

T.C.  
SOSYAL GÜVENLİK KURUMU



**İŞYERİNDE**  
**PSİKOLOJİK**  
**TACİZ (MOBBING)**





T.C.  
SOSYAL GÜVENLİK KURUMU

# İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBING)

[www.sgk.gov.tr](http://www.sgk.gov.tr)

Bu yayına elektronik ortamda Sosyal Güvenlik Kurumu intranet sayfasından ulaşabilirsiniz.  
Her türlü hakkı Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı'na aittir. Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.  
Bu yayın basım tarihinde yürürlükte olan mevzuat dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Yayını Hazırlatan Birim  
**Sosyal Güvenlik Kurumu**  
**Mobbing ile Mücadele Komisyonu**  
e-posta: mobbing@sgk.gov.tr

Yayın No : **169**

ISBN : **978-605-4844-14-2**

Hazırlayan  
**Dr. Hicran ATATANIR**

Tasarım ve Baskı



arti5medya.com

Kurumsal İletişim Koordinatörü  
**Muhammed Furkan SUNGUR**

Görsel Yönetmen  
**Gürkan AKBAŞ**

Grafik Tasarım  
**Merve Nur SUNGUR**

Güncellenmiş II. Baskı, 5000 Adet  
Ankara, 2016

**Ücretsizdir**

# ÖNSÖZ

**Dr. Mehmet Selim BAĞLI**  
Kurum Başkanı



Modern çalışma yaşamında mobbing olarak adlandırılan; Türk Dil Kurumu tarafından ise “bezdiri” olarak Türkçeleştirilen işyerinde psikolojik taciz davranışları; olgusal olarak çok eskilere dayanan ancak kavramsal bilinirlik açısından son 30-35 yıldır üzerinde konuşulan bir konudur.

Esasen çalışma barışına ve huzuruna ket vuran mobbing hem bireysel hem toplumsal ölçekte çalışma yaşamını psikolojik, sosyolojik ve ekonomik açılardan etkileyen çok boyutlu bir sorun. Kuşkusuz bu sorun insan kaynaklarının yönetimi açısından önemli bir maliyet barındırdığı gibi verdiği maddi ve manevi zararlar itibarıyla çalışma yaşamında sürekliliğin sağlanması temelinde de önemli riskler taşımaktadır.

Milyonlarca insana hizmet sunan ve sunduğu hizmetin kalitesini her şeyin üstünde tutan SGK ailesi olarak biz, 19 Mart 2011 tarihinde yayınlanan “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” konulu Başbakanlık Genelgesi doğrultusunda mobbing ile mücadeleyi kurumsallaştıran ilk kamu kurumu olmanın haklı gururunu taşıyoruz. Çünkü biz Kurumumuzun her çalışanını bu büyük ailenin bir ferdi olarak kabul ediyoruz. Bu nedenle hiçbir çalışanın mobbinge maruz kalmaması; maruz kalması halinde ise sessiz kalmaması için çalışıyoruz. Elinizdeki kitapçık, bu amaçla siz değerli çalışanlarımızı mobbing konusunda bilgilendirmek ve farkındalık sağlamak üzere verilen bir emeğin ürünüdür.

Çalışmanın tüm okuyuculara faydalı olması dileği ile...

# İÇİNDEKİLER

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ NEDİR?.....	6
İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ NE DEĞİLDİR?.....	10
İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN NEDENLERİ.....	12
BİREYSEL VE TOPLUMSAL NEDENLER.....	14
ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL NEDENLER.....	16
İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİ.....	18
SÜRECİN AŞAMALARI .....	22
SÜRECİN BOYUTLARI.....	24
SÜREÇTEKİ ROLLER .....	26
İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ TÜRLERİ .....	30
İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN ETKİLERİ.....	32
BİREYSEL ETKİLERİ .....	34
ÖRGÜTSEL ETKİLERİ.....	36
TOPLUMSAL ETKİLERİ .....	38
İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZLE MÜCADELE .....	40
HUKUKİ MÜCADELE .....	42
KURUMSAL MÜCADELE .....	50
BİREYSEL MÜCADELE .....	54
SGK MOBBING İLE MÜCADELE KOMİSYONU .....	58
KAYNAKÇA .....	62
EKLER.....	63



# İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ NEDİR?



**“ İşyerinde psikolojik taciz ya da kamuoyunda yaygın bilinen adıyla mobbing, bir işyerinde bir veya daha fazla kişinin, genellikle bir diğer kişiye sistematik ve uzun süreli olarak saldırgan ve düşmanca davranışlar yönelttiği, zarar verici ve yıkıcı bir süreç olarak kabul edilmektedir.**

İşyerinde psikolojik taciz, sadece yöneticilerin kendi astlarına karşı uyguladıkları bir davranış biçimi olmayıp ast-üst ayrımı olmaksızın her kademede çalışanın birbirine uygulayabileceği bir davranış biçimi olarak değerlendirilmelidir.

Mobbing kavramı Latince “mobile vulgus” sözcüğünden gelmektedir ve İngilizce’de şiddetle ilişkili kalabalık anlamına gelen “mob” fiilinden türetilmiştir. Mobbing kavramı ilk olarak 1960’lı yıllarda Konrad Lorenz tarafından hayvanların kendi aralarında veya sürü dışı bir yabancıya karşı uyguladıkları taciz davranışını tanımlamak için kullanılmıştır. Sonraki yıllarda





*Mobbing başkalarını yıpratmak, eziyet etmek, engellemek amacıyla tekrarlanan ve süreklilik gösteren, yöneldiği birey üzerinde baskı yaratan, korkutan ve yıldırان davranışlardır.*

**Carroll M. Broadsky**

ise Dr. Peter Paul Heinmann okul dönemindeki öğrenciler arasında gözlenen zorbalık ve şiddet hareketlerini bu kavramla açıklamıştır. 1980'li yıllarda ise Dr. Heinz Leymann, bu kavramı iş hayatındaki baskı, şiddet ve yıldırma hareketlerini tanımlamak için kullanmıştır. Leymann tarafından yapılan tanım şu şekildedir:

***“Mobbing duygusal bir saldırıdır. Bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak düşmanca ve ahlak dışı yöntemlerle sistematik bir biçimde uygulanan psikolojik bir terördür.”***

Kavrama ilişkin geliştirilen çeşitli tanımlar; işyerinde psikolojik taciz olgusunun duygusal bir saldırı olduğu, sistematik bir biçimde uygulandığı, çaresiz ve savunmasız bırakmaya yönelik düşmanca ve etik dışı davranışlarla mağduru dayanma gücünü yok ederek kendi iradesi ile işten ayrılmaya zorlayan bir süreç olduğu noktalarında birleşmektedir. Söz konusu tanımlarda sürecin uzunluğu ve söz konusu davranışların



kasit unsuru taşıyıp taşımadığı hususlarında farklı görüşlere yer verildiği de ifade edilmelidir.

Mobbing, dünyanın her yerinde aynı kavramla adlandırılmamıştır. Ülkeden ülkeye, kültürden kültüre farklı adlandırılan mobbing, İskandinav ülkelerinde “mobbing” olarak kullanılırken, İngiltere, Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri’nde “bullying” olarak karşılık bulmaktadır. Mobbing kavramına yakın bir anlamı olan “bullying” kavramı, ***“daha güçlü bir kişi ya da grup tarafından, daha zayıf kişi veya kişilere karşı yapılan ve sürekliliği olan psikolojik veya fiziksel baskıdır.”*** Terminolojide işyerlerinde bu çeşit benzeri

eylemleri ifade etmek için genelde; “work or employee abuse” (iş ya da işgören tacizi), “mistreatment” (kötü muamele), “emotional abuse” (duygusal taciz), “victimization” (kurban etme), “intimidation” (gözdağı verme), “verbal abuse” (sözlü taciz), “horizontal violence” (yatay şiddet), “psikolojik terör”, “psikolojik şiddet” gibi kavramlar kullanılmaktadır.

Kavram Türk Dil Kurumu tarafından “bezdiri” kelimesi ile Türkçemize kazandırılmış ve **“işyerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme”** hali olarak tanımlanmıştır.



**Mobbing, kurbanın kendine olan güven ve özsaygısına yönelik sürekli ve acımasız bir saldırıdır.**

**Tim Field**

# İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ NE DEĞİLDİR?



**“ İşyerinde karşılaşılan her türlü olumsuz davranış psikolojik taciz olarak kabul edilmemelidir. Bu süreç esas olarak yavaş yavaş gelişen ve olumsuz etkileri her aşamada yoğunlaşan, tekrarlanan, varlığını uzun süre sürdüren olumsuz davranışlardan oluşmaktadır.**



Bu anlamda işyerinde günün iş yoğunluğuna bağlı olarak iş yükünün artması veya izin talebinin reddedilmesi gibi anlık gelişmeler psikolojik taciz niteliği taşımamaktadır. Tınaz (2013), mobbing olarak kabul edilemeyecek davranışları: bir defaya mahsus yaşanan olaylar veya maruz kalınan davranışlar; şiddetli fakat aniden gelişen bir çatışma; otoriter bir

yönetim anlayışı ile yine yönetimin yasal yetkisi çerçevesinde performansı artırmaya yönelik işle ilgili tutumlar olarak sıralanmıştır.

İşyerinde psikolojik taciz sürecinde geliştirilen davranış türlerinin ayırt edici özellikleri iletişim kurma sürecine saldırı, sosyal ilişkilere saldırı, itibara saldırı, yaşam ve iş kalitesine saldırı ile doğrudan sağlığa saldırı olarak sıralanmaktadır. Bu saldırılara haksız eleştiride bulunmak, hata aramak, dışlamak, yok saymak, toplantılara çağdırmamak, odaya girdiğinde konuyu değiştirmek, alay etmek, kıyafetiyle dalga geçmek gibi davranışlar örnek verilebilir.

