

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

MOBBİNG ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA: ASTLARDAN ÜSTLERE UYGULANAN MOBBİNG*

Canan YILMAZ

Araştırma Görevlisi

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi

E-posta: cananyilmaz@sakarya.edu.tr

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7135-8320>

Özet

Mobbing, işyerinde bir/kaç kişi tarafından yıldırma amacıyla bir kişiye sürekli ve sistematik olarak uygulanan psikolojik tacizdir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde mobbingin sadece astlara uygulanan bir davranış biçimi olarak ele alındığı, dikey mobbing türü olan aşağıdan yukarı/astların üstlere uyguladığı mobbingin göz ardı edildiği görülmektedir. Bu çalışma literatürdeki bu eksikliği giderip, yöneticilerin çalışanlarından algıladıkları mobbing davranışlarını ortaya koyarak literatürdeki eksikliği gidermeyi amaçlamaktadır. Çalışmada amaçlı örnekleme ile seçilen bir kamu kurumunda yönetici pozisyonunda çalışan 12 idari personele yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanıp elde edilen verilere içerik analizi yapılarak bulgulara ulaşılmıştır. Üstlerin astlardan; iletişim yoluyla, davranış yoluyla, engelleme yoluyla, konumunu saymayarak ve güvensizlik vererek mobbinge maruz kaldıklarını algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Üstlerin astlardan algıladıkları mobbing davranışlarını ortaya koyarak dikey mobbing türlerinden aşağıdan yukarı mobbingi gündeme getirmesi ve üstlerin astlardan algıladıkları mobbing davranışlarını ortaya çıkarması açısından özgün bir çalışmadır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Psikolojik Taciz, Yıldırma, Yöneticiler, Astlar

Alan Tanımı: İşletme (Örgütsel Davranış)

Abstract

MOBBING INFLICTED BY SUBORDINATES ON SUPERIORS: A QUALITATIVE RESEARCH

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Atıf (APA): Yılmaz, C., (2020), Mobbing Üzerine Nitel Bir Araştırma: Astlardan Üstlere Uygulanan Mobbing, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 12 (1): 19-33.

Mobbing is a psychological harassment that is continuously and systematically applied to a person for the purpose of intimidation by a few people in the workplace. When the studies in the literature are examined, it is seen that mobbing, which is the type of vertical mobbing, which is applied to the superiors from the bottom-up /subordinates, is considered to be treated as a behavior model applied only to the subordinates. This study aims to eliminate the deficiencies in the literature by revealing the mobbing behaviors perceived by the managers from the employees. In this study, semi-structured interview technique was applied to 12 administrative staff working as a director in a public institution which was chosen by purposive sampling and the findings were analyzed by making content analysis. The superiors; It was concluded that they perceived that they were exposed to mobbing through communication, behavior, blocking, not counting their position and giving insecurity. This is an original study in terms of revealing the mobbing behaviors perceived from the subordinates by the superiors, bringing up the mobbing from the vertical mobbing types and revealing the mobbing behaviors perceived by the superiors from the subordinates.

Keywords: *Mobbing, Psychological Abuse, Intimidation, Superiors, Subordinates*

Jel Codes: D21, D23

GİRİŞ

Mobbing kavramını ilk kez 1984 yılında Gustafsson ile Leymann; “işyerinde sağlığı tehdit eden sorunlu bir faktör” olarak tanımlamıştır (Vartia, 1996:255). Mobbing kavramı sözlükte; topluca saldırma, çevresini kuşatma veya sıkıntı verme anlamında belirtilmiştir. Baykal (2005:1) mobbing kavramını; “çalışanlara manevi baskı uygulayarak veya çalışanları hataya yönlendirerek kendi konumunu güçlendirerek rakiplerinden kurtulmaya çalışmak” olarak tanımlamaktadır. Tınaz (2008:7) ise; kuşatma, taciz etme, rahatsızlık verme veya sıkıntıya sokma olarak tanımlamaktadır. Davenport, Swartz & Elliot (2003:22)’un ifadeleriyle mobbing; suçlama, küçük düşürme, taciz, duygusal açıdan eziyetle karşıdaki kişiyi işyerinden dışlamayı hedefleyen kötü niyetli faaliyetlerdir. Bu tanımlamalardan hareketle mobbing; çalışanların duygusal, ruhsal ve fiziksel sağlıklarını etkileyerek verimliklerini düşüren bilinçli, kasıtlı ve sistematik kötü davranışlardır diyebiliriz.

Mobbing örgütsel yapı içinde dikey ve/ya yatay olarak uygulanmaktadır. Dikey mobbing; yukarıdan aşağı veya aşağıdan yukarı uyguladıkları mobbing türüdür. Yukarıdan aşağıya doğru mobbing; değişik sebeplerden kaynaklanan yönetici tarafından direkt olarak çalışana yönelik saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Üstlerden astlara genelde kötü, kısıtlayıcı, yıldırıcı davranışlarla,

çalışanların hayatını zorlaştırmaya, verimini düşürmeye, kendilerine olan güvenlerini sarsmaya çalışarak mobbing uygulanmaktadır. Ancak ast-üst ilişkisi içerisinde mobbing; yukarıdan aşağı doğru gerçekleşebileceği gibi aşağıdan yukarı doğru da gerçekleşebilmektedir.

