

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞYERİ KABUSLARINDAN BİRİ OLARAK MOBBİNG
VE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet EMÜL

1310014010

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme – Uzaktan Eğitim

Tez Danışmanı: Dr. Habibe AKŞİT

Eylül 2017

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞYERİ KABUSLARINDAN BİRİ OLARAK MOBBİNG
VE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet EMÜL
1310014010

Anabilim Dalı: İşletme
Programı: İşletme –Uzaktan Eğitim

Tez Danışmanı: Dr. Habibe AKŞİT

Eylül 2017

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞYERİ KABUSLARINDAN BİRİ OLARAK MOBBİNG
VE MÜCADELE YÖNTEMLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet EMÜL

1310014010

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme –Uzaktan Eğitim

Tez Danışmanı: Dr. Habibe AKŞİT

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

Dr. Habibet AKŞİT

Eylül 2017

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ.....	viii
TÜRKÇE ÖZET	ix
YABANCI DİL ÖZET	x
1.GİRİŞ	1
2.MOBBİNG KAVRAMI.....	3
2.1. Mobbingin Tanımı:	3
2.2. Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişimi	4
2.3. Mobbinge Benzer Kavramlar	7
2.3.1 Çatışma.....	8
2.3.2 Şiddet	10
2.3.3 Fiziksel Saldırı	11
2.3.4 Cinsel Taciz.....	12
3.BİR SÜREÇ OLARAK MOBBİNG.....	14
3.1. Mobbingin Tipolojisi	14
3.1.1 Leymann'ın Mobbing Tipolojisi	14
3.1.2 Knorz ve Zapf'ın Mobbing Tipolojisi.....	18
3.2. Mobbingin Aşamaları.....	19
3.2.1 Leymann Modeli (İsveç-Alman Modeli)	20
3.2.2 İtalyan Ege Modeli.....	22
3.3. Mobbingin Dereceleri	25
3.4. Mobbingin Türleri.....	26
3.4.1 Hiyerarşik (Dikey) Mobbing.....	26

3.4.1.1. Yukarıdan Aşağıya Mobbing.....	27
3.4.1.2. Aşağıdan Yukarıya Mobbing.....	27
3.4.2 Fonksiyonel (Yatay) Mobbing	28
3.4.3. Örgüt Stratejisi Olarak Mobbing.....	29
3.5. Mobbingin Nedenleri.....	29
3.5.1. Mağdurdan Kaynaklanan Sebepler	30
3.5.2. Mobbingciden Kaynaklanan Sebepler	30
3.5.3. Örgütsel ve Yönetmel Yapıdan Kaynaklı Sebepler.....	31
3.5.4. Diğer Sebepler.....	33
3.6. Mobbingin Tarafları ve Kişilik Özellikleri	35
3.6.1 Mobbingin Failleri	35
3.6.1.1. Mobbingin Faillerinin Tipleri	36
3.6.1.1.1. Narsist Mobbingciler:.....	36
3.6.1.1.2. Hiddetli Bağırın Mobbingciler:	37
3.6.1.1.3. İkiyüzlü Mobbingciler:.....	37
3.6.1.1.4 Megaloman Mobbingciler:.....	38
3.6.1.1.5. Eleştirici Mobbingciler:.....	38
3.6.1.1.6. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler:	38
3.6.1.1.7. Fesat Mobbingciler:.....	39
3.6.1.1.8. Tesadüfü Mobbingciler:	39
3.6.1.1.9. Pusuda Bekleyen Mobbingciler:.....	39
3.6.1.1.10. Dalkavuk Mobbingciler:	39
3.6.1.1.11. Zorba Mobbingciler:	40
3.6.1.1.12. Korkak Mobbingciler:.....	40
3.6.1.1.13. Kıskanç Mobbingciler:.....	40
3.6.1.1.14. Hırslı Mobbingciler:.....	40
3.6.2. Mobbingin Mağdurları	40
3.6.2.1. Mağdurların Kişilik Özellikleri ve Tipleri.....	41
3.6.2.1.1. Dalgın Mağdur Tipi	42