İşyerinde yaşanan olumsuz davranışların psikolojik taciz olarak kabul edilebilmesi için; belirli bir süredir devam ediyor (en az üç ila altı ay aralığında); sistematik olarak yineleniyor (haftada/ayda bir veya iki kez) ve sonuçları öngörülerek sergileniyor olması gerekmektedir. Diğer taraftan bu sürecin belirli tarafları bulunmaktadır. Bu taraflar

psikolojik tacize maruz kalan kişi (mağdur), psikolojik tacizi uygulayan kişi veya kişiler (fail veya tacizci) ile psikolojik tacize tanık olanlardan oluşmaktadır.

İşyerinde psikolojik taciz olgusu sıklıkla örgütsel çatışma hali ile karıştırılmaktadır. Örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına yol açan anlaşmazlık hali olan örgütsel çatışma, genellikle bir veya birkaç kez yaşanan ve tarafların kendilerini sürekli olarak baskı altında hissetmedikleri bir durumdur. Buna karşılık psikolojik taciz sürecinde mağdurlar bir örgüt politikası haline de gelebilen psikolojik taciz altında iken kendilerini sürekli baskı ve tehdit altında hissederler.

# İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN NEDENLERİ



*Herhangi bir ayırım gözetmeden insana saygı ve güven duymak, değer vermek, kişilik haklarını korumak yalnızca iş yaşamında değil tüm insani ilişkilerde benimsenmesi gereken bir anlayıştır. Bu anlayışın bilhassa günün önemli bir bölümünü işyerlerinde geçiren çalışanlar arasında korunması çalışma barışı açısından büyük önem arz etmektedir.*

İşyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzenin kurulamaması yalnızca çalışanlar arasında dostluğa, sevgiye ve karşılıklı güvene ket vurmakla kalmayarak, psikolojik taciz gibi bireysel, örgütsel ve toplumsal ölçekte insani ilişkileri derinden yaralayan sorunların yaşanmasına da neden olabilmektedir. Bu anlamda işyeri ortamında ve iş ilişkilerinde psikolojik taciz davranışlarına yol açan zeminin farklı boyutlarıyla bir arada ve hassasiyetle irdelenmesi gerekmektedir.



*Mobbing, nedenleri  
öngörülebilir ve  
sonuçları önlenemez  
bir işyeri hastalığıdır.*

## BİREYSEL VE TOPLUMSAL NEDENLER



***İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan kişilerin genellikle kariyer planlamalarında güçlü bir rakip ve tehdit olarak algılanacak düzeyde nitelikli, çalışkan, girişken kişilik özellikleri sergilemelerine karşılık psikolojik taciz davranışı sergileyenlerin hayal kırıklığına uğramış, düşmanca tavırlar takınmaktan zevk alan, kendi hataları için başkalarını suçlayan kişilik özelliklerine sahip olduğu kabul görmektedir.***

Bu anlamda mağdurların farklı ve dikkati çeken, grup normları ile çatışan, savunmasız, kibar, sosyalleşme konusunda çekingen olmalarına karşın işlerinde çalışkan ve başarılı kişilik özellikleri sergilediği belirtilmektedir. Mobbing uygulayanlar ise bu özelliklere sahip kişileri en az direnç sergileyecek kurbanlar olarak değerlendirerek kendilerine hedef olarak seçmektedirler.

Bireysel boyutta psikolojik taciz sürecinin gerek uzunluğu gerekse yarattığı tahribat düzeyi üzerinde etkili bir diğer neden ise süreç



şahit olan ancak seyirci kalmayı tercih eden tanıkların sessizliği ve tepkisizliğidir. Bu tercih toplumun sosyal, ekonomik ve kültürel yapısıyla yakından ilgili olduğu kadar işyerindeki şikâyet ve denetim mekanizmasının işleyişi ile de doğrudan ilişkilidir. İş yaşamında haksız eleştiri, hata bulmak ve hataları kasit olarak görmek, zayıflatmak, tecrit etmek, dışlamak, asıl niyeti gizlemek, iftira etmek, çarpıtmak, sürekli eleştirmek, haksız yere cezalandırmak, işten çıkarmak gibi tutum ve davranışların bulunduğu karşılık toplumsal norm ve değerler ile birlikte değerlendirilmelidir.



*Mobbinge zemin oluşturan toplumsal norm ve değerlerin başında güçlü olanın zayıf olanı yok etme algısı, ortak duyarlılık alanları ve ortak çalışma kültürünün yol sayılması gelmektedir.*


**TBMM, KEFEK**

## ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL NEDENLER



***İşyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmasında yanlış personel seçimi ve işe alımı, dönemsel işçi istihdamı, rekabet ortamı, terfi sürecinin işleyişi, adil değerlendirme mekanizmalarının yokluğu gibi faktörlerin etkili olduğu saptanmıştır. Bunların yanı sıra;***

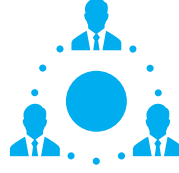
- İş/görev tasarımıındaki ve tanımlarındaki belirsizlikler,
- İş süreci ve zaman yönetimindeki yetersizlikler,
- Verimliliğin artması, disiplinin sağlanması için mobbingin araç olarak kullanılması,
- İletişim kanallarının sağlıklı işletilememesi,
- Örgütsel stres yönetiminin zayıflığı,
- Şikâyet sürecinin işletilememesi,
- Örgütsel liderliğin zayıf olması,
- Birini suçlama ve suçlu bulmaya dair toplumsal alışkanlıklar,
- Ekip çalışması anlayışının yeterince gelişmemiş olması

A man and a woman in business attire are sitting at a table, looking at a tablet together. The man is on the left, wearing glasses and a suit, pointing at the tablet. The woman is on the right, wearing a blazer and skirt, looking at the tablet. The background is a bright, blue-tinted office setting.

gibi örgütsel ve yönetsel nedenler de etkili olabilmektedir.

Yine işyerinde psikolojik tacizin örgütsel bir sorun olarak görülmemesi, gerek yöneticilerin gerekse çalışanların bu soruna ilişkin bir bilinç ve farkındalığa sahip olmaması işyerini koruyacak örgütsel iklim ve kültürün oluşmasının önündeki en önemli engeldir.

# İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİ




**“Psikolojik taciz sürecinde mağduru küçük düşürme, suçlama, saygınlığına gölge düşürme, duygusal taciz ve eziyette bulunarak işyerinden dışlama amacıyla sergilenen tutum ve davranışlar aynı anda değil belirli bir süreç içerisinde uygulanır.**

Bu süreç genellikle üç aşamalı bir oluşum izler. İlk aşamada karşı konulması zor ve açıkça algılanamayan olumsuz davranışlar yönetilir. İkinci aşamada bu davranışlar daha da şiddetlenir ve gözlemlenebilir bir yoğunluğa ulaşır. Üçüncü aşamada ise mağdur doğrudan tehditlerin, fiziksel ve/veya psikolojik şiddet içeren davranışların hedefi haline getirilip yıldırılarak istifaya zorlanır.

Bu davranışları genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yeterli çabayı göstermemekle suçlamak,
- Yaşından dolayı deneyimsizlikle itham etmek ve aşağılamak,
- İşyeri imkânlarından faydalanılmasını engellenmek,

- 
- Aşırı iş yüklemek, makul olmayan sürelerde işin bitirilmesini talep etmek,
  - Görevi ile ilgili olmayan ya da başarısız olacağı işler vermek,
  - Sürekli hatalarını hatırlatmak,
  - İşle ilgili düşüncesini açıklamasına izin vermemek,
  - İş arkadaşları ya da müşteriler gibi üçüncü kişilerin önünde hakaret etmek ya da küçük düşürmek,
  - Performansı hakkında ağır ithamlarda bulunmak,
  - İşten atmakla tehdit etmek,
  - Telefon ya da e-postalarına cevap vermemek,
  - Bulunması gerekli toplantılardan haberdar etmemek,
  - İş arkadaşlarıyla iletişim kurmasını engellemek, izole bir iş ortamı yaratmak,

- Hakkında söylenti yaymak ya da dedikodu yapmak,
- Uzmanlık düzeyinin altında basit ya da az görev vermek,
- Uzmanlık düzeyinin dışında ya da çok üstünde görev vermek,
- Kişisel veya fiziksel özellikleri ile alay etmek,
- Kontrol dışı tepki göstermeye kıskırtmak,
- Ruh sağlığı hakkında imalarda bulunmak.

Mağduru sistematik olarak sergilediği bu gibi davranışlarla bezdirmeye ve geri çekilmeye zorlayan kişi, kendisine karşı çıkılmasını kuruma karşı çıkmakla; davranışlarının eleştirilmesini kurumun menfaatlerini eleştirmekle eş göstermeye çalışır. Mağdurun kendini savunmasını 'kurumla çatışma' olarak yansıtarak mağduru haklı iken haksız, hak ararken geçimsiz, uyumsuz ve isyankâr olarak damgalatmayı amaçlar. Bu davranışlarının temel gayesi kurumsal güç ile mağdurun üzerine gidilmesini ve savunmasız bırakılmasını sağlamaktır.

Bu çerçevede mobbing sürecini çatışma ortamının yaratılması, sabır taşıran davranışların sergilenmesi, bu davranışların bireyin sağlığını ve çevreyi tehdit etmesi, bireysel tükenme ve işten ayrılma ile karakterize edebiliriz. Bu süreci, gerek psikolojik tacize maruz kalanlar gerekse sürece tanık olanlar açısından kuruma bağlılığın ve güvenin sarsıldığı, kurumun, yetişmiş insan gücünü ve yeteneklerini kaybetme tehdidi ile karşı karşıya kaldığı bir işyeri hastalığı olarak da nitelendirebiliriz.



