırım." gibi bir şey söyledi. "Hocam dedim bu sizin inisiyatifinizde, seçiminizde olan bir şey değil, bunu kayda sokmak zorundasınız" dedim. "M3 hanım ben kayda sokmuyorum'' dedi.''Var mı?" dedi "Sokmuyorum" dedi. "Nasıl yapmazsınız?" ben çıldırıyorum ama yani. Bana kapıyı gösterdi "buyurun" dedi, yani çık dışarı gibi. "Tamam, hocam zaten hukuki yollarla görüşeceğiz" sizinle deyip çıktım mecburen."

M3'ün sinirleri oldukça yıpranmıştır. Bunun yanı sıra diğer öğretmen arkadaşları sürekli olarak müdürle uğraşılmayacağını, arkasının kuvvetli olduğunu ve bu işi bırakması gerektiğini söyleyerek M3 üzerinde baskı uygulamaktadır:

"Bu adamın tanıdıkları var bakanlıkta. Sizi sürerler, işte Kemalpaşa'ya sürerler, yapmayın etmeyin diyorlar. Sürekli baskı alıyoruz biz. Tehdit ve baskı. Her gün bir problem."

Dilekçelerinin kayda alınmamasından dolayı M3, üniversiteden bir hocanın öğrencilere vereceği semineri de iptal etmek zorunda kalmıştır. Yapılan mobbing artık öğrencileri ve eğitimi de etkilemektedir.

M3 bilişim odasında diğer rehber öğretmeni arkadaşı ve bilişim öğretmenleriyle bir öğrencinin özel durumu hakkında toplantı yapmaktadır. Öğrencilerin de kullanıma açık olan odayı özel bir görüşme yaptıkları için kilitlemişlerdir. Alan şefliğini almak için müdürün yanında yer alan bir bilişim öğretmeni kapıyı tıklatıp kapının açılmasıyla içeri girmiş ve kapıyı açan M3'ü kapıyı kilitledikleri için azarlamıştır. Sakin kalmaya çalışan M3, öğretmen gittikten sonra kapıyı tekrar kilitlemiştir. Aradan beş dakika geçmeden yine aynı öğretmen bu sefer kapıyı yumruklamaya, kapıya tekme atmaya başlamıştır. Kapıya en yakın oturan M3 yine kapıyı açtığında ilgili şahıs hakaret etmeye başlamış ve M3'ün üstüne yürümüş, ona vuracağı sırada odadaki başka bir öğretmen şahsın kolunu tutmuştur. O anda yaşadıklarını M3 şu şekilde ifade etmektedir:

"Ben ondan sonra iptal, sinir krizi, yani hakikaten sinir krizi geçirdim. Elim ayağım zangır zangır titriyor, ağlıyorum, bağırıyorum. Onu götürdüler, oradan bize "Çingene bunlar, böyle öğretmen mi olur?" bilmem ne falan bağırıyor ve koridorda ders yapılıyor. Üç saat durmaksızın ağladım. Beni zor sakinleştirdiler. Hani öfkemi de dışa vuramadım. O bana nasıl elini kaldırır yani? Bunu kendime yediremiyorum yani. Sen kimsin, sen kimsin yani biri tutmasa bana orada vuracak yani, sen kimsin, adam bize dolmuş belli, sinir oluyor."

M3 bu olay sonrası okul çıkışında karakola gitmiş ve suç duyurusunda bulunmuştur. Bunun üzerine şahısla ilgili adli soruşturma açılmıştır. Karakoldan sonra okul müdürü dilekçelerini almadığı için, kademe atlamak zorunda kalmış ve idari soruşturma açılması için İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne dilekçe vermiştir. Böylece idari soruşturma da açılmıştır. Bu olay çok ses getirmiş, olay yerel bir gazetede yayımlanmıştır.

Bu olaydan bir ay sonra M3 okul servisinde bir öğrencisinden haklarında dedikodu çıkarıldığını duymuştur:

" "Hocam ya okulda abuk subuk konuşuyorlar sizinle ilgili, bir gün elimden bir kaza çıkacak, bir tanesine vuracağım" dedi. Bir dakika ne oluyor ya dedim ben de bir işle uğraşıyordum hemen dikkat kesildim. "Hocam yaa siz işte güya bilişim

odasında bir gece kalmışsınız" dedi. Biz böyle şoke olduk. "Efendim?" dedim. "Kalmışız?" Evet hocam, gece burada kalmışsınız." işte dedi. Bir kaç bir şey daha söyledi ama en can alıcı noktası buydu yani söylentilerle ilgili."

Atılan bu çirkin iftirayı öğrencisinden duyan M3 yine sinir krizi geçirmiş, çevresindeki öğretmen arkadaşları tarafından zor sakinleştirilmiştir. Yeniden karakola giden M3, bir diğer olay basına yansıdığı için direkt savcıya yönlendirilmiştir. M3 orada adliyeye giderek savcı ile görüşmüş ve soruşturma açılması için dilekçe vermiştir. Daha sonra İlçe Eğitim Müdürlüğü'ne giden M3 direkt İlçe Eğitim Müdürü ile konuşmuş, her şeyi anlatmış, görevlendirme rica etmiştir:

"İlçe Milli Eğitim Müdürü'ne kadar çıktık. Onunla da konuştuk, her şeyi anlattık, ne olursunuz bizi başka okullara görevlendirin. Yani biz bittik artık gerçekten dayanamıyoruz. Sağ olsun bizi anladı. "Hocam dilekçe yazın. Ben sizi çok iyi anladım." dedi. "Zaten ben o müdürü de biliyorum." Dedi. Bizim o müdür de mimliymiş meğer. Yani herkes onun yandaşı değilmiş, karşıda olanlar da varmış."

Bu talebi sonucunda M3'ün başka bir okula yıl bitene kadar görevlendirmesi yapılmıştır. M3 görevlendirme yapıldığı okulda hissettiklerini şöyle ifade etmektedir: *"Görevlendirildiğimiz anda biz cennete gitmiş gibi hissettik biz, böyle bir huzur yok yani. Görevlendirildiğimiz okullar da hani öğrenci portföyü belli, aynı tipte okullar falan ama biz müthiş hissettik yani, kendimizi hakikaten o gittiğimiz okullar da değerli ve özel hissedebildik. İşimizi yapabildik."*

Bu sırada soruşturmalar da sonuçlanmaya başlamıştır. Okula gelen müfettiş ortada mobbing olmadığı sonucuna varmış, yazılıp cevap alınamayan dilekçelere de müdür yalancı şahitler bularak aslında cevap yazıldığını ancak M3'ün kabul etmediğini söylemiştir. Bununla ilgili M3'in düşünceleri şu şekildedir:

"Biz sürekli hakkımız yeniyor, adalet için mücadele ediyoruz ama sonuca ulaşamıyoruz. Çünkü sistem biliyorsunuz siz de, hepsi bunların birbiri adamı yani. Bu bizi o kadar yıprattı ki yani inanamazsınız, o kadar yıprattı ki asıl bu yıprattı hani okuldaki iftiralar bilmem ne onlar da tabii ki ama asıl hiçbir şey yapılamaması, hiçbir şey yapamamamız, hani bu kadar savaşmamıza rağmen elimize gelen hiçbir şey yok, hiçbir şey sonuçlanmıyor. Biz böyle kendi kendimize debeleniyoruz. İki rehber öğretmen kendi kendine debeleniyor falan. Bu süreç bizi çok yıprattı."

Bu arada M3'e el kaldıran öğretmen maddi ceza almış, olay siciline de işlemiştir. Bu durumla ilgili M3 şöyle söylemektedir:

"O adam; o maşa olan adam ceza çekiyor şu anda. İftiraları atan, o bana elini kaldıran, o şuan yargılandı ama bizim müdüre hiçbir şey olmadı. Yani hiçbir şey olmadı. Şuan hayatına devam ediyor ve bu bizi ciddi anlamda sinir ediyor yani."

Görevlendirmeden sonra M3, İl Milli Eğitim'den aranıp çağrılmış. Gittiğinde kendisine oldukça iyi muamele edilmiş, istediği okula tayini alınmıştır. Tayin için en az üç yıl beklenmesi gerektiğini ve kendisi henüz bir yılı doldurmadığını söyleyen M3, Milli Eğitim'in bu tutumundan mobbing davasında haklı oldukları gerçeği sonucu olduğunu düşünmektedir. Yeni okulunda mutlu olduğunu belirten M3, "Klimamız bile var." Diyerek önceki okulunda durumun vahametini vurgulamaktadır.

M3'ün faile karşı açtığı dava şu an için İdari Mahkeme'dedir ve sonucu beklenmektedir.

M3 mobbingin kendisine maddi ve manevi sonuçlarının ağır olduğunu belirtmiştir. M3'ün kronik baş ağrıları artmış, stresten çok fazla alkol ve sigara tüketmeye başlamıştır. Mobbing süresince geceleri uyuyamamış ve sık sık ağlama krizlerine girmiştir. Ayrıca avukat tutmanın ve dilekçeleri sürekli iadeli taahhütlü göndermenin de maddi olarak kendisini yıprattığını belirtmektedir. Mobbinge uğradığı sürece iş tatmini yaşayamamış, çok sevdiği mesleğini istediği gibi icra edememiştir.

Dikey (üstten alta) mobbinge uğrayan M3, bütün okulun müdüre boyun eğdiğini ancak kendisinin boyun eğmeyi ret ettiğini ve bu yüzden bu kadar şiddetli mobbinge maruz kaldığını düşünmektedir. Bu failin kişisel özellikleri sorulduğunda M3'ün yanıtı şu şekilde olmuştur:

"Bence ciddi aşağılık kompleksi olan bir adam. Herkesin üstünde böyle hakimiyet kurmak istemesi bence ondan kaynaklanıyor. Kompleksli bir adam... Özgüveni düşük doğal olarak... Yani kendini orada değerli hissediyor. İnsanlar üzerinde hakimiyet kurup değerli hissediyor. Ne kadar kişiyi ezersem ben o kadar değerliyim modunda bir adam. Sürekli doktorasını söylerdi, ben doktorum. Müdür olduğu için diğer çalışanlar gibi bizden de koşulsuz itaat bekledi, biz öyle olmadığımızdan bize acımasız oldu."

M3 tarif ettiği fail tipi "narsist fail"'dir. Bu failler (Cihangiroğlu vd., 2015) kendilerine karşı aşırı bir beğeni içindedir ve empatiden yoksun kişilerdir. Kendi başarılarını abartma eğilimindedirler. Kendilerine olan beğeninin altında çoğu zaman özgüven eksikliği yatmaktadır. Çalışma arkadaşlarından da hayranlık ve sürekli olarak takdir beklerler. Bunu göstermeyen çalışanlara karşı acımasız olabilirler. Ayrıca en iyinin kendisi olduğuna inanan ve kendi koyduğu kurallara herkesin uymasını bekleyen (Tetik, 2010) "megolaman fail" de bu tarife uymaktadır.

M3'e yapılan mobbingin örgüt iklimine etkisi sorulduğunda ise müdürün diğer insanlar üzerindeki korkusunun arttığını ve ortamın huzursuz bir hal aldığını ifade etmektedir. Ayrıca fail, M3 okuldan gittikten sonra kendisinin onu sürdüğüne dair diğer çalışanlara gözdağı vermiştir. Daha sonra M3 eski çalışma arkadaşlarına attığı mail ile bunun doğru olmadığını ve eski okulundan daha iyi bir yerde olduğunu söylemiştir.

Mobbing konusunda atılması gereken adımları ilk etapta İstanbul'da müdürlük yapan bir arkadaşından öğrendiğini söyleyen M3, daha sonra Mobbing Derneği ile iletişim kurmuş. Avukatını da dernek sayesinde bulmuştur.

M3 olayı ilk etapta ailesine anlatmadığını ancak gazete haberinin duyulmasından sonra anlatmak zorunda kaldığını belirtmiştir. Ailesinin arkasında durmuş, hukuki yollarla hakkını araması konusunda ona destek vermiştir.

M3 izleyici konumunda kalan diğer öğretmenler hakkında da "*Sessiz kalmak da destek olmaktır bence."* şeklinde düşüncesini ifade etmiştir.

M3'e kendisinde fiziksel şiddet hissi uyanıp uyanmadığı sorulduğunda ise M3'ün cevabı mobbingin yol açtığı psikolojik travmayı gözler önüne serecek şekildedir:

"Yani çok sık alkol almak da bence kişinin bedenine şiddettir diye düşünüyorum. O el kaldırma olaylarında ben sinir krizleri geçirdim. Tırnaklarım bütün vücuduma geçti. Evde ara ara yaşadığım krizlerim de oluyordu."

Bu zor süreçte işten ayrılmayı düşünüp düşünemediği sorulduğunda ise M3 cevabı örnek niteliktedir:

"Bu çok saçma olurdu, yenilgiyi kabullenmek olurdu. Ben her zaman güçlü durmayı başardım. Ne kadar evdeki hayatım rezil olsa da, iş yerinde hep dimdik gezdim. Yani buna özen gösterdim ve böyle bir adam yüzünden de ben asla işimi

bırakıp gitmezdim. Bu benim yaşam kaynağım, işimi de çok seviyorum yani ne münasebet bırakacağım, hiç düşünmedim yani hiç. Hani istifa edip bıraksam falan, hiç düşünmedim."

M3 mobbing davası için topladığı kanıtları ise şu şekilde ifade etmiştir:

"Bütün resmi yazışmalar, evraklar… Dilekçelerimizin iadeli taahhütlü postaların hepsinin fotokopileri… Yani yaptığımız her şeyin yani her şeyin mutlaka fotokopisi alınmalı. O söylenen dedikodularla ilgili, karakola gittik, onun hemen bir ifade örnekleri, o el kaldırma, iftira, onun için savcılığa gittik, örnekleri. Hepsinin örnekleri dosyamızda var yani."

M3'ün yaşadıkları mobbing davranışlarından bazıları mobbing alt boyutları ile eşleştirilerek aşağıdaki şekilde derlenmiştir:

- M3'ün öğretmenler kurulu toplantısında konuşmasının kesilmesi, soruşturma açmakla tehdit edilmesi - "iletişim kurmaya yönelik saldırılar"
- M3'ün ses kaydı aldığına dair dedikodular, iş arkadaşları bu dedikodu ve müdür korkusundan M3'le konuşmamaya başlaması ve bilişim odasında kaldıklarına dair dedikodu (yapılan işin kötü niyetle yargılanması) – "itibara yönelik saldırılar"
- M3'ün seminer için bir öğretim görevlisi getirmesini engelleme (Kurbanın yaratıcı anlamda işler yapabilmesi engelleme) – "mesleğe yönelik saldırılar"
- Ayrıntılı işlerin kısa zamanda yapılmasının beklenmesi (kendini başarısız ve yetersiz hissetmesi için kendi kapasitesinin üstünde zor işler verilmesi) - "mesleğe yönelik saldırılar"
- Fail tarafından bilişim odasında gece kalındığı dedikodusunun yayılması (şerefine leke sürülecek ithamlarda bulunma) – "sosyal konum (itibara) yönelik saldırılar"

M3 geldiği ilk günden itibaren mobbinge tepki göstermiş, onunla mücadele etmeye başlamıştır. İlgili yerlere şikayette bulunmuş, dava açmış. Yedi ay gibi kısa bir sürede çalıştığı okulun değiştirilmesini sağlamıştır. Bu durum M3'ün; sabırsız, hırslı, verimli çalışmak için çaba gösteren kişilik özelliklerine sahip A tipi birey olması ile açıklanabilir. Bu tip insanlar boşa zaman harcamak istemez ve işlerini yetiştirmesine engel teşkil eden çalışma arkadaşlarına öfke (hostility) besleyebilir.

M3'ün mobbing sonucunda psikolojik olarak oldukça etkilenmesi de A tipi bireyin stres eşiğinin düşük olması ve daha az soğukkanlı olmasına dayanmaktadır.

Vaka 4

M4 mobbinge uğradığı kurumda 22 yıl çalışmış, bu sürecin 14. yılından itibaren 8 yıl boyunca mobbinge uğramıştır. M4'e göre mobbingi tetikleyen yönetim değişmesiyle oluşan siyasi görüş ayrılığıdır. Yönetimin değişmesi ile M4'e göre yönetimin "kendisinden olmayanlar" olarak tanımladığı çalışanları şirkette elimine etmek için kullandığı örgütsel strateji mobbing olmuştur. Dikey (üsten alta) mobbinge uğradığı belirten M4, içinde yüzünü hiç görmediği yöneticilerin de olduğu 9-10 yöneticinin yıldırmasına maruz kalmıştır:

"Sistematik bir şekilde belki 9-10 ayrı yönetici tarafından uygulandı. Farklı yerlerde, farklı bölümlerde… Tam bir siyasi bir mobbingti. Kişisel bir alışveriş yoktu. Ben yüzünü görmediğim insanlar tarafından mobbinge uğradım."

Ayrıca bu süreçte izleyici konumundaki diğer çalışanlar kimi zaman mobbing sürecine dahil olmuştur.

M4 mobbingin başladığı süreçte genel müdürlükte çalışmaktadır. Yapılan bu ayrımcılık sebebiyle M4'ten önce çeşitli yerlere sürülen kişiler olmuştur. Bir süre sonra sistematik bir şekilde şirket politikası olarak uygulanan mobbing M4'e de sirayet etmiş ve kurumun İl Müdürlüğüne sürülmüştür. Burada kendisine bir masa verilmemiş, herhangi bir dahili hattı olmamıştır. M4, boş bulduğu masada iş yapmaya çalışarak aylar geçirmiştir. Daha sonra kendisine gerçeği yansıtmayan bir şekilde iş giriş-saatlerine uymadığı konusunda bir uyarı yazısı gelmiştir. M4 bu uyarıyı devam çizelgesini içeren bir dilekçe ile ret etmiş, ancak sonuç alamamıştır. Bu uyarından bir süre sonra bu sefer de top sakalı olduğu için yazılı uyarı ve savunması istenmiştir. Top sakalın kılık kıyafete uymadığı uyarısını ve savunma istenmesini M4, mobbinge uğradığı süre tam 5 kez almış, her seferinde kılık kıyafet genelgesinde böyle bir ibare bulunmadığına dair savunma yazmıştır. Hatta uyarı yazılarından birinde bu talebe uymayacağı takdirde sürüleceği tehdidi bile bulunmaktadır. Bu ilk uyarıdan kısa bir süre sonra elektronik mühendisi olan ve Genel Müdürlükteyken şef pozisyonunda çalışan M4, kendi işiyle ilgili olmayan bir yere, motorlu taşıtlar bölümüne sürülmüştür. M4 burayı *"tamirhane gibi bir yerdi"*

şeklinde betimlemektedir. Burası şehirden 3 km uzakta dikdörtgen bir binadan oluşmaktadır. Bu birimde de M4'e özel bir oda ve bilgisayar tahsis edilmemiştir. Burada kendisinin uzmanlık alanında yapabileceği bir iş bulunmamaktadır. Kendisi müdür yardımcılığı görevi ile oraya gitmesine rağmen müdür olmadığında kendisine imza yetkisi verilmemiştir. Bir ilkokul mezununun dahi yapabileceği hurda sayımı, sevk imzalama gibi işlerle görevlendirilmiştir. Burada atıl kaldığını hisseden M4, yapabileceği fazla iş olmadığımdan kendi bilgisayarını işyerine götürmüş, yabancı dil bilgilerini kullanarak film alt yazı çevirileri yapmaya başlamıştır. Bu birimde görev yaptığı bir kış, kasıtlı olarak bulunduğu odanın kaloriferleri dış borudan kapatılmıştır. Olayı M4 şu şekilde ifade etmektedir:

"Yani bütün binanın kaloriferi yanarken, benim odanın kaloriferini dışarıdan kapattılar. Dış borusunu kestiler."

Bunun üzerine M4 dışarıdan elektrikli soba getirmek zorunda kalmıştır. Bu zaruri durum dışında M4 bataryasını bile evde doldurup getirdiğini belirtmektedir.

Yaptığı iki görevden biri olan hurda sayımının ise mobbingin "mağdurun fiziksel sağlığına yönelik saldırılar" alt boyutuna girdiğini belirten M4, işin tehlikesini şu şekilde anlatmıştır:

"Şimdi tepenize hurda düşebilirdi. Bir de şehrin çok dışında ücra bir depo, dağ başı, köpeklerin havladığı, birtakım başka türlü hayvanların ortada kol gezdiği bir yerdi. Kimse yoktu, kıştı. Orda da yani birisi gelip başınıza balta vursa kim vurduya giderdik. Ortam tehlikeliydi, insan yoktu orada."

M4'ün çalıştığı kurumda çalışanların düzenli olarak mikrofilm çektirmesi gerekmektedir. Mikrofilm çektirmenin sağlığa zararlı olduğunu düşünen M4, mikrofilm çektirmemiştir. M4 gibi mikrofilm çektirmeyen birçok çalışma arkadaşı da mevcuttur. Ancak konu hakkında uyarı yazısının sadece M4'e gitmesi dikkat çekici bir unsurdur.

M4, Motorlu Araçlarda çalıştığı 2. yılın sonunda kendisinin aynı zamanda "iş güvenliği mühendisi" olarak atandığına dair bir yazı gelmiştir. Bu konuda hiçbir eğitimi olmayan M4, yine uzmanlığın dışında bir alanda yetkilendirilmekte, kendi bilgi birikiminin dışında işler verilerek yıldırılmaya çalışılmaktadır.

M4'ün dört sene boyunca görev yaptığı Motorlu Araçlar birimi sayısı gittikçe azaltılmış, en son 8 kişi kalan birim sonunda tamamen kapatılmıştır. Kapatılması

sonucunda M4'ün önüne iki seçenek verilmiştir; ya mescit olarak kullanılan bir hangara gönderilecek ya da İl Müdürlüğünde görev yapacaktır. İl Müdürlüğü kendisine mobbing uygulayan yönetime yakın olmasına rağmen M4, İl Müdürlüğünde görevini sürdürmek istediğini belirtmiştir.

İl Müdürlüğünde bir birime gönderilen M4'ün, on ay sonra tekrar yeri değişmiş aynı müdürlüğünde farklı bir birime yollanmıştır. Yeni birimdeki görev yerine kendisine sadece cam kenarında boş bir masa verilmiştir. M4 şef mühendis olduğu halde, sekiz tane teknik personel ile aynı odada çalışmak zorunda bırakılmıştır. M4; göreve başladığı ilk gün yıllarca beraber çalışmış, aynı pozisyonda olan bu topluluğun içinde yalnız kalacağını hissetmiştir.

Hiçbir zaman odadaki teknik elemanların selamını almadığını söyleyen M4'ün bu birimde yaşadığı ilk olay, oturduğu masanın yanındaki güneş perdelerinin kaldırılması olmuştur. Yönetimden güç olarak odadaki teknikerlerin kendisiyle uğraştığını düşünen M4 olayı şu şekilde anlatmaktadır:

"Yönetimden güç alarak, onların emriyle hatta. Bakın bu perde işini onlar söylemişler tahminen, 'yahu adam orda güneş perdesini çekiyor, oturuyor. Biz burada sıcaktan pişiyoruz.' Gerçi onlarda da pervane vardı. Pervane vardı, klima yoktu o dönem. Pervaneyi önlerine çekerlerdi, ben de güneş perdesini çekerdim. Bana işkence olsun diye İl Müdürü'ne söylediler büyük olasılıkla. Bir sabah geldim baktım perde yok."

Aynı odayı paylaştığı teknik personelin kendisine hiç saygı duymadığını, zaman zaman yok saydığını belirten M4, bu ekibin M4'e aldırmaksızın odada birdir bir oynadığını söylemiştir. Yıldırmaya dahil olan teknik personelin yaptığı bir diğer mobbing davranışı ise kendisiyle alay etmektir:

"Benim adım erkekken kadın olan bir sanatçı ile aynı olduğu için dalga geçmek amaçlı, o sanatçının şarkısı eşliğinde odaya giriyordum. Onun şarkısını çalıyorlar sabah saat sekiz buçukta. Sırf adımdan dolayı beni o sanatçı ile özdeşleştirmeye çalışıyorlar. Bunu yapanlar odamdaki teknisyenler, teknikerler. Ama emir yukardan."

İl Müdürlüğündeki Odasındaki yalnızlaştırma ve alaylar ile başa çıkmaya çalışan M4, oda arkadaşlarının seslerini duymamak için odaya her gün kulağında kulaklık ile gelmekte ve mesai süresince kulaklığını çıkarmamaktadır:

"Laptopumu açıyordum müzik çaları uygun hale getiriyordum play tuşuna basacak şekilde kapatıyordum laptopu. Yürüyordum binaya geliyorum. 9 kişilik odaya geliyordum. Hemen laptopu açıp, kulaklığı takıp müzik dinliyordum. Duymayayım diye onları."

İl Müdürlüğünde çalıştığı sürede tüm personele iş telefonu olarak kullanması için cep telefonu dağıtılmış, M4 bu konuda da es geçilmiştir. Daha sonra kendisi adına gelen telefonun müdür pozisyondaki birinin oğluna verildiğini öğrenmiştir.

M4, yönetimin değişmesiyle bir örgüt strateji haline gelen mobbingten önce, sık sık yurtdışına kurumu temsilen gönderilmektedir. Bunun sebebi kurumda KPDS'si A olan sayılı kişilerden biri olmasıdır. Ancak mobbinge uğradığı 8 yıl boyunca ne yurtdışına ne de herhangi bir kurum eğitimine gönderilmemiştir. Hatta Motorlu Araçlar biriminde çalışırken kendisine ilk önce bir eğitime gönderileceği mail ile tebliğ edilmiştir, bu mailin üzerinden bir saat geçmeden eğitime katılmayacağına dair başka bir mail atılmıştır. Bunun gerekçesini soran M4'e yöneticinin isteği ile kendisinin eğitim listesinden çıkarıldığı belirtilmiştir. Daha sonra bu mailleri M4 dava dilekçesinde kanıt olarak kullanacaktır.

M4, İl Müdürlüğünden başka bir yere sürülmeden önce mobbing davasını açmıştır. Daha sonra başka bir yerde görevlendirilmiş. Görevlendirdiği bu yerde de hukuki olmayan yollarla işten çıkarılmıştır.

M4'e yaşadığı mobbing boyunca izleyicilerin tutumu sorulduğunda, çoğunun durumun farkında olduğunu kiminin izleyici olarak kalmayıp mobbinge katıldığını kiminin ise bu duruma sessiz kaldığını belirtmiştir. Mobbinge uğrayan bazı diğer çalışanların ise geçim derdi sebebiyle mobbinge boyun eğdiğini söyleyen M4, kendisinin bakmakla yükümlüğü olduğu çocukları olsaydı belki bu kadar mücadeleci davranamayacağını da sözlerine eklemiştir. Mobbinge uğradığı sürece kendisi ile çoğu çalışma arkadaşının konuşmayı kestiğini, çünkü kendilerinin de mimlenmekten korktuğu söyleyen M4, sözlerine şu şekilde devam etmiştir:

"Mobbingi yaşayan insana diğerleri vebalı gibi davranıyor. Bana da öyle davrandılar. Görüp selam vermeme, odaya gelip ziyaret etmeme… Ne ben onların yanlarına gidebilirdim, zor durumda kalmasınlar diye. Sosyal olarak bir izolasyon söz konusu. Zaten son olarak işime son verdiklerinde de 4. katta bir odaya göndermişlerdi. Orada odada, boş bir oda, bir tek ayağı kırık bir masa, yani 3. ayağı

kırık, eğik bir masa… Oraya göndermişlerdi. Kapıda isimlik falan yok. Bomboş bir odada bir masa düşünün, bir de sandalye. Orada fotoğraf çektirmiştim ben kanıt için. Oraya dolayısıyla arkadaşlar da gelemiyordu, ben de kimsenin yanına gitmiyordum. Orada 2-3 saat zaman geçirip evime gidiyordum."

M4, mobbingin sağlığı üzerindeki etkileri sorulduğunda bu sürecin sonunda tansiyon hastası olduğunu ve tansiyon ilaçları kullanmaya başladığını söylemiştir. Sürekli gelen uyarı yazılarından bir tanesinin sonunda, o gece her iki burnunun da kanaması ve kanamanın durmaması ile acillik olan M4'e, tansiyonunun çok yükseldiği ve eğer burnu kanamasaydı beyin kanamasından ölebileceği söylenmiştir. Psikolojik olarak mobbingin sonuçları sorulduğunda ise, güçlü kalabilmek adına kendisini satranç gibi bir strateji oyununda var saydığını belirtmiştir. Mağdur bu konuda kendisini 'Hayat Güzeldir' filmindeki baba karakterine benzetmektedir:

"Orada da baba çocuğu ile Nazi kampında ve çocuğu ile böyle oynuyor. Hayat Güzeldir filminde ve onu ben çok sevdim. Yıllar sonra filmini izledim. O çocuğa telkin gibi. Bak bu oyundu adam bunu yapıyor ama kendisi isteyerek yapmıyor, yaptırılıyor diyorum il müdürü için. Daire başkanı için bana bunu bana yapıyor ama bunun da bir suçu yok. Bu da bir oyuncu diyorum. Benim hayatımda bunu yapmakla mükellef bir oyuncu. Sanki mobbinge uğramıyorum da orada gözlemci sıfatıyla bulunuyorum gibi. Birçok olay benim başıma gelmiyor, gelmiyormuş gibi yapıyorum. Ben gözlemciyim orada sanki bir yazar gibi sanki bir gözlemci gibi birazdan çıkp gideceğim buradan ve birazdan hikayelendireceğim gibi. Kahraman gibi yaşadım olayı. Sokaktaki gibi. O şekilde baktım ve onun için çok rahat atlattım. Onun için depresyona girmedim. Onun için kimseyle kavga etmedim, dövüşmedim, dövmedim, dövülmedim."

M4'ün bu psikolojik savunma stratejisi diğer mağdurlar için örnek teşkil edecek niteliktedir. Sürüldüğü birimlerden bir tanesinde yöneticisi M4'ün yukarıdaki düşüncesini doğrulayacak nitelikte kendisiyle konuşmuştur:

"Ben oradan ayrılırken çalıştığım 2 kişi dedi ki 'ya kusura bakma, seninle bu kadar uğraştıklarını ben baştan fark etmemiştim. Bana dediler ki; 'bu adam çalışmıyor, iş yapmıyor.' Dedim ki 'arkadaşım, sen bana sordun mu benim geçmişimi?'"

M4'ün bu süreçteki ve işten çıkarıldıktan sonraki maddi kaybı da büyüktür. Mobbing süresince kendisine yeteri kadar zam yapılmamıştır. Mobbing davası için de ayrı bir bütçe ayırmak zorunda kalan M4, işten çıkarıldığı ve kuruma 22 yıl emek verdiği halde tazminatını da alamamıştır.

M4, uğradığı mobbingi eşi ve birkaç iş arkadaşı dışında kimseyle paylaşmamıştır. Yaşadığı saldırılar sebebiyle yaşadığı stresle eşinin yanında yer alması sebebiyle daha kolay mücadele ettiğini belirtmektedir.

M4'e mobbing faillerin kişilik özellikleri sorulduğunda ise cevabı şu şekilde olmuştur:

"Ben bir kere bakın şunu söylüyorum bir kere kendine güvensiz insanlar. Çünkü bu kadar alt eleman ile uğraşan kişinin kendine güveni yoktur. Çünkü nitelikli elemanı altında barındırmak istemez kendisine rakip ve düşman olacaktır diye bu bir. Kendilerinin farkında değiller. Kendi kapasitelerinin, niteliksiz oluşlarının farkında olmadıkları için kendilerini alemi cihan sanıyorlar; her şeyi bilen her şeyi düşünen ama. Cahil cesareti var bunlarda. Kendilerini beğeniyorlar ayrıca. Ama cehaletlerinden dolayı narsistler."

M4'ün anlattıklarında faillerin; kendilerine hayran ve çevredekilerden de hayranlık bekleyen fail tipi olan "narsist", özgüven eksikliği yaşayan ve bunu çevresine mobbing uygulayarak yenmeye çalışan "megolaman", kendi kapasitesinin farkında olmayıp kendi yeteneklerinin üstünde hedefler koyan "hırslı" fail tiplerine uyduğu görülmektedir.

M4'ün açtığı mobbing davası Türkiye'de kazanılmış ikinci mobbing davası olması açısından önem teşkil etmektedir. Ayrıca Türkiye'de en uzun sürmüş ve belgelenmiş mobbing M4'e aittir. M4'ün açtığı dava 1 yıl 1 ay sürmüştür. Türkiye'de kazanılan ilk mobbing davası 2006- 2007 yıllarında olduğu için unutulmuş, bu sebeple M4'ün kazandığı dava büyük sükse yaratmıştır. M4, davayı kazandıktan sonra, ulusal bir televizyon kanalının hazırladığı bir televizyon programına çağırılmış ve programda yaşadığı mobbingle ilgili konuşmuştur. M4'ten sonra mobbing davaları yaygınlaşmıştır ve M4'ün dava açtığı kuruma o yıl tam 800 tane mobbing davası açılmıştır.

M4'ün açtığı dava manevi tazminat davasıdır ve bu davadan sembolik bir rakam olarak 550 TL kazanmıştır. M4, işine son verildiği halde alamadığı tazminat

davası için de bir dava açmıştır, dava Anayasa Mahkemesi'ndedir. Mobbing davası dışında M4, 2 dava daha kazanmıştır. Bunlarda biri maaşına 4,5 yıl boyunca Toplu İş Sözleşmesi'ne aykırı olarak zam yapılmadığına dair davadır, diğeri işe Eşit İşlem Borcu davasıdır.

M4, mobbing dava dosyasına 152 belgeyi kanıt olarak sunmuştur. Bu belgelerin içinde aldığı uyarı yazıları, disiplin cezaları, sürekli sürülmesine ilişkin yazılar, çalıştığı ortamların fotoğrafları, diğer çalışma arkadaşlarının çalışma ortamlarının fotoğrafları, yoğun stres sonrası çıkan sağlık problemlerine ilişkin belgeler vb. birçok belge bulunmaktadır.

M4, mobbinge uğradığı süreçte yaşadıkları hakkında günlük tutmuş, daha sonra bunu kitaba çevirmiştir. Örnek olması açısından M4 ile yapılan görüşme EK-2'de sunulmuştur.

Ayrıca M4, mobbinge uğrayan diğer mağdurlara da hiçbir şeyi unutmamak adına günlük tutmalarını tavsiye etmektedir.