3.6.2.1.2. Neşeli Mağdur Tipi.....	42
3.6.2.1.3. Gerçek Dost Mağdur Tipi.....	42
3.6.2.1.4. Günah Keçisi Olan Mağdur Tipi	42
3.6.2.1.5. Bağımlı ve Edilgen Mağdur Tipi.....	42
3.6.2.1.6. Korkak Mağdur Tipi.....	42
3.6.2.1.7. Alingan Mağdur Tipi.....	43
3.6.2.1.8. Kendini Beğenmiş Mağdur Tipi.....	43
3.6.2.1.9. Paranoyak Mağdur Tipi	43
3.6.2.1.10. Tutsak Mağdur Tipi.....	43
3.6.2.1.11. Uşak Mağdur Tipi	43
3.6.2.1.12. Katı Mağdur Tipi.....	43
3.6.2.1.13. Kendine Güvenen Mağdur Tipi.....	44
3.6.2.1.14. Acı Çeken Mağdur Tipi.....	44
3.6.2.1.15. Dürüst İş Arkadaşı Mağdur Tipi	44
3.6.2.1.16. İçe Dönük Mağdur Tipi.....	44
3.6.2.1.17. Hırslı Mağdur Tipi	44
3.6.2.1.18. Hipokondriyak Mağdur Tipi	45
3.6.2.2. Mağdurların Psikolojik Durumları	47
3.6.2.3. Mağdurların Tepkileri.....	48
3.6.3. İzleyiciler.....	49
3.6.3.1. İzleyicilerin Kişilik Özellikleri ve Tipleri	49
3.6.3.1.1. Diplomatik İzleyici.....	50
3.6.3.1.2. Yardakçı İzleyici	50
3.6.3.1.3. Fazla İlgili İzleyici.....	50
3.6.3.1.4. Bir Şeye Karışmayan İzleyici.....	50
3.6.3.1.5. İki Yüzlü İzleyici.....	51
4.MOBBİNGİN SONUÇLARI.....	52

4.1. Birey (Mağdur) Üzerine Etkileri	52
4.2. Örgüt (Organizasyon) Üzerine Etkileri	57
4.3. Aile Üzerine Etkileri	60
4.4. Topluma ve Ülke Ekonomisine Etkileri.....	62
5.MOBBİNGİNLE MÜCADELE.....	66
5.1. Bireysel Mücadele.....	67
5.1.1. Mobbinge Karşı Bireyin Takınabileceği Üç Farklı Tavrı	67
5.1.2. Bireysel Mücadele Stratejileri.....	68
5.2. Örgütsel Mücadele	77
5.2.1. Mobbinge Karşı Örgütlerin Alabileceği Tavrılar.....	77
5.2.2. Örgütsel Mücadele Stratejileri	79
5.2.3. Mobbinge Yönelik Yönelimsel Mücadele	85
5.3. Toplumsal Mücadele	89
5.3.1. Aile ve Yakın Çevrenin Desteği:	90
5.3.2. Sendikal Mücadele	92
5.3.3. Mücadeleye Dahil Olabilecek Diğer Taraflar	95
5.4. Devlet Bazında Mücadele	95
5.4.1. Bazı Ülkelerde Mobbinge Dair Yasal Durum:.....	98
5.4.2. Ülkemizde Yasal Durum:.....	100
5.4.2.1. Anayasa'mızda Mobbing.....	100
5.4.2.2. Borçlar Kanunu'nda Mobbing.....	102
5.4.2.3. İş Kanunu'nda Mobbing.....	103
5.4.2.4. Devlet Memurları Kanunu'nda Mobbing	104
5.4.2.5. Medeni Kanun'da Mobbing.....	105
5.4.2.6. Sendikalar Kanunu'nda Mobbing.....	106
5.4.2.6.1. Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu .	106
5.4.2.6.2. Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu	107
5.4.2.7. İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nda Mobbing	108
5.4.2.8. Türk Ceza Kanunu'nda Mobbing	109

5.4.2.9. 2011/2 Sayılı İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Genelgesi.....	109
5.4.2.10. Mobbinge İlişkin Yargı Kararları	110
5.4.2.11. Ülkemizde Mobbing İle İlgili Diğer Gelişmeler.....	113
5.4.2.12. Devlet Eliyle Yapılabilecek Çalışmalar	114
6.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ İLE MOBBİNGE DAİR ÇALIŞANLARIN FARKINDALIKLARI, KURUMSAL MÜCADELE VE MOBBİNGİN ÇÖZÜMÜNE DAİR YAPILAN NİTEL BİR ARAŞTIRMA.....	116
6.1. Araştırmanın Amacı	116
6.2. Araştırmanın Kapsamı	117
6.3. Araştırmanın Yöntemi.....	118
6.4. Araştırmaya Ait Bulgular	119
6.5. Araştırma Bulgularının Yorumlanması.....	133
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	140
KAYNAKÇA.....	143
EKLER.....	151

