

## 1. Mobbing nedir?

1980'li yılların başlarında, İsveç'te yaşayan Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından "Mobbing" kavramı çalışma hayatında gözlemlenen psikolojik taciz davranışlarını ifade etmek için kullanılmıştır. Leymann, çalışanlar arasında benzer özelliklerde ve belirli bir süreç içerisinde gerçekleşen zarar verici davranışların varlığına ilişkin ulaştığı tespitler neticesinde "mobbing" kavramını kullanmıştır. Leymann, iş yerinde psikolojik tacizi şöyle tanımlamıştır: **"Çalışma hayatında psikolojik terör veya mobbing; bir veya birden fazla kişi tarafından, başka bir bireye yöneltilen ve o bireyi çaresiz ve savunmasız bir duruma getiren, süregelen faaliyetlerle bireyin çaresiz durumdan çıkmasını da engelleyen düşmanca ve ahlaka aykırı davranışları içeren bir kavramdır. Bu davranışlar belli bir sıklıkta (istatistiksel olarak en azından haftada bir defa) ve uzun bir zaman periyodunda (en azından altı aylık bir müddette) yapılıyor olmalıdır."**

İş yerinde psikolojik taciz kavramı "mobbing" olarak adlandırılmakla birlikte, Dünyada bu tanıma karşılıyan pek çok kavram kullanılmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

- "iş yerinde zorbalık" (workplace bullying),
- "psikolojik taciz" (psychological harassment)
- "psikolojik suistimal" (psychological abuse), "
- "duygusal taciz" (emotional harassment),
- "duygusal suistimal" (emotional abuse),
- "iş yerinde psikolojik terör" (psycho-terror at workplace),
- "iş yeri sendromu"

Ülkemizde ise "iş yerinde psikolojik taciz", "mobbing" ve "iş yerinde yıldırma" kavramlarının kullanıldığı görülmektedir.

Çalışma Bakanlığı tarafından 2017 yılında yayımlanan Mobbinge Mücadele Rehberi'nde iş yerinde psikolojik taciz; işyerlerinde bir veya birden fazla kişi tarafından diğer kişi ya da kişilere yönelik gerçekleştirilen, belirli bir süre sistematik biçimde devam eden, yıldırma, pasifize etme veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan; mağdur ya da mağdurların kişilik değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine veya sağlıklarına zarar veren; kötü niyetli,

kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlar bütünü olarak tanımlanmıştır. Yapılan eylemlerin iş yerinde taciz olarak adlandırılabilmesi için aşağıdaki unsurları içermelidir:

- İş yerinde gerçekleşmelidir.
- Üstler tarafından astlarına uygulanabileceği gibi, astları tarafından üstlerine de uygulanabilir ya da eşitler arasında da gerçekleşebilir.
- Sistemli bir şekilde yapılmalıdır.
- Süreklilik kazanmış bir sıklıkla tekrarlanmalıdır.
- Kasıtlı yapılmalıdır.
- Yıldırma, pasifize etme ve işten uzaklaştırma amacıyla olmalıdır.
- Mağdurun kişiliğinde, mesleki durumunda veya sağlığında zarar ortaya çıkmalıdır.
- Kişiye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar gizli veya açık olabilir.

**İş yerinde psikolojik taciz kavramı 6701 sayılı Türkiye İnsan hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunda “iş yerinde yıldırma” olarak bir ayrımcılık türü olarak düzenlenmiştir. Kanuna göre bir olayı iş yerinde yıldırma olarak tanımlayabilmek için şu unsurların bulunması gerekir:**

- İş yerinde gerçekleşmelidir.
- Kanunda sayılan ayrımcılık temellerine dayanılarak yapılmalıdır.
- Kişiyi işinden soğutmak, dışlamak, bıktırmak amacı olmalıdır.
- Kasıtlı yapılmalıdır.
- Birden fazla eylem bulunmalıdır.

6701 sayılı Kanuna göre ayrımcılık temelleri:

*Cinsiyet, ırk, renk, dil, din, inanç, mezhep, felsefi ve siyasi görüş, etnik köken, servet, doğum, medeni hâl, sağlık durumu, engellilik ve yaş*

Hangi davranışların iş yerinde psikolojik taciz olarak kabul edilmesi gerektiği sorununa da yanıt bulmak gerekmektedir. Bu soru kapsamında Heinz Leymann, mobbing kapsamında yapılan davranışları beş grupta toplayıp incelemiştir.