*Mobbing  
rahatsız edici davranışlarla  
kendini gösteren, zaman  
geçtikçe acı vermeye başlayan  
ve olayların sarmal biçimde hız  
kazandığı; çeşitli aşamalardan  
oluşan bir süreçtir.*

**Pınar Tınaz**

## SÜRECİN AŞAMALARI

**İşyerinde psikolojik taciz süreci çalışanların itibarına, dürüstlüğüne, doğruluğuna ve güvenilirliğine saldırıyla başlar ve mesleki ahlakının ve mesleki yeterliliklerinin sorgulanmasına yönelik sistematik psikolojik şiddet davranışlarıyla devam eder. Mağdurun yaptığı işin değersizleştirilmesiyle şahsının da itibarsızlaşmasını amaçlayan bu saldırı sürecini Leymann şu şekilde sıralamıştır:**



- Anlaşmazlık aşaması: Anlaşmazlık oluşturan bir olayla karakterize edilir. Taraflardan birinin yaptığı küçük bir hata veya yaşanan olumsuz bir olay ile yaşanan çatışma kişiselleştirilir.
- Saldırganlık aşaması: Bu aşamada saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, psikolojik taciz dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir.
- Kurumsal güç aşaması: Yönetim, ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da, durumu yanlış yargılayarak söz konusu negatif döngüde işin içine girer ve kurban, örgütlü ve kurumsal bir güçle baş etmek zorunda bırakılır.
- Tanımlanma aşaması: Bu aşama önemlidir; çünkü kurban; 'zor', 'asi', 'muhalif', 'öteki' veya psikolojik sorunları olan biri olarak tanımlanır. Yönetimin



yanlış yargısı ve taraflı tutumu, söz konusu negatif döngüyü hızlandırır. Sürecin sonunda işten kovulma, yer değiştirmeye zorlanma veya zorunlu istifa vardır.

- e. İşine son verilme aşaması: Bu olayın sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. Kovulmadan sonra, duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder. Bu aşamada mağdur bu sürecin etkisini sadece işyerinde değil, özel yaşamında da yaşamaya başlar.

## SÜRECİN BOYUTLARI



**“Herhangi bir işyerinde genellikle tek yönlü değil çok yönlü bir ilişki ağı söz konusudur. Çalışanlar üstleri, astları, kendisi ile aynı konumda bulunan iş arkadaşları ve işyerinin ürettiği ürün ya da hizmetle ilişkili vatandaşlar ya da müşteriler ile iletişim halindedir.**

İşyerindeki hiyerarşik ilişki ve iletişim kanallarının yapısı işyerinde psikolojik taciz sürecinin oluşum türlerini etkilemektedir. Buna göre üst konumda yer alanların astlarına yönelik psikolojik taciz davranışları yukarıdan aşağıya; benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip koşullarda çalışan iş arkadaşlarının birbirlerine uyguladıkları psikolojik taciz davranışları eşdeğerler arasında; çalışanın yöneticiye uyguladığı ve nadiren görülen psikolojik taciz davranışları ise aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz boyutunu oluşturmaktadır.

Rekabetin, çatışma ikliminin ve psikolojik tacizin bir örgüt stratejisi olarak belirlendiği işyerlerinde, psikolojik taciz süreci farklı boyutları

ile bir arada da gözlenebilir. Ancak özellikle iş stresinin ağır, haksız ve ayrıcalıklı yaklaşımların yaygın ve insan kaynakları yönetiminde “kapalı kapı” politikasının benimsenmiş olduğu işyerlerinde bu sürecin daha sık ve daha yoğun yaşandığı bilinmektedir.



**Gelişen iletişim teknolojisi hayatın her alanına yansıdığı gibi iş hayatına da aksetmektedir. Psikolojik taciz davranışının sanal ortamda sergilenmesi siber mobbing (cybermobbing) olarak da adlandırılabilir.**

## SÜREÇTEKİ ROLLER



**İşyerinde psikolojik taciz süreci içinde üç tip rol ayırt edilir: psikolojik taciz uygulayanlar (tacizci, saldırgan); psikolojik tacize maruz kalanlar (kurban, mağdur) ve psikolojik tacize şahit olanlar (tanık, izleyici).**

Psikolojik taciz uygulayan kişiler genellikle iki davranış seçeneği arasında en saldırgan olanı seçer; ortamın kızışması için her kötülüğü yapan; mağdurda yaratacağı sonuçları umursamazca bilen; hiçbir suçluluk duymayan; suçsuz olduğunu ve iyi bir şey yaptığını zanneden; suçu başkalarına yükleyen ve başkalarının kışkırtmalarına tepki olarak bu şekilde davrandığını söyleyen kişilerdir. Diğer taraftan Davenport ve arkadaşları psikolojik taciz uygulayan kişilerde görülebilen özelliklerden bazılarını şu şekilde sıralamaktadır:

- a. Antipatik kişilik özellikleri**  
**sergilerler:** Genellikle kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler. Aşırı denetleyici, korkak ve sinirli bir yapıya sahiptirler. Daima güçlü olma isteği içindedirler.
- b. Ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduklarına inanırlar:** Örgüt hiyerarşisinde kendilerinin güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünürler. Gerilimden beslenirler ve stresli bir örgütsel iklim arzu ederler.
- c. Narsist kişiliğe sahiptirler:** Narsist kişilik korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için elindeki gücü kullanmaya kendini yetkili gören, gerçekten ziyade gösterişli hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli diğer insanlardan üstün gören bir tutum ve davranış bozukluğudur.
- d. Düşmanlık yapmaktan kendilerini alamazlar:** Örgüt hiyerarşisinde buldukları her noktada, başarıya azmetmiş bireylere karşı yıldırma süreci başlatabilirler. Benmerkezci oldukları için,

örgütsel değerleri hiçe sayarak örgütsel çıkarları göz ardı ederler. Onlara göre, örgütün çıkarı kendi çıkarlarından bağımsız değildir ve kendi çıkarları ile aynı anlama gelir.

- e. Kendi normlarını örgüt politikası haline getirmeye çalışırlar:** Yıldırma ve silikleştirmeyi bir politika olarak benimseyen tacizcilerin temel amacı başkalarını baskı altına almak olduğu için itaatten, disiplinden ve korkudan yanadırlar. Sürekli kuralları hatırlatır ve yeni yeni kurallar koyarlar. Kendi kurallarını örgütsel norm olarak gördükleri için bu normlara uymayanları disiplinsizlikle ve isyankârlıkla suçlarlar.

*Psikolojik tacize maruz kalma riski, tüm işyerlerinde ve tüm kültürlerde herkes için geçerlidir. Leymann yapılan araştırmalara göre mağdurların kişilik yapıları arasında ayırt edici özellikler olmadığını, bu riskin herkesin başına gelebileceğini belirtmektedir. Bununla birlikte mağdur adayı olma riski bulunan gruplar farklı ve dikkati çeken kişiler,*

*savunmasız ve özgüvensiz kişiler ile üstün başarılı ve grup normlarına aykırı kişiler olarak sıralanmaktadır.*

*Psikolojik taciz sürecinde tanık olarak rol alanlar ise sürece doğrudan doğruya karışmamakla birlikte süreci algılayan, yansımalarını yaşayan ve bazen de sürece katılan kişilerdir. Tınaz, sergiledikleri davranışlara göre bu kişileri ortaklar, ilgisizler ve karşıtlar olarak sınıflandırmaktadır. Ortaklar verdikleri destek ve işbirliğiyle tacizciye yardım ederken ilgisizler aşağılayıcı ve yıkıcı davranışlar karşısında sessiz kalmayı ve göz yummayı tercih ederler. Karşıtlar ise mağdura yardım etmeye ve en azından çözüm üretmeye çalışırlar.*

Örgütün bu tacize karşı pasif kalması ise işyerindeki çatışmaların abartılı bir hal alması, karşıt görüşlerin güç savaşlarına dönüşmesi ve her şeyden sorumlu tutulabilecek 'günah keçilerinin' aranması ile karakterize edilir. Psikolojik tacizin şiddetli bir şekilde yaşandığı örgütlerde

iletişim yukarıya doğru akmadığı için mağdur yetkililere sesini duyurmakta güçlük yaşar. Hiyerarşik yapı, ekip çalışmasının yetersizliği, çözüm odaklı yaklaşım geliştirmedeki kurumsal yetersizlik, çatışma yönetiminin etkisizliği, şikâyetlerin rasyonel şekilde değerlendirilmemesi veya başvurulardan bir sonuç alınamaması örgütsel yapıda psikolojik tacize zemin oluşturan ve kimi durumlarda destekleyen faktörler olarak öne çıkar.



*Mobbing  
iletişimsizliğin,  
güvensizliğin ve adil  
olmayan çalışma  
koşullarının hâkim  
olduğu bir iş ortamı  
ile karakterizedir.*

# İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ TÜRLERİ



**İşyerinde üst kademelerden, alt kademelere veya alt kademelerden, üst kademelere doğru uygulanan psikolojik tacize “dikey” veya “hiyerarşik”; eşit statüde bulunanlar arasında yaşanan psikolojik tacize ise “yatay” veya “fonksiyonel” mobbing adı verilmektedir.**

Psikolojik taciz vakaları sıklıkla dikey hiyerarşik ilişki çerçevesinde karşımıza çıkmakta olup; bu ilişkide taraflardan biri amir konumunda iken diğeri ona bağlı bir ast konumundadır. Amir - ast ilişkisi sürecinde psikolojik taciz davranışı, yukarıdan aşağıya (amirden asta) doğru gelişebileceği gibi nadiren de olsa aşağıdan yukarıya (asttan amire) doğru gelişebilmektedir.

Fonksiyonel veya yatay mobbing ise bir işyerindeki eşit pozisyonda çalışanlar arasında meydana gelir. Aynı düzeydeki çalışanlar arasında görülen bu mobbing tipinin çeşitli nedenleri olabilmektedir. Çalışanlar arasındaki yetki veya sorumluluk çatışmasının yanı sıra kıskançlık duygularıyla daha başarılı çalışanları cezalandırma isteği de



psikolojik taciz davranışlarının sergilenmesini beraberinde getirebilir. Özellikle katı bürokratik kurallara sahip işyerlerinde örgütsel kültür daha kıdemli çalışanların iş arkadaşları üzerinde psikolojik taciz davranışı sergilemesine zemin hazırlayabilmektedir.