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AİK	: Aile İşletmeleri Kongresi
AÜ	: Atatürk Üniversitesi
BİMER	: Başbakanlık İletişim Merkezi
ÇASGEM	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi
ÇSB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
ÇSGİM	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi
DİSK	: Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
E	: Esas No
GÜ	: Gazi Üniversitesi
GSYİH	: Gayrı Safi Yurt İçi Hasıla
HAK-İş	: Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu
HSE	: İş Sağlığı ve Güvenliği (Health and Safety Executive)
İKÜ	: İstanbul Kültür Üniversitesi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
JMO	: Jeoloji Mühendisleri Odası
K	: Karar No
KAMU-SEN	: Kamu Çalışanları Sendikaları Konfederasyonu
KESK	: Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu
KMÜ	: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi
MEMUR-SEN	: Memur Sendikaları Konfederasyonu
ÖGEDER	: Öğretim Elemanları Derneği
PERYÖN	: Türkiye İnsan Yönetimi Derneği
SBF	: Sosyal Bilimler Fakültesi

STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
SÜ	: Selçuk Üniversitesi
T	: Temyiz No
TBB	: Türkiye Barolar Birliği
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TCK	: Türk Ceza Kanunu
TDK	: Türk Dil Kurumu
TİS	: Toplu İş Sözleşmesi
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TSSB	: Travma Sonrası Stres Bozukluğu
TÜRK-İŞ	: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization)
YK	: Yönetim Kurulu

TABLO LİSTESİ

Tablo 4.1	Mobbingin Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri.....	65
Tablo 6.1	Katılımcıların Çalıştıkları Sektör ve Örgütlerinin Geçmişi.....	119
Tablo 6.2	Çalışanlar İçin Mobbing Farkındalık Değerlendirme.....	120
Tablo 6.3	Mobbingle Mücadele İçin Yapılan Örgütsel Faaliyetler.....	127
Tablo 6.4	Kuruluşta Mobbing Yaşanıp Yaşanmadığına Dair.....	128
Tablo 6.5	Mobbing Şikayetlerini Sonuçlandırma Süreleri.....	129
Tablo 6.6	Mobbing Şikayetlerinin Haksız Bulunması Durumunda Yapılan Yaptırımlar.....	130
Tablo 6.7	Mobbing Mağdurlarını İşe Alma Çekincelerine Ait.....	130
Tablo 6.8	Mobbing Mağdurunu İşe Alıp Almadıklarına Dair.....	131
Tablo 6.9	Mobbingle Mücadelede En Büyük Sorumluluğu Alması Gereken Birim.....	132

ENSTİTÜSÜ : Sosyal Bilimler Enstitüsü
ANA BİLİM DALI : İşletme Ana Bilim Dalı
PROGRAMI : İşletme - Uzaktan Eğitim
TEZ DANIŞMANI : Dr. Habibe AKŞİT

KISA ÖZET

İŞYERİ KÂBUSLARINDAN BİRİ OLARAK: MOBBİNG VE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Mehmet EMÜL

Bu çalışma ile iş hayatında çok eski dönemlerden beri var olan mobbing kavramının, örgütlerde önlenmesi adına; sekiz farklı örgütün, çalışanlarının farkındalık seviyeleri, bu örgütlerin mobbing olgusuna karşı tutumları ve mobbingin önlenmesi için yaptıkları örgütsel faaliyetlerin neler olduğunu tespit etmektedir.

Araştırma kapsamında Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN)'ün Güneydoğu Anadolu ve Trakya Şubelerinin yönetim kurullarında görev alan sekiz İnsan Kaynakları Birim yöneticisi ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirdiğimiz bu çalışma 6 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm giriş, ikinci bölümde mobbing kavramı, tarihsel gelişimi ve benzer kavramlar açıklanmıştır. Üçüncü bölümde mobbing süreci, dördüncü bölümde mobbingin sonuçları, beşinci bölümde mücadelesi, altıncı bölümde ise örgütlerin mobbingle mücadelesine dair bir araştırma yapılmıştır.

Sonuç olarak örgüt çalışanlarının mobbinge dair farkındalıklarının istenilen bir seviyede olmadığı, örgütlerin mobbing olgusu ile mücadele etmek için birden fazla eylemde buldukları, bu olguya karşı sessiz kalmayarak önleyici faaliyetler gerçekleştirdikleri belirlenmiştir.

Institute : **Institute of Social Sciences**
Programme : **Business Administration**
Supervisor : **Dr. Habibe AKŞİT**
Degree Awarded and Date : **MA-2017**

ABSTRACT

Mehmet EMÜL

In this thesis, we determine the level of awareness of the employees of eight different organizations to mobbing, the attitudes of these organizations towards mobbing and the organizational actions taken for preventing mobbing in order to overcome the concept of mobbing that has been existing in bussiness since ancient times.

Within the scope of this research, interviews are done in detail with eight Human Resources managers from board members of Southeast and Thrace branches of Turkish Human Management Association.