Araştırmalar genellikle Zapf vd. (2011)'nin de ifade ettiği gibi dikey mobbing türlerinden yukarıdan aşağı mobbinge odaklanmıştır. Üstlerin astlara uyguladığı mobbing güncelliğini yitirmeyen ve birçok araştırmaya konu olmuş bir kavramdır. Norveç'te, 1989'da Matthiesen, Raknes & Rökkum, 1990'da Kihle, 1991'de Einarsen & Raknes; Finlandiya'da, 1991'de Paanen & Vartia, 1994'de Björkqvist; Almanya'da, 1993'de Becker, 1996'da Knorz & Zapf, aynı yıl Zapf; Avusturya'da, 1995'de Niedle; Avustralya'da, 1991'de Toohey, 1995'de McCarthy; akabinde Hollanda, Fransa, İngiltere ve İtalya'da mobbing üzerine benzer konu ve kavramları içeren çalışmalara imza atmışlardır. 2000 sonrası yıllara göre en çok atıf alanlardan örnek olarak; Efe & Ayaz, 2010; Karcioğlu & Çelik, 2012; Ertüren vd., 2013; Bortoluzz, vd. 2014; Ferraz vd., 2015; Terzioğlu vd., 2016; Pitman vd., 2017; Kara vd., 2018; João & Portelada, 2019. Çalışmaların genellikle; mobbing nedir, nasıl uygulanır, hukuki çerçevesi, davranışsal kavramlarla ilişkisi, psikolojik kavramlarla ilişkisi ve belirli yerlerdeki uygulama alanı üzerine yapıldığı görülmektedir. Ancak tüm bu çalışmaların yöneticilerden astlarına uygulanan mobbing üzerine odaklandıkları görülmektedir.

Avrupa'daki çalışmaların çoğunluğu Zapf vd. (2011)'in de belirttiği gibi; astların %10 ile %15'inin işyerinde üstlerinden kaynaklı zorbalığa maruz kaldığını göstermektedir. Kuzey Amerika araştırmaları da Keashly & Jagatic (2011)'in de ifade ettiği gibi benzer yaygınlık oranlarını rapor etmiştir. Ancak üstlerin uğradığı mobbing üstüne herhangi bir araştırmaya rastlanmadığı için bu tür oranlardan bahsetmek bile mümkün değildir.

Ülkemizde ise mobbing hakkında ilk yayın, 2003'de Davenport, Schwartz & Elliot'ın "Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace" adlı kitabının Osman Cem Öneroy'un "Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz" isminde çevirisi ile yapılmıştır. Bu çalışmayı 2004'den itibaren Tutar, Çobanoğlu, Baykal ve Tınaz'ın kitapları izlemiştir. 2004 ve sonrasında mobbinge ilgili pek çok yayının yapıldığı görülmektedir. Yayınlar mobbingin anlaşılması, mobbingden kaçınma, hukuki boyutları, örgütsel davranış kavramlarıyla ilişkisi, çeşitli yerlerde uygulama alanı, mobbinge mücadele konularına odaklanmaktadır. Ancak bu yayınların da yöneticilerden astlarına uygulanan mobbing üzerine olduğu görülmektedir.

Literatür incelendiği zaman mobbing kavramının sadece astlara uygulanan bir davranış biçimi olarak ele alınarak dikey mobbing türü olan aşağıdan yukarı veya astların üstlere uyguladığı mobbing kavramının göz ardı edildiği görülmektedir. Astların üstlerine uyguladığı ya da aşağıdan yukarı mobbing teoride yer almakta

ancak literatürde araştırması yer almamaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amacı; yöneticilerin çalışanlarından algıladıkları mobbing davranışlarını ortaya koyarak literatürdeki bu eksikliğe dikkat çekip üstlerin astlardan algıladıkları mobbing davranışlarını anlamaya çalışmaktır.

Çalışma dikey mobbingin incelenmemiş bir türünü inceleyerek literatürdeki bir eksikliği gündeme getirip kavrama dikkat çekmesi açısından önem taşımakta ve literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca üstlerin astlardan algıladıkları mobbing davranışlarını ortaya koyarak dikey mobbing türlerinden aşağıdan yukarı mobbingi gündeme getirmesi ve üstlerin astlardan algıladıkları mobbing davranışlarını ortaya çıkarması açısından özgün bir çalışmadır.

1. YÖNTEM

Çalışma daha önce incelenmemiş bir mobbing türünü incelediği için keşifsel bir çalışma niteliği kazanmaktadır. Keşifsel ve birey algısının incelendiği çalışmalarda nitel yöntemin tercih edilmesinin uygun olmasından dolayı çalışmada nitel araştırma yapılmıştır.

Çalışma yöneticilerin çalışanlarından algıladıkları mobbing davranışlarını ortaya koymayı amaçladığı ve bu bağlamda olgu ile bağlam iç içe geçtiği için nitel araştırma deseni olan örnek olay çalışması kapsamında bir süreç geliştirilmiştir. Bu kapsamda; önce araştırma soruları belirlenip, soruların cevapları için veri toplanıp bu verilerin analizinden elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan temalarla ulaşılan sonuçların katılımcılarla paylaşımının sağlanacağı bir örnek olay araştırma tasarısı yapılmıştır.

Çalışmada Punch (2016:166)'ın da ifade ettiği gibi bireylerin algıları, anlamları, tanımlamaları ve gerçeği inşa edişlerini anlamamanın en iyi yolu olan mülakat tekniği kullanılmıştır. Görüşmelerde bireylerin algılarını derinlemesine ortaya koymak için yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Mülakat için kullanılan 16 soru literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında geliştirilmiş ve konunun uzmanı 1 Profesör tarafından değerlendirilerek son haline ulaştırılmıştır.

Çalışmanın evrenini bir devlet üniversitesinde idari konumda çalışan personeller oluşturmaktadır. Evren içerisinden olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden amaçlı örnekleme türlerinden kartopu örnekleme ile örneklem belirlenmiştir. Bu bağlamda sorulara cevap alınabileceği düşünülen 12 idari personel örneklem grubu olarak belirlenmiştir. Bu örneklemin seçilmesinin nedeni; uzun yıllardır kurumda çalışıyor olmaları, üst yönetici konumunda olmaları, konuyla ilgili bilgi vermeye istekli olmaları ve konunun muhatabı olmaları olarak belirtilebilir. Sorulara verilen cevapların birbirini tekrarlamaya

başlaması üzerine örneklem sayısının doygunluğa ulaştığı düşünülerek örneklem sayısı 12 ile sınırlandırılmıştır. Örneklemden mülakat ile elde edilen verilere içerik analizi yapılarak bulgulara ulaşılmıştır.