İşe yeni başlayan iyi eğitilmiş, zeki ve girişken bir çalışan uzun yıllardır o işyerinde çalışan diğer çalışanlar açısından bir risk olarak görülerek dışlanabilmektedir. Gerek iş güvencesinin görece yüksek olduğu kamu sektöründe, gerekse daha sert rekabet dengelerinin hakim olduğu özel sektörde “yeni gelen kişi” farklı sebeplerle psikolojik taciz davranışları ile karşılaşabilmektedir. Kamu sektöründe kıdemli bir çalışanın işe dair bilgi, tecrübe ve hakimiyeti paylaşmamak ya da sınırlı paylaşımında bulunarak saygınlığını koruma amacı yeni gelen kişinin daha çalışma hayatının ilk yıllarında psikolojik taciz davranışlarıyla tanışmasına neden olabilmektedir. Özel sektörde ise terfi beklentisi



içinde olanlar açısından yeni gelenin tehdit olarak görülebilmesi ya da işi öğrendikten sonra diğer çalışanları için işsiz kalma riskinin belirebileceği gibi nedenlerle psikolojik taciz davranışlarına başvurabilmektedir.

# İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN ETKİLERİ



**Gününün büyük bir bölümünü işyerinde geçiren çalışanların işyerinde yaşadıkları ve duygusal durumlarına tesir eden olayların iş dışındaki hayatlarına da yansımaları olağandır. Kişide olumsuz bir ruh haline yol açan psikolojik tacizin kişinin kendisinin yanı sıra birlikte yaşadığı ailesi, iletişim içinde olduğu sosyal çevresi ve çalıştığı işyeri üzerinde de etkileri kaçınılmazdır.**

İşyerinde psikolojik taciz bireyi etkilediği kadar bireyin çevresini de etkilediği için örgütsel ve toplumsal boyutları ile birlikte değerlendirilmesi gereken bir sorundur. Field bu sorunu mağdurların özgüvenine ve özsaygısına sürekli ve acımasız bir saldırı süreci olarak tanımlamaktadır. Mağduru kendi iradesine bağımlı hale getirmek için mağduru özgüvenine ve özsaygısına sistematik olarak yüklenen tacizci, bu yolla mağduru kendine karşı saygılı, terbiyeli ve itaatkâr biri haline getirmeye çalışır. Bu süreç içerisinde maruz kalınan davranışların yarattığı etki psikolojik tacizin yoğunluğuna, şiddetine ve mağduru gerilim tolerans eşliğine göre değişebilmektedir.



*Mobbingin bireysel,  
örgütsel ve toplumsal  
ölçekteki etkilerinin yanı  
sıra kurumsal maliyetler  
barındıran ekonomik  
etkileri de  
söz konusudur.*

## BİREYSEL ETKİLERİ



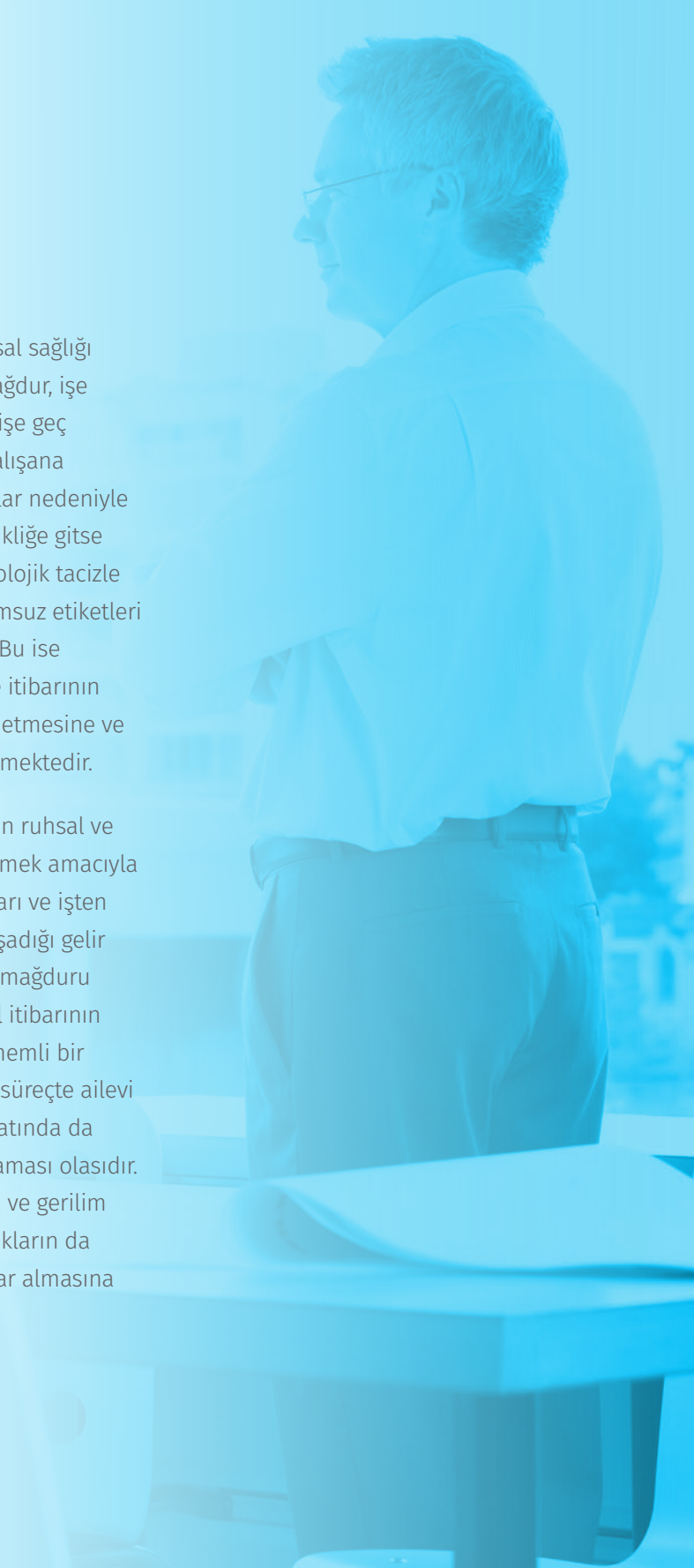
**Psikolojik tacizin bireysel düzeyde yarattığı etki mağdurların dayanma gücüne, psikolojik tacizin süresine ve şiddetine bağlı olarak kişiden kişiye farklılaşabilmektedir. Bazı mağdurlar olayların gidişatı karşısında boyun eğmeye ve depresyona, bazıları ise örgütün çıkarlarına aykırı davranışlar sergilemeye itilebilmektedir.**

Yaşadıkları olumsuz etkileri görmezden gelmeye çalışan kimi mağdurlar ısrarlı psikolojik saldırılar sonucunda stres, uyku ve yeme bozuklukları yaşayabilmekte, bu saldırı sürecine bağlı olarak çeşitli fizyolojik (özellikle mide ve cilt) veya psikosomatik rahatsızlıklara yakalanabilmektedir.

Örgütsel kural ve süreçlere karşı yabancılaştıran, örgütsel değerler ile kişisel değer, amaç ve hedefleri arasında çatışma yaşayan, örgütsel normları ve rol dağılımlarını anlamsız ve amaçsız görmeye başlayan mağdur sürecin sonunda kendini güçsüz, yalnız, yalıtılmış ve süreci bütünlük içinde kavrayamayan biri olarak hisseder. Artık bir parçası olmadığını düşündüğü örgüte ilişkin gelecek beklentisini kaybettiği için arayışlarını örgüt dışına kaydırır.

Zamanla fiziksel ve ruhsal sağlığı bozulmaya başlayan mağdur, işe gitmek istemeyen veya işe geç gelmeye başlayan bir çalışana dönüşür. Yaşadığı baskılar nedeniyle çalıştığı işyerinde değişikliğe gitse dahi maruz kaldığı psikolojik tacizle üzerine yapıştırılan olumsuz etiketleri peşi sıra sürükleyebilir. Bu ise yeni girdiği işyerinde de itibarının zedelenmesinin devam etmesine ve statü kaybına yol açabilmektedir.

Diğer taraftan; mağdurun ruhsal ve fiziksel sağlığını iyileştirmek amacıyla yaptığı tedavi harcamaları ve işten çıkışlara bağlı olarak yaşadığı gelir kaybı ekonomik açıdan mağduru sarsar. Mağdurun kişisel itibarının ve mesleki kimliğinin önemli bir tehdit altına olduğu bu süreçte ailevi ilişkilerinde ve özel hayatında da olumsuz bir gidişat yaşaması olasıdır. Yaşanan aile içi çatışma ve gerilim özellikle eşlerin ve çocukların da bu süreçten derin yaralar almasına neden olabilmektedir.



## ÖRGÜTSEL ETKİLERİ



**İşyerinde yaşanan psikolojik taciz çalışma ortamında birçok huzursuzluğun, çatışmanın ve karışıklığın yaşanmasına yol açarak verimliliğin düşmesine, çalışanların örgüte olan bağlılığının zayıflamasına ve zamanla kaybolmasına yol açar.**

Bu sürecin etkisi birey düzeyinde mağdurun dayanma gücüne, psikolojik tacizin şiddetine ve süresine bağlı olarak değişebilmekte iken kurumsal boyutta farklı örgütsel faktörler devreye girer.

