

## **MOBBİNG OLGUSUNUN SANAT ETKİNLİĞİ YOLUYLA DIŞA VURUMU VE KADIN GÖZÜYLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

### **KISMET DELİVELİ**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi  
Öğretim Görevlisi (Doktora Öğrencisi)  
E-posta:dkismet@mu.edu.tr

### **NİLÜFER ERKAN**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi  
Okutman  
E-posta:nil.erk@hotmai.com

### **Özet**

*Bu çalışmanın amacı, mobbing konusunu kadın gözüyle değerlendirebilmek ve mobbingin önlenmesi konusunda çözümler önerebilmektir. Bu amaç için nitel bir araştırma yöntemi olan fenomenolojik araştırma yaklaşımından yararlanılmış ve katılımcılarla odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılmada gönüllülük temel alınarak, 9 genç kadın akademisyen ile özel sektörde çalışmış ve işini kaybetmiş olan 1 kadın mobbing mağdurunun görüşüne başvurulmuştur. Katılımcılarla oturumlar şeklinde dört görüşme yapılmıştır. İlk oturumda katılımcılara çalışmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiş, ikinci oturumda mobbing konusu slayt gösterileri/örnek olaylarla anlatılmış, mobbing mağduru kadın katılımcıların sordukları soruları yanıtlamıştır. Üçüncü oturumda katılımcılar kolaj tekniğiyle resimler yaparak, yorumlamıştır. Son oturumda odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, duygusal taciz, sanat etkinliği

**Alan Tanımı:** İşletme ve Yönetim, İş Ahlakı

## EXPRESSION OF MOBBING FACT THROUGH ART ACTIVITY AND EVALUATION OF IT IN WOMAN'S SIGHT

### Abstract

*The purpose of this study is to be able to evaluate the fact of mobbing in woman's sight and offer solutions about preventing mobbing. For this purpose one of the qualitative methods, phenomenological research method, is used and focus group interviews are made with the attendants. In the attendance of the research voluntarism is based and consulted 9 young woman academicians and 1 mobbing victim woman who lost her job. Four interviews are made with the attendants as sessions. In the first session information and content about the purpose of the study is provided, in the second session mobbing subject is told with slides/sample cases and the questions are answered that the mobbing victim women asked. In the third session the attendants made pictures with collage technic. In the last session focus group interviews are made.*

**Key Words:** *Mobbing, emotive harrasment, art activity*

**JEL Code:** Y80

### 1. GİRİŞ

Mobbing, İngilizce “mob“ kelimesinden türetilmiş bir kavramdır. Sözcük anlamı olarak çevresini kuşatma, topluca saldırma ya da sıkıntı verme anlamına da gelmektedir (Yüce Türk, 2005:243-244). Literatür incelendiğinde “mobbing” kavramının benzer olguları ifade etmek için kullanıldığı anlaşılmaktadır. Örnek olarak Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back (1994) “işyerinde taciz” Ashforth (1994) “zorbalık” Baron ve Neuman (1996) “işyeri terörü/şiddeti” ve Anderson ve Pearson (1999) ise “şiddet” kavramlarını kullanmaktadır (Akt. Aguiño ve Byron, 2002: 71). Bu kavramı ilk olarak kullanan Lorenz, hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları açıklamak için kullanmış, birkaç zayıf bireyin bir araya gelerek saldırgan davranış sergilemesine “mobbing” adını vermiştir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:3). Kavramı iş

yaşamında ilk olarak Leymann kullanmıştır (Tınaz, 2006:11). Türkçe literatür incelendiğinde araştırmacıların mobbingi farklı kavramlar kullanarak açıkladığı anlaşılmaktadır. Psikolojik yıldırma (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006:149) zorbalık, kötü muamele, duygusal istismar, psikolojik taciz, psikolojik terör, taciz, istismar (Yaman, 2009:21), sindirme, işyeri tacizi, işyeri travması (Güngör, 2008:6), duygusal linç (Çobanoğlu, 2005:20) yıldırma, korkutma, bezdiri bu kavramlardan bazılarıdır. Tınaz (2006:7) mobbingin psikolojik şiddet, kuşatma, taciz ve rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamlarına geldiğini ifade ederken, Gül'e (2006:70) göre yıldırma yöneticilerin veya aynı statüye sahip çalışanların yasal yetkilerinin haricinde diğer kişi ve/veya grupları etki altına almak için onlara etik dışı meydan okumasıdır. Tınaz (2006:13) mobbing kavramının tanımında "sıklık", "süreklilik" ve "güç farklılıkları" olmak üzere üç kritere işaret etmektedir. Tutar (2004:16) mobbingi uygulandığı süreçte psikolojik faktörlerin etkileşime girdiğini ve mağdurun sağlığının olumsuz biçimde etkilendiğini belirtmektedir. Tınaz'a göre (2006:13-26) Mobbing uygulamalarında zorbalık çalışanları rahatsız ve huzursuz edici davranışlarla mağdura psikoloji şiddet uygulamaktadırlar. Ancak işyerinde psikolojik şiddet, örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olmaktadır. Mobbing olaylarında, psikolojik şiddeti uygulayan kişi veya grubun işini daha verimli yapabilecek olan kişiye karşı çalışma yaşamını zorlaştırıcı birtakım davranışları yapması söz konusudur. Kin gütmek, acımasız ve zalimce davranışlar, kasıtlı kötü niyetli davranışlar, aşağılayıcı davranışlar, sarsmak, bağırıp çağırarak iş yaptırmak, kendi bildiğinin doğru olduğunda ısrar etmek, güvensizlik nedeniyle yetki vermeyi reddetmek, sürekli olarak diğerlerini eleştirmek, gereksiz sorularla rahatsız etmek, psikolojik şiddet uygulayan kişilerin en belirgin davranışlarıdır (Tınaz, 2006:42). Ayrıca çalışmanı yeterince çaba göstermediği için suçlamak, aşırı iş yükü vermek, iş tanımının dışında yüksek bir olasılıkla başarılı olamayacağı işler vermek, hata bulmak, herkesin gözü önünde hakaret etmek, küçük düşürmek, işten atmakla tehdit etmek (Solmuş, 2005:6-7) zorbanın mağduru istifaya zorlama taktikleri olabilmektedir. Mobbinge, kurbanın özgüveni zayıflatılarak, onun kronik bir endişe ve yoğun stres altında kalması amaçlanmaktadır (Tutar, 2004:10). Ancak her insan güvenli bir iş ortamında çalışma hakkına sahiptir. Çalışma hayatında ruhsal terör ya da mobbing, düşmanca ve gayri ahlaki iletişim demektir. İşyerinde mobbing türü eylemler sık ve uzun süreli gerçekleşebilmekte ve bu nedenle ciddi ruhsal, psikomatik ve sosyal sonuçlar doğurabilmektedir (Leymann, 1990:120).

