

# İşyerlerindeki Yıldırma Eylemlerini Önlenmede Sendikaların Rolü: Nitel Bir Araştırma

E. Elif YÜCETÜRK\*

**Özet:** Son yıllarda dünyanın her tarafında yaygın hale gelen işyerlerindeki yıldırma eylemleri, giderek daha fazla çalışanı etkisi altına almaktadır. Bu olumsuz eylemlerin hedefi olan tüm çalışanlar, yıldırma süreci boyunca kendilerini yalnız ve çaresiz hissetmektedir. Yıldırma olgusu, sadece güvenlik ve sağlık sorunu değil, aynı zamanda çalışma hakkı ve sendika sorunudur. Yıldırma karşıtı politikaların belirlenmesinde sendikalar, anahtar konuma sahiptir. Bu nedenle yıldırmanın önlenmesinde önemli rol oynayabilirler. Sendikalar, üyelerine yeterli destek vermek ve yardımcı olmak için bu olguyu tanımak ve bilinçli davranmak zorundadır. Bu çalışma sendikaların, yıldırma eylemlerine dönük farkındalıklarını keşfetmeyi amaçlamıştır. Araştırmada derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Bolu ilinde faaliyeti olan eğitim, öğretim ve bilim hizmetleri ile sağlık ve sosyal hizmet kollarında çalışan tüm sendikaları kapsamıştır. Araştırmanın bulgularına göre sendika yetkililerinin yıldırma olgusu hakkındaki bilinci yetersizdir. Yıldırma eylemleri, sendikaya üye olmaya ve sendika üyeliğini değiştirmeye zorlanmak gibi sendikal ilişkilerden etkilenmektedir. Yıldırmanın önlenmesinde anahtar rol üstlenmesi gereken sendikalar, tam tersine yıldırma eylemlerinin sebebi olarak görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sendikalar, işyeri yıldırması, sendikal sorumluluk, zorbalık ve sendikalar

## The Role of Trade Unions in Preventing of Mobbing in the Workplaces: A Qualitative Research

**Abstract:** In recent years, the mobbing actions in the workplaces have become increasingly widespread and affected more employees all around the world. All employees who are the target of these negative actions are feeling isolated and helpless during the process of mobbing. The phenomenon of mobbing is not only a safety and health issue; but also it is the issue of the right to work and trade

---

\* Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

union. The trade unions have a key position in the process of determination of anti-mobbing policies. Therefore, they can play important roles in helping to prevent mobbing. The trade unions must know the phenomenon of mobbing and act consciously to provide adequate support and assistance to their members. This study aimed to explore the awareness of the trade unions about the acts of mobbing in the workplaces. In this study, it was used in-depth interview method. The sample of research consist of all the trade unions in Bolu, which are active in the fields of education and science, health and social services. According to the findings of the study, trade unions officials have a lack of awareness about the phenomenon of mobbing. Mobbing actions were affected by trade union relations, such as being forced to become union member and pressure to change the membership of the trade union. Trade unions require to undertake a key role in the prevention of mobbing; on the contrary, they are seen as the reason for the actions of mobbing.

**Keywords:** Trade unions, workplace mobbing /bullying, responsibility of trade unions, bullying and trade unions

## Giriş

Günümüzde yıldırı olayları, sadece özel sektörde değil kamu sektöründe de yaygın bir hastalık haline gelmiştir. Hem bireylere hem de örgütlere ek maliyetler yükleyen yıldırma olgusu, sektörel fark gözetmemektedir. Bir kurumdan diğerine, bir çalışandan başka bir çalışana adeta “informal bir ceza verme” biçimi olarak uygulanmaya başlamıştır. Araştırmalar, özellikle eğitim ve sağlık hizmetleri alanında daha fazla uygulandığına ilişkin kanıtlar sunmaktadır (Mayhew and McCarty, 2005; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Survey, 2008).

Yıldırma eylemlerinin yaşandığı işyerleri, çok belirgin ortak özelliklere sahiptir. Örneğin iletişim bozuktur, iyi işlemez. Bilgi akışı yavaştır. Yönetime yakın olan küçük bir azınlık dışındakilere bazen hiç bilgi verilmez. Bunun sonucunda işyerinde dedikodu ve söylentiler yayılır. Politikalar ve önemli kararlar, kapalı kapılar ardında belirlenir. Açıklığın yerini koyu bir sis perdesi almıştır. Katılım ya hiç yoktur ya da yeterli değildir. Bu tip işyerleri başarılı liderlerden de yoksundur. Yönetim görevleri, basiretsiz kişilerce yapılır. Sorumluluklar, dengeli paylaşılır. Pek çok görevin, tek bir kişide toplandığı olur. Kurallar çok sık değişir ve kişilere göre uygulanır. Çatışmalar, görmezden gelinir ve çözümünde herhangi bir çaba gösterilmez. Ayrımcılık, dışlama, tehdit ve gözdağı gibi uygulamalarla, işyerinde güvensiz bir sosyal ortam oluşturulur (Yüçetürk, 2007). Böylesi olumsuz özellikler gösteren işyerlerinde, yıldırı eylemlerinin hedefi olan çalışanlara nasıl yardım edilebilir? Çoğunlukla yıldırı eylemleri, yönetim tarafından yapılmakta ve bu

eylemlere karşı, şikâyet mekanizması işletilememektedir. Haksız uygulamalara duyarsız kalınmaktadır. Bu istenmeyen olumsuz eylemlerle mücadelede, sendikalar etkili bir rol üslenebilir mi?

İşyerinde sağlıklı koşullarda çalışma hakkının korunması, iş güvencesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, üyeler arasında dayanışma sağlanması gibi amaçlar, sendikaların varlık nedenlerindedir. İsrarla sürdürülen yıldırma eylemleri, sendikaların varlık nedeni olan bu amaçları, ciddi biçimde sekteye uğratmaktadır. İşyerlerinde kimden ve hangi yönden geleceği belli olmayan, etik dışı gerçekleştirilen yıldırma eylemlerinin, hem bireylerde hem örgütlerde yarattığı maddi ve manevi tahribat, dikkatleri sendikalara yöneltmektedir. Sendikaların sorumluluklarından biri de işyerlerinde sistemli olarak uygulanan, açığa çıkartılması ve ispatlanması oldukça zor olan yıldırma olgusuna karşı duyarlılık geliştirmek olmalıdır.

Sendika temsilcileri, sendika üyesi olmayan çalışanları sürekli kendi sendikalarına katılmaya davet ederler ve böylece çalışma haklarının daha iyi korunacağını ileri sürerler. Oysa diğer yandan aynı ya da farklı sendika üyesi çalışanlar da kurumlarında, iş yerlerinde ısrarla birbirlerinin canını acıtmaya devam ederler. Çoğu zaman yaşanan eylemler gizli kalır. Acı çekenler, haksızlığa uğrayanlar sorunu çözecek bir muhatap bile bulamazken, yıldırma gerçekleştiren iş yeri zorbaları da terfi etmeye ve işyerinin tüm olanaklarından yararlanmaya devam ederler. Bu süreçte kaybedenler, her zaman yıldırma hedef alınan mağdurlar, kazananlar da hep zorbalardır.

Mağdurların, hem yıldırma sürecinden korunabilmeleri hem de süreç boyunca yalnız ve çaresiz duygulara kapılmalarını önlemede sendikalar, gereken desteği verebilir mi? Bu sorunun cevabı, sendikaların yıldırma olgusunu tanıyıp tanımadıklarını, bu soruna karşı duyarlılıklarını ya da duyarlılık geliştirmedeki kararlılıklarını bilmeyi gerektirmektedir. İşte bu çalışmanın konusu sendikaların, yıldırma sürecini ne kadar tanıyabildiklerini; sürecin sebepleri, sonuçları ve çözüm için alınabilecek önlemler hakkında ne düşündüklerini anlamaya dönüktür.

## İşyerlerinde Yıldırma Olgusu: Kuramsal Bir Çerçeve

Anlaşılması ve fark edilmesi oldukça zor olan yıldırma sorunu, günümüzde küresel bir sorun olarak dikkat çekmektedir. Aslında çalışma yaşamının varlığı kadar eski bir olgu olan ve her kültürde bilinen yıldırma konusu, sistematik olarak ilk kez 1984 yılında tanımlanmıştır. Bu tanım, İsveç'te Ulusal Mesleki Sağlık ve Güvenlik Kurulu tarafından hazırlanan bilimsel raporda yer almıştır (Leymann, 1996 a). Bu konuyla ilgili farklı disiplinlerdeki akademik çalışmalar, uluslararası literatürde 1990'lardan itibaren hızlanmıştır. Sadece akademik çevrelerin değil, medya ve sendikaların da ilgisini çeken bir sorun olmuştur. Yıldırma eylemlerine karşı duyarlılığın geliştiği ülkelerdeki sendikalar, yıldırma sürecini anlamaya dönük, farkındalık yaratma amaçlı seminerler ve kampanyalar düzenlemişlerdir.

Yıldırma kavramı, İngilizce konuşulan ülkelerde daha çok “mobbing/bullying” sözcükleri ile ifade edilmektedir. Avrupa, Kuzey Amerika ve Avustralya’da “mobbing” kullanılırken Kanada, İngiltere ve diğer ülkelerde “bullying” kullanılmıştır. Birbirlerinin yerine kullanılabilir olmalarına rağmen bullying sözcüğü, mobbinge göre daha fazla şiddet içermektedir. Mobbing kavramı ilk defa 1950 ve 1960’larda biyoloji alanında Konrad Lorenz tarafından küçük hayvan gruplarının büyük bir hayvana karşı saldırısını anlatmak için kullanılmıştır. Örneğin bir kuş sürüsünün bir file saldırması gibi. Daha sonra Paul Heinemann, bullying kavramını okullarda bir grup çocuğun tek bir çocuğa cephe alıp zarar vermesini tanımlama amacıyla kullanmıştır.

Çalışmamızda mobbing sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak kullandığımız yıldırma kavramı, işyerlerinde hedef alınan kişiye yöneltilen pek çok olumsuz eylemi içermektedir. Bu eylemler, bazı araştırmacılar tarafından farklı kavramlarla da ifade edilmektedir. Örneğin *iş yeri tacizi* (workplace harassment) (Davenport vd. 1999); *duygusal istismar* (emotional abuse) (Keashly, 1998); Davenport vd. 1999); *zorbalık* (bullying) (Namie & Namie, 2000); *zulüm* (victimization) (Aquino vd. 1999); *gözdağı* (intimidation) (European Foundation, 2004) gibi kavramlar da kullanılmaktadır. Yıldırma olgusunun açıklanması ve tanımlanmasında, araştırmacıların farklı kavramları kullanmalarının nedeni belki de bu sürecin, duygusal ve etkileyici bir dille anlatılma isteği olduğu söylenebilir. İşyeri yıldırması betimlenirken, kullanılan dilde, kısmi bir şartlanmadan da söz edilmektedir (Lewis, 2000: 38). Bu duruma örnek oluşturan ilginç betimlemeler vardır. Yıldırma davranışları, örgütlerde yaşanan “*igrenç oyun*” (Neuberger’den aktaran Salin, 2003); “*sessiz ve görünmeyen mesleki tehlike*” (Hartig and Frosch, 2006) olarak betimlenmiştir. Bir başka çalışmada ise “*buzdağı*” benzetmesi yapılmıştır (Cusack, 2000).

Yıldırma kavramı, “*bir ya da birkaç kişinin genel olarak tek bir kişiye karşı yaptığı, olumsuz iletişimle gerçekleşen ve sistemli yapılan ahlak dışı uygulamalar*” (Leymann, 1996 b) olarak tanımlanmaktadır. Sistemli yapılan yıldırma eylemleri ile hedef alınan kişiye, alaycı ifadeler ve tavırlar sergilenir. Hakkında dedikodu yapılır, gülünç duruma düşürülür. Ortalama birisi tarafından dikkate alınmayacak ölçüde önemsiz bir şekilde başlatılan taciz davranışları, bir süre sonra dayanılmaz hale dönüştürülür. İletişimsiz bir ortama itilerek, hedef alınan kişiyle her türlü ilgi ve ilişki kesilir. Örgüt hiyerarşisindeki yeri yok sayılır, onunla değil, astlarıyla iletişim kurulur. Geliş gidiş saatleri, kimlerle görüştüğü, neler konuştuğu yakın takibe alınır. Yaptığı en küçük kusurlar bile çok önemsenerik ve abartılarak dikkate alınır. Kimi zaman da hiç alakası olmayan olaylardan, yanlışlıklardan sorumlu tutulur.

## Yıldırma Eylemlerinde Ortak Stratejiler

Yıldırma eylemleri belirli stratejilerle gerçekleştirilmektedir. Bu stratejiler, genellikle altı kategoride sunulmaktadır (Zapt, 2006). Bunlar, örgütsel düzenlemeler, sosyal soyutlama, sözle saldırı, özel yaşama saldırı, söylenti yayma ve fiziksel saldırı stratejileridir.