M4'ün yaşadıkları mobbing davranışlarından bazıları mobbing alt boyutları ile eşleştirilerek aşağıdaki şekilde derlenmiştir:

- M4'ün Motorlu Araçlar biriminde görevlendirilmesi (Kurbana kendi uzmanlık alanının dışında işler verilir) – "mesleğine yönelik saldırılar"
    - M4'ün hurda sayımına gönderilmesi (Kurbana tehlikeli işler verilir) – "fiziksel sağlığa yönelik saldırılar"
    - M4'ün bir dönem aynı odayı paylaştığı teknik personelin iletişim kurmayı reddetmesi, odada birdir bir oynaması (kurbanın fiziksel varlığı inkar edilir, görmezden gelinir) - "sosyal ilişki kurmaya yönelik saldırılar", "iletişim kurmaya yönelik saldırılar"
    - M4'ün bir dönem aynı odayı paylaştığı teknik personelin kendisiyle alay etmesi – "itibara yönelik saldırılar"

M4,görüşme yapılan mağdurlar içerisinde mobbing saldırılarından hepsine uğramış tek mağdurdur. Yarışmacı ve rekabetçi bir yapıdaki A tipi kişiliğe sahip M4, diğer mağdurlardan farklı olarak mobbingi bir strateji oyunu, kendisini de bu oyunca hayatta kalmaya çalışan bir oyuncu olarak düşünmüştür. M4, işine son verildikten sonra da mücadeleyi bırakmamış ve açtığı birden fazla davayı kazanmıştır. A tipi bireyden beklenildiği üzere M4 hukuksal mücadelede de her zaman kazanma odaklı

olmuştur. Dava açmakla da yetinmeyip uğradığı mobbingleri anlatan, eski kurumunun da adının geçtiği bir kitap yazmıştır. Bu durumda M4'ün A tipi birey özelliklerine uygun olarak hırslı ve ihtiraslı olduğu söylenebilir.

Vaka 5

M5, 8 senedir rehber öğretmenliği yapmaktadır. Mobbinge uğradığı kurumda 2 yıl çalışmış, bu çalıştığı 2 yıl boyunca mobbinge uğramıştır. Kendisine mobbingin hedefinin neden kendi olduğu sorulduğunda cevabı şu şekilde olmuştur:

"Aslında herkese uyguluyordu ama kimse farkında değildi. Kişiler bunun mobbing olduğunu farkında değildi, müdürdür yapar mantığındaydı. Kişinin kişisel özelliklerinden dolayı. Bana özel bir tavrı yoktu aslında. Ne zaman bana özel bir durum oldu; ben yaptığınız yanlış demeye başlayınca doz arttı. Bana yapılanın dozu arttı."

Buradaki fail, M3'e mobbing uygulayan faille aynıdır. M3 ile M5 aynı zamanlarda yanı kişiden mobbing görmüşlerdir. Ancak M5, M3'den daha uzun süredir o okuldadır ve daha uzun süre mobbinge maruz kalmıştır. Mobbing, dikey(üsten alta) mobbingtir ve fail okulun müdürüdür.

M5, okula ilk tayin olduğunda kendisine herhangi bir oda verilmemiş, birkaç kişi ile birlikte aynı odada çalışması istenmiştir. M5 rehber öğretmeni olduğu için öğrencilerle özel görüşmeler yapması gerekmektedir, bu sebeple ayrı bir odaya ihtiyacı olduğunu defalarca müdüre belirtmesine rağmen talepleri göz ardı edilmiştir. Okulda M5'ten başka bir rehber öğretmeni daha vardır. Bu rehber öğretmeninin klimalı, kendine özel bir odası bulunmaktadır. M5, okula geldikten bir süre sonra diğer rehber öğretmeni (kendisinden B hanım olarak bahsedilecektir), okula gelmemeye başlamıştır. Kendisi müdürün doktora tezinin İngilizceye çevirdiği için müdür tarafından koruma altındadır. B hanım artık okula uğramadığından onun işlerini de M5 yapmak zorunda kalmıştır. Daha sonraları M5, B hanımın devletteki mesai saatlerinde bir dersanede rehberlik öğretmenliği yaptığını öğrenmiştir. Okula gelen stajyer öğrencilerle M5 ilgilendiği halde, stajyer ödemeleri B hanıma yapılmaktadır. Görüşmeleri için öğretmenler odası vb. yerler kullanan M5, sonunda bu duruma dayanamamış ve okulda sayman olarak görev yapan fakat okula gelmeyen personelin odasını rehberlik servisi yapmıştır: M5 odadan *"Hiç rehberlik*

serviyle alakası olmayacak bir yer ama eşya dolu her yer, dosya falan, mühürler var. Ama mecburdum artık." Şeklinde bahsetmektedir. Diğer konularda olduğu gibi odaya yerleşme konusunda da M5'e kimse yardım etmemiştir. Ayrıca M5'in bilgisayarı da yoktur. Daha önce bilişim odasında işlerini halletmeye çalışan M5, artık saymanın bilgisayarını kullanmaktadır. M5'e hiçbir çalışma ortamı sağlanmamasına rağmen, kendisinden müdür tarafından sürekli yeni işler istenmektedir. Müdür kimi zaman mesai saatleri dışında da M5'i arayarak işlerin bitip bitmediğini sormakta, kendisini baskı ile yıldırmaya çalışmaktadır.

M5'in odası temizlenmemekte, çöpü alınmamaktadır. Tüm bu işleri kendisi yapmak zorunda kaldığını söyleyen M5, bir süre sonra bu düzene alıştığını ve umursamayarak kendi işlerini yapmaya çalıştığını belirtmiştir. Ancak mobbingin arkası kesilmemiştir. Davranış bozukluğu, uyuşturucu gibi sorunlar sebebiyle mimlenmiş öğrencileri toplayan M5, onları topluma geri kazandırmak için okuldaki tiyatro odasını temizlemiş ve orada o öğrencilerle drama çalışmaları yapmaya başlamıştır. Bu çalışmalara ancak 4-5 ay devam edebildiğini belirten M5, daha sonra tiyatro odasının mescide yakın olduğu ve oradakiler rahatsız olduğu gerekçesiyle müdürün talimatı ile çalışmalarını sonlandırmak zorunda kalmıştır. Bu gibi olaylarla çok sık karşılaştığını söyleyen M5, öğrenciler için bir faaliyet yapmaya çalıştığında hiçbir zaman desteklenmediğini belirtmiştir.

M5, öğretmen kurulunda ya da birebir görüşmelerde müdürün sağlıklı iletişim kurmak yerine genellikle personelini azarladığını ve aşağıladığını belirtmektedir:

"Mesela bir şey anlatmaya çalıştığımda sık sık sözümü keser, 'Ben senin idare amirinim!' derdi."

Fail sadece sözsel saldırı ile kalmayıp mağdurun hal ve hareketlerine de zaman zaman karışmaktadır. Örneğin müdürle birebir yaptıkları bir görüşmeyi M5 şu şekilde anlatmaktadır:

"Müdür bey çağırmış, aynen böyle oturuyorum. Normal değil mi? "M5 hanım o bacaklarınızı indirin, dışarıdan gelen olursa yanlış anlar hoş bir görüntü değil. "Öyle mi hocam? Peki." Yani ben böyle oturuyorum, hiçbir yayılarak oturma, bir şey yok yani, tarzım değildir zaten. Böyle oturuyorum, hani bacak bacak atmazsanız daha iyi olur, yani uyarıyor, direkt sindirmek."

Okulda müdürü çoğu zaman bulamadığını belirten M5, okulda olmadığı zamanlar müdürün kimseye yetki vermediğini, bu sebeple çoğu zaman işlerin yarım kaldığını ifade etmiştir. M5, öğrenciler için dışarıdan bin bir uğraşla eğitmenler getirttiğini; ancak hiçbir şekilde müdürden destek görmediğini sözlerine eklemiştir:

"Hiç umursamaz, yazışmalarla hiç ilgilenmez, ben aylarca o yazışmaları yapacağım diye ölürüm, gelen misafiri hiç ağırlamaz. Ben adamlarla kalırdım, hadi bir yemeğe götüreyim, hadi bir çiçek veriyim bilmem ne. Böyle okulun halk ve ilişkileri gibi… Bununla ilgilenecek kişi ben değilim, okula gelen misafiri müdür bey ağırlar… Hani okulda eğitim vermenizi, hizmet vermenizi beklemiyor; ona hizmet edeceksiniz. O ne istiyorsa."

Saymanın bilgisayarını kullanan M5, bir sabah okula geldiğinde bilgisayarının onun haberi olmaksızın alındığını ve müdürün emriyle okula yeni gelen bir memura tahsis edildiğini öğrenmiştir. Bilgisayarında öğrencilerle yaptığı gizli görüşme kayıtları da olan M5, bu kayıtlara da bir daha ulaşamamıştır.

Bu sırada diğer rehber öğretmeni B hanım okuldan gitmiş, yukarıda mobbing vakası anlatılan M3 okula tayin olmuştur. Yukarıda bahsi geçtiği gibi M3 ve M5, önceden ardiye deposu olarak kullanılan bir odaya kendi çabalarıyla yerleşmiştir. Okuldan ayrılan B hanımın odası kendileri yerine bir müdür yardımcısına tahsis edilmiştir.

M3 vakasında da bahsi geçen öğretmenler kurulu toplantısında olanlar yaşanmıştır. M5 de bu toplantıdan sonra mobbingin dozunun arttığı konusunda M3 ile hemfikirdir ve olayı şöyle anlatmaktadır:

"Bilgisayarımız yok, yazıcımız yok, hiçbir şeyimiz yok ve siz bizden iş bekliyorsunuz" dedim "Bu bahane mi?" diye bağırmaya başladı. "Siz görürsünüz. Ben size bir soruşturma açayım da görün" dedi. Şok olduk, soruşturma. Neye soruşturma açacak ki? Hiçbir hakaret, hiçbir kavga gürültü yok. Adam saldırıyor. Neden? Çünkü herkesin içinde biz çalışamıyoruz dediğimiz için. Ya biz aslında farkında olmadan şeye gönderme yapmışız; okulun paraları nereye gidiyor? Biz sonra anladık. Meslek lisesi olduğu için çok fazla bütçe ayrılıyor okula. Bize bir bilgisayar, yazıcı alınmıyor. Adamın çünkü bu kadar sinirlenmesinde hiçbir şey yok yani benim üslubumda bir şey yok, söylediğim kötü bir şey yok. Asıl mobbing bundan sonra başladı."

Bundan sonra yaşanan mobbing süreci M3 ile aynıdır. Ancak M5, M3'den farklı olarak özel hayatına dair saldırılara da maruz kalmıştır. O sıralar boşanma sürecinde olan M5 hakkında; müdür tarafından okulda "boşanma sürecinde olduğu için psikolojisinin bozuk olduğu ve müdürle uğraştığı" yönünde dedikodular yayılmıştır. Bir öğle yemekteyken müdürün maşalarından biri olan C hanım kendisini aramış; eğer müdürle uğraşmaya devam ederlerse başlarının yanacağını şeklinde konuşmuş ve *"Yani Müdür bey de aslında şey yapmak istemiyor ama yani sen de boşandın ya hani onun özel durumu var. O yüzden sinirlerinin gergin olduğunu, onla uğraştığını söylüyor"* demiştir. Böyle bir konu karşısında morali alt üst olan M5, saatlerce süren bir ağlama krizine girmiştir. Müdürün yanı sıra müdür yardımcılarının da M5'e psikolojisinin bozuk olduğuna dair imalarda bulunmuşlardır. Hatta müdürün tanıdıklarından olan İlçe Milli Eğitim Müdürü bile, M5 şikayete gittiğinde aynı imada bulunmuştur.

Failin attığı yersiz iftiralar bununla da sınırlı değildir. Rehber öğretmenlerin İstiklal Marşı'nın dinlemediğinden, akşam elektrikleri açık bırakıp gitmelerine kadar birçok konu hakkında uyarı cezaları fail tarafından yollanmış. M3 ve M5'in bunlara karşı yazdığı savunma yazıları hep cevapsız kalmıştır.

M5'in yaşadığı bir diğer farklı olay da şudur; bir kız öğrencinin müdür yardımcısı tarafından tacize uğradığını öğrenen M5, buna şahit olan öğrencilerin de tanıklıkları ile bir tutanak oluşturmuştur. Ancak ne yazık ki bu tutanak da kayda sokulmamıştır.

Okulda bir süre müdürlerin öğretmen kadrosunu oluşturacağına karşın bir söylenti yayılmıştır. Müdür bu süreçte en çok M3 ve M5 olmak üzere öğretmenlere bu konuda sürekli göz dağı vermiştir.

Bir süre sonra M5'in faille görüşmesi de engellenmiştir. Kapısına her gittiğinde M5'e, müdürün kendisiyle görüşmek istemediği söylenmiştir.

Ayrıca M5'in fiziksel varlığı inkar edilmeye başlanmış, Öğretmenler Günü gibi özel kutlamalara davet edilmemeye başlamıştır:

"*Öğretmenler Günü kutlanıyor aşağıda bir şeyler yapıyorlar, bu arada müdür bey hiçbir faaliyete katılmaz ama bizim bu olayımızdan sonra sürekli öğretmenlerle bir arada, fotoğraflar çektiriyor, sosyal medyaya atılıyor bilmem ne. Hiçbir faaliyete katılmayan, okulda bulunmayan müdür bey sürekli bizim*

faaliyetlerin içine girmeye başlıyor.Bakın ben öğretmenlerle çok iyi ilişkilerdeyim falan göstermek için ama biz hiç çağrılmıyoruz, bizim hiç haberimiz olmuyor."

Bahsi geçen öğretmenler kurulu toplantısından sonra yok sayıldıklarını belirten M5, öğrencilerle olan olayların bile kendilerinden saklandığını belirtmiştir:

"Çocuk polisi ile bile görüştürmüyorlardı bizi. Ben okulun rehber öğretmeniyim görüşmem lazım, haberim olmuyor. Okulda öğrencilerle ilgili olay oluyor, bizden saklanıyor."

Yaşanan olaylardan sonra, M5 başka bir okulda görevlendirilmişken, zihinsel engelli bir öğrenci (kaynaştırma öğrencisi), okulda kimse ona özel sınav yapmadığı için sınıfta kalmıştır. Başka bir okulda görevli olduğu halde, bilgisini gerekli öğretmene M5 vermiştir. Ancak ilgilenilmemiştir. Çocuğunun neden sınıfta kaldığını sormaya gelen veliye ise, M5'in suçu olduğu söylenmiş; daha sonra M5 aile ile görüşüp durumu anlatmıştır. Burada yapılan M5'i mesleki açıdan zor durumda bırakmaya çalışmaktır.

M5 mobbinge uğradığı sürece eğitim alma hakkından da yararlanamamış, tüm eğitime gitme başvuruları müdür tarafından ret edilmiştir.

Ayrıca M5'in madde kullanan bir öğrenci hakkında yazdığı rapor, müdür başyardımcısı tarafından ilgili öğrenciye gösterilmiş, M5 yüzünden ceza aldığı söylenmiştir. Bu öğrenci M5'in yolunu kesip hesap sormuştur. Burada yapılan mağdurun yaptığı işleri ona zarar vermek amacıyla kasıtlı kullanmaktır. Öğrenci öğretmene karşı kasıtlı kışkırtılmaktadır. Halbuki ceza verme yetkisi M5'e değil, raporu öğrenciye gösteren müdür başyardımcısına aittir.

Mağdur izleyici konumundaki diğer öğretmenlerin aslında kendilerine destek verdiklerini, ancak korkudan tanıklık yapma ya da mobbinge direnme gibi girişimlerinin olmadığını söylemiştir. Müdür yardımcıları veya kendilerine müdür tarafından alan şefliği, müdür yardımcılığı gibi vaatte bulunulan birkaç öğretmen ise mobbing sürecine dahil olmuştur. Ayrıca M5'in diğer öğretmen arkadaşların müdüre olan yaklaşımı hakkında söyledikleri dikkat çekicidir:

"Mobbing olduğunu anlatmaya çalışıyorum insanlara. İnsanlar müdürdür bu yapar ama haklısın söylediklerin doğru, olmaması gerekiyor ama bu müdür. Müdür dediğin bunu yapma hakkı vardır, hakkı olarak görüyor. Herkes o psikolojik baskıya maruz kalıyor ki, bu tür psikolojik baskıya maruz kalanlar bir süre sonra zaten lider

olarak onu yüceltiyor. O ruh haline giriyor. Literatürde de bu vardır. Hatta şey vardı ya Stockholm sendromu, ona dönüşüyor. Biz isyan edince bizi haklı bulmalarına rağmen yine de "Bir sonuç alamazsınız, üzülürsünüz, canınız yanar gibi bir yandan da bizi vazgeçirmeye çalışıyorlardı."

Failin bir yönetim biçimi olarak mobbingi seçtiği aşikardır. Bütün öğretmenlere mobbing uygulanmış, ancak içlerinden mobbinge sadece M3 ve M5 direnç göstermiştir. Bu direncin karşılığı ise mobbing dozunun artması olmuştur.
M5'e failin sahip olduğu kişilik özellikleri sorulduğunda ise cevabı şu şekilde olmuştur:

"Kendisini çok beğeniyordu ve kesinlikle empati kuramıyordu. Otorite kurmaya ve sahip olduğu gücü üstümüzde kullanmaya çalışıyordu. Bizden sürekli hayranlık ve takdir bekliyordu. Sadece onun istekleri önemliydi, eleştirilmeye gelemiyordu."

M5'in yaptığı bu kişilik özellikleri tarifi birebir "narsist" fail tiplemesi ile uyuşmaktadır. M5 sözlerine şu şekilde devam etmiştir:

"Özgüven eksikliği vardı. Çünkü okulumuza mesela bir diyelim ki üst makamdan birileri geldi, el etek öpüyor ve şey böyle kamburu da var zaten böyle eğilmekten. Müfettiş bey soruşturmaya geldiğinde böyle el etek öpecek durumda ki korku, tedirginlik, şey böyle adam..."

Yöneticilerine yaranmak ve yükselmek için ellerinden geleni yapan, gerekirse bu uğurda astlarını ezen fail tipi olan "dalkavuk" failin de bu fail için geçerli olduğu görülmektedir. Ayrıca M5'in bahsettiği özgüven eksiliği ile failin uyguladığı mobbing saldırı türlerine bakıldığında, tüm kaynakları kendi elinde gören ve koyduğu kurallara herkesin uymasını bekleyen fail tipi olan "megaloman" fail tipi de fail ile örtüşmektedir. Failin özellikleri hakkında M5, son olarak şu ifadeleri kullanmıştır:

"Bizim isteklerimiz, talep ve ihtiyaçlarımız önemsizdi onun için. Sadece kendisine hizmet edilmesini bekliyordu."

Bu tanımlamadaki özelliklerin de "zorba" fail tiplemesi ile benzerlik gösterildiği rahatlıkla söylenebilir.

Mobbinge M3'den daha uzun süre maruz kalan M5'te mobbingin psikolojik sonuçları daha ağır olmuştur. M5, yeme bozukluğu ve geceleri uyku problemi

yaşamaya başlamış, bu durum uyurken stresten dişlerini sıkma rahatsızlığına kadar gitmiştir. Öyle ki bir süre sonra M5 diş sıkma problemi yüzünden yemek yiyemez olmuştur. Terapi görmeye başlayan M5'e depresyon teşhisi konmuş, M5 bir süre antidepresan kullanmak zorunda kalmıştır. Yeni okula atandığında M5'in tüm bu rahatsızlıkları kaybolmuş, ilaç kullanmayı da bırakmıştır. Ekonomik yönden ise M5'in iadeli taahhütlü posta, avukat gibi maddi kayıpları olmuştur.

Mobbing örgütte yarattığı sonuçlar hakkında ise M5 olumlu konuşmaktadır:

"Bir kere mobbing kelimesini bilmiyorlardı, onu öğrendiler. Biz onlara mobbingin ne olduğunu anlatıyoruz. Öğrenciler duydu, öğrenciler gelip soruyorlardı, gazete olayından sonra hele iyice duyuldu. Dahası müdür daha iyi daha insani ilişkiler geliştirme çabasına girdi. Ama tabii eğitim öğretime olumsuz etkisi oldu. Bazı eğitimleri düzenleyemedik. Sonra o kaynaştırma öğrencisinin sınıfta kalması da olumsuzluğa en bariz örnek."

"Saklamamak ve paylaşmak mobbing sürecinde çok önemli" Diyen M5 mobbing süresince ailesine annesinin yaşadığı rahatsızlık sebebiyle çok bahsetmemiş, ancak durumu eşi ve arkadaşlarıyla paylaşmıştır.

Ayrıca M5; işini bırakmayı hiç düşünmediğini, çünkü işini ve mesleğini çok sevdiğini belirtmiştir.

M5'in M3 ile birlikte şahsa açtığı dava şuan Anayasa Mahkemesi'ndedir ve şahsa açılmış bir davadır. Dava ile kanıtları M3 ile birlikte hazırlayan M5; gelen tüm uyarı yazılar, iadeli taahhütlü posta belgeleri, verdikleri dilekçeler, karakoldaki ifadeli dahil olmak üzere birçok yazılı belgeyi dava dosyasına koymuştur.

M5'in yaşadıkları mobbing davranışlarından bazıları mobbing alt boyutları ile eşleştirilerek aşağıdaki şekilde derlenmiştir:

- M5'in müdürle müdürün isteği üzerine görüştürülmemesi (fail kurbanla konuşmaz) – "sosyal ilişki kurmaya yönelik saldırılar"
- M5'in müdürle konuşmaya çalıştığında müdür tarafından sürekli sözünün kesilmesi (fail kurbanın iletişim kurmasına, kendini ifade etmesine izin vermez) – "iletişime yönelik saldırılar"
- M5'in özel hayatındaki sorunlar sebebiyle müdürle uğraştığı dedikodusunun yayılması (kurban hakkında dedikodu yapılır) – "itibara yönelik saldırılar"

- M5'e çalışma ortamı sağlanmaksızın sürekli yeni işler verilmesi (kurbana diğerini bitirmeden sürekli yeni işler verilir) – "mesleğe yönelik saldırılar"

M5, okula atandığı ilk zamandan beri mobbinge maruz kalmaya başlamıştır. Ancak mobbingin dozu M5 direnç göstermeye başladığında artmıştır. M5'e karşı fail en çok mesleğe yönelik saldırılarda bulunmuştur. Failin; iş tutkunluğu, başarı odaklılık gibi özellikleri içinde barındıran A tipi kişiliğe sahip M5'i oldukça iyi etüt etmesi sonucu, en çok yara alacağı saldırı türü olan mesleğine yönelik saldırıyı seçtiği aşikardır. Verimli ve istediği gibi çalışamayan M5, işinin hayatının odak noktası olması sebebiyle depresyona girmiş ve doktor kontrolünde ilaç tedavisine başlanmıştır. Göreceli olarak görüşme yapılan diğer mağdurlardan daha az süre mobbinge uğrayan M5'in psikolojik olarak bu kadar çok etkilenmesi, stres eşiği düşük A tipi birey olması ile açıklanabilir.

Vaka 6

M6 mobbinge uğradığı belediyede 24 yıldır çalışmaktadır ve 2014 yerel seçiminin başları ile 2016 yılları arası toplamda 2,5 yıl mobbinge uğramıştır. Fail, belediye başkanlığı seçildikten sonra kendinden önceki belediye başkanı ile yakın olanlara mobbing uygulamaya başlamıştır. Dolayısıyla M6'nın yaşadığı (üstten alta) dikey mobbingtir. Fail daha önceleri M6'nın mesai arkadaşıdır, ancak bu süre içinde kendisiyle bir sorun yaşamamışlardır. Görünen o ki bireyler ellerine güç geçtiğinde mobbingi bir hak olarak görmektedir.

M6'ya yerel seçimlerden sonra gelir servisi isminde garajda yeni bir müdürlük kurulacağı ve onun da orada çalışacağı söylenmiştir. Ancak henüz yazılı bir tebliğ olmamıştır. Bu süreçte evinin taşımak durumunda olan M6, personelden izin almış ve imzalatmak için başkanın odasına girmiştir. M6 içeri girdikten sonra, önce dilekçesini imzalayan fail daha sonra "sen daha buralarda ne arıyorsun?" diye bağırarak "daha garaja gitmedin mi?" diye makama yakışmayan hitaplarla hakaret etmeye başlamıştır. M6 yazısının henüz kendisine tebliğ edilmediğini söylemeye çalışsa da fail "defol, çık dışarı!" diyerek ayağa kalkmış ve M6'yı odadan kovmuştur. Failin yıldırma saldırıları bu şekilde başlamıştır. İzin dönüşü garaja yeni görevine giden M6'ya herhangi bir oda gösterilmemiş; masa, sandalye, bilgisayar gibi fiziksel teçhizat verilmemiştir. M6 burada; garajdaki şoförlerin dinlenme, çay

içme, yemek yemek için kullandıkları on beş metrekarelik bir odada, on iki erkekle birlikte çalışmak zorunda kalmıştır. Bu odada tek kadın olmanın zorluklarını yaşadığını belirten M6, ayrıca burada kendisine hiç iş verilmediğini, kendini atıl ve fazlalık olarak hissettiğini ifade etmiştir. İki ay boyunca hiçbir iş verilmeyen M6, bu iki ayın sonunda gerçekleştirme görevlisi olarak görevlendirildiğine dair bir yazı almıştır. Bu arada fail kendisini telefonla aramış ve M6'nın haberi olmayan bir iş için telefonda kendisine bağırmıştır. Garajdaki birimde müdürle birlikte üç ay kadar çalıştıktan sonra tekrar bir müdür değişikliği olmuştur. Yeni gelen müdür, sözleşmeli personeldir ve belediye konusunda yeterli donanıma sahip değildir. Bütçe açısında hemen hemen bütün birimlerin ödenekleri ve işleyişi M6'nın bağlı olduğu birime bağlanmıştır. Bu işler için yedi kişilik bir kadroya ihtiyaç duyulmasına rağmen birim üç kişiliktir ve tüm birimlerin alımlarının yapılması ve muhasebeleştirilmesinin bu üç kişi tarafından yapılması beklenmektedir. Tüm birimlerin bu birime bağlamasıyla birimlerin harcama yetkilileri M6'ya telefonla talepte bulunmaya başlamıştır. Hatta alımlarını kendileri yaparak faturalarını M6'ya gönderip evrakları hazırlayıp M6'nın imzalaması istenmiştir. M6 da alınması veya yapılmasını istedikleri iş için talep ve onay yazısı istemiştir. M6'nın mevzuat gereği bu yazıları istemesi yönetime ters düşmüştür. M6, böyle bir uygulamanın yasal olmadığını ve bu şekilde çalışamayacağını anladığı için belediye başkanlığına dilekçe yazarak görev değişikliği istemiştir. Ancak dilekçesine hiçbir cevap alamamıştır. Ancak belediyede çalışan arkadaşlarından belediye başkanının onu süreceğine dair konuştuğu dedikoduları kulağına gelmektedir. Ayrıca fail, M6'nın çalışmadığı için garaja gönderildiğine dair söylenti çıkarmaya çalışmış fakat M6'ı uzun süredir orada çalıştığı ve iş arkadaşları tarafından çalışma tertibi bilindiği için bu iftirasında başarılı olamamıştır.

M6, gerçekleştirme görevlisi olarak görev yaptığı sürece sadece mevzuata uygun işleri gerçekleştirmiştir. Bu durum sebebiyle yönetimle ters düşen M6 bulunduğu birimden belediyenin köpek barınağına sürülmüştür. M6 olayı şu şekilde aktarmaktadır:

"Telefonlar geliyor, 'onu niye yapmadın, bunu niye yapmadın' diye. Diyorum ki bu benim bilgim dışında, nereye alındı, kime alındı? Piyasa araştırmasını kim yaptı? Yani bende hiçbir bilgi, talep yazısı ve onay yazısı yok. Nasıl bu evraklara

imza atarım? Bir türlü konuşmalar, bilmem neler, telefonları yüzüme kapamalar, ee tabi eski dönemdeki gibi pek bir mevzuat uygulanmıyordu açıkçası. Teksas gibi hareket ediliyor. Alım fatura ödenmiş, faturayı geriye dönük evrakını yapalım. Mesala; alınmış 60 milyarlık malzemeden kim aldı, nereye aldı, bende içinde olmadığım piyasa araştırmasını yaptırmadığım hiçbir evrakı imza atmamaya başladım. Bende imza atmayınca ha sen atmaz mısın bu sefer dağların arasında yeriniz hazır."

M6 köpek barınağına sadece bir gün gidebilmiştir. Barınak dağların arasında hiçbir ulaşım imkanı olmayan bir yerdedir. M6 olayı şöyle anlatmaktadır:

"Yerimi görseniz 3-4 tane taşeron işçi atletlerle şortlarla oradaki ördeklere bakıyorlar. Bir göz oda, orada onların duşları ve tuvaletleri vardı. Onların içinde oturacaktım. Ben bir gün gittim. Gazete haberi de oldu."

M6 oraya sürüldükten sonra oradaki bir kadın çalışanı başka yere gönderdiklerini söyleyen bunun kasıtlı bir hareket olduğunu ifade etmektedir:

"Mobbing ne demektir? Onu yalnız bırakmaktır, ötekileştirmektir, bilmem ne, izole etmektir. Orada da yalnız kalmam istendi bu yüzden."

M6 barınağa gitmemek için rapor almış, 4-5 ay boyunca işine devam etmemiştir. Bu süreçte açtığı davayı kazanmış ve yürütmeyi durdurma kararı çıkmıştır. Rapor bitiminde yürütmeyi durdurma kararı sonrası garajdaki işine geri dönen M6'nın mobbing davası sürmektedir.

M6'ya bu süreçte izleyici konumundaki çalışanların tutumu sorulduğunda ise, izleyicilerin sessiz kaldığını, hatta bazı çalışma arkadaşlarının M6 ile konuşmaya bile çekindiğini söylemiş, *"arkadaşlarım zarar görmesin diye onların yanına gitmediğim günler oldu"* diye eklemiştir.

M6 mobbingi uygulayan failin kişisel özellikleri sorulduğunda ise yanıtı şu şekilde olmuştur:

"Yani bazen gelirdi gülerdi, iyi davranırdı falan. Sonra azarlardı. Daha sonra bir bakarsın hiçbir şey olmamış gibi davranır. Bağırdığı zaman geri çekilmemizi isterdi ayrıca. Üstünlük kurma çabası… Adamın tek derdi kendi istediğini yaptırmak… Yapmayanlara mobbing uyguluyor."

M6'nın tarif ettiği bu fail tipi "hiddetli bağıran" fail tipi ile örtüşmektedir. Bu tip insanlar duygularını kontrol edemedikleri için durup dururken bağırıp, çağıran

daha sonra hiçbir şey olmamış gibi işine devam eden, ayrıca korku salarak hakimiyet kurmaya çalışan kişilerdir.

"Ayrıca kendini aşırı bir beğenme vardı. Gücün kendisinde olduğunu düşünüyordu. Takdir görmek isterdi yani. Kararlarının sorgulanmasına gelemezdi.
Bu anlatılan ise "narsist" fail tipi ile uyum göstermektedir. Kendini eşsiz olarak gören bu failler, çevrelerinden hayranlık, takdir bekleyen ve bunu göstermeyenlere karşı acımasız olan kişilerdir.

M6'da mobbing sonucu fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar baş göstermiştir. Geceleri dişlerini sıkmaya başlamış, aşırı kaygılı bir insan olmuştur ve uyum bozuklukları yaşamaktadır. Bu sebeple psikolojik yardım alan M6'ya depresyon ve panik atak tanısı konmuştur. Bunun sonucunda antidepresana başlayan M6, ilaç kullanmaya halen devam etmektedir. Ayrıca M6 bu süreçte; tedirgin olmaktan, kasılmaktan ve stresten kasları kemikleşmiş, Fibro Miyaji hastalığına yakalanmıştır. Bağlı olduğu sendika vasıtasıyla avukatı ile tanışan M6'nın avukat parası sendika tarafından ödendiği için bu konuda maddi kayıp yaşamamıştır, ancak hastane giderleri ile mücadele etmek zorunda kalmıştır.

M6, mobbingle mücadele ederken psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar yaşadığı için ailesi ile durumu paylaşmak zorunda kalan M6, ailesinin desteğini her zaman hissettiğini belirtmektedir.

Mobbingin örgüt üzerinden yarattığı olumsuzluktan da bahseden M6, çalışan sayısının oldukça arttırıldığını ancak belediyenin hala eski zamanlarındaki verimliliğini yakalayamadığını ifade etmektedir.

İşten ayrılmayı hiçbir zaman düşünmediği belirten M6, "*Bir şeyler üretmek kadar güzel bir şey yok ki."* Diyerek işini çok sevdiğini sözlerine eklemiştir.

M6, mobbing davasını direkt şahsa açmıştır ve aynı şahsa açılmış başka mobbing davaları da bulunmaktadır. M6 dava dosyası için kanıt olarak; görevlendirme yazıları, görevlendirildiği barınağın yeri ve tepeden çekilmiş fotoğrafları, cevap alamadığı görev değişikliği dilekçesi ve süreçte çıkan hastalıklarının raporları gibi belgeler sunmuş, ayrıca mobbinge uğrayan bir diğer arkadaşının şahitliğine başvurmuştur.

M6'nın yaşadıkları mobbing davranışlarından bazıları mobbing alt boyutları ile eşleştirilerek aşağıdaki şekilde derlenmiştir:

- Başkanın M6'yı odadan kovması, telefonla arayarak azarlaması (kurbana ses yükseltilir, bağırılır) – "iletişim kurmaya yönelik saldırılar"
- M6'ın şehrin dışındaki köpek barınağına gönderilmesi (kurban diğer çalışanlardan uzakta, izole edilmiş bir ofiste çalışmak zorunda bırakılır) – "sosyal ilişki kurmaya yönelik saldırılar"
- Failin M6 hakkında dedikodu yaymaya çalışması (kurban hakkında dedikodu yapılır) – "itibara yönelik saldırılar"
- M6'ya garajda bir süre iş verilmemesi, köpek barınağı gibi mesleğiyle ilgili olmayan bir yerde çalışmasının beklenmesi (kurbana iş verilmez - kurbana kendi uzmanlık alanının dışında işler verilir) – "mesleğe yönelik saldırılar"

M6'ya uygulanan mobbing dozunun artmasının sebebi M6'nın her işi mevzuata göre yapmak konusundaki ısrarıdır. Bu durum M6'nın; görev bilincine sahip, dikkatli ve sorumluluk bilinci yüksek olmak gibi özelliklere sahip A tipi birey olması ile açıklanabilir. Ayrıca diğer A tipi mağdurlar gibi M6'nın da stres eşiği düşüktür ve mobbing sonrası birçok psikosomatik hastalıkla mücadele etmek zorunda kalmıştır.

Vaka 7

M7, yirmi sekiz yıldır bağlı olduğu üniversitede çalışmaktadır. Bağlı bulunduğu birimin müdürü sekiz sene önce değişmiştir. M7, yürüttüğü Tübitak projesi kapsamında araştırma gemisini ikinci kez sefere göndermesi gerekmektedir. M7'nin yeni gelen müdürle iletişime girmesi, ilk olarak bu proje sebebiyle olmuştur. Müdür, ikinci geminin sefere çıkmasını türlü sebeplerle yokuşa sürmüştür. M7 bunun sebebini şu şekilde açıklamaktadır:

"Bir yöneticiniz der mi ki ben Avrupa Birliği ve TÜBİTAK projelerinden hoşlanmıyorum. Tübitak projeleri ve AB projelerinde söz sahibi değiller ya yönetim olarak. Döner sermaye projeleri almak istiyorlar. Kazanıyorlar oradan çünkü."