Yapılan araştırmalarda üniversitelerde, mobbing olaylarının yüksek düzeyde yaşandığını göstermektedir. Türkiye’de akademisyenlerden oluşan örnekleme yaptığı araştırmasında Tanoğlu(2006) akademisyenlerden % 15,8’inin yıldırımaya maruz kaldığını saptamıştır. Yine Türkiye’de yapılan bir araştırmada üniversite öğrencilerinin yıldırımaya ilgili algılamaları araştırılmış ve bu araştırmada yıldırmanın güç eşitsizliklerinin sonucu olduğu ve güçlünün güçsüz üzerinde baskıcı tutumunun bulunduğu durumlarda daha fazla gerçekteğiği ortaya konmuştur (Akça ve İrmiş, 2006:184-187). Öte yandan Keashley ve Jagatic’in 2003 yılında yaptıkları araştırmalarında, bürokrasinin yoğun olduğu ve kadın ayrımcılığının bulunduğu özellikle kamu sektöründe daha yaygın olduğu tespit etmişlerdir (İLO, 2013:26). Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back (1994) birlikte yaptıkları araştırmalarında da genel olarak kadınların, erkeklerden daha fazla “mobbing”e maruz kaldıklarını ve “mobbing”in psikolojik etkilerini daha fazla yaşadıklarını ortaya koymuşlardır. Bazı görüşlere göre, kadın çalışanların iş yaşamında çoğunlukla yönetilen, erkek çalışanların ise yönetici pozisyonunda olması mobbing eyleminde cinsiyetlerarası farklılıkların oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Kelly, 2006:7; Scutt, 2005:2; akt. Özler ve Mercan, 2009). Yurtdışında yapılan bazı araştırmalar kadınların erkeklere oranla daha fazla mobbinge maruz kaldıkları bulgusunu desteklemektedir (Bjorkqvist, Österman ve Hjelt-Back, 1994; Salin, 2001; akt. Kök, 2006). Türkiye’de yapılan araştırmalarda, Tanoğlu (2006) erkek mobbingcinin erkek mağdura, kadın mobbingcinin de kadın mağdura yıldırma davranışlarını uyguladıklarını saptamıştır. Mağdurların % 82’si kendilerine bir erkek tarafından mobbing uyguladığını belirtmişlerdir. Arpacıoğlu (2003) araştırmasında, erkek zorbaların % 69, kadın zorbaların ise % 84 oranında kadınlara yönelik mobbing uyguladığını ortaya koymuştur. Koçak ve Hayran (2011) çalışan kadınları çalıştıkları sektöre göre incelemiş ve kadınların sağlık sektöründe, %44,2, sanayi sektöründe %50, eğitim sektöründe %27’sinin, finans sektöründe, %38 oranında mobbinge maruz kaldıklarını ortaya koymuşlardır.

### **Yöntem ve Verilerin Analizi**

Bu çalışmanın amacı, mobbing konusunu kadın gözüyle değerlendirebilmek ve mobbingin önlenmesi konusunda çözümler önerebilmektir. Literatür incelendiğinde araştırmacıların, genellikle mobbingin sonuçları üzerinde

yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada sonuçlar değil, süreçleri değerlendirerek, sanatsal bir etkinlik ve tartışma yoluyla mobbing uygulamalarına kadınca farklı bir yorum getirilmek istenmiştir. Bu amaç için nitel bir araştırma yöntemi olan fenomenolojik yaklaşımdan yararlanılmıştır. Araştırmada amaçlı örneklem yöntemi tercih edilmiş ve araştırmanın uzmanlık alanları farklı, araştırma yaşları 26/33 arasında değişen 9 genç kadın akademisyen ve özel sektörü temsilen bir mobbing mağduru kadın ile yapılmıştır. Katılımcılarla yapılan ilk görüşmelerde çalışmanın kapsamı hakkında bilgiler verilmiş, ikinci görüşmelerde katılımcılara mobbing konusu örnek olaylarla anlatılarak, yarım saatlik bir slayt gösterisi yapılmış, katılımcı soruları cevaplandırılmıştır. Bu oturum sırasında araştırmaya destek veren mobbing mağduru kadın iş hayatında yaşadığı mobbing olaylarını anlatmış, katılımcıların sordukları soruları yanıtlamıştır. Katılımcılarla yapılan üçüncü tur görüşmeler sırasında bir sanat etkinliği gerçekleştirilmiş ve katılımcılardan mobbing konusundaki izlenimlerini anlatacakları kolaj tekniğiyle bir resim yapmaları istenmiştir. Sanat etkinliğine geçilmeden katılımcılara sanat etkinliğini değerlendirecek olan araştırmacı tarafından kolaj tekniği hakkında bilgiler verilmiş, sanat etkinliği sürerken araştırmacı katılımcılara rehberlik etmiştir. Bu süreçte katılımcılardan duygu ve düşüncelerini özgürce sanat etkinliğine dönüştürmeleri istenmiştir. Sanat etkinliği için, 35x50 boyutlarında resim kâğıdı kullanılmış, malzeme olarak katılımcılara araştırmacı tarafından dergilerden seçilen ve çağrışım yaratacak sembolik resimler, yazılar, başlıklar, figürler sunulmuştur. Katılımcılar belirledikleri temalara uygun olarak seçtikleri parçaları resim kâğıdına yapıştırdıktan sonra, ispirtolu kalemle çizimler yaparak kendi figürlerini eklemiş ve akrilik boyalarla yine kendi tercih ettikleri renkleri kullanarak duygularını yansıtmaya çalışmış ve resim çalışmalarına son şeklini vermiştir. Sanat etkinliği tamamlandığında katılımcılara yaptıkları çalışmalarda kullandıkları figürleri, renkleri, sembolleri, şekilleri neden tercih ettikleri sorulmuş ve resimlerini yorumlamaları istenmiştir. Son tur görüşmelere geçilirken katılımcılar iki gruba ayrılmış ve her iki gruba mobbing konusunu tartışmak üzere odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmeleri sırasında katılımcılara açık uçlu 4 soru sorulmuş, kapı aralayıcı sorularla katılımcıların kendilerini ifade etmeleri kolaylaştırılmaya çalışılmıştır. Veriler betimsel analiz tekniğine başvurulmuş ve her bir katılımcının görüşü sürekli karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Araştırma sürecinde katılımcı, mağdur ve araştırmacılar arasında karşılıklı bir iletişim ve etkileşim