- 1- *Örgütsel düzenlemeler*: Bu strateji ile hedef seçilen kişiye anlamsız görevler verilerek, şaşkınlık içine düşmesine çalışılır. Kimi zaman yeteneklerinin çok üzerinde, kimi zaman da yeteneklerinin çok altındaki görevleri yapmaya zorlanır. Genellikle başarısızlıkla suçlanmak isteniyorsa, yeteneklerinin üzerinde, aşağılanmak istendiğinde ise yetenekleri ile örtüşmeyen, daha az yetenek gerektiren görevler verilir. Bazen de yasal olmayan görevler verilerek suçlamaya çalışılır. Sağlık sektöründe yaptığımız bir çalışmada sunduğumuz örnek olay, bu durumu kanıtlamaktadır. Yıldırıya uğrayan hemşireye, mutlaka hekim tarafından yapılması zorunlu olan özellikli bir enjeksiyonu, hastaya uygulama görevi verilmiştir. Hemşirenin bu konuda yetkisi olmadığına ilişkin tüm uyarılarına rağmen ısrar edilmiştir (Yücetürk, 2005 a). Bu kategoride başka bir strateji de verilen görevlerin imkânsız sürelerde tamamlanmasını istemektir. Örneğin bir kişinin, tek başına birkaç aydan daha kısa sürede hazırlaması olanaksız olan bir rapor için bir haftalık süre verilmesi gibi. İmkânsız süre stratejisi, zorbalara “verilen görevi yapmadı” suçlaması için önemli bir fırsat sunmaktadır. Diğer taraftan hizmet alanının daraltılması da bir başka stratejidir. Gerçekten ihtiyaca yönelik olduğu halde “sunulan hizmete gerek kalmamıştır” gerekçesiyle ana bilim dalını kapatmak ya da araştırma izni vermemek, laboratuvarları veya ameliyathaneleri kullandırmamak için çeşitli örgütsel bahaneler ortaya koymak, çalışma koşullarını değiştirmek de bu tür stratejilere örnektir.
- 2- *Sosyal soyutlama*: Hedef alınan kişi, içinde bulunduğu gruptan, toplumdan, çevreden ayrı tutulmaya çalışılır. Yalnızlaştırılarak çalışma arkadaşlarıyla iletişimi kısıtlanır. Adeta bu kişiye ortamda yokmuş gibi davranılır. Sorduğunda cevap verilmez, ihtiyaçları dikkate alınmaz, düşünceleri önemsenmez, konuşması engellenir, sık sık sözü kesilir. Görüşme talepleri reddedilir. İstenmeyen, güvenilmeyen bir kişi olarak kendisine önemli görevler verilmez.
- 3- *Sözle saldırıda bulunma*: Bu kategorideki stratejik eylemler ise küçük düşürme, gururunu kırma, yerli yersiz sürekli eleştirilme, küfür etme ve tehdit edilme şeklinde ortaya çıkar. Genellikle yıldırıya uğrayan kişi, başkalarının yanında aşağılanır, beceriksizlikle, işini iyi yapmamakla suçlanır. Başarılı olduğu halde başarısızmış gibi muamele görür. Dikkatle çalıştığı halde dikkatsizlikle suçlanır. Kimi zaman başkalarının yaptığı kusurlardan da sorumlu tutulur. İyiyle kötüyü, yanlışla doğruyu karıştırdığı, kafasının sürekli karışık olduğuna ilişkin suçlamalarla karşı karşıya bırakılır. Akıl hastası olduğu, bunun için psikiyatrik bir değerlemeye acilen ihtiyacı olduğu, kendisine söylenmekle kalmaz, başkalarının yanında da dile getirilir. Kişi, işinin kaybettirileceği, başka bir yere ya da göreve sürdürüleceği, böcek gibi ezileceği, yükseltilemeyeceği, kadro verilmeyeceği, ayağının kaydırılacağı ya da hakkında soruşturma açılacağı şeklinde tehdit ve gözdağı ile karşılaşır.

- 4- *Özel yaşamına saldırı*: Genellikle özel yaşama ilişkin tercihler, eleştiri konusu yapılır. Görüştüğü arkadaşları, gittiği yerler, boş zamanlarını değerlendirme biçimi, tüketim alışkanlıkları, ideolojik dünyası, giyim tarzı gibi konular kimi zaman sorgulanır kimi zaman yadırganır. Diğer yandan kişinin elinde olmayan, değiştiremeyeceği özellikleri vardır. Bu stratejide kişinin kendine özgü özellikleri öne çıkar ve bunlarla ilgili alaycı tavırlar sergilenir. Boyunun kısa ya da uzun olması, sesinin ince ya da kalın olması, bedeninde herhangi bir kusur olması gibi. Sahip olduğu ailesi, ırkı, rengi ve memleketi gibi özellikleri ile alay edilir. Bu özelliklerinden hareketle hoş olmayan isimler takılarak, kişi incitilmeye çalışılır. Konuşması, giyim tarzı, el kol hareketleri aşağılanarak arkasından taklidi yapılır. Kimi zaman da diğerlerinden olumlu yöndeki farklılıkları dikkat çeker. Bu durumda da diğerlerinden daha iyi eğitim alması, daha iyi yaşam koşullarına sahip olması, daha düzgün konuşması, daha nazik olması veya daha dürüst olması alay konusu yapılır.
- 5- *Söylenti yayma*: Kişi hakkında gerçek dışı suçlamalar, iğrenç senaryolar abartılı bir şekilde çeşitli ortamlarda konuşulmaya başlar. Örneğin ölümcül bir hastalığa yakalandığına ilişkin haberler ballandırarak konuşulur. Gerçek olmadığı halde hakkında soruşturma açıldığı ve ceza aldığı söylentileri yayılır. İstifa etmeyi düşünmediği halde istifa edeceği konuşulur. Bu tür söylenti ve dedikodular, kişinin sadece kendisi için değil, ailesi ve diğer yakınları için de yapılabilir. Yıldırıya uğrayan kişi, çıkan bu asılsız haberler ve çekiştirmeler karşısında çaresiz kalır.
- 6- *Fiziksel saldırı*: Bu kategorideki yıldırma eylemleri, cinsel imalar ya da teklifler biçiminde de ortaya çıkabilir. Yumruklama, itme, sarsma, yere düşürme gibi fiziksel saldırı biçimleri, işyerlerinde nadiren görülmekle birlikte genellikle erkekler tarafından yapılır. Kapıların tekmelenmesi ve çarpılması, masa ve duvarların yumruklanması gibi şiddet içeren eylemler, korkutmaya dönük saldırgan davranışlardır. Daha çok fiziksel şiddet uygulanacağına ilişkin tehditlerde bulunma yaygındır. “Senin kafanı koparırım”, “ayağını kırarım”, “gözünü oyarım” şeklinde korkutan ifadeler kullanılır.

### **Yıldırma Eylemleriyle Karşılaşmada Risk Altındakiler**

Yıldırma literatürüne göre işyerlerinde herhangi bir çalışanın, yıldırma eylemleriyle karşılaşması mümkündür. “Çalışanlar kimliğine, kaç yaşında olduğuna, sadık mı, dürüst mü, yaratıcı mı, birikimi var mı, sorumluluk anlayışına sahip mi gibi belirli özelliklerine bakılmaksızın da hedef seçilebilirler” (Davenport vd. 1999: 71). Buna karşılık kimi çalışanlar, yıldırma eylemlerine bazı özellikleri nedeniyle hedef olmuşlardır. Diğerlerine göre daha dikkatli, azimli ve başarı yönelimli kişiler, yaratıcı fikirlere sahip olanlar, bu nitelikleri taşımayanlar tarafından hedef alınabileceği gibi benzer niteliğe sahip bireylerce de aşırı rekabet ve kıskançlık duyguları nedeniyle hedef alınabilirler. Davenport ve diğerlerinin görüştüğü yıldırıya uğrayan kişilerdeki

ortak özellik, işlerine ve iş yerlerine ait olma duygularının yüksek olmasıydı (Davenport vd. 1999: 71). Yıldırma kalkışan zorbalara, zayıf karakterli, tuhaf ve kimseyle bağdaşamayan özellikte olmalarına karşın, yıldırılan kişiler ise bunun tam tersine yetenekli, kendini işine adanmış, sevilen kişilerdir (Canada Safety Council, 2010). İş hayatında başarı yönelimli kişilerin, kariyer basamaklarını tırmanırken bir tehdit unsuru olarak görülmeleri ve daha yukarıda olan meslektaşları tarafından engellenme amaçlı yıldırma eylemleri ile karşılaşmaları her zaman mümkündür.

Yıldırma eylemleriyle karşılaşmada sahip olunan farklılıklar da ayrı bir risk oluşturabilir. Çalışanlar arasındaki etnik ve bölgesel farklılıklar, ideolojik farklılıklar, diğerlerinden daha genç ya da yaşlı olma veya daha güzel ya da çirkin olma gibi fiziki farklılıklar, eğitim farklılıkları gibi nedenler, sizi zorbalara hedef tahtası haline getirebilir.

İş süreçlerinde yasal olmayan herhangi bir uygulamayı fark edenler ya da tanık olanlar, bu durumu ilgili makamlara duyurduğu, diğer bir ifade ile ihbarcı olduğu için de yıldırma eylemlerine hedef seçilebilirler. İhbarcılık, yasal olarak korunma altına alınmamışsa, ihbarcılarının yıldırma uğrama riski çok yüksektir. Gücsüzün yanında olanlar, haksızlığa uğrayan kimsenin savunuculuğunu yapanlar, çok soru sorarak yönetimi eleştirenler de dikkatleri üzerlerine çekerek, diğerlerine göre olumsuz eylemlerle karşılaşmada daha çok risk altındadır. Namie ve Namie'nin araştırma bulgularına göre "itaatkar olmayı reddedenler, etığe veya yasaya uygun olmayan bir durumu ihbar edenler, yetenekli olanlar ve hiç kimseye bağımlı olmadığını ifade edenler" daha fazla yıldırma hedef alınmaktadır (2000:38-40).

Özel yaşamında zor bir dönem geçirenler örneğin sevdiği birini kaybedenler, ekonomik güçlük içinde olanlar, iyileşmesi zor bir hastalıkla mücadele edenler diğerlerine göre daha kolay hedef olabilirler. Yaşanılan tüm bu güçlükler, onları hem daha savunmasız yapar hem de karşılaştıkları yıldırma eylemlerinden daha fazla etkilenirler. Duygusal olarak daha zayıf bir dönemde olmak, işyeri zorbalalarının işini kolaylaştıran bir durumdur.

Tek başına çalışılan işler de özel risk ortamları oluşturmaktadır. Tüm dünyada tek başına yapılan işler giderek çoğalmaktadır. Bu tür işlerin diğer işlere göre özel riskleri vardır. Taksi şoförlüğü ve temizlik işçiliği yapanlar ya da gaz istasyonlarında, küçük dükkânlarda çalışanlar, gece nöbeti çalışanları gibi birbirinden farklı alanlarda ama tek başına çalışanlar daha fazla risk altındadır. Bu çalışanlar tehdit, gözdağı, korkutma gibi olumsuz eylemlere olduğu kadar sarkıntılık, saldırı, gasp gibi fiziki saldırılara karşı da savunmasızdır.

### **Yıldırma Eylemlerindeki Risk Faktörleri: Cinsiyet, Yaş, Statü ve Sektörel Farklar**

İşyerlerinde görülen yıldırma eylemlerine hedef olanların daha çok erkekler mi yoksa kadınlar mı olduğu konusunda, deneysel araştırmaların sonuçları birbiriyle uyuşmamaktadır. Bazı araştırmalar, kadınların daha fazla yıldırma eylemleri ile

karşılaştığı sonucuna ulaşmıştır (Workplace Bullying Institute, 2010, Salin, 2005; Zapf vd. 1996). Workplace Bullying Institute'nin araştırmasına göre kadınlar yüzde 58, erkekler yüzde 42 düzeyinde yıldırma eylemlerinin hedefi olmaktadır. Bazı araştırmalar da her iki cins arasında önemli bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Vartia, 1996; Einarsen ve Skogstad, 1996). Belçika'da yapılan araştırmaya göre erkek ve kadınlar arasında dikkate değer bir fark bulunmamaktadır. Ancak eğitim alanında kadın çalışanların daha fazla yer almış olması, kadınların şikâyetlerini erkeklere göre arttırmaktadır (Walters, 2005:4). İtalya'nın Milano kentinde Bocconi Üniversitesi tarafından yürütülen bir araştırma, mobbing kurbanı olan erkeklerin yüzde 49 ve kadınların yüzde 51 düzeyi ile hemen hemen birbirine eşit olduğu sonucuna ulaşmıştır (Paparella, Rinolfi ve Cecchini, 2004). Öte yandan yıldırma uğrayanların daha çok erkekler mi yoksa kadınlar mı olduğu konusu yine her iki cinsin işyerinde birbirine baskınlığına göre farklılaşmaktadır. Örneğin erkeklerin daha baskın olduğu üniversitelerde ve iş dünyasında kadınlar daha fazla yıldırma uğramaktadır (Björkqvist at al. 1994 ve Salin 2001'den aktaran Jiménez vd. 2008). Bunun tersine olarak kadınların daha baskın olduğu iş alanlarında da erkekler daha fazla yıldırma hedef olmaktadır (Lindroth ve Leymann 1993'den aktaran Jiménez vd. 2008).

Yıldırma eylemlerinde erkeklerin mi yoksa kadınların mı daha fazla zorbalık yaptığı sorusunun cevabı, iş yerlerindeki kadın ve erkek nüfusun birbirine baskın olmasına göre değişmektedir. Kadın çalışanların ağırlıkta olduğu işyerlerinde zorbalık daha çok kadınlardan; erkeklerin baskın olduğu işyerlerinde ise daha çok erkeklerden oluşmaktadır<sup>1</sup>. Örneğin İngiltere için hazırlanan Ulusal Rapor'da (2005) ilkokullardaki kadın başöğretmenlerin, erkek başöğretmenlere göre daha fazla zorbalık yaptığı belirtilmektedir. Bu durum, eğitim sektöründe kadınların erkeklerden daha fazla olmasının olası bir sonucudur (Walters ve Millar, 2005:15). Yıldırma sürecinde kadınlar, kadınları daha çok hedef almakta ve hemcinslerini erkeklere göre daha fazla yıldırmaktadır (Barash, 2006'dan aktaran Spindel, 2008: 64; Namie&Namie, 2000: 271 ). ABD'de Workplace Bullying Institute tarafından 2010 Ekiminde yapılan araştırma da bu durumu desteklemektedir<sup>2</sup>. Buna karşılık her iki cinsin saldırganlık yapma biçimi farklı olmaktadır. Kadınlar, pasif saldırganlık eğilimi göstermekte ve doğrudan psikolojik taciz yapma yerine dolaylı yöntemler kullanmaktadır. Örneğin gözüne kestirdiği kişinin dostluk ilişkilerini zedelemek amacıyla söylenti çıkararak, sosyal manipülasyonlarla amacına ulaşmaktadır. Erkekler ise daha çok aktif yöntemlerle fiziki saldırganlık yapmaktadır (Shallcross, 2003).

<sup>1</sup> Örneğin erkekler, madencilik ve inşaat gibi endüstriyel sektörlerde daha fazla yer alırken, kadınların büyük çoğunluğu ise tarım ve hizmet sektörlerinde çalışmaktadır (ILO, 2009). ([http://www.ilo.org/gender/Events/lang--en/doc Name--WCMS\\_105060/index.htm](http://www.ilo.org/gender/Events/lang--en/doc Name--WCMS_105060/index.htm)).