This thesis is composed of 6 chapters. The first chapter is devoted for an introduction. The concept of mobbing, its historical development and related concepts are given in the second chapter. We give the stages of mobbing in the third chapter, the results of mobbing in the fourth chapter, the precautions in the fifth chapter and the research for the actions of the organizations against mobbing is given in the sixth chapter.

As a result, it is determined that the level of awareness of the employees is not at desired levels, the organizations take several actions to overcome mobbing and they do not remain silent against mobbing as they take some precautions.

1. GİRİŞ

Sosyal bir varlık olarak, bulunduğu çevreden etkilenen ve bulunduğu çevreyi etkileyen konumunda olan bireyin, zamanının büyük bir çoğunluğunu geçirdiği, hayallerini ve hedeflerini, yaşam biçimini belirlerken göz ardı edemediği, bireyin etken, edilgen ve ettirgen yönlerinin aktif olduğu ortamlardan bir tanesi ve belki de en önemlilerinden biri çalışma ortamıdır. Bireyin günlük yaşantısındaki zamanının büyük bir çoğunluğunu harcadığı bedensel, ruhsal ve zihinsel faaliyetlerinin çoğu zaman ana çevresi hükmünde olan çalışma ortamı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki üst basamaklarda yer alan saygınlık gereksinimi içerisindeki başarı faktörünü de gerçekleştirebileceği yerlerden biridir.

Bireylerin başarı gereksinimlerini tatmin edebilecekleri / gerçekleştirebilecekleri alan olan çalışma ortamı, hırsların dizginlenememesi, benlik duygusunun ön plana çıkması, başkalarının başarılarını çekememe, psikolojik faktörler, kaybetme korkuları, organizasyondaki bozukluklar, rekabet ortamı ve daha birçok nedenlerin varlığıyla çalışma ortamı çatışma ortamına dönüşebilmektedir. Çalışma ortamının çatışma ortamına dönüşmesi ile birlikte, bu çatışmanın tarafları/kampları da yavaş yavaş oluşmaya başlamakta, gerekli olan diğer faktörlerin ve eylemlerin bir araya gelmesiyle oluşan uygun ortam, sonuç olarak amansız bir mücadeleye dönüşecek olan sürecinde arenası olmaktadır.

Organizasyon içerisindeki bu çatışmanın abartılması veya kontrolden çıkması ile bireyler arası çatışma durumu, bir veya birkaç bireyin hedef alındığı farklı bir sürece dönüşebilmektedir.

Aslında ilk organizasyonların ortaya çıktığı dönemlerden beri var olan ve organizasyonlara, çalışanlarına ve ailelerine, topluma ve ülke ekonomisine büyük zararlar veren fakat adı konmamış olan bu süreç 1980'lerde yapılan araştırmalar neticesinde mobbing olarak adlandırılmıştır.

Basit bir ifade ile çalışma hayatında hedef alınan kişi veya kişilere, yıldırım, sindirmek, itaat ettirmek, korkutmak veya kaçırmak amacı ile bir kişi veya grup tarafından sistematik olarak baskı uygulanması diye tarif edebileceğimiz mobbing, hiçbir çalışan ve örgüt için istenen bir durum değildir.

Mobbing, sadece hedef alınanlar için değil aynı zamanda diğer çalışanlar içinde, çalışanların verimini, iş yerine sadakatlerini, çalışanların bir birleri ile olan ilişkilerini, çalışma ortamının huzurunu olumsuz manada etkileyen bir süreçtir. Örgütlerinde kendilerine zarar veren böyle bir olguya karşı duyarsız kalmaları düşünülemez.

Bu çalışmada, mobbinge mücadele için örgütlerin yaptıkları faaliyetler merkez alınmakla birlikte, tek bir amaç etrafında şekillenmemiş, birden fazla amacı ihtiva etmektedir. Örgütlerin mobbinge nasıl mücadele ettiklerinin yanısıra, çalışanlarının farkındalık düzeyleri ve yeterlilikleri, mobbingin örgütlerde oluşumunu engelleyebilmek için iyileştirilmesi gereken örgütsel şartların neler olduğu, mobbinge mücadelede asıl sorumluluğu almaları gereken birimler, mobbing mağdurlarının tekrar iş yaşamına dönme isteği karşısında örgütlerin sergileyebilecekleri tavırlar ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Çalışmamızda, öncelikle mobbing kavramının tanımı, tarihsel gelişimi ile mobbinge benzer kavramlar hakkında bilgiler verilmiştir, ardından mobbing süreci aşama, derece, tür, neden ve tarafları bağlamında ele alınmıştır. Sonraki bölümlerde mobbingin sonuçları ve taraflarının nasıl mücadele edebileceklerine dair bilgiler vermeye çalışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN)'nin, Trakya Şubesi ile Güneydoğu Anadolu Şubesi'nin Yönetim Kurullarında görev yapan sekiz farklı örgütün insan kaynakları yöneticileri ile yapılan bir araştırma yer almaktadır.