gerçekleştiğinden, katılımcı, mağdur ve araştırmacıların görüşlerine yer verilmiştir. Son olarak görüşme tarihinden yaklaşık bir ay sonra katılımcılara çalışma dökümleri gösterilmiş ve eklemek/çıkarılmak istedikleri bir husus olup/olmadığı sorulmuştur. Bu çalışmaya destek veren katılımcılar ve mağdur isimlerinin gizli kalmasını istediklerinden, verilerin analiz sürecini kolaylaştırmak için, her bir katılımcıya harf ve rakamlar kullanılarak bir kod ismi verilmiştir. Buna göre “K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9” her bir katılımcıyı, A1 birinci araştırmacıyı, A2 ikinci araştırmacıyı, MK mağduru ifade etmektedir. Sanat etkinliğinin verileri A2, A1 moderatörlüğünde yapılan odak grup görüşmeleri ise A1 tarafından analiz edilmiştir. Araştırmaya gönüllü olarak destek veren katılımcıların 4’ü doktora mezunu, 4’ü doktora öğrencisi MK da dâhil olmak üzere 2’si katılımcı yüksek lisans mezunudur. Ayrıca K4 ile K6 yardımcı doçent, diğer katılımcılar araştırma görevlisi olarak, bir üniversitenin Eğitim (fen eğitimi 3, matematik 1 kişi), İktisadi ve İdari bilimler (1 kişi) Edebiyat (sosyoloji 3 kişi), Mühendislik (1 kişi) Fakültesi’nde çalışmaktadırlar.

## **2. BULGULAR VE YORUM**

### **2.1. Sanat Etkinlikleri ve Analizi**

Katılımcılar görsel ağırlıklı analiz çalışmaları ile duyarlı bir biçimde gözlem yaparak, mobbinge karşı tepki gösterme, yargılama ve çözüm üretme düzeyinde değerlendirme ve yargılardan, çözümlere doğru sonuçlara ulaşabilen yaratıcı bir çalışma ortaya çıkarmışlardır. Çalışmalarında görsel keskinlik ve görsel ifadeyi kullanırken; görsel keskinlik açısından çok yönlü mesajları açık bir şekilde ifade etmişler ve görsel ifade/görsel mesajları gösterme yeteneklerini kullanarak, görüşlerini sembolize etmişlerdir. Mobbing teması gergin bir konu olduğundan katılımcılar, bu gergin, sevimli olmayan konuyu bir kompozisyon bütünlüğü sağlamayıp anlatmak istediklerini film şeridi gibi parça parça göstermeyi tercih etmişlerdir. Parçalar kişilerin ruh hali ve duygu boyutunun renk ve biçim yoluyla ifadesidir. Renk seçiminde kırmızı ve siyahı daha çok kullanarak, şiddet, savaş ve mücadeleyi figürleriyle de belirgin olarak ifade etmişlerdir. Bununla beraber, mavi ve sarıyı umudun ve iyimserliğin sembolü olarak tercih etmişlerdir. Kullanılan renkler ve şekillerde bir sınırlılık, bir düzen içinde görülmemiştir. Seçtikleri şiddet içeren figürler ve semboller yoluyla öfkelerini, başkaldırını,

mücadeleyi ifade etmeye çalışmışlardır. Katılımcılar resimlerini yaparken mobbingi yansıtmak ve bir mesaj verebilmek için figürleri ve renkleri seçerken, resim yapmanın keyfi birden iç dünyalarının gergin dışa vurumuyla yer değiştirmiştir. Çalışmalarda en belirgin şekil-biçim olarak insan portrelerini ve duyu ifade eden, gergin, sıkıntılı insan yüz figürlerini tercih etmişlerdir. Vermek istedikleri mesajı portreden hareketle onu tamamlayan masa, koltuk gibi diğer elemanlarla bütünleştirmişlerdir. Bunlar, gücün ve hiyerarşinin bir sembolüdür. Ayrıca yaptıkları resimlerini yorumlarken, katılımcıların rahatladıkları, anlatmak istedikleri konuyu parça parça ve her bir kareye ya da her bir parçaya farklı anlam yükleyerek ifade etmeye çalıştıkları fark edilmiştir. Bu konu kendilerine sorulduğunda, aslında anlatmak istedikleri çok şey olduğunu ve bunu tek bir kareye sığdıramadıklarını belirtmişlerdir.