<sup>2</sup> Bu araştırmaya göre kadınların gerçekleştirdiği yıldırma eylemlerinin yüzde 80'i hemcinsleri üzerinde gerçekleşmiştir. Aynı araştırma tüm yıldırma eylemlerinin yüzde 62'sinin erkekler, yüzde 38'inin de kadınlar tarafından yapıldığını ortaya koymuştur (Workplace Bullying Institute, 2010).



Yıldırma eylemleriyle bu eylemlere hedef seçilenlerin yaşları arasında bir ilişki olup olmadığı konusu da araştırma bulgularına göre değişmektedir. İş yaşamında gençlerin yaşlılara göre daha fazla yıldırma eylemleriyle karşılaştığını ortaya koyan araştırmalar vardır. İngiltere'deki çalışmalar da benzer duruma işaret etmektedir. Bu sonuçlara göre yıldırma davranışlarıyla karşılaşanlar, genellikle 25 yaşın altındaki çalışanlar olmaktadır. Bunun tam tersine bazı çalışmalar ise yaşlıların yıldırma eylemleriyle daha sık karşılaştığını ortaya koymaktadır (Jiménez vd. 2008). Araştırma sonuçlarının, hem gençlerin hem de yaşlıların iş yaşamında daha fazla yıldırıldığını ortaya koyması ilginçtir. Mesleki kariyerinin başında olan gençler, iş yaşamında henüz tecrübe kazanmamış olmaları, düşmanca eylemlere karşı nasıl baş edebileceğini bilmemeleri, onları zorbalara karşısında kolay hedef konumuna getirmektedir. Diğer taraftan görece daha yaşlı olan iş görenler, mesleki kariyerlerinin sonuna gelmiş ve emeklilik dönemine yaklaşmıştır. Karşılaştıkları olumsuz ve rahatsız edici eylemler karşısında iş değiştirmeleri ya da yeni bir iş bulmaları, buldukları yaş itibarıyla hayli zordur. Onların bu konumu da elbette zorbaları hayli cesaretlendirecektir.

Araştırmalara göre hiyerarşinin alt düzeylerinde çalışanlar, üst hiyerarşik düzeyde çalışanlara göre daha fazla yıldırma eylemleriyle karşılaşmaktadır. Diğer bir ifade ile yüksek statüye sahip olanlar daha az yıldırma yaşamakta ama daha çok yıldırma yapmaktadır. Araştırma sonuçları, yıldırma eylemlerinin çoğunun yöneticilerce yapıldığını doğrulamaktadır (Namie ve Namie 2000). Salin tarafından yapılan bir araştırmaya göre son bir yıl içinde yöneticilerin sadece yüzde 2'si yıldırma uğrarken, küçük memurların yüzde 17,5'i yıldırma yaşamıştır (Salin 2001'den aktaran Jiménez vd. 2008). İş yerinde hâkim olan liderlik stili, mevcut yönetim normları ve değerleri, yıldırma eylemleri için önemli risk faktörlerini oluşturmaktadır (Baillien, Neyens ve Witte, 2008). Yıldırma eylemleri, iş yerlerindeki yetki ve güç ilişkilerinden etkilenmektedir. Bu nedenle yöneticinin güçlü ve yetkili bir statüde olması, görece daha az yetkili bir asta yıldırma yapmasını kolaylaştırmaktadır. Bu durum astın, zorba yöneticiyle mücadele etmesini de oldukça güçleştirmektedir. Öte yandan düşük statülü, düşük ücretli, geçici ve güvenli olmayan işler de yıldırma davranışları için uygun ortam oluşturmaktadır.

Yıldırma uygulamaları sektörel olarak bakıldığında sağlık, eğitim, sosyal hizmetler gibi kadın çalışanların yoğun olduğu işyerlerinde ve erkek çalışanların baskın olduğu itfaiye, inşaat, askerlik gibi hizmet alanlarında daha fazla yaşanmaktadır. Ampirik çalışmalara göre, endişe ve stres düzeyi yüksek, rekabetin daha fazla yaşandığı, istihdamın güvencesiz olduğu sektörlerle yıldırma eylemleri arasında açık bir ilişki olduğu anlaşılmıştır (European Parliament Report, 2001). Bankacılık, sosyal hizmetler, yiyecek- içecek ve otel hizmetleri, sağlık ve eğitim sektörlerinde çalışma niteliği ve koşulları itibarıyla stres ve endişe düzeyi yükselmektedir. Gece çalışılan işler ve nöbet usulünün uygulandığı işler de yıldırma uygulamaları için risk oluşturmaktadır.

Eğitim ve sağlık sektörlerindeki yıldırma, diğer sektörlerle göre daha fazla

öne çıkmaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinde sektörlere göre yapılan araştırma, özellikle kuzey ülkeler ile İngiltere ve İrlanda'da öğretmenlerin diğer çalışanlara göre işyeri şiddetinin tehdit, fiziksel ve duygusal taciz gibi farklı biçimlerine yüksek oranlarda maruz kaldığını ortaya koymaktadır. Bu konuda dikkat çeken diğer nokta ise öğretmenlerin, öğrenciler, veliler ve diğer kişilerden değil de kendi meslektaşlarından daha çok şiddet gördüğünü belirtmeleridir. Eğitim sektöründe çalışanların yüzde 70'inden fazlasını oluşturan öğretmenler, sektörün diğer çalışanlarına göre daha fazla fiziksel ve psikolojik şiddetle karşılaşmaktadır. Aynı araştırma, sağlık sektörü çalışanlarının diğer sektörlerle göre en yüksek oranda işyeri şiddeti gördüğü sonucunu vermektedir. Ancak bu sektörde yer alan tıp profesyonelleri, sağlık sektörünün diğer çalışanları olan hemşireler, hastabakıcılar vb. ile karşılaştırıldığında daha az işyeri şiddetiyle karşılaşmaktadır. Bu sonuç, eğitim sektöründeki öğretmenlerin karşılaştığı durumun tam tersi bir sonuçtur (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Survey, 2008).

Türkiye'de sağlık ve eğitim sektöründe yapılan araştırmalar da işyerlerinde yoğun bir yıldırmanın varlığına işaret etmektedir. Muğla ilindeki hastanelerde yapılan bir araştırmaya göre psikolojik şiddetin yaygınlık oranı yüzde 34,9 bulunmuştur. Hemen hemen her üç çalışandan biri psikolojik şiddete maruz kalmıştır. Bu sonuç, hastanelerde uygulanan psikolojik şiddetin, önemli bir mesleki sağlık ve güvenlik sorunu olduğuna işaret etmektedir (Çöl, 2008:130). Ankara ilinde acil yardım sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada çalışma grubunun yüzde 73'ünün son bir yılda şiddet korkusu, yüzde 55,8'i sözel/fiziksel taciz deneyimi, yüzde 36,4'ü sözel baskı, yüzde dördünün fiziksel saldırıya uğradığı sonucuna ulaşılmıştır (Piyal, Kaya, Çelen 2007'den aktaran Çöl, 2008:114). Bolu ili sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir başka araştırmaya göre beş yıl boyunca sözlü ve fiziksel saldırıya uğrama oranı yüzde 87 bulunmuştur (Erkol vd. 2007'den aktaran Çöl 2008:114).

Türkiye'de okullarda yapılan araştırmalar da eğitim sektöründe yıldırma uygulamalarının varlığına işaret etmektedir. 2005 yılında Ankara ilindeki ilköğretim okullarında yapılan bir araştırmada öğretmen ve okul yöneticilerinin, okul ortamında karşılaştığı yıldırma eylemleri incelenmiştir. Bu araştırmaya göre hem öğretmenler hem de okul müdürleri yıldırma ile karşılaşmaktadır. Öğretmenlerin yüzde 85'i, son altı ayda yıldırma uğradığını açıklamıştır. Okul müdürlerinin, okul içinden ve dışından gelen saldırılarla, öğretmenlere göre daha fazla yıldırma uğradığı sonucuna ulaşılmıştır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008). Antalya ilinde yapılan bir başka çalışmada ise farklı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, okul türü, cinsiyet ve kıdeme göre işyerinde psikolojik tacize maruz kalma düzeyleri araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre işyerinde psikolojik tacizin okul türü ve cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği buna karşılık mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerin daha fazla psikolojik tacizle karşılaştığı sonucuna ulaşılmıştır (Çivilidağ ve Sargın, 2011: 20).

## Yıldırma Eylemlerinin İşyeri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Yıldırma davranışları kısa sürede tüm işyerini olumsuz etkiler. Örgüt iklimini bozar, kurumun imajını zedeler. Çalışma barışının, moral ve güven ortamının kaybolmasına sebep olur (Yüçetürk, 2005b). Çalışma koşulları ve görev tanımlarına ilişkin şikâyetler çoğalır. İşyerindeki adaletsiz uygulamalar ve hoşnutsuzluk herkesin fark edebileceği hale gelir (Spindel, 2008: 53-54). Stresli ortamdan uzaklaşma isteği izin kullanımını arttırır. İşgücü devri yükselir, erken emeklilik talepleri artar ve disiplin soruşturmaları yaygın olarak uygulanır (Kohut, 2008: 153). İşyerinde korku atmosferi oluşur. Çalışanlar, hiç gerekmediği halde görev yerinin değiştirileceği, soruşturma geçireceği yönünde açık ya da imalı bir şekilde tehdit mesajları alır. İşyeri kuralları, sık sık değiştirilir hatta kişiye göre yeni kurallar getirilir. İletişim etkinlikleri, hedef seçilen kişiler için adeta kilitlenir. Çevresinde gelişen olaylardan, toplantı ve benzer etkinliklerden haberdar edilmez, görmezden gelinerek yokmuş gibi davranılır.

Bu süreçte, çalışanların sağlığı da aşamalı olarak bozulur. Yıldırma davranışlarına hedef olmuş biri kendini ayrıştırmış, ihanete uğramış ve işe yaramaz hissetmeye başlar. Davenport, Schwartz ve Elliott, bu süreçte mağdurların ne hissettiklerini şöyle açıklamaktadır: “Mağdurlar, yaşadığı tüm olumsuzluklardan mahcubiyet, korku, öfke ve suçluluk duyar ve yetersizlik duygularına kapılabilir. Sürekli tehlike içinde olduğunu düşünür. Yıldırma süreci, bir kişinin mesleki bütünlük ve benlik imajını ihlal ettiği için kişi kendinden şüphe duymaya başlar” (Davenport vd, 1999: 82-83). Bu süreci yaşayan kişilerle zaman zaman yaptığımız görüşmeler de benzer sonuçlara işaret etmektedir. Genellikle süreçle ilgili konuşup konuşmama, harekete geçip geçmeme ya da kurumda kalmak mı gitmek mi konusunda, kararsızlık duyguları yaşanmaktadır. Kurumun itibarına ve kendi emeklerine saygısızlık yapmak istenmediğinden sessiz kalınmaktadır. Diğer yandan bu süreç kişilerin fiziksel ve psikolojik sağlığını da bozmaktadır. İlk aşamada işe yoğunlaşmama, uyku bozukluğu, hemen sinirlenme gibi belirtiler daha sonraki aşamada tansiyon sorunlarına, mide şikâyetlerine, depresyon gibi belirtilere yerini bırakmaktadır. Sürecin üçüncü aşamasında ise ağır depresyon, kalp krizi, panik ataklar, intihar girişimi gibi hastalıklar meydana gelmektedir (Davenport vd. 1999: 90-93).

## Sendikaların Yıldırma Eylemlerine Karşı Sorumluluğu

Sendikalar, işyerlerinde birlik ve beraberlik içinde insana ve emeğine saygı gösteren, adaletli, insafli bir örgüt iklimini oluşturacak politikaları her zaman savunmak durumundadır. Üyelerine işyerlerinde karşılaşılabilecekleri olumsuz eylemlerin neler olabileceği hakkında sürekli bilgiler vermek ve karşılaşılabilecek zorlukların üstesinden nasıl gelecekleri konusunda da onları hazırlamak ve geliştirmek için çeşitli girişimlerde bulunmalıdır.

İşyerlerindeki yıldırma olgusuna yönelik tüm tartışmaların odak noktasında konunun uzmanları, işverenler, meslek kuruluşları, medya ve sendikalar yer almak zorundadır. Çünkü bu gruplar, insanların çalışma ortamlarında ne gibi olumsuz eylemlere maruz kalabileceğini, nedenlerini ve sonuçlarını en iyi idrak edecek konuma sahiptir. Hemen hemen her sektörü ilgilendiren ve her çalışana etkileyebilen yıldırma sorununun anlaşılması ve çözülmesi sürecinde bu gruplara önemli sorumluluklar, paylaşımlar ve roller düşmektedir.

Avrupa'da sendikaların girişimleri ile son yıllarda Avrupa Parlamentosu, Avrupa Komisyonu, Avrupa Sağlık ve Güvenlik Ajansı gibi kurumlar bu sorunla ilgili olarak bir dizi girişimde bulunmuştur. Örneğin Avrupa Komisyonu 2000 yılında işyeri stresi ile ilgili bir Avrupa rehberi yayınlamıştır. Aynı yılın Kasım ayında Danışma Komitesi de işyerinde şiddet bulunduğuna ilişkin görüşü kabul etmiştir. Bunlara benzer faaliyetler günümüzde de sürmektedir.

Gelişmiş ülkelerdeki yıldırma karşıtı hukuki düzenlemelerin, diğer ülkelere göre daha erken gelişmiş olması, bu ülkelerde yıldırım eylemlerine karşı toplumsal bilincin oluşması ve ilgili çevrelerin özellikle de sendikaların etkin rol üstlenmeleriyle sağlanmıştır. Medyanın bu konuda duyarlı olması, meslek birliklerinin sorunla ilgilenmesi, bilim çevrelerinin araştırmaları ve yayınları, sendikaların üyelerini bilgilendirmeye dönük çeşitli çabaları, yasal düzenlemelerin hızla tamamlanmasına yol açmıştır.

İş yerlerinde gerçekleşen veya gerçekleşebilecek yıldırım eylemlerinin hem önlenmesi hem de bu eylemlere karşı duyulan endişelerin ve korkuların giderilmesi için sendikalar, diğer aktörler arasında önemli bir konuma sahiptir. Sendikalar çalışma yaşamında gereksinim duyulan olumlu gelişme ve değişimlere de öncülük etmektedir. Bu anlamda sendikalar, sosyal değişimin en etkili gücüne sahip ve modern demokratik toplumların en önemli unsurlarından biridir.