- **Bu çalışmada birinci grupta**, mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkileyen davranışlara yer verilmiştir. Bu çerçevede yapılan davranışlar arasında; mobbing uygulayıcıları tarafından mağdurun kendini gösterme olanakları kısıtlanır ve sözü sürekli kesilir, mağdurun birlikte çalıştığı kişiler mağdurun kendini gösterme olanaklarını kısıtlar, mağdura bağırlır veya azarlanır, mağdurun yaptığı işler ve özel yaşamı sürekli eleştirilir, telefonla rahatsız edilir, tehditler alır, jestler ve imalar yoluyla mağdurla ilişki reddedilir.
- **İkinci grup davranışlar** ise sosyal ilişkilere saldırıları içerir. Bu kapsamda, mağdurun çevresindeki insanlar mağdurla konuşmaz veya mağdurun başkalarıyla konuşması engellenir/yasaklanır, mağdura diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri verilir veya mağdur sanki orada yokmuş gibi davranılır.
- **Üçüncü grup olarak sınıflandırılan davranışlar** ise kişinin itibarına saldırılardan neşet eder. Bu kapsamda; mağdur hakkında asılsız söylentiler ortada dolaşır, insanlar mağdurun arkasından kötü konuşur, mağdur gülünç durumlara düşürülür veya bir özüyle alay edilir, mağdur akıl hastasıymış gibi davranılır ve psikolojik değerlendirme geçirmesi için baskı yapılır, mağdurun dini ve siyasi görüşü, milliyeti veya özel yaşamıyla alay edilir, mağdur gülünç duruma düşürülmek için yürüyüş, ses ve jestleri taklit edilir ya da alçaltıcı isimlerle anılır, mağdur özgüvenini olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanır ve çabaları küçültücü şekilde yargılanır, kararları sürekli sorgulanır ya da mağdura cinsel imalar yapılır.
- **Dördüncü grup davranışlar** kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar biçiminde ortaya çıkar. Bu bağlamda; mağdura hiçbir özel görev verilmez, sürdürmesi için anlamsız işler verilir, mağdura verilen işler geri alınır ve mağdur kendine yeni bir iş bile yaratamaz, mağdura sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren veya itibarını düşürecek şekilde niteliklerinin dışındaki işler verilir, mağdurun işi sürekli değiştirilir, mağdura mali yük getirecek şekilde zararlara sebep olunur, mağdurun evine ya da iş ortamına zarar verilir.

- **Beşinci grup ve son grup saldırılar** ise kişinin sağlığına dokunan saldırılardır. Bu bağlamda mağdur; fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanır, fiziksel şiddet tehditleri yapılır, mağdurun gözünü korkutmak için hafif şiddet uygulanır veya mağdura fiziksel zarar verilir ya da doğrudan cinsel tacizde bulunulur.

## **MOBBING ÖRNEKLERİ**

- Kişisel eşyalara zarar verilmesi
- Dışlama ve İzolasyon, iş arkadaşlarıyla iletişim kurmasını engellemek
- Dedikodu ve yanlış bilgi yayma
- İş arkadaşlarının mağdura karşı kışkırtılması
- Özel hayata müdahil olma
- Kişiyile yaptığı iş konusunda özellikle meslektaşlarının arasında dalga geçilmesi,
- Performansı hakkında ağır ithamlarda bulunmak
- Provokasyon
- Sözlü aşağılama
- Kıdem düşürme
- Personelin aşırı gözetlenmesi
- Görev vermeyerek zorunlu olarak personeli işlevsiz kılma
- Verilen görev sayısının kademeli olarak düşürülmesi
- Gelen önerilerin kasıtlı olarak göz ardı edilmesi veya hor görülmesi
- Liyakatsiz transferler
- İşten çıkarma tehdidi
- İdari işlem yapma tehdidi
- Süreklileşen eleştiri ve suçlamalar
- İşin yapılması için gereken bilgilerin kasten verilmemesi
- Tekrarlanan disiplin soruşturmaları
- Çalışanı, yeterli çabayı göstermemekle suçlamak,
- Yaşından dolayı deneyimsizlikle itham etmek ve aşağılamak,
- İşyeri imkânlarından faydalanılmasını engellenmek,
- Aşırı iş yüklemek ve/veya makul olmayan sürelerde işin bitirilmesini talep etmek,
- Çalışana görevi ile ilgili olmayan ya da başarısız olacağı işler vermek,
- Sürekli hatalarını hatırlatmak,
- Bulunması gerekli toplantılardan haberdar etmemek
- Çalışanın telefon ya da e-postalarına cevap vermemek, , izole edecek fiziksel bir iş ortamı yaratmak,
- Fiziksel şiddet uygulamak ya da uygulanacağına dair tehdit etmek,
- Ruh sağlığı hakkında imalarda bulunmak

## ***2. Mobbing ne değildir?***

İşyerinde yaşanan her sıkıntı mobbing olarak tanımlanmamaktadır. Buna göre **mobbing oluşturmeyan davranışlar** şu şekildedir:

- Farklı hukuki nitelik ve sonuçlar içerdiğinden fiziksel şiddet, cinsel taciz ve/veya hakaret niteliğindeki davranışlar,
- Arızı, tek seferlik ya da birden çok tekrarlı olsa bile strese ve doğal iş yoğunluğuna bağlanabilecek süreklilik arz etmeyen olumsuz tutum, davranış, tartışma ve çekişmeler,
- İşyeri dışında gerçekleşen tutum ve davranışlar ile benzeri davranışlar,<sup>1</sup>
- Yönetimin yasal yetkisi çerçevesinde performansı artırmaya yönelik tutumlar,
- Kanunların gereğinin yerine getirilmesi,
- Başkalarının hak ve özgürlüklerin korunması,
- İşyeri dışında gerçekleşen tutum ve davranışlar.<sup>2</sup>

## ***3. Mobbing ile benzerlik gösteren diğer kavramlar nelerdir?***

### ***i) İşyerinde Çatışma***

İşyerinde çatışma, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli sebeplerden doğan anlaşmazlıkları ifade etmekte, kişiliği hedef almamakta, esasen işin yapılış şekli üzerindeki fikir ayrılıklarına odaklanmaktadır.