	<p>“Masa gücü temsil eder. Masanın yanındaki yönetici iki yüzlü olan bir yönetici. Siyah girdap, mobing uygulanan bir kurumda, mağdurun, kendisini siyah bir girdapta hissettiğini simgeliyor. Başarıya ulaşmak isteyen kişi çalışacak ama bu merdivenler siyah olduğu için zorluklarla mücadele etmesi gerekiyor. Kapı: yöneticinin kapısı eğer siz onun isteklerinin dışında bir şeyi yapmaya kalkarsanız, tüm kapılar kapalıdır. “Üç maymunu oynama ki benimle iyi geçin!” mesajı var burada.” (K1) “Siyah mutsuzluğun ve karamsarlığın, kırmızı şiddet ve saldırganlığın, mavi ise özlenen, istenen adalet duygusunu yansıtıyor. Katılımcı, iç içe geçen dairelerle mobbingi bir girdaba benzetmiş. Siyah masanın üstündeki kırmızı koltuk, gücü etmek için verilen mücadele ya da savaş temsil ediyor.” (A2)</p>
	<p>“Siyah çerçeve içindeki pozitif yüz ifadelerini aslında karanlık kişiliklerini sahte güler yüzleri ile saklama gayreti içinde olan iki yüzlü zorbaları ifade ediyor. Kırmızı renk, zorbalının karalama politikalarını, bir yandan kendilerini korumaya garanti alma gayretlerini temsil ediyor. Fıskıran kırmızı boyalar, mağduru yıpratmak için, yapılan her türlü saldırıyı temsil ediyor. Mağdurun önündeki siyah kafes, kendini koruma gayretlerini temsil ediyor.” (K2) “Resimde belirgin şekil- biçim insan portrelerinin olduğunu görüyoruz. Diğer resimlerde insan yüzleri seçilmiş. Bunun nedeni, yüzlerin insanın duygularını ve ruh halini yansıtan en belirgin unsurlar olmasıdır.” (A2)</p>

	<p>“Resimde mavi özgürlük, siyah otorite, kırmızı güç, ok geleceği simgeliyor. Yeni bir sistemin, yeni adil bir düzenin kurulmasını talep ediyorum.” (K3)“Siyahın ve kırmızının çokça kullanıldığı tek fırça vuruşlarıyla mağdur ön plana çıkartılmıştır. Özgürlük ve umut mavi renk kullanılarak belirtilmiştir. Bu katılımcı da dahil olmak üzere bütün katılımcılar resimlerdeki konuyu ifade ederken birbirinden, olumsuz ve negatif duyguların ifadesi olan yüz ifadeleri seçmek ve karalamalar şeklinde sert çizgiler, siyah gibi kasvetli renkler kullanmak suretiyle, yorumlarını iletmek üzere farklı pencereler açarak vermek istedikleri mesajı küçük dipnotlarla (hiyerarşi, güç, şiddet, saldırı, kaygı, çaresizlik, umutsuzluk, belirsizlik) anlatma yolunu denemişlerdir.” (A2)</p>
	<p>“Kırmızı ve mavi soru işaretleri, kişinin farklı açılardan kararlar aldığı ifade ediyor. Kırmızı ve mavi oklar, yol ayrımları demek. Kişi karar alıyor ve ne uygulayacağını belirliyor. Çöp adamda kulaklık var. Çünkü başkalarının ne dediğini umursamıyor.” (K4) “Resimdeki kadın figürü yorgunluğun ve tükenmişliğin pozisyonudur. Bedenin değil ruhun çarpmışa gerilişi gibi. Figürün (mağdur kadın) kafasındaki dört ok mavi ve kırmızı oklar kararsızlığı, mağdurun ümitsizlik ve belirsizlik duygusunu ve yaşadığı olayın içinden çıkılmaz bir hal almasının dışı vurumu olarak yorumlanabilir.” (A2)</p>
	<p>“Mobbing ahlaki sınırlarımızı zorlayan ve bu nedenle zorbaca tüm davranışları kapsar. Bu nedenle kendimizi her alanda mobbinge karşı korumak, mobbinge karşı durmak zorundayız. Resimde ifade etmeye çalıştığım şey kararlılık ve mücadele.” (K5) “Resim dört ana parçadan oluşmakta ve resimde renkli kırık çizgiler ve noktalar göze çarpmaktadır. Bunlar belkide hayatın renkli, inişli/çıkışlı halini yansıtır Yine bu resimde de göze çarpan şey portreler. Bu resimde katılımcının kullandığı iki potre, sanki bir bütünün yarısı gibi. Biri savaşı ve öfkeyi, diğeri ümitsizlik ve belirsizliği ifade ediyor. Ümitsizliğin ve belirsizliğin ifadesi ise yüzün kırmızı ile vurgulanmış ki bu da kızgınlığı ve öfkeyi ifade ediyor.” (A2)</p>
	<p>“Yaptığım resimde mağdurumuz alt konumda ve mutlu. Çünkü henüz uğradığı tacizin farkında değil. Zorba yönetici, büyütecisi hemen bu kişinin üzerine getiriyor ve çok sayıda farklı yoldan baskı uyguluyor. Böylece mağdur durumunu algılamaya başlıyor. Aynı iş ortamındaki insanların üzerinde soru işaretleri var. Onların da duygu ve düşünceleri karışık durumu anlamaya ve değerlendirmeye çalışıyor. Mağdur ikinci konumda, psikolojik linç girişimini fark ediyor ve birden hem sinirlenmeye, öfkelenmeye ve olan/biteni anlamaya çalışıyor. Süreçte insanlar sorularını sorarken, kararlarını vermeye başlıyorlar. Bu aşamada zorba dostlukları, arkadaşlıkları bıçakla keser gibi bir vuruşta, sona erdiriyor. Böylece, mağduru yalnız hissetmeye başlıyor.” (A6) “Aynı ortamda kişilerin portreleri, düşey. Çoğu yaklaşık aynı ölçüde ve birden fazla odak noktası (kesişim) var. Mağdur hedef noktası olarak vurgulanmış.” (A2)</p>