M7, dört yıl boyunca proje gemisini sefere çıkaramadığı için Tübitak'tan ceza almıştır. M7, mobbingi tetikleyen olayın bu olduğunu düşünmektedir. Daha sonra olaylar birbirini izlemiştir. M7'nin yurtdışında bir konferansa gitmesinden iki gün önce önceki yıllarla bin bir güçlükle depo iken laboratuara çevirdiğin yerin boşaltılması istenmiştir. Bir haftalık süreçte bunun yapılması istenen M7, konferansa

hazırlanırken bu konuda oldukça zorluk çekmiştir. Ayrıca çalışabileceği yeni laboratuarın neresi olacağı hakkında da M7'ye bir bilgilendirme yapılmamıştır.

M7, çok yoğun çalıştığı için bir asistan kadrosunun açılmasını istemiş, M7'nin uzun uğraşları sonucu kadro açılmıştır. Ancak seçim sürecine M7 dahil edilmemiş, adayların dosyaları dahi gösterilmemiştir. Müdüre dosyaları görmek istediğini söylediğinde ise müdür kendisine bağırmış, hiçbir işten memnun olmadığını söylemiştir. Ayrıca müdürün sekreteri de müdürün mobbingine katılmaktadır. M7'nin telefonları yüzüne kapatmakta, kendisiyle saygısız bir şekilde konuşmaktadır. Bir keresinde M7 oradayken müdüre M7 hakkında soruşturma açılması gerektiğini söylemiştir. Buna çok sinirlenen M7, bütün personeli çağırmış ve her birine kendisiyle sorunu olup olmadığını sormuştur. Personelin hepsi M7 ile sorunu olmadığını söylemiştir. Bunun üzerine müdür ve sekreteri bir şey yapamamıştır. Ancak sekreter, daha sonra M7'nin bir iş hakkında "aptalca" demesini fırsat bilmiş, yalancı şahit bularak M7'nin koridorda kendisine bağırdığını söyleyip soruşturma açmıştır. Ancak koridordaki kamera kayıtlarının izlenmesini talep eden M7, temize çıkmıştır.

Dahası akademik kurul toplandığında M7 fazla konuşturulmamakta, sürekli müdür tarafından söz kesilmektedir. M7, *"fikrini çok fazla söylediği için"* sözünün kesildiğini düşünmektedir.

Çalıştığı enstitüde; müdürün yanında olanlar ve olmayanlar olmak üzere iki grubun olduğundan da bahseden M7, müdürün yanında yer alan bir öğretim görevlisinin sözlü saldırısına da uğramıştır. Bu öğretim görevlisi M7'nin onun kariyerini engellediğini söyleyerek üstüne yürümüştür. Bu durum karşısında çok şaşıran M7'nin sinirden ve üzüntüden tansiyonu yükselmiştir.

Bu gruplaşmanın ardından M7 ile bazı iş arkadaşları iletişimlerini kesmiş, onunla konuşmamaya başlamıştır. M7'nin bazı arkadaşları müdür ve arkasındakilere görünmemek adına M7'nin odasına uğramaya bile çekinmektedir. M7 durumu şöyle ifade etmiştir:

"Seninle konuşunca yandan çok kötü bakışlar alıyorum diyorlar. Öyle bir şey var. Ürküyorlar falan."

Ayrıca fail, M7'nin okulun boyasını yapan bir ustayı aynı bütçeyle evinde çalıştığına dair söylenti de çıkarmıştır.

Yaşadığı sorunlar hakkında rektörlüğe birçok dilekçe yazan M7, hiçbirinden şahsına bir yanıt alamamıştır. Rektörlük müdürle iletişim kurmayı tercih etmiş, müdür de olayları her seferinde geçiştirmiştir. Bunun üzerine M7, müdür saygısız davrandığı için müdürle iletişimini kesmiştir. M7, hem fail, hem bazı iş arkadaşları hem de rektörlük tarafından yok sayıldığını düşünmektedir.

Fail ve failin yanında duranlar, M7'yi "geçimsiz, kavgacı" diye yaftalamaktan da geri durmamıştır ve bu fikri tüm enstitüye yayma çabasına girmiştir. Bunun üzerine M7 şunları söylemektedir:

"Yani benim yapacağım işi engelleyemez kimse. Bunun bütün mücadelesini veririm. Çok verdim yukarda. Bir aleti kullanmak için, bir kimyasalı almak için, tartıyı bile kullanmak için, gerektiğinde bir mililitre kimyasal için. İşim için, hakkım olan için mücadele veriyorum adım kavgacıya çıkıyor. İnsanlar alışmış susup oturana, boyun eğene…"

M7 Kürt kökenlidir ve bunu ifade etmekten kaçınmamaktadır. Bir gün okulda Abdullah Öcalan'ın asılması yönünde imza toplanmış, herkesten imza istenmesine rağmen M7'den imza istenmemiştir. Bunun sebebini sorduğunda ise "Sana niye gelsin, Herkes seni biliyor." Şeklinde bir cevap almıştır. Etnik mirası sebebiyle böyle haksız bir ayrımcılığa, hatta bir nevi suçlamaya maruz kalmak M7'yi oldukça üzmüştür.

M7'ye enstitüde kuruluşuna büyük katkılar sağladığı iki laboratuarın sorumluluğu da verilmemiştir. Bunun çok incitici olduğunu belirten M7, bunu şu şekilde ifade etmektedir:

"Ya bana hiç sorumluluk vermemişler ben aç kalmışım sorumluluğu. Bir tane lisenin bir sınavda bina sorumlusu oldum. Allah'ım ne kadar güzel insana sorumluluk verilmesi o an anladım. En ince ayrıntısına kadar uğraştım o sınav için. O zaman fark ediyorsun ki ne acı sorumluluk verilmemesi kendi çalıştığın yerde. Tabi ki fark ettiğim bir şey ama daha somutlaşıyor"

Enstitü müdürlüğüne gelen projelerde de M7'ye hiçbir zaman yer verilmemektedir. M7'nin yapmaya çalıştığı projeler de bütçe olmadığı gerekçesiyle engellenmektedir. Ayrıca akademik kurulda kendi araştırıp bulduğu ve gitmeyi istediği bir eğitime de başka biri gönderilmiştir.

Son olarak, M7'nin yakın olduğu idari kadrodan dört arkadaşına müdür tarafından M7'den uzak durması söylenmiştir. Bu söylenen yüzünden M7'ye sırt çevirmeyen dört kişi de enstitüden sürülmüştür.

M7'ye bu süreçte izleyici konumunda çalışanlar olup olmadığı sorulmuştur. M7 ise hemen hemen bütün çalışanların buna tanıklık ettiklerini, ancak sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmiştir.

Failin kişilik özellikleri hakkında ise M7 şu şekilde konuşmuştur:

"Kendilerinden memnun olmayan, tembel, korkak ondan sonra özgüven yoksunu işte, kıskanç… İyi gibi görünür, kibar görünür. Ama aslında başkalarının yüksek mevkilere başarılı işlere imza atmasını istemez. Öyle bir insan."

M7'nin anlattıkları "ikiyüzlü yılan" mobbingci tanımıyla örtüşmektedir. Bu tarz failler, kendilerini mağdura iyi gösterir, onun iyiliğini istiyormuş gibi görünür; ancak mağdura mobbing yapmaktan da geri durmazlar.

M7 sözlerine şu şekilde devam etmiştir:

"Dediğim gibi kıskançlık da var. Başarılını olmanı istemiyorlar, engel koyuyorlar önüne. Bu şekilde mobbing yapıyorlar."

M7'nin bahsettiği "kıskanç" faildir. Tınaz vd.'ne (2008: 42) göre bu failler iş yerindeki diğer çalışanların başarısını çekemezler. Başarılı olan kişileri elemek için mobbinge başvururlar.

Mobbing M7'yi psikolojik açıdan etkilemiştir. Mobbinge uğradığından beri M7'de diş sıkması rahatsızlığı baş göstermiştir. Mesleki açıdan da tükenmişlik sendromu yaşadığını belirten M7, üretkenliğinin bu olanlardan dolayı yarı yarıya düştüğünü belirtmektedir.

Mağdur eşi ile aynı enstitüde çalışmaktadır. Bu sebeple yaşanan her şeye şahittir. M7, olanların onu etkilediği kadar eşini de etkilemektedir. Ancak M7 eşinin daha sabırlı olduğunu ve ona bu konuda çok destek olduğunu ifade etmektedir.

Mobbingin örgütte yarattığı sonuçlar sorulduğunda ise M7, örgütte enerjinin, kalitenin ve bilime katkının düştüğünü belirtmektedir.

M7'nin mobbing dava süreci devam etmektedir.

M7'nin yaşadıkları mobbing davranışlarından bazıları mobbing alt boyutları ile eşleştirilerek aşağıdaki şekilde derlenmiştir:

- M7'nin akademik kurulda sözünün kesilmesi (kurbanın iletişim kurmasına, kendini ifade etmesine izin verilmez) – "iletişime yönelik saldırılar"
- M7'nin projelerinin önüne engel konulması (Kurbanın yaratıcı anlamda işler yapabilmesi engellenir) – "mesleğe yönelik saldırılar"
- M7 hakkında fail tarafından söylenti çıkarılması (Kurban hakkında dedikodu yapılır) – "itibara yönelik saldırılar"
- M7'nin dilekçeleri ve taleplerinin görmezden gelinmesi (Kurbanın fiziksel varlığı inkar edilir) – "sosyal konuma yönelik saldırılar"

M7, altı yıl boyunca mobbinge uğramasına rağmen sabırlı ve uzlaşmacı davranıp dava açmayı geciktirmiş bir B tipi bireydir. Mücadeleci olmak yerine çözüm odaklı olmayı tercih etmiş, sorunlara kendince çözümler üretmiştir. Ayrıca B tipi olduğu için stres eşiği yüksektir ve mobbingten psikolojik olarak çok fazla etkilenmemiştir.

Vaka 8

M8 yirmi yılı aşkın bir süredir belediyede çalışmaktadır ve son yıllarda hesap işleri müdürü olarak görevini icra etmektedir. Yönetimin değişmesi ile M8'in altında çalışan memurlar genel sekreter ve genel sekreter yardımcısı olarak atanmıştır. M8'in görüşüne göre bireysel kıskançlıklar ve M8'in diğer yönetimle yakın olması mobbingi tetiklemiştir. M8 genel sekreter ve genel sekreter yardımcısı (daha sonra sebze hal müdürü) tarafından dikey (üstten alta) mobbinge maruz kalmıştır. İlk olarak 2007 yılında M8'in çalıştığı müdürlük kapatılmış ve M8 şehir merkezinin uzağındaki bir sebze haline görevlendirilmiştir. Bu sırada eski yönetimden kalan bazı önemli pozisyondaki kişiler M8'in beş sene boyunca geçici görevle ulaşım müdürlüğünde çalışmasını sağlamıştır. Beş senenin sonunda M8 yeniden sebze haline dönmüştür. En son pozisyonu müdürlük olan ve ulaşım müdürlüğünde de müdürlük yapan M8, sebze halinde memur düzeyinde görevlendirilmiştir. Burada M8'e ne bir masa ne bir bilgisayar verilmiş, gerekli hiçbir çalışma ortamı sağlanmamıştır. M8 durumu şu şekilde anlatmaktadır:

"Ben orada, masa sandalye falan yok. Gidiyordum çay ocağında oturuyordum veya binanın dışında banklar vardı, banklarda oturuyordum falan. Dışarılarda oturuyordum yani oralarda."

Hiçbir çalışma ortamı sağlanmamasına rağmen, M8'den otuz adet işi yapması yazı ile tebliğ edilmiştir. Bu işleri yapan memurların zaten mevcut olduğunu belirten M8, pozisyonunun altında olan bu görevleri yapmayı yazılı olarak ret etmiştir. Bu davranışı sonrası yönetim M8'in geliş gidiş saatlerini kontrol etmeye başlamıştır. Yapabileceği uzmanlık alanına uygun iş ve çalışma ortamı olmayan M8, işten erken çıkmaktadır. Yönetimin talimatıyla M8'in giriş çıkışlarına özellikle dikkat etmeye başlayan hal müdürü M8'i şikayet etmiş, M8 teftişe vermiş ve M8 uyarı, aylıktan kesme gibi birden fazla ceza almıştır. M8, kendisiyle aynı iş ortamını paylaşmayan çalışma arkadaşlarının, giriş çıkış saatlerine tanık olmamalarına rağmen müdür tarafından onun aleyhinde hazırlanan tutanağa imza attırıldığını öğrenmiştir.

M8 cezaya itiraz etmesine rağmen bir sonuç çıkmamıştır. Daha sonra M8, bir çalışma arkadaşından genel sekreter yardımcısının teftiş kurulu üyelerini arayıp M8'in cezaya itirazının kabul edilmemesini istediği öğrenmiştir. Ayrıca genel sekreter yardımcısı M8'e müdürlük teklif edildiğini fakat onun kabul etmediğini öne sürerek üyelere yalan söylemiştir. Ayrıca M8 ile beraber oraya sürülen başka bir çalışan da aynı saatlerde çıktığı halde ona aynı muamele uygulanmamıştır. M8'e karşı negatif bir ayrımcılık yapıldığı aşikardır. Cezadan sonra çıkış saatlerine dikkat etmeye başlayan M8, haldeki müdürle bu konuda yaşadığı bir olayı şu şekilde aktarmıştır:

"Bir kere mesela saat sekizde işbaşı ya, bir kere otobüs gelmedi etmedi, saat sekizi beş geçiyor falan ya da on geçiyordu, müdür aradı "imza bekleriz sekterin orada duruyor" dedi. O saatte benim imzamın atılmamış olduğunu görüyor ya. Ben de bu arada tabi hep şikayet ediyorum teftişe verdiler ya beni, imzamı zamanında atıyor muyum falan filan diye. Müdür özellikle imza defterini odasına almış. Beş geçiyor ya da on geçiyordu yani yalan söylemiyim çeyrek geçe asla değil. Kapısını çaldım, ''imza atacaktım'' dedim. ''Mesai saati bitti, imza defterini kaldırdım'' dedi. Attırmadı bana imzamı."

M8 sonrasında daire başkanı ile görüşmek istemiş; ancak muhatap alınmamıştır. M8 de olayı disiplin kuruluna yazmış, disiplin kurulu da yönetim taraflı olduğundan M8'in itirazları ret edilmiştir. Daha sonra M8 kendisiyle uğraşıldığı ve kadrosunun altında iş verildiğine dair İçişleri Bakanlığı'na dilekçeler yazmıştır. Yönetim değişene dek sicilinin çok iyi olduğunu ve doksan üzere puanlarla her

seneyi tamamladığını da belirtmiştir. Bu süre zarfında da mobbing davasını açmıştır. M8 sebze halinde görev yaparken arkasından çok dedikodu yapıldığını, ancak bu kötü olayları hafızasından silmek istediğinden ne söylendiğini hatırlamadığını belirtmiştir. Mağdur olayları anlatırken dahi titrediği, gözlerinin dolduğu gözlemlenmiştir. Sebze halindeki ruh halini *"sanki hiçbir iş yapmayan, aksi, hiçbir işe yaramayan bir memurmuşum gibi muamele yaptılar, öyle hissettirdiler"* sözleriyle ifade etmiştir.

Hem İçişleri Bakanlığı'na yazdığı dilekçelerin hem de açtığı mobbing davasının etkisiyle M8, sebze halinden yine şehrin dışında ama evine daha yakın, belediyeye ait bir birime gönderilmiştir. M8, burada kadrosunun altında işler yapmaya devam etmektedir. M8, en azından bu birimde fiziksel teçhizatının olduğunu ve verilen işleri yapabildiğini belirtmektedir. En son atandığı birime başladıktan bir süre sonra mobbing davasını kazanmıştır. Ancak M8'in sebze halindeyken aldığı cezalar, kapatıldığı için sebze haline gönderildiği ama kendi sürgündeyken tekrar açılan müdürlüğe geri dönmesini engellemiştir. M8, bu cezaların verilme amacının da kariyerinin önünü kapatmak olduğu düşünmektedir.

M8'e mobbing sürecindeki izleyiciler sorulduğunda ise; diğer çalışanların sessiz kaldığını, hatta M8 ile konuşunca başına bir şey geleceğinden korktuklarını söylemiş, iki çalışma arkadaşına M8 ile konuştuğu için kötü muamele edildiğini de sözlerine eklemiştir. Kendisini yıllardır tanıyanlar hala M8 ile konuşmakta, tanımayanlar ise dedikodular sebebiyle M8'e yüz çevirmektedir.

Failin kişilik özellikleri hakkında ise M8 ilk önce sebze halindeki müdürünü değerlendirmiştir:

"Kendini bir şey zanneden, artist gibi, havalı… Kendisini aşırı beğeniyor. Otorite kurmaya çalışır, altındakileri sömürür. Öyle bir insan… Bir de eleştiriye hiç gelemez, çıldırır yani."

M8'in belirttiği özellikler "narsist" fail tipiyle örtüşmektedir. M8 kendisine mobbing uygulayan genel sekreter, genel sekreter yardımcısı ve müdürün ortak özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

"Çalışanları üzerinde korku yaratmaya çalışan insanlardı. Çalışan korksun ezilip büzülsün yanlarında, onu istiyorlardı. Ben o fırsatı vermediğim için, geri çekilmediğim için, aksini yaptığım için hep böyle devam ettiler."

Mağdurun üzerine korku salarak onu kontrol etmeye çalışan mağdur tipi ise "hiddetli bağıran" fail tipidir.

Ayrıca M8, üç failde de "megolaman" fail tipinin özellikleri olduğunu belirtmiş, genel sekreter ile genel sekreter yardımcının ise ayrıca özel hayatlarında mutsuz olduğunu ve kendince mutlu hayatı olanları çekemediği için mobbing yaptığını söyleyerek onların da "hayal kırıklığına uğramış" fail tiplemesine uyduğunu ifade etmiştir.

Mobbingin M8 üzerindeki psikolojik ve fizyolojik sonuçları ağır olmuştur. M8'de uykusuzlık, mide rahatsızlığı, yeme bozukluğu baş göstermiştir. Stresten çok fazla yemek yiyen M8, oldukça kilo almıştır. Ayrıca dolaşım bozukluğu sebebiyle ayağında ödem oluşmuştur ve halen yürümekte zorlanmaktadır. M8, mobbing süresince sürekli ağladığını, ancak iş yerinde bu sıkıntılarını göstermediğini, hep yönetici olarak çalıştığı için iş hayatında dik durmayı kendine prensip edindiğini belirtmiştir. Ailesi ve arkadaşları ile durumu paylaştığı için depresyona girmediğini söyleyen M8, kendini güçlü bir insan olarak nitelendirmektedir. Ailesi M8'e hem mobbing süresince hem de dava süresince oldukça destek olmuştur.

Öte yandan ekonomik olarak da mobbingten oldukça etkilenmiştir. Daha önceden müdür pozisyonunda çalıştığı için aldığı maaş ve ek gelirler daha iyidir. M8 yıllardır bu noktada çalıştığı için hayat standartlarını buna göre düzenlemiş; ancak pozisyonun altında görevlendirdiğinde hem maaşı düşmüş hem de müdürken yönetim kurulu üyesi olarak aldığı ek gelirden mahrum kalmıştır.

M8, mobbingin kendisini şiddete meyilli bir insan haline getirdiğini de itiraf etmiştir. Sebze hal müdürüne şiddet uygulamayı aklından geçirdiğini belirten M8, olayı şöyle anlatmıştır:

"Tuvalette sıkıştırıp onun boğazını sıkacaktım kimse yokken. Sonra başka biri tuvalete geldi, ucuz yırttı yani. O duruma gelmiştim artık."

Mobbingin örgüt üzerinde yarattığı sonuçlar sorulduğunda ise M8'in cevabı şu şekilde olmuştur:

"Huzursuz, mutsuz, birbirine güvenmeyen, iş iletemeyen insanlar topluluğu şu an. İş yapamayan, iş yapmaktan korkan, çok basit bir işi kocaman, çok işmiş gibi şey yapan. Mesela bir iş yapacak ya güvensizlik… Öyle diyeyim yani. Kendine

güvensiz insanlar yaratıldı. Kendine güvensiz, birbirine güvensiz… Oturuyor insanlar topluluğu şu an belediyede. O yüzden belediyede hiçbir iş yapılmıyor."

M8, işten ayrılmayı hiç düşünmediğini ifade eden M8 bunun nedenini *"İşimi mesleğimi, çok seviyorum. Önceleri akşamları da kalır, çalışırdım. İşkoliktim yani. Hesap işlerini çok seviyorum, muhasebeyi çok seviyorum."* Şeklinde açıklamıştır.

M8; mobbingi ilk önce internetten araştırdığını, daha sonra bağlı olduğu sendika ile iletişime geçtiğini ve sendikanın avukatı sayesinde dava açabildiğini belirtmiştir. M8'in kuruma açtığı mobbing davasını altı ay dolmadan kazanmıştır. M8, açtığı davayı kazanmasıyla bin beş yüz Türk Lirası kazanmış, ancak o para da avukata gitmiştir. M8 maddi bir kazancı olmasa da haklı olduğunun ortaya çıkmasının psikolojik durumunu çok olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. Ayrıca M8 mobbing davasının diğer çalışanlara örnek olmasını istediğini, bu sebeple davayı kazanınca olayın gazetede çıkmasına izin verdiğini de sözlerine eklemiştir.

M8'in yaşadıkları mobbing davranışlarından bazıları mobbing alt boyutları ile eşleştirilerek aşağıdaki şekilde derlenmiştir:

- Mağdura pozisyonunun altında iş verilmesi (kurbana kendi uzmanlık alanının dışında işler verilir) – "mesleğe yönelik saldırılar"
- Faillerin M8 hakkında dedikodu yayması (kurban hakkında dedikodu yapılır) – "itibara yönelik saldırılar"
- M8'in şehrin dışında sebze halinde görev yapmak zorunda bırakılması (kurban diğer çalışanlardan uzakta, izole edilmiş bir ofiste çalışmak zorunda bırakılır) – "sosyal ilişki kurmaya yönelik saldırılar"
- İş arkadaşlarının M8 ile konuşmayı kesmesi (iş yerindeki insanlar kurbanla iletişim kurmayı reddeder) – "iletişime yönelik saldırılar"

M8, sebze haline gönderildiğinde kendisine angarya işler verilmiştir ve M8 bu işleri yapmayı ret etmiştir. Bu durum M8'in A tipi bir birey olması ve A tipi bireylerin kendilerine angarya gelen kolay işlerde ise motivasyonlarının çok düşmesi ile açıklanabilir. A tipi bireyler; rekabetin ve zaman kısıtının olduğu, onları zorlayacak işlerde başarılıdırlar. M8 de hesap işleri müdür olduğu zaman çok başarılı olduğunu belirtmiş, A tipi birey özelliklerinden biri olan işkolikliğe sahip olduğunu söylemiştir. A tipi bireylerde saldırganlık özelliği de mevcuttur ve bununla örtüşen bir şekilde M8'de de mobbing sürecinde faile karşı şiddete eğilim görülmüştür. İş

odaklı olan M8, kendi işini yapamayınca çok mutsuz olmuş, stres eşiği düşük A tipi bir birey olduğu için birçok psikosomatik hastalıkla baş etmek zorunda kalmıştır.

Vaka 9

M9, mobbinge uğradığı kurumda yirmi yıla yakın bir süre insan kaynakları biriminde görev yapmıştır. Bu sürenin son üç senesinde mobbinge uğradığın belirten M9, genel müdürlük birimleri ve il müdürlüğü birimleri tarafından (dikey mobbing – üstten alta) mobbinge maruz kalmıştır. M9'un bağlı olduğu kurum M4 ile aynı kurumdur; ancak farklı illerdeki müdürlükleridir. Mobbing başladığı zaman insan kaynakları müdürü olarak görev yapan M9, mobbingi tetikleyen unsurun örgütün maliyet politikasını değiştirmesi olduğunu düşünmektedir. M9'a mobbingin hedefinin neden kendi olduğu sorulduğunda, durumun mesleki kıskançlıktan vuku bulduğunu söylemiş ve sözlerine şu şekilde devam etmiştir:

"Mobbing olarak şöyle ki eğer ki başınızda ki yönetici yönetim katmanlarında yoksun ise bölümü idare edecek kadar inisiyatife sahip değil ise sizi ezmektedir. Yani bilgi kaynağı her zaman güçlüdür. Eğer siz bilgi yönünden güçlü iseniz ve kurumu da objektif olarak tanıyor iseniz sizin başınıza gelen idareci bunlardan yoksun ise bu da benim uğradığım psikolojik tacizin ana nedenidir."

M9 bağlı bulunduğu kurumda çalışırken yönetimde yeniden yapılanmasa gidilmiş ve yöneticisi (il müdürü) değişmiştir. Yeni il müdürü henüz 14-15 yıllık mühendistir ve M9'a göre il müdürü olabilecek vasıflara sahip değildir. Yeni gelen müdür M9'u yönlendirmeye çalışmıştır. M9 ise yöneticisine taleplerinin mevzuat ve yasalara uygun olmadığını belirtmiştir. Yöneticisi talepleri konusunda ısrarlı olunca, M9 taleplerini yazılı olarak beyan etmesini istemiştir. Yazılı talep gelmiş, M9 da hangi talebin hangi mevzuat maddesi ile çeliştiğini belirten bir yazı göndermiştir. M9, faille arasında geçen konuşmayı şu şekilde aktarmıştır:

"Ben buranın il müdürüyüm ve ben istersem yaptırırım sana diye. Ben de dedim sen yaptıramazsın. Sen il müdürü olmuşsun ama yasalar içerisinde mevzuat içerisinde hareket etmek ile yükümlüsün."

Fail mevzuat uygun olmayan taleplerde bulunmaya devam etmiştir. Mevzuata uymayan bir şekilde M9'dan bir çalışana unvan talebinde bulunmuştur. Bu durum da mevzuata uymadığı için M9 tarafından ret edilmiştir. Kurumun insan kaynakları

müdürü olan M9'u istediklerini yaptıramayınca fail mobbing uygulamaya başlamıştır. Öncelikle bu unvan durumu ile ilgili M9'un kıskançlık sebebiyle keyfi olarak unvan vermediği söylentisini kuruma yaymıştır. Daha sonra M9'un astlarını M9'un olmadığı öğle tatili gibi zamanlarda yanına çağırıp toplantılar yapmaya başlamıştır. Hatta insan kaynaklarına vereceği işleri, M9'u muhatap almadan direkt astlarına vermeye başlamıştır. Astlarının il müdürünün onlardan istedikleri bazı işleri yapamayıp M9'a sorduklarında durum ortaya çıkmıştır. İl müdürü ile bu konuda görüşen M9'a il müdürü M9 ile *"bilgi alışverişi yapamadığı"* gerekçesini öne sürmüştür.

İnsan kaynaklarında çalışan M9'un astlarını kendi tarafına çeken il müdürü, çalışanlar sayesinde M9'un açığını aramaya başlamıştır. Hatta M9'un astları kurumun Ankara'daki genel müdürlüğüne M9'un herhangi bir iş yapmadığına, çalışanlarını zorda bıraktığına, emekli olması halinde onların M9'un işini yapabileceklerine ve işlerin aksamayacağına dair mail atmışlardır. M9 bu durumu genel müdürlükteki bir insan kaynakları uzmanı arkadaşı sayesinde öğrenmiştir.

Ayrıca M9'dan sudan bir sebepten ötürü savunma da alınmıştır. Buna cevap veren ve savunmasına cevap talep edem M9'a hiçbir cevap verilmemiştir. Daha sonra M9, iki kez faille görüşmeye çalışmış; ikisinde de fail iletişime girmeyi ret ederek M9'a kapıyı göstermiştir. M9 durumu bölge müdürüne ilettiyse de bölge müdürü durumla ilgilenmemiştir.

Fail, genel müdürlüğe M9'la çalışamadığını belirterek yerinin değiştirilmesini genel müdürlükten talep etmiştir. Bunun üzerine M9, mesleği ile hiçbir ilgisi olmayan bir birime, kurumun hukuk müşavirliğine gönderilmiştir. Bununla da yetinmeyen yönetim, M9'un unvanını müdürlükten uzmana düşürmüştür. Bu durumun yasal olmadığını belirten M9, daha sonra bunu mahkemede kullanacak ve haklı bulunacaktır.

M9'un hukuk müşavirliğine sürülmesi ile ilgili düşünceleri şu şekildedir:

"Orada da iş vereceklerdi yapamayayım diye ve sonrasında direk hizmet akdine ve kötü niyetten fesih edecekler. Amaçları oydu ama oradan da tutturamadılar. Bir avukatın yanına verdiler beni. Hatta orada ki avukat arkadaş otur müdürün sen keyfine bak ben ne iş vereceğim sana dedi."

Hukuk müşavirliğinde M9, mesleğiyle alakasız bir şekilde icra müdürlüklerine telefon borçlarını tahsilata gönderilmiştir. Borçlu vatandaşla karşı karşıya gelmek zorunda kaldığını belirten M9, yaşı itibariyle de bu konuda oldukça zorlanmıştır.

Hukuk müşavirliğindeyken M9'a kurumun emeklilik teşvikinden yararlanmasının faydasına olacağı yoksa sürüleceğine dair tehdit de uygulanmıştır. M9 çocukları halen okuduğu için emekli olmak istememiştir. Bunun üzerine İç Anadolu Bölgesindeki bir şehirde çalışan M9'un tayini Muş'a çıkmıştır. Bu durum üzerine rapor alan M9, bir süre işe devam etmemiştir. Bu sürede mobbing davası açan M9'un beş yıllık sözleşmesi, sözleşmenin bitimine yedi ay kala haksız bir şekilde fesih edilmiştir. Failin, M9 işten çıktıktan sonra kurumun kapıdaki güvenlik görevlilerine M9'u kuruma sokmamaları yönünde talimat vermesi ve kurumda dava açan çalışanları M9'un yönlendirdiği söylentisini çıkarması da M9 işten ayrıldıktan sonra dahi mobbingin devam ettiğinin göstergesidir.

M9'a mobbing sürecindeki izleyiciler sorulduğunda ise, kimi izleyicilerin mobbinge katıldığını, kimisinin sessiz kaldığını, kimisinin ise kendisinden uzaklaştığını belirtmiştir. Kendisinden uzaklaşan çalışma arkadaşları hakkında M9 şu ifadeleri kullanmıştır:

"Kimse yanıma yaklaşamıyordu. Kimse masasının yanına gelip oturmamı istemiyordu. Arkadaşlarıma neden onun ile oturuyorsun diye söylemler oluyordu."

M9'a kendisine mobbing uygulayan failin kişilik özellikleri sorulduğunda ise yanıtı şu şekilde olmuştur:

"Adam narsist biriydi öncelikle. Empati yoksunuydu ve kendini fazlasıyla beğenirdi. Her şeyi kendi biliyordu, sadece onun bildikleri uygulanmalıydı. O yüzden eleştiriye gelemezdi. Ben bildiklerinin yanlış olduğunu söylediğim için bu acımasızlığa maruz kaldım."

M9'un burada anlattığı özellikler "narsist" fail tiplemesi ile örtüşmektedir. Narsist failler kendilerine hayran, kendi bildiklerinin uygulanmasını isteyen ve uygulamayanlara mobbing yapan faillerdir.

M9 şu şekilde devam etmiştir:

"Toplum ilişkileri tamamen yok bir kere. Kendi egolarını tatmin etmeye çalışan o da neden bilginin yoksunluğundan. Ben ona sürekli söyledim dedim ki bak

yaptıklarınız yanlış siz egonuzu tatmin ediyorsunuz. Böyle bağırmak ile hiçbir şeye varamazsınız. İnsanlar birbirlerini dinleyerek bir şeyler elde eder. Ama altında ki bilgili bir kişi ise sana cevap verebilir. Sen bazılarını sindirebilirsin onları baskı altına alabilirsin ama beni ne sindirebilirsin ne de baskı altına alabilirsin dedim. Düşünebiliyor musunyz güvenlik çocuklarını sindirmişti. Ben çıkmadan buradan çıkmayacaksınız. Mesai bitmiş saat 5.30 oturuyordu saat 9'a kadar ne güvenlikçi gidebiliyordu ne çaycı çocuk gidebiliyordu. Egolarını tatmin ediyordu. Özgüven eksikliği de vardı tabii yoksa bu kadae ego niye? Bir zamanlar bir şarkı vardı ben sizin babanızım ben ne dersem o olur o tipte bir adam."

Toplum ilişkileri zayıf olması ve hiddet gösterdikleri mağdurun geri çekilmesinden hazduyması failin "hiddetli bağıran" tiplemesine de uyduğunu göstermektedir. Özgüven eksikliği, bunu ortaya çıkarana sadist davranma ve kendi kurallarına göre çalışanlarını yönlendirme ise "megolaman" failin özellikleridir.

Mobbingin fail üzerindeki sonuçları daha çok fiziksel hastalıklar şeklinde ortaya çıkmıştır. M9 mobbing sonucu şeker hastası ve tansiyon hastası olmuştur. Hacettepe Hastanesinde genetik testi yaptıran M9'un genetiğinde böyle bir hastalık olmadığı ve strese dayalı olduğu ortaya çıkmıştır. M9 bu doktor raporunu da mahkemede kullanmıştır.

Psikolojik olarak çok fazla etkilenmemeye çalıştığını söyleyen M9, bunu bütün süreci paylaştığı ailesine ve özellikle eşine borçlu olduğunu belirtmiştir. Ayrıca sözlerine şu şekilde devam etmiştir:

"Benim kendi irademçok güçlüdür. Ben çok okuyan birisiyimdir. Kişisel gelişim ve psikoloji okuyorum. Kendi kendimi tedavi ettim. Adliye koridorlarında koşuşturmak, diğer haksızlığa uğrayan insanlar ile yola çıkmak kuvvet verdi bana. Ayrıca davayı kazanmak da sevinç kaynağı oldu."

M9'a mobbingin örgüt açısından yarattığı sonuçlar sorulduğunda ise yanıtı şu şekilde olmuştur:

"Yani A'dan Z'ye bu yönetici katmanı olsun sahadakiler olsun mavi yakalılar olsun hepsini tamamen eze eze kimi hastalık sahibi oldu kimi kendi kaderine küstü. Donanımlı kişiler ise ayrıldı. Kalite standardı sıfıra indi şu an."

M9, mobbing davasını önce il müdürüne açmış, daha sonra çıkan kanunla dava kuruma karşı açılmıştır. Davayı kazanan M9, dokuz bin lira tazminat almıştır.