İşyerinde psikolojik tacizde ise anlaşmazlığın görünümü ahlak dışı ya da kişiliğe yönelik haksız ve olumsuz davranışlar şeklinde ortaya çıkmakta, bu davranışlar süreklilik göstermekte ve sonuçları mağdur açısından ağır olmaktadır.

---

<sup>1</sup> İşyerlerinde Psikolojik Taciz ( Mobbing ) Bilgilendirme Rehberi – T.C Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017, Ankara 4.Baskı,s.10

<sup>2</sup> TİHEK, 6/06/2020 tarih ve 2020/142 sayılı D.Ö. Kararı

### İşyerinde Çatışma ile İşyerinde Psikolojik Tacizin ( Mobbing) Farkları<sup>3</sup>

İşyerinde Çatışma	İşyerinde Psikolojik Taciz ( Mobbing )
Belirgin rol ve görev tanımları	Belirsiz roller
İşbirlikçi ilişkiler	İşbirlikçi olmayan davranışlar
Ortak ve paylaşılmış amaçlar	İlerisi hakkında öngörüsüzlük
Kişilerarası açık ilişkiler	Kişilerarası muğlak ilişkiler
Sağlıklı örgüt yapısı	Örgütsel aksamalar
Ara sıra meydana gelen ve geçici uyuşmazlık ve sürtüşmeler	Uzun süren ve sistematik etik dışı davranışlar
Açık ve dürüst stratejiler	Kuşkulu stratejiler
Açık çatışma ve müzakereler	Gizli faaliyetler ve reddedilen çatışma
Dolambaçsız iletişim	Dolambaçlı ve kaçamaklı iletişim

#### ii) İşyerinde Şiddet

İşyerinde şiddet olarak adlandırılabilir davranış çeşitlerinin tamamını içeren bir açıklama yapmak ve bu davranışların sınırını çizmek zordur. Zira farklı ortamlarda ve kültürlerde neyin şiddet olduğunun algılanması farklıdır. Ancak, genel olarak, işyeri şiddeti olarak tanımlanan başlıca davranışlar; cinayet, tecavüz, soygun, silahla yaralama, dayak, psikolojik taciz, dışlama, tehdit, sinir gösterileri, bağırma, isim takma vb. olarak sayılabilir.<sup>4</sup>

Şiddet, sadece fiziksel özellikte olmayıp, ekonomik, siyasal ve psikolojik niteliklerde de olabilmektedir.<sup>5</sup> Bu süreçte hedef seçilen kişiler; bezdirme, yıldırma, görmezlikten gelme, işyeri olanaklarından yoksun bırakma, aşağılama gibi pek çok tutum ve davranışlara maruz bırakılarak mağdur edilmektedir<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> World Health Organization (WHO), Raising Awareness of Psychological Harassment at Work, Protecting Workers (Geneva: 2003), Health Series No: 4,

[http://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/pwh4e.pdf?ua=1](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf?ua=1)

<sup>4</sup> Tınaz, Pınar, Fuat Bayram ve Hediye Ergin. Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul: Beta Basım, 2008, s.43-45

<sup>5</sup> Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.47

<sup>6</sup> Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), s.48

### iii) İşyerinde Kabalık

Çalışma hayatının gereği olarak çalışanlar arası davranışlarda ve iletişimde uyulması gereken birtakım görgü ve nezaket kuralları vardır. Bu kurallara aykırı şekilde davranan kişilerin durumu ise işyerinde kabalık olarak tanımlanır<sup>7</sup>.

İşyerinde kabalık kavramı, işyerinde psikolojik tacizden daha genel bir davranış biçimini ifade etmekte olup psikolojik tacizden farklı olarak herkese yönelik olarak gerçekleşebilmektedir<sup>8</sup>.

### iv) İşyerinde Cinsel Taciz

İşyerinde cinsel taciz, sınır ve kapsamı tam olarak belirlenemese de sonuçları daha somut bir kavramdır. Çoğu kez cezai soruşturma ve yargılamalara konu olabilmektedir. İşyerinde psikolojik tacizden farklı olarak işyerinde cinsel tacizin cinsiyet temelli olması ve tek bir defaya mahsus olarak sergilenmesi yeterlidir.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Roberta Martin, "Workplace Incivility," Allworth Juniper, Issue No 7 (2003), [http://www.allworthjuniper.com.au/newsletters/issue\\_7\\_autumn\\_2003.PDF](http://www.allworthjuniper.com.au/newsletters/issue_7_autumn_2003.PDF), Erişim: 18.08.2015, s.1'den aktaran Güngör, Meltem. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz. İstanbul: Derin Yayınları, 2008Güngör, s.11

<sup>8</sup> İşyerlerinde Psikolojik Taciz ( Mobbing ) Bilgilendirme Rehberi – T.C Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017, Ankara 4.Baskı, s.13

<sup>9</sup> İşyerlerinde Psikolojik Taciz ( Mobbing ) Bilgilendirme Rehberi – T.C Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017, Ankara 4.Baskı, s.13