Örgüt düzeyinde psikolojik taciz davranışlarının yarattığı tahribat yalnızca bu tacize maruz kalanlar açısından değil bu sürece tanık olan diğer çalışanlar açısından da etkisini hissettirir. Psikolojik taciz davranışları ile kurumda yaratılan güvensizlik ortamı, özellikle bu davranışlara şahit olanlar üzerinde stres ve baskı yaratarak çalışma atmosferinin gerilmesine yol açar. Çalışanların dikkati kurumun amaçlarından ve öncelikli görevlerinden uzaklaşarak taciz mağduru olmamak ve örgütten dışlanmamak adına başvurulabilecek

etik dışı davranışlara yönelebilir. İş ortamındaki bu gerilimden uzak kalmak için kurum içinde farklı birimlerde veya başka kurumlarda iş bularak işyerinden ayrılabilirler. Doğrudan psikolojik tacizin hedefi olan çalışanların iş doyumunun, iş performansının ve verimliliğinin düşmesi ile işe olan ilgisinin azalması hata yapma olasılıklarını artırır.

Kurumdaki yöneticilerin kendilerine ulaşan psikolojik taciz şikâyetlerini, zaman ayırmaya değer bir sorun olarak görmemeleri, anlık bir olay gibi düşünüp önemsememeleri gerek psikolojik taciz mağdurları gerekse bu mağduriyete tanık olanlar açısından kuruma duyulan bağlılığı ve aidiyet duygusunu sarsabilir. Bu ise çalışanların performanslarını zayıflatan, uzun vadede kurumların hizmet kalitesini düşüren, ciddi iş hatalarının görülmesine neden olabilen ve kurumun toplumsal imajını zedeleyen bir “işyeri kanseri vakasına” dönüşebilir.



Aidiyet duyguları azalan çalışanların, daha iyi bir çalışma ortamı arayışına girmeleri ve deneyimli işgücünün işten ayrılmasıyla örgüte kazandırılmış olan tecrübe yitip gider. Yeni personel işe alım süreçleri ve mağdurların hukuki mücadelesine paralel olarak yapılacak ödemeler, örgüte mali bir yük getirir. Tüm bunlar ise gergin bir örgüt iklimine, çalışma kültüründe ve değerlerinde çöküşe ve güvensizlik ortamına zemin oluşturur. Artan hastalık izinleri ve erken emeklilik talepleri örgütün performansını aşağılara çeker.

## TOPLUMSAL ETKİLERİ



**“İşyerinde psikolojik taciz olgusu bireyleri ve örgütleri etkilediği gibi mağdurların ailelerini, sosyal çevrelerini ve bu sürece tanık olan çalışanları da etkilemekte, özellikle mağdurla birlikte aile fertleri de yaşanan sürecin psikolojik ve ekonomik sonuçlarına bir arada katlanmak zorunda kalmaktadır.**

Kimi zaman bu psikolojik ve ekonomik sorunlar aile birlikteliği içinde de tehdit oluşturarak eşleri şiddetli geçimsizlik ve boşanma eşliğine getirebilmektedir. Stresli ve çatışmalara açık işyerlerinden yükselen gerilim ve beraberinde getirdiği işsizlik topluma parçalanmış aileler olarak da yansiyabilmektedir.

Diğer taraftan araştırmalar özellikle ekonomik kriz dönemlerinde işyerinde uygulanan psikolojik şiddetin çalışanlarca kanıksanmasının, bu şiddete katlanma eğiliminin artmasının ve şikâyet konusu dahi edilmemesinin olağan bir hal aldığına işaret etmektedir. Kişiler işsiz kalıp yeni bir iş bulma arayışına girmektense maruz kaldıkları psikolojik taciz davranışlarına göz yummayı



tercih edebilmektedirler. Bilhassa psikolojik tacizin verimliliği arttırmak ve disiplini sağlamak amacıyla bilinçli olarak uygulandığı işyerlerinde psikolojik taciz kronik bir sorun haline gelebilmektedir. İş güvencesinden ve sosyal güvenceden mahrum bırakılan çalışanlarla karakterize olan işyerlerinde psikolojik taciz, tazminat ödememek için istifaya zorlamanın bir aracı olarak da kullanılabilir.

Genel olarak yaşanan sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması, sigorta masraflarında artış, işsizlik, nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları, devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması ve erken emeklilik oranının artması, tüm toplumun katlanmak zorunda olduğu ekonomik maliyet olarak belirtilebilir. Ayrıca mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı sonucunda toplumda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden



tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşa gezdiği bir yapı ortaya çıkmaktadır.

Bir toplumda mobbing vakalarının sıklığı karşısında yasal mevzuatta caydırıcı ve cezalandırıcı hükümlerin olmaması bazı mağdurları, bu konuda yasal düzenlemeler bulunan başka ülkelerde çalışmaya sevk edebilmektedir. Dolayısıyla; nitelikli işçiler, “beyin göçü”ne katılmakta ve mobbinge karşı yeterli yasal düzenlemelere sahip ülkelerdeki iş fırsatlarına yönelmektedirler. Nitelikli işgücünün kaybı da toplum için ayrı bir maliyet unsuru teşkil etmektedir.

# İŞYERİNDE PSİKOLOJİ TACİZLE MÜCADELE



**“Birey, örgüt ve toplum düzeyinde pek çok olumsuz etki oluşturan psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması ve en aza indirilebilmesi için çalışma yaşamındaki herkese önemli görevler düşmektedir.**

İşyerlerinde psikolojik taciz davranışları ile mücadelede insana değer veren, adil yönetim anlayışına sahip, öğrenen, çalışanların kendilerini geliştirebilmelerine ve sorumlulukları çerçevesinde inisiyatif alabilmelerine olanak sağlayan ve her kademedeki çalışanlar arasında iletişimi koruyan ve destekleyen bir çalışma kültürüne ve anlayışına sahip olmak belirleyici olmaktadır. Bu bölümde mücadele konusuna hukuki, kurumsal ve bireysel boyutta ayrı ayrı değinilecektir.



*Mobbing yalnızca mağdurların bireysel mücadeleleri ile aşılabilecek bir sorun değildir. Örgütsel ve kurumsal mücadele mekanizmalarının varlığı bireysel mücadelenin ortaya çıkması üzerinde etkilidir.*

## HUKUKİ MÜCADELE



**“ Karşılaştırmalı hukukta işyerinde psikolojik taciz olgusuna farklı ülkelerin farklı tanımlar ve düzenlemeler getirdiği görülür. Ülkeler arasındaki kültürel farklılıklar işyerinde psikolojik tacizin farklı şekillerde tanımlanmasında olduğu gibi nedenlerinin farklı kaynaklarda aranması üzerinde de etkilidir.**

Ancak genel olarak dünyada bu sorun esas olarak işçinin onuruna ve haysiyetine yapılan bir saldırı olarak değerlendirilmekte ve cezalandırılmaktadır.

Ülkelerin kültürleri ve sosyal davranış kurallarıyla yakından ilişkili olan işyerinde psikolojik taciz olgusu ile mücadelede kullanılan araçlar ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla, AB'ye üye bazı ülkeler bu sorunla mücadelede yeni tematik yasalar kabul ederken bazıları ise hâlihazırdaki kanunlarının kapsamlarını genişleterek veya onları psikolojik taciz vakalarını da kapsayacak biçimde yorumlayarak mevcut yasal düzenlemeler çerçevesinde hareket etmeyi tercih etmektedirler.

İşyerinde psikolojik tacizle mücadelede önemli ölçüde yol almış ülkeler de bulunmaktadır. Örneğin Amerika ve Japonya'da mobbinge karşı özel olarak getirilen yasal bir düzenleme olmamakla birlikte Amerika'da mobbing ile ilgili davalarda ayrımcılık hükümleri kıyasen uygulanmakta, Japonya'da ise bu davalarda kişilik haklarının korunmasına dair hükümler uygulanmaktadır. Çalışan her beş Amerikalıdan birinin mobbing mağduru olduğu bilinmektedir. Avrupa Birliği üyesi ülkelerde mobbingle mücadeleye yönelik çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Sendikalar mobbing karşıtı yasaların yürürlüğe girmesi için çok güçlü lobi çalışmaları yapmaktadırlar. Mobbing konusunda en büyük ilerlemenin kaydedildiği ülke İsveç'tir. İsveç'te işyerinde taciz, 1994'de yayınlanan İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasıyla bir suç olarak tanımlanmaktadır. Danimarka'da 2004 yılında hazırlanan yasa tasarisına, psikolojik taciz sonucunda ortaya çıkan psikolojik

rahatsızlıklara ilişkin önlemler de eklenmiştir. İtalya'da bölgesel olarak mobbing karşıtı yasalar yürürlüğe girmiş ve psikolojik şiddet dolayısıyla ortaya çıkan rahatsızlıklar iş kazası kapsamına alınmıştır. Almanya mobbing olgusuna karşı en ciddi yaptırımların yapıldığı ülkelerden biridir. Çünkü çalışan nüfusun % 2,7'sinin mobbinge maruz kaldığı bilinmektedir. Mobbing kurbanları



erken emekliliğini isteyebilmekte, ülkede mobbing kurbanlarının yardım ve destek isteyebilecekleri merkezler bulunmaktadır.

Hukuki mücadelede temel sorumluluk devlete düşmektedir. Bu anlamda işyerinde psikolojik taciz eylemlerinin suç olarak kanunlarda tanımlanması, yaptırımların belirlenmesi ve uygulanması hukuki mücadelenin özünü oluşturmaktadır. Mobbing sürecindeki davranışlar teker teker değerlendirildiğinde hukuka aykırılık niteliği taşımasa bile, süreç bütün olarak ele alındığında mobbing davranışının hukuka aykırı olduğu görülmektedir. Ülkemizdeki yasal mevzuatta mobbinge, işverene işyerindeki psikolojik tacizi engelleme yükümlülüğü getiren Borçlar Kanunu dışında açık bir biçimde yer verilmemiş olsa da; Anayasa, İş Kanunu, Medeni Kanun ve Ceza Kanunu mevzuatı incelendiğinde mobbing mağduru lehine bir takım düzenlemeler bulunduğu görülmektedir.

Anayasamızın 10uncu ve 17nci maddeleri işyerinde psikolojik tacizle mücadelede devlete önemli görevler yüklemektedir. Anayasanın 49uncu maddesinde yer alan “Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır” hükmü, bu görevi doğrudan vurgular niteliktedir.