2. Bulgular

Gerçekleştirilen mülakatlar neticesinde elde edilen bilgiler ışığında 5 tema belirlenmiştir. Temalar belirlenirken literatürde işlenen asttan üste mobbing kavramı ve mülakat bulgularının uygun geldiği düşünülen kavramlar kullanılmıştır.

Tema 1: İletişim Yoluyla Asttan Üste Mobbing

K1: Astlarımdan genelde küçük düşürücü söylemler duyuyorum. Bu beni hem üzüyor hem de konumumu sorgulamama neden oluyor. Her zaman olabilecek bir şey değil gibi geliyor düşününce. Sanki sadece üstler astlarını ezebilirmiş gibi bir algı var ancak bunun tersi de oluyor maalesef.

K2: Astlarımla iletişim kurmakta zorlanıyorum. Söylediklerimin yanlış anlaşılmasından çekiniyorum. Ya da onları yanlış anlayıp gereksiz bir tepki vermekten. Bu öyle ince bir çizgi ki sınırları iki taraftan biri aşarsa içinden çıkılmaz bir soruna dönüşebilir.

K3: Bazı astlarımız ağızdan çıkanın vardığı noktayı anlamaz veya bilinçli söyler bilemiyorum ancak bazı tehdit içerikli sözler sarf ederler. Duymazlıktan gelirim ancak kendi kendime de düşünürüm gerçekten öyle mi dedi? Eğer öyleyse ben ne yaparak bunu söylemesine izin verdim? diye.

K4: Astlarımdan hakkımda dedikodu yaptıkları kulağıma geliyor. Her ne kadar önemsemesem de tabii insan düşünmeden edemiyor neden? diye. Belki iş yükü çok olduğu için veya kasıtlı olarak onlara çok iş verdiğim düşünülüyor içindir. Ancak astlarımızın sizin dedikodunuzu yaptığını duymanın çok rahatsız edici olduğunu söylemeliyim.

K5: Bir keresinde bir astım bana seni öldürürüm demişti ve bunu söylerken gayet ciddi görünüyordu. Sonradan tatlıya bağlandı ancak onu her gördüğümde veya ona iş vereceğim zaman bu söylemi ister istemez aklıma geliyor ve geriliyorum.

K6: Astlarımdan hakaret içeren sözler duymaya alıştığımı söyleyebilirim. Bu beni çok zaman sorgulamaya itmektedir. İnsan yöneticiliğini sorgular işi yapma düzenini sorgular hale geliyor. Bazen işi bırakma fikriyle doluyorsun ancak biz kamu çalışanıyız iş değişikliği ya da işten ayrılmak da öyle kolay bir iş değil.

K7: Ben ne söylesem sanki astlara emir, zorlama, hakaret gibi geliyor. Çünkü onlar buna kanalize olmuş haldeler. Müdür ne derse ne yaparsa astını ezmek için gibi bir algıları var. Buna sırtını dayayıp yanlış anlamasına tepki niteliğinde astın sana rahatça hakaretvari sözler sarf edip seni küçük düşürebiliyor.

K8: Genelde nedense hep yanlışlıkla (!) astlarım en olmadık kişilerin yanında en olmadık lafları söylerler. Seni olmayacak bir kişinin karşısında küçük düşürürler ama yine de onlar haklıdır. Bu sebeple görevden ayrılmayı düşündüğüm çok oldu. Peki bu mobbing değil mi?

K9: Astlar üstlerinin dedikodusunu yapar mesela. Bu onlara normal geliyor. Anlayamıyorsun nedenini ama öyle. Bu işten ayrılmanız için yeterli bir nedendir ama kamuda işte kalıyor onlarla yüz yüze çalışıyorsun. Duymamış gibi yapmaktan başka çaren yok çünkü. Özel sektörde olsam çoktan işten ayrılmış başka yerde işe girmiştin.

K10: Bazı astlarım çok tehditle konuşup her seferinde kusura bakmayın çok sinirlendim o an ondan öyle dedim diye bir de gelip güya özür dilerken bir yandan da alttan alta beni sinirlendirirsen sonuçlarına katlanırsın diyerek sürekli sözlü tacizde bulunur. O hakaret etmesin tehdit etmesin diye onun hatasını söyleyemezsin sonra kendi kendine kız dur.

K11: İki astımdan tam olarak mobbing görüyorum hem de yıllardır. Ne söylersem bağırmağa başlayıp bir nevi kriz geçirerek hatalarını söylemeyecek kadar beni sindirmiş durumdalar. Rezil oluyorsun çünkü. Söylememeyi tercih ediyorsun ama bu da seni içten içe bitiriyor.

K12: Birkaç astım benim yüksek sesle konuşulmasından duyduğum rahatsızlığı fark ettikleri için sürekli toplantılarda ve iş ortamında yüksek sesle konuşuyorlar. Yüksek ses derken ani çıkışları kastediyorum. Ben bu rahatsızlığımı yenmeye çalışıyorum çünkü onlarla baş edemiyorum. Aynısını ben yapsam mobbing uyguluyor diye şikayet ederler. Peki ben ne yapmalıyım?

Tema 1 Değerlendirme:

Üstler dedikodu, küçük düşürücü söylemler, söylenenleri farklı bir tarafa çekme, ses tonu yükseltme ve tehdit gibi iletişimsel açıdan astlarından mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmektedirler. Bunu ifade ederken bir yandan da bunları uygulayabilecekler sadece üstlermiş gibi bir algı olmasına rağmen gibi ifadelerle sadece üstlerin değil astlarında mobbing uyguladıklarını vurgulamaktadırlar.