#### **4. Mobbingin Bireyler Üzerindeki Etkileri nelerdir?**

İşyerinde psikolojik taciz (mobbing), stresli çalışma ortamının önemli bir kaynağı ve çalışanlar için ağır sonuçlar doğuran bir işyeri sorunudur. Süreçten en fazla etkilenen, tacize maruz kalan taraftır. Ancak sürecin ilerlemesi ve şiddetlenmesi ile birlikte mağdurun çalışma arkadaşları ve çalıştığı kurum da tacizden etkilenebilmektedir. İşyerinde psikolojik taciz, mağdur açısından olduğu kadar diğer çalışanlar ve kurum açısından da olumsuz sonuçlar doğurarak, toplumların ve ülke ekonomilerinin zarar görmesine neden olabilir.<sup>10</sup>

Mobbing süreci; kişiler, kurumlar, ülke ekonomisi ve toplum üzerinde ciddi tahribatlara neden olmaktadır. Ancak bu süreç, öncelikle insanın ruhsal ve bedensel sağlığı üzerinde çok ciddi etkiler bırakabilmektedir. Kişinin depresyona girmesine kadar ilerleyebilmekte hatta intiharlara sebebiyet vermektedir.<sup>11</sup>

Kısaca ifade etmek gerekirse, çalışma ortamında mobbinge maruz kalan mağdurlar psikolojik, sosyal, fizyolojik ve hatta ekonomik yönden zarar görmekte ve bu zarar sadece mağdur ile sınırlı kalmayıp kişinin yakın çevresine ve ailesine de yansımaktadır. Mobbingin dolaylı olarak etkilediği mağdurun ailesi, arkadaşları ve benzeri yakın çevresinin mobbinge doğrudan maruz kalan mağdura kıyasla daha az etkilendiklerini de ayrıca belirtmek gerekir.

##### **i) Mobbingin Bireyler Üzerindeki Psikolojik Etkileri**

Mobbing sürecinde kurbanı en fazla etkileyen şey, psikolojik şiddetin sıklığı, tekrarı ve süresidir. Psikolojik şiddet arttıkça ve süresi uzadıkça, etkisi de artar. Herkesin psikolojik şiddete dayanma sınırı farklıdır. Birisi için dayanılabilir olan bir durum, diğerine büyük zarar verebilir, psikolojik olarak yaralayabilir. Sık sık uygulanan ve uzun süre devam ettirilen bu eylemler, işyerindeki stres türleri içinde en ciddi ve en yıkıcı olanıdır. Uzun süre devam eden psikolojik şiddet, mağdurun psikolojik, fizyolojik ve sosyal düzenini olumsuz etkiler. Bu bireyler özellikle yoğun stres ve kaygıya bağlı olarak çeşitli fizyolojik, psikolojik ve sosyal sorunlar yaşarlar. Mobbingin mağdur üzerindeki etkileri şunlardır:<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Karatuna, Işıl, Pınar Tınaz (2010), İşyerinde Psikolojik Taciz Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Türk-İş, Ankara, s.70.

<sup>11</sup> Mustafa Kaya, Mobbingin Kurumsal Etkileri ve Maliyeti, Sayıştay Dergisi Sayı: 97/Nisan-Haziran 2015, s.81

<sup>12</sup> [http://www.dilekekici.com/bilgi/mobbingin-etkileri/#:~:text=1.%20derecede%20mobbing%20\(en%20az,damgalanma%2C%20sosyal%20uyumsuzluk%20ve%20depresyon](http://www.dilekekici.com/bilgi/mobbingin-etkileri/#:~:text=1.%20derecede%20mobbing%20(en%20az,damgalanma%2C%20sosyal%20uyumsuzluk%20ve%20depresyon) (Erişim Tarihi: 05.02.2021)



**a)** 1. derecede mobbing (en az 6-12 aydır düşmanca davranışların hedefi olan mağdur): olumsuz olayları sık sık hatırlama ve üzülmeye, sık sık ağlama, alınganlık, konsantrasyon bozukluğu, işle ilgili hatalarda artış, benlik saygısında ve özgüvende azalma, sosyal izolasyon, sosyal damgalanma, sosyal uyumsuzluk ve depresyon görülür.

**b)** 2. derecede mobbing (en az 12-24 aydır düşmanca davranışların hedefi olan mağdur): anksiyete, agresyon, yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide-bağırsak sorunları, yeme problemleri, alkol-ilaç kullanımında artış, işe gelmek istememe, geç gelme, erken ayrılma, hastalık izinleri, aşırı tedirginlik, işyerinde kendini yalnız hissetme, kimseye güvenmeme.