Ayrıca tazminat için açtığı davayı da kazanarak, sözleşmesi bitiş süresi ile işten çıkarıldığı zaman aralığındaki yedi aylık maaş ve ikramiye tutarlarını da almaya hak kazanmıştır.

M9, dava için topladığı kanıtları da mobbing davası açmayı düşünen mağdurlara yol göstermesi açısından şu şekilde anlatmıştır:

"Mobbing için belge şart. Eğer ki elinizde belge yok ise açtığınız dava sizin aleyhinize tezahür eder. Mesela görevden mi atıldınız. Eski bulunduğunuz ve yeni bulunduğunuz görev yerinizi resimleyin. Görev yeri değişikliğinde dair hiçbir emre rivayet etmeyin. Her şeyi yazılı belgelendirin. Mahkemelerde belge esastır. Mahkemeye gittiğinizde hakim size soruyor belgen nerede? Belgeleri sürekli sunacaksın. Onu da bir kronolojik sıraya dizerek şu tarihinde şu oldu şu tarihinde başladı şu tarihinde geçti. Bu tarih ile bu tarih arasında geçen evre şunlardan ibarettir. Kronolojik bir sıra dahilinde mahkemeye belgeyi sunarsanız davayı kazanamama diye bir şeyiniz olmaz."

M9'un yaşadıkları mobbing davranışlarından bazıları mobbing alt boyutları ile eşleştirilerek aşağıdaki şekilde derlenmiştir:

- Failin M9 ile konuşmayı reddetmesi (fail kurbanla konuşmaz) – "sosyal ilişki kurmaya yönelik saldırılar"
- Failin M9'u görmezden gelerek insan kaynakları ile ilgili işleri M9'un astları ile yürütmeye çalışması (kurbanın iş yerindeki varlığı görmezden gelinir – "iletişim kurmaya yönelik saldırılar"
- M9'un uzmanlığıyla ilişki olmayan bir birime, hukuk müşavirliğine gönderilmesi (kurbana kendi uzmanlık alanının dışında işler verilir) – "mesleğe yönelik saldırılar"

M9 da işini hayatının merkezine koyan bir A tipi bireydir. Mobbingi tetikleyen olay da M9'un işleri kuralına göre yapma ısrarı sonucu fail ile çatışması olmuştur. M9'un işini üstü olan failden daha iyi bilmesi mesleki kıskançlığa yol açmıştır. Diğer A tipi mağdurların başına geldiği gibi, M9 da işini yapamayacağı bir birime gönderilmiştir. İş odaklı A tipi bireyleri yıldırmada faillerin ilk kullandığı mobbing saldırısının bu olması dikkat çekicidir. Yine diğer mağdurlar gibi M9 da stres eşiği düşük olması sebebiyle mobbingten oldukça etkilenmiştir.

Vaka 10

M10 bir üniversiteye teknik memur olarak atanmıştır. Üniversitenin dekanı (dikey mobbing – üstten alta) tarafından işe başladığı andan itibaren mobbinge maruz kalmıştır.

M10, KPSS ile atanmış bir memurdur ve dekan her seferinde M10'u kendisinin seçmediğini, kendi isteği dışında burada çalışmaya başladığını söylemektedir. Üniversitenin büyük bir kısmı dekanın çevresinden oluştuğu için, M10'un sınavla atanmasından hoşlanmamıştır. M10, bunun mobbingi tetikleyici unsur olduğunu; ancak failin kendisi dışında diğer çalışanlara da mobbing uygulayarak bunu bir yönetim biçimi olarak benimsediğini düşünmektedir.

M10 göreve başladığında kendisine çalışabileceği bir ortam sunulmamıştır. Bir masası bile olmayan M10; kendi çabalarıyla masa ve sandalye bulmuş, bilgisayarını ve yazıcısını kendi evinden getirmek zorunda kalmıştır.
M10'un akvaryumda çalışabilmesi için iş çizmesi alması gerekmiştir. Bunu dışarıdan kendisi alan M10, parasının ödenmesi için sekretere fişini bırakmıştır. Ancak dekan önce izin alıp sonra çizme alması gerektiğini söyleyerek çizmenin parasını vermemiştir. M10 bunun gibi diğer iş kıyafetlerini de kendi bütçesinden almak zorunda kalmıştır.

M10 göreve başladığı ilk hafta, fakülte sekreterinden demirbaş listesi istediği dekan tarafından azarlanmıştır. Dekan kendi personeline kendinden başka kimsenin iş veremeyeceğini söyleyerek M10'u azarlamıştır. M10 akvaryumda çalışmakta ve akvaryumların ölçümlerini yapmak ile sorumludur. Ölçümleri yapmaya başladığı ilk zamandan beri dekan kendisini eleştirmeye başlamıştır. Sürekli M10'un yanına gelerek işini yavaş yaptığını, beceriksiz olduğunu, mesleğini sevmediğini söylemiştir. Aday memur olduğu için işini son derece özenli yapmaya çalıştığını belirten M10, dekanın kendisinden ölçümleri gerçek dışı bir zaman aralığında yapmasını istemiş, M10 bütün gün koşuşturarak bunu gerçekleştirmeye çalışmış, başaramayınca da dekandan tekrar azar işitmiştir. Bu durum artık bir rutin halini almıştır ve M10 dekandan sürekli olumsuz eleştiri almaktadır.

M10 göreve başladıktan birkaç ay sonra yurtdışından bir proje için topluca balık getirilmiştir. Bu balık türünün fizikken Türkiye sularında yaşama şansı yoktur. Buna rağmen dekan balıkların getirilmesini istemiş, sorumluluğu da M10'a vermiştir.

Bir süre sonra balıklar ölmeye başlamıştır. Proje sonunda yüz elli bin civarı balık ölmüştür. Akvaryumdaki tek sorumlu M10'dur ve yanında bu konuda eğitimli olmayan iki adet sözleşmeli personel bulunmaktadır. Bu ölümlerin faturası M10'a kesilmiş, balıkları gömmesi istenmiştir. Bu dönemde adeta bir "mezar kazıcı" gibi görev yaptığını söyleyen M10'un psikolojisi bozulmuş. İş yerinde hayatında ilk defa panik atak krizi geçirmiştir. Daha önce böyle bir şey yaşamadığı için ne olduğunu anlayamayan M10, kendini iyi hissetmediği için dekandan izin istemiş, ancak bu talebi ret edilmiştir ve dekan bir gün bile rapor alırsa M10'un işine son vereceğini söylemiştir. Henüz aday memur olan M10 bir şey söylemeden odasından çıkmıştır. Daha sonra onu gören diğer çalışanlar, M10'un iyi olmadığını fark etmişlerdir. Olayın geri kalanını M10 şu şekilde anlatmaktadır:

"Benim o halimi görenler sordukları zaman konuşmak istedim fakat konuşamadım. Sanırım şey diyorlardı muhtemelen panik atak geçirdi. O ana kadar böyle bir şey yaşamadım ne olduğunu bilmiyordum daha önce hiçbir psikiyatri gitmemiştim. Aksine gayet sakin bir insanımdır. Çoğu şeyi atlatabilen bir insanımdır. Dekan yardımcısı halimi görünce, "götürün bunu acile" dedi. Gönderdi beni ve ben giderken daha da kötüleştim acilde en son sedye yatırdıkları zaman kontrol edemiyorlarmış beni. Ben çok hatırlamıyorum. Sürekli bir ağlama ve ağlayamama. O zamana kadar panik atağın nasıl bir şey olduğunu da bilmiyorum. Bir iğneyle beni sakinleştirdiler ama iğneden sonra bile yarım saat sakinleşememişim."

M10 çalışırken dekan tarafından uğradığı sözlü saldırıları da şu şekilde ifade etmektedir:

"Şöyle söyleyeyim başlarda özellikte mobbingin ya da azarlanmaların, işte sözlü saldırıların çok büyük bir kısmı hep çalışırken yapılmıştır. Bizim tanklardan bazıları alçak bazıları da yüksek. İki katlı olan tanklar var. Bazen eğilip iki büklüm olmak zorunda kalıyorsunuz. Bazen yüksek bir yere çıkıyorsunuz. Tam böyle kan ter içinde kalmışsınız bir yere uzanmaya çalışıyorsunuz zar zor. Geliyor "sen hala ne yapıyorsun? Bitiremedin mi hala?", "Şunu ne yaptın? Bunu niye yapmadın?" tarzında konuşuyor. Diyordu "sen hala bitiremedin mi? Amma yavaşsın sen." Ben ölçüme yeni başlamış bile olsam ya da sonuncu dakikamda da olsam aynı tepkiyi veriyordu."

Sayısı yetmişe yakın akvaryum tankını ölçümünün kendisinden günde beş kere yapılmasını istendiğini belirten M10, bu ölçüm sayısının standartlara göre uç bir rakam olduğunu belirtmiştir. M10 ölçümleri dekanın istediği gibi yapmaya çalışırken iki kez korkuluklardan düşmüştür. Bu iş kazalarından birinde M10'un vücudu ciddi hasar görmüştür. Bu kazadan sonra okulun hemşiresine pansuman yaptırdıktan sonra kıyafeti yırtılmış ve toz çamur içinde kalmış bir şekilde hastaneye gitmek için dekandan izin isteyen M10, kazayı anlatmasına rağmen dekandan *"Sen gidersen, asistan da şehir dışında, kim bakacak balıklara?"* cevabını almıştır. Sonunda ölçümleri aldıktan sonra gitmesine izin vermiştir. Odadan çıktıktan sonra M10'u gören hocalar M10'un hemen acile götürülmesini istemiştir. M10'un hastane yolunda ağrıları başlamış ve yürüyemez hale gelmiştir. En yakın hastaneye götüren M10, beyin travması riskiyle şehrin en yakın tam teşekküllü devlet hastanesine ambülansla sevk edilmiştir. Doktor M10'a bir ay rapor vermek istemiş; ancak M10, dekandan çekinerek doktordan on gün rapor vermesini rica etmiştir. Düşündüğü gibi de olmuş, dekan arkasından ne çok rapor aldığına, aslında olayı abarttığına ve numara yaptığına dair diğer çalışanlara söylenmiştir.

Yine balık ölümlerinin çok olduğu bir dönemde dekan M10'dan ölen her balığın tek tek kaydını tutmasını istemiştir. Tesisteki seksene yakın tanktaki her bir balığın kaydını tutmak için M10 mesaisinin büyük bir kısmını harcamaya başlamıştır. Bu işi angarya olarak nitelendiren M10 birkaç ay sonra diğer işlere vakti kalmadığından bu işi bırakmıştır. Bir buçuk ay boyunca rapor göndermeyen M10'a bu konuda hiçbir uyarı gelmemiştir. Daha sonra dekana sebepleriyle bu görevi neden bıraktığını kendi söylediğinde ise, raporun gelmediğinin farkında bile olmayan dekan M10'u konuyla ilgili azarlamıştır.

M10 birimde görev yaparken dekanın yüksek lisans tez öğrencisi de gayri resmi bir şekilde akvaryumda görev yapmaya başlamıştır. Öğrencinin sorumlu olduğu akvaryumda balıklar ölmeye başlamıştır. Bunun üzerine dekan öğrenci ile M10'u yanına çağırmıştır. M10 bahsi geçen akvaryumun sadece oksijen değerine bakmaktadır ve balıkların ölüm sebebi öğrencinin akvaryumun suyunu değiştirmemesidir. M10 durumun öğrencinin sorumluluğunda olduğu söylediğinde, öğrenci dekanın ve odadaki başka birkaç kişinin yanında M10'a bağırmış, durumu

inkar etmiştir. Dekan öğrenciyi hiçbir şekilde uyarmamış, aynı zamanda öğrencinin resmi bir görev tanımı olmadığı için suç M10'un üstüne kalmıştır.

M10 iki yıllık üniversite eğitimini daha sonradan dört yıla tamamlamıştır. Lisans mezuniyeti için son bir sınava girmesi gerekmiş ve dekandan izin almak istemiştir. M10'un mazeret izni hakkı olduğu halde dekan ancak hafta sonları eksik günlerini telafi ederse izine çıkabileceğini söylemiştir. Mazeret izni hakkını bilmeyen M10 bunu kabul etmiş, sekiz hafta boyunca cumartesi günleri de gelerek mesai yapmıştır. Sekiz haftayı tamamladıktan sonra dekana bilgi veren M10, dekandan gelen şu cevapla şok olmuştur: *"Hayır, sen o sekizi ikiyle çarp, sekizle çarp, sonsuza çarp dedi. Bitmedi daha."* Bunun üzerine M10 şehir dışında yaşayan ailesini ne zaman göreceğini sormuştur, dekan ise *"Ya bozma moralini canım. Gel bir hafta sonu, izin iste benden. Vereyim görürsün aileni o zaman"* şeklinde cevap vermiştir. Yani resmi tatil olan hafta sonu için kendisinden izin istenmesini istemiştir. On iki hafta bu şekilde çalışan M10, sonunda bu iş temposuna dayanamayıp gelmeyi bırakmıştır.

M10 altıncı ayında sendika üyesi olmuştur ve durum dekanın mobbing davranışlarını arttırmıştır. M10 fakültede yüksek lisans yapmak istemiş, ancak bu dekan tarafından engellenmeye çalışılmıştır. Dekan hocalarla M10'un kabul edilmesi için konuşmuş, ancak başarılı olamamıştır. Daha sonra M10'a gidip hocalarıyla konuşmasını, onu yedeğe almaları gerektiğini söylemiştir. Ancak M10 direnmiştir ve yüksek lisansa başlamıştır. Bunun üzerine dekan, izinsiz yüksek lisansa başladığı için M10'u bir kez daha aday memurluğunu yakmakla tehdit etmiştir.

Bu süreçte dekan, birime sözleşmeli temizlik personeli adı altında bir mühendisi işe almıştır. Kendi tanıdığı olan bu mühendise bir oda ve masa da vermiştir. Bir süre sonra bu mühendis, temizlik kadrosunda olduğu halde M10'a amiri gibi davranmaya başlamış, kendi işlerini ona yaptırmaya çalışmıştır. İş taleplerini M10'a telefon mesajı şeklinde iletmektedir. Bu mühendise büyük akvaryumlardan birine bakma sorumluluğu verilmiştir. Ancak bu görevi mühendis ancak altı ay sürdürmüş, dekanın talebiyle ilgili şahsın yüksek lisans tezi olduğu gerekçesiyle mühendis gece vardiyasına alınmıştır. Oysaki birimde gece yürütülecek bir iş bulunmamaktadır. Akvaryum işi de yeniden M10'un sorumluluğuna verilmiştir. Bu arada dekan M10'a sürekli akşam saatlerinde işe gelip tankları kontrol

etmesi için baskı yapmaktadır. M10 birkaç kez akşam mesaisine gelmiş, bahsi geçen mühendisi iki kez uyurken bulmuştur. Ayrıca bu çalışan temizlik kadrosunda olduğu halde, temizlik yapmamaktadır ve tesisin temizlenmesi fail tarafından M10'dan istenmiştir.

Birimde sözleşmeli temizlik personelinin ve hatta yukarıda bahsedilen yüksek lisans öğrencisinin bile masası olmasına rağmen, M10'a masa verilmemiştir. Doğru düzgün bir çalışma ortamına sahip olmayan M10, sekreterin onayını alarak işten ayrılan bir öğretim görevlisinin masasına geçmiştir. Bu durum hemen temizlik personeli mühendis tarafından dekana bildirilmiştir. Hemen odaya gelen dekan, M10'a bir yardımcı doçentin masasında oturamayacağını söylemiştir. Bunun üzerine M10 dekandan artık gelmeyen yüksek lisans öğrencisinin masasına geçmeyi talep etmiştir. Dekan bu talebi onaylamıştır. Temizlik personeli mühendisten uzak olmak adına M10 geçtiği masayı duvar kenarından cam kenarına taşımıştır. Bu yine dekanın kulağına gitmiş, dekan odaya gelerek M10'a masasını yeniden duvar kenarına masasını taşımasını istemiştir. M10 nedenini sorduğunda ise cevabı "Çünkü ben öyle istiyorum." olmuştur. Ayrıca M10'a klimayı fazla düşük derecede çalıştırmamasını ve aracını park ettiği yeri değiştirmesini de söylemiştir. M10 bu taleplere bir anlam verememiştir.

Dekan M10'a yıllık izne çıkması konusunda da zorluk çıkartmaktadır. Yıllık izin istediği zaman gelip kendisine gerekçesini ve nereye gideceğini belirtmesini istemektedir. Bir süre sonra bu durumdan sıkılan M10, kabul edilmeme durumunu göze alarak sadece sekretere dilekçe vermeye başlamıştır.

Tesisi alınan yemler, tesisi alınan oksijenler bunların stok kontrolleri, siparişleri, bunların faturalarını takip etme, balıkların oksijen ve sıcaklık ölçümü gibi birçok görevi tek başına yapan M10, yanındaki iki personelle biriminden ayrılmadan verdiği çay molasında yine fail tarafından sözlü saldırıya uğramıştır. Çay içerken dekan aniden tesise girmiş ve *"Siz ne yapıyorsunuz? Bu saatte muhabbetin bilmem neyine koydunuz!"* şeklinde küfrederek çalışanları azarlamıştır.

M10, bir gün rahatsızlanarak işe gelememiş, raporunu sekreterliğe fakslamıştır. Bunu öğrenen dekan, sekretere M10'u aramasını, onu evinde ziyaret edeceklerini söylemesini istemiştir. M10 burada dekanın onun gerçekten rahatsız olduğuna inanmadığını ve bunu kontrol etmek amacıyla böyle bir telefon açtırdığı

düşündüğünü ifade etmektedir. Bunun üzerine psikiyatri raporunda doktorun sebep olarak amiri ile olan çatışma yazdığını söylemiş, sekreterden bunu dekana iletmesini istemiştir. Bunun üzerine bahsi geçen eve ziyaret gerçekleşmemiştir.

Yapılanlara artık dayanamayan M10, rektörlüğe giderek görev yerinin değiştirilmesini talep etmiştir. Yapılan mobbinglerden bahsetmeyen M10'un bu isteği kesin bir dille ret edilmiştir. Bu duyan dekan M10'u yanına çağırmış ve *"Sen bana savaş mı açıyorsun? Ben sana daha beterini açarım. Şuan yaşadığının bin beteri ne görürsün."* şeklinde M10'u sekreterin yanında tehdit etmiştir. M10 dava açacağından bahsedince dekan geri adım atmıştır. Bunun üzerine M10 dekana şunları söylemiştir:

"Bir kere dedim beni azarlamayacaksınız. Bana mobbing yapmayacaksınız. Bana bağırmayacaksınız, çağırmayacaksınız. İşimi yavaş yapıyorum, hızlı yapıyorum diye bağırmayacaksınız."

Bunun üzerine dekan yapısının bu şekilde olduğunu ve herkese böyle davrandığını söylemiştir. Bu konuşmadan sonra dekan mobbinge bir süre ara verdiyse de sonra tekrar mobbing yapmaya başlamıştır.

M10 bir senenin sonunda yüksek lisans derslerini bitirmiştir. Bu sürede dekan, dekan yardımcılığı görevine geçmiş, eski dekanın sözüyle hareket eden bir öğretim üyesi dekan olarak atanmıştır. Yüksek lisans derslerini bitirmesi üzerine dekan yardımcısı (fail) M10'u odasına çağırmıştır. Aralarında geçen konuşması M10 şu şekilde anlatmıştır:

"Derslerini nasıl verdin?" Diye sordu. "Hocalarımla dersleri mesai saatleri dışına ayarladık." Dedim. "Olmaz öyle şey. Haftada 20 saat ders var. Yalan söylüyorsun sen. Sen kesin mesaide gittin. Mesai saatlerinde kaçmaktan sana soruşturma açacağım" Dedi. "Hayır" dedim. "O zaman sen derslere gitmedin. Bu yüzden soruşturma açacağım. Seni derslere gitmediğim halde geçiren hocalara da sana da soruşturma açacağım" Dedi. Yeni dekanın yanında söyledi bunu. Yeni dekan konuya hiç karışmadı."

Görüldüğü üzere fail, mağdur ile kasıtlı olarak uğraşmaktadır.

M10'un bildiri sunmak için bir sempozyuma katılması gerekmektedir. Durumu görüşmek üzere yeni dekandan sempozyum tarihinden haftalar önce randevu talebinde bulunmasına rağmen kasıtlı olarak randevu tarihi geciktirilmiş,

sempozyuma bir hafta kalaya verilmiştir. Dekan dilekçesini yazmasını, duruma göre bakacaklarını söylemiştir. İzin çıkmasından ümidi kesen M10, sempozyuma iki gün kala çıkan izine oldukça şaşırmıştır. Ancak yaşadığı stres sebebiyle sunumunu iyi bir şekilde yapamadığını belirtmektedir.

Mobbing sürecinde M10 bir adet de soruşturma geçirmiştir. Fail sendikalı olmasından dolayı M10'a karşı sürekli tehditvari konuşmaktadır. M10 bir bombalamaya karşı yapılan yürüyüşe izlemeye gitmiştir. Sadece izlediği halde pankart tuttuğuna dair iftira atılmış ve bu konuda hakkında soruşturma açılmıştır. Sicili temiz olduğundan M10 bu soruşturmadan ceza almamıştır.

İzleyicilerin mobbing sürecindeki tutumu diğer mağdurlardan farklı olmuştur. İzleyici konumundaki diğer çalışanlar M10'a bu konuda destek vermiştir. Hatta bir toplantıda çalışanlardan biri M10'un sürekli sağlığının bozulduğunu ve çok yorulduğunu dile getirmiştir. İzleyicilerin M10'un tarafında olma sebebini M10, diğer çalışanların da fail ile arasının iyi olmamasına ve failin zaman zaman onlara sert tutum içinde olmasına bağlamaktadır.

M10'un yaşadığı mobbing davranışlarından failin "eleştirici" fail tipine uyduğu söylenebilir. Bu tarz failler sürekli yıkıcı eleştiriler yaparak mağdurun özgüvenini sarsan insanlardır. M10 failin diğer özelliklerini şu şekilde açıklamıştır:

"Kendini beğenen, otorite kurmaktan hoşlanan, fakülteyi sanki babasının çiftliği gibi gören ve buna göre kurallar koyan, bu kurallara itaat bekleyen bir adam yani."

M10'un bu tarifi "narsist" fail tipi ile örtüşmektedir.

"Bir de tabii azarlamaları, bağırıp çağırmaları var. Sonra da sanki bağıran o değilmiş gibi davranır. Korku salmak amacıyla tehditler savurur. İster ki karşındaki sinsin, geri çekilsin."

M10'un yukarıda bahsettiği özellikler ise "hiddetli bağıran" fail tipine uymaktadır. Ayrıca failin; gerekli koşullara sahip olunmamasına rağmen yurtdışından balık getirtmesi, tesisin fiziksel koşulları yeterli olmadığı halde yüksek kapasiteli projeleri kabul etmesi, daha sonra başarısızlığa uğrayınca suçu M10'un üstüne atması da kendisine kapasitesinin üstünde hedefler koyan ve bu uğurda mobbing yapan "hırslı" failleri çağrıştırmaktadır.

M10 üzerinde mobbingin yarattığı fiziksel ve psikosomatik sonuçlar, gereğinden çok çalışma sonucunda kronikleşmiş eklem ağrıları; boyun, sırt, bel ve kol ağrıları; stres sonucu yalancı kalp ağrısı ve egzama; stres ve olumsuz çalışma koşulları sonucu gastrit ve alerjik reflü şeklinde olmuştur. Ayrıca yukarıda anlatıldığı üzere M10 bir kere panik atak krizi geçirmiştir ve o günden itibaren M10 düzenli olarak psikiyatriye gitmektedir. Sürekli doktora gitmekten ve ilaçlardan doğan masraflar da mobbingin mağdur üzerindeki ekonomik sonuçlarıdır.

Yaşadığı mobbingi ailesi ve arkadaşları ile paylaşan M10, onlardan çok destek aldığını ve paylaşmanın dirayetli kalmak için çok önemli olduğunu belirtmiştir.

M10'a mobbingin örgüt üzerindeki sonuçları sorulduğunda cevabı şu şekilde olmuştur:

"Sürekli gerilimli bir ortam, stresli bir ortam var. Herkesin kaygıyla geldiği ve kimsenin gelmek istemediği bir çalışma ortamı mevcut."

Mobbing hakkında bilgiyi M10 fakültedeki hocalardan, bağlı olduğu sendikadan ve internet kaynaklarından edinmiştir. Ayrıca M10 işten ayrılmayı sık sık düşündüğünü ve tekrar KPSS'ye hazırlanmak gibi bir planı olduğunu da sözlerine eklemiştir.

M10 şuan mobbing davası için dilekçe vermiştir ve dava dosyası için topladığı kanıtlar şu şekilde belirtmiştir:

"Psikiyatrinin verdiği ayrıntılı rapor, acile yattığım günün raporu, akvaryumun fotoğrafları, olmayan havalandırmanın fotoğrafları, yıllık iznimin verilmediğine dair belgeler, alerjik rinit raporu, kronik ağrıların raporları, acillik olduğumda bırakmadığına dair belgeler, mesai dışı çalıştırmasına dair tarihli ölçüm belgeleri, temizlik personeli kadrosundaki mühendisin rahatsız edici cep telefonu mesajlarının fotoğrafları mevcut dosyamda. Ayrıca bana bağırdığı zaman yanımda olan arkadaşı tanık olarak yazdım."

M10'un yaşadıkları mobbing davranışlarından bazıları mobbing alt boyutları ile eşleştirilerek aşağıdaki şekilde derlenmiştir:

- Failin M10'a sürekli yaptığı işi beceremediğini, yavaş yaptığını söylemesi (kurban yaptığı işlere karşı sözsel saldırılara maruz kalır) – "iletişime yönelik saldırılar"

- Temizlik personeli bulunduğu (yukarıda bahsi geçen mühendis) halde tesisi temizliğinin M10 tarafından yapılmasının istenmesi (kurban onur kırıcı işler yapmaya zorlanır) – "itibara yönelik saldırılar"
- M10'da çok az bir zaman dilimi içinde yetmişi aşkın tankın ölçümlerini günde beş kere yapmasının istenmesi (kurbana kendini başarısız ve yetersiz hissetmesi için kendi kapasitesinin üstünde zor işler verilir) – "mesleğe yönelik saldırılar"
- Mağdurun gerekli güvenlik önlemleri alınmamış tanklarda ölçüm yapmasının beklenmesi ve mağdurun bu koşullarda iki kez iş kazası geçirmesine rağmen önlemlerin ısrarla alınmaması (kurbana tehlikeli işler verilir) – "fiziksel sağlığa yönelik saldırılar"

Görev bilincine sahip olmak, başarı odaklılık gibi özellikleri bünyesinde barındıran A tipi kişiliğe sahip olan M10, işe başladığı ilk andan beri işini hiç aksatmamış, en iyi şekilde yapmaya çalışmıştır. Ancak sözlü saldırılar ve verilen angarya işlerle motivasyonu düşmüştür. İşini en iyi şekilde yapmaya çalışan M10'a en çok mesleğe yönelik sözlü saldırı yapılmış, işini önemseyen A tipi bireyi bu şekilde yıldırmak istenmiştir. M10, strese dayanıklılığı az olan A tipi birey olduğu için kendisinde mobbingin başından beri psikosomatik hastalıklar baş göstermiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanlar genellikle günlerinin üçte birini iş yerinde geçirmektedir. Çoğu iş doğası itibariyle streslidir ve iş yerindeki stres kişilerin özel hayatına da büyük ölçüde yansımaktadır. Özellikle rekabetin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında çalışanlar bu stresi birbirine yansıtabilmekte, çatışmalar çıkabilmektedir. Bu çatışmalar büyüdüğünde çalışanlar psikolojik olarak etkilenebilir. Bunun sonucu olarak çalışanların verimlilik düzeyi, işteki etkinlikleri, işe bağlılıkları ve güdülenmeleri negatif yönde etkilenebilir. Çatışmaların bazılarının mobbinge dönüşmesi ve böylece süreklilik kazanması olasıdır. Mobbing verimlilik için önemli olan "mutlu çalışan" kavramını ortadan kaldıran ciddi bir örgütsel sorundur.

Mobbing bireysel ve/veya çevresel sorunlarla ortaya çıkan, zamanla şiddetlenerek mağdurun sağlığını etkileyecek boyutlara ulaşan ve son evresi mağdurun işten çıkarılması veya istifa olan bir süreçtir. Mobbing sadece kişisel bir sorun değildir. Suya atılan bir taşın oluşturduğu dalga gibi etkileri önce mağdur ve çevresini, sonra örgüt iklimini ve en nihayetinde toplumu ve ülke ekonomisini olumsuz etkileyen sosyal bir sorundur.

Mobbingin göz ardı edilmemesi gereken önemli bir örgüt sorunu olduğu şimdiye kadar yapılmış tüm araştırmalarca ispatlanmıştır. Alman bir endüstri psikologu olan Leymann'ın 1980'li yıllarda mobbingi tanımlanması ile açıklığa kavuşan bu olgu, 1990'lı yıllardan itibaren sıkça araştırma konusu olmuştur. Dünyada son otuz yıldır incelenen mobbing, Türkiye'de 2000'li yıllarda konuşulmaya ve araştırılmaya başlanmıştır. Zorlu rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan örgütler de mobbing sorununun farkına varmalı ve bu konuda çözümler üretmelidir.

İşyerinde birbirinden farklı kişiliklere sahip çalışanlar bulunmaktadır. Her çalışanın kendine has bir yetiştirilme biçimi, kültürü, çevresi ve prensipleri vardır. Bu farklılıkların muhtemel bir mobbing davranışının nedenlerinden biri olması olasıdır. Bu durumda mobbing sorununda hem mağdurun kişiliği hem de failin kişiliği önemlidir.

Yapılan çalışmada mağdurların maruz kaldığı mobbing saldırıları, türleri ve algılanan fail tipleri mağdurların kişilik tipleri ışığında incelenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 9: Mobbing Türleri, Mobbing Boyutları ve Algılanan Fail Tiplerinin Mağdurların Kişilik Tiplerine Göre Sınıflandırılması

	Kişilik Tipi	**Süre**	**Mobbing Türü**	**İletişimi Etkileme**	**Sosyal İlişkileri Etkileme**	**İtibarı Etkileme**	**Mesleki Durumu Etkileme**	**Sağlığı Direkt Etkileme**	**Algılanan Fail Tipleri**	**Örgütte Devam Durumu**
M1	B	6 yıl	Yatay ve Dikey	X	X	X			Narsist	Evet
M2	B	11 yıl	Dikey	X			X	X	Hiddetli bağıran fail, ikiyüzlü yılan	Evet
M3	A	7 ay	Dikey	X	X	X	X		Narsist, megolaman	Hayır
M4	A	8 yıl	Dikey	X	X	X	X	X	Narsist, megolaman, hırslı	Hayır
M5	A	2 yıl	Dikey	X	X	X	X	X	Narsist, dalkavuk, megolaman	Hayır
M6	A	2,5 yıl	Dikey	X	X	X	X		Hiddetli bağıran, narsist	Evet
M7	B	3 yıl	Dikey	X	X	X			İkiyüzlü yılan, kıskanç	Evet
M8	A	2 yıl	Dikey	X	X	X	X		Hiddetli bağıran, narsist, megolaman, hayal kırıklığına uğramış	Evet

M9	A	3 yıl	Dikey	X	X		X		Hiddetli bağıran, narsist, megolaman	Hayır
M10	A	2,5 yıl	Dikey	X		X	X	X	Hiddetli bağıran, narsist, hırslı, eleştirici	Evet

Tabloda görüldüğü üzere görüşme yapılan mağdurların %100'ü dikey mobbinge maruz kalmıştır. Faillerin tamamı mağdurların üstüdür. Bazı mağdurların yönetimin desteği ile astlarından da mobbinge maruz kalmıştır.

Mağdurların %100'ü iletişime yönelik saldırılara maruz kalırken, %80'i sosyal ilişki kurmaya, %80'i itibara, %80'i mesleğe, %40'ı ise fiziksel sağlığa yönelik saldırılara maruz kalmıştır. A tipi mağdurların hepsinin mesleğe yönelik saldırıya maruz kalmış olması dikkat çekicidir. Bunun sebebinin A tipi bireylerin iş tutkunluğu, başarı odaklı ve hırslı olma gibi özelliklere sahip olması ile açıklanabilir. Mağduru yıldırmayı hedefleyen fail, mağdurun işe olan bağlılığından vurmaktadır. Ayrıca failler, mağdurların çoğunu uzmanlığı dışında bir birime göndererek yine aynı amaç ile hareket etmişlerdir.

Mobbingin başlamasını tetikleyen olaylar tablo 7'de belirtilmiştir. Tabloya mobbing, %40 oranında çatışma ile başlamıştır. Bunu %30 ile kıskançlık takip etmektedir.

Mağdurlarla yapılan görüşmeler incelendiğinde mağdurların tamamının mobbinge dirençle karşılık verdiği görülmektedir. Yine tüm vakalarda dirençle karşılaşan fail/failler mobbingin dozunu arttırarak karşılık vermiştir. Ancak burada görüşme yapılacak mağdurlar seçilirken hukuksal mücadeleye başlamış mağdurların seçildiği unutulmamalıdır.

Görüşme yapılan 10 ayrı mağdurun her birinin mobbinge uğrama nedeni ve maruz kaldığı süre birbirinden farklıdır. Kimi mağdurlar işten çıkarılmış, kimi mağdurlar sürülmüş, kimi mağdurlar ise uzun süredir maruz kaldıkları mobbinge rağmen kurumda çalışmaya devam etmiştir.

Mobbing karşısında üst yönetimin tutumu konusunda ise; mağdurların %70'inin yönetimden destek görmediği görülmüştür. M2, dava açtıktan sonra üst

yönetimden destek gördüğünü belirtirken; M3 ve M5, mobbing saldırılarından bir tanesi basına yansıdıktan sonra üst yönetimden destek gördüklerini ifade etmiştir.

Mobbing süresince izleyici konumundaki diğer çalışanlar ise mağdurlara göre aşağıdaki tabloda derlenmiştir. Mağdurlardan sadece M10, mobbing sürecinde izleyicilerden destek almıştır:

Tablo 10 : İzleyicilerin Tepkileri

Mağdur No	**İzleyicilerin Tepkisi**
M1	Kimi zaman mobbinge katıldı.
M2	Mobbing karşısında sessiz kaldı.
M3	Failden çıkarı olan izleyiciler mobbinge zaman zaman katılırken, diğer izleyiciler mobbing karşısında sessiz kaldı, bazı izleyiciler M3 ile iletişimini kesti.
M4	İzleyiciler kimi zaman mobbinge katıldı, bazı izleyiciler M4 ile iletişimini kesti.
M5	Failden çıkarı olan izleyiciler mobbinge zaman zaman katılırken, diğer izleyiciler mobbing karşısında sessiz kaldı, bazı izleyiciler M5 ile iletişimini kesti.
M6	İzleyiciler mobbing karşısında sessiz kaldı, bazı izleyiciler M6 ile iletişimini kesti.
M7	İzleyiciler mobbing karşısında sessiz kaldı, bazı izleyiciler M7 ile iletişimini kesti.
M8	İzleyiciler mobbing karşısında sessiz kaldı, M8'i tanımayan izleyiciler M8 ile iletişim kurmaktan kaçındı.
M9	Kimi izleyiciler mobbinge katıldı, kimisi sessiz kaldı, kimisi ise M9'dan uzaklaştığını belirtmiştir.
M10	M10'a destek verdi.