Tema 2: Davranış Yoluyla Asttan Üste Mobbing

K1: Astlarımın bazıları sürekli parmak sallayarak tenkit içerikli ifadelerde bulunduğu oluyor. Sanki söylediğini yapmazsam bana ceza verecek bir öğretmen edasıyla bunu yapıyorlar. Halbuki ceza verme yetkisi benim elimde. Ama uygulamada öyle olmuyor. Bazen öyle bir yerde öyle bir şey yaparak astlarınız sizi bir başka kişiye karşı veya diğer astlara karşı rezil edebiliyor.

K2: Birkaç kez benim yöneticilerime sunacağım raporları hazırlama işini verdiğim astlarım beni öyle bir sabotaj etmişti ki. Hazırlamasalardı daha iyiydi o derece. Öyle bir rapor hazırlamış ki tamamen yöneticilerimin görüşlerine aykırı ve bu rapor yüzünden kendimi affettirmem uzun zamanıma mal olmuştu. Astın görev yerini değiştirdim gözüm

görmesin diye ama bu davranışının bana ağıra mal olduğunu söyleyebilirim. Tabi bir göz dağı verdim diye aynı şeyin yapılamayacağını düşündüm ancak bir sonraki işte başka bir astım aynı şeyi yaptı. Bu noktada artık yapabileceğim bir şey olmadığını düşünüp küçük düşmüş ve kendimi yargılar bir konuma geldim.

K3: *Bazen astlarımız saygı çerçevesini aşan hal ve tavırlara girebiliyorlar. Samimiyeti abartıp olmayacak yerde olmayacak hareketlerde bulunabiliyorlar. Üçüncü bir kişi bu davranışı tamamen yanlış yorumlayabilir. Bunu hiç düşünmeden sizi zor duruma sokabiliyorlar.*

K4: *İş ortamında arkadaş gibi olma kavramı bazı astlarca yanlış anlaşılıyor. Burada kastedilenin düşmanlık sergilememek olduğunu anlamıyorlar ve ast üst ilişkisini zor duruma sokacak tavırlar sergiledikleri oluyor.*

K5: *Nezaket her ortam ve durumda önemlidir. Ancak rahatlık adı altında bazı astlarımız kaba tavırlar sergileyerek hem kendilerini hem de bizi üstlerimize karşı küçük düşürüyorlar. Bir keresinde müdürümüzle bir toplantıya girildi. Yanlış bir iş yapmış bir astım bedensel üstünlüğünü kullanarak üzerime yürür gibi yapıp üstten üstten tehditvari sözler sarf ediyor. Aynısını üst olarak ben yapsam çoktan davalık olmuştuk. Ama astlar yapınca üst yanlış anlamıştır veya daha da kötüsü üst astına iftira atarak mobbing uyguluyor gibi bir mantık var.*

K6: *Astlarımın bazıları sürekli el kol hareketleriyle seni bastırmaya çalışarak konuşmayı alışkanlık haline getirmiş durumda. Sessiz kalmam gerektiğini göremezden gelmem gerektiğini düşünerek alttan alıyorum ancak bu durum beni içten içe çürütüyor. Bu o kadar rahatsız edici ki bazen kendime olan saygımı kaybettiğimi düşünüyorum.*

K7: *Astların toplantıda seni sabote etmesine alışıyorsun mesela. Kalkıp ona verdiği işleri bilinçli olarak yanlış yapıyor ve üstlerine karşı seni küçük düşürüyor. Ve bunu bir kez değil sürekli yapıyorlar. Bu çok rahatsız edici bir durum. Sürekli kendinizi sorgulamanıza neden oluyor.*

K8: *Rahatlık adı altında astlarınız sizi tam tabiriyle rezil edebiliyorlar. Bilemiyorum ben mi çok yüz veriyorum yoksa onların karakteri mi bu ama bildiğim bir şey var ki sürekli böyle bir laubaliliğe maruz kalınca insan işini kendini sorgular bir duruma geliyor.*

K9: *Dostça tavır sergileyim derken bir bakıyorsun astların seni zor duruma sokacak hal ve davranışlara giriyor. Bir şey diyemiyorsun onun adı baskı oluyor. Ama ne bileyim izin vermek de pek doğru değil gibi. İnsan ne yapacağını bilemiyor.*

K10: *Bazı astlarım sürekli bedensel üstünlüğünü kullanarak beni korkutup isteklerini yaptırmaya çalışıyorlar. Sen de onun sana davrandığı gibi ona davransan kavga çıkar kaçarı yok. O yüzden sözlü uyarıyorsun ama aynen devam ediyorlar. Aynı şeyi ben yapsam çoktan mobbing uyguladığım yönünde suçlanmışım. Ama uygulayan ast olunca bana bir kırgınlık ya da kızgınlığı olduğu düşünülüyor.*

K11: Astlarımdan iki tanesi sürekli her toplantıda beni uyarıyor. Onu burada söylememelisiniz, öyle oturmayın, bu konuyu siz konuşma yetkisine sahip misiniz gibi. Her toplantıdan sonra toparlanmam birkaç günümü alıyor. Hayır orada bir şey de diyemiyorsun alttan alıyorsun işte bu insanı bitiriyor.

K12: Astlarım kendi tarzlarıymış gibi sürekli bana kaba davranırlar. Birine müsaade edip görmezden gelince de işte böyle önünü alamıyorsun. Beni görmemiş gibi yapıp selam vermemeler, omuz atmalar daha neler neler. Bunu nasıl aşacağımı bilemiyorum. Bazen işi bırakmayı düşünüyorum sonra emekliliğe az kaldı deyip kendimi avutuyorum.