**c)** 3. derecede mobbing (24 aydan fazla süredir düşmanca davranışların hedefi olan mağdur): Şiddetli depresyon belirtileri, panik atak, kalp krizleri, yoğun endişe, iş yerine gelememe, intihara veya cinayete yatkınlık, post travmatik stres bozukluğu.<sup>13</sup>

Kendini yeterince güvende hissetmeme, yanlış bilgilendirme başkaları tarafından kendisine saygısızca ya da haksız biçimde davranıldığını hissetme, uykusuzluk, kronik yorgunluk ve tükenmişlik duygusu, ailevi-evlilik ilişkilerinin gerginleşmesi, onuru kırılmış/haklarına tecavüz edilmişlik hissi, “insan yerine konmama”, kendisini kimsenin anlamadığını düşünüyor olma gibi faktörler, işyerinde psikolojik şiddetin mağdur üzerindeki etkileridir.<sup>14</sup>

Mobbing, mağdurunun sağlığının ve bağışıklık sisteminin zayıflamasına neden olabilir. Bu da çalışanın iş kaybına, sosyal açıdan dışlanmasına ve hatta çalışanın hayatına son vermesine kadar gidebilir. Bütün bunların atlatılması için mağdurun, anlayışlı bir aileye, iyi arkadaşlara, güçlü bir parasal desteğe ihtiyacı olacaktır. Mobbingin engellenemediği durumlarda, mağdurun klinik yardım alması gerekmektedir.<sup>15</sup>

## **ii) Mobbingin Bireyler Üzerindeki Sosyal ve Ekonomik Etkileri**

Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik baskıların etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Mobbingin mağdur üzerinde yaptığı zararları, öncelikle ekonomik ve sosyal olmak üzere iki grupta ele almak gerekir.

---

<sup>13</sup> [http://www.dilekekici.com/bilgi/mobbingin-etkileri/#:~:text=1.%20derecede%20mobbing%20\(en%20az,damgalanma%2C%20sosyal%20uyumsuzluk%20ve%20depresyon](http://www.dilekekici.com/bilgi/mobbingin-etkileri/#:~:text=1.%20derecede%20mobbing%20(en%20az,damgalanma%2C%20sosyal%20uyumsuzluk%20ve%20depresyon) (Erişim Tarihi: 05.02.2021)

<sup>14</sup> Öztürk Hilal, Dereli Eke Elif, İpek Nazenin, Müdüroğlu Aynur, Faikoğlu Rehat, Mobbing (psikolojik yıldırma), örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri, Sağlık Akademisyenleri Dergisi 2015; 2(1). S.30.

<sup>15</sup> Öztürk Hilal, Dereli Eke Elif, İpek Nazenin, Müdüroğlu Aynur, Faikoğlu Rehat, Mobbing (psikolojik yıldırma), örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri, Sağlık Akademisyenleri Dergisi 2015; 2(1). S.30.

Konuya ekonomik açıdan yaklaşıldığında, gitgide yitirmekte olan önce ruhsal sağlığın ardından fiziksel sağlığın geri getirilmesi amacıyla sağlık sektörüne ödenen paralar düşünülmelidir. Bireyin işten ayrılmak zorunda kalması veya işten çıkarılması sonucunda ise düzenli bir kazancın yok olması söz konusudur.<sup>16</sup>

Mobbingin sosyal açıdan bireyde yarattığı zararlar incelendiğinde ise; psikolojik açıdan bir mağdur bulunmaktadır, bu mağdur tedirgin edilmiş ve herkese karşı önyargılı yaklaşmaktadır. Birey içinde bulunduğu sıkıntılı durumu arkadaşları ve ailesine yansıtmaya başlamakta ancak bireyin sürekli depresif tarzdaki hareketleri çevresindekilerin rahatsız olmasına ve yavaş yavaş ondan uzaklaşmasına sebep olmaktadır.<sup>17</sup>

Bu durumda mağdur her alanda kendine olan güvenini kaybettiğinden şaşkınlaşır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlar. Bu durum sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de devam eder. Kişi sosyal ortamlardan kaçmaya, randevularını unutmaya, aile bağlarından kopmaya başlar. Mağdur çoğu zaman bezgin bir şekilde eve gelir, aşırı duygusal tepkilerde bulunur, sebepsiz yere saldırganlaşabilir. Depresif ve kuşkucu bir yaklaşım içerisindedir. İşyerinde yaşadığı mobbing sonucu mağdur kendini hasta hisseder. Depresif ruh hali aile fertleri ve eşler arası kavgaya ve ailenin dağılmasına bile neden olabilir. Mobbing saldırılarının, stres, duygusal rahatsızlıklar, kazalar, sakatlıklar, tecrit duygusu, ayrılık acıları, kimlik kaybı, intihar ve cinayetler yoluyla ferde yüklediği psikolojik maliyetler, çoğu zaman dayanılması zor boyutlara ulaşmaktadır.<sup>18</sup>

Ekonomik ve sosyal yönden mağduru olumsuz yönde etkileyen mobbing, tanımından da anlaşılacağı üzere çalışana yapılan psikolojik bir şiddettir ve çalışanın psikolojisini bozmak yoluyla yıldırma ve iş yerinden uzaklaştırmaya yönelik yapılmaktadır. Mobbing sürecinde kurbanı en fazla etkileyen mobbingin sıklığı, tekrarı ve süresidir. Psikolojik şiddet arttıkça ve süresi uzadıkça, etkisi de artmaktadır. Herkesin psikolojik şiddete dayanma sınırı farklıdır. Birisi için, dayanabilir olan bir durum, bir diğere çok büyük zarar verebilir, psikolojik olarak yaralayabilir.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Öztürk Hilal, Dereli Eke Elif, İpek Nazenin, Müdüroğlu Aynur, Faikoğlu Rehat, Mobbing (psikolojik yıldırma), örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri, Sağlık Akademisyenleri Dergisi 2015; 2(1). S.29.