	<p>Figür olarak Kaddafi'nin gözlerini özellikle baskıyı vurgulamak için kullandım. Toplantı masası iç sıkıntısı, karar alamama, işlerin bir kişiye yığılmasını temsil ediyor. Yollar ve pencereler çizerek kaçma hissini vurgulamaya çalıştım. El ele verilirse ve dayanışma gerçekleşirse, her şeyin aydınlık olacağına vurgu yapmaya çalıştım. İnsanların yanındaki kuş özgürlüğü, sarı renk ise aydınlığı temsil ediyor.” (K7)“Katılımcı birbirinden farklı, parçalara bölerek mesajımı iletmeye çalışmış. Özellikle yönetici baskısı vurgulamaya ve kaçıışı sembolize etmeye çalışmış.” (A2)</p>
	<p>“Resim iki bölümden oluşuyor. İlk bölümde elini kürsüye her vurduğunda slayt gösterisini değiştirmesini isteyen bir bölüm başkanı var. Kırmızı ile çizilen araştırma görevlisi (mağdur), elindeki kumanda ile görüntüyü değiştiriyor. Adeta bir deney hayvanı gibi, zorbanın her dediğini yapıyor. Kendisinden, sesi duyduğunda düğmeye basması bekleniyor.” (K8) “Genel olarak kullanılan şekil, renk ve semboller şiddeti ve mağdurun çaresizliğini ifade etmektedir.” (A2)</p>
	<p>“Resimimde, okumuş kalem sahibi insanların kalemlerinden bilgi ve paylaşım akması gerekirken nasıl kalemlerinden kan damlarcasına şiddet çıkabileceğini anlatmaya çalıştım. Aslında mobbing uygulamalarının para ve kürsü için olduğunu anlatmaya çalıştım. Burada bir yöneticiyi görüyoruz. Yanında kelimelerle anlatmaya çalıştığım; sus, getir, götür, git, gel, görme, kes, konuş şeklinde komutlar var. Bu komutlar, zorbanın mağdurun bir robot gibi yapması gereken işler...” (K9)“Güç, şiddet, savaş, gerilim, çatışma, korku, kırmızı ve siyah renkler kullanılarak dışa vurulurken, semboller kullanılarak dışa vurulmuş. Diğer katılımcılar gibi, yaptığı çalışmanın her bir parçasında kargaşalık hemen göze çarpıyor. Ayrıca çizgilerin ve renklerin taşkınlığı da iç gerginliğin başka bir ifadesidir.” (A2)</p>
	<p>“Bana kâğıt verildiği zaman çiçekler çizmeyi düşünmüştüm. Fakat siyah bir gül çizdim, bilinçli yapmadım açıkçası. Yaptığım ağaç “meyve veren ağaç taşlanır” atasözünü simgeliyor. Bilinçli olarak değil belki ama, yaşadığım olayların bir sonucu olsa gerek her şeyi siyah olarak yansıtmışım. Aslında ne zaman boş bir kâğıt bulsam rengârenk çiçekler çizerim. Neden bilmiyorum, bu gün siyah bir gül çizdim. Bunlar bilinçsiz yaptığım şeyler. Resimde kendime yeni bir başlangıç ve mutlu son istedim.” (MK) “Mağdur sanat etkinlikleri sırasında katılımcılarla sürekli iletişim ve etkileşim halindeydi. Sanat etkinliği sırasında rahatladığını farkettilim. Bir taraftan da kendi duygularını ve düşüncelerini anlamaya çalışıyordu. Kullandığı renk ve semboller zaten içinde yaşadığı gerilimi, umutsuzluğu belirgin olarak yansıtıyor. Ancak, mağdurun, bu işe bir dur demesi ve kendisi için yeni bir başlangıç istemesi de etkileyici.” (A2)</p>

## 2.2. Odak Grup Görüşmeleri ve Analizi

K1, K3, K4, K8, K9 birinci grupta, K2, K5, K6, K7 ise ikinci grupta olmayı kendileri tercih etmiştir. İki oturum halinde ve farklı zamanlarda yapılan odak grup görüşmelerinde katılımcıların görüşleri analiz edildiğinde, mağdur, zorba, mobbing ve çözümler olmak üzere 4 ana tema belirlenmiştir. Her iki odak görüşmesine katılmayı bizzat kendisi isteyen MK birinci oturumda daha pasif kalıp görüş bildirirken, ikinci odak grup görüşmelerine aktif olarak katılmış ve her iki grup katılımcılarıyla iletişim kurabilmeyi başarmıştır. Katılımcılardan K4 odak grup görüşmeleri öncesi görüş ve düşüncelerini yazılı olarak belirtmeyi tercih ederken, kendisi de bir mobbing mağduru olduğunu ifade eden K9 birinci grupta olmasına rağmen, her iki odak grup görüşmelerine katılarak, tartışmaları dikkatle izlemiş, görüş beyan etmemiştir. Ancak K9 sanat etkinlikleri sırasında yaptığı yorumlar ile, zorba, mağdur, mobbing konusunda düşüncelerini ifade etmiştir.