Sendikalar, işçilerin ve işverenlerin çalışma ilişkilerinden kaynaklanan sorunlarına çözüm aramak, ortak ekonomik sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için kurulmuşlardır. Çalışma koşullarını daha da iyileştirebilmek için lobi faaliyetlerinden çeşitli kampanyalara kadar farklı aktiviteler içinde yer alabilmektedirler. Bu nedenle işyerlerinde yaşanan yıldırma davranışlarına karşı en hassas olması gereken kuruluşların başında sendikalar gelmektedir. Sendikaların, yıldırma eylemleri konusunda üyelerine yeterli destek verebilmesi ve yardımcı olabilmesi için öncelikle bu olguya karşı bilinçlenmiş olmaları gerekir. Çoğu zaman sinsice gerçekleştirilen yıldırma eylemleriyle mücadele ancak yüksek düzeydeki hassasiyet ve fark edişle mümkündür. Acaba işyerlerinde görevlerin dağıtımını ne kadar adaletli gerçekleştirmektedir? Bu görevler için ayrılan süreler, ne kadar imkânsız ya da gerçekçidir? Getirilen kurallar ne kadar anlamlı ya da keyfidir? Bu kurallar, kişi ya da kişilere göre değişmekte midir? Bu ve benzer sorular, sendikalar tarafından işyerleri için tek tek sorgulanmalıdır.

Davenport, Schwartz ve Elliott, “Amerikan İşyerinde Duygusal Taciz Mobbing” isimli kitaplarında çalışanlara, işyerlerinde karşılaştıkları olumsuz durumdan sendikalarını haberdar etmelerini öğütlemektedir. Ayrıca yazarlar, işçilerin açıkça cinsel taciz veya ayrımcılık olarak sınıflandırılmayacak şikâyetlerle geldiklerinde sendika temsilcilerinin, bu eylemlerin nedeninin yıldırma olabileceği bilincinde olmaları konusuna vurgu yapmaktadır. Bu sayede iş akdine yıldırma ile ilgili hükümler konmasını sağlayabilecekleri ve iş yasalarının psikolojik bakımdan sağlıklı uygulamaları önleyecek biçimde değiştirilmesi için lobi yapabilecekleri belirtilmektedir (Davenport v.d. 1999:194).

Gelişmiş ülkelerde sendikaların yukarıdaki konularda duyarlılıklarına ilişkin çeşitli uygulamaları mevcuttur. Avrupa’da sendikalar, konuya ilişkin bilgi yayma faaliyeti üstlenmişlerdir. Bilgilendirme günleri ve bölgesel kampanyalar düzenleyerek, eğitim programları ve basılı kaynaklarla bilgiyi olabildiğince bir uçtan diğer uca ulaştırmışlardır. Konuyu en iyi bilen uzmanlarla çalışarak, işyerindeki sosyal riskleri tanımlayan kılavuzlar geliştirmişler ve sektörel çalışmalar yapmışlardır. Ulusal mevzuat hükümlerine paralel olarak aşırı iş yükü ve psikolojik tacizin önlenmesine daha çok odaklanmışlardır. Bilhassa psikolojik tacizden etkilenen işçiler için uzman danışmanlık ve destek hizmetleri geliştirmişlerdir (Koukoulaki, 2002).

Avrupa Birliği ülkelerinde işyerlerindeki yıldırma eylemlerinin düzeyi, ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Oldukça ciddi boyutlara ulaşan bu sorunla mücadele sürecinde öncelikle toplumsal bilincin yükseltilmesine vurgu yapılmış ve korunma yolu olarak bazı ülkelerde yasal düzenlemelere öncelik verilirken bazı ülkelerde ise toplu iş sözleşmelerine öncelik verilmiştir. İşyerlerinde giderek artan yıldırma eylemleri sonucu 2000 yılından itibaren Avrupa Birliği ülkelerinin hemen hepsinde toplu iş sözleşmesinin kapsamına ücret, çalışma süresi gibi geleneksel konular dışında işyerinde psikolojik taciz konusu da girmiştir. Avrupa’daki bu gelişmelerde işçi sendikalarının önemli katkıları olmuştur. Sendikalarca sağlanan katkıların en somut örneği ise işyerinde psikolojik tacizin yasa ve toplu iş sözleşmesi kapsamına alınmasını sağlamalarıdır. Ayrıca mağdurlara yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde rehberlik hizmeti verme, işçilerin kendilerini savunmalarına yardımcı olmak için psikolojik taciz davranışları hakkında bilgilendirme, bu amaca dönük çeşitli seminerler düzenleme, konu hakkında kitap, broşür hazırlama faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. İşyerlerinde yaşanan psikolojik taciz olaylarının kayıt altına alınması, mücadele amaçlı ortak komiteler oluşturulması ve diğer sendikalarla işbirliğinde bulunması gibi çalışmalar, Avrupa’daki sendikaların yıldırma sürecinin önlenmesine ve mücadelesine verdikleri katkıların örneklerini oluşturmaktadır (Karaca, 2009: 43).

Fransa, İtalya, Almanya ve İngiltere gibi Avrupa’nın pek çok ülkesinde işçi sendikaları tarafından yıldırma mağdurlarına destek amaçlı telefon hatları ile hizmet verilmektedir. İngiltere’de iletişim hizmetleri alanında faaliyet yapan İletişim Sektörü Çalışanları Sendikasının (Communications Workers Union), 2001 yılında

taciz eylemlerine karşı oluşturduğu telefon hatlarını, altı ayda 2750 kişi aramıştır. İngiltere'nin en büyük sendikalarından olan Kamu ve Ticari Hizmetler Sendikası (Public and Commercial Services Union) ise telefon hatları ile üyelerine 24 saat hizmet sağlamıştır. Taşımacılık ve Genel İşçiler Sendikası (Transport and General Workers' Union) da bölgesel bir destek ağı oluşturmuştur. Baskı, ambalaj, gazete kâğıdı, karton üretimi, yayıncılık ve medya hizmetleri alanında faaliyeti olan bir sendika tarafından da (Graphical, Print and Medya Union), kadın üyeleri için işyerinde tacizi önleyen prosedür hazırlanmıştır (Cox, 2004: 13).

İşyerlerindeki yıldırma sorunuyla ilgili olarak sendikalarca sektörel araştırmalar da yapılmıştır. İngiltere İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Trade Unions Confederation) tarafından yapılan araştırma eğitim, posta ve telekomünikasyon, gönüllü hizmetler, bankacılık, finans ve sigorta hizmetleri ile yerel ve merkezi yönetim hizmetlerini kapsamıştır (Cox, 2004: 15). Polonya'da Tüm Polonya İşçi Sendikaları İttifakı tarafından yürütülen bir araştırma çalışanların yüzde 60'ının ayrımcılık ve cinsel tacizden etkilendiğini tespit etmiştir (Karaca, 2009: 33). İşyerlerinde psikolojik tacizle mücadele konusunda Lüksemburg Hristiyan İşçi Sendikaları Konfederasyonu (The Luxembourg Confederation of Christian Trade Unions), öncü bir rol üstlenmiştir. Psikolojik taciz konusunu saptayan ilk kuruluş olmasının yanı sıra mücadele sürecinde alınması gereken önlemlerin tanıtılmasında ve psikolojik tacizin toplu iş sözleşmesi kapsamına alınmasında öncülük yapmıştır. Bu süreçte Lüksemburg Bağımsız İşçi Sendikaları Konfederasyonu ile birlikte hareket etmiştir. İşçilere kitapçık hazırlamış, onlarla gizli görüşmeler gerçekleştirmiş, seminerler düzenleyerek destek ve yardımda bulunmuştur. Almanya'da psikolojik tacizle mücadelede yasal düzenlemeler tercih edilmiştir. Psikolojik tacizi kapsayan özel bir toplu iş sözleşmesi yoktur. Ancak belli sayıdaki işletmeler ve kamu kurumlarında konu ile ilgili kurallar ve sözleşmeler uygulanmaktadır. Alman Sendikalar Birliği, psikolojik taciz mağdurlarına bilgi sunmakta ve önerilerde bulunmaktadır (Karaca, 2009: 34-35). Sendikaların yıldırma sorunu konusundaki yayınları da toplumsal bilinç düzeyinin yükseltilmesinde etkili olmuştur. Sendikacılar için işyeri zorbalığı ve tacizine karşı politika oluşturabilmek ve mücadele edebilmek için rehberlik amacıyla ayrıntılı bir el kitabı hazırlanmıştır. Bu kitapta sunulan örnek olaylarla, yasal çözümler hakkında bilgi verilmiştir (Labour Research Department, 2001).

Avrupa Birliği sosyal taraflarınca imzalanan “*İşyerlerinde Taciz ve Şiddetle Mücadele Çerçeve Analıması*”, işyerlerindeki taciz ve şiddet konularında anlayış ve bilincin artırılmasını amaçlamıştır<sup>3</sup>. Bu anlaşma gönüllü ve bağımsız olma özelliği ile önemlidir. Anlaşma ile işyerindeki taciz ve şiddet sorununun teşhis edilmesi, çözümlenmesi ve önlenmesine yönelik olarak eylem odaklı bir çerçeve sağlanması

<sup>3</sup> 26 Nisan 2007'de imzalanan bu anlaşmanın sosyal tarafları, Avrupa İş Dünyası Konfederasyonu (BUSINESSEUROPE), Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu (ETUC), Avrupa Esnaf, Küçük ve Orta Ölçekli Girişimler Birliği (UEAPME) ve Kamu İştirakli ve Kamusal İşletmeler Merkezi (CEEP) dir.

amaçlanmıştır. Sosyal taraflar arasında bu anlaşma ile sağlanacak işbirliği sayesinde, sendikalarca sorunun çözümünde etkili bir adım atılarak önemli bir rol üstlenilmiştir.

Avustralya’da da sendikaların, üyelerine çalışma ortamlarında karşılaşacakları zorlukların neler olacağı, bu zorlukların nasıl aşılacağı ve zorluklarla nasıl boğuşulacağına ilişkin çalışmaları olmuştur. Özellikle işyerlerindeki yıldırma sorununu ele alarak, çeşitli adımlar atmışlardır. Bunlar arasında yıldırma ile ilgili yapılan araştırmalar, telefonla yardım isteme hatları ve yasal yollara başvurulabilmesi için sağlanan destekler dikkat çekmektedir. Ayrıca sendikalar, üyelerine yasal yolları kullanabilmeleri için yardım etmekle kalmamış, yıldırma karşıtı hukuki düzenlemelerin yapılmasını da teşvik etmişlerdir. Avustralya Sendikalar Konseyi (ACTU) (Australian Council of Trade Unions) tarafından yapılan “İşyerinde Yıldırma Yeri Yok” (The Workplace is No Place for Bullying) kampanyası, bu konuda en kapsamlı girişim olmuştur. Bu çalışma ile işyerinde uygulanan yıldırma tiplerine dikkat çekilmiştir. Anlamsız isteklerde bulunma, olanaksız hedefler koyma, bağlayıcılığı olan ama çok önemsiz ve gereksiz kurallar getirme, görev paylaşımında adaletsiz uygulamalar, yeterli eğitim verilmeden görevden üstün başarı bekleme gibi sorunlara dikkat çekilmiştir. Bu kampanya hiç gerekmediği halde sürekli gözetim ya da görüntüleyerek kontrol etme gibi çalışanları huzursuz eden durumları da kapsamıştır (McCarthy ve Rylance, 2001: xiv).

İşverenler, meslek kuruluşları ve sendikalar, işyeri yıldırması sorunuyla ilgili tartışmalarda anahtar konumdadır. Bu süreçte en önemli rollerden biri de sendikalar üzerindedir. Çünkü sorunu çözebilecek en temel zeminde konumlanmışlardır. İngiltere’de son yıllarda yıldırma mağdurlarının, mahkemelerde mali tazminatlara hak kazanmaları, potansiyel yıldırma mağdurlarının dikkatlerini de bu nedenle sendikalara yöneltmiştir. Sendikaların önleyici tedbirler olarak üyelerinin çıkarlarını koruduğu ve bu konuda gösterdiği çabalar, giderek daha fazla çalışan tarafından fark edilmektedir.

Gelişmiş ülkelerde yıldırma karşıtı politikalar belirlenmiş, yasal düzenlemeler yapılması konusunda sendikalar etkin rol oynamıştır. Avrupa Birliği, İngiltere, İsveç, Avustralya, Kanada gibi ülkelerde bu konuda hukuk normları oluşturulmuştur. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), işyeri şiddetini tanımlayarak, şiddetin sadece fiziksel olarak değil, psikolojik nitelikte de yapılabileceğini kabul etmiştir. Bu gelişmelerin yanı sıra işyerleri de yıldırma karşıtı politikalarını ve etik düzenlemelerini belirlemişlerdir. Örneğin Avustralya’da birçok üniversite, yıldırma ile doğrudan ilişkili politika ve düzenlemeye sahiptir (Kelly, 2005). Yıldırma eylemleri, bu gelişmelere rağmen ne yazık ki hala pek çok ülkede yaygın bir uygulama alanı bulmaktadır. Bu ülkelerin çalışma yasalarında henüz psikolojik şiddet ya da psikolojik taciz olarak her hangi bir düzenleme yer almamaktadır. Sendikalar, işyerlerindeki yıldırma sorununun aşılabilmesi için konumları gereği toplumun daima bir adım önünde olmak, çalışanları bilinçlendirmek, yasa koyucuları yönlendirmek zorundadır.

## Çalışmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Sendikaların, yıldırma eylemlerine dönük farkındalıklarını keşfetme, üyelerinin işyerlerinde yaşadığı yıldırma davranışları karşısında onlara ne derecede ve ne şekilde destek olunduğunu anlama, bu konuda varsa kusur ve eksikliklerin neler olduğunu ortaya koyarak işyerlerinde yaşanan yıldırma sorunlarını giderecek uygulamaların gelişmesine katkı sağlama amaçlanmıştır. Araştırma desenimizde sorular, kolay anlaşılabilir, yönlendirmeyecek biçimde ve açık uçlu olarak ifade edilmiştir. Nitel araştırma yönteminde açık uçlu soru yazma süreci, araştırma konusuna ilişkin genel bir soru ile başlar ve buradan hareketle veri toplanır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 92). Araştırmamızın genel sorusu “*sendika şube başkanlarında ve temsilcilerde, işyerlerindeki yıldırma uygulamalarına ilişkin farkındalık ve bilinç oluşmuş mudur?*” olarak belirlenmiştir. Bu sorudan yola çıkarak ve alan yazınından elde ettiğimiz bilgilere dayanarak aşağıdaki araştırma sorularına ulaşılmıştır:

- 1- Sendika yöneticileri, işyerlerinde yıldırma eylemleri yaşanıp yaşanmadığı konusunda yeterli bilgiye sahip midir?
- 2- Sendika yöneticileri, işyerlerindeki yıldırma eylemlerinin hangi stratejilerle yapıldığı ve kimlerin daha fazla risk altında olduğuna ilişkin bilgiye sahip midir?
- 3- Sendika yöneticileri, yıldırma eylemlerinin çalışanları ve işyerini nasıl etkilediği hakkında bilgi sahibi midir?
- 4- Yöneticisi olduğu sendika tarafından, yıldırma eylemleriyle karşılaşan üyelerine hangi destekler verilmektedir?
- 5- Yöneticisi olduğu sendika tarafından, yıldırma eylemlerinin önlenmesi konusunda ne tür çalışmalar yapılmaktadır?

## Çalışmanın Evreni

Çalışmada kullanılan sendika deyimi ile kamu görevlilerinin ortak ekonomik, sosyal ve mesleki hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar ifade edilmektedir. Avrupa’da yıldırma eylemlerinin en çok görüldüğü alanlar sağlık ve eğitim hizmetleridir (European Parliament Report, 2001). Türkiye’de yapılan araştırmalar da bu alanlardaki yıldırmanın oldukça yaygın olduğunu ortaya koymaktadır (Çöl, 2008; Cemaloğlu ve Ertürk, 2008; Çivilidağ ve Sargın, 2011). Bu nedenle çalışmanın evrenini, Bolu ilinde faaliyet yapan eğitim, öğretim ve bilim hizmetleri ile sağlık ve sosyal hizmet kollarında örgütlü sendikaların tümü oluşturmuştur. İlde, eğitim alanında dört, sağlık ve sosyal hizmetler alanında üç olmak üzere toplam yedi sendika faaliyet göstermektedir. Tüm bu sendikalar içinde sadece bir sendikanın ildeki örgütlenmesi, yasanın gerektirdiği yeterli sayıda üyeye ulaşamadığı için temsilcilik düzeyindedir. Araştırmamızın evreninde yer alan eğitim, sağlık ve sosyal hizmet alanlarındaki sendikalar aşağıda belirtilmiştir:



- a- Eğitimciler Birliği Sendikası (Eğitim Bir-Sen) şube başkanı
- b- Türk Eğitim Sendikası (Türk Eğitim-Sen) şube başkanı
- c- Eğitim Emekçileri Sendikası (Eğitim-Sen) şube başkanı
- d- Eğitim ve Bilim İşgörenleri Sendikası (Eğitim-İş) temsilcisi
- e- Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası (SES) şube başkan yardımcısı
- f- Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Sendikası (Sağlık-Sen) şube başkanı
- g- Türk Sağlık Sendikası (Türk Sağlık-Sen) şube başkanı

Çalışmamızın evreni, yukarıda belirttiğimiz sendikalar ile maksimum çeşitliliğe dayalı bir örnekleme dayanmaktadır. Bu tür bir örnekleme yönteminin amacı, çeşitliliği sağlama yoluyla evrene genelleme yapmak değil, çeşitlilik gösteren durumlar arasında ne gibi ortak noktaların ya da farklılıkların bulunduğunu anlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 109).

## Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada sendika yöneticileri ile *derinlemesine görüşme* yöntemi kullanılmıştır. Sendikaların yıldırma sürecinin önlenmesinde önemli role sahip olmaları ve sendika yöneticilerinin de araştırılan konu hakkında karar verici konumda bulunmaları, onların kişisel görüşlerine önem kazandırmaktadır. Nitel bir yöntem olan derinlemesine görüşme yöntemi, araştırmacıya görüşmecinin bakış açısını derinlemesine keşfetme olanağı vermektedir. Bu yöntemde görüşülecek kişiler, araştırılan konunun ya uzmanı olmalı ya da o konuda karar verici konumda olmalıdır (Baş ve Akturan, 2008:111). Bu nedenle sendika yöneticileri, hem sendikal uygulamaların uzmanı hem de üyelerinin iş yerlerindeki sorunlarını en iyi bilen ve çözüme dönük kararları alabilecek kişilerdir.

Görüşmeler için randevu alınmış, bu esnada görüşülecek konuya ilişkin katılımcılara herhangi bir açıklama yapılmamıştır. Sadece görüşmenin bilimsel bir araştırma ile ilgili olduğu belirtilmiştir. Böylece katılımcıların, araştırılan konuyla ilgili önceden hazırlık yapmaları önlenmiş, mevcut farkındalık düzeylerinin hazırlıksız olarak gerçek durumu yansıtmaları amaçlanmıştır. Görüşme mekânı olarak kendilerini daha rahat hissetmeleri için katılımcıların çalışma ortamları kullanılmıştır. Görüşmeye istekli oldukları gözlenmiştir. Tüm görüşmeler 20 Ocak 2012 - 15 Şubat 2012 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Eğitimciler Birliği Sendika Şube Başkanı, iki hafta içinde verdiği randevuyu üç defa değiştirmiş ve son randevuya da gelmediği için görüşme gerçekleşmemiştir. Katılımcılar, görüşme sürecinde tüm soruları yanıtlamıştır. Katılımcılar, isimlerinin ve sendikalarının açıklanmasını istememişler, bu nedenle çalışmada isimler kullanılmamıştır. Katılımcılar, üye sayıları, hizmet süreleri gibi herhangi özellikleri dikkate alınmadan kodlanarak açıklanmıştır. Çalışmada, sağlık ve sosyal hizmet alanındaki katılımcı sendikacı (Sağlık KS1), (Sağlık KS2), (Sağlık KS3); eğitim alanındaki katılımcı sendikacı (Eğitim KS1), (Eğitim KS2), (Eğitim KS3) şeklinde belirtilmiştir.

Nitel araştırmalarda geçerlik konusu, güvenilirlik konusuna göre daha önceliklidir. Yıldırım ve Şimşek (2006), araştırmının geçerliğinin, güvenilirliğini belirleyen önemli bir etken olduğunu vurgulamaktadır. Nitel araştırmının temel özellikleri, geçerlik açısından önemli avantaj sağlamaktadır. Örneğin araştırmacının esnek olma ilkesi önemli bir kazanımdır. Daha önceden planlanmayan yeni görüşmeler ve yeni sorular ekleyebilmesi, yüz yüze görüşme olanağı ile ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplanabilmesi, ek bilgiye ulaşma fırsatının olması, nitel araştırmada geçerliği sağlayan önemli özelliklerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 256). Bu nedenle araştırmamızda iç ve dış geçerlik için yeterli önlemler sağlanmıştır. *İç geçerlik* için aşağıdaki hususlara dikkat edilmiştir:

- a- Bulgular kendi içinde tutarlı ve anlamlıdır.
- b- Araştırmanın bulgularından yola çıkılarak yapılan tahminler, elde edilen verilerle tutarlıdır.
- c- Araştırma bulguları, farklı veri kaynaklarından teyit edilerek elde edilmiştir.
- d- Elde edilen bulgular, kavramsal çerçeve ile uyumludur.

Araştırmanın *dış geçerliğini* sağlayamaya dönük önlemler ise:

- a- Araştırma örnekleme, ortamı ve süreçleri başka örneklerle karşılaştırma yapabilecek düzeyde ayrıntılı tanımlanmıştır.
- b- Araştırma, maksimum çeşitlendirilmiş bir örnekleme sahiptir.
- c- Araştırma, okuyucuya bulunan sonuçları kendi deneyimleri ile ilişkilendirme fırsatı vermektedir.
- d- Araştırma sonuçları, araştırma sorusu ile tutarlıdır.
- e- Araştırma bulguları benzer ortamlarda kolaylıkla test edilebilir.

Nitel araştırmada iç ve dış güvenilirliğin sağlanması için de bazı önlemlerin alınması gerekmektedir. Araştırmamızda *iç güvenilirlik* için alınan önlemler şöyledir:

- a- Araştırmacı elde ettiği verileri, herhangi bir yorum katmadan betimsel yaklaşımla doğrudan sunmuştur.
- b- Elde edilen verilerin ve yorumların, katılımcılarca teyit edilmesi sağlanmıştır.
- c- Veriler, araştırma sorularının gerektirdiği biçimde ayrıntılı ve amaca uygun toplanmıştır.
- d- Veri analizinde veriler gözden geçirilerek, yanlış anlaşılmalara ve soru ile ilgisi olmayan geçersiz veriler ayıklanmıştır.
- e- Araştırmacı, yansız ve tutarlı bir yaklaşım sergilemiştir.

*Dış güvenilirlik* için alınan önlemler ise;

- a- Araştırmacı, çalışılan konuyla ilgili olarak on yıllık bir deneyime sahiptir.
- b- Araştırmada veri kaynağı olan katılımcıların konumu açıkça tanımlanmıştır.
- c- Verilerin elde edildiği sosyal ortam tanımlanmış, mülakat tüm katılımcıların kendi çalışma ortamlarında gerçekleştirilmiştir.
- d- Konuyla ilgili gerekli kavramsal açıklamalar yapılmış ve literatür desteği sağlanmıştır.
- e- Veri toplama analiz ve yöntemleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Araştırmamızın geçerlik ve güvenilirliğini arttırmak için *veri kaynaklarında çeşitleme* sağlanmıştır. Bu amaçla sağlık ve eğitim alanında her düzeyde hizmet veriliyor olması nedeni ile Bolu ilindeki bu hizmet alanlarında faaliyet gösteren sendika şube başkanlarının, (randevuya gelmeyen biri hariç) tümü ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Ayrıca geçerlik ve güvenilirliği sağlamada diğer bir yöntem olan *katılımcı teyidi* gerçekleştirilmiştir. Buna yönelik olarak araştırmacı, veri toplamanın hemen sonunda topladığı verileri özetleyerek, katılımcıdan bunların doğruluğuna ilişkin düşüncelerini belirtmesini istemiştir. Böylece katılımcıların eklemek istediği algı ya da deneyimlerinin araştırmaya yansımaya fırsat verilmiştir. Nitel araştırmada bu yaklaşım, zengin sonuçlara ulaşmada araştırmacıya yarar sağlamakta ve araştırmacının öznel varsayımlarını ve yanlış anlamasını önlemektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 268).

Araştırmacı, çalışmanın *tutarlılığını* sağlama amacıyla tüm veri kaynaklarıyla yaptığı görüşmelerde benzer bir tutum sergilemiştir. Sorular aynı biçimde ve sırada sorulmuş, elektronik kayıt yöntemi tercih edilmemiş, yanıtlar yazılı olarak not alınmıştır. Görüşme başlangıcında katılımcıya araştırmanın amacı açık bir şekilde anlatılmıştır. Görüşmenin akıcılığının engellenmemesine dikkat edilerek mola verilmiş ve her bir görüşme 90 dakikada tamamlanmıştır.

Görüşme süreci, başından sonuna kadar araştırmacının varsayımları, algı, önyargı ve yönelimlerinden uzak bir şekilde gerçekleşmiştir. Araştırmacının *yansız yaklaşımı* sayesinde katılımcılardan sağlanan öznel verilere ulaşılmıştır. Aşağıdaki tabloda katılımcıların özellikleri yer almaktadır.

**Tablo 1:** Katılımcıların Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyeti	Mesleği	Sendika Yöneticiliği
Sağlık KS1	Erkek	Sağlık memuru	10 yıl
Sağlık KS2	Erkek	Laborant	12 yıl
Sağlık KS3	Kadın	Hekim	5 yıl
Eğitim KS1	Erkek	Öğretmen	1 yıl
Eğitim KS2	Erkek	Öğretmen	4 yıl
Eğitim KS3	Kadın	Öğretmen	2 yıl

## Veri Analizi

Toplanan verileri bilgiye dönüştürebilmek için yanıtlardan elde edilen bulgular, özelliklerine göre etiketlenerek alt başlıklar tespit edilmiştir. Böylece dağınık bilgiler ortak başlıklar altında toplanarak betimsel analiz için kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Analiz yaparken elektronik yöntem kullanılmamıştır.

Sorulara verilen yanıtlardan katılımcıların ortak tutum, düşünce ya da fikirlerine dayalı sonuçlar çıkarılmıştır. Daha sonra neden sonuç ilişkilerinin açıklanması ve farklı düşüncelerin karşılaştırılması ile bulgular yorumlanmıştır.

## Bulgular

Araştırma sorularına dayalı olarak gerçekleştirilen derinlemesine görüşme sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır.

1. Sendika yöneticilerinin, işyerlerinde yıldırma eylemleri yaşanıp yaşanmadığı konusundaki bilgilerine ilişkin yanıtlar:

**(Sağlık KS1)** tarafından “çalışma ortamlarımızda özellikle sağlık sektöründe çalışanların fiziksel, cinsel ve duygusal tacize uğrama olasılığının yüksek olduğu” ifade edilmiştir. 112 acil servis hizmetini örnek vererek “112’yi arayarak dahi cinsel tacizde bulunuluyor” açıklamasını yapmıştır<sup>4</sup>. “Yöneticisinden mobbing yaşayan bir kadın, sendika yönetimine yaşadıklarını anlatmıştı. Kendisine yüksek sesle defol git denilmiş”. “Sendika olarak üyelerimizin işyerlerinde yıldırma var mıdır diye yaptığımız herhangi bir çalışmamız yoktur”. Yıldırma nasıl tanımlıyorsunuz sorusunu “daha çok psikolojiktir. Olay bir anlık olursa bu değildir tabii, olayın arkası gelirse bu yıldırmadır” olarak yanıtlamıştır.