Tema 2 Değerlendirme:

Üstler kaba, tenkit içerikli, tehdit içerikli veya laubali tavırlar gibi davranışlara maruz kalarak astları tarafından mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmektedirler. Bunu ifade ederken bir yandan da bunları uygulayanlar üstler olduğu zaman mobbing uygulanmıştır gibi bir algı varken astlar uyguladıklarında üst yanlış yorumlamış veya bu yolla astına mobbing uyguluyor algısı olduğunu da vurgulamaktadırlar.

Tema 3: Engelleme Yoluyla Asttan Üste Mobbing

K1: Astlar her ortam ve her durumda üstlerine mobbing uygular zaten ama üst uygulayınca mobbing olur adı. Sırf sizi üstünüze karşı küçük düşürmek yalancı çıkarmak gibi bir sebeple sizin toplantıda söylediğinize kalkar muhalefet eder. Hem de işi uygulayan biz olduğumuz için biz daha iyi biliriz diyerek. Sizin orada yapmak istediğiniz şeyi engeller. Şimdi bu mobbing değil de nedir?

K2: Asttan süreli bir iş istersin çünkü senin yapacağın işin ön izlemesi gibi bir şeydir bu iş. Söylediğin tarihte yapmaz veya yarım yamalak yaparak sana mobbing uygular. Kendinden şüphe edersin sözüm neden dinlenmiyor diye.

K3: Astlarımızdan düşmanca tavır her zaman görürüz. Adına kıskanma denir. Yani makamımızı kıskanıyor der geçeriz. Halbuki böyle değil. Aslında bize düşmanlık yaparlar ve bunun adı mobbingdir.

K4: Astlarımızdan bazen öyle hareketler görürüz ki şaşırılmamak elde değil. Kalkar seni en olmadık zamanda en olmadık kişiye saçma sapan bir sebeple şikayet eder. Neden diye sorarsın onu şu hareketi yapmadan veya şunu söylemeden önce düşünenecektin der.

K5: Astlarımızın bazıları kalkar aşağıda örgütlenir ve bir ağızdan senin aleyhine olacak şeyi toplantıda söyler. Sebepse onların istediği bir şeyi yapmamış olman ya da onların menfaatine olan ancak sence uygun olmayan bir isteği dile getirmemen. Astlar bu yolu kullanarak her zaman mobbing uygulayabilir. Uygularda. Ama üst uygularsa adı mobbingtir ast uygularsa kırılmıştır.

K6: Astlarımdan bazıları sürekli toplantılarda bana muhalefet ederek yapmak istediğim işleri engellemek için ellerinden geleni yapmaktadırlar. Bir çok zamanda başarılı oluyorlar çünkü uygulamada işleri onlar yaptığı için onların itiraz ettiği şeyi kabul ettirmek ok güç oluyor.

K7: Bazı astlarım sürekli olarak onlardan istediğim işleri istediğim zamanda yapmamakta ısrarlılar. Bu konuda kaç kez ikaz ettim önünü alamadım ve bende onlardan iş istememeye başladım. Aslında bu onların istediği sonucu sanırım.

K8: Astlarımdan düşmanca tavırlarına alıştım aslında. Bazen işi bırakmayı düşündüğüm oluyor ama devlet memurluğunda bu öyle kolay değil. İnsanın kendine güveni kırıldığında toparlaması zor ve astlar bunu yapıyor.

K9: Astlar şikayet mercii sana olan kızgınlıklarını bastırmak için bir nevi öç almak için kullanıyorlar. Öyle bir zamanlamayla öyle bir şikayette bulunuyorlar ki işini engelliyorlar. Ve tabii rezil olmanda cabası oluyor.

K10: Astların örgütlenip hep bir ağızdan seni suçlayarak işlerini engellemesi hep görülen bir şeydir. Bunu her zaman yaparlar. Üstelik bunu senin onlara karşı mobbing uygulamandan ötürü yaptıklarını söyleyerek yaptıkları işi de meşrulaştırırlar.

K11: Astlarımdan bazılarında asla söz geçiremiyorum. Kendimi iyi bir yönetici olmamakla suçlamama neden oluyorlar. Çünkü benim istediğim iş istediğim zamanda yapılmıyor ve bu benim ileride yapmayı planladığım işi engellemek oluyor. Baksanız küçük bir şey gibi ama geniş çerçevede önemli bir işime engel oluyorlar.

K12: Astlarımdan bazılarının sürekli işlerimi engelleyici hal, tavır, şikayetleri nedeniyle mevki indirimi istedim. Çünkü artık dayanamıyordum. Ancak kabul edilmedi ve ben hala bu çirkin hareketlere maruz kalıyorum.

Tema 3 Değerlendirme:

Üstler toplantıda muhalefet edilmesi, iş geciktirme, düşmanca tavır, sebepsiz şikayet etme ve aleyhine birleşilerek istedikleri işin engellenmesiyle astları tarafından mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmektedirler. Bunu ifade ederken bir yandan da bunları uygulayanlar üstler olduğu zaman mobbing uygulanmıştır gibi bir algı varken astlar uyguladıklarında astın bir kırgınlığı olmuştur gibi bir algı oluştuğunu vurgulamaktadırlar.

Tema 4: Konumunu Saymayarak Asttan Üste Mobbing

K1: Astlarımız işlerine geliyorsa kararlarımıza gönüllü katılım sağlarlar. Ancak onların isteklerine ters bir karara katılımı ancak otorite kullanarak sağlarsın. Bu her zaman böyledir. Yani aslında sizi otorite kullanmaya itip otorite kullanınca da mobbingci derler. Halbuki onların yaptığı mobbingdir. Seni üstlerine karşı savunulacak bir durumun içine sokuyorlar. Neden seni dinlemiyorlar denmez mi?