<sup>17</sup> Öztürk Hilal, Dereli Eke Elif, İpek Nazenin, Müdüroğlu Aynur, Faikoğlu Rehat, Mobbing (psikolojik yıldırma), örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri, Sağlık Akademisyenleri Dergisi 2015; 2(1). S.29.

<sup>18</sup> Öztürk Hilal, Dereli Eke Elif, İpek Nazenin, Müdüroğlu Aynur, Faikoğlu Rehat, Mobbing (psikolojik yıldırma), örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri, Sağlık Akademisyenleri Dergisi 2015; 2(1). S.29.

<sup>19</sup> Öztürk Hilal, Dereli Eke Elif, İpek Nazenin, Müdüroğlu Aynur, Faikoğlu Rehat, Mobbing (psikolojik yıldırma), örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri, Sağlık Akademisyenleri Dergisi 2015; 2(1). S.30.

Mobbing uzun süreli duygusal saldırıları sonrasında çoğu mağdur Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) yaşayabilmektedir. TSSB doğal afetler, trafik kazaları, teknoloji kazaları, işkence, psikolojik şiddet, tecavüz gibi çok çeşitli olayların ardından görülebilen bir bozukluktur.<sup>20</sup>

TSSB ani olarak kendini belli eden nedensiz korkular, çok şiddetli panik atak nöbetleri, ölüm duygusu ve aynı zamanda öz kontrolünü yitirme ile birlikte kendini gösteren bir sendromdur. Bu sendromun en ağır sonucu ise; bireyin öz güvenini yitirmesidir. Kendisine yardım eden bir başka kişinin bulunmaması halinde, yaşamının devamı için gerekli etkinlikleri yapamaz hale gelir. Psikolojik şiddet mağduru, bir süre sonra, yaşadığı bu panik atak krizlerini iş yerinde kendisine uygulanan tacizkar davranışlarla, saldırılarla açıklamaya çalışmaktadır.<sup>21</sup>

### iii) Mobbingin İşyerleri Üzerindeki Etkileri

İşyerlerinde psikolojik tacizin mağdura olan muhtemel etkilerinin yanında işyerleri üzerinde de olumsuz etkileri vardır. İşyerleri farklı sektörel koşullarda, farklı büyüklüklerde ve farklı üretim modelleri ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Dolayısıyla psikolojik taciz iddialarının gündeme gelmesi işyerleri üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır. İşyerlerinde psikolojik tacizi uygulayanların ve mağdur/mağdurların performans ve verimlilikleri ile işe ayırdıkları zamanda önemli kayıpların meydana gelmesinin yanında işletmeye olan diğer muhtemel etkileri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- İşyerinin genel verimliliği olumsuz etkilenir.
- Çalışma ilişkileri ve barışı bozulur, çalışan ve yöneticiler arasında uyumsuzluklar başlar.
- Devamsızlıklarda, izinlerde ve sağlık raporlarında artış görülür.
- Örgütsel bağlılığın azalmasına/yok olmasına yol açar.
- Yeterlilik ve tecrübe sahibi çalışanların kaybedilmesine yol açar.
- İşgücü devrini yükseltir.
- Konunun işyeri dışına taşınması halinde kurumun saygınlığı ve marka değeri zarar görür.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Öztürk Hilal, Dereli Eke Elif, İpek Nazenin, Müdüroğlu Aynur, Faikoğlu Rehat, Mobbing (psikolojik yıldırma), örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri, Sağlık Akademisyenleri Dergisi 2015; 2(1). S.30.

<sup>21</sup> Öztürk Hilal, Dereli Eke Elif, İpek Nazenin, Müdüroğlu Aynur, Faikoğlu Rehat, Mobbing (psikolojik yıldırma), örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri, Sağlık Akademisyenleri Dergisi 2015; 2(1). S.30.

<sup>22</sup> T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi, Mayıs 2014, Ankara, s.19.

#### **iv) Mobbingin Aile Üzerindeki Etkileri**

İşyerlerinde yaşanan psikolojik taciz süreci kişinin sadece işyerindeki huzurunu ve verimliliğini olumsuz etkilemez, kişinin özel yaşamı üzerinde de etki yapar. Mağdurun işyerinde yaşadığı sorunlar, karı-koca ve ebeveyn-çocuk ilişkilerini, hatta çocukların psikolojik gelişimlerini de olumsuz etkilemektedir. İşyerinde uygulanan psikolojik taciz nedeniyle aileler de bireyler gibi hem psikolojik hem de ekonomik açıdan yüksek maliyetler ödemek durumunda kalabilmektedir. Bu süre içinde, aile üyelerinin işyerinde psikolojik tacize maruz kalan bireyin durumunu anlaması ve destek olması çok önemlidir.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi, Mayıs 2014, Ankara, s.19.