**(Sağlık KS2):** “İşyerlerindeki üyelerimiz kimi zaman da sendika temsilcilerimiz bize gelip şikâyetlerini anlatırlar”. “İşyerlerimizde yaşanan yıldırma olayları ile ilgili tam olarak bilgi sahibi olduğumu düşünmüyorum. Tüm eylemlerin bize intikal etmediğini düşünüyorum” açıklamasını yapan katılımcı, “daha kıdemli olanlar işe yeni girenlere göre yaşadığı olumsuz eylemler karşısında susmayı tercih ediyor”. Bu durum “onların eski bir devlet terbiyesine sahip olmaları ve ezilmiş olmalarıyla ilgilidir”. “Üyelerimizin ya da kamu çalışanlarının çoğunun yıldırma konusunda bilgisi yok. Yaşadığının yıldırma olduğunun tanımını yapamıyor”. Yıldırma nasıl tanımlıyorsunuz sorusu ise “sağlık sosyal hizmet kolunda çalışanlar ve kurum amirleri tarafından ki bunlar mevcut siyasi iradeden faydalanmak isteyen gruplardır. Bu gruplar tarafından yapılan psikolojik baskı” olarak tanımlanmıştır.

**(Sağlık KS3):** “Üç yıl önce başhemşirenin başına gelen olayları sendika merkezimize ilettiğimiz de bu olayların mobbing olduğunu, şiddetin psikolojik boyutunu ve depresyona kadar gideceğini öğrendik”. “Üyelerimizi dinleriz. Onlardan bir şikâyet gelirse bilgimiz oluyor. Direkt olarak üyelerimize mobbing yaşıyor musunuz diye sormuyoruz”. Yıldırma nasıl

<sup>4</sup> 112 acil servisinin, sağlık hizmeti isteyen vatandaşlarca ve kurum çalışanı olan zorba ya da zorbalarca yıldırma amaçlı kullanılması mümkündür. Yıldırma eylem biçimlerinden biri olarak cinsel tacizin telefonla uygulanması ve zorbanın tespit edilememesi ülkemizde yaygın görülen bir durumdur. Teknolojik uygulamalarla hangi numaradan arama yapıldığı tespit edilebilmesine karşın, aramayı gerçekleştiren şahıs tespit edilememektedir. Aynı şahıs, farklı numaralar kullanarak sürekli taciz eyleminde bulunabilmektedir. Ayrıca telefon aramalarıyla sadece cinsel taciz değil tehdit, korkutma ve gözdağı gibi diğer yıldırma eylemleri de yapılabilmektedir.

tanımlıyorsunuz sorusunu, “bize bu konuda kimse eğitim vermedi. Yönetici sürekli savunma istiyorsa, geçici görevle onu bir yerlere gönderiyorsa, anlamsız olarak gereksiz görev yerini değiştiriyorsa bu psikolojik olarak uygulanan tacizdir” şeklinde yanıtlamıştır.

**(Eğitim KS1):** “Üyelerimiz bazı sıkıntılar yaşadığı için bize geliyor. Aslında yaşanan olayların daha fazla olduğunu düşünüyorum. Bunlar korku nedeni ile gizlenmektedir. İlerde daha büyük sorunlar yaşamak istememelerinden kaynaklanıyor. Buna yönelik özel bir araştırma yapmadık”. Yıldırma nasıl tanımlıyorsunuz sorusu, “bu eylemleri yapanlar üst konumda olan insanlardır” ve “özellikle ağır iş yükü altına sokularak, görevi olmayan işleri yaptırarak uygulanan taciz” olarak tanımlanmıştır.

**(Eğitim KS2):** “Sendikamızın bu konuda kitapları var. Üyelerimiz bazen sendikaya gelerek bize yaşadığı olayları anlatır. Okullara giderek öğretmenlerle sohbet ederiz. İşyeri gezileri yaparız. Bu sohbetlerde varsa mobbing şikâyetlerini dinleriz. Bunların dışında tüm üyelerimizi kapsayan bir çalışmada bulunmadık”. Yıldırma nasıl tanımlıyorsunuz sorusu “öğretmene görevi dışında bir görev verilmesidir. Baskıdır, yıldırmadır. Düşünme özgürlüğünü kısıtlamaktır. Amirin kendi istediklerini yaptırma çabası da mobbingdir” biçiminde tanımlanmıştır.

**(Eğitim KS3):** “Bu konuda duyular alıyoruz. Mobbing yeni tartışılan bir kavramdır. Toplum olarak da fazla bilinmiyor. Tespit ve teşhis etmek için eğitim alınması gerekir. Bunu yaşayanlar kolaylıkla açıklamıyor. Bize mobbing uygulandığı söylene bile bu durumu araştıramıyoruz”. Yıldırma nasıl tanımlıyorsunuz sorusu “*periyodik olarak ısrarla yapılan psikolojik tacizdir*” olarak tanımlanmıştır.

2. Sendika yöneticilerinin, işyerlerindeki yıldırma eylemlerinin hangi stratejilerle yapıldığı ve kimlerin daha çok risk altında olduğuna ilişkin yanıtları:

**(Sağlık KS1):** “Çalışanlara baskı uygulama ve gereksiz görev yerlerinin değiştirilmesi, kişiyi işinden uzaklaştırma amacı ile idari ceza vermek, kurumdan gitmesi, tayin istemesi için yapılan eylemlerle gerçekleştirilmektedir”. Kimler daha çok risk altındadır sorusu ise “kadınlar daha çok risk altındadır, çünkü çalışanların yüzde 70’i kadındır ve kolay lokma olarak görülmektedir”. “Sevilmeyen kişiler de hedef olabilir. Belli bir sebep olması da gerekmiyor” biçiminde yanıtlanmıştır.

**(Sağlık KS2):** “Çalışanların açığı aranıyor. Görev yeri değiştiriliyor. İzin ihtiyacında kolaylık gösterilmez, çeşitli engeller oluşturulur. Alınan hastalık raporları aşırı sorgulanır. Bu, raporu veren doktora da psikolojik baskıdır”. “Yasa gereği sendikalı olmayan yöneticiler, iktidara yakın sendikacıların ve siyasilerin baskılarıyla karşılaşmaktadır. Siyasi iradenin oluşturduğu sendikacıların istediği görevlendirmeleri yapmak zorunda bırakılmaktadır”.

“Ortada bir disiplin kusuru varsa ve bu kendi üyeleriyle ilgili ise görmezden gelinirken, öteki üyelerin üzerine gidilmektedir. Görev yerinin değiştirilmesini istemeyen bir cerrahi hemşiresi, dahiliye servisine geçmemek için sendika değiştirmeyi tercih ediyor”. Kimler daha çok risk altındadır sorusu, “siyasi iradenin hâkim olduğu sendikada olmayanlar, siyasi iradenin talebine cevap vermeyen yöneticiler, siyaseten rakip olanlar, karşı ideolojide olanlar” olarak yanıtlanmıştır.

**(Sağlık KS3):** “Amir, memuru herkesin içinde aşağılıyor. Bazen astlar da üstlere kötü davranabiliyor. İşe gelişlerde öteki sendika üyeleri, bir dakika bile geç gelseler hemen işaretleniyor. Sendikal baskılarla karşılaşılıyor. Geçici görevlerle bir yerlere gönderilip, anlamsız ve gerekçesiz görev yeri değiştirilmektedir”. Kimler daha çok risk altındadır sorusu, “kadınlar daha fazla risk altındadır. Çünkü kendilerini hala tam olarak ifade edemiyorlar. Siyaseten daha muhalif olanlar ve şirket elemanları da risk altındadır” şeklinde yanıtlanmıştır.

**(Eğitim KS1):** “Özellikle ağır iş yükü altına sokma, görevi olmayan işleri yaptırma, görev yerinin değiştirilmesi, ayrıca sendika yöneticilerinin oy kaybetme korkusuyla yaptığı baskılar da vardır”. “Bazen de bakışlarla yapılabiliyor. Örneğin sana bunun hesabını soracağım demiyor ama bakışıyla anlatıyor”. Kimler daha çok risk altındadır sorusu, “kişiliği ve duyguları zayıf olan insanlar ile hırslı olanlar risk altındadır. Bizim üyelerimiz içinde iktidara yakın sendikadan geçen üyeler daha fazla hedef alınıyor”.

**(Eğitim KS2):** “Öğretmene asli görevi dışında bir görev verilmesi, amir konumunda olan kişilerin yeni atanmış birine sendika üyelik formunu zorla imzalatması gibi uygulamalarla yapılmaktadır. İdare ile herhangi bir sorun yaşamak istenmediği için bu baskı kabul edilerek üye olunuyor. Senin yerin o sendika değil, bizim sendikadır deniyor ve sendika üyeliğini değiştirmesi konusunda baskı yapılıyor”. Kimler daha çok risk altındadır sorusu “aslında her çalışan risk altındadır. Şu dönemde siyasi iktidarın karşısında olan her çalışan için risk vardır. Zayıf kişilikli olanlar daha çok risk altındadır”.

**(Eğitim KS3):** “Kişiye kendini değersiz hissettiren davranışlarla yapılmaktadır. Yaptığı her faaliyet incelemeye alınır. Hiç kimseden istenmeyen günlük plan gibi bazı işler, hedef alınan kişiden istenir. Sosyal faaliyetlerden dışlanır, öğretmen müdür tarafından öğrencinin huzurunda aşağılanır”. Kimler daha çok risk altındadır sorusu, “kadınlar daha çok risk altındadır. Sözleşmeli çalışanlar, daimi kadroda çalışanlara göre daha fazla risk altındadır” şeklinde yanıtlanmıştır.

**3. Sendika yöneticilerinin, yıldırma eylemlerinin çalışanları ve işyerini nasıl etkilediği hakkındaki yanıtları:**

**(Sağlık KS1):** “Psikolojik çöküntü, sosyal statü kaybı, haklılığını anlatamama durumu oluşur. Kişiyi hayattan kopma noktasına getirir. Çalışma

arkadaşlarından bağları kopar, iş yapmada isteksizlik başlar. Bu süreç, işini yapmasına engel olur, işini yapamaz hale gelir. İşler aksar, işyerindeki verimlilik azalır”.

**(Sağlık KS2):** “Bu eylemler sadece işyerini değil kişinin aile hayatını da etkiler. Aile içinde tahammülsüzlük başlar. Kişinin enerjisini tüketir. İşyerinde ise barış ve huzur kaybolur. Sürekli takip edildiği, daima kontrol altında olduğu hissedilir. Sınırlı ve agresif tutumlar oluşur. Çalışanların dikkati dağılır. İş sahiplenilmez olur. Hasta memnuniyetsizliği artar. Tedavi süreçleri uzayabilir. Sabırlı, anlayışlı ve dikkatli yaklaşımla tedavi olan hastalar kendini iyi hisseder. Bu gerçekleşmediğinde sağlık hizmetinin kalitesi azalır”.

**(Sağlık KS3):** “İş barışının bozulması, iş kalitesini de etkiler. Sağlık hizmetleri bir ekip işidir. Amir de memur da bu ekibin parçasıdır. Bu ilişkiler bozulduğunda hizmet sunulan kişilere yansır. Çünkü çalışanlarda isteksizlik oluşuyor, çalışma azmi kalmıyor. Üç yıl önce başhemsirenin başına gelenleri merkezimize ilettiğimizde şiddetin psikolojik boyutunu ve depresyona kadar gideceğini öğrendik.”.

**(Eğitim KS1):** “Yaptığı işten zevk almama, mecbur olduğu için işe devam başlar. Başka bir seçeneği olmadığı için kabullenir. Yasal olarak işyeri değişikliği talep edebilme nedenleri arasında yıldırma eylemleri yoktur. Bu nedenle verimliliği düşse de işe gitmek istemese de mecbur olduğu için çalışır. Yıldırma uğrayan kişi, öğrencilere yeterli fayda sağlayamaz. İyi iletişim kuramaz. Gereksiz öfke patlaması yaşar. Öfkesini ilgisiz kişilere yansıtma, hoşgörüsüzlük, tahammülsüzlük gibi durumlar ortaya çıkar. İşine motive olmadığını için örgüt de etkilenir. Örgütün verimliliği de azalır”.

**(Eğitim KS2):** “Aile ortamında ve işyerinde olumsuz durumlarla karşılaşılır. Huzursuzluk yaşanır. İşine ve özel yaşamına gerektiği kadar ilgi gösteremez. Strese girer ve sağlığı bozulur. İşyerinde ise kutuplaşmalar oluşur. Mobbinge uğrayan kişiyle diğerleri ilişki kurmak istemez. Bazen selam bile vermekten kaçınıyorlar. Hele hele beraber görülmekten daha çok kaçıyorlar. Bu olumsuz durumlar öğrencilere de yansıyor. Tam verimli olunamıyor”.

**(Eğitim KS3):** “Eylemlere hedef olanlar özgüvenlerini yitirir. Kendini işe yaramaz ve yetersiz hisseder. Toplumdan uzaklaşarak içe kapanır. Büyük bir travma yaşar. Olaylara şüpheli yaklaşmaya başlar. Kariyer yapmaktan vaz geçebilir. Diğer meslektaşlar olaya seyirci kalır. Bu nedenle yaşanan eylemlerin ispatlanması zorlaşır. Ortamdan uzaklaşmak için tayin talepleri artar. İş barışı bozulur”.

4. Yöneticisi olunan sendika tarafından, yıldırma eylemleriyle karşılaşan üyelere hangi desteklerin verildiğine ilişkin yanıtlar:

**(Sağlık KS1):** “Konuyu, kanunlar çerçevesinde mahkemeye taşıyoruz. Sendikamızca üç yıl önce çalışan memnuniyeti ile ilgili bir panel yapılmıştı. Burada mobbing sorunu görüşülmüştü”.

**(Sağlık KS2):** “Mobbing yaşayan üyelerimize maddi ve manevi destek veriyoruz. Onu rahatlaması için dinliyoruz. Bir takım telkinlerde bulunuyoruz. Psikolojik destek almasını öneriyoruz. Hukuk konusunda da anlaşmalı avukatlarımız var. Bu süreçteki masrafları sendikamız karşılıyor. Bu ana kadar mobbing konusunda yasal yola başvurulmadı”.

**(Sağlık KS3):** “Tek başına olmadığını hissetmesi için destek veriyoruz. Durumunu araştırıyoruz. İdare ile görüşmeler yapıyoruz. Bu görüşmelerden yarar sağlıyoruz. Çözemediğimiz durumlarda hukuki işlem başlatıyoruz. Hukuki destek verilerek mahkeme masrafları ve avukat ücretleri ödeniyor. Psikolojik destek isteyen üyelerimize muayene olmalarını sağlıyoruz. Bu üyelerle işyeri dışında da sosyal hayatı paylaşmaya çalışıyoruz”.