K2: *Astlar üstlerin emirlerini elbette yerine getirmek zorundadır ve getirir. Ancak bu size şunu sorgulattırır: acaba bu işi gönüllü olarak mı zorunluluktan mı yapıyorlar? Bakılınca genelde zorunluluktan yaptıkları görülür ve neden beni dinlemekte isteksizler ben bu işi beceremiyor muyum diye kendinizi sorgulatırlar. Beni üzmesinin yanında bir de üçüncü bir kişi demez mi acaba iyi bir yönetici değil mi de astları emirlerini dinlemiyor diye. Der tabii ki.*

K3: *Bence astlarım benim yönetimimi ya da yöneticiliğimi kabullenmiştir. Hiçbir ast sanmıyorum ki içselleştirilmiş yöneticisi olsun. Onlar her şeyi gönülsüzce ve zorunluluktan yaparlar. Siz de böyle olduğunu pek tabii bilirsiniz. Aynı şeyi üst yapсын onları dinlemesin ya da isteklerini yerine getirmesin hemen mobbing suçlamasıyla karşılaşır. Ancak astlar yapınca bu mobbing değil de üstünü sevmeme ya da üstünün astlarına kendini sevdirememesi oluyor.*

K4: *Astlarımın beni sevdiklerini biliyorum. Ancak emirlerimi zorunluluktan mı yoksa beni sevdiklerinden dolayı mı uyguluyorlar bunu bilemem. Bazen düşünüyorum bu konuda ve zorunluluktan olması daha muhtemel geliyor ve açıkçası bu beni üzüyor. İçsel olarak da kendimi sorgulamama neden oluyorlar. Hangisi daha önemli sevmeleri mi dinlemeleri mi bilemiyorum.*

K5: *Bence astlarım zorunluluk ya da otorite olmadan hiçbir emrimi yerine getirmez. Bunu düşünmek bile insanı yıpratır bir şey. Bunu düşündüren de astlarımın hal ve tavırları sonuçta. Bu açıdan bu kesinlikle bir mobbing türü olarak görülmelidir. Çünkü aslında burada sorguladığımız şey kendinize olan saygınız. Bu sorgulamaya girmenizi sağlamaya kimsenin hakkı yok.*

K6: *Astlar otoritemiz olmasa bizi asla dinlemezler. Ancak bu çok kötü bir his çünkü insan istiyor ki kararlarına gönüllü olarak katılsınlar ama öyle olmuyor.*

K7: *Astlarımız emirlerimizi uygular. Ancak bunu gönüllü mü yaparlar derseniz hayır. Tamamen zorunluluktan. Ben hiç gönüllü olarak emir yerine getiren bir ast görmedim. Ancak bu durum sizi içten içe yaralamıyor da değil. Keşke gönüllü katılımı sağlayabilsem.*

K8: *Zorlayarak bazen kırk kere söyleyerek yaparlar emirleri. Böyle olunca da insan diyor ben bu işi yapamıyorum. Eğer özel sektörde olsaydım oktan işimi değiştirmiştım.*

K9: *Astlarının seni dinlemesini sadece otorite ve konumundan kaynaklanması aslında çok can sıkıcıdır. Çünkü istersin ki gönüllü olarak seni saydığı için seni dinlesin. Aksi seni saymadığı anlamına geliyor ve bu da çok rahatsız edici.*

K10: *Astlar gönüllü olarak ve sadece seni saydıkları için bir emri yerine getirmez ya da işi yapmaz. Ve bu sanıldığından daha çok rahatsız edicidir. Neden beni saymıyorlar diye düşünmeden edemezsin. İstersin ki seni saysınlar ama nerde.*

K11: Bence astlarım beni konumum sayesinde dinliyor. Bazen düşünüyorum tam tersi olsaydı yani gönüllü olarak beni saydıkları için beni dinleselerdi o zaman daha çekilir bir iş ortamım olurdu ve bu kadar sık işten ayrılmayı düşünmezdim.

K12: Astlarımızın bizi zorunlu oldukları için dinlemeleri her zaman can sıkıcıdır. İnsan kendisini eksik ya da hatalı hisseder. Bu his o kadar can yakar ki aslında sık sık işi bırakmayı düşünürsün. Çünkü insan istiyor ki beni sayınlar, beni gönüllü olarak dinleyip söylediklerime gönüllü katılım sağlasınlar ama nerede.

Tema 4 Değerlendirme:

Üstler gönülsüzce işlerinin yapılması, sözlerinin otorite aracılığıyla dinlenmesi, emirlerine gönülsüz katılım yapılması gibi davranışlara maruz kalarak astları tarafından mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmektedirler. Bunu ifade ederken bir yandan da bunları uygulayanlar üstler olduğu zaman mobbing uygulanmıştır gibi bir algı varken astlar uyguladıklarında üst hangi hatayı yapıyor da kendini sevdiremiyor veya iyi bir yönetici değil mi gibi düşünce ve söylemler oluştuğunu vurgulamaktadırlar.

Tema 5: Güvensizlik Vererek Asttan Üste Mobbing

K1: Bence astlar üstlerine dostça bile yaklaşırsa altında bir çıkar durumu vardır. Ya da en azından bu hisse kapılmayı sağlıyorlar. Çünkü tavırları ile uygulama ve söylemleri birbirine uyumlu olmayınca şüphelenmemek elde değil. Bu düşünce sizi bir ikilceme sokuyor ve zamanla hiçbirine güvenmeme gibi bir durum geliyor.

K2: İlk sıralar astlarıma güvenirdim ancak şimdi bilemiyorum. İlk fırsatta beni buradan indirip vakti gelen biri yerime geçmek isteyecektir. Bu açıdan bakınca da her zaman açığı kollayan birileri var demektir. Bu durumda siz olsanız karşınızdakilere güvenirmiydiniz? Açıkçası sanmıyorum.

K3: Güven iki taraflıdır. Ve karşı tarafın bunu süistimal ettiğini görünce güven yerini güvensizliğe bırakıyor. Zamanla bakıyorsunuz hiçbir astınıza karşı güven duygunuz kalmamış. Bunu onların tutum ve davranışları ortaya çıkarıyor. Bir insanın sana olan güvenini zedelemek de bence mobbing olarak değerlendirilmelidir.