Anayasamızda yer alan bu yükümlülükle ilgili olarak 19.03.2011 tarihli ve 27879 sayılı Resmi Gazetede 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi yayınlanmıştır. “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” başlıklı bu Genelge ‘de çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla alınacak tedbirler şöyle sıralanmıştır:

- İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz



Tüm çalışanlar,  
onurlu çalışma  
hakkına sahiptir.

**Avrupa Sosyal Şartı,  
Md. 26**

- kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.
- Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.
  - Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.
  - Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere ÇSGB İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.
  - Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere ÇSGB bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” kurulacaktır.
  - Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.

- Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.
- ÇSGB, DPB ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenlenecektir.

Diğer taraftan İş Kanununun çeşitli maddeleri ile de işçilerin maddi ve manevi haklarının korunmasını amaçlayan düzenlemelere gidilmiştir. İş Kanununun 5 inci maddesi işverenin eşit davranma borcunu ve buna aykırı yaptırımları hüküm altına almakta iken Kanunun 77 inci maddesi işverenin işçiyi gözetme borcunu düzenlemektedir. Kanunun 83 üncü maddesi ise işçiye sağlığını bozacak bir durumla karşılaştığında gerekli tedbirler alınincaya kadar çalışmama hakkı tanımıştır.

Mobbing suçunun unsurlarının tacizin sistematik, sürekli ve kasıtlı olması göz önüne alındığında; Türk Ceza Kanunu'nun 96'ncı maddesi



uyarınca eziyet, 123'üncü maddesi uyarınca kişilerin huzur ve sükûnunu bozma, 125'inci maddesi uyarınca hakaret, 134'üncü maddesi uyarınca özel hayatın gizliliğini ihlal, 106'ncı maddesi uyarınca tehdit ya da 117'nci maddesi uyarınca iş ve çalışma özgürlüğünün ihlali suçlarından kamu davası açılması ve fail ya da faillerin Türk Ceza Kanunu'nun ilgili maddeleri gereğince cezalandırılmaları istenilebilmektedir. Türk Medeni Kanunu'na göre ise işyerinde psikolojik taciz nedeniyle kişilik hakları saldırıya uğrayan kişinin psikolojik taciz eylemi ile meydana gelen maddi veya manevi zarar arasında nedensellik bağıntıları sürerek maddi ve manevi tazminat davası açma hakkı saklıdır. Bu anlamda mağdur saldırının durdurulması, saldırı tehlikesinin önlenmesi ve saldırının hukuka aykırılığının tespiti gibi dava yollarına başvurulabilir. Bu davaların açılması için zamanaşımı süresi söz konusu olmamakla birlikte tazminat davası açma süresinde zamanaşımı on yıldır.

Mevzuatımızda işyerinde psikolojik taciz ile mücadele noktasında fark yaratan önemli bir düzenlemeye ise 4 Şubat 2011'de kabul edilen 27836 sayılı Yeni Borçlar Kanunu ile gidilmiştir. Kanunun 6'ncı bölümünde yer alan 417'inci maddede işçinin kişiliğinin korunması konusu ele alınmıştır. Bu maddeye göre "İşveren hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak, saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür". Maddede açıkça işçilerin psikolojik tacize uğramamaları ve işverenin bu konuda gerekli önlemleri almadığı takdirde sözleşmeye aykırılık hükümlerinden sorumlu olacağı ifade edilmektedir.

Kamu görevlileri açısından ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 10'uncu maddesi şu koruyucu hükme haizdir: "Devlet memurları amiri oldukları kuruluş ve hizmet birimlerinde kanun, tüzük ve yönetmeliklerle belirlenen görevleri

zamanında ve eksiksiz olarak yapmaktan ve yaptırmaktan, maiyetindeki memurlarını yetiştirmekten, hal ve hareketlerini takip ve kontrol etmekten görevli sorumludurlar.” Anılan Kanunun 21inci maddesinde ise “Devlet memurları kurumlarıyla ilgili resmi ve şahsi işlerinden dolayı müracaat; amirleri veya kurumları tarafından kendilerine uygulanan idari eylem ve işlemlerden dolayı şikâyet ve dava açma hakkına sahiptirler. Müracaat ve şikâyetler söz veya yazı ile en yakın amirden başlayarak silsile yolu ile şikâyet edilen amirler atlanarak yapılır. Müracaat ve şikâyetler incelenerek en kısa zamanda ilgiliye bildirilir” denilmiştir. Konu ile ilgili esas ve usuller ise Devlet Memurlarının Şikâyet ve Müracaatları Hakkında Yönetmeliğin ilgili maddeleri çerçevesinde düzenlenmiştir. Şikâyet usulü, 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi'nin 6ıncı maddesinde de yer almış ve “denetim elemanlarının, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip

en kısa sürede sonuçlandıracakları” belirtilmiştir.

Bununla birlikte kamu görevlilerinin yaptığı şikâyet başvurusuna rağmen bir sonuç veya idare tarafından psikolojik tacizin önlenmesi yönünde herhangi bir tedbir alınmadığı durumlarda, ilgili yasal izlek doğrultusunda çeşitli kamu kurumlarına başvuru yolları da bulunmaktadır. Bu kurumları Türkiye İnsan Hakları Kurumu, Kamu Denetçiliği Kurumu ve Kamu Görevlileri Etik Kurulu olarak sıralamak mümkündür. Diğer taraftan maruz kalınan psikolojik taciz davranışlarının suç teşkil etmesi halinde ilgili kamu görevlisine karşı Cumhuriyet Başsavcılığına şikâyetle bulunma hakkı da saklı bulunmaktadır. Bu durumda psikolojik tacizde bulunan kamu görevlisinin yargılanabilmesi için, ilgili kişi hakkında idare tarafından soruşturma izni verilmesi gerekmektedir.



Devlet memurlarının  
işbirliği içinde  
alışmaları esastır.

**657 Sayılı Devlet  
Memurları Kanunu,  
Md. 8**

## KURUMSAL MÜCADELE



**“ İşyerlerinde psikolojik tacizin önlenmesinde kurumsal mücadele bireysel mücadeleden daha etkili ve işlevsel bir öneme sahiptir. Bu nedenle yalnızca hukuki değil yönetsel süreçlerle de işyerinde psikolojik tacizle mücadele edilmesi gerekmektedir.**

Özellikle idari mücadele, kurumsal ölçekte psikolojik taciz sorununun görünür kılınmasında, yaşanan taciz vakalarının açığa çıkarılmasında ve çalışanlar arasında mağdurlar yaratmadan sorunun çözümlenmesinde işlevsel bir zemine sahip bulunmaktadır.

Öncelikli olarak işyerinde psikolojik taciz olgusunun cinsiyet, hiyerarşi, kıdem gibi farklılıklar gözetmeksizin her çalışanın başına gelebilecek bir sorun olduğu bilinmelidir. Bununla birlikte meselenin çalışma yaşamında karşılaşılan her türlü olumsuz durumun, çatışma halinin ve baskı faktörünün genel adı olmadığı dikkatlerden kaçmamalıdır. Konunun doğru anlaşılması için kurumların işyerinde psikolojik tacizin ne anlama geldiği, hangi olumsuz

davranışları kapsadığı ve nasıl bir süreç izlediği hususlarında çalışanları bilgilendirmesi önem taşımaktadır.

Kurumsal mücadelede en önemli adımı önleyici tedbirler oluşturmaktadır. Psikolojik taciz davranışları ile örgüt ve çalışanlar zarar görmeden önce bu davranışların sergilenmesini engelleyici bir iletişim ağının oluşturulması, psikolojik taciz eğiliminin ve bu eğilimleri tetikleyen ve etkileyen faktörlerin tespit edilmesi önem arz etmektedir.

Burada altı çizilmesi gereken bir nokta; işyerinde psikolojik tacizle kurumsal mücadelede pasif saldırganla başa çıkmanın aktif saldırganla göre daha güç olduğudur. Pasif saldırganlar psikolojik taciz davranışlarını örtmek ya da farklı şekilde yansıtmak için uygun ortamlarda anlayışlı ve samimi bir tavır takınarak işyerindeki gerilimin mağdur kaynaklı yaşandığı algısını oluşturmaya çalışırlar. İmalı, dolaylı ve sinsî saldırılar ile mağdurun

işyerinden dışlanmasına tanık olan çalışanlar ise zayıf olanın yanında yer almamayı kendi menfaatlerine daha uygun bularak kurumsal mücadeleye doğrudan destek vermeyebilirler. Mağduru yalnızlaştıran ve saldırganla karşı daha savunmasız bırakan bu gibi tutumların önüne geçmek için yürütülecek olan kurumsal mücadelede açık kapı politikası uygulamak, çalışanlar arasındaki birlikteliği ve dayanışmayı güçlendirecek ağlar örmek ve doğrudan iletişime dayalı bir çalışma kültürünü geliştirmek önem taşımaktadır. Bu kapsamda genel olarak;

- Ekip çalışmasını ve ruhunu özendirmek,
- İletişim kanallarını açık tutmak,
- Görev paylaşımında etkin, adil ve tutarlı kararlar almak,
- Çalışanlara karşı yansız, objektif ve insancıl davranmak,
- Yönetim süreçlerinde özdenetimi teşvik etmek,
- Tutum ve davranışlarla çalışanlara

- örnek olmak,
- Çalışanlar için sosyal organizasyonlar düzenlemek,
  - Çalışanların yaşadıkları sorunları gözlemlemek ve dinlemek,
  - İşin yürütümünde astların görüş ve önerilerine açık olmak,
  - Demokratik ve katılımcı bir çalışma kültürü geliştirmek,

İşyerindeki huzuru, birlikteliği, üretkenliği ve dayanışma ruhunu güçlendirecek yöntemlerdir. Bu yöntemlere ilave olarak yöneticilerin, çalışanlara verilen sorumlulukların statü ve becerileri ile uyumlu olup olmadığını takip etmeleri ve çalışanlar arasında dengeli bir iş dağılımı sağlamaları işe dayalı olası stres faktörlerini kontrol altında tutabilmelerinde etkili olabilecek önlemler olarak sıralanabilir.