2. MOBBİNG KAVRAMI

Toplu çalışma ortamlarının oluşması ile birlikte, çalışan bireyler arasındaki etkileşim ve iletişimin sonuçları bazen istenmeyen sonuçlar doğurabilecek yönlere kaymaktadır.

İş yaşamındaki bu sürtüşmelere her zaman için mobbing tabirini kullanmak doğru bir tanımlama değildir. Yeni dönemde çalışanlar arasında sıklıkla duyduğumuz bu tabir çoğu zaman yanlış kullanılmaktadır.

Kavram kargaşasına ve yanlış kullanımına engel olmak için; mobbingin tanımının ve benzer kavramlar ile arasındaki farkın iyi belirlenmesi gerekmektedir.

2.1. Mobbingin Tanımı:

“Mob” sözcüğü Eski Latince “mobile (vulgus)” hareketli (kalabalık) kelimesinin kısaltılmış formudur (Morris, 1969, s.842). “Mob” kelimesinin isim olarak “düzensiz, asi ve heyecan dolu kalabalık” (VandenBos, 2006, s.586), kanunları göz ardı ederek şiddet içeren eylemlerde bulunan, insanlara veya mallarına zarar veren ya da zarar verecekmiş gibi korkutan düzensiz insan kalabalığı (Black 876), “Çok sayıda kuşun ya da küçük hayvanın koordineli olarak bir yırtıcıyı uzaklaştırması veya taciz etmesi” (Colman, 2015, s.471) şeklinde tanımlamaları mevcuttur.

“Mob” kelimesinin İngilizcede fiil hali olan “mobbing” kelimesi ise; bir kişinin uzun bir süre boyunca (genelde üst yöneticilerin de dahil olduğu) birkaç kişi tarafından baskı altına alınması ve taciz edilmesi hali (Kazdin, 2000, s.404), kalabalık içerisinde şiddetle saldırmak (Morris, 1969, s.842) anlamlarına gelmektedir.

Mobbingin tanımı zaman içerisinde kavramsal olarak değişerek gelişim göstermiştir. Mobbing kavramı farklı araştırmacılar tarafından, farklı dönemlerde, farklı şekilde tanımlanmıştır.

Konrad Lorenz'e göre "İnsan ve hayvan davranışının kaynağında içsel olarak var olan, kalıtımla gelen, anahtar uyarımlarla tetiklenen, deneyimden bağımsız bir şekilde çalışan refleksler", Carroll Brodsky için: "Kişilerin başka kişileri, yıpratmak, engellemek veya beklenen bir reaksiyon vermesi için tekrarlanan rahatsız edici davranışlardır" (Kaya Cicerali 14-15). Leyman ise mobbingi "birine karşı cephe oluşturmak veya ruhsal terör"(1990, s.119) olarak tanımlamaktadır.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından mobbing; kişi veya gruplara karşı güç kullanarak, onların fiziksel, ruhsal, ahlaki ve sosyal gelişimlerine zarar veren tutum ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Mercanlıoğlu, 2010, s.37-46).

Anlamlarına bakıldığında gerek isim olarak gerek ise fiil halinde tanımlamaların ortak noktaları genel olarak saldırı, rahatsız etme, düzensizlik, taciz etme, korku ve zarar verme gibi bireysel ve toplumsal yaşamı olumsuz yönde etkileyecek olan ifadeler ihtiva ettiği hemen göze çarpmaktadır.

Bu tanımlamalardan yola çıkarak mobbing kavramını çalışma hayatında hedef alınan kişi veya kişilere, yıldırma, sindirme, itaat ettirmek, korkutma veya kaçırmak amacı ile bir kişi veya grup tarafından hiçbir ahlaki kaygı gözetmeksizin sistematik olarak baskı uygulanması olarak tanımlayabiliriz.

2.2. Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişimi

"Mobbing" kavramını ilk kez Avusturyalı etolog Konrad Lorenz'in hayvan davranışlarını incelerken gözlemlediği saldırgan davranışlar için kullanıldığı görülmektedir. Lorenz bu kavramı hayvanların kendilerine saldıran bir başka hayvanı korkutup kaçırmak için, toplu halde yaptıkları eylem için kullanmıştır (Davenport v.d., 2014, s.19).