K4: Astlarımızın bize karşı tutumları genelde düşmanca. Açık ya da gizli ama düşmanca. Hep açığımızı kollama durumundalar. Söyler misiniz böyle bir durumda güven ortamından bahsedilebilir mi? Bence bahsedilemez. O yüzden kendi sağladıkları sebeplerden ötürü hayır astlarıma güven duymuyorum. Astlar kendi sağladıkları güvensizlikten bile seni suçlu çıkararak bunun bile onlara uygulanan bir mobbing olduğunu iddia ederler. Peki hep onlar mı haklı? Bizim maruz kaldığımız mobbing ne olacak?

K5: Astlarımız bazen öyle şeyler yapıyorlar ki hayır güvenden eser kalmıyor. Genelde gizli de olsa düşmanca bir tavır ya da histe olduklarını anlarsınız. Bir bakış, bir söz ya da bir tavrından anlaşılır bu. Ve bu çok yorucu, kırıcı ya da insanın kendisini sorgulamasına sebep olan bir durumdur. İnsanlara ben mi güvenmiyorum onlar gerçekten güveni hak mı etmiyor? Şimdi çık işin içinden çıkabilirsen. Maalesef güven vermeyen tutum sergileyen üst mobbing yaparken astların kendilerine güven duyulmasını engelleyici hareketleri hiç böyle anlaşılmamaktadır.

K6: Astlarımız genel olarak çıkarları için bir işi yaparlar ya da yapmazlar. Bu da sizde şu hissi uyandırmaktadır; çıkarlarına uygun düşerse benim zararına işleri de yaparlar. Bu da temelde şöyle bir problem yaratmaktadır; güvensizlik. Çıkarının peşinde koştuğunu düşündüğün astlarına güvenemezsin.

K7: Sürekli sizin açığınızı kollayan astlarınıza güvenemezsiniz. Aksine bir koruma kalkanı oluşturmanız gerekecektir ve oluşturuyorsunuz da. Üstelik bu güvensizliği onların hal, tavır ve söylemleri oluşturmaktadır. Ama yine siz haksızsınızdır. Yani bu durum da üstten kaynaklanmaktadır.

K8: Astlarınıza güvenemezsiniz çünkü onlar her zaman sizin açığınızı kollar. Bunu da her fırsatta size göstermekten çekinmezler. Konuşurken rahatça söylenen bu konu hemen hemen her gece işi bırakmamak için bir neden olarak düşündüğüm bir şey. Çünkü çok zoruma gidiyor. İnsanlara olan güvenimi zedeliyorlar.

K9: Astlarımız çok gizlememekle birlikte düşmanca tavırlarla sizin açığınızı her an yüzünüze vurmaktan hiç çekinmezler. Sen aynı şeyi yap yaygarayı koparırlar. Ama onlar yapınca yine senden kaynaklıdır . bu paradoksu anlamak imkansız.

K10: Sürekli astlarınızın sizi iğnelemesi, düşmanca tavrı ve söylemleri onlara olan güveninizi yok eder. Hatta genel olarak insanlara olan güveninizi de kırar. Çok zaman kendimi bırakıp gitsem diye düşünürken buluyorum. Düşünsenize güvenmediğiniz insanlarla sürekli aynı ortamda aynı işi yapmak. Gerçekten zor.

K11: Astlarımız kendilerinin tavır, hal ve söylemlerinden kaynaklanana onlara güvenilmemesini de yine sizden kaynaklıymış gibi ortaya sürer. Ortaya sürer derken kendi içlerinde böyle konuşurlar. Tabi bu sizi de kulağınıza geliyor. Düşündüğünüzden daha can sıkıcı bir durum olduğunu söyleyebilirim.

K12: Astlarıma güvenmem. Niye güveneyim her an çelme takmaya hazır halde beklediklerini görüyorum. Konuştukları laflar, bakışları, laf sokmaları bunu gösteriyor. Ama şunu da söylemeliyim bu çok yaralayıcı bir şey. İnsan kendisini kötü hiss ediyor bunu ben mi sağlıyorum diye.

Tema 5 Değerlendirme:

Üstler tavır, davranış, tutum ya da söylemlerine yansıyan düşmanca tavırları ve kendilerine duyulan güveni suiistimal eden davranışlarıyla oluşturdukları

güvensizlik ortamına maruz kalarak astları tarafından mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmektedirler. Bunu ifade ederken bir yandan da astlarının kendilerinden kaynaklanan güvensizlik ortamının bile onlara karşı uygulanan bir mobbing olduğunu ileri sürdüklerini vurgulamaktadırlar.

3. SONUÇ

Astlar dedikodu, küçük düşürücü söylemler, söylenenleri farklı bir tarafa çekme ve tehdit gibi iletişimsel ifadelerle üstlerine karşı “iletişim yoluyla” mobbing uygulamaktadır. Astlar kaba, tenkit içerikli, tehdit içerikli veya laubali tavırlar gibi davranışlarla da üstlerine karşı “davranış yoluyla” mobbing uygulamaktadır. Astlar toplantıda muhalefet edilmesi, iş geciktirme, düşmanca tavır, sebepsiz şikayet etme ve aleyhine birleşerek üstün istediği işin engellenmesiyle üstlerine karşı “engelleme yoluyla” mobbing uygulamaktadır. Astlar gönülsüzce işlerini yapma, üstlerin sözlerini otorite aracılığıyla dinlenme, emirlerine gönülsüz katılım yapma gibi davranışlarla üstlerine karşı “konumunu saymayarak” mobbing uygulamaktadır. Son olarak astlar tavır, davranış, tutum veya söylemlerine yansıyan düşmanca tavırları ve kendilerine duyulan güveni süistimal eden davranışlarıyla oluşturdukları güvensizlik ortamı ile üstlerine karşı “güvensizlik vererek” mobbing uygulamaktadırlar. Kısacası; üstler astlarından; iletişim yoluyla, davranış yoluyla, engelleme yoluyla, konumunu saymayarak ve güvensizlik vererek kendilerine mobbing uygulandığını algılamaktadırlar.