Ancak elbette her kurumun gerek içinde bulunduğu sektör gerek insan kaynağı profili gerekse yürütülen işin nitelikleri çerçevesinde geliştirdiği bir örgüt kültürü ve bu kültürün temel karakteristik özellikleri

bulunmaktadır. İşyerinde psikolojik tacize karşı yürütülecek mücadelede kapsam ve öncelikler bu karakteristik özelliklere göre değişebilir. Kurumsal mücadeledeki ortak ve temel amaç tüm çalışanlar için işyerlerinin; insan onur ve haysiyetine saygı duyulan, herhangi bir dışlama ve ayrımcılığa zemin oluşturmayan ve “ben” değil “biz” dilinin hâkim olduğu çalışma alanları olarak kabul edilmesini sağlayıcı tedbirleri alabilmektir.



*Mobbingle kurumsal  
mücadelede örgütsel bağlılığın  
çözülmesine ve kurum  
kültürünün zayıflamasına yol  
açan nedenlerin tespiti önem  
taşımaktadır.*

## BİREYSEL MÜCADELE



**“Bireysel mücadele, işyerinde psikolojik taciz sürecinin nedenleri ve etkileri hakkında bilgi sahibi olmakla başlar. Bireyin sahip olduğu farkındalıkla işyerindeki psikolojik taciz süreci ile tek başına mücadele edebilmesi güçtür.”**

Psikolojik taciz sürecine kurumun bu olguya yönelik farkındalık düzeyi ve yaklaşımı çerçevesinde bir müdahale yöntemi geliştirilmiş olması çok önemlidir. Nitekim psikolojik taciz davranışlarına “dur” denilebilmesinde kurumsal mücadele bireysel mücadelenin sonuçları üzerinde de son derece etkilidir.

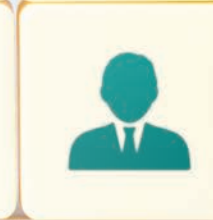
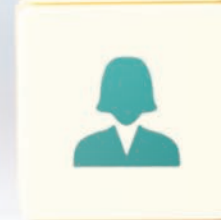
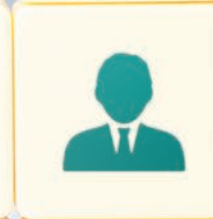
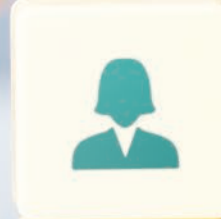
Bireysel mücadele yöntemleri akademik yazında aktif ve pasif stratejiler olarak ikiye ayrılarak açıklanmaktadır. Aktif stratejiler doğrudan sorunu çözmeye yönelik görüşmeler, girişimler ve yasal başvurular şeklinde örneklenirken pasif stratejiler, olumsuz duyguları bastırmak, stresli ortamdan uzaklaşmak, telkinle ya da duygusal destekle yetinmek şeklinde sıralanmaktadır. Mağdurun bu



stratejilerden hangisine başvurduğu kişilik özellikleri ve örgütsel iklimle ilgili olduğu kadar işyerinde psikolojik tacizle mücadelenin hangi ölçüde kurumsallaştığı ile de doğrudan ilişkilidir.

Bireysel mücadelede aşağıdaki yöntemlerinin izlenmesi de etkili sonuçlar doğurabilir:

- Çalışanlar işyerinde psikolojik tacizin ne olduğu, hangi davranışları kapsadığı, böyle bir davranışa maruz kalıp kalmadığı, kalmışsa bu durumda neler yapabileceği, haklarının neler olduğu konularında bilgi edinerek yaşadıklarının mobbing olup olmadığı yönünde bir değerlendirme yapabilmelidir. Bu değerlendirme çerçevesinde psikolojik tacizin yönünü, biçimini ve şiddetini doğru tanımlayan bir birey süreci yönetebilecek adımlar atabilir. Bu noktada taciz davranışlarında bulunan kişi ile diyalogu kesmek yerine etkili bir iletişime geçmek, rahatsız edici davranışları karşısında hukuki nezaket sınırları içerisinde



uyarılarda bulunmak etkili olabilir. Yapılacak görüşmelerde taciz davranışlarında bulunan kişiye sahip olunan yasal hakların hatırlatılması, “kurban” dilinin kullanılmaması, kişinin “işimi yapamadım”, “öfkelendim” gibi olumsuz etiketlerle değil “taciz eden kişi görevlerimi tamamlamama engel oldu”, “sağlıklı bir iletişim kurma girişimlerim karşılıksız kaldı” gibi sözlerle kendini ifade etmesi tacizcinin oluşmasını amaçladığı önyargıların önüne geçebilir.

- Psikolojik taciz saldırılarının devam etmesi halinde sendikal desteğe ve aktif mücadele yollarına başvurabilir. Bu süreçte özellikle tacizde bulunan kişi ya da kişiler tarafından yöneltilen talep ve soruların, verilen görevlerin olabildiğince yazılı olarak alınması önem arz etmektedir.
- Hukuki mücadele sürecinde mağdurun psikolojik desteğe başvurmuş olması, yaşadığı olayları ayrıntılı bir şekilde ve tarihleriyle günlük olarak tutması, taciz davranışlarına ilişkin

yazılı kanıtlar sunabilmesi taciz davranışlarının kanıtlanabilmesi açısından belirleyici olabilmektedir.

- Bu süreçte maruz kalınan sistematik psikolojik taciz davranışlarına karşı sinmemek, mücadeleden vazgeçmemek ve üçüncü kişilerle yaşanılanları paylaşarak sosyal destek sağlamak önem taşımaktadır.



*Bireysel mücadelede psikolojik taciz davranışlarına kanıt oluşturabilecek e-posta, not, mesaj vb. bilgilerin saklanması önem taşımaktadır.*

# SGK MOBBING İLE MÜCADELE KOMİSYONU



**Sosyal Güvenlik Kurumu, statüsü veya görevi ne olursa olsun, hangi işyerinde çalışıyor olursa olsun tüm çalışanların insana yakışır işlerde, temel hak ve sorumluluklara sahip bireyler olarak çalışma hakkına sahip olduğu ilkesini benimseyerek, çalışma yaşamını tehdit eden mobbing sorununa karşı bir mücadele politikası geliştirmiştir.**

Benimsenen bu politika doğrultusunda Kurumumuz tarafından mobbingin (işyerinde sistematik psikolojik taciz) önlenmesine dair usul ve esaslar belirlenerek “Mobbing ile Mücadele Komisyonu ve Ön Değerlendirme Komisyonu” oluşturulmuştur. 2011/2 sayılı Başbakanlık genelgesine istinaden oluşturulan bu komisyonlar 20.03.2012 tarihli ve 154 sayılı Makam Oluru ile yürürlüğe giren “Mobbingin (İşyerlerinde Sistemik Psikolojik Taciz) Önlenmesine Dair Usul ve Esaslar” çerçevesinde çalışmalarını sürdürmüştür.

Söz konusu usul ve esaslarda 18 Şubat 2016 tarihinde yapılan değişiklik ile mobbing başvurularını değerlendirmek ve karara bağlamak üzere Mobbingle Mücadele



Komisyonu tek başına görevli kılınmıştır.

Mobbing ile Mücadele Komisyonu Başkanlık Makamınca belirlenen Kurum Başkan Yardımcısının başkanlığında, İnsan Kaynakları Daire Başkanı ile yine Başkanlık Makamınca belirlenen; Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı veya Daire Başkanlarından bir üye, bir başmüfettiş, iki sosyal güvenlik uzmanı, arabulucu olmak üzere bir başkan ve altı üyeden oluşmaktadır.

Sekreteryaya görevinin İnsan Kaynakları

Daire Başkanlığınca yürütüldüğü Komisyonun görevleri; mobbing başvurularını değerlendirmek ve karara bağlamak, mobbing ile mücadele konusunda farkındalık yaratacak çalışmalar yapmak, Kurumda mobbing vakalarının önüne geçmek için tedbirler almak ve değerlendirme sonucu başvuru sahibine bildirmek olarak sıralanmıştır. Bu görevleri yerine getirirken tabi olduğu çalışma esaslarını ise mobbing başvurularını gizlilik esasına riayet ederek değerlendirmek,

başvuruları ayrıntılarıyla incelemek veya incelenmesini sağlamak ve gerek görülmesi halinde, psikolog veya sosyal çalışmacı personelinin bilgisine başvurmak oluşturmaktadır.

Arabulucu ise mobbinge uğradığını düşünerek şikâyette bulunan kişilere yardım, hukuki danışmanlık ve destek hizmeti verir; gerekli görürse konuyla ilgili olarak mağdur, tacizci olarak ifade edilen kişi veya diğer taraflarla görüşen kişiyi ifade etmektedir. Arabulucuda aranan nitelikler; mobbing ile ilgili hukuki yeterliliğe haiz olması, kendisine başvuran çalışanlara gerekli ve yeterli desteği sağlaması ve konu hakkında farkındalık yaratmaya yönelik çalışmalar yapma çabası içinde olmasıdır. Yaptırım gücü bulunmayan arabulucu taraflar arasında resmi olmayan müzakereleri yürütmektedir.

Kurumumuz, mobbing hakkında farkındalık oluşturmak, bilinç kazandırmak ve önleyici tedbirler almak için önemli çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bu anlamda 11

Haziran 2013 tarihinde gerçekleştirilen 'İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Mücadele Yöntemleri Paneli'; 11 Ağustos 2016 tarihinde Mobbing Temel Bilgilendirme Paneli gerçekleştirilmiştir. Elinizdeki çalışma, Kurumumuzun ilk olarak 2013 yılında yayımlanmış olduğu bilgilendirme kitabının güncellenmiş ve içeriği geliştirilmiş ikinci baskısını oluşturmaktadır.