### 2.2.1. Katılımcıların Mobbing Algısı

Odak grup görüşmelerinde katılımcıların her biri mobbingi tanımladıktan sonra, grupça belirledikleri anahtar kelimeleri kullanarak ortak tanım yapmışlardır. Birinci grup “yıldırma, sindirme, korkutma, ezilme, susturulma” gibi anahtar kelimeler belirleyerek “*Mobbing toplumsal hayata ait tüm olumsuz kavramların belirli bir kişiye ya da gruba yönelik olarak sistematik hale getirilerek kişinin iş hayatından/bulunduğu kurumdan uzaklaştırma çabasıdır*” şeklinde tanımlamışlardır. İkinci grup “baskı, sindirme, yıldırma politikası, savaş” kelimelerini anahtar kelime olarak belirlemiş ve mobbingi “*egemen konumdaki yöneticilerin daha üst konumdaki çalışanlara sistematik olarak baskıcı ve yıldırıcı davranışlar uygulaması*” şeklinde yorumlamışlardır.

### 2. 2. 2. Katılımcıların Mobbingi Mağduru Algıları

Bu çalışmada kendilerine sunulan örnek olaylardan, MK'nın anlattıklarından ve çalışma hayatında karşılaştıkları durumlar/gözlemlerinden yola çıkarak mobbing olgusunu değerlendirmiş, mobbing mağdurlarını anlamaya ve empati kurmaya çalışmışlardır. Birinci grup odak görüşmelerinde K1 “*Mağdurlar güçlü, işinde başarılı, yükselme yeteneği olan, dürüst kişilerdir. Mobbing uygulanan kişi kendini yalnız, başarısız hisseder, insanlara güvensizlik duyar. Kaçış ya da hak arama isteği gibi iki duyguyu aynı anda yaşayabilir. İnsanlara karşı öfke ve kırgınlık duyabilir. Kendisine karşı da güvensizlik duyabilir.*

Zamanla kendine olan güveni azabilir, kendisini suçlayabilir” Aynı görüşe katılan, K8 “Genel olarak gözlemlediğim mağdurda yalnızlık ve mutsuzluk öne çıkıyor. Aslında bir bakıma kendi kendini yalnızlaştırıyor. Çünkü tek seçeneğinin bu olduğunu düşünüyor” demiştir. K3 “Mağdurun ruh hali iki yönlü değerlendirilebilir. Birincisi mağdur ikilemedir. Haklı olup/olmadığını kavrayamamaktadır. İkincisi mağdur, mücadele etmek isteyebilir. Ancak, karşılaştığı saldırı, insanlara güvenmemesine neden olabilir. Yalnızlaşma, şüphecilik gibi duygu durumları yaşayabilir.” şeklinde görüş bildirmiştir. Tartışmaya katılmayıp, görüşlerini yazılı olarak bildiren K4 ise “başarılı kişilik, dışa dönük, kendi ve başkaları ile barışık, pratik zekalı, hızlı düşünüp uygulayabilen, çözüm odaklı kişiler mobbing mağduru olarak hedef seçilebilir” şeklinde görüşlerini iletmiştir. İkinci gruptaki katılımcılardan K6 “Mağdur çalışkan ve zeki ancak politik olmayan kişidir. İşini severek yaptığından daha başarılıdır. Mobbinge ilk uğradığında ilk etapta başına geleni günlük yaşanmış ilişkilerden kaynaklı bir şey olduğunu sanarak algılayamayıp şaşkınlığa düşer. Sistematik bir oluşumla karşı karşıya olduğunun farkında değildir. Savunmayı seçmemesi halinde dışa vurursa kavgacı diye adı çıkabilir endişesi taşıdığından, sessiz kalmayı tercih edebilir.” K2 “Çalışkan, gayretli, işini seven, yapıcı, olumlu kişilikleri nedeniyle, zorba kişilikler tarafından kışkırtılan kişilerdir. Mağdurun duygu dünyası karışıktır: öfke, kırgınlık, güvensizlik, yalnızlık, kaçış, hak arama isteği gibi farklı duygu geçişleri yaşayabilir.” K5 “Mağdur zorba ve yandaşları tarafından psikolojik açıdan, fiziksel açıdan ve ruhsal açıdan ezilen kişidir. Ancak kişilik özelliği olarak, tek tip bir kişilikten söz edilemez.” K8 “Mağdur uğradığı mobbing sonrasında, öfkeli, güvensiz, yalnız, hak duygu dünyası karışık olan bir kişilik geliştirebilir.” Her iki grup genel olarak, “kendine güveni olan güçlü, işinde başarılı, yükselme yeteneği olan, dürüst” kişilerin mobbing mağduru olabileceğine ve mağdurun “öfke, güvensizlik, yalnızlık hissi, kırgınlık, kaçma hissi, hak arama isteği” yaşayabileceğine dikkat çekmiştir.

### 2.2.3. Katılımcıların Zorba Algısı

Her iki odak grup görüşmesinde de katılımcılar zorbayı tanımlarken, zorbayı bu duruma iten nedenler, kişilik özellikleri, duygu durumu, sosyal ilişkileri, duygu ve düşünce dünyasını analiz etmeye çalışmışlardır. Birinci gruptaki katılımcılardan K1 “Kendi başarısızlarını ya da yeteneksizliklerini örtbas etme adına gücü eline geçirdiğinde, kendine tehdit oluşturacak kişiyi önce sosyal hayatta yalnızlaştırarak, kendi özgüvenini yitirmesini ve başarısızlık göstermesini sağlamak için, elinden geleni yapar. Genelde ikiyüzlüdür. Ona göre kendi tarafında olan ve kendine karşı olan kişiler vardır.” K3 “Zorbanın geçmişten getirdiği hayal kırıkları, hırsları, hedefleri, korkuları gibi psikolojik temelli pek çok faktör vardır. Başarılı, yükselen bir değer olarak gördükleri kişileri yok etmeye çalışır.” K8 “Zorba, esasen özgüvensiz ve kendini beğenmiş kişidir. Özgüveni o denli kırılıktır ki, istemediğini yapan herkesin ona