**(Eğitim KS1):** “Mağdur olan üyelerimiz için genel merkezimizdeki avukatlardan sözlü ve yazılı destek alıyoruz. Yıldırma yapanlara karşı sendikamızın gücünü hissettirmeye çalışıyoruz. Sözlü olarak uyarıyoruz. Karşılaşacağı yasal durumları hatırlatıyoruz. Bu tacizin herkese afişe edileceği, herkes tarafından öğrenileceği konusunda hatırlatma yapıyoruz. Böylece vaz geçirmeye çalışıyoruz. Mağdur olan üyemize moral vererek de yardım ederiz”.

**(Eğitim KS2):** “Üyelerimiz istediğinde hukuksal destek veriyoruz. Amirleri ile gidip görüşüyoruz. Bunlar okul müdürleri, milli eğitim müdürü, kaymakam veya vali olabiliyor. Bu görüşmelerden bazen sonuç alabiliyoruz. Mobbinge uğrayan üyemize arkadayız şeklinde manevi destek de veriyoruz”.

**(Eğitim KS3):** “Merkez ve bölge teşkilatımızda mevcut 11 hukuk büromuz ile başvuran mağdurlara hukuki destek veriliyor. Psikolojik destek de gerekiyor ama bu destek henüz verilmiyor”.

5. Yöneticisi olduğu sendika tarafından, yıldırma eylemlerinin önlenmesi konusunda ne tür çalışmaların yapıldığına ilişkin yanıtlar:

**(Sağlık KS1):** “Biri bu zulme dur desin” konulu basın açıklaması yaptık. Yıldırma eylemlerinin işyerlerinde yaşanmaması hakkındaki düşüncemizi kamuoyu ile paylaştık”.

**(Sağlık KS2):** “Genel merkezimiz Sağlık Bakanlığı nezdinde girişimlerde bulunuyor. Özellikle yönetmelik ve genelgelerde Bakanlığın çalışmalarına sendika olarak müdahil oluyoruz. Sağlık çalışanlarının aleyhine olan yönetmelik ve genelgeleri dava ederek engelliyoruz. Dışlanan, ayrımcılığa maruz kalanlara eşit davranılması için mücadele veriyoruz. Bu gibi durumları milletvekilleri ve vali ile görüşerek önlemeye çalışıyoruz”.

**(Sağlık KS3):** “Kazanılan dava ile ilgili tüm sonuçları sağlık çalışanları ile paylaştık. Bu sorunlarla ilgili dava açılabilmesini anlatmaya çalışıyoruz”.

**(Eğitim KS1):** “Her ay çıkan aylık bültenlerimiz var. Bunlarla üyelerimize



özlük haklarını anlatıyoruz. Seminer ve konferans düzenlendi ama mobbing konulu seminerimiz olmadı”.

**(Eğitim KS2):** “Mobbinge ilgili bir plan programımız yok. Belirgin bir önlem alma durumumuz da yok. Ziyaretlerimiz sırasında müdür ve yardımcılara çalışanlar arasında ayrımcılık yapmayın diyoruz ama bunların çok etkili olduğunu düşünmüyorum. Genel merkezimizin kitap ve broşür gibi mobbing hakkında yayınları mevcuttur. Bunları üyelerimiz için okullara, öğretmenler odasına ulaştırdık”.

**(Eğitim KS3):** “Sendikamız tarafından şu an yıldırma önlemek amaçlı herhangi bir çalışma yapılmıyor”.

## Sonuç

Araştırmaya katılan sendika yöneticilerinin tümünün ilk soruya verdiği yanıtlardan, işyerlerinde yıldırma uygulamalarının olup olmadığı konusunda doğrudan yapılmış herhangi bir araştırma, anket vb. çalışmanın olmadığı anlaşılmıştır. Sadece kendilerine yapılan bir şikâyet bildirimi ya da aldıkları duyumlardan bilgiye ulaşılmaktadır. İşyeri yıldırmasının ne olduğu konusundaki bilgileri ise kendi ifadelerine göre yetersizdir. Tüm katılımcılar, bu olguyu tanımlarken literatürdeki gibi (Davenport vd. 1999) “*taciz*” ve “*psikolojik taciz*” kavramlarını kullanmıştır. Sadece iki katılımcı, işyerindeki yıldırma eylemlerini tanımlarken “*süreklilik*” unsuruna değinmiştir. Bir katılımcı ise “*periyodik olarak ısrarla yapılırsa*” yıldırma olacağı konusunu vurgulamıştır. Katılımcılar yıldırma, yapılan eylemlerden yola çıkarak tanımlamaya çalışmışlardır. Yıldırma eylemlerinin örgütlerdeki diğer olumsuz eylemlerden ayrılabilmesi için literatürdeki tanımlarda sistemli ve periyodik yapılan eylemlerin ısrarla sürdürülmesi yanında hedef seçilen kişiyi de olumsuz etkilemesi gerektiği (Yücutürk, 2005) hususu katılımcıların tümü tarafından bilinmemektedir.

Sendika yöneticileri, işyerlerindeki yıldırma eylemlerinin hangi stratejilerle yapıldığı sorusuna farklı yanıtlar vermiştir. Sağlık hizmetlerindeki sendika yöneticilerinin tümü yıldırmanın “*görev yerinin değiştirilmesi*” ile yapıldığı konusunda hem fikirdir. Katılımcılar, kişiyi işten uzaklaştırmak amacıyla idari ceza verme, açığı arama ve aşağılama eylemleriyle de yıldırma yapıldığını belirtmektedir. Eğitim alanındaki sendika yöneticileri, daha çok öğretmene “*görevi olmayan işlerin yaptırılması*”, “*öğrenci önünde aşağılanma*”, “*kendini değersiz hissettirme*” gibi davranışları vurgulamaktadır. Tüm bu eylem biçimleri, literatür bulguları ile de doğrulanmaktadır (Namie ve Namie 2000; Leymann 1996 a). Burada dikkat çeken önemli bir konu ise yıldırma eylem biçimi olarak sendikal baskıların gösterilmesidir. Sağlık ve eğitim alanındaki katılımcıların dördü, çalışanların sendikal baskılarla karşılaştığı, oy kaybetme korkusuyla kendi sendikalarına geçilmesi konusunda çeşitli zorlamalara maruz bırakıldığı; bazen de yöneticilere istenilen görev değişiklikleri ve atamaları yapmaları için baskı uygulandığını ifade etmişlerdir.

Yıldırma davranışları, işyerlerindeki güç ilişkilerinden etkilenmektedir. Yöneticilerce yapılan yıldırma eylemlerinin, astlara göre daha fazla olması bu durumun açık bir göstergesidir<sup>5</sup>. Sendikalar arasındaki üye kapma rekabeti, işyerlerinde güç gösterisine dönüşmektedir. Yetkili sendika olabilmek ve bu konumu sürdürebilmek için çalışanlara yıldırma eylemleriyle baskı uygulanmaktadır. Ne yazık ki daha fazla üyeye sahip olmanın yolu, diğer üyeleri tehdit ederek korkutmaktan geçtiği düşünülmektedir. Yöneticilerin sendikalar arasında taraf tutmaları ve yapılan baskıları görmezden gelmeleri, yıldırma eylemlerine zemin hazırlamakta ve işyeri zorbalarına cesaret vermektedir. Siyasi iradenin etkisine açık sendikaya üye olunmaması, bu eylemlerin hedefi olma olasılığını yükseltmektedir. Katılımcılar, sendika üyeliği ile yıldırma eylemleri arasında bu tür bir güç ilişkisine işaret etmektedir (Sağlık KS2; Sağlık KS3; Eğitim KS1; Eğitim KS2). Asli fonksiyonu, çalışma ilişkilerinden kaynaklanan sorunlara çözüm aramak olan sendikaların, örgütlerde gerçekleştirdikleri yıldırma eylemleriyle çalışma ilişkileri daha da bozulmaktadır. Yıldırma eylemlerini önlemesi beklenen ve bu konuda anahtar rol üstlenmesi gereken sendikaların bunun tam tersine yıldırma eylemlerinin sebebi olarak görülmesi şaşırtıcıdır.

Kimlerin daha fazla risk altında olduğu sorusu, kadın katılımcılar tarafından, “*öncelikle kadın çalışanlar*” olarak yanıtlamıştır. Literatür bulgularının da desteklediği gibi (Workplace Bullying Institute, 2010, Salin, 2005; Zapf vd. 1996) eğitim ve sağlık sektöründe kadın çalışanların yüksek olması, kadınların yıldırma eylemleriyle karşılaşma olasılığını yükseltmektedir (Walters, 2005). Sağlık hizmetlerindeki bir erkek katılımcı da hastane çalışanlarının çoğunun kadın olduğunu ve kolay hedef olduklarını ifade etmiştir (Sağlık KS1). Biri hariç katılımcıların tümü, sendikal ilişkilerin risk oluşturduğu konusunda benzer düşüncelere sahiptir. Katılımcılara göre “*siyasi iradenin baskın olduğu sendikada olmayanlar*”, “*siyasi iradenin talebine cevap vermeyen yöneticiler*” (Sağlık KS2), “*siyaseten muhalif olanlar*” (Sağlık KS3) daha fazla risk altındadır. Başka bir sendikacı ise iktidara yakın sendikadan kendi sendikasına geçen üyeleri, riskli grup olarak görmektedir (Eğitim KS1). Eğitim alanından bir sendikacıya göre, siyasi iktidarın karşısında olmak her çalışan için risk oluşturmaktadır. Bu katılımcıya göre duyguları ve kişiliği zayıf olanlar baskılara karşı koyamayacağı için daha fazla risk altındadır (Eğitim KS2). İki katılımcı, diğerlerinden farklı olarak sözleşmeli çalışanların daimi kadroda çalışanlara göre yıldırma uğrama riskini daha yüksek bulmaktadır (Eğitim KS3; Sağlık KS3). Bu durum Avrupa Parlamentosu’nun raporuna göre de doğrulanmaktadır. İstihdamın güvencesizliği ile yıldırma eylemleri arasında açık bir ilişki vardır (European Parliament Report, 2001). Kimlerin daha fazla risk taşıdığı sorusuna verilen tüm yanıtlar, yıldırmanın literatürdeki nedenleriyle de örtüşmektedir. Sendikaların

<sup>5</sup> İngiltere’de Kamu Hizmetleri Çalışanları Sendikası (UNISON) tarafından 1996 yılında yapılan araştırmaya göre yıldırma eylemlerinin yüzde 83’ü yöneticilerce yapılmıştır (Namie ve Namie 2000:93).

işyerlerinde yetkili olmaya çalışmaları, siyasi iktidar yanında güç arayışları, yıldırma eylemlerini davet etmektedir.

Yıldırma eylemleri, çalışanları ve işyerini nasıl etkilemektedir? Bu soruya verilen yanıtlar göstermiştir ki araştırmamıza katılan sendika şube başkanları, yıldırma eylemleriyle örgüt verimliliği arasında önemli bir ilişki olduğunu farkındadır. Katılımcıların tümü yaşanan olumsuz eylemlerin, iş yerindeki barışı ve huzuru bozacağı, gerek sağlık gerek eğitim hizmetinin kalitesini ve örgütün verimliliğini azaltacağı konusunda hemfikirdirler. Katılımcılar, yıldırma eylemlerinin kişiyi nasıl etkilediğini çeşitli yönleriyle açıklamışlardır. Bu süreçte çalışanların motivasyonunun azalacağı, stres ve depresyon oluşacağı, psikolojik çöküntü, sosyal statü ve kariyer kaybı yaşanacağını tüm katılımcılar, doğrudan ve dolaylı biçimde ifade etmiştir. Bu sonuçlar da literatürdeki bulgularla paraleldir (Davenport vd. 1999).

Sendika tarafından, yıldırma eylemleriyle karşılaşan üyelere hangi desteklerin verildiğine ilişkin yanıtlardan tüm sendika şube yönetimlerinin, üyelerine gerektiğinde hukuki destek vereceği anlaşılmaktadır. Bu destekler, mahkeme masrafları ve avukat temini gibi hususları kapsamaktadır. Üç katılımcı, hukuki yola başvurmadan önce yönetimle görüşüp, sorunu çözmeye çalıştıklarını belirtmiştir (Sağlık KS3; Eğitim KS1; Eğitim KS2). Diğer yandan katılımcılar, yıldırma eylemlerine uğrayan üyelere manevi destek de verdiklerini açıklamıştır. Bunu nasıl yaptıklarına ilişkin sorumuz ise “onu rahatlaması için dinliyoruz” (Sağlık KS2), “işyeri dışında da kendisini yalnız bırakmıyoruz, bu üyemizle sosyal hayatı da paylaşıyoruz” (Sağlık KS3), “mağdur üyemize moral veriyoruz” (Eğitim KS1), “arkadayız diyerek yalnız olmadığını hissettiriyoruz” (Eğitim KS2), biçiminde yanıtlanmıştır. Psikolojik destek konusu üç katılımcı tarafından belirtilmiştir. “Psikolojik desteğin de gerektiği ama bugüne kadar böyle bir destek verilmediği” (Eğitim KS3), diğer iki katılımcı ise “psikolojik destek öneriyoruz” (Sağlık KS2), “üyemiz isterse psikolojik destek konusunda kendisini uzman bir bekiime yönlendirmede yardımcı oluyoruz” (Sağlık KS3) şeklinde yanıtlamışlardır.