Konrad Lorenz'den sonra aynı kavram İsveçli bilim adamı olan ve çocuklar üzerine yaptığı araştırmalar ile tanınan Dr. Peter Paul Heinemann tarafından; çocukların kendi aralarında oluşturdukları küçük guruplar ile zayıf ve yalnız çocuklara karşı gerçekleştirdikleri saldırgan davranışları tanımlamak için kullanmıştır (Davenport v.d., 2014, s.19).

1980'li yıllarda Alman endüstri psikologu Heinz Leyman ise “mobbing” kavramını ilk kez iş hayatında; çalışanlarda tespit ettiği bazı saldırgan davranışları tanımlamak için kullanarak, bu kavramı çalışma hayatına kazandıran ve bugünkü anlamda kullanan kişi olduğu bilinmektedir.

Leymann mobbingin işlevsel tanımını; “İş hayatındaki ruhsal terör veya mobbing, bir veya bir grup kişinin çoğunlukla tek bir kişiye sistematik (en az altı ay) bir şekilde yönelttiği düşmanca ve gayri ahlaki iletişim” olarak tanımlamaktadır (1990, s.119).

Leymann'ın konu üzerine araştırmaları ilk önceleri İskandinav ülkelerinde dikkat çekmiş ve İsveçte konuya ilişkin araştırmalar başlamış, akabinde Almanya ve diğer ülkelerde de iş yaşamında mobbing üzerine çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Leymann'ın çalışma hayatında var olan saldırganlık durumunu bilimsel olarak ifade etmesinden sonra, pek çok bilim adamı, konu üzerine yoğunlaşarak, araştırmalar yapmış ve mobbing üzerine çalışmalar ortaya koymuşlardır. Bunlardan birkaç örnek olarak: Amerikalı doktor C. Brodsky'nin 1976 yılında kaleme aldığı ve çalışma yaşamında mobbingi konu alan “Taciz Edilmiş Çalışan” isimli kitabı (Karakale 8), bir İngiliz televizyon programcısı olan Andrea Adams'ın BBC'deki televizyon programında mobbing olgusu üzerine program yaparak; mobbing kavramını kamuoyuna duyurması, sonrasında ise mobbingi konu alan “İş Yaşamında Zorbalık: Karşılaşma ve Başa Çıkma Yolları” isimli kitabı kaleme alması, mobbingin toplumda bilinirliğine katkı sağlanması adına atılan adımlardandır.

Bu ve adını burada saymadığımız benzer çalışmalar neticesinde, mobbingin çalışma hayatında yüksek meblağlarda parasal kayba sebep olduğu, aynı zamanda

çalışanlara, iş yerine, ailelere ve ülke ekonomilerine verdiği zararlar gün yüzüne çıkmaya başlamıştır.

Bu zararları minimize etmek isteyen İskandinav ülkeleri başta olmak üzere günümüzde pek çok gelişmiş ülkede mobbinge ilişkin yasal düzenlemeler yapılarak çalışanların mobbinge maruz kalmamaları için güvence ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Leymann'ın ve diğer araştırmacıların mobbing üzerindeki çalışmaları, etkisini göstermiş ve mobbingin bilinirliği artarak, yasal mevzuatlarda yer bulmasına sebep olmuştur.

Leymann'ın mobbing üzerine yapmış olduğu çalışmalarını bizler için değerli kılan bir diğer hususta; Leymann'ın mobbing kavramını sadece tanımlamakla kalmayıp, aynı zamanda mobbingin özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, sonuçlarını da ortaya koymuş olmasıdır (Tınaz, 2011, s.11).

Bu gün bile mobbing üzerine yapılan araştırmalarda Leymann'ın yapmış olduğu çalışmalar temel kabul edilmektedir.

Leymann çalışma yaşamındaki bu olumsuzluğu ifade etmek için mobbing terimini kullanırken, kavram ülkelere göre farklılık göstermektedir. Çalışma hayatındaki benzer nitelikteki olumsuz davranışları ifade etmek için: “ “Bullying” (Zorbalık), ”Work or Employee Abuse” (İş yada İş Gören Tacizi), “Mistreatment” (Kötü Muamele), “Emotional Abuse” (Duygusal Taciz),”Victimization” (Kurban Etme) ”Intimidation” (Gözdağı Verme) gibi kavramlar kullanılmaktadır (Tınaz, 2011, s.15).

Bu kavramlar içerisinde “bullying” yani “zorbalık” daha sık kullanıma sahip olmakla birlikte, Leymann “bullying” kavramı ile “mobbing” kavramının kullanım alanları noktasında birbirinden ayrılması gerektiğini belirterek, eğitim kurumlarındaki çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren davranışlar için “bullying” kavramının kullanılmasını; çalışma hayatında yetişkin bireyler arasında oluşan

saldırgan ve zararlı eylemler için “mobbing” kavramının kullanılması gerektiğini belirtmektedir (L.Cicerali, E. Cicerali, 2014, s.11; Tınaz, 2011, s.16).