*saygısızlık ettiğini düşünür ve saldırır” şeklinde yorum getirmiştir. K4 ise bir benzetme yaparak zorbayı “İçinde kaynayan cadı kazanını dışa vuran kişi” olarak yorumlamıştır. Ayrıca zorbalanın “başka ortamlarda kaybettiklerinden, baskı uygulayan, ama aynı zamanda başkalarından kolay etkilenen ve kıskanç kişiler” olduklarını belirtmiştir. İkinci grupta, K6 “Mobbing uygulayan kişiler genelde basiretsiz, koltuk ve güç sevdalısı, etik anlayışı olmayan, kişisel gelişimini tamamlamamış, doyumsuz insanlardır. Kafalarında sürekli entrika üreten kendi gölgesinden korkan insanlardır. Yalakalarının da desteğiyle sanal bir ortam oluştururlar.” “Aşağılık kompleksi ola, ezik, kıskançlıktan kaynaklı öfkeleri olan kişilerdir. Abartılı davranışlarıyla samimi değillerdir.” K2 “Kompleksli ve kendini ön planda tutan, kişilerdir” K7 “Egemenlik oluşturduğunu düşündüğü koltuğun kendine ait olduğu düşünen kişilerdir.” olarak yorumlamıştır. Birinci gruptaki katılımcılar genel olarak, zorbayı, “özgüvensiz, başarısız ve yetersizliklerini örtmek/gizlemek için ellerinden gelen her şeyi yapabilecek ve aynı zamanda zorba yönetici ise yönetsel gücü kendi çıkarı için kullanabilecek kişi ya da kişiler” İkinci grup ise “aşağılık kompleksi olan, gelişime kapalı olan, emeksiz yeme ihtiyacı duyan, çalışarak değil konuşarak ve entrika üreterek konumunu güçlendirmeye çalışan, egoist, her zaman ön planda olmaya çalışan, kendisiyle barışık olmayan ve kendine güveni olmayan, koltuk delisi korkak insanlar” olarak yorumlamışlardır.*

#### **2.2.4. Çözüm Önerileri**

Hemen her kurumda, mobbing olaylarının yaşanabileceğine değinen katılımcılar, kurumsal ve bireysel boyutta mobbingin zararlarına da dikkat çekerek, mobbingin önlenmesi ve mobbingle mücadele edilmesi konusunda çözümler önermişlerdir. Birinci grubun mobbingin çözülmesi konusunda, “mağdur hukuksal anlamda neler yapacağını bilmeli, yaşadıkları olayları diğer insanlarla paylaşmalı, kayıtları yok etmemeli şeklinde görüş bildirirken, kurumsal olarak da yönetici seçiminde daha dikkatli davranılmalı, yöneticiler mobbing uygulayan çalışanlara cezai yaptırımlar uygulamalı, çalışanlar da mağduru yalnız bırakarak zorbanın işi kolaylaştırmamalıdır. Bütün çalışanlar kararlılıkla mobbingle mücadelede dayanışma içinde olmalı, çalışanlara mobbingin önlenmesi konusunda kurumsal eğitim verilmeli” şeklinde öneriler getirmişlerdir. İkinci grup genel olarak, mobbingin önlenmesi için yasal zeminlerde mağduru hak arama gerektğine vurgu yapmışlardır. Ayrıca yönetim örgütlerinde çalışanların bilinçlendirilerek, mobbingin çözümünde ortak hareket edebilme duyarlılığının geliştirilmesi gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Toplumsal düzeyde de bilinçlendirmenin önemine ayrıca vurgu yapmışlardır. Her iki grup görüşmelerine de katılan MK mağdurların “iyi niyetli, çalışkan, üreten, özverili, özgüvenli, farklı, yaratıcı, alavere dalavere bilmeyen” kişiler oldukları için hedef seçildiklerini, mobbing eylemleri sonrasında

ise mağdurların “*olaylardan kendini sorumlu tutan, kendini suçlayan ve yalnızlaşan*” bir ruh haliyle mutsuz ve umutsuz olduğunu, “mağdurun yalnız bırakılmaması gerektiğini” ifade etmiştir. MK’nın bu çalışmaya destek vermesinin sebebi, mobbing olaylarının her platformda tartışılarak çözümlenebileceğine inanmasıdır. Son görüşmelerde katılımcılardan K4 hariç bütün katılımcılar, çalışmaya özellikle konusundan dolayı katıldıklarını, yapılan sanat etkinliğinin çalışmayı daha zevkli hale getirdiğini, mağduru bizzat dinleyerek empati kurabildiklerini, bu tür çalışmaların daha da sıklıkla yapılarak toplumun bilinçlendirilmesi gerektiğini ve özellikle yöneticilerle benzer çalışmalar yapılarak mobbing konusunu daha kavrayıp, çözümler üretilmesi için dikkatlerinin çekilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

### 3. SONUÇ

Mobbing her örgütte olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de görülebilir. Özetle mobbing daha güçlü bir kişi ya da bir grup tarafından daha az gücü olan bir kişiye ya da gruba karşı yapılan psikolojik, sosyal ve sözel boyutları olan saldırılardır. Mobbing eylemine maruz kalan mağdur hedef olarak seçildikten sonra hızla dışlanmaya başlar ve yok sayılır. Yönetim örgütlerinde mobbing güç dengesizliğinin sonucu olarak başlar, tekrarlanarak zamanla süreklilik kazanır. Bu süreçte zorba sahip olduğu gücü güç bakımından daha zayıf kişi/kişileri incitmek ya da korkutmak için kullanır. Kurban genel olarak, zorbanın ya tek başına ya da oluşturduğu çıkar gruplarından oluşan çetesiyle birlikte bunaltmaya çalıştığı ve zorba ekibin zorbaca davranış ya da uygulamalarına maruz bırakılan kişidir. Mobbing insanlık dışı uygulamalardır. Bu uygulamalar neticesinde çalışanlar kendilerini güvenli bir ortamda hissetmediklerinden örgüte olan bağlılıkları azalabilmektedir. Bu nedenle hangi örgütte yaşanırsa yaşansın mobbing önlenmeli ya da ortadan kaldırılmalı, çalışanlara güvenli çalışma ortamları sağlanmalıdır. Özellikle bilim yuvaları olan üniversiteler hem tüm çalışanlar ve hem de bilim üretecek akademisyenler için kendilerini güven içinde hissedebilecekleri kurumlar olmalıdır. Çünkü baskının olduğu bir çalışma ortamında performans ve verimlilik azalabilir, çalışanların yaratıcılıkları körelebilir, düşünce üretme, bilgi üretme, araştırma yapma istekleri kaybolabilir. Mobbing uygulamaları bireyin, iş performansını ve sosyal ilişkilerini etkilemekte, çalışanlar açısından da çalışma yaşamının kalitesini düşürmekte, sağlıksız bir örgüt yapısına şekillenmesine neden olmaktadır. Mağdurun, çaresizlik duyguları içinde, korku ve endişeyle