## 5. Mağdur ve fail profili nasıldır?

### i) Mobbing Faillerinin Profili

- İlgi görmek isteyen ve sürekli ilgi talep eden insanlardır.
- Çalışanları motive edemedikleri için onları kontrol altına almaya çalışırlar.
- Yapılan işten bağımsız olarak saldırgan ve düşmanca tavra sahiptirler.
- Kontrol edilemeyen ruh hali değişimleri yaşarlar.
- Mağdur hakkında dedikodu yayma da dahil olmak üzere her türlü asimetrik yıldırma metodu kullanabilirler.
- Yetersizlik ve güvensizlikten mustarip olup, insanlarla başa çıkma konusunda yavaş, ince ve manipüle edici yolları tercih ederler.
- Dürüst, çatışmadan uzak, iş ahlakına sahip insanlar genellikle mobbing faillerinin hedefleridir.
- Sahip oldukları gücü kişilerin özel hayatına müdahale etmek de dahil olmak üzere her şekilde kullanmaya meyilleri vardır.
- Suçlayıcı, yargılayıcı ve silik bir karaktere sahip insanlardır.<sup>24</sup>

### ii) Mobbing Mağdurlarının Profili

Mobbinge maruz kalan taraf mağdur veya kurban olarak ifade edilirken, mobbing mağduru olarak belirli bir profil saptamak, mağdurun psikolojik taciz öncesi durumunun nasıl olduğu her zaman bilinemeyeceğinden mümkün değildir. Ancak yapılan birtakım çalışmalar sonucu bazı özelliklere sahip insanların mobbinge uğrama ihtimallerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Mobbinge uğrama ihtimali yüksek olanlar;

- Kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı değildirler.
- Kendilerini başkalarına beğendirme ihtiyacı olmayan kişilerdir.
- Dürüst, çalışkan ve girişkendirler.
- Öz güveni yüksek ve niteliklidirler.
- Sabırlı insanlar olup, zarardan kaçınma eğilimindedirler.
- Kişilerle ve olaylarla değil, düşüncelerle uğraşmayı gaye edinmiş kişilerdir.<sup>25</sup>

Mağdur; ekonomik, kültürel, fiziksel veya herhangi yönden daha zayıf olan çalışandır ve psikolojik tacizi yapan ise bazen işveren, bazen amir bazen de bir başka bir işçi olmaktadır.

---

<sup>24</sup> İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). (2017). Ankara: T.C Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı; Raising Awareness of Psychological Harassment at Work . (2003). Lausanne : World Health Organization; Traits and Victims of Workplace Bullies . (2015). New York City: PSC CUNY.

<sup>25</sup> İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). (2017). Ankara: T.C Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı; Raising Awareness of Psychological Harassment at Work . (2003). Lausanne : World Health Organization; Traits and Victims of Workplace Bullies . (2015). New York City: PSC CUNY.

- Yalnız bir kişi,
- Farklı bir kişi,
- Başarılı bir kişi
- Yeni gelen bir kişi (Huber, 1994), mobbing mağduru olma riski altında bulunan kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Bütün bu özellikler dışında mağdurların kurumdaki tek kadın ya da tek erkek oldukları, bir şekilde diğer personelle kaynaşmadıkları, engelli, yabancı uyruklu veya azınlık bir gruba dahil oldukları için mobbinge maruz kalmaları da ihtimal dahilindedir ve özellikle bu gruptaki mağdurların başvuruları TİHEK'in yetkisindedir.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). (2017 ). Ankara: T.C Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı; Raising Awareness of Psychological Harassment at Work . (2003 ). Lausanne : World Health Organization; Traits and Victims of Workplace Bullies . (2015). New York City: PSC CUNY.

## 6. Mobbinge karşı başvuru yolları nelerdir?

Mobbinge maruz kalan kişi bu durumu öncelikle karşı taraf ile konuşarak ortak bir çözüm yoluna gidebilir. Mobbing neticesinde yaşanan maddi-manevi sorunları iletilebilir, yapılan muamelenin hukuka aykırı olması sebebiyle cezai yaptırıma tabi olduğu hususunda karşı tarafı bilgilendirebilir. Eğer uzlaşma yönünde uyarılara rağmen sorun hala devam ediyorsa şu yollara başvurabilir:

### i) Dilekçe

Mağdurlar, Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne dilekçe ile başvuru yapabilir. Bunun için edilekce.tbmm.gov.tr adresi üzerinden çıkan bilgiler doldurularak işlem yapılabilir.

The screenshot shows the website for the TBMM Dilekçe Komisyonu (TBMM Petition Commission). The page has a header with the Turkish flag and the text "TBMM DİLEKÇE KOMİSYONU BAŞVURU İÇİN GİRİŞ" and "EGEMENLİK KAYITSIZ ŞARTSIZ MİLLETİNDİR". Below the header, there are two main sections: a registration box on the left and a login box on the right. The registration box contains the text "Sisteme Kayıtlı Değilseniz Buradan Kayıt Olunuz" and a red button labeled "KAYIT OL". The login box contains fields for "T.C. Kimlik No", "Parola", and a CAPTCHA "8P1GW", with red buttons for "Giriş" and "Şifremi Unuttum". Below these boxes, there is a red banner with the text "TBMM İçtüzüğü'nün 116'cı ile 3071 Sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanunun 4 ve 6'cı maddelerine göre" and a section titled "Dilekçede Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar:" followed by a list of conditions for filing a petition.