Ülkemizde mobbing üzerine TBMM’de kurulan “Kadın Erkek Fırsat Eşitliği” Komisyonunun Nisan 2011 de yayınlanan “ İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri” isimli Komisyon Raporunda, Mobbing kavramının yeni olması nedeniyle bu kelimenin tam anlamını bulmak için TDK’na başvuruda bulunmuş ve TDK ilgili Komisyona “Mobbing” kelimesinin Türkçe karşılığı olarak “Bezdiri” kelimesini belirlemiştir.

TDK “Bezdiri” kelimesini de açıklarken “İş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” olarak tanımlamıştır (İzmir, Fazlıoğlu, 2011, s.iii).

Söz konusu komisyonda; kendi raporunda kavramın Türkçe Karşılığı olan “Bezdiri” kelimesi yerine uluslararası bilinirliği olan “mobbing” kelimesini kullanmıştır.

Ülkemizde “mobbing” kavramı haricinde “duygusal taciz” psikolojik taciz”, “psikolojik terör”, “iş yerinde yıldırma”, “bezdiri”, “psikolojik şiddet” gibi farklı isimler kullanılsa da; bizlerde bu çalışmamızda “mobbing” kavramını kullanmayı tercih ettik.

Mobbing kavramını tercih etmemizdeki bir diğer neden, ülkemizde “bezdiri” kavramının sadece iş hayatında değil; genel yaşamdaki olumsuzluklar sonucunda oluşan yılgınlığı da ifade etmek için kullanılıyor olmasının bir algı karışıklığı yaratma ihtimalidir. Ayrıca mobbingin uluslararası alanda bilinirliğinin daha fazla olması sebebiyle de çalışmamızda “mobbing” kavramını kullandık.

2.3. Mobbinge Benzer Kavramlar

Mobbing kavramının ülkemizde henüz yeni ve bilinirliğinin az olması, yasal mevzuatlarımızda direkt olarak yer almamış olması; bu nedenle yasal bir tanımının

yapılmamış olması ve diğer nedenlerden ötürü, özellikle çalışanlar tarafından çoğu zaman yanlış bir zeminde ve yanlış bir şekilde algılanmaktadır.

Her iş yerinde olması muhtemel olan çatışma, şiddet, fiziksel veya psikolojik saldırıları yada cinsel taciz gibi hoş olmayan davranışları mobbing kategorisine koyarak yanılığa düşmektedirler.

Kavramın daha iyi ve net bir şekilde, sağlam bir zemine oturtulabilmesi için, mobbinge benzer kavramlar ile mobbingin farkının belirlenmesi gerekmektedir. Öncelikle mobbinge benzer olan ama mobbing kategorisine girmeyen kavramların açıklamasını yapmak bu konuda elzemdir.

2.3.1 Çatışma

Çatışma, terim olarak herkes tarafından kullanılmaktadır. Çatışma, eğitim bilimi, felsefe, coğrafya, siyaset, askeri, ekonomi, psikoloji, tıp, sosyoloji ve diğer bilim dallarınca da kullanıldığı için aslında üstünde uzlaşmış ortak bir tanımı mevcut değildir.

TDK çatışmayı “ Birbiriyle uyuşmayan dilek, istek ya da ereklein yarışmasından ortaya çıkan üzücü ya da kıvanç vermekten uzak bilinç durumu” olarak açıklamaktadır.

Koçel çatışmayı “iki yada daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” olarak; Güney, “Çatışma, rekabetin çoğunlukla şiddet odaklı ve düşmanlığa açık olan şekli” olarak tarif etmektedir. Örgütsel anlamda çatışma ise March ve Simon tarafından “standart karar verme mekanizmalarındaki bir aksaklığın meydana gelmesi, bozulma olarak” tanımlanmaktadır (Yelkikalan, Aydın, 2010, s.210).

Bu tanımlamalardan yola çıkarak organizasyonlar açısından çatışmayı “organizasyon içerisinde yer alan kişi veya grupların, örgüt içerisindeki kaynakların (insan, hammadde, teknoloji, donanım vb) paylaşılması, görev dağılımı ya da örgüt içerisindeki diğer faaliyetlerin yapılması esnasında, amaç, bakış açısı, çalışma kültürü, konum gibi çeşitli farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan uyuşmazlık,

anlaşmazlık, farklı düşünme, sürtüşme veya daha farklı şekilde kendini gösteren, hareketli bir etkileşim süreci olarak tanımlayabiliriz.