Mobbing sadece üstler tarafından uygulanabilir algısı, astın yaptığı mobbingi temizler niteliktedir. Mobbing davranışını uygulayanlar astlar ise üstün yanlış yorumu ya da mobbing iddiasıyla üstün yine asta mobbing uyguladığı algısı oluşmaktadır. Bu tip durumlarda ast mobbing mağduru, üste kırgın, üst hak etmiş gibi bir anlayış mevcuttur. Aynı zamanda ast üstünü dinlemiyor ya da mobbing içerikli davranabiliyorsa üstün yetersizliği olarak algılanmaktadır. Üst düzgün bir yöneticilik yaparsa astının ona mobbing diye nitelendirebileceğimiz davranış, tutum ya da sözlü ifadeleri yapamayacağı kanaati mevcuttur. Konum itibariyle üstler mobbing uygulayabilir gibi görünmesine karşın alt konumdaki astların mobbing davranışı sergilemesi de en az üstlerin sergiledikleri mobbing kadar doğal, olası ve yaşanan bir durumdur. Ancak bu göz ardı edilen bir konumdadır.

Yapılan görüşmelerden hareketle üstlerin sistematik olarak yaptığı her tür baskıcı davranış, söz ya da tavrın mobbing olarak nitelendirilirken astların yaptıklarının üstlerden kaynaklı bir sorun veya üstlere tepki olarak nitelendirildiği görülmektedir. Halbuki sistematik olarak yapılan baskıcı, yıldırıcı her tür davranış ister üstten asta yönelik isterse de asttan üste yönelik olsun mobbing olarak değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak üstlerin astlarına uyguladıkları mobbing olduğu gibi astlarda üstlerine benzer yollarla mobbing uygulamaktadır. Bunu görmezden gelmek astların üstlere mobbing uygulamadığı ya da uygulayamayacağı anlamına gelmez. Araştırmanın sonucunda literatürde üstlerin astlara uyguladıkları mobbing geniş yer tutarken astların da üstlere mobbing uyguladıkları ve bu konuda araştırmaların eksik kaldığı görülmektedir. Bu kapsamda gelecek araştırmalarda farklı kamu ve özel kurumlarda asttan üste uygulanan mobbing araştırması yapılarak daha genel sonuçlara ulaşılabilecektir. Aynı zamanda farklı örneklemelere aynı araştırma yapılarak astların üstlerine mobbing uygulama yolları daha kapsamlı hale gelecektir.

KAYNAKLAR

Baykal, A. N., (2005), Yutucu Rekabet. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bortoluzzi, G., Caporale, L. & Palese, A., (2014), “Does Participative Leadership Reduce The Onset Of Mobbing Risk Among Nurse Working Teams?” *Journal of Nursing Management*. 22: 643–652.

Davenport, N., Swartz, R. D. & Elliot, G. P., (2003), Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz. (Çev. O. C. ÖnerToy), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Efe, S. Y. & Ayaz, S., (2010), “Mobbing Against Nurses In The Workplace In Turkey.” *International Nursing Review*. 57: 328–334.

Erturen, A., Cemalcilar, Z. & Aycan, Z., (2013), “The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes.” *Journal of Business Ethics*. 116: 205–216.

Figueiredo-Ferraz, H., Gil-Montel, P. & Faúnde, V. O., (2015), “Influence of Mobbing (Workplace Bullying) on Depressive Symptoms: A Longitudinal Study Among Employees Working With People With Intellectual Disabilities.” *Journal of Intellectual Disability Research*, 59(1): 39–47.

João, A. L. D. S. & Portelada, A. F. S., (2019), “Mobbing and Its Impact on Interpersonal Relationships at the Workplace.” *Journal of Interpersonal Violence*, 34(13): 2797–2812.

Kara, D., Kimb, H. & Uysal, M., (2018), “The Effect of Manager Mobbing Behaviour on Female Employees Quality of Life.” *Current Issues in Tourism*, 21(13): 1453–1467.

Karcioğlu, F. & Çelik, Ü. H., (2010), “Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi.” *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26 (1): 59-75.

Keashly, L. & Jagatic, K., (2011), “Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice”, içinde: *North American Perspectives on Hostile Behaviors and Bullying At Work*, (Editörler: Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Carly L. Cooper.), Boca Raton, FL: CRC Press, ss. 41-71.

Pitman, R. L., Deecke, V. B., Gabriele, C. M., vd. (2017), “Humpback Whales Interfering When Mammal-Eating Killer Whales Attack Other Species: Mobbing Behavior and Interspecific Altruism?” *Marine Mammal Science*, 33 (1): 7–58.

Punch, K., (2016), *Sosyal Araştırmalara Giriş. (Çev. D. Bayrak, H. B.Arslan, Z. Akyüz)*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2016.

Terzioğlu, F., Temel, S. & Uslu Sahan, F., (2016), “Factors Affecting Performance and Productivity of Nurses: Professional Attitude, Organisational Justice, Organisational Culture and Mobbing.” *Journal of Nursing Management*, 24:735–744.

Tınaz, P., (2008), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta.

Vartia, M., (1996), “Identification of Mobbing Activities.” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (2): 251-275.

Zapf, D., Escartin, J., Einarsen, S., Hoel, H. & Vartia, M., (2011), “Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice”, içinde: *North American Perspectives on Hostile Behaviors and Bullying At Work*, (Editörler: Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Carly L. Cooper.), Boca Raton, FL: CRC Press, ss. 75-106.