Çalışma barışı ilkesini benimseyerek Mobbingle Mücadele Komisyonunu oluşturan Kurumumuz, ülkemizde yaşayan tüm insanların sosyal güvenliği için özveriyle çalışan personelinin huzur ve esenliğini, başarısının en önemli temellerinden biri olarak görmektedir. Köklü bir çalışma geleneğine sahip olan Ülkemizde, çalışma hayatında birliğin ve beraberliğin korunması ve güçlenmesi için Sosyal Güvenlik Kurumu, mobbingle mücadelesini kararlılıkla sürdürmeye devam edecektir.



## KAYNAKÇA

- Atatanır Hicran, (2012), *Kadın Çalışanlar Açısından İşyerinde Psikolojik Taciz*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Hizmet Sempozyumu: Farklılıkları Anlamak, Konya.
- Baker&McKenzie, (2009), *Worldwide Guide to Termination, Employment Discrimination, and Workplace Harassment Laws: Law Firms Key Workplace Documents*, Cornell University ILR School.
- Kırel, Çiğdem, (2007), *Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7, No: 2, 317-334, Eskişehir.
- Leymann, Heinz, (1996), *The Content and Development of Bullying at Work*, European Journal of Work and Organizational Psychology, Volume: 5, No: 2, 165-184.
- Davenport, Noa Zanolli, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Elliott (1999), *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*, Ames, Iowa: Civil Society Publishing,
- <http://www.mobbingportal.com/davenpn.html>, Erişim Tarihi: 17 Mart 2015.
- Tınaz, Pınar, (2013), *Çalışma Psikolojisi Boyutlarıyla Mobbing Tanım ve Tanı*, 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı, 23 Mayıs 2013, (Derleyen: İsmail AKGÜN), Ankara.
- Tutar, Hasan, (2004), *İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları*, Yönetim Bilimleri Dergisi, Çanakkale.



# EKLER

EK 1: Mobbing Başvurusunda Bulunan Personel ve Başvuru Sayıları

EK 2: Mobbing Başvurusunda Bulunan Personelin Unvanlara Göre Dağılımları

EK 3: Mobbing Başvurusunda Bulunan Personelin Yaşa Göre Dağılımları

EK 4: Yıllara Göre Mobbing n Değerlendirme Komisyonunca Yapılan Toplantı ve Alınan Karar Sayısı

EK 5: Yıllara Göre Mobbing ile Mücadele Komisyonunca Yapılan Toplantı ve Alınan Karar Sayısı

EK 6: Mobbing n Değerlendirme Komisyonu Kararları Hakkında Bilgiler

EK 7: Mobbing ile Mücadele Komisyonu Kararları Hakkında Bilgiler

**EK 1: Mobbing Başvurusunda Bulunan Personel ve Başvuru Sayıları**

Mobbing Başvurusunda Bulunan Personel ve Başvuru Sayıları (2012-2016*)			
	Merkez Teşkilatı	Taşra Teşkilatı	Toplam
Mobbing başvurusunda bulunan personel sayısı	8	199	<b>207</b>
Mobbing başvuru sayısı**	8	213	<b>221</b>
İsim belirtilmeden yapılan mobbing başvuru sayısı	0	71	<b>71</b>
Mobbing başvurusunda bulunan kadın personel sayısı	2	46	<b>48</b>
Mobbing başvurusunda bulunan erkek personel sayısı	6	83	<b>89</b>

\* Veriler ilk mobbing başvurusunun yapıldığı 10.5.2012 tarihi ile 31.7.2016 tarih aralığını kapsamaktadır.

\*\*Birden fazla başvurusu olan personel nedeniyle mobbing başvuru sayısı, başvuruda bulunan personel sayısından farklılık arz etmektedir.

## EK 2: Mobbing Başvurusunda Bulunan Personelin Unvanlara Göre Dağılımı

Mobbing Başvurusunda Bulunan Personelin Unvanlara Göre Dağılımı (2012-2016*)	
Araştırmacı (Ö)	1
Başmüfettiş	1
Bilişim Uzmanı	1
Hemşire	1
Merkez Müdür Yardımcısı Yrd. V.	1
Mühendis	1
Programcı	1
S.G. Merkezi Müdürü	1
Sağlık Teknikeri	1
Sosyal Güvenlik Denetmen Yardımcısı	3
Şube Müdürü	1
Uzman	1
Avukat (Sözleşmeli)	2
İcra Memuru	3
İşçi	2
Laborant	2
Sosyal Güvenlik Uzman Yardımcısı	2
Tabip	2
Uzman Tabip	2
Avukat	3
Teknisyen	3

**Mobbing Başvurusunda Bulunan Personelin Unvanlara Göre Dağılımı (2012-2016\*)**

Sosyal Güvenlik Denetmeni	8
Sosyal Güvenlik Merkezi Müdürü	4
Hizmetli	5
Eczacı	8
Memur	27
Şef	22
V.H.K.İ	43
İsim/Unvan Belirtilmeden Yapılan Başvuru Sayısı	69
Toplam	221

\* Veriler ilk mobbing başvurusunun yapıldığı 10.5.2012 tarihi ile 31.7.2016 tarih aralığını kapsamaktadır. Başvuru sayısı esas alınmıştır.

### EK 3: Mobbing Başvurusunda Bulunan Personelin Yaş'a Göre Dağılımı

Mobbing Başvurusunda Bulunan Personelin Yaş'a Göre Dağılımı (2012-2016*)	
YAŞ GRUPLARI	BAŞVURU SAYILARI
24-29	17
30-34	27
35-39	22
40-44	25
45-49	43
50-54	9
55-59	6
60 yaş ve üzeri	1
İsim belirtilmeyen başvuru sayısı	71
<b>Toplam</b>	<b>221</b>

\* Veriler ilk mobbing başvurusunun yapıldığı 10.5.2012 tarihi ile 31.7.2016 tarih aralığını kapsamaktadır.

**EK 4: Yıllara Göre Mobbing Ön Değerlendirme Komisyonunca Yapılan Toplantı ve Alınan Karar Sayısı**

Yıllara Göre Mobbing Ön Değerlendirme Komisyonu Toplantı ve Karar Sayısı					
	05/2012	2013	2014	2015	Toplam
Mobbing Ön Değerlendirme Komisyonu Toplantı Sayısı	8	6	7	6	27
Mobbing Ön Değerlendirme Komisyonunca Alınan Karar Sayısı	35	22	25	54	136

**EK 5: Yıllara Göre Mobbing ile Mücadele Komisyonunca Yapılan Toplantı ve Alınan Karar Sayısı**

Yıllara Göre Mobbing ile Mücadele Komisyonu Toplantı ve Karar Sayısı						
	05/2012	2013	2014	2015	2016	Toplam
Mobbing ile Mücadele Komisyonu Toplantı Sayısı	6	8	6	6	1	27
Mobbing ile Mücadele Komisyonunca Alınan Karar Sayısı	26	29	29	27	15	126

## EK 6: Mobbing Ön Değerlendirme Komisyonu Kararları Hakkında Bilgiler

Mobbing İle Mücadele Komisyonu Kararları Hakkında Bilgiler (05/2012-07/2016)	
KARAR	ADET
Başvurunun Mobbing Kriterlerinde Yer Alan Hususları İçermediğine İlişkin Kararlar	31
Başvuru Sahibinden /İl Müdürlüğünden Bilgi ve Belge Teminine İlişkin Kararlar	15
Başvurunun Mobbing Kriterlerinde Yer Alan Hususları İçermediğine, Konunun İncelenmek/Soruşturulmak Üzere İl Müdürlüğüne İletilmesine İlişkin Kararlar	5
Başvurunun, Mobbing Kriterlerinde Yer Alan Hususları İçermediğine, Kadro Unvanı veya İkametgâhı Göz önüne Alınarak Görev Yeri İle İlgili Konunun İlgili Birimlerce Değerlendirilmesine İlişkin Kararlar	3
Başvurunun Rehberlik Ve Teftiş Başkanlığına İletilmesine İlişkin Kararlar	8
Başvurunun, Mobbing Kriterlerinde Yer Alan Hususları İçermediğine, Görev Yeri Değişikliği Talebinin İnsan Kaynakları Daire Başkanlığına İletilmesine İlişkin Kararlar	1
Başvuruda Bulunan Personel /Mobbing Davranışları Sergilediği İddia Edilen Personel İle Görüşme Yapılmasına İlişkin Kararlar	5
Başvuruda Bulunan Personel /Mobbing Davranışları Sergilediği İddia Edilen Personelin Davet Edilerek Ayrı Ayrı Dinlenmesine İlişkin Kararlar	13
Başvurunun Mobbing Kriterlerinde Yer Alan Hususları İçermediğine, Konunun İdari Yönden Değerlendirilmek Üzere Başkanlık Makamına Sunulmasına Dair Verilen Kararlar	3
İl Müdürünün, Aktif Arabuluculuk Görevi İle Görevlendirilmesi Suretiyle Sorunun Giderilmesine İlişkin Kararlar	2

Mobbing İle Mücadele Komisyonu Kararları Hakkında Bilgiler (05/2012-07/2016)	
KARAR	ADET
Başvuru Sahibinin Mobbing İddiasıyla Açtığı Dava /Temyiz Sonucunun Beklenmesine İlişkin Kararlar	5
Müfettiş Raporu/Mahkeme Kararı/Başvuru Sahibi, Mobbing Davranışı Sergilediği İddia Edilen Personel Veya İl Müdürü V.B. İle Yapılan Görüşme Sonucuna Göre Durumun Değerlendirilmesine İlişkin Kararlar	14
Mobbing İle Mücadelede İzlenecek Stratejinin Belirlenmesine İlişkin Kararlar	21
Toplam	126





**NOTLAR**

Blank lined area for notes.





## **SOSYAL GÜVENLİK KURUMU**

Ziyabey Cad. No:6 06520 Balgat/ANKARA  
Tel:+(90 312) 207 80 00

[www.sgk.gov.tr](http://www.sgk.gov.tr)