Yapılan çalışmada araştırılan önemli konularda bir tanesi de mobbing mağdurları tarafından algılanan fail tiplemeleridir. Tablo 9'da görüldüğü üzere mağdur algılarına göre en çok karşılaşılan fail tipi narsist faildir. Mağdurların

algılarına göre fail tipleri görülme sıklıklarına göre şu şekilde sıralanmaktadır: narsist (%80), hiddetli bağıran (%50), megolaman (%50), ikiyüzlü yılan (%20), hırslı (%20), dalkavuk (%10), kıskanç(%10), eleştirici (%10), hayal kırıklığına uğramış(%10). M3 ile M5'e mobbing uygulayan fail aynı kişidir. Ayrı ayrı görüşülen iki mağdur da faili benzer şekilde tarif etmiş ve failin narsist ve megolaman tipte olduğunu söylemiştir. Bu durum yapılan görüşmelerdeki fail tipleri saptamalarının sağlıklı olduğunun bir göstergesi kabul edilebilir. M3'ten daha uzun süre fail ile çalışan M5, failin ayrıca dalkavuk fail tiplemesine de uyduğunu belirtmiştir. Tendü Arsan'nın 2008 yılında 105 kişiyle yapılan anket çalışması sonucuna göre en çok görülen fail tipleri 'narsist, hiddetli bağıran, megolaman, eleştirici, ikiyüzlü yılan, hayal kırıklığına uğramış' şeklindedir. Bu çalışmada ulaşılan sonuçlar Arsan'ın ulaştığı sonuçlar ile örtüşmektedir.

Görüşme yapılan mağdurların hepsi mobbingin olumsuz sonuçlarına maruz kalmıştır. Mağdurların avukat ücreti vb. maddi kayıplarının yanı sıra psikolojik olarak sağlıkları bozulmuş ve mağdurlarda psikosomatik hastalıklar baş göstermiştir. Mobbing sürecinde mağdurlarda ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar aşağıdaki tabloda derlenmiştir:

Tablo 11: Mobbingin Mağdurlar Üzerindeki Fiziksel, Psikolojik Sonuçları Ve Psikolojik Destek Alma Durumu

Mağdur No	Fiziksel Sonuçlar	Psikolojik Sonuçlar	Psikolojik Destek
M1	Gastrit, eklem romatizması	-	Hayır
M2	-	Ağlama krizleri, dikkat dağınıklığı	Evet
M3	Kronik baş ağrılarında artma, stresten çok fazla alkol ve sigara tüketme	Ağlama krizleri, uykusuzluk	Hayır
M4	Strese bağlı burun kanamaları	-	Hayır
M5	Yeme bozukluğu, stresten çok fazla alkol ve sigara tüketme	Uykusuzluk, uyurken diş sıkma rahatsızlığı, depresyon	Evet
M6	Fibro miyaji	Uyurken diş sıkma rahatsızlığı, depresyon, aşırı kaygılı olma hali, uyum bozuklukları, panik atak	Evet
M7	-	Tükenmişlik sendromu, uyurken diş sıkma rahatsızlığı	Hayır
M8	Mide rahatsızlığı, yeme bozukluğu, fazla yemeğe bağlı dolaşım bozukluğu sebebiyle ayakta ödem	Uykusuzlık	Hayır
M9	Şeker ve tansiyon	-	Hayır

	hastalığı		
M10	Eklem ağrıları; boyun, sırt, bel ve kol ağrıları; stres sonucu yalancı kalp ağrısı ve egzama; stres ve olumsuz çalışma koşulları sonucu gastrit ve alerjik reflü	Panik atak	Evet

Tablo 11'de de görüldüğü üzere mobbingin mağdurlar üzerindeki hem fiziksel hem psikolojik sonuçları ağır olmuştur. En çok görülen fiziksel sonuç mide rahatsızlıkları ve yeme bozukluklarıdır. En çok görülen psikolojik sonuç ise strese bağlı olarak ortaya çıkan uyurken diş sıkma rahatsızlığı ve uykusuzluktur. Mobbing süresince mağdurlardan ikisine depresyon tanısı konulurken, iki mağdur da bu süreçte panik ataklar geçirmiştir. Bu ağır tabloya rağmen mağdurların sadece %40'ı psikolojik destek almayı tercih etmiştir.

Görüşme yapılan mağdurların hepsi mobbing sürecinde yaşadıklarını aileleri ile paylaşmıştır. Ailelerinin desteklerini görmenin onları psikolojik olarak daha güçlü kıldığını belirtmişlerdir.

Mağdurlar, mobbingin örgüt açısından sonuçları hakkında da hemfikirdir. Mobbing sebebiyle örgütte gergin, korkunun kol gezdiği, verimsiz, çalışanlar arasında iletişimin zayıf olduğu bir ortam oluşmuştur. Mağdurlardan M4 ve M9, örgütteki yoğun mobbing sebebiyle örgütün nitelikli çalışanlarını kaybettiğini vurgulamıştır. Mağdurlardan yalnızca M2, mobbinge karşı direnip dava açmasıyla çalışanların daha cesur ve haklarını savunan bireyler haline geldiğini belirtmiştir.

Mağdurların hepsi faile karşı üst yönetimle iletişim kurmaya çalışmış, destek göremeyince mobbing davası açma yoluna gitmiştir. Mağdurların bazılarının dava açma konusunda bağlı oldukları sendikalardan destek aldıkları görülmektedir.

Mağdurların mobbing davaları için topladıkları kanıtlar her bir vakada ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Bu kanıtlara; çalıştığı ortamdan uzağa sürülen

mağdurların resmi görevlendirme belgeleri gibi faille yapılan ve mobbing unsuru içeren tüm resmi belgelerin fotokopileri, fiziksel çalışma ortamı sağlanmayan mağdurların çalıştığı yeri gösteren fotoğraflar, cevap gelmeyen dilekçelerin fotokopileri, haksız yere alınan uyarı vb. cezaların fotokopileri, psikosomatik rahatsızlıkları belgeleyen doktor raporları, mağdurun sadece uzmanlık alanı dışında çalışması amacı güden görevlendirme yazılar örnek gösterilebilir.

Mağdurların demografik özellikleri ile mobbing arasında bir ilişki olup olmadığına bakmak için araştırmanın örneklemi kısıtlı sayıdadır. Ancak görüşme yapılan mağdurların %70'i kadındır. Ayrıca çalışmanın örneklem toplama aşamasında görüşme yapmaya gönüllü olan mağdurların çoğunluğunu da kadınlar oluşturmaktadır. Yapılan bazı çalışmalarda da kadınların daha fazla mobbinge uğradığı ve/veya mobbingten daha fazla etkilendiği sonucu çıkmıştır (Yılmaz vd., 2008: 337) Tablo 6'da da görüleceği üzere mağdurların %90' lisans mezunu, %30'u ise doktora mezunudur. Yine %90'ı 8 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahiptir ve %40'ı birimlerinde yönetici konumundadır. Buradan mobbingin sadece çalışmaya yeni başlayanların ya da yöneticiden daha alt pozisyonda çalışanların başına gelmediği sonucu çıkarılabilir.

Mobbing türü açısında çalışmaya bakıldığında ise mağdurların %100'ünün dikey (üsten alta) mobbinge, %10'unun ise yatay mobbinge maruz kaldığı görülmektedir. Bu sonuç literatürde yapılan çalışmalarla uyumludur (Tınaz, 2011: 125) Yapılan araştırmalara göre mağdurların en çok maruz kaldığı mobbing türü dikey mobbingtir.

Görüşme yapılan mağdurların hepsi mobbinge karşı mücadele ile karşılık vermiştir. Ancak vakalarda da anlatıldığı üzere B tipi mağdurlar, A tipi mağdurlara göre dava açma konusunda daha az aceleci davranmıştır. Bu durum B tipi bireylerin sabırlı, uzlaşmacı, ağırdan alan, göz ardı etmeye meyilli olan ve riskten hoşlanmayan bireyler olmaları ile açıklanabilir. Ayrıca A tipi bireylerde B tipi bireylere oranla daha çok fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar görülmüştür. Bunun sebebi A tipi bireylerin stres eşiğinin daha düşük olması ve buna bağlı olarak saldırılardan daha fazla etkilenmeleri ile ilişkilendirilebilir.

Görüşme yapılan mağdurların %70'i A tipi kişiliğe, kalan %30'u ise B tipi kişiliğe sahiptir. Bu durumda A tipi bireylerin daha çok mobbing mağduru olmaya

meyilli olduğu sonucu çıkarılabilir. Yeliz Can (2007)'ın hastanelerde çalışan 193 kişiyle yürüttüğü çalışma sonucunda; A tipi kişiliğe sahip çalışanların B tipi kişiliğe sahip çalışanlara göre mobbingle daha fazla karşılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç çalışmanın sonucu ile uyumludur. Ayrıca Tınaz (2011), yaptığı çalışmada mobbinge uğrayanların sorumluluk sahibi, başarılı, ideallerine bağlı, üretmeyi ve çalışmayı seven çalışanlar olduğu sonucuna varmıştır. Sayılan bu özellikler A tipi bireylerin özellikleri ile örtüşmektedir. Batı ülkelerin literatürde bu durumun tam zıttı çalışma sonuçları da bulunmaktadır. Bu çalışmalarda (Einarsen vd. (1994); Zapf (1999); Coyne vd. (2000)); mağdurların utangaç, çatışmadan kaçan, çatışma yönetimi yetenekleri düşük, itaat eden bireyler olduğu sonucu çıkmıştır. Bu özellikler riskten kaçan ve uzlaşmacı olan B tipi bireyleri işaret etmektedir. Türk yazın ve yabancı yazın arasındaki bu fark, Hofstede (1980)'in tanımladığı kültür boyutlarına göre Batı ülkelerinin bireyci, Türkiye'nin ise toplumcu ülke olması kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Batı ülkelerinde zayıf halka olarak görülen çalışanlar mobbinge maruz bırakılıp örgütten elenirken; Türkiye'de bu tip çalışanların zararsız olduğu düşünülür ve bu tip çalışanların ezilmesi hoş görülmez. Daha çok öne çıkan kişiler rakip olarak görüldüğü için mobbinge maruz kalır. 2000'li yıllara kadar yapılan yabancı yazındaki bu çalışmalardan farklı olarak Davenport (2004) yaptığı çalışmanın sonucunda mağdurların zeka, yeterlilik, yaratıcılık, bütünlük, başarı ve özveri gibi pozitif özelliklere sahip olduğu saptanmıştır. Mağdurlar duygusal zekaları yüksek insanlardır. Aynı zamanda mağdurlar bağlı bulundukları örgüte karşı yüksek sadakat duygusu içinde ve kendilerini işleriyle özdeşleştirmiş insanlardır. Davenport'un işaret ettiği özellikler A tipi bireyin özellikleridir ve çalışmanın sonucu ile uyumludur. Ancak bu çalışmada örneklem sayısının kısıtlı olduğu ve sadece hukuksa yollarla mobbingle mücadeleyi seçen mağdurların seçildiği gerçeği unutulmamalıdır.

Araştırma soruları dışında gözlemlenen diğer sonuçlar şu şekildedir:

- Failler mobbing sürecinde mağdurdan direnç gördüklerinde mobbingin dozunu arttırmaktadır.
- Görüşme yapılan mağdurların büyük çoğunluğu kamu sektöründen olduğundan mağdurlar işten ayrılmayı tercih etmemiştir.

- Mağdurların hepsi öyle bir soru sorulmaksızın işlerini çok sevdiklerini belirtmiştir. Çoğu için işleri hayatının merkezindedir. Bu sebeple mağdurların %80'i mesleğe yönelik saldırılara maruz kalmıştır.
- Faillerin büyük bir kısmı diğer çalışanları mobbing sürecine dahil etmeye çalışmıştır.
- Mağdurların büyük bir kısmı mobbing süresinde bilgi alma hakkında maruz bırakılmış, yazdığı dilekçelere bir yanıt alamamıştır. Bu saldırı faillerin sık kullandığı bir saldırıdır.
- Mağdurlardan bazıları faillerle yönetici olmadan önce bir sorun yaşamadıklarını, ancak yönetici olduklarında elindeki gücü mobbing olarak çalışanlara kullandıklarını belirtmiştir.

Yapılan görüşmelerin mobbing mağdurlarına bir yol gösterici olması amaçlanmaktadır. Görüşmeler ışığında mağdurlara; mobbinge boyun eğmemeleri, dava açmadan önce mobbing unsuru taşıyan her türlü kanıtı toplamaları, mobbing sürecini muhakkak yakınları ve aileleri ile paylaşmaları, gerektiğinde psikolojik yardım almaktan çekinmemeleri ve mobbingin bir örgüt sorunu olduğunu anlayıp durumu kişisel algılamamaları tavsiye edilmektedir.

Konuyla ilgili çalışmaların daha çok nicel araştırmalar ile analiz edildiği görülmektedir. Gelecekte bu konuda yapılacak araştırmaların bu çalışma gibi nitel yöntemler ile analiz edilmesi önerilebilir. Bu nitel analizlerde mağdurlarla görüşme süresi daha az tutularak daha çok mağdurla görüşme yapılabilir. Ayrıca kamu ve özel sektörden iki ayrı gruba bölünen mağdurlarla görüşme yapılarak, sektöre göre mobbing saldırı türlerinde ve bu konudaki hukuksal mücadele adımlarında ne gibi farklılıkların olduğu incelenebilir. Bir diğer öneri ise bu çalışmanın beş faktör kişilik kuramı gibi farklı kişilik kuram ve tipleri kullanılarak tekrarlanmasıdır. Bu sayede kişiliğin farklı boyutları ile mobbing alt boyutları arasında ilişki kurulabilir.

KAYNAKÇA

KİTAP

Adler, A. (1927). *İnsanı Tanıma Sanatı.* Çev. Kamuran Şipal. İstanbul: Say Yayınlar

Akgeyik, T., Güngör Delen, M., Uşen, Ş. (2013). *Çalışma Yaşamında Psikolojik Taciz*. Ankara: Özyurt Matbaacılık.

Allen, B. P. (2003). *Fourth Edition - Personality Theories: Development, Growth and Diversity*. USA: Allyn & Bacon

Aşan, Ö., Aydın E. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan.

Bernstein, D., Penner L., Roy E. (2003), *Psychology,* U.S.A: Houghton Mifflin Company.

Burger, J. (2004). *Kişilik*. Çev. İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu. İstanbul: Kaknüs Yayınları

Chappell, D., Di Martino, V. (2006). *Violence at Work*. İsviçre: International Labour Organization.

Cloninger, S. (2004). *Theories of Personality: Understanding Persons (4th Edition)*. USA: Pearson Practice Hall.

Davenport, N. vd (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, Çeviren: Osman Cem ÖNERTOY İstanbul: Sistem Yayıncılık

Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları

Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.

Ergun Özler, D., Mercan, N. (2009). Yönetsel *ve Örgütsel Açıdan Psikolojik Terör*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ewen, B. R. (2003). *Sixth Edition - An Introduction To Theories of Personality.* USA: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Güney, S. (1997), *Davranış Bilimleri*, Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.

Güney, S. (2011). Örgütsel Davranış. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

İnanç, B., Yerlikaya E. (2014). *Kişilik Kuramları.* Ankara: Pegem Akademi.

Jersild, A. T. (1978). *Psychology of Adolescence.* USA: Prentice Hall

Karalar, R., Barış, G., Velioğlu M. (2006). *Tüketici Davranışları.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Karatuna, I., Tınaz, P. (2010). *İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma*. Ankara: Türk-İş Yayınları.

Karslıoğlu Yeni, G. (2013). *Mobbing – İşyerinde Pskilojik Taciz.* Ankara: Türk Metal Yayınları.

Kırel, Ç. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayınları.

Tınaz, P., Bayram, F., Ergin, H. (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing).* İstanbul: Beta Yayınları.

Tutar, H. (2015). *Mobbing (Nedenleri ve Başa Çıkma Stratejileri: Kuramsal Yaklaşım).* Ankara: Detay Yayıncılık.

Wade, C., Tavris, C. (2002). *Psychology*, U.S.A: Prentice Hall.

Yanbastı, G. (1996). *Kişilik Kuramları.* İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.

Zel, U.(2011), *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

TEZ

Arı Tekçe, E. (2010). *Yıldırma Olgusu Ve Yıldırma İle Kişilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Bankacılık Sektörü Örneği.* (Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Can, Y. (2007). *A Tipi Ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi Ve Bir Uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Deniz, D. (2007). *İşyerinde Örgütsel Yıldırmaya Maruz Kalan Çalışanların Kişilik Yapıları Ve Kullandıkları Ego Savunma Mekanizmaları.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı.

Ekiz, V. (2010). *İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet.* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Girgin, B. (2007*), Beş Faktör Kişilik Modelinin İş yerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Gülen, Ö. (2008). *The Relationship Between Personality And Being Exposed To Workplace Bullying Or Mobbing.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

İnanır, A. (2012). *Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* (Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar:

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı.

Karavardar, G. (2009). *İş Yaşamında Psikolojik Yıldırma ve Psikolojik Yıldırmaya Direnç Gösteren Kişilik Özellikleri ile İlişkisi.* (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Karyağdı, A. (2007). *Örgütlerde Yıldırma (Mobbing) Ve Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Kaya Cicerali, L. (2011). *Mobbinge Maruz Kalanların Kişilik Profillerine Bağlı Psikolojik Sağlıkta Bozulma Göstergeleri.* (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Adli Tıp Enstitüsü Sosyal Bilimler Anabilim Dalı.

Kılıç, T., (2006). *Mobbing (İşyerinde Psikolojik Şiddet) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel ve Toplumsal Maliyetleri.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Osmanoğlu Taştan, N. (2015). *Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı, Tükenmişlik Sendromu Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.

Sarıal, K. (2015). *Psikolojik Tacizin Çalışanların Tutumlarını Belirlemedeki Rolü.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.

Sezerel, H., (2007). *Örgütlerde Mobbingin Etkileri Ve Tülomsaş -Türkiye Lokomotif Ve Motor Sanayi A.Ş.'de Bir Uygulama.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.

Şahin, D. (2015). *Örgütlerde Mobbing Ve Bir Alan Araştırması.* (Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Tunçel, Ö. (2009). *Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldırma Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma.* (Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Tunçel, Ö. (2009). *Kişilik Ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldırma Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma.* (Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Tümen, E. (2014). *İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı.

Vural Özkan, G. (2011). *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Ve İş Doyumu İlişkisi.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

Zorla, B., (2012). *İşyerinde Psikolojik Taciz Ve İş İlişkisine Etkileri.* İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Zorlu, A. (2009). *Çalışanların Mobbıng Davranışı Karşısındaki Tutumları İle Kişilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı.

MAKALE

Aksaçlıoğlu, A. G., Yılmaz B. (2007). Öğrencilerin Televizyon İzlemeleri ve Bilgisayar Kullanmalarının Okuma Alışkanlıkları Üzerine Etkisi, *Türk Kütüphaneciliği*. 21(1) : 3-28.

Altuntaş, C., (2010), Mobbing Kavramı Ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma, *Journal of Yasar University*, 18(5): 2995-3015.

Avcı, U., Kaya, U. (2013), Yıldırma Algısı Ve Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 68(2): 1 – 25.

Avcı, U., Kaya, U., (2010), Yıldırma (Mobbing) ve Kişilik İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, AKU İİBF Dergisi*, 12 (2): 51-79

Batıgün, A., Şahin, N., (2006), İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1): 32-45

Bayrak Kök, S., (2006), İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri, *Selçuk Ünv. S.B.E.Dergisi,* 1: 433-448.

Billing, T., Steverson, P. (2013). Moderating role of Type-A personality on stress-outcome relationships. *Management Decision,* 51(9): 1893 – 1904.

Carnero, A., Martínez, B., Sánchez-Mangas, R. (2006), Mobbing and its determinants: the case of Spain, *Applied Economics*, 42 (29): 3777-3787

Cihangir, N., Teke, A., Uzuntarla, Y., Uğrak, U. (2015), Narsist Kişilik Eğilimleri İle Kurumsal Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Analizi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (1): 1-18.

Coyne, I., Seigne, E., Randall, P., (2000), Predicting Workplace Victim Status from Personality, *European Journal of Work and Orgazinational Psychology*, 9 (3): 335-349.

Çakır, K., Şen, E. (2012). Psikolojik Doğum Sırasına Göre Adil Dünya İnancı, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 32(1) : 57-69.

Demirel, H. G., Kişman Z. A. (2014). Kültürler Arası Liderlik, *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 9(5) : 689-705.

Deniz, A., Erciş A. (2008). Kişisel Özellikler İle Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 22(2) : 302-330.

Einarsen, S., Skogstad, A., (1996), Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 185-201.

Eker, S. (2012). Alfred Adler'in Kişilik Kuramı'nın Demokrasi Düşüncesi Açısından Önemi, *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 13(22): 172-173.

Eryılmaz, A., Öğülmüş S. (2010). Ergenlikte Öznel İyi Oluş ve 5 Faktör Kişilik Modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.* 11(3) : 189-203.

Goldsmith, H., Buss, A.,Plomin, R., Rothbart, M., Thomas, A., Chess, S., Hinde, R., McCall, R. (1987). What Is Temperament? Four Approaches. *Child Development,* 58(2): 505-529

Gümüştekin, G., Gültekin, F. (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23: 147-158.

Gümüştekin, G., Öztemiz, B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 14(1): 271-288.

Güneş, G., Gökçek, T., (2012), Pedagojik Formasyon Öğrencilerinin Öğrenme Stilleri, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(4): 28-40.

Gürel, N. (2011). Kişilik Psikolojisi, Önyargının Psikolojisi Ve Kamuoyu: Gordon Allport Ve Walter Lippmann'ın Görüşleri Çerçevesinde Bir Değerlendirme. *Ankyra: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 2(2) : 114.

Gürel, N. (2011). Kişilik Psikolojisi, Önyargının Psikolojisi Ve Kamuoyu: Gordon Allport Ve Walter Lippmann'ın Görüşleri Çerçevesinde Bir Değerlendirme. *Ankyra: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 2(2) : 114

Harris, E., Fleming, D. (2005). Assessing The Human Element In Service Personality Formation: Personality Congruency And The Five Factor Model. *Journal of Services Marketing*. 19 (4): 187 – 198.

Hazar, Ç. (2006). Kişilik Ve İletişim Tipleri. *Selçuk İletişim Dergisi.* 4(2) : 125-140.

İlbars, Z. (1987). Kişiliğin Oluşmasındaki Kültürel Etmenler, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih – Coğrafya Fakültesi Dergisi.* 31 (1.2): 201-211.

Keçeci, A. (2007). Hemşirelik eğitiminde iletişime yeni bir yaklaşım: Transaksiyonel analiz. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 4(2). Erişim: http://www.insanbilimleri.com

Kılıç, F., Kuloğlu, M., Gürok, G., Mermi O., Atmaca, M. (2014). Obsesif Kompulsif Bozukluğun Eşlik Ettiği ve Etmediği İki Uçlu Bozukluk Hastalarında Mizaç ve Dürtüsellik. *Journal of Mood Disorders*, 4(3): 104.

Kunnanatt, J. T., (2003). Type A Behavior Pattern And Managerial Performance. *International Journal of Manpower*, 24(6): 720 – 734

Laleoğlu, A., Özmete, Ö. (2013). Mobbing Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, *Sosyal Politika Çalışmaları*, 13(31): 9-31.

Leymann, H., (1996), The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 165-184.

Matthiesen, B., Einarsen, S.,(2001), MMPI–2 Configurations among Victims of Bullying at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4): 467–484.

Mimaroğlu, H., Özgen, H. (2008), Örgütlerde Güncel Bir Sorun: "Mobbing", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15: 201-226.

Nas, S. (2010). Karar Verme Stillerine Bilimsel Yaklaşım. *Denizcilik Fakültesi Dergisi*. 2(2) : 43-65.

Okutan, E., Sütütemiz, N. (2015), Mobbing (Yıldırma) Ve Kişilik İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Örnek Olay İncelemesi, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi,* 10(1): 1-14.

Özsoy, E., Yıldız, G.(2013). Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması. *Sakarya Üniversitesi İşletme Bilimi Dergisi.* 1(2) : 1-12.

Quintelier, E., (2014). The influence of the Big 5 personality traits on young people's political consumer behavior. *Young Consumers.* 15(4) : 342 – 352

Serçeoğlu, N.(2013). Konaklama İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Kişilik Özelliklerinin Hizmet Verme Yatkınlığı Üzerindeki Etkisi. *Journal of Yaşar University*. 8(31): 5256.

Tehrani, N., (2004), Bullying at Work : Beyond Policies to a Culture of Respect, *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3): 1-47.

Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 12 (18): 81-89.

Tokat, B., Kara, H., Karaa, Y. (2013). A-B Tipi Kişilik Özelliklerine Sahip İşgörenlerin Olası Bir Örgütsel Değişime Yatkınlıklarının Araştırılması. *Turkish*

Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 8(8): 1973-1988.

Tutar, H., (2004), İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri Ve Sonuçları, *Yönetim Bilimleri Dergisi,* 2(2): 101-128.

Vartia, M., (1996), The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 203-214.

Vickers, M., 2001, Bullying as Unacknowledged Organizational Level: A Researcher's Story, *Employee Responsibilitirs and Rights Journal*, 13(4): 205-217

Whiteside, S., Lynam, D. (2001). The Five Factor Model And Impulsivity: Using A Structural Model Of Personality To Understand Impulsivity. *Personality and Individual Differences.* 30(2001) : 669-689.

Yılmaz, A., Özler, D., Mercan, N. (2008). Mobbing ve Örgüt İklimi İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.*7(26): 334-357.

Yüksel, H. (2014). Çalışma Yaşamı Ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 3(3): 109-130.

Zapf, D. (1999), Organisational, Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing/Bullying At Work, *International Journal of Manpower*, 20 (1/2): 70 – 85

Zentner, M., Bates, J., (2008) Child Temperament: An Integrative Review of Concepts, Research Programs, and Measures, *European Journal of Developmental Science [EJDS]*, 2(1/2): 7–37

İNTERNET KAYNAKLARI:

Açıköğretim Fakültesi E-Öğrenme Portal Dersleri, "Gelişim ve Öğrenme Dersi, Ünite 5: Kişilik Gelişimini Etkileyen Faktörler", 17.02.2010, http://notoku.com/kisilik-gelisimini-etkileyen-faktorler, (27.05.2015), s.1.

Akkoyun, F. (6 Mayıs 1992). Transaksiyonel Analiz ve Yetişkin Olmak. http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/490/5746.pdf. (12.12.2015).

Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları (2011), İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, No: 6. https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf (12.03.2016).

Hofstede Cultural Dimensions In Turkey (1980). https://geert-hofstede.com/turkey.html. (23.07.2016) .

RAPOR

Özer, D. (2009), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Raporu*, Bilge Kadın Araştırmaları Merkezi

BİLDİRİLER

Einarsen, S. (2000), *Bullying and Harrassment at Work: Unveiling an Organizational Taboo* (düzelten M. Sheehan, S. Ramsey, & J. Partick) , Transcending Boundaries: Integrating People. 2000 Yılı Konferans Bildiri Tutanakları: 7-13, Brisbane, Griffith Üniversitesi, Brisbane, Avustralya, 6–8 Eylül.

McCarthy, P. (2000). The bully-victim at work, in M. Sheehan, S. Ramsay and J. Patrick (Eds.) *Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems, Proceedings of the 2000 Conference,* Brisbane, Queensland, 26-31 September.

EKLER

EK 1. A-TİPİ KİŞİLİK ÖLÇEĞİ

	Hiçbir zaman (1)	Çok nadir (2)	Bazen (3)	Çoğu zaman (4)	Her zaman (5)
1. Konuşurken bazı önemli kelimelerin üzerine basarım.					
2. Hızlı yemek yer ve hızlı yürürüm.					
3. Çocukların rekabetçi olmaya özendirilmesi gerektiğine inanırım.					
4. Yavaş çalışan birini görünce rahatsız olurum.					
5. İnsanlar konuşurken, ne söylemek istiyorlarsa bir an önce söylemeleri için aceleci davranırım.					
6. Trafikte sıkışıp kalınca, ya da bir restoranda sıra beklemek zorunda kalınca öfkelenirim.					
7. Bir başka insanı beklerken bile kendi sorunlarımla uğraşırım.					
8. Aynı anda birkaç işi bir arada yapmaya çalışırım (Yemek yerken traş olmak, ya da saç kurutmak vb.).					
9. Tatillerimi işlerimi yetiştirmek amacıyla kullanırım.					
10. Konuşmalar sırasında konuyu beni ilgilendiren konulara doğru çekerim.					
11. Sadece gevşemek ve rahatlamak için zamanı harcadığınızda suçluluk duyarım.					
12. İşyerimdeki dekorasyonu ya da pencereden görülen manzarayı fark edemeyecek kadar işe gömülürüm.					
13. Yaratıcılığımı geliştirmek, sosyal					

konulara zaman ayırmak yerine, kendinizi daha çok iş çıkarmak zorundaymış gibi hissederim.					
14. Gittikçe daha az zaman içinde daha çok iş çıkarmak için planlar yaparım.					
15. Randevularıma hep zamanında giderim.					
16. Konuşurken kendi görüşlerimi vurgulamak için yumruklarımı sıkmak ya da masaya vurmak gibi bazı hareketler yaparım.					
17. Başarılarımı hızlı çalışma yeteneğime atfederim.					
18. İşlerin hemen ve hızlı yapılması gerektiğini hissederim.					
19. İşleri bitirmek için sürekli olarak daha etkili yollar bulmaya çalışırım.					
20. Oyunlarda zevk almak yerine kazanmak için ısrar ederim.					
21. Diğer kişiler iş yaparken sık sık araya girerim.					
22. Diğer kişiler geç kaldıklarında rahatsız olurum.					
23. Yemekten sonra hemen masadan uzaklaşıp işe yönelirim.					
24. Telaş içindeyimdir (kendimi sürekli olarak bir şeyleri hemen bitirmek zorundaymış gibi hissederim).					
25. Şimdiki işleyiş düzeyimden memnun değilim.					

EK 2 –DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME ÖRNEĞİ (M4)

1965 doğumlu, mobbing yapılırken evli – şimdi boşanmış. Çocuk yok.

A: mobbinge uğradığınız kurumda hala çalışıyor musunuz?

M: hayır. 6 yıl oldu ayrılalı.

A: ne kadar çalıştınız o kurumda?

M: tam 22 yıl.

A: peki bu 22 yılın hangi safhasında mobbing başladı ve ne kadar sürdü?

M: 14. Yılda başladı, 8 yıl sürdü. Siyasi görüşüm.. benimki tamamen bundan kaynaklandı, kurumla ilgili değil aslında. Yönetim değişikliğinden kaynaklandı.

A: Anladım, iktidar değişince yönetim de değişti, öyle mi?

M: yönetim tümüyle değişti. İktidar değişince yönetim de değişti. Siyaset doruk noktaya çıktı. Genel bir mobbing uygulandı. Ama bunda baş kaldıran, 'kol kırılır yen içinde kalır' demediğim için, Spartaküs oldum ben. Yoksa bir tek bana uygulanmadı. Bu bireysel değil, siyasal bir mobbingti.

A: Kendisinden olmayanlara karşı uygulanıyor, öyle mi?

M: Aynen öyle. Kendinden olmayan herkesi kapsadı. Bir ayrım gözetmediler; sağcı, solcu, şucu, bucu diye. Herkese baskı yaptılar. Yeter ki bizden olmasın dediler, bunun üzerine baskı uygulandı. Sürgünler çok oldu, bunu ayrıntılı kitapta da bahsettim zaten. Böyle.

A:Mobbing üstten mi uygulandı?

M: Üstten mi? Tabii yönetim kademesi. Alttan ya da yatay değil. Dikey mobbing oluyor sanırım.

A: Evet, dikey oluyor. Bu mobbingi tetikleyen olay o zaman siyasal olaylar, yani yönetimin değişmesi diyebiliriz?

M: Yüzde yüz öyle. Bireysel bir şey değil, çünkü tek bir kişi tarafından uygulanmadı. Sistematik bir şekilde belki 9-10 ayrı yönetici tarafından uygulandı. Farklı yerlerde, farklı bölümlerde. Tam bir siyasi bir mobbingti. Kişisel bir alışveriş yoktu. Ben yüzünü görmediğim insanlar tarafından mobbinge uğradım. Yüzünü görmedim hayatımda. Ben farklı bir yerdeyim, yüzünü görmediğim kişi mobbing uyguladı. O şekilde.

A: peki süreci baştan sona anlatabilir misiniz? Hatırladığınız kadarıyla bu 8 seneyi?

M: İşte 2003 yılında başladı. Siyasi değişim olunca daire başkanı değişti. Bu değişen daire başkanı tam bir tarikatın adamı, o ara başladı mobbing uygulaması. İşte bir takım tehditler, sürgün tehditleri, genel müdürlükteydim. Bir süre sonra il müdürlüğüne sürüldüm. Hiçbir şey yapmadan, hiçbir şey görüşmeden, konuşulmadan… Gittiğim yerde de devam etti. 2003 yılından 2009 yılının sonuna kadar sürdü. Yıl olarak 7 yıl. Ben hep belge biriktirdim, ilk günden başlayarak belge biriktirdim, ilk andan başlayarak. 7. Yılın sonunda mobbing davası açtım, 1 yıl dolmasına birkaç gün kala, en son mobbing evrakı elimde belge olarak vardı. O belgenin süresinin tamamlanmasına birkaç gün kala davayı açtım. Dava 1 yıl 1 ay sürdü. Türkiye'de açılmış, kazanılmış 2. mobbing davası oldu benimki. Ancak birinci mobbing davası 2006-2007 yılında olduğu için unutulmuştu. Benim bu davayı kazanınca büyük bir sükse yaptı. Televizyona çıkıp CNN Türk'te konuştum. Ondan sonra da son derece yaygın hala geldi mobbing davaları. Benim bildiğim o kurumda o yıl 800 üzerinde mobbing davası açıldı benim arkamdan. 800'ün üzerinde. Bunu bana söyleyen de avukatımdır. Çok büyük bir mobbing davası furyası estiğini söyledi. Daha sonrası bu güne kadar birkaç bini bulmuş olabilir, emin konuşmuyorum.

A: anladım. Peki mobbing davranışları olarak neler mevcuttu, onları bir sırayla söyler misiniz? Önemli çünkü benim için. Sırayla bahsedebilir misiniz?