Sendika tarafından, yıldırma eylemlerinin önlenmesi konusunda ne tür çalışmalar yapılmaktadır sorusuna verilen yanıtlardan, işyerlerinde yaşanan yıldırma eylemlerine ilişkin olarak sendika şubelerinin doğrudan herhangi bir çalışmalarının olmadığı anlaşılmaktadır. Araştırmamıza katılan bir sendika, işyerlerindeki zulmün durdurulması ve kamuoyunun bu soruna dikkatini çekmek için basın açıklaması yapmıştır (Sağlık KS1). Diğer bir sendika ise dışlanan ve ayrımcılığa maruz kalanlara milletvekilleri ve vali ile görüşerek destek aramaktadır (Sağlık KS2). Bürokratik sorunların, nüfuzlu kişilerin aracılığı ile çözülmesi Türkiye’de alışılmış bir tutumdur<sup>6</sup>. Ancak bu aracılık işlevinin, yıldırma eylemlerinin çözümü için de kullanılması ilginç olduğu kadar sendikaların soruna çözüm üretmedeki başarısızlıklarının da bir göstergesi sayılabilir. Bir başka sendika, üyelerine

<sup>6</sup> Bu durumu Kazancı, yönetim halk ilişkilerinde önemli bir sorun olarak görmektedir. Aracılığı istenen kişi etkili ve sözü dinlenen kişi ise aracılık daha başarılı olmaktadır. Aracılık yapan en önemli kesim siyasal nitelikli kişilerdir. Bunların başarısı, yönetim ile vatandaş arasındaki sorunları çözme becerisine bağlıdır. (Kazancı, 2011: 293).

kazandıkları bir davayı duyurarak, yıldırma eylemleri için dava açılabileceği bilgisini vermiştir (Sağlık KS3). Bir eğitim sendika şubesi ise, işyerindeki yıldırma eylemleri hakkında genel merkezleri tarafından hazırlanan bir kitap ve broşürü okullara ulaştırmıştır (Eğitim KS2). Diğer sendika şubelerinin yıldırma önleme amaçlı herhangi bir çalışmaları bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan sendika şube yöneticilerinin tümü işyerlerindeki yıldırma olgusunun farkındadır ama bu konuda bilinçli olduklarını söylemek güçtür.

Türkiye’de çalışanlar sendikalara üye olmaktan kaçınılmaktadır. Bunun sebebi olarak “sendikal hakların savunulmasına olan inançsızlık, sendika ve sendikacı kavramlarının erozyona uğraması” (Lordoğlu, 2004:92), “sendikalara güvensizlik, hak ve çıkarların korunması konusunda sendikacıların yetersizliği” (Urhan ve Selamoğlu, 2008:187-188) gösterilmektedir. Kuşkusuz böyle bir sonucun oluşmasında, sendikalarca işyerlerinde uygulanan yıldırma eylemlerinin de payı vardır. Diğer yandan sendikacıların yetersizliği, yıldırma eylemlerini anlama ve fark etme sorunu için de geçerlidir. Sendikaların üye sayısını artırma istekleri, bunun için tehdit ve baskı uygulanması çalışma ortamında korku atmosferi oluşturmuştur. Bu tür yıldırma uygulamaları, hakların savunulacağına olan güveni sarsmakla kalmamış, hakların ihlaline de yol açmıştır. Bu yıldırma eylemlerini sendika yetkilileri, sadece diğer sendika üyelerine karşı değil aynı sendika üyesi olan çalışanlar da birbirlerine karşı uygulamıştır.

Türkiye’de sendikalar, gelişmiş ülkelerdeki gibi işyerinde yıldırma eylemlerini engelleyen politikaların oluşturulmasını desteklemelidir. Sendikalar, kendi üyeleri kadar diğer sendika üyesi olan çalışanların da hem fiziki hem de ruhsal yönden sağlıklı bir işyerinde çalışma hakkına sahip olduğunu öncelikle kabul etmelidir. İşyerinin çalışma koşulları bakımından insan onuruna uygun bir ortam haline gelmesi için diğer sendikalarla işbirliği yapmaktan kaçınılmamalıdır. Bu işbirliği sadece işçi sendikalarını değil işveren sendikalarını da kapsamalıdır. Hep birlikte ortak etik ilkeler belirlenmeli; her sendika bu ilkeleri aynı biçimde üyelerine duyurmalıdır. Her iki tarafın da buluştuğu ortak bir zemin olan toplu iş sözleşmeleri, yıldırma eylemlerinin önlenmesinde bir araç olarak kullanılmalıdır.

Görev yerinin anlamsız olarak değiştirilmesi, aşağılanma gibi görece fark edilebilen yıldırma eylemleri dışında kalan sinsî ve dolaylı yapılan yıldırma eylemleri hakkında bilgi edinilmelidir. Örneğin niteliğinin dışında görevlendirme, kuralların kişiye göre keyfî değişmesi, iş dağıtımında adaletsizlik, aşırı iş yükü ve aşırı denetim gibi uygulamaların olup olmadığı sendikalarca araştırılmalıdır. Sendikalar, yıldırma sürecini tanıma, duyarlılık kazanma ve mücadele etmek için eğitim programlarına yer vermeli, bu konuda üniversitelerle işbirliği yapmalıdır. Yasal düzenlemelerin hazırlık sürecinde etkin rol üstlenmelidir.

## KAYNAKLAR

- Aquino, K., Grover, S. L., Bradfield, M. and Allen, D. G. (1999). "The Effects of Negative Affectivity, Hierarchical Status, and Self-Determination on Workplace Victimization". **Academy of Management**, vol.42 (3), pp. 260- 272.
- Barash, S. S. (2006). "Tripping the Prom Queen: The Truth About Women and Rivalry. St Martin's Press. Aktaran: Spindel Patricia, (2008). Psychological Warfare at Work. Spindel & Associates Inc. Toronto, Ontario, Canada.
- Baillien, E., Neyens, I. and De Witte, H. (2008). "Organizational, Team Related and Job Related Risk Factors for Bullying, Violence and Sexual Harassment in the Workplace: A Qualitative Study", *International Journal of Organisational Behaviour*, vol. 13(2), July-December, 132-146.  
<http://www.usq.edu.au/business/research/ijob/articles/04-02-2011> ).
- Canada Safety Council (2010). Bullying in the Workplace. <http://safety-council.org/workplace-safety/bullying-in-the-workplace/> (24-06-2010).
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2008). "Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırmanın Yönü". **Bilig/Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, (46), ss., 67-86.
- Cox, L. (2004). Mobbing, Raising Awareness on Women Victims of Mobbing: The UK Perspective. Report on Research, Daphne Programme European Commission.
- Cusack, S. (2000). "Workplace Bullying: Icebergs in Sight Soundings Needed", *The Lancet*, vol: 356, Issue: 9248, p. 2118.
- Çivilidağ, A. ve Sargın, N. (2011). "Farklı Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerde Psikolojik Taciz (Mobbing): Antalya İli Örneği". **Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl: 2, Sayı: 3, ss., 11-22.
- Çöl, Özen Serap (2008). "İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 19 (4), ss., 107-134.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. and Eliot, G. P. (1999). Mobbing Emotional Abuse in the American Workplace. Civil Society Publishing, Ames, Iowa.
- European Foundation (2004). Prevalence of Violence, Intimidation and Harassment. [http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0406TR01/TN0406TR01\\_4.htm](http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0406TR01/TN0406TR01_4.htm) (17-03-2009).
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2008). <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0874.htm> (05-08-2011).
- European Parliament Report (2001). On Harassment at the Workplaces 2001/2339 INI, Rapporteur: Jan Andersson.  
<http://www.lawandwomen.ch/de/pdf/literatur/european.pdf> (18-09-2010).
- Einarsen, S. ve Skogstad, A. (1996). "Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations". **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5 (2), 185-201.
- Hartig, K. and Frosch, J. (2006). "Workplace Mobbing Syndrome: The 'Silent and Unseen' Occupational Hazard", <http://www.qwws.org.au/filestore/OWOL%20Papers/PDF/Hartig%20and%20Frosch%20paper%20FINAL.pdf>. (07-01-2009).
- International Labour Organization (2009). Brochure - Providing Safe and Healthy Workplaces for Both Women and Men.  
[http://www.ilo.org/gender/Events/lang--en/docName--CMS\\_105060/index.htm](http://www.ilo.org/gender/Events/lang--en/docName--CMS_105060/index.htm) (25-02-2012).

- Jiménez-Moreno, B., Muñoz Rodriguez, A., Salin, D. and Benadero Morante, E.M. (2008). "Workplace Bullying in Southern Europe: Prevalence, Forms and Risk Groups in a Spanish Sample" *International Journal of Organisational Behaviour*, July- December, vol. 13 (2), 95-109. <http://www.usq.edu.au/~media/USQ/Business/Journals/Paper6morenojimenezpdf.ashx> (10-01-2011).
- Karaca, Gökçek, N. (2009). "AB Ülkelerinde İşyerinde Psikolojik Tacizin Boyutları, Psikolojik Tacizle Mücadele ve Bu Mücadelede Sendikaların Rolü", *Çimento İşveren*, Sayı: 5, Cilt: 23, Eylül, ss., 26-45.
- Keashly, L. (1998). "Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues". **Journal of Emotional Abuse**. 1, pp., 85- 117.
- Kelly, D. J. (2005). Reviewing Workplace Bullying: Strengthening Approaches to a Complex Phenomenon, University of Wollongong, Faculty of Arts- Papers. <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1023&context=artspapers> (25-03-2009).
- Kazancı, M. (2011). Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler. 9.Baskı, Turhan Kitapevi, Ankara.
- Kohut, M. R. (2008). Understanding, Controlling, and Stopping Bullies & Bullying at Work, Atlantic Publishing Group, Inc. Ocala, Florida.
- Koukoulaki, T. (2002). "Stress Prevention in Europe: Review of Trade Union Activities-Obstacles and Future Strategies". Newsletter of the European Trade Union Technical Bureau for Health and Safety, No:19-20, September.
- Labour Research Department Publication (2001). Bullying and Harassment at Work a Trade Unionist's Guide, London.
- Lewis, D. (2000). "*Workplace Bullying- A Case of Moral Panic?*" Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems. Edited by M. Sheehan, S. Ramsay & J. Patrick, Brisbane: Griffith University, pp, 38- 48. [http://www4.gu.edu.au/tandl/2005/michellebarker/resources/Publications/Transcending\\_Boundaries.pdf#page=38](http://www4.gu.edu.au/tandl/2005/michellebarker/resources/Publications/Transcending_Boundaries.pdf#page=38) (16- 02- 2009).
- Leymann, H. (1990). "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces", **Violence and Victims**, Vol:5, No:2, ss., 119-126.
- Leymann, H. (1996 a). "The Content and development of mobbing at work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:5, No: 2, ss., 165-184.
- Leymann, H. (1996 b). "*The Mobbing Encyclopaedia Bullying: Whistleblowing Some Historical Notes: Research and the Term Mobbing*". (<http://www.leymann.se/English/00004E.HTM>);(<http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>) <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> (16- 03- 2009).
- Lordoğlu, K. (2004). "Türkiye'de Mevcut Bazı Sendikaların Liderlik ve Yönetim Anlayışları ve Bazı Sendikal Sorunlardan Örnekler", **Çalışma ve Toplum**, Sayı:1, ss., 81-96.
- Mayhew, C. and Mc Carthy, P. (2005). "Occupational Violence/ Bullying in Public Service Organizations". **Journal of Occupational Health and Safety, Australia and New Zealand**, 21, (1), pp, 33- 42.
- Mc Carthy, P. and Rylance, J. (2001). "The Bullying Challenge". **Bullying From Backyard to Boardroom**. 2. Edition, Edited: Mc Carthy, P. and Rylance, J. The Federation Press. pp. xi-xxx.
- Namie, G. ve Namie, R. (2000). The Bully at Work, What You Can Do to Stop the Hurst and Reclaim Your Dignity on the Job. Naperville Illinois: Sourcebooks.

- Paparella, D., Rinolfi, V. and Cecchini, F. (2004). “*Mobbing in Italy*”. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/02/feature/it0402104f.htm>. (01-10-2010).
- Salin, D. (2003). “Bullying and Organisational Politics in Competitive and Rapidly Changing Work Environments”. **International Journal of Management and Decision Making**, 4, 1, pp 35- 46.
- Salin, D. (2005). “*Workplace Bullying Among Business Professionals: Prevalence, Gender Differences and the Role of Organizational Politics*”. Pistes, Vol.7, No:3 <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/pdf/v7n3a2en.pdf> (12-06-2010).
- Shallcross, L. (2003). “*The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public sector*”. <http://www.qwws.org.au/NewFiles/Shallcross%20paper.htm> (05-06-2004).
- Spindel, P. (2008). **Psychological Warfare at Work. How Harassers and Bullies Injure Individuals and Organizations**. Spindel & Associates Inc. Toronto, Ontario, Canada.
- Urhan, B. ve Selamoğlu, A. (2008). “İşçilerin Sendikalara Yönelik Tutum ve Davranışları: Kocaeli Örneği”. **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 3, ss., 171-197.
- Vartia, M. (1996). “The Sources of Bullying- Psychological Work Environment and Organizational “Climate”. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5:2, pp. 203-214.
- Walters, N. (2005). Daphne II, “Raising Awareness of Women Victims of Mobbing”, **Comparative Report**, October.
- Walters, N. and Millar, L. (2005). Daphne II, “*Raising Awareness of Women Victims of Mobbing*”, United Kingdom National Report, October. <http://www.surrey.ac.uk/politics/cse/mobbing-II-National-Report-UK.doc> (26-09-2010).
- Workplace Bullying Institute (2010) “*Survey*”. [http://www.workplacebullying.org/2010/09/05/2010\\_wbi\\_gender/](http://www.workplacebullying.org/2010/09/05/2010_wbi_gender/) (15-12-2010).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 5. Baskı, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Yüçetürk, E. E. (2005 a). “İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (mobbing)”, **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Sayı: 231, s.97- 108.
- Yüçetürk, E. E. (2005 b). “Örgütlerde Küresel Bir Yönetim Sorunu: Yıldırma ve Cinsiyetle İlişkisi”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Örgütsel Bakış**, Ed. Aşkın Keser, II. Baskı, Nobel Yayınları, İstanbul, ss, 243-266.
- Yüçetürk, E. E. (2007). “Kamu Yönetiminde Etik Bir Sorun: Yıldırma (Mobbing)”. **Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları**. Ed: M. Akif Çukurçayır ve Gülise Gökçe. I.Baskı, Çizgi Kitapevi, Konya, ss, 215- 244.
- Zapt, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). “On the Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcoms”. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5 (2), 215-237.
- Zapt, D. (2006). “*Managing Conflict Escalation in the Workplace?*”, 13th September 2006, South Australian College of Organisational Psychologists. Adelaide, Australia. <http://stopbullyingsa.com.au/documents/Adelaide-bullying-2006-09-13.ppt>. (20-03- 2009).