**TBMM İçtüzüğü'nün 116'cı ile 3071 Sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanunun 4 ve 6'cı maddelerine göre**

**Dilekçede Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar:**

**Dilekçe Komisyonu Başkanlık Divanı:**

- Belli bir konuyu ihtiva etmeyen, talep\* ve şikâyeti içermeyen, anlaşılabilir olmayan,
- Kişinin Adı Soyadı, İmzası ve (İkametgâh veya İş) adresi bulunmayan,
- Yeni bir kanunu veya bir kanun değişikliğini gerektiren,
- Çözümü salt yargı organı kararına bağlı olan veya konuya ilişkin yargı mercileri tarafından verilmiş bir karar bulunan veya bu mercilerce yürütülmekte olan soruşturma veya kovuşturma bulunan,
- İdari başvuru yollarının yeterince tüketilmediği,\*\*

Dilekçelerin esastan görüşülemeyeceğini karara bağlar.

### ii) Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER)

İşyerinde psikolojik taciz şikayet ve talepleri, Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER) üzerinden iletilebilir. (<https://www.cimer.gov.tr/>)

### iii) ALO 170

ALO 170 Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ile Sosyal Güvenlik Kurumu ve Türkiye İş Kurumu tarafından sunulan hizmetler ile ilgili bilgi edinme amaçlı telefon hattıdır. İşyerinde psikolojik taciz konusunda eğitilmiş ve hattı arayanlara destek olmak üzere görevlendirilmiş psikologlar, kişileri bilgilendirilmekte ve yönlendirmekte ve şikayet başvurusunda bulunmak isteyenlerin başvuru taleplerini almaktadır. ALO 170 çağrılarında en geç 72 saat içerisinde dönüş yapılmaktadır.

### iv) Kamu Görevlileri Etik Kurulu

Kamu Görevlileri Etik Kurulu'na '<http://www.etik.gov.tr/basvuru-sartlari/>' adresi üzerinden başvuru şartlarına ilişkin bilgi edinebilir.

### v) Kamu Denetçiliği Kurumuna Başvuru

Psikolojik tacizin eğer idarenin eylem veya işlemlerinden kaynaklandığı iddia ediliyorsa, herhangi bir ücret ödemeksizin Kamu Denetçiliği Kurumuna şikayet başvurusu yapılabilir. Şikayet eden kişilerin gerçek veya tüzel kişi olması mümkündür. Şikayet dilekçeleri; posta, elektronik posta, faks ve web sayfasından elektronik sistem yoluyla yapılabileceği gibi



illerde valilikler, ilçelerde kaymakamlıklar aracılığıyla da yapılabilmektedir. Başvuru adresi:  
<https://ebasvuru.ombudsman.gov.tr/>

<b>Adres</b>	<b>Kavaklıdere Mah. Zeytinalı Caddesi No:4 Çankaya/ANKARA</b>
<b>Telefon</b>	(312) 465 22 00
<b>Faks</b>	(312) 465 22 65
<b>E-Posta</b>	iletisim@ombudsman.gov.tr

#### vi) Türkiye İnsan Hakları Ve Eşitlik Kurumu

Mobbingin her şeyden önce bir insan hakkı ihlali olması sebebiyle, insan haklarının korunması, geliştirilmesi ve ayrımcılığın önlenmesi konusunda Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu'na başvuru yapılabilir. Ancak başvurularda mobbing eylemlerinin cinsiyet, ırk, renk, dil, din, inanç, mezhep, felsefi ve siyasi görüş, etnik köken, servet, doğum, medeni hâl, sağlık durumu, engellilik ve yaş temellerine dayanılarak yapılması ve ayrımcılık yasağını ihlal ettiği iddiasının yer alması gerekmektedir. Başvurudan kesinlikle ücret alınmaz. Başvurular ayrımcılık yasağı ihlalinden zarar gördüğü iddiasında bulunan her gerçek ve tüzel kişi tarafından yapılabilir. Başvuruyu, illerde valilikler, ilçelerde kaymakamlıklar aracılığıyla yapabileceğiniz gibi internet üzerinden de gerçekleştirebilirsiniz. Ancak, Kuruma başvurmadan önce ihlal edildiğini düşündüğünüz hususların düzeltilmesini karşı taraftan talep etmeniz gerekir.

- Telefon [+90312 422 78 00](tel:+903124227800)
- Faks [+90312 422 78 99](tel:+903124227899)
- E-posta [baskanlik@tihek.gov.tr](mailto:baskanlik@tihek.gov.tr)
- Kayıtlı Elektronik Posta (KEP) [tihek@hs01.kep.tr](mailto:tihek@hs01.kep.tr)
- Adres Yüksel Cad. No: 23 | 06650 | Kızılay-ANKARA

Ayrıca <https://www.tih.gov.tr/> web adresine girerek, sağda yer alan e-başvuru sekmesine tıklayabilirsiniz.



#### **vii) Yargı**

İş mahkemesine başvurarak İş sözleşmesi İş Kanunu m.24/II- b ve d kapsamında haklı nedenle fesih ile kıdem ve ihbar tazminatı haklarınızı kullanabilir. Kişilik haklarının ihlal edildiği gerekçesiyle Asliye Hukuk Mahkemesi'ne Medeni Kanun ve Borçlar Kanunu'na dayalı maddi ve manevi tazminat davası açabilir. İş Kanunu'nun 5'inci maddesine dayalı olarak şartlar sağlandığı takdirde ayrımcılık tazminatı talep edebilir. Mağdur, kamuda görev icra ediyorsa İdare Mahkemesi'ne başvurabilir.