M: Yapılan mobbingler mi?

A: Evet.

M: Şimdi şöyle; sürüldüğünüz yerde bir oda, bir masa, bir bilgisayar verilmedi. Aylak aylak gezmemizi sağladılar. Hiç iş verilmedi. İş diye bir şey yok. İkinci olarak, başka yere sürüldüğünüz zaman orda da sadece bir bina var. Binanın içinde hiçbir yer gösterilmedi. Ben büroda oturtuldum, memurların olduğu büroda.

A: Siz elektronik mühendisisiniz değil mi?

M: Evet, elektronik mühendisi büroda oturtuluyor. Düşünün, kendi bilgisayarımı götürdüm iş yerine. Film altyazıları çevirdim. Fransızca, İtalyanca, Almanca'dan İngilizce'ye oradan Türkçe'ye çevirdim. Bununla zaman geçirdim mesai saatleri içerisinde. Çünkü iş verilmiyor. Pek çok şey yapıldı. Yani hurda sayımına gönderildim, fotoğraflarla kanıtladım. Mahkemeye koydum. Toplantıya gönderiliyoruz, dahili harici telefonum yok. Yok yok diye yazıyorum. Güneş perdesi vardı, sonra beni teknikerler odasına attılar, teknisyenlerin odasına ki o da yasak. Bilirkişi bunları hep yazdı zaten. Güneş perdesi vardı, beni pencerenin yanındaki masa, bomboş masa… yanda penceredeydi güneş perdesi, onu bile kaldırdılar. Her şey.. yüzde yüz tam anlamıyla mobbing uygulandı. Kapılardaki isimliklere benim adım yazılmadı. Hiç iş verilmedi. Ben bunların hepsini, 152 belgeyi mahkemeye sundum.

A: Kaç belge dediniz?

M: 152 belge. Yazışmalar hepsi dahil. Uyarı yazıları. Top sakal bıraktım. Top sakal için uyarı ve ceza geldi. Oysa kılık kıyafet genelgesi yapılmamıştı. Ben de yazdım, kılık kıyafet genelgeniz bile yok, neye dayanarak bana disiplin cezası veriyorsunuz. Sonrasında disiplin cezası kaldırıldı ama uyarılar hepsi durdu yerinde. Verdim mahkemede. Ve dava açtığım öğrenildikten sonra bile mobbing aynı hızıyla sürdü. Dediğim gibi kışın ortasında hurda sayımına gönderdiler, bir teknisyen arkadaşla, o da mobbinge uğruyordu. Sonuçta artık iş zulme kadar vardı. Elinden geleni yaptılar. Ben de direndim. Hiç kaba kuvvet uygulamadım, her şeyi yargı yoluyla halletmeye kalktım ve 13 ay sonra mahkeme karar verdi. Karar verdiği günden sonra basında çıktı. İşte televizyona çağrıldım, görüştük. Televizyonda bir konuşma yaptım, toplam 12 dakika. Ona da baskı yaptılar. Sunucu arada benimle görüştü, "beni kurumunuzdan arıyorlar sizi konuşturmamam için ama buranın kralı benim, ben ne

dersem o olur. Sizin için bir sakıncası yoksa yayında kalın" dedi. Ben de yayında kaldım ama bana 12 dakika söz verildi. Onların da videoları internette vardır. Sonra ben o sabah dilekçe verdim, kamuya gitmek istiyorum diye. Dilekçem dikkate alınmadı, 1 ay sonra işime son verildi. İş akdi fes edildi. 6 yıl oldu bu yaklaşık.

A: Tabii tazminatınızı aldınız değil mi?

M: Hayır hayır onu da vermediler. Şuanda bu Anayasa Mahkemesinde. Bakın şunu da söyleyeyim ben size, tazminat davası açtım. Bilirkişi, hakkı vardır, hakkaniyete uygun değildir tazminatı verilmeden işine son verilmesi diye yazdı. Mahkeme başkanı hakim bey dedi ki mobbinge uğradığı belli olmuş ve Yargıtay'da onanmış, dolayısıyla mobbingden dolayı kıdem tazminatı almaya hakkı olduğu anlaşılmaktadır. Gereğinin Yargıtay'ca yapılması gerekir. Bu yüzden kendi açtığı davanın reddine karar verilmiştir. Yargıtay'da onandı ve geçti. Ret oldu, yani benim talebim ret oldu. Anayasa Mahkemesi'ne götürdüm. Anayasa Mahkeme'sinde şuanda. 2 tane dava kazandım, onay bekliyor Yargıtay'da. Birkaç ay içinde çıkacak. Bir tanesi benim 4,5 yıl boyunda maaşıma zam yapılmadı, sözleşmeye aykırı olarak. Toplu İş Sözleşmesi'ne aykırı olarak. Ve ben o davaya kazandım. 35 bin lira brüt ödenmesi yönünde mahkeme kararı var. Fakat 6 kere gönderdi kurum. Baskı kurdular. 6 tane aynı kişiye, aynı bilirkişiye gönderildi. Hepsinde de bilirkişi bu para değişmez, budur budur diye gönderdi geri. Yani, yargıya bile bu kadar büyük bir etki halindeler. Yani sonuçta bunu kazandım. Eşit İşlem Borcu davası açtım, onu da kazandım. O da şimdi onayda bekliyor Yargıtay'da.

A: Ne davası dediniz en son?

M: Eşit işlem Borcu. Yani işverenin çalışan personele eşit davranması borcu vardır. İş Kanunu'nda var. Mesele bir mühendise bilgisayar veriyor bana vermiyor, masa veriyor bana vermiyor, iş veriyor bana vermiyor, oda veriyor bana vermiyor. Hiçbir şey vermiyor. O Eşit işlem Borcu'na aykırılık oluyor. Sen farklı davranıyorsun personel arasında. Bu da mobbingin ikinci ispatı oluyor. Ben bunu da kazandım. Şimdi bir şey daha söyleyeyim, bu çok önemli, benim işime son verdiler dilekçeme rağmen. Dilekçemin daha bir hafta süresi vardı dolmasına. Ben bir hafta geç verseydim dilekçeyi, haklı olacaklardır. Ama bir hafta erken verdiğim için, şimdi

açtığım dava, ben bu hak gaspı davası diyorum. Onu kazanmak üzerim. Yılsonunda kesinleşecek. Şu anlama geliyor, yaş haddinden emekli olana kadar alacağım bütün maaşı kurum bana ödemek zorunda. Hem son 6 yılın, hem de isikbardaki 15-20 yılın.

A: Evet evet anladım.

M: Ve bu Türkiye'de ilk olacak. Bu da büyük bir haber olarak basına yansıyacak. İlk size söylüyorum bunu. Şuanda benim başvurum mahkemece Devlet Personel Başkanlığı'na gönderildi. Oradan görüş isteniyor. Diyorlar ki zarar ne kadardır, hesaplayıp bize gönderin.

A: Hımmm

M: Ben de önümüzdeki hafta gidip soracağım, ne oldu bu yazının akıbeti diye Personel Başkanına soracağım. Onlar da büyük ihtimalle X adlı kuruma sormuşlardır. Yani şunu demek istiyorum, bu da bir milyon tl'nin üzerinde ciddi bir tazminat demektir Ayça Hanım.

A: Evet evet haklısınız.

M: Türkiye'de bu bir ilk olacak çünkü iş kazasına uğrayanlara verilen tazminat, ben herhangi bir kazaya uğramadığım halde sırf mobbing yüzünden ve dilekçemi uygulamadıkları için, kamuya gidemediğim için, kanuni hakkımı kullanamadığım için X kurumu ciddi bir tazminat ödeyecek. Bu da sizin için çok ilginç bir haber, ilginç bir örnek. Ben sizinle iletişim halinde kalırım ve bu mahkeme kararını size gönderirim, ara karar verildi. Sonucunu bekliyoruz, hesaplanmasını bekliyoruz.

A: Çok sevinirim. Peki size bir şey soracağım. Bu siyasi görüşü onlardan olmayan herkese mobbing uygulandı dediniz ya, onlara da fiziksel teçhizatın verilmemesi, sürgün gibi şeyler uygulandı mı yoksa siz onlara karşı direndiğiniz için size ayrı bir…

M: Hayır, yani şunu söyleyeyim ilk mobbing uygulamaları falan benim için 2003'te başladı demiştim. Fakat benimki başta o kadar şiddetli olmadı çünkü ben bir süre çalıştım. Anında gönderdikleri insanlar oldu. Sürdükleri… Ben oturuyorum genel müdürlükte, sürülen arkadaş elinde oda yok, bilgisayar yok. Benim çalıştığım

bilgisayardan maillerine bakıyor. Aylarca bunu yaptı ve dava açmadı. Sesini çıkarmadı, gıkını çıkarmadı. Benden daha önce mobbinge uğradığı halde, onu da bildiği halde, ben kendisine söylediğim halde, uyardığım halde bunu yapmadı. Benden önce olanlar da var. Benden sonra olanlar da oldu. Hala uğrayanlar da var. Beni arıyorlar. Bir arkadaşla görüştüm Antalya'da. Mobbing şiddetle devam ediyor şuan da kurumda, değişen bir şey yok. Fakat size şunu söyleyeyim, bu bir gerçektir, ben kitabımı yayınladıktan sonra genel müdür, genel müdür yardımcısı, bölge müdürleri, il müdürleri, 250'ye yakın yüksek düzey çalışan işinden oldu. Bu basına yansıdı ama haber yapamadılar korkularından. Bir tek Oda Tv'de bu kitap X kurumunu sallar dedi. Bunu dedikten 3 ay sonra hakikatten sallandı ve 250'den fazla yönetici koltuklarından oldu. Ve kurum zirvedeyken, bir sorunu yokken, başarılıyken bütün bunlar değişti. Sistem yüzünden oldu bunlar da zaten. Ama basına bile yansımadı. Çünkü herkes susuyor. Bu kitabı yazarkenki o arkadaşlar, benimle birlikte dava açtılar. Hemen hemen aynı dönemde kazandık. Zaten bakın sembolik bir dava açtım. 550 Türk Lirası. Benim avukata verdiğim para 5000 TL, davadan 300 TL geçti elime, on beşte biri elime geçti. Amacım para kazanmak değildi. Tamamen mobbing yapanları, sistemi cezalandırmaktı. Ama elime bir şey geçmedi, hiçbir şey geçmedi. Onu da söyleyeyim.

A: Anladım. Bu cemaatle iktidarın ters düşmesi de etkiledi mi X kurumundaki yönetimi?

M: Bakın, bu yaşadığım dönem yüzde yüz cemaatin etkisi olan dönemdi ve 2014 yılında, benden 4 yıl sonra da yöneticiler değiştirildi. Yani kitaptan dolayı 2012 yılında, 2014 25 Aralıktan sonra bir daha tekrar değiştirildi. Cemaat ayıklanmaya çalışıldı orada. 1.5-2 yıla yakındır cemaat temizlenmiş durumda, dışarıdan insanlar getirildi. Çoğu Y kurumundan (X kurumu ile birleşme yapan kurum) getirildi, bilinen insanlar getirildi, cemaate bağlantısı olmayan insanlar ama mobbinge hiçbir etkisi olmadı. Davalar var yeni açılan. Bana danışıyorlar, ben yardımcı olmaya çalışıyorum.

M: Yani cemaat yanlıları yönetimdeyken de iktidar yanlıları yönetimdeyken de mobbing hep uygulanıyor. Kurumdaki sistem bunun üzerine kurulmuş demek ki.

A: Bakın sizden önce bir hanım aradı beni. Başı örtülü bir hanım. Onu da cemaatten diye sürmüşler. Moda'dan Eskişehir'e sürüldü. 4 yıl önce işe başladı. Ben onunla sürekli irtibat halindeyim. Biraz önce ona mobbing davamın dilekçesini, ki onu kendim yazmıştım, gönderdim ona. Madem mobbing davası açacaksınız bu size yardımcı olsun. Aradı beni işte, bana ne dediler biliyor musunuz dedi, ne dediler dedim. Feto örgütüne ait üyesin sen demişler. O da ben de güldük. Başı örtülü diye komünist diyemiyorlar. Puşi bağlayan olsa pkk'lı diyecekler. Başınızı bağlıyorsunuz Fetullah'cı diyecekler dedim, bundan doğal bir şey yok. Çünkü kendilerinden olmayan herkesi dışlıyorlar.

A: Anladım.

M: Sadece bu kurumda değil. Türkiye'nin her yerinde var bu. Türkiye'de mobbing doruk noktasında 15 yıldır. Belki öncesi de vardır. Ve ben bunu belgeleyebiliyorum. Ve mağdurlar farklı kesimlerden. Mhp'lisi de var, normal dini bütün Müslüman insan da var, ateist olan da var, deist olan da var. Var da var. Her kesimden insan mobbing davası açtı, dışlandı, sürüldü. Bir dönem yüzlerce insan sürüldü, Ankara'dan Ankara dışına. Ama tabii herkes dava açmadı, herkes sesini çıkarmadı. Herkesin çoluğu çocuğu var ve gelecek kaygısı var, maddi kaygıları var. Bakın 6 yıl oldu dava açalı, maddi olarak elime bir kuruş geçmiş değil. Şuanda çok iyi tazminatlar kazandım, ara kararda işte ama 6 yıldır bu adam ne içiyor ne yiyor diyen yok. Dolayısıyla yeni davalar gündeme gelecek. Tazminat davaları. Ödediğim faizler, banka kredileri, şu bu ayrıca alacağım onlardan. Benim hakkım çünkü, buna kimse de hayır diyemez. Ve ben şimdi Sgk'ya dışarıdan prim ödeyerek tamamlamaya çalışıyorum, 1 yılım falan kaldı.

A: Bu süreçte başka bir işe başladınız mı, yoksa?

M: Ben onu da mahkemeye belirttim. Yüzlerce iş başvurusu yaptım ama 40 yaşın üzeri olduğum için, ben 45 yaşında atılmıştım işten. 40 yaş üzeri olduğum için iş bulamadım. Hepsinin ekran görüntülerini de mahkemeye sundum. İnsanlar 40 yaş üstü, bir de mobbing davası kazanmış, kitap yazmış, televizyona çıkmışsın, lafa gelince iyi, süper, aferin ama ağzınızla kuş tutsanız insanlar bulaşmak istemiyor. Mimlendik. Ama ben şunu da söyleyeyim benim zaten kanunen hakkım var, ben niye

iş arayayım ayrıca. Benim kamuya geçme hakkım varken dilekçemi vermişim. 2010 tarihinde dilekçemi vermişim, 1 ay sonra benim işime son vermişler. Kamuya gitme hakkım var, benim hakkımı gasp etmişler. İşte açtığım gasp davası bu. Avukat bile bu davaya kazanır mıyız diye şüpheyle bakarken ben kesin kazanırız dedim. Şimdi işte ara kararda, hesaplanıyor kaybım Personel Başkanlığı'nda. İş aramama gerek yoktu ama yine de aradım. Hepsini belgeledim, mahkeme dosyama koydum, iyi oldu. Kariyernet'de, yenibirişcom'da. Oralardan iş başvuruları yaptım, cv'lerimi koydum ama… Şunu da söyleyeyim mühendislik dışında ayakkabıcılık, akvaryumculuk gibi işlere de başvurdum. Yani mesleğim dışında işlere de başvurdum, onu da ben mahkemeye sundum. Gerek yok, zaten mahkemede, sen kamuya girme hakkın varken gasp edilmiş. Bu da çok kişinin önünü açacak, belki emsal olacak. Benimle birlikte dilekçe veren çok kişi vardı, onlar sürüldüler belki, belki hala X kurumunda çalışıyorlar. Onların da benimle birlikte kamuya geçme hakkı doğacak benim davayı kazandığım ilan edildikten sonra.

A: Anladım anladım. Baya uzun ve çetrefilli bir mücadele olmuş. Zor bir mücadele olmuş.

M: Ayça hanım benden önce mobbing davasını kazanan hanımefendi bir buçuk yıl mobbinge uğramıştı, ben 8 yılı doldurdum. 7. Yılımda dava açtım ve 1 yılı aşkın sürdü. Türkiye'de en uzun sürmüş ve belgelenmiş mobbing bana aittir. İkinci kazanılan dava olmasına rağmen, bu yönden birincilik bana aittir. Çok uzundu çünkü. Ve ben günlük tutuyordum, günlüğümü kitaba aktardım. Günlük bir serüven şeklinde, tarih tarih. Bugün bu oldu, bugün bu oldu. kaloriferimi kestiler, soğukta kalayım diye. Ben şimdi böyle konuştukça aklıma geliyor. Bunları hepsi yapıldı. Yani bütün binanın kaloriferi yanarken, benim odanın kaloriferini dışarıdan kapattılar. Dış borusunu kestiler. Yani bu kadar şeye uğruyorsunuz, şimdi de Yargıtay'ın 5 hakimi X kurumu lehine karar verdi tazminat verilmesi hakkında.Bilirkişi raporlarını bırakın, Yargıtay kendi verdiği kararla çelişmiş oldu böylece. Çünkü kendi kararları var Mayıs 2015'te. Diyorlar ki 'mobbinge uğrayan kişiye kıdem tazminatı verilmesi gerekir.' Diyor. Aralık ayında benim başvurumu ret ettiler, çelişkiye bak. Bu yüzden Anayasa Mahkeme'sine bu belgeyle gittim ben. Yani bunu yapabilir mi, kendi verdiği kararı? Tükürdüğünü yalayabilir mi? Mayıs

ayında karar çıkarıyor, işçiler seviniyor. Mobbinge uğrayınca tazminatımızı alabileceğiz diye, istifa etsek dahi, bırak işten çıkarmayı, istifa etsek dahi tazminatımızı alabiliyoruz diye sevinirken. Ben istifa etmemişim, benim işime son verilmiş. Bana diyorlar ki 'kıdem tazminatı alamaz.' Aralıkta ben Anayasa Mahkemesi'ne yazdım ben, kendi götürdüm. Aralıktan beri cevap bekliyorum. Yaklaşık 2 sene içinde belli olacak herhalde.

A: Anladım.

M: Ya sizi yordum belki, kafanızı şişiriyorum ama çok doluyum ben bu konuda.

A: Yok olur mu? Ben ilgiyle dinliyorum, olur mu?

M: Ayça hanım şunu söyleyeyim bir mobbing sürecinde yaşanabilecek ne varsa yüzde yüz yaşamış biri belki de tek benim. İstisnasız. Mobbingte şu yapılır şu yapılır. Ses kayıtlarım var. Öyle şeyler söylediler ki hepsi kayıtlı bende. Fotoğraflı da çalıştım. Mesela kaloriferi kapattılar. Onun fotoğrafı yok tabii. Soğuk havanın fotoğrafını nasıl çekeyim ben? Ama montla oturmuşum ben içeride. Onun fotoğrafını koyabilirdim. Kaloriferi kapatınca, Şubat ayında. Yani her şeyi sorabilirsiniz. Şunu yaşamadım diyebileceğim bir olay yok. Yalnız davalarıma tek bir tanık götürmedim. Çünkü tanıklarında baskı altında kalacağını bildiğim için tanığa ihtiyaç bırakmayacak şekilde bütün evrakları, belgeleri kendi kendime hazırladım 8 sene boyunca.

A: Anladım. Şimdi mobbingin bazı alt boyutları var. Bu boyutlarında, belki bilirsiniz aşinasınız bu konulara, maddeleri var. Ben o maddeleri okusam siz de size uygulanıp uygulanmadığını örnek göstererek söyleyebilir misiniz? Hem hatırlatıcı olur.

M: Tamam. Ama ben şunu da söyleyeyim ben dikey mobbingin yanında yatay mobbinge de uğradım ama dikkate almıyorum onları. Sadece kitabımda yazdım. Ben size şimdi bir örnek vereyim. Benim adım erkekken kadın olan bir sanatçı ile aynı olduğu için dalga geçmek amaçlı, o sanatçının şarkısı eşliğinde odaya giriyordum. Onun şarkısını çalıyorlar sabah saat sekiz buçukta. Sırf adımdan dolayı beni o sanatçı ile özdeşleştirmeye çalışıyorlar. Bunu yapanlar odamdaki teknisyenler, teknikerler.

Ama emir yukardan. Bu da yatay mobbing ama benim derdim bunlarla olmadığı için kitaba yazdım yalnızca bunu. Ben şimdi sizin sorularınızı bekliyorum, buyurun.

A: Fail (saldırgan) kurbanın iletişim kurmasına, kendini ifade etmesine izin vermez.

M: Tabii ki. Nasıl ifade edeceksiniz? Şöyle bir şey var, toplantıya çağırılıyorsunuz. Telefon veremiyorsunuz, dahili telefonuz bile yok. Herhangi bir konuşma şeyiniz yok şu oldu bu oldu diye. Yani kesinlikle o bana uygulandı. Zaten odadaki insanlarla iletişim yok. Çünkü beni olmayacak bir yerde, teknisyen ve teknikerlerle, 9 kişilik bir odaya aldılar. Bilirkişi geldi baktı. Bir mühendisin burada çalışması uygun değildir diye rapor tuttular dava sırasında. Dolayısıyla o uygulandı bana, evet diyebiliriz ona.

A: Peki, Kurbanın (mağdurun) devamlı olarak sözü kesilir ve kurban sessiz kalmaya zorlanır.

M: Sesimin kesilmesine gerek kalmadı. Çünkü ben o ortamda yönetici pozisyonundaydım ben. Sonra motorlu araçlar gibi ilgisiz bir yere sürüldüm ben. Elektronik mühendisinin motorlu araçlarda ne işi var? Tamirhane gibi bir yer. Elektronik mühendisi, elektronikle ilgilenecek. Orada elektroniğin e'si bile yok. Motorlu araçlar, motorlar falan. Oraya sürüldüm ve müdür yardımcısı pozisyonunda gönderdiler beni ama hiçbir zaman, müdür yokken bile bana imza yetkisi verilmedi. Müdür olarak da başka bir ilden, alakasız bir birimden adam getirerek müdür koltuğuna oturttular. Yardımcı olarak bana vermediler, onu demek istiyorum. Bunun daha kötüsü yapıldı, onu demek istiyorum.

A: Anladım. İş arkadaşları kurbanın iletişim kurmasını engeller?

M: Onda bir şey olmadı. Cep telefonu geldi, cep telefonu verilecek, kurumsal cep telefonu. Bana verilmedi. Blackberry vardı o zaman, onu dağıttılar. Bana verilmedi. Benim telefonumu da bir tane müdür pozisyonundaki insanın oğluna vermişler. Benim hakkımı ona vermişler. Telefonsuz bırakılınca zaten iletişim kuramazsın. Nerden kuracaksın? Kendi cep telefonundan. Kendi hattınızla, kendi konturunuzla. Bu da bir iletişim kesme yöntemidir. Size ulaşamıyor insanlar. Nasıl ulaşacaklar? Kendi özel cep telefonundan. Ve ben onları zor durumda bırakmamak için, açmazdım, ret tuşuna basardım. Ben geri arardım, onlara yazmasın diye.

A: Anladım. Sizin pozisyonunuz neydi?

M: Ben sürgün zamanı şef mühendistim. 2003 yılında şef mühendistim. Unvanımda herhangi bir değişiklik olmadı. Ne yükselme ne tenzip. Öyle kaldım. İşime son verildiği gün de şef mühendistim. 8 sene öyle geçti. Daha önce almıştım ben bu unvanı. Onu da yasa ile aldım ben. Bana şef mühendisliği tebliğ etmediler. Otomatikman veriliyor bu unvan zaten belli bir süre çalıştıktan sonra. Kurum bana vermedi yani.

A: Anladım. İş arkadaşları kurbana sesini yükseltir, bağırır?

M: İşte bu adımla dalga geçme olayı oldu. Benim odaya girmemden masama oturmama kadar sürüyordu. Ben laptopumu çalışır durumda bırakıyordum. Kendi laptopumu götürüyordum. Kulaklığımı takıp müzik dinliyordum onların kahkahalarını, alaylarını duymamak için. Bir buçuk yıl böyle sürdü, sonra işime son verdiler zaten.

A: Yönetimden güç alıyorlardı değil mi? Yoksa böyle davranamazlar.

M: Onların emriyle hatta. Bakın bu perde işini onlar söylemişler. Demişler, tahminen, ‘yahu adam orda güneş perdesini çekiyor, oturuyor. Biz burada sıcaktan pişiyoruz.’ Gerçi onlarda da pervane vardı. Pervane vardı, klima yoktu o dönem. Pervaneyi önlerine çekerlerdi, ben de güneş perdesini çekerdim. Bana işkence olsun diye İl Müdürü’ne söylediler büyük olasılıkla. Bir sabah geldim baktım perde yok. Fotoğrafını çektim ben de. Perdeliyken de çekmiştim, perdesizken de çektim. Bu da benim içi geçerli bir madde.

A: Anladım. Özel hayatına karşı sözsel saldırıları oldu mu?

M: Hayır işimle ilgili ya da özel hayatımla ilgili hiçbir şey olmadı. Öyle bir ortam olmadı zaten. Ayrıca boşanma durumum işime son verildikten sonra oldu zaten.

A: Peki yapılan mobbingin özel hayatınıza bir etkisi oldu mu?

M: Kesinlikle var. Yani bir stres yaşıyorsun yaşarken. Olabildiği kadar yansıtmamaya çalıştım ama suratından belli oluyor. Sabah işe giderken düşünüyorsun şu taktiği yaparsam daha az zarar görebilirim diye. Yıllık izinlerinizi

buna göre ayarlıyorsunuz. Çoğunu ben zamanında kullanamadım. Sürekli sürgün olur mu olmaz mı diye yıllık izinleri koruyorum. Yılın sonunda boşa gitmesin, yanmasın diye kışın ortasında, Aralık ayında ben yıllık izin kullanıyorum. Hani bir sürgün olursa 30 gününü oradan kazanayım. Her şeyinizi mobbinge göre planlıyorsunuz hayatınızda.

A: Anladım. Peki yaptığınız işlere karşı sözsel saldırılara maruz kaldınız mı?

M: Zaten iş vermediler. Özellikle o motorlu araçlardaki iş benim işim değildi. Orada araç tayini, sevk takibi gibi bir ilkokul mezununun yapacağı bir işti. Bir imza atmak gerekti. Onun dışında nitelik gerektirmeyen bir işti. O konuda bir şey görmedim. Çünkü ortada iş denilebilecek bir şey yoktu.

A: Tehdit içeren telefonlara maruz kalma gibi bir şey oldu mu?

M: Telefon değil. Bir gün toplantı yaptılar; emekliliğe teşvik. Emekliliğe teşvik almazsanız ya sürülürsünüz ya da işinize son verilir diye benim bir bireysel konuşmam oldu il müdürü ile. Dedi ki 'ya bize uyacaksın ya da biz gereğini yapacağız. Süreceğiz' dedi ve ben bunu telefona kaydettim. Mahkemeye de vermeme gerek kalmadı, zaten işime son verildi. Yani böyle bir tehdit vardı. Kitaptan sonra zaten il müdürünün işine son verildi. Çok zor bir süreçti o 6 yıl. Ama dirayetli bir insan olunca bunları aşıyorsunuz.

A: Peki kaç kişi çalışıyordu sizin genel müdürlükte?

M: 1100 kişi vardı ben ayrılmadan önce. Sonradan baya bir alımlar oldu, kaydırmalar vs. oldu. Şuan ki rakamı bilemiyorum. Ama bakın bu 1100 kişi içinde KPDS'den A almış tek kişi bendim. B alan vardı birkaç tane, C vardı çoğunlukla. Ama o genel müdürlükte genel müdür yardımcıları dahil A alan bir tek ben vardım.

A: Yazılı tehditlere maruz kaldınız mı?

M: Bireysel değil. Yani bir genelge geldi işte, emeklilik teşvik olayının benimsenmesi tavsiye edilir diye. Tam aba altından sopa göstermek bu. Teşvike uymayan sürgüne gönderildi 2009 yılı içerisinde. İşte Çankırı, Yozgat, Kırıkkale. İç Anadolu Bölgesi'nde bir yer olmak zorundaydı. Sözleşme gereği başka bir kente

gönderemiyorlardı. Diyarbakır'a falan süremiyordu. İşte civar illere çok sürgün oldu. Karı koca, eşleri ayrı ayrı yerlere gönderiyorlardı kasıtlı olarak. Tam bir zulüm vardı. Bir kısmı dayanamadı emeklilik istedi. Bir kısmı teşvikten yararlanmak istedi. Sürgüne gönderilme durumu vardı. Eşime sordum napalım diye. O da dayan dayanabildiğin kadar, sakalını kesmeyeceksin eğer istemiyorsan dedi. Ben de kesmedim.

A: İş yerindeki insanlar sizinle iletişim kurmayı ret etme gibi bir konuma geldiler mi?

M: Mobbingi yaşayan insana diğerleri vebalı gibi davranıyor. Bana da öyle davrandılar. Görüp selam vermeme, odaya gelip ziyaret etmeme… Ne ben onların yanlarına gidebilirdim, zor durumda kalmasınlar diye. Sosyal olarak bir izolasyon söz konusu. Zaten son olarak işime son verdiklerinde de 4. katta bir odaya göndermişlerdi. Fotoğraflarını koydum kitaba. Orada odada, boş bir oda, bir tek ayağı kırık bir masa, yani 3. ayağı kırık, eğik bir masa… Oraya göndermişlerdi. Kapıda isimlik falan yok. Bomboş bir odada bir masa düşünün, bir de sandalye. Orada fotoğraf çektirmiştim ben. Oraya dolayısıyla arkadaşlar da gelemiyordu, ben de kimsenin yanına gitmiyordum. Orada 2-3 saat zaman geçirip evime gidiyordum.

A: Baya bir izole edildiniz yani?

M: Yüzde yüz öyle. Fotoğraf çekildim ben orada. Orada fotoğraf çeken çocuğa da diyorum ki sen görünme fotoğrafta, senin de başın yanar. O da temizlik görevlisiydi. Başka bir firmanın görevlisiydi, X kurumunun değildi. Hatta bana acıdı, kola falan getirdi birkaç kere. Ben çay bardağımı kendim getiriyordum. Su ısıtıcısı, bardağım… Her gün getirip götürdüm ben bunları göçmen gibi. Orada çayımı içerken çöp poşeti gerekiyor. Çocuk bana çöp poşeti getirdi. Dedim bunu görmesinler, senin de işine son verirler. Bunu da kitaba yazdım. Televizyon görüşmesinde de dedim çöp kovası bile vermediler diye. Tam bir izolasyon çalışması, yüzde yüz başıma geldi tabii ki.

A: Peki iş yerindeki varlığınız görmezden gelinmesi gibi bir şey oldu mu?

M: Tabii ilk günden beri oldu o. Mobbingin ilk başladığı günden beri hem varlık hem de niteliğim görülmemeye başladı. Çünkü bakıyorlar internetten, insan

kaynaklarından yabancı dil bilen kim var. İlk ben geliyorum. Benim üzerimi çiziliyor, bunu geçin başka kim var diye. A düzeyinden kimse yok. Yani bunlar hep yaşandı. Başıma geldi bunlar sonuçta.

A: Peki şeyi merak ediyorum. Siz işe başladınız, mobbing… Imm mobbing kaçıncı senede başladı dediniz çok pardon, işe başladıktan sonra?

M: Şimdi şöyle söyleyeyim 1989 yılında işe başladım O dönemlerde, bakın çok dönemler geçti, çok partiler geldi geçti. Birçok dönem yaşadık. O dönemlerde mobbing bu kadar şiddetli değildi. Kendi adamlarını göreve getirmekten ibaretti. Siyasi görüşten dolayı ayrımcılık vs. yoktu. Fakat 2002 Aralıkta seçim yapıldı. 2003 yılının ilk aylarından itibaren yönetim değişti. O aylardan itibaren herkese böyle bir baskı başladı. Dolayısıyla benim yıl olarak 14. yılımı doldurduktan sonra mobbing başladı. Bilirkişi dedi ki davada; 'davacını 14 yıl boyunca ne bir savunması alınmış, ne de hakkında bir şikayet yapılmış. Sicili son derece temiz ve başarılı. Üstün başarılı.' Beni yurtdışına çok eğitime gönderdiler. Bütün dünyayı dolaştım ben. Toplantılara katıldım. Türkiye'yi temsilen gittim, orada İngilizce konuştuk. Heyet başkanı seçildim çoğu yerde falan, komite başkanı gibi. Buna rağmen 14 yıl sonra bu insan ne oldu da tü kakaya döndü. Bu durumun raporunu da yazdım mahkemeye sundum. Ve ben bu yurtdışı gezileri ve yurtiçi görevlerinin, seminerlerin hepsinin birer fotokopisini alıp dava dilekçesine koydum. Bütün eğitimler, sertifikalar, danışman olarak gönderildiğim yurtdışı eğitimleri hepsini koydum. Fakat 14 sene sonra bunlar yönetime gelince bıçak gibi kesildi hepsi. Hep kendi adamlarını, İngilizce konuşamayan insanlar, yurtdışına göreve gönderdiler. 7 sene sonra mobbing davası açtım, son 1 yıl da mobbing davasını açtıktan sonra devam etti. Açtım mobbing davasını, 8 yıl tamamlandı. Davayı kazandım, işime son verildi.

A: Peki şey, size bu mobbing uygulayan kişiler belli başlı kişiler miydi yoksa?

M: Tabii hepsi aynı tezgahtan insanlar. Aynı dergahtan, aynı tarikattan, kafa dengi olan insanlar. Bakın şu yok içlerinde; A firmasından gelmiş, Amerika'dan gelmiş ya da Fransa'dan gelmiş, orada eğitim görmüş bir insan yok. Hepsi aynı tekkenin adamları diyebiliriz. Beni tanımayan bir insan bana nasıl mobbing uygular? Telefon geliyor, diyor ki 'buna masa vermeyeceksin, bilgisayar vermeyeceksin, telefon

vermeyeceksin.' Ben oradan ayrılırken çalıştığım 2 kişi dedi ki 'ya kusura bakma, seninle bu kadar uğraştıklarını ben baştan fark etmemiştim. Bana dediler ki; bu adam çalışmıyor, iş yapmıyor.' Dedim ki 'arkadaşım, sen bana sordun mu benim geçmişimi?' İş yapmayan adam 12-13 ülke gezmiş, Türkiye'den kurum adına görevlendirmiş ve Türkiye'de gece 11'e kadar çalışıyor bu adam. Bana sordun mu sen bunları yaptı mı diye, beni kota sayımına gönderdin. Kitaba da yazdım adını bu kişinin. Ama takip edildi o kişi. Üst düzeydekilerin hepsinin işine son verildi, alt düzeydekiler takip edildi. Tutuldu bunlar, atılmadı. Hepsi kızağa çekildi ama hiçbirinin tazminatını ödeyerek işini son verilmedi. Hepsi maaşını almaya devam etti yıllarca.

A: Sizin direkt bağlı olduğunuz kişi kimdi?