kendi içinde, mobbinge tek başına mücadele edebilmesi çok güçtür. İnsanlar, bir olguyu tanımayı öğrendikleri takdirde, önceden yaşamış oldukları veya şu anda yaşadıkları deneyimlerini çok daha gerçekçi bir bakışla değerlendireceklerdir. Bu nedenle bu çalışmada kadın duyarlılığını ortaya koyabilecekleri düşüncesinden hareketle, genç kadın akademisyenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Gerek sanat etkinliği ve gerekse odak grup görüşmeleri sırasında, katılımcılar empati yeteneklerini kullanarak, mobbingi olgusunu değerlendirmişlerdir. Mobbingin sadece bireye ya da mobbing mağduruna değil, örgütsel açıdan örgütsel iletişim, örgüt kültürü gibi ilişkili olduğu ve zarar verdiği unsurlar olduğuna, bu nedenle önlenmesi/mücadele edilmesi gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Ancak, yöneticilerin mobbing olgusunu fark etmesi ve önleme noktasında ast konumda bulunan çalışanlardan daha fazla kararlı olmaları gerektiğinin önemini vurgulamışlardır. Bu nedenle bu çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde; özellikle yöneticilerle, empati yeteneklerini kullanarak değerlendirme yapabilecekleri seminerler düzenlenerek, mobbingi önleyici yaklaşımların tespit edilmesi ya da bunu fark eden ve sorunu çözmek isteyen yöneticilere çözümler konusunda stratejiler geliştirilmesi önerilebilir. Ayrıca araştırmacılar farklı araştırma yöntemleri kullanarak araştırmalar yaparak toplumu bilinçlendirebilir ya da yöneticilerin dikkatlerini çekebilir.

## KAYNAKLAR

Aguino, K. & Byron K. “*Dominating Interpersonal Behavior and Perceived Victimization in Groups: Evidence for a Curvilinear Relationship*”, Journal of Management, 28 (1), 2002, 69-87.

Akça, B. & İrmış, A. “*Yıldırma Davranışının Algılama Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Atatürk Üniversitesi İİBF, 2006, 184-187.

Arpacıoğlu, G. “*İşyerinde Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz*”, Human resources, sayı 10-11, (Kasım-Aralık). 2003, 203-228.

Björkqvist, K. & Österman, K. & Hjelt-Back, M. “*Agression Among University Employees*”, Aggressive Behavior, 20, 1994, 173-184.

Çobanoğlu, Ş. Mobbing, İstanbul: Timaş Yayınları, 2005.

Davenport, N,& Schwartz, R. D. & Elliot, G. Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz, Çeviren: Osman Cem Öner toy, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

Gül, H. “*Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama*”, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, Sayı 10 Yıl 9, 2006, 65-79.

Güngör, M. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, İstanbul: Derin Yayınları, 2008.

ILO, *When Working Becomes Hazardous*, Çevrimiçi, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm>, (13. 01. 2013)

Karacaoğlu, K. & Reyhanoğlu, “*Kıbrıs Türkü ve “Türkiyeli” Ayrımı Bağlamında İşyerinde Yıldırma*”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 147, 2006, 145–176.

Leymann, H. “*Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*”. *Violence and Victims*, 5, 1990, 119-126.

Koçak, O. ve Hayran, N. “*Çalışma Hayatında Kadına Yönelik Taciz (Mobbing): Körfez İlçesi Örneği*”, 9th International Conference On Knowledge Economy and Management Proceedings, Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongre Bildirileri, June 23-25, Sarajevo-Bosnia&Herzegovina/23-25 Haziran, Saraybosna-Bosna Hersek, 2011.

Kök, S. “*İş yaşamında Psiko-şiddet Sarmalı Olgusu ve Nedenleri*”, 14. Yönetim Organizasyon Kongre Bildirisi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2006.

Özler, D. E.& Mercan, N. Yönetimsel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör, Ankara: Detay Yayıncılık, 2009.

Solmuş, T. “*İş yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duy*

*gusal Zorbalık/Taciz (Mobbing) ”, “ İş Güç”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 7 Sayı: 2, 2005.*

Tanoğlu, Ş, Ç. “*İşletmelerde Yıldırmanın(Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yükseköğretim Kurumunda Uygulama*”, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya. 2006.

Tınaz, P. *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta, 2006.

Tınaz, P. *İşyerinde Psikolojik Taciz, Çalışma ve Toplum*, No: 4, 2006, 13-28.

Tutar, H. *İşyerlerinde Psikolojik Şiddet*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004.

Yaman, E. *İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing*, Ankara: Nobel Yayınları, 2009.

Yüçetürk, E. E. *Örgütlerde Küresel Bir Yönetim Sorunu: Yıldırma (Mobbing) ve Cinsiyetle İlişkisi*, Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Der.: Aşkın Keser, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005.