M: Benim bağlı olduğum kişi en başta genel müdürlükte daire başkanıydı. Ve benim eski arkadaşımdı. Aramız çok iyiydi. Fakat Erzincanlı olduğu için. Z ile çok iyi olduğu için, sırf Erzincan'ın bir köyünden olduğu için bir anda daire başkanı oldu. Sonra kendi ekibini kurmaya başladı. Çarşaf liste çıkardılar, sürdüler. Benimle birlikte bir bayan da sürüldü. Ofisteki bir bayan.

A: Sizin arkadaşınız olduğu halde daire başkanı olunca size sırtını döndü?

M: Herkese. Benim gibi olan herkese. Mesela o bayan. Evrak getir, evrak götür yapıyor. Üçüncü bir işi yok. Ama doğru yol parti zamanında işe girdiği için, dayısı bakan olmuş bir ara, onu hemen oradan gönderdiler. Çünkü doğru yol partisi diye bir şey kalmadı. 2003 yılında, aynı kefeye konup sürüldük beraber. O başka bir yere sürüldü, ben başka bir yere sürüldüm.

A: Bu X kurumu özelleşti ya bu ne zaman oldu?

M: Şimdi 2005 yılında özelleştirildi. Ben de 2003 yılında bu mobbing devam ederken ben özelleşme taraftarıydım, hala öyleyim. Dedim ki özelleşince bu 3 yıldır süren mobbingten kurtulacağız, diye sevinirken Y firmasına devretti X kurumu. Y firması da dedi ki siz nasıl biliyorsanız öyle devam edin, bize paramızı verin yeter. Ve yönetim hiçbir şekilde değişmediği için daha da azdılar bunlar. Aradaki şart

azınlık durumuna geçti. Bir X kurumu özelleşti sorun bitecek derken daha da şiddetlendi ve yurt geneline yayıldı.

A: Hmm. Anladım.

M: Yani biz il içinde biliyorduk, sonra sağdan soldan telefonlar gelemeye başladı ya burada çok şiddetli mobbing uygulanıyor diye. Bütün Türkiye genelinde bir şiddetli mobbing uygulanmaya başladı özelleştikten sonra çok ilginç.

A: Hmm. Anladım. Kurbanın faille konuşması yasaklanır.

M: Hayır, öyle bir şey yok. Ben gidip daire başkanı ile konuşabilirdim fail dediğimiz kişi bizim amirse eğer bu konuda bir yasaklanma olmadı, olamaz ki ben gidip konuşabilirim. Hem görüşmek istemeyebilir ama benim öyle bir sıkıntım olmadığı kesin bilmiyorum neticede. Görüşmeleri kaydettiğim, kameraya sesleri kaydettiğim il müdürü internete çağırdı beni çekim yapmak için sinema teşvikten yararlan ya da biz sizi süreceğiz gibisinden bunu açık öyledi orada güzel cümlelerle hakaret etmeden tehdit tarzı konuşmadan kibar bir dille bunu söyledi. ve ben bunu harfiyen harfiyen deşifre ettim, çözdüm kitaba da aynen koydum. Ama elim çok kuvvetli olsun diye yazdım ben oraya üzerime komikte olsa harfiyen virgülüne kadar gidemem ama deşifre ettim, çözdüm ve kitaba da aynen yazdım konuyu bire bir.

A: İş arkadaşları da sizinle çok konuşmuyorlardı. Onu söylediniz. Başı derde girmesin diye

M: Aynen. Kesinlikle. Hele onlarla aynı görüşte olanlar hiç konuşmuyordu. Benimle aynı görüşte olan aynı şekilde mobbinge uğrayanlara da selam vermekten çekinmiyorum. Aynı şey başına gelmesin o akıbete uğramamak için .

A: Anladım. Peki iftira, yalan, dedikodu size yönelik?

M: Hepsi hepsi vardı. Dedikodu olayı vardı işte ya şimdi niye buraya göndermiş bu adamı ingilizce bildiği halde ne yapmış, kime ne yapmış. Baktılar zaman içinde kimseye bir şey yapmamışım. Siyasi bir karardır olumsuz anlamda bu şekilde. İftiraya denen bir şeyi de mahal vermediğim için iftiraya maruz kalmadım. Bak öyle bir şey ki motorlu araç yerine kendi özel arabamla gittim geldim.30 km gidip 30 km

geliyorsunuz kendi özel arabanızla ve ben sırf oradaki motorlu araçları, el makinaları, ufak tefek ev aletleri filan kaybolursa benim başıma bela olmasın diye arabamı içeriye sokmuyordum. İnan taa nizamiyenin orada bırakıp yürüyordum. Neden? İftiraya maruz kalmamak için. Bu hak almaksa eğer bunun önlemini ben aldığım için onu da söyleyeyim ben. Bunun önlemini de kendim aldım. Ben çıplak gelip gidiyorum kardeşim üzerime sokacak bir şey yok. Arabamı hiç içeriye sokmadım, Hep dışarıda kalırdı benim arabam. Ötekiler herkes sokardı arabasını bir memur bile sokardı arabasını, ama ben sokmazdım. Düşünürdüm 5. Hamleyi satrançtaki. Yarın öbür gün bir şeyi kaybederler üzerime atarlar, iftira atarlar diye arabamı hep dışarıda kalıyordu. Ve bakın elektriği evde ben kendim bataryayı doldurup götürüyordum. Çünkü onların elektriğini kullanmamak için. Dolu götürüp dolu getiriyordum ben bataryamı. Dolu götürüp boş getirseydim onu yapmıyorum vicdanen işte 1 kuruş hak geçmedi şimdiye. X kurumunun yemeğini yiyemedim. Hep evimden kendim götürürüm ya da dışarıda yedim. Yemeğini bile yemedim. Yemekhanenin yerini bilmiyorum. Kitabı da bunu yazdım, gerek fotoğraflarını da .

A: Hmm. Pek, şey çalışanlar size işte senin psikolojin bozuk, sen işte takıntılısın, fazla hassassın gibi şeyler oldu mu?

M: Yok, Hayır hayır. Çünkü benim dış görünüşümden olsun, davranışlarımdan olsun, daha önce ben kitap yazmıştım 29 yaşında. Bütün bu şeylerden ötürü bana bu tür şeyler ileti olarak bana gelemez. Çünkü ben zaten kendimi kanıtlamış biri olduğum için yani benim fark ediyorlar. IQ de fazla ister istemez doğuştan öyle. Fark ortada onun için bana sen akıl hastasısın, kendi kendine kuruntu yapıyorsun biliyorsun her şey belgeliydi. Hiç kimseye selam vermeden kimseyle tartışmaya girmeden alttan alarak içten içe gülerek gülerek yüzüne karşı değil de. Hep bir satrançdaki 5. hamleyi hesaplayarak 8 seneyi doldurdum. Yoksa hiç bana bağırmadılar bende bağırmadım. Ve bakın bir şey daha söyleceğim ben size. İl müdürü ile beraber asansöre çıkmışız. Bana mobbing uygulayan il müdürü asansöre beraber çıkmışız ben onu tanımıyorum. O beni tanıyor ben onu tanımıyorum. İndik, oradaki görevli dedi ki kimdi bu indiğin dedi? Görevli; il müdürü dedi. Ya bu mu dedim bana mobbing uygulayan il müdürü. ilk defa adamın yüzünü orada gördüm yıllar sonra. Yani 3,5- 4 yıl sonra bana mobbing uygulayan kişinin yüzünü asansörde

gördüm tesadüfen ve bunu da kitaba yazdım dedim. Fotofgrafikte zekam vardı dedim ve asansörde adama bakarken fotofgrafik fotoğrafını çektim birkaç saniye içerisinde. Bir daha görürsem o şekilde hatırlarım dedim ancak. Öyle.

A: Anladım. Yani sizin üst yönetimlere kadar adınız, şeyiniz, simanız hepsi gitmiş. Sizin tanımadığınız insanlara kadar.

M: Kesinlikle öyle. Ve ben bilmiyorum o beni tanıdı çünkü. Ben tanıdığımı hissetmedim ya ben tanıyamadım. Ya kim dedim ben tanıyamadım dedim. Görevli; İl müdürü dedi. İlk defa hayatımda göreceğim bu kişiyi. Demek ki bu Mustafa adlı kişi buymuş dedim. Öyle bir süreç, siz düşünün. Düşünebiliyor musunuz kalkıp sizi tanımayan bir insan size yıllarca mobbing uyguluyor, sürmeye kalkışıyor ve siz onun yüzünü bile görmemişsiniz, bilmiyorsunuz. Kaynakta yok. Binanın girişinde daire il başkanı müdürü diye fotoğraf yok. Hiç tanımıyorum. Hiç görmemişim asansörde tesadüfen karşılaştık.

A: Anladım. Peki şey oldu mu? Bu sizin işte sesleriniz, jestleriniz, hareketlerinizin taklit edilmesi gibi bir şey?

M: Eh işte işimden dolayı bir taklit edilme alay konusu oldu. Onun dışında bireysel olarak belli bir şey yapacak nitelikte bir insan olmadığı için benim bulunduğum çevrede. Benden üstün olduğu biri olduğu gibi benimle için alay edilme öyle bir insan karşıma çıkmadı, çıkamazdı zaten. Emine Öz dediğim kişide ben onunla kitapta alay ettim. Dedi ya diksiyonu güzel değil dedi bana. Bülent Bey dedi bana efendi, kibarca konuştu. Yani bir ironi yaptım orada dalga geçtim. Yani kitapta var efendice yani bu şekilde yazdım. İçlerinde bu kadar Türkçe konuşan kimse yok dedim. Görünce şaşırmayın, hakikatten şaşırdım. Çünkü benim bildiğim insanlar cümleyi, özneyi ve yüklemi tutmaz birbirine konuşurlarken. O kadar kıttır Türkçeleri. Ve bunlar geleceğin ya daire başkanı ya genel müdür yardımcısı düzgün cümle kuramayan insanlardır. Bizim müdürü düzgün cümle kurarken gördüğüm için sevindim de şaşırdım da ve bunu kitaba aktardım.

A: Anladım, peki…

M: Bir şey daha Ayça Hanım kitapla ilgili hiçbir şey yapamadılar. Ne bir satışı durdurma gibi kılları kıpırdamadı hiçbir şey yapamadılar.

A: Anladım.

M: O kadar güzel yazdım. Ne bir hakaret, incitme bir şey olmadı.

A: Hmm.

A: Politik ve dini inançlarınıza yönelik sözsel saldırı oldu mu?

M: Şu oldu: Ramazanda oruç tutmuyorum ben zaten. Benim dinle bir ilgim yoktur. Ben deist görüşe sahibim. Tanrı' ya inanç başka bir şey tabi İnanırım ama. Ramazanda oruç tutmayanlar olarak ilk olarak benim adımı yazın derdim, 8 yıl boyunca yıllardır hep bunu yaptım. Ve geçen şeylerde çürük çarık olan domatesler, eçiş bücüş salatalıklar ve besin değeri olmayan şeyler gönderdiler Ramazanda oruç tutanlara. Ramazanda oruç tutanlara gelen malzemeler. Toplasan Kalori değeri çok düşük bir tür ceza olarak yani bunu diyorlar adamlara et mi yedireceğiz, tavuk mu yedireceğiz yesinler şunları işte. Bir tane kıytırık reçel bir şeyi kahvaltılık, ona benzer işte zeytin, peynir ıvır zıvır ve salatalık domatesle yeşil biber yedik öğle yemeğini. Bu da…

A: Hmm. Oruç tutmayanlara kalitesiz öğlen yemeği çıkıyordu öyle mi?

M: Aynen öyle diyebiliriz. Bunu rahatça söyleyebiliriz ve ben bunu defalarca kanıtlayabilirim. Fotoğraf falan çektim zamanında gönderdikleri salatalıklara bak, gönderdikleri domatese bak eçiş bücüş şeyler.. Bozuk ayran göndermişleri bir de yaz dönemine denk gelmişti. Yani buna benzer şeyler yapıldı. Bu tür sizin inancınıza karşı Çünkü Deist olmakta inançtır.

A: Tabi.

M: İnanmamakta bir inançtır. Ben Müslüman değilim kardeşim çok şükürde diyorum kendi içimde söylüyorum. Ama Normal yemek göndermen gerekiyor bana. Tabi ben sana oradan havyar gönder demiyorum. Tamam ama insan gibi normal kalorisi belli her zamanki yemekten gönder o zaman kardeşim öğlen yemeğini. Ve bende kendi evimden götürdüğüm halde alırdım ama. Çünkü almamak demek onlara

yem olmak demek. Ben te tutuyorum gibisinden alırdım. Kendi götürdüğümü yerdim. Ama değerinde bir şey varsa onu da yerdim. Onu demek istiyorum.

A: Anladım.

M: Ama bu bana bana değil genel bir kast olduğu kesin.

A: Anladım. Şey özel hayatıyla ilgili alay yok dediniz.

M: O, ona ben izin vermedim. Öyle bir şey olmadı. Ellerine bir koz vermedim ben. Ben evden işe işten eve giden bir insandım. Hep öyle oldum zaten, gece bir hayatım olmadığı için ellerine koz vereyim. Beni bir yerde yakalamaları, basmaları, uygunsuz bir halde görmeleri olayla muaflık sıfırdı zaten. Yani onların gittiği yere ben gitmediğim için tek hayat yaşadım. Onların gittiği yere ben hiçbir pisliğe ben bulaşmadığım için temiz yaşadım. İçten içe en ufak bir endişem bir şey olmadı.

A: Anladım. Sizin etnik mirasınız, ırkınız vs bunlarla alay edilmesi zaten yoktu değil mi?

M: Hayır. Böyle bir şey yoktu. Çünkü benim zaten mezheple bir işim yoktu hani. Alevi değilim ama Alevi olan arkadaşlarıma yapıldı mesala. Kitapta da var o. iki arkadaşım Alevi olduğu için itilip kakıldılar. Sırf Alevi olduğu için neden oruç tutmuyorsun diye baskı yapıldı. Ramazanda koridordaki su damacaları kaldırıldı, bunlar kanıtlandı arkadaş belgeledi; kitaba da yazdık. Onlara mezhepten ötürü alevi oldukları için işkence yapıldı; psikolojik işkence yapıldı. Birisi Ayten Hanım birisi de hareket arkadaş Emel Altuner. Bunlar ikisi Alevi oldukları için bu zulme uğradılar. Kitaba da bunları yazdık. Depresyona girmedim. İlaç kullanmadım. Bütün bu sıkıntıyı doktora gitmedim. Bütün bu sıkıntıyı kendi başıma bireysel alt ettim. Yani yan kuvvetli bir şeye ihtiyaç duymadım. Ama Ayten Hanım doktora gitti. Depresyon ilaçları kullandı filan. Bu biraz bireysel bir olay.

A: Anladım. Onur kırıcı işler yapmaya zorlanma?

M: Kesinlikle oldu. İşte bir elektrik mühendisini hurda sayımına gönderdiler. Zaten verilen iş motorlu araçlar mesleğim dışı bir işti. Ve bu hurda sayımlarını süresiz bir şekilde yaptılar. Yani canlarının isteğine kadar devam edeceği anlamında. 15 gün

sonra da vazgeçildi. Bizde şimdilik bitirmiş gibi davrandık. Zaten çöpe gidecek malzemeler içinden bir şey ayıklanamaz ki! Sistem ortadan kalkmış bugün manyetolu telefon kullanabilir misiniz? İsteseniz kullanmazsınız. Ama amaç manyetolu telefonları aramak içinden sağlamını almak. Olsa ne olacak ama kasıt zulüm etmek.

A: Anladım. Sizin yaptığınız işlere kötü niyetle yaklaşma gibi bir durum oldu mu?

M: Gayet bir takım tuzaklar oldu. Ben o tuzaklara girmemek için örneğin bir araç almak istiyorlar il müdürüne. Ben dedim insanlar greve gitti X kurumu tarihinde ilk kez. Ben dedim bu grev zamanı il müdürünün kendisine pasalı bir araba çekmesi doğru değildir. Ben bu sözleşmeyi şartnameyi hazırlıyorum ama altına imza atmam dedim. Şartnameyi hazırladım ama imzalamadan gönderdim hazırlayan kişi olarak. Sonra o araç alımından vaz geçildi. Grev bitti. Grevden sonra araba alındı. O da benim sayemde oldu ve bende bu suça ortak olmadım. İnsanlar dışarda grev yaparken benim pasalı arabayı binmem çokta elzem değil. İl müdürü olarak kitaba da yazdım.

A: Anladım.

M: Onun gibi birkaç olay oldu hatırlayamadım şimdi tam olarak. Birkaç tane şey oldu. Bilmediğim malzemelerin dışarıya ihale edilmesi vardı ikinci el malzeme diye. Ben dedim ikinci el malzemenin fiyatını bilmiyorum ki içinin o arabayı ben ne tanırım dedim malzemesini. Ben dedim elektrik mühendisiyim, makine mühendisi olsam neyse. Onları imtina ettim beni dedim bu konudan çıkartın. Ben fiyat biçemem bunu sonra benim başım belaya girer. İşte bilmediğim 1 milyonluk cihazı ben 300 derim 500 derim ben ne bileyim. Ve kendimi çıkarttım. Bu gibi tuzaklar vardı ve ben aklımı kullanarak kendimi kurtardım.

A: Anladım. Peki aldığınız kararlardan şüphe duyulması

M: Hayır, hayır. Şöyle bir karar mekanizmasında bulunmadım. Ancak karar şu şekilde olurdu: İşte bu şekilde bir ihale oradan da ben bir fiyat biçseydim ondan şüphe duyulabilirdi ama öyle bir ortam da bulunmadım. Tabi öyle bir durumun içinde bulunmadım.

A: Anladım. Aşağılayıcı ve müstehcen terimler kullanılması yok herhalde.

M: Ama bir tek ismimden dolayı oldu. O da ismim Bülent Ersoy ile eşleştirme oldu. Onun dışında pek bir şeyi rastlamadım ben.

A: Şey de tabi yoktur. Cinsel taciz yok.

M: Hayır. Öyle bir şey yok.

A: Anladım. Yaratıcı anlamda işler yapabilmeniz engellendi tabi alakasız bir bölüme verildiniz.

M: Kesinlikle. Yani kendi işimi yapmamı izin verilmedi ki ona izin verilsin. Daha önceden yaptım ben bir takım projelerde bulundum mobbing olmayan zamanda, ilk 14 yıl içinde oldu onlar. Onlara katılmadım, onlara hiçbir mobbing olmadığı için sıkıntı görmedim, aldığım bütün kararları uyguladım..

A: Anladım. Kendinize başarısız ve yetersiz hissetmeniz için kapasitenizin üstünde zor görevler verilmedi zaten.

M:Tabi, ban uygun değil o. Öyle bir şey yapılmadı. Yani yapılsa bile ben onun altından çok rahat kalkardım. Öyle bir ortam oluşmadı dediğim gibi. Yoksa yapardım. Yapılanlar vardır da benim olmadı.

A: Peki tehlikeli işler, riskli işler verilmesi gibi bir durum oldu mu?

M: Bu şeyde tehlikeli bir işti hurda sayımı. Şimdi tepenize hurda düşebilirdi bir de şehrin çok dışında ücra bir depo, dağ başı köpeklerin havladığı, birtakım başka türlü hayvanların ortada kol gezdiği bir yerdi. Kimse yoktu, kıştı. Orda da yani birisi gelip başınıza balta vursa kin vurduya giderdiz ortam tehlikeliydi, insan yoktu orada. İki kişilikti , yalnızca iki kişi öyle bir ortama gönderilmiştik. Şöför vardı arabanın; şöförü uzağa bırakıyorduk biz depoya gidip sayım yapıyorduk. Ve bize çok uyardılar orada başınıza bir şey gelmesin kasıtlı olarak oraya gönderiyorlar olabilirler diye. Bizde haber verip gidiyorduk. Eşime söylüyordum ben aileme. Öyle oldu, onun dışında da başka bir ortam olmadı.

A: Fiziksel tehdit oldu mu?

M: Hayır. Öyle bir kavga dövüş gibi bir şey olmadı.

A: Saldırı da olmadı fiziksel.

M: Hayır olmadı. Zaten yüz yüze görüşemedik ki mobbing yapan kişi ile. Bir araya bir asansörde geldik yani onun dışında karşı karşıya gelemedik.

A: Peki zarara girecek şekilde parasal girişimlerde bulunmaya zorlandığınız oldu mu?

M: Hayır o konuda bir talep olmadı. Eğer şu direndiğim konuda girmiş olsaydım o konuda bana çok ciddi büyük bir tazminat gelebilirdi. Bak kardeşim sen kurumu zarara soktun 1 milyonluk işi 300 .000 tl gösterdin diye. Başkası o tuzağa düşmüş olabilir, ben düşmedim.

A: Anladım. Eve ve iş ortamınıza zarar verme gibi bir şey de yok değil mi fiziksel?

M: Kesinlikle yok. İş ortamında zaten öyle bir ortam olmadı. . Evime de bir tehdit veya arabama da hiçbir şey olmadı.

A: Anladım. Peki size karşı çalışanlardan imza toplama aleyhinize o tip bir şey oldu mu?

M: Ben rastlamadım. Ama aleyhimde toplantı yaptıklarını, konuştuklarını tahmin edebiliyorum. Çünkü internet olayında olduğu gibi. Birkaç olay oldu öyle. Onlarda önceden düşünülmüş tanışınmış karar verilmiş planlanmış olan işlemlerdi. Onun dışında bireysel olarak gelip te karşımda olmadı.

A: Peki kabaca ve düşmanca konuşmalara size karşı şahit oldunuz mu?

M: Hayır olmadım. Arkadan konuşulmuş. Yüzüme karşı bir şey olmadı.

A: Anladım. İş arkadaşları sizinle birlikte çalışmayı reddetmesi gibi bir şey?

M:Ama iş ortamında ben aktif değildim iş yoktu. İş yoktu ki ortak çalışacağımız, onlar beni dışlasınlar. Öyle bir ortam oluşmadı.

A: Anladım. Peki sizin özel günlerinizi başarılarınızı kutlamama gibi bir tavra girdiler mi?

M: Hayır. Haberleri olmadı ki zaten nereden bilsinler. Onlarda öyle bireysel bir şey olmadı.

A: Şey var mıydı? Örneğin kurum kültüründe doğum günlerini kutlama gibi ?

M: Hayır, hayır. Ancak evlenenlere çeyrek altın alınırdı. Ona ben katılmadım. Ama benim durumum olmadığı için. Çocuğu olanlara, evlenenlere altın alınırdı. Onlara ben katıldım. Başka da kültürel, sosyal bir etkinlik olmaz.

A: Peki çalışma arkadaşlarınız size düşmanca bir hal aldı mı?

M: E tabi ki .Tek kelime konuşmazlardı. 9 kişilik odaya geliyordum her sabah akşam 9 gibi odadan çıkıyorum 9 saniye biriyle anlaşmıyorum. Çünkü selam verdim almadılar bir gün iki gün kitaba da yazdım olayı. . Baktım benim selamımı aldığı halde kimse umursamıyor üçüncü gün bende selam vermedim. Kulaklık taktım kulağıma , ben arabayı uzak bir yere park ediyordum kaleye, Ankara Kalesine. Oradan aşağıya yürürken orada bir park var parkın içerisinde laptopumu açıyordum müzik çaları uygun hale getiriyordum play tuşuna basacak şekilde kapatıyordum laptopu. Yürüyordum binaya geliyorum. 9 kişilik odaya geliyordum. Hemen laptopu açıp, kulaklığı takıp müzik dinliyordum. Duymayayım diye onları.

A: O kadar yani.

M: O kadar. Bu 1-5 yıl sürdü. Kitaba da bunu yazdım. Ben bu insanların girdikten sonraki tavırlarını, bağırıp çağırmalarını. Birdir bir oynadılar bütün erkekler benim yanımda

A: Birdir bir mi?

M: Yani eğilirler birbirinin üstünden atlarlar. Yani çocuk oyunu vardır ya birdir bir. Birbirinin üstüne atlarlardı. Oda da bayan yok. Hepsi teknisyen, kulaklık takar onları görmezden gelirdim. E böyle bir ortama giriyorsun yani arı kovanının girdiği yere giriyorsun. Ve ben bunu uzun bir süre yaptım ve kalede hazırlardım laptopumu; yani bilgisayarı açmam ile kulaklığı takıp dinlemem saniyeler sürerdi. Dakika bulmazdı. Dakika bulsa kavga edebilirdim ben. Kulaklığı takıp kurtarırdım kendimi oradan.

A: Peki astlarınızın sizin emirlerinizi dinlememesi gibi bir durum oldu mu?

M: Hayır benim sürgün pozisyonunda gittiğim yerde çok iyi davrandılar. Hangi görüş olursa olsun AKP'lilerde vardı, MHP'lileri de vardı .Hepsiyle çok iyi anlaştım ve onlara sicil notu verdim. Hepsini 100 verdim. 99 verdiğim bir insan yoktur.

A: Bu sürüldüğünüz yerde oluyor değil mi?

M: Sürüldüğümüz yerde motorlu araçlarda müdür yardımcısı pozisyonunda gönderilmiştim. İnsanların notlarını benim vermem isteniyor. Benim verdiğim notların çoğu da şöför. Şöförlerin hepsine 100 veriyorum. Ankara ilinde başka ilçede çalışanlarda benim elemanım gözüküyor. 618 kişi Ayça Hanım. 618 kişinin benim yanımda olan 50-60 kişi. İş yerinde görmediğim insanlara sicil notu verin diyorlar bana. Ben nasıl vereyim sizin notunuzu herkese 100 verdim. Bir de bana dediler niye herkese 100 verdin? İnsanın yüzünü görmüyorum diye ona kaç vereceğim? Yanındaki insanı görüyorum diye niye notunu kırayım. Yanındaki insana ne yaparsa yapsın ona 100 vermek zorundayım. Çünkü ötekini görmüyorum şuan. Yoksa ben korkumdan 100 vermiyorum. Eşitlik olsun diye.

A: Anladım. Sizin pozisyonunuza gelmesi planlanan kişi ile çalışmak zorunda kaldığınız bir durum oldu mu?

M: Hangi pozisyon?

A: Sizin mesala müdür yardımcısı olarak gitmişsiniz. Sizin pozisyonunuza biri düşünülüyor . Yetiştirilmesi için sizinle çalışmasını zorlanılıyor mesala.

M: Anladım, anladım. O gibi şeyler neden yoktu biliyor musunuz? Benim orada hiç rakibim olmazdı. Ben şirin geliyordum. Orada uyuşturucu müptelaları var, amirleri ile kavga etmiş insanlar var, itilmiş kakılmış, sürülmüş herkes ordaydı. Her türlü insan ordaydı. Yani mahkumlar da ordaydı. Yani hapis yatmış fakat kamu kurumunda olarak çalışmak zorunda olan kişileri, engelliler. Yani orayı Cüzzamlılar merkezi gibi bir yer düşünün. Şehrin çok dışındaydı. Ücra bir yerde toplanmış. Şehir merkezine3 km uzaktaydı.

A: Anladım.

M:Ve buraya kimse kaydolmayacağı için benim gibi üstünü yetişip mümkün değil gelecek kişi için sürgün yeri olacaktı. Ve niteliksiz iş diye bir şey olmadığı için oraya gelmek yeterli değildi. Bende böyle bir durum bende hiç olmadı, olamaz. Konum böyle bir şey değildi çalıştığımız yer ve pozisyon olarak.

A: Anladım. Yeni işlere başlanması durumunda size hiç yardım edilmemesi oldu mu?

M: Hayır. Bizim orası zaten tasfiye edilecek bir yerdi. Belki kapatıldı, kapatılacak demiştim. Yeni bir iş diye bir şey yoktu. Ücra bir yerdeydi. Yeni plan diye bir şey yoktu.

A: Peki sizin hatanız olmayan şeylerden kurumun hatası olan şeylerden sorumlu tutulmanız gibi bir şeyde olmadı zannedersem.

M: Hayır. Olamazdı Ayça Hanım ben onu zaten izin vermezdim. Hangi gerekçeyle hangi nedenle beni suçluyorsunuz diye. Benim alacağım kararlarda matematik düşünürüm ben kanıtlarım. Hayır . Öyle bir şey olamazdı, yeltenmediler olamazdı da.

A: Peki yapılan işlerin gidişatı ile ilgili bilgi verilmemesi, böylece zor duruma düşürülmesinin sağlanması

M: Hayır, hayır. Orada sevk kağıdı imzalamadığım için. Bana uygun bir pozisyonda değil bu. Öyle bir şey olmadı.

A: Anladım. Peki sizi ilgilendiren konularda sizin fikrinizin alınmaması, yeni bir durumun içinde bulunmanız gibi bir şey oldu mu?

M: Aynen. Örneğin müdür yıllık izine çıkacak 20 gün 25 gün . Yerine gelecek kişi ben olmam gerekirken bir şekilde başka bir insan gönderdiler oraya. Beni güvenmedikleri için, o koltuğa benim oturmamı istemedikleri için . Ve bu sadece benim başıma gelmiyor Hatay'da mobbinge uğrayan arkadaşta o müdür oldu zaten. İmza yetkisi vermeyiz demişler. Kitaba yazdık zaten o da aynı şeyleri söylüyordu. Yani güvenmediklerini bize.

A: Anladım. Sizin geç terfi edilmeniz ya da terfi edilmemeniz gibi bir şey?

M: Tabi ki işte ben en son şef olduğumda 2003-2010 yılıydı. 2010'da işime son verdiklerinde ben şef mühendisiydim. Terfi merfi hak getire. Yurt içi yurt dışlı gezileri bile gitmelerimi bile iptal ettiler. Türkiye'de başka gidecek adam yoktu Ankara için söyleyeyim. Ona rağmen öyle bir terfi filan hiç olmadı. Düşünmediler bile zaten. Hep kendi adamları kendi adamlarına başka bir şey yok.

A: O zaman sizin eğitim hakkınızı elinizden aldılar bir nevi.

M: Kesinlikle bakın kurum içi bütün eğitimlerden hatta benim adım yazılmıştı, çıkarıldı ve bu yazışma maillerini kitaba koydum. Yani beni bir yere eğitime gönderiyorlar yazı, geleceksiniz diye zorunlu tutuyor. Bunu yapan Genel Müdürlük fakat emir veriyor çıkarın bu adamı buradan. Bölgede eğitim görevi ataması iptal edilmiştir. 5 dakika içinde iptal ettiler. Eğitimin olmasına 5dk var ve ona mail fotoğraflarına koydum ben saat dakika olarak. Nereden geldi bu? Yukarıdan emir geldi, çıkardılar. Bu bir örnek, eğitimden mahrum bırakıyorsun.

A: Anladım. Peki sürekli olarak bir kişiye bağımlı kalarak çalışma gibi bir durum oldu mu?

M: Hayır. Ben çok yere dolaştım. Ha bire sürüldüğüm için motorlu araçlara geldim. Oradan Ulus'ta başka bir yere sürüldüm. Yani sürekli bir sürgün olduğu için. Herhangi biri ile zorla çalışma gibi bir şey yoktu. Has bel kader kimin yanına gönderilmişsem normalde o beni çekti diyeyim daha doğrusu. Ona telefonlar yağıyordu, ona şöyle yap, bunu ver şunu verme diye. O kişi sıkılıyor çünkü benimle ilgili bir derdi yok. Bana amir olacak kişinin benim gibi sıkıntısı derdi yok ki yukardan aldığı emirleri yerine getiriyor. Beni tam bir kişilik olarak biliyor tabi üzülüyor. Bunları ben biliyorum.

A: Kurumdaki tüm huzursuzluklar kurbanı yöneltilir gibi bir şey ?

M: Yani huzursuzluk senin yüzünden bu oldu gibi bir hitam yok bu olmaz. Ne bana ne diğer arkadaşlara çünkü ateş düştüğü yeri yakar. Herkes kendi içinde mücadelesini verdi. Her mağdur kendi beyninde savaştı. Kurumundaki aksaklıkları kişiye giydirmedi. Suçlama olmadı. Yani senin yüzünden şunu kaybettik gibi. Çünkü

zaten bir yetki vs verilmediği için mobbinge uğrayan kurbanlara. Öyle bir durum olmadı bizim. Belki başka sektörde olabilir. Sağlık sektörü vs.

A: Anladım. Çalışma ortamı sizin haberiniz olmadan boşaltıldı gibi bir şey?

M: Yok haberim oldu taşınma aşamasında. Dediğim motorlu araçlarda 600 kişi vardı. Sonra 100 kişiyi filan düştük. 5-6 kişi kaldık. Gerisi hepsi taşındı ama haberimiz vardı. Ama sende gelir misin demediler, orada kaldık. Ondan sonra orası kapatılınca mecburen herkesi dağıttılar. Kapatıldı çünkü. Taşınma habersiz ce değil tarif edilmeden oldu diyeyim ben ona.

A: Peki sizin işlerin sonuçları size zarar vermek amacıyla oynamalar yapıldı mı?

M: Hayır. Yok. Bizde öyle bir şey olmadı, olamazda.

A: Özel postalarınızın açılması gibi bir durum?

M: Hayır, Onlara kimse kalkışmadı, ilgilenmediler ama yine de mailler şöyle oldu: Birçok kişinin emekli olan bir kişinin maili 1 ay sonra kapatılır. Kurumsal mail kapatılır. Ben atıldım. Ben atıldıktan 2,5 yıla kadar benim mailimi kapatmadılar, takip amaçlı ve bunu belgeleriyle birlikte kitaba yazdım. Normal emekli olan bir insan hukuksal yolla emekli olan bir insanın mailini 1 ay sonra kapatıyorsun da işine son verdiğin bir adamın mailini 2,5 yıl niye kapatmıyorsun? Niye takip ediyorsun? İlginç bir örnek bu da.

A: Doğru, anladım. Peki sizin tatil izin gibi özlük haklarınızdan yararlanılması konusunda zorluk çıkardılar söylediniz zaten.

M: Onu çıkardılar zorunlu olarak yıl onuna atıyordu. Gerekçe olarak şu iş bitsin ondan sonra şu iş yapılsın ondan sonra. Ben hepsinin belgelerine kitaba koydum. Yapıldı çok yapıldı hemen hemen her sene olmuştur bu.

A: Yapılan yanlışlardan sizi sorumlu tutma dediğiniz gibi buna ortam vermediniz zaten.

M:Ortam yok ki! Ben hiçbir şey imzalamadım ki doğru dürüst sev kağıdından başka. Ne yanlış olabilir?

A: Peki yeteneğinizi eleştirme gibi bir şey oldu mu?

M: Tam tersi tam tersi hep iş güvenliği görevlisi olarak atamışlardı beni. Bir işçi düşşün ölsün de ona tazminat yüklensin diye kötü amaçlı sorumluk verdiler. Ama ben trafik kazası oldu. Ölümle sonuçlandı. Ben onunla ilgili fotoğraflarını raporlarını mükemmel yaptım, hayran kaldılar. Yani bir müfettiş gibi teftiş elemanı gibi dağı taşı kaza yerini hepsinin ayrı ayrı fotoğrafını çekip raporladım. Bana bir şey yapamadılar. Dediğim gibi her şeyin önlemini alıyorum ben. Birkaç yeri gönderdiler beni böyle iş güvenliği mühendisi diye. Bilmem nerede kaza olmuş, birinin bacağı kırılmış oradaki fotoğraflamayı, oradaki yaptığım mülakatları falan her şey mükemmeldi. Yani bir tek kelimesi bile yanlış bu hatalı diyemediler. Çünkü işimi dört dörtlük yaptığım için hata bulamadılar. Yapacak bir şey yok. Atlattım onları.

A: Anladım. Birbiriyle çelişen kurullara uyulması beklenir gibi bir madde var.

M: Birbiriyle çelişen kurallar işte kılık kıyafet genelgesi yok bana diyor ki saç sakal bırakamazsın. Birkaç defa yazı yazdım. Bana kılık kıyafet genelgesi gösterin ben sakalımı keseyim. Top sakal bırakmıştım o zaman. Öyle başladı yani. Daha da alevlendi dışlanma olayı veya işte tartışma olayı. İyice kinlendiler. Bende kesmedim, kimsenin gücü yetmez kestirmeye dedim. Bana kılık kıyafet genelgesi getir keseyim dedim. Ne zaman ki 1 Mart 2010 tarihinde kılık kıyafet genelgesi geldi bende o zaman sakalımı kestim. Onun dışındaki bütün tehditlere rağmen yazılı bütün uyarılara, disiplin cezasına rağmen sakalımı bir kere kesmedim. Ama genelge gelince ilk fırsatta kestim geldim işyerine.

A:Anladım. İşi kaybetmenizle ilgili tehdit ettiler dediniz

M: Zaman zaman işe son vermekle tehdit var

A: Size bağırma gibi azarlama gibi bir şey oldu?

M: Onu ben bir kere bile yaşamadım. Bana bağıracak olan insan zaten bana saygısından önümde eğiliyor. Zaten tepedeki insanla yüz yüze gelmemişim ne zaman bana bağıracak?

A: Anladım.

M: Baktım bir kez konuştuğumuzda çok saygılı konuşuyor bende çıktım gittim. Hayatımda bir kere bile olmadı. Ama iş arkadaşlarımla alay etmeler bir dir bir oynamalar, bilmem işte kasetlerden Bülent ERSOY çalmalar. Bunlar oldu, onun dışında bir şey olmadı.

A: Anladım sizin şerefinize leke sürecek ithamlarda bulunmada yok.

M: Hiç yok sıfır.

A:Adil olmayan yollardan işten çıkarıldınız değil mi?

M: Kesinlikle. Haksız olduğu bilirkişi raporunda kanıtlandı. Dedi ki işten çıkarma haksızdır ancak geçerlidir. Her işten çıkarmak illa ki haklı olması gerekmez diyor. Çünkü Karı koca çekişmesi gibi her iki taraf birbirini istemiyor ve şiddetli geçimsizlik gibi. O yüzden geçerli bir fesihtir ama haksız bir fesihtir. Haksız olması geçerliliği ortadan kaldırmaz diye raporu çıktı ve benim işten atılmam kesinlikle haksız kesinlikle bu kanıtlandı. İhbarsızda habersizde oldu. İhbarı da alamadım, haberde vermediler.

A: Anladım. İzleyici konumunda çalışanlar vardı dediniz değil mi? Mobbinge izleyici kalan.

M: Çok çok sayısız yani. Her yerde.

A: Anladım. Bazıları sessiz kaldı, bazıları yönetimin yanında yer aldı gibi anladım ben.

M: Ama öyle zaten, kesinlikle öyle. Neden? Çünkü kendi görüşünde olanlara alkış tutuyor. Alaycı tavırlar hoşuna gidiyor. Ama benim gibi olan, taraf benim gibi düşünenler ise korkularından susup durdular. Kendinden aynı adamı bulanlar her boksör kendi dininde savaştı. Kimse kimseye yardım edemedi, etmedi. Ha bende etmek isterdim ama kimse ayağa kalkmadı ki kimse dava açmadı ki benim çevremde. Ben onlara örnek oldum daha sonra ama izleyici konumunda çok insan vardı.

A: Anladım. Yani farkındalardı her şeyin ama

M: Tabi, kesinlikle ama bir şey yapamıyorlar, diyemiyorlar. Çünkü gitmeleri söz konusu veya bu yapılanlar kendilerinin hoşuna gidiyor. Bilmiyorum nasıl?

A:Anladım. Peki ben şeyi de bakıyorum. Mağdurun gözünden failin nasıl göründüğü, kişilik özellikleri. Yani sizin failiniz gerçi hiç tanışmadığınız çok üst yönetim dediniz. Ama sizin üstünüz olan sonradan daire başkanı olan kişiyi nasıl tanımlarsınız kişilik özellikleri?

M: Ben bir kere bakın şunu söylüyorum bir kere kendine güvensiz insanlar. Çünkü bu kadar alt eleman ile uğraşan kişinin kendine güveni yoktur. Çünkü nitelikli elemanı altında barındırmak istemez kendisine rakip ve düşman olacaktır diye bu bir. İkinci bunlar kendi aralarında protokol gibi çoğaltılmış insanlar, kendilerini birbirini benzeyen insanlar. Yani aralarında bir fark yok. İçinde bir tanesi yabancı dil bilmiyor. İçinde bir tanesi sevdiği insanla sokakta el ele tutuşup dolaşmıyor. Hepsinin eşinin başı kapalı. Tornadan çıkmış gibi, Hatay'da böyle bakın Antakya 'da da böyle. İzmir' de de böyle konuşma arkadaşlarım söylemişti. İstanbul'da arkadaşım var Mahmut Bey'de öyle, çevredeki insanların hepsi çoğaltılmış gibi, klonlanmış gibi insanlar. Zaten içlerinden biri farklı olsa o koltuğu koruyamayacak. Sorun değil diyecek. O koltuğu almayacak. Hep şunu söylüyorum niteliksiz insanlar. Zaten nitelikli bir insan olsa buna izin vermez. Kendini perdeler derki kardeşim bana bunu yaptıramazsın daha da üste ben bunu uygulamam der. Bu bütün kademelerde böyle benim bir üstümdeki de böyle. Beni anlayamaz, niteliksiz zaten.

A: Peki failleri korkak failler diyebilir miyiz? Pozisyonlarını korumak için..

M: Bakın hayır ha yanlış anlam değil. Kendilerinden de korkuyorlar çünkü alt yapıları yok. Kendilerinden ben şunu da duydum ki kitap okumamış hayatında bir adam yönetici olmuşlar. Ve bunu itiraf ettiler. Ve bunu itiraf etti ben kulağımla duydum. Ders kitapları dışında bir kitabı alıp okumuş değilim dedi. Bu adam yönetici konumunda. Bu adamdan ne olur yani? Bu insanlardan insanlık beklenir mi hiçbir şey yok. Şiir kitabını bıraktım edebiyat roman hiçbir şey okumamışlar. Bari masal kitabi oku. Bu adamlar yönetici pozisyonundalar. Ve bugünde öyledir tahminim. Ve bugünde öyledir ben birebir görüşmüyorum ama sistem bu şimdi.

A: Anladım.

M: Bire bir görüşmüyorum ama. Değişmez sistem bu şekilde. Oraya tek bir eleman getirmezler. Bir kişi atansa var ya her şey çok değişirdi. Bir tane nitelikli normal bir insan olsaydı. Arkadaş bunu yapmayın ne olur yanlış bir şey derdi, düzeltilirdi. Ben olsaydım bu yanlış bir şey der düzeltirsiniz değil mi?

A: Anladım.

M: Bunu yapan neyi gösteriyor? Korkak olduğunu gösteriyor. Her şeyden korkalar.

A: Anladım. Peki sizin başarılı bir insan olmanızı çekememe gibi bir durum olabilir mi?

M: %100 zaten onu söylüyorum. Bir tek benim değil öteki arkadaşlar da öyle. Bir avuç insan var nitelikli olan OTTÜ mezunu filan. Kendisi Erciyes'ten mezun, Karadeniz Teknikten mezun nasıl mezun? Gece okumuş. Eğitime de gitmemiş yani, bir arkadaşı olmamış, konuşmamış muhabbet etmemiş. O çevreyi yaşamamış insanlar tepeden inme siyasi, tarikat ayağı ile geldiler, oturdular. Yani bu her yerde böyle oldu. İstisnai durumlar yok ki içinde bir tane tek de olsun. İşte il müdürü adamın konuşmasına şaşırdım acaba bana mı öyle davranıyor dedim. Ona yıllık atan insanlar olmuş, kavga ettiği ben dedim ya arkadaş benimle çok güzel konuştu. Ben kitaba alayım, yazdım dedim. Adamına göre mi davranıyor bilemiyorum ama genelde böyleler evet.

A: Anladım. Peki şey hırs gözlerini bürümüş şeklinde söylebilir miyiz? Yoksa hani hedef koyarken kendi yetenek ve kapasitelerinin üstünde hedef koyup bunu ulaşmak ve kendi çıkarlarını korumak için her şeyi yapan insanlardan bahsediyorum.

M: İlginç bir şey söyleyeyim Ayça Hanım zaten kendilerinin farkında değiller. Kendi kapasitelerinin niteliksiz oluşlarının farkında olmadıkları için kendilerini alemi cihan sanıyorlar; her şeyi bilen her şeyi düşünen ama. Cahil cesareti var bunlarda. Onu kesin söyleyebilirim. O kadar bilgisizler ki insan duracağı yeri bilmez mi? Ben bir il müdürü olsam greve gidilmişken Türkiye tarihinde ilk kez X kurumu greve gitmişken kendime pasat alır mıyım? Aldırır mıyım? Bunun için bir şartname hazırlatır mıyım elemanlara.

A: Evet.

M: Bu ne biçim bilinmezliktir. Bunların kafası hiçbir şeye basmıyor. Bunların kafası hiç basmıyor, akıl yok bunlarda. Ya 2-3 ay sonra grev bitecek sonra al. Nedir bu acelen yangından mal kaçırır gibi. Bu kadar basiretsiz insanlar. Ya şimdi ben almayayım bu arabayı acelem yok. Yurt dışı eğitimlerinde öyle, gezilerinde öyle her şeyi kendileri atarlar. Kardeşim sen yabancı dil biliyor musun? Hayır. Sen nasıl gidiyorsun o eğitime? O eğitime dil bilen gidecek. Hadi çat pat konuşurum. Türkiye'yi de rezil ettiler orada. Kurumlara karşı rezil olduk. Bu adam Türkçeyi konuşamıyor. Burada ne işin var diyor. Ya da telefon açıyor buraya söylüyor.

A: Peki şey bir şey daha soracağım Narsist olarak tanımlar mısınız peki?

M: Kendisini beğeniyor ama haklılık payı olsa anlayacağım. Kendilerini çok sevebilirler ama cehaletinden dolayı Narsistler. Narsist olmaya hakkı olan bir insan olur da bir bilim adamı olur , bir keşif oluşmalı ki onlarda narsist olmaz o zaten tam tersi. Bu gibi insanlarda oluyor olmaz oluyor. Olmaz olur mu ben neymişim be abi. Kardeşim sen niteliksiz bir insansın. İki kelimeye bir araya getiremiyorsun. Bir bilgin yok, bir üretim yok bir katkın yok, insanlığa bir faydan katkın yok. Yaptığın iş bile değil bunun da farkında değilsin sanki. Tabi ki narsist diyebiliriz. Genellenebilir mi bilmiyorum ama .Yüz yüzü görüşmesem de yaptıklarına göre bakıyorum. Bakıyorum, öyle görünüyor.

A: Peki mobbingin sizin üzerinizde yarattığı fizyolojik sonuçlar, psikolojik, ekonomik olarak ?

M: Ekonomik olarak zaten anlattım. Tazminatlarımı alamadım ve tazminatlar geciktiği için 4,5 yıl maaşıma zam yapılmadığı için ekonomik anlamda sıkıntılar oldu. Ama psikolojik olarak hiçbir sıkıntı veya depresyon filan olmadı. Ben ailemi de yansıtmamaya çalıştım ama ekonomik olarak atıldıktan 3 yıl sonra çünkü birikimler gitti, evimi sattım, arabamı sattım. Elimde bir tane 14 yaşında bir araba kaldı hani. Ve onu da satmam gerekir ama borçlarımı yetmeyeceği için işte şimdi benim avukatım bu davalardan onay alamadığı için Yargıtayı onay alacak. bekleyen iki davayı ele almaya çalışacağız bundan dolayı.. Ama sonrası arkasından rahat gelecek Süreç daraldı. Çünkü 6 yıl geçti. Sağlık açısından zaten tansiyon tavandı. Burnum

kanadı mobbing sırasında iki burnum birden kanadı. Kitabın kapağındaki fotoğraf odur.

A: Aaa sizin fotoğrafınız?

M: Benim fotoğrafım. O il müdürünün seni süreceğim dedikten sonraki 100. gün sonraki olay, 100. gece. Tehditten sonra 100. Gece sabahı gece burnum kanadı, iki burnum birden aktı ve doktor hanım dedi ki eğer bu kanama olmasaydı beyin kanamasından zaten giderdin dedi.

A: Anladım.

M: İki burnum birden kanadı. Eşimle birlikte gecenin 03:30- 04:00 de polikiniğe gittik. Polikinlikten hastaneye gittik. Hatta sonra durduramadılar kanı oluk oluk aktı hakikatten . Daha sonra baya bir kan kaybı oldu. Sersemledim, sersem geldim. Uyudum, üşüdüm , terledim. Ama kitapta hikayesini anlattım onun. Bu fotoğrafım gerçek fotoğrafım mizahsal değil yani. O dönem tansiyon 16-18-20-22 aralarında dolaşıyordum. Bütün bunlar telefondaki mobbingten dolayı kaynaklandı. İlaç kullanmaya başladım. Hayatımda ilk kez 2008 yılında ilaç kullandım. Tansiyon ilacı. Böyle süreç devam etti. O şekilde atlattım.

A: Anladım. Peki şey bu mobbingin X kurumu üzerinde yarattığı sonuçlar ne sizce onu geriye götürüyor mu?

M: X kurumu, benim çalıştığım ilk yıllarda hatta mobbingin ilk yıllarında bile vergi rekortmeniydi. Son 6-7 yıldır vergi rekortmeni değil, ilk 10 ‘a zor giriyor. Ve çok ciddi düşük var. Bunda teknolojinin eskimiş olmasının da payı yüksek, ama iyi yönetilmediği için niteliksiz insanlar kadrosunda olduğu için, akılsız kararlar verip ölü yatırım yaptıkları için. Şey Cem Yılmaz’ı bilirsiniz. Şimdi taşkın reklamı panosu vardı. Bu reklamda görüntülü telefon dünyada kalkarken, silinirken Türkiye’de gündeme getirildi. Ve 20 tane 20-25 tane abone yaptı 1000 olmadan o kaldırıldı ve milyonlarca dolar çöpe atıldı. Neden? Kötü yönetildiği için.

A: Anladım.

M: Çok çok kötü yönetildi. Hala kötü yönetiliyor ben duyuyorum. Zarar ediyor kurum.

A: Anladım. Peki hiç işten ayrılmayı düşündünüz mü?

M: Bir kez bile düşünmedim. Bir kez bile intiharı da düşünmedim. Bunu da kitaba yazdım. Ne istifa etmek ne intihar etmek bir insana yakışmaz dedim. 10 Ocak'ta işime son verdiler. Mobbingten benden kaynaklanan bir şey değil, bireysel bir eksiklik değil tam tersi bireysel fazlalık zeka fazlalığı, akıl fazlalığı ve dil fazlalığı. Bu önemli değil gerçek veri değil onları fiyatlayacak böyleydi. Dolayısıyla ben niye istifa edeyim ben niye intihar edeyim sonuna kadar hukuksal yolla savaşacağım dedim. Bugün bile savaştım. Ve size bir şey daha söylüyorum ben 6 yıla yakın tazminat davası açma hakkım doğuyor. Açmışım davayı nedir?

Eşit işlem borcuna aykırılık davası 6 yıl sürer mi kardeşim sürmez. Kim bundan sorumlu? Yargıtay. Yargıtaya dava açıyorsunuz, kazanıyorsunuz. 4-5 yıl maaş davası 6 yıl sürer mi sürmez. 7 yıl olacak. 7 yıl sürer mi sürmez. Makul sürede tamamlanmadığı için dava hakkın doğuyor.

A: Anladım.

M: Bir fark davaları ben davayı açtım 6 yıl önce bugün sonuçlandı benim maaşım düzeltilmiş. Sen eskiye göre hesaplanmışsın, yeniye göre hesaplanması gerekirken ya hesapla ya da yargıya gideceğiz.

Anlatabiliyor muyum bitmiyor ha bire tazminat davası hakkımız doğuyor kendiliğinden

A: Anladım. Peki Zaman aşımı diye bir şey var mı mobbingte?

M: Var. Mobbingte zaman aşımı 1 yıl 360 gün olursa mobbing dava açma hakkımız gecikiyor dedim. Eskişehir'e sürülünce dava metnini ben yazdım dedim.

Ayça hanım dilekçelerimi harfi harfiyen ben yazıyorum. Avukat Hanıma diyorum ki bunun harfi harfine dokunmayın. Bu şekilde başvuru yapacağız mahkemeye dava

başlığı ve ben dava dilekçelerini yazmışsam içinde yaşayan benim benden iyi kimse bilemez. Benden iyi kimse ifade edemez, ben yazacağım diyorum. Avukatlara ne olursa olsun ben yazacağım diyorum ve davalarımı öyle kazandım. Ve Figen Hanım'a diyorum bir de ben okuyayım, bir de ben gözden geçireyim diyorum. Dil bozukluğu anlatım bozukluğu varsa düzeltim diye.

A: Peki siz zannedersem olmadı ama şiddete eğilim hiç oldu mu çevrenize karşı?

M: Asla; ne işime ne aileme ne çevreme kimseye karşı. Zaten hiç hissettirmemeye çalıştım kendi içimde yaşadım. Bunu bir oyun gibi düşündüm. Strateji oyunu gibi oyun kahramanı benim oyunun yapmam gerekiyor kazanmak için akıllıca şiddete başvurmadan takdik geliştirerek. Kitapta 8 tane mobbing kuralı belirledim. Bu normal mobbing kitaplarından farklıdır. Piyasa da 20-25 tane bulursunuz ama böyle bir kitap bulunamaz. Ve 8 tane olmazsa olmazı belirledim ve bunlar takdiktir karşı tarafın hamlelerini düşünüp önceden kendiniz hamle belirleyeceksiniz. 3 hamle sonrayı görerek. Siz hep Mobbingciden 2 adım önde olacaksınız failden . Kurban değilsiniz zaten burada kurban karşı taraf dışındaki gariban kurban. Akıllıca davranırsanız mobbing uygulayan kurban.

A: Evet.

M: akıllıca davranırsanız mobbing uygulayan kurban

A: Sizin kadar bilinçli olmuyorlar mağdurlar maalesef.

M: kesinlikle. Bunu ben iddia etmiyorum ama bunlar fazla okumaktan. 1996 yılında ben ilk defa mobbing ile tanıştım. Dedim ya bu benim başıma gelebilir mi. 96 yılıydı ilk okuduğumda dünyadaki mobbing olaylarını. Sonra başıma geleceği varmış. Ya ben zaten farkındaydım zaten mobbing ne olduğunun. 2003 'te başladı. Bende öğrendikten 7 yıl sonra mobbinge uğramaya başladım.

A: Anladım. Aileye yansıması çok olmadı dediniz. Sadece eşinizle paylaştınız zannedersem

M: Hayır. Ne eşimle annem babam, ne kardeşlerim işte arkadaşlarım biliyordu. Onlar zaten bunu kitap haline getireceğim zaman 2009 yılında söylemiştim daha.Belgeleri

topluyorum, yazıyorum. Bakın günlük tutuyorum. günlük çok önemli yaşadığım her olayı hatırlamak, yazmak adına. Eşimle paylaştım kimi zaman güldük. Baktım hurda sayımına gönderiyorlar. Çok soğuk dedim. -14, -15 dedim orası. Ambar dedim. Ambar delik deşik dedim. Eldivenler taktık. Sanki mobbinge uğramıyorsun da orada gözlemci sıfatıyla bulunuyorum gibi. Birçok olay benim başıma gelmiyor , gelmiyormuş gibi yapıyorum. Ben gözlemciyim orada sanki bir yazar gibi sanki bir gözlemci gibi birazdan çıkp gideceğim buradan ve birazdan hikayelendireceğim gibi. Kahraman gibi yaşadım olayı. Sokaktaki gibi. O şekilde baktım ve onun için çok rahat atlattım. Onun için depresyona girmedim. Onun için kimseyle kavga etmedim, dövüşmedim, dövmedim, dövülmedim.

A: Anladım. Çok güzel algılayıp bunu strateji oyununa dönüştürmeniz çok güzel olmuş. Bence güzel düşünmüşsünüz.

M: Çok güzel. Ben bunu askerlikte iken de yapmıştım Ayça Hanım. Ben asker olarak gittim ama 45 gün eğitim vardı. Askerinin Deniz Kuvvetleri bilgisayar sınavına kazandım. Ankara o 45 günde ben aynı bu şekilde oynadım. Ve bakın bir film vardır. Güzel hayat tatlı hat mı nedir? Orada da baba çocuğunu Nazi kampında ve çocuğu ile böyle oynuyor. Hayat güzeldir filminde ve onu ben çok sevdim. Kendi askerlik dönemimi hatırladım. 1991' de bunu yapmıştım. Yıllar sonra filmini izledim. O çocuğa telkin gibi. Bak bu oyundu adam bunu yapıyor ama kendisi isteyerek yapmıyor, yaptırılıyor diyorum il müdürü için. Daire başkanı için bana bunu bana yapıyor ama bunun da bir suçu yok. Bu da bir oyuncu diyorum. Benim hayatımda bunu yapmakla mükellef bir oyuncu. Onun için çok kırılmadım. Onun için kavga edemedim.

A: Anladım.

M: ve kitapta yazdım çünkü başkaları yararlansın diye. Yayınevi hain bir adam çıktı. Çıkarcı paragöz, 70 yaşına gelmiş bırak artık parayı insanlık adına yap. Ben bunu bedava da dağıtırım yani. Onlar yaşandı bitti. Keşke her mobbinge uğrayan bunu yapabilse.

A: Evet, evet sizin söylediklerinizi ışık olacaktır diğer insanlara.

M: Yazdım kitapta da yazdım. Yani mobbigin farkında olmakta böyledir, mobbing ile mücadeleye bütün insanlık adına herkesin katılması gerekir derim. Bu çok alçakça bir şey. Yapan farkında mı bilmiyorum ama bu çok alçakça bir şey. Bilmiyorum, umarım düzelir.

A: Peki bu diğer çalışanlar mobbingten uğramayanları söylüyorum. Uğrayanlar zaten etkileniyordur. Diğerler çalışanlar kurumdaki nasıl etkilendiler?

M:Ben şunu gördüm, siniyorlar. Korkudan aman aman üç maymunu oynayayım da başım derde girmesin. Olur da bir gün benim başıma gelir. Zaten tanık olmak diye bir şey yok. Sorsanız görmüyorlar ki tanık olsunlar. Sorsanız ben bilmiyorum, görmüyorum derler.

A: Anladım.

M: Bunu kendi hayatlarına yansıtılmasını istemediği için. Çünkü maaşı var çoluğu çocuğu var, okuyor falan filan böyle.

A: Anladım.

M: Ben dünyaya insan getirmediğim için bir eşimden başka kaybedecek bir şeyim yoktu. Bir eşim vardı. Çocuğum olsaydı belki ben de bu kadar dirençli olur muydu eve ekmek getiremezsem sıkıntı olur muydu. Hani ben kuru ekmekle yıllarını geçirebilecek bir yapıya sahibim. Onların çocukları var. Onun için ben onlara fazla suçlamak istemiyorum. Hani niye sizde benim gibi dövüşmediniz diyemiyorum, niye ayağa kalkmadınız diyemiyorum.

A: Anladım. Peki siz davayı X kurumuna açtınız değil mi?

M: Davayı kuruma açtım. Kişiye Açmadım. Çünkü benim karşımda birden fazla kişi vardı bu dava sırasında. Hangisine açsaydım? Açamazdım 10 kişiyi. Ama şuanda eşit işlem borcu davasını kazanmış bulunmaktayım. Birkaç ay sonra avukatım devreye girecek işte kazandığıma yönelik. Eşit işlem borcu ile kazandığım günden itibaren Türk Ceza kanuna göre birkaç maddesi gereğince mobbing yapan kişilere dava açabiliyorum. Hapis cezası davası.

A: Düşünüyor musunuz?

M: Hayır, ben çok düşündüm ilk zamanlar. Öfkeliydim. Baktım benden kötü durumdalar. Maddi olarak benim daha iyi durum daha gideceğim kesinleşti. Neye yararı olacak diyorum. Hapse girse bana ne yararı olacak diye düşünüyorum. Vicdanı ile baş başa bırakmak gibi ama o hakkım doğuyor benim. Az kaldı birkaç ay kaldı. Onun için kişisel açmadım, kuruma açtım ve kazandım. Bütün başlarda kurumsal ama yargıtayın 5 tane hakimi aleyhine davayı kişisel olarak açacağım. Anayasa Mahkemesinden kıdem tazminatı onansın ya da AİHM 'e gideceğim. Orada mutlaka onanacaktır. Çünkü orada büyük adaletsizlik ve çiftte standart yaptı, Yargıtay o da 5 hakim hakkında o da olay olacak Türkiye 'de. Yargıtay hakimlerine dava açan var mıdır bilmiyorum. Araştırdım, açma hakkım olduğunu öğrendim. Avukatında belki haberi yoktur. Ben bunu web sitesinde kendime favori olarak ekledim. Günü geldiğinde benim tazminatımı aldıktan sonraki hafta bu 5 hakim hakkında x kurumunu boşaltın tabi yazdığım ifade bu olmayacak ama af edersin X kurumunun köpekliğini yaptıkları için bu 5 hakimi maddi manevi belki manevisi daha yüksek. Belki 25-30 bin tl belki daha fazla bu davayı açacağım ve bütün masraflarını cebimden karşılayacağım.

A: Anladım.

M: Birinin bunu yapması gerekiyor Ayça Hanım. Birinin bunu yapması gerekiyor.

A: Tabi. Doğru söylüyorsunuz. Asıl adaletin adaletli olması gerekiyor.

M: Onun için zaten . onun için. Yani Yargıcın maddi olarak canı yanacak ki cebinden para çıkacak ki bir daha karar verirken onun lehine bunun lehine karar vermesin, adil olsun. Mayıs ayında verilen kararın Aralık ayında çıkacak .Aynı kişi üstelik. Baktım Mayıstaki kararlarda hep aynı 5 kişinin imzası var. Evet, diyebilirdim ki bunlar fikir değiştirmiş. Bir kişi 6-7 ay içinde fikir değiştiremez.

A: Doğru.

M: Terbiyesizlik yani. Tam satılmışlık ifadeler, ayıp yani. Ben bu davayı açacağım. Ben dava açmadan çekinen bir insan değilim. Benim zamanım olmasa da açarım olsa da açarım. O zaman çalışırken açtım. Şimdi dünya turuna çıkacağım miktarlarla.

Planlarını yaptım ben. Dünya turundayken de bu davaları açacağım. Ne olursa olsun açacağım. Daha 51 yaşındayım 60 yaşına kadar sürsün hiç önemli değil. Ben bu davaları açacağım.

A: Peki son olarak şeyi soracağım Bülent Bey; gerçi yer yer bahsettiniz ama dava için topladığınız kanıtlar neydi? Hani diğer mağdurlarda bundan feyz alıp çalışmalar yapsın mı?

M: Hepsini tek tek koydum belgeleri kitaba. Örnek veriyorum: Bir defa bütün yazışmaları ne yazarsa yazsın içinde adı geçen kurumsal olarak dosyanızı koyun. Bir telefon mu tahsis edildi koyun. Bir atamanız mı oldu koyun. Bir yere mi yurtiçi yurtdışı görevli kağıtları vardır tek sayfa fotokopilerini çekin koyun. Artık cep telefonuyla çekin. Fotokopiye de para vermeye gerek yok. Kağıt fazlalığına da gerek yok. Telefondan çekin koyun. Her şeyi belgeli hale getirin; görevlendirmeleri. Mesala git şurada beni bu ağacı kesin, belgesi olmalı ben niye keseyim. Her şey belgelenmeli, fotoğraflanmalı dedim ben. Ben kendi penceremin dış fotoğrafını çektim bakın buraya gönderdiler beni diye kitaba koydum. Mezar gibi bir yer.

A: Günlükte tuttunuz aynı zamanda.

M: Onu da tuttum. Her şeyi iyi kötü yazdım. Ben iyi şeyleri de yazdım. Neydi teşekkür belgesi geldi niye geldi yazdım. İlla ki kötü şeyleri değil iyi şeyleri, de yazmak gerekiyor adil olmak adına. Bir de tek taraflı at gözlüğü ile bakmakta doğru değil. Adil olacak, insan içinde adil olacak diyorum ya. Yani kendine bir dikkat edecek elektiriğinden sakındığım, ısısından tasarruf ettiğim kurum adına onlar piknik yapıp mangal yaptılar orada. Kurum içerisinde binanın çevresinde. Adam özel arabasını yıkattı fotoğraf çektim plakası ile kitaba koydum. Özel arabasını mesai saati içinde X kurumu personelini yıkatıyor. Buna hakkın var mı? Hakkın yok kendin yıka. Suyunu harcıyorsun. Ama oradaki motorlu araçlarda, kurum araçları yıkanacağı vakit kendi arabasını da yıkatıyor. Bunun fotoğrafını çekip kitaba koydum.

A: Peki şey bunun sizin asıl davanız ile ilişkisi yok ama ?

M: Şunu demek istedim özel işlerinde mağdur edilen insanlar şirketin arabası ile Allah'ın dağına şehrin 50 km uzaktaki bir yerdeki hurdada hurda sayımına

gönderdiler. Altımıza araba tahsis ediyorlar kurumun arabası. Özel araç şoförüne para veriliyor aylık, kira ödeniyor araca. Kurumun araçları kiralık araçlar. Bu araç iki kişiyi alarak Allah'ın kışında dağ başına gönderiliyor, gittik, geldik; gittik, geldik. Niçin?

Çöpe atılacak hurdaları ceza olarak saydırmak için. İşte bu yakıt parasını, kiralık aracın parasını kim ödeyecek kurum. Yazık olacak. Bunları kitapta yazdım. Hiçbir şey soruşturma açılmadı. Kaç bin tl masraf çıkardılar boşu boşuna.

A: Anladım.

M: Sonuç yok hani. Böyle bir sistem var. Bunu onun için yazdım ben. Ben oradaki kitapta hikayeyi anlattım. Bu tip insanlar bizi mobbing uyguladı dedim. Bu tip adaletten, eşitlikten yoksun ve sonuçları kurum üzerine atan insanlar yönetici pozisyonunda, eğitimli ve tasarruf yapan insan mobbinge uğrayan insan.

A: Anladım.

M: Bütünsüz insan Ramazanda oruç tutmayan insan. Ramazanda oruç tutan insan kurumun elektriğini kullanan, evinden bataryasını %100 doldurup getiren insan, oruç tutmayan insan, dinsiz insan, mobbinge uğrayan insan. Aramızdaki uçurumu belgeledim, koydum. Onun için koydum ..

A: Anladım.

M: Ben arabamı içeriye koymuyorum iftiraya uğramamak için. Nizamiyenin içine sokmuyorum, sokakta bırakıyorum. Önünden insanlar gelip geçiyor dağ başı sürüldüğümüz ye ama vatandaş hem mangal yapacak her hafta kendi elemanları yiyip içip eğleniyorlar kendi grubu ve Arabasını yıkatacak. Aradaki farkı görün diye..kim dışlanan kim değil onun için koydum oraya. Yani ben şunun için diyorum. Derli toplu bir kitap oldu içinde her şey bu anlamada var. Keşke elinize ulaşsa. Yayınevinden bir 100 daha basılsa.

A: Anladım. Ama sipariş verdim ama gelmesini bekliyorum.

M: 2013'te bitti sözleşmem. 2012'de bastırdım. Yılın kitabı seçildi o yıl. Tüketici krumlar derneğinden ödül aldım. Plaket filan verdiler. Konuşma yaptım, video falan

da var. Yüerkli olun diye çağrımı yaptım. Benim zerre kadar korkum yok. O dağ başında tehlikeli olabilirlerdi her şey yapabilirlerdi. Gidip gelmemek vardı ama bir saniye geri adım atmadım. Ne varsa kaderimde vardır dedim. Dini anlamda değil de inanç anlamında. O şekilde varsa görürüm gibi.

A: Anladım.

M: Her şey olacağına varır diye.

A: Peki siz dernek ile iletişim kurdunuz mu? Mobbing dernekleri var.

M: Şimdi Mobbingle Mücadele Derneği'ni ben kuracaktım. Fakat bir tane vardı. Benim davayı kazandıktan sonra canlandı. Beni de çağırdılar. Ben dedim bu derneğe girmek istemiyorum. Çünkü ben açtığım zamanda bu iş çok titiz dediklerinde ben soğudum o dernekten. Ben oraya üye olmaktan vazgeçtim. Hiçbir şekilde desteğim yoktur oraya. Fakat para amaçla yaptıklarını biliyordum. Benim parayla pulla işim olmaz. Başkalarının işinden kar elde etmek gibi bir derdim de olmaz. Çok ihtiyacım olduğu dönemlerde oldu kimi zaman 2010 'da 2015 -2016'ya kadar. Çok ihtiyacım olduğu dönemlerde bile girmedim o işe. Ben farkındalık kursları ile insanlardan para alacak bir adam değilim. Zaten onların bir etkisi olmadı. Ben kendi bilgi birikimimle ilerledim.

A: Anladım. Peki siz ihtiyaç duymamışsınız yönlendirmeyi.

M: Olsaydı iyi olurdu. Fakat ben mobbing kitapları da almadım. Dışarıdaki mobbing kitapları işin içinden süzülen kitaplar değil. Mobbing insanlık tarihi kadar eskidir. Her zaman söylüyorum ben iki kişi bir araya geliyorsa mobbing vardır. Hani o Adem ile Havva hikayesinde gibi. Adem ile Havva yaşamışsa eğer orda da mobbing vardır, uygulanmıştır. İnsanlık tarihi kadar eskidir. İş yerinde, aile içinde çoluğa çocuğa mobbing uygulanır her yerde. İki insan bir araya geldi mi mobbing söz konusudur diyorum ve başka bir şey demiyorum bu konuda.

A: Anladım, Bülent Bey. Çok teşekkür ederim. Çok faydalı oldu görüşmeniz.