Organizasyonlarda ki çatışmalar, yönetim tarafından iyi yönetilebilirse fiziksel şiddete dönüşmeden uzlaşa ile çözümlenebilir. Çözümlemeyen çatışmaların ise mobbinge dönüşme ihtimali çok yüksektir.

Organizasyonlarda ki çatışmalara yaklaşımlarda farklılık göstermektedir. Klasik anlayış çatışmaları örgüt için tehlike ve önleyici müdahale edilmesi gereken bir olgu olarak görmekte iken; modern anlayışa göre ise örgütte olması gereken, rekabeti ve örgüt dinamiklerini arttıran, çalışanların motivasyonuna katkı sağlayan bir unsur olarak görmektedir.

Leymann çatışmaya ilişkin varsayımlardan yola çıkarak çatışma ve mobbing arasında bir neden sonuç ilişkisi olduğunu belirtmiş ve beş aşamada çatışmaya ilişkin bu yaklaşımını açıklamıştır.

Leymann'ın çatışmaya ilişkin varsayımları aşağıda belirtildiği şekli ile:

- 1- Çatışmanın Meydana Gelişine İlişkin Varsayımlar
- 2- Çatışmanın Başlama Nedenine İlişkin Varsayımlar
- 3- Çatışmanın Faydalarına İlişkin Varsayımlar
- 4- Çatışmanın Gelişimine Yönelik Varsayımlar
- 5- Çatışmanın Çözüm ve Yönetimine İlişkin Varsayımlar

olarak beş başlık altında toplayarak açıklamıştır (Gün, 2010, Tınaz, 2011).

Leymann çatışma ile mobbing arasındaki farklılığın olayın “ne ve nasıl” olduğu ile alakalı olmayıp; olayın sıklığı, süresi ve sonuçları ile ortaya çıkan psikolojik faktörler olduğunu belirtir (Tınaz, 2011, s.39).

İşyerinde yaşananların mobbing olarak kabul edilebilmesi için, saldırıların sıklığı, saldırıların süresi ve sonuçları belirleyici faktörlerdir.

Unutulmaması gereken nokta, mobbing süreci her zaman bir çatışma ile başlar, fakat her çatışma mobbinge dönüşmeyebilir.

Günlük yaşam içerisinde belirli düzeylerdeki çatışmalar normal ve yaratıcılığı harekete geçirme açısından yararlıdır. Ancak mobbing için böyle bir durum söz konusu değildir.

Mobbingin gayri ahlaki olması, insan onuruyla bağdaşmaması, hiçbir faydalı yönünün olmaması, aksine kişiye, aileye, işletmeye ve ülke ekonomisine büyük zararlarının olması itibarıyla çatışmadan farklıdır.

2.3.2 Şiddet

Şiddeti; fiziki kuvvetin veya gücün kasıtlı olarak belirli bir bireye/guruba yöneltilerek bunlar üzerinde sakatlık, ölüm, yaralanma, psikolojik, gelişimsel bozukluk gibi problemler yaşamasına sebep olacak şekilde kullanılması olarak tanımlayabiliriz (Kocacık, 2001, s.2).

Şiddet kavramı daha çok, sosyolojik, kriminolojik, biyolojik, psikolojik, psikiyatrik gibi bilim dallarınca kendi alanlarının ihtiyaçları göz önüne alınarak farklı tanımlamalar yapılmıştır. Her bir disiplin şiddetin farklı bir yönüyle ilgilenmiştir.

İş yerlerinde uygulanan şiddete ilişkin olarak ise ortak bir tanım bulunmamaktadır. Kültürel farklılıklar nedeniyle hangi davranışların şiddet kapsamında değerlendirileceği, hangilerinin ise değerlendirilemeyeceği kesin çizgilerle belirlenmemektedir.

Bu belirsizlik iş yeri şiddetine ilişkin üzerinde uzlaşılan ortak bir tanımın olmamasına sebebiyet vermektedir.

Dar anlamıyla; şiddet, güçlü olanın, karşı tarafın iradesi dışında kendi isteklerine boyun eğdirtme, itaat ettirme veya istediği davranışı sergilemeye zorlamak için yasal olmayan güç kullanımınıdır (Kızmaz, 2006, s.249).

Gücün mahiyeti kişilere, gruba, iş yeri kültürüne ve diğer faktörlere göre değişiklik arz edebilmekle birlikte genelde bu eylem fiziki, sözlü, acı çektirme veya işkence şeklinde kendini göstermektedir.

İş yerleri için genel kabul gören ve iş yeri şiddeti olarak tanımlanan davranış çeşitleri olarak: cinayet, tecavüz, soygun, silahla yaralama, dayak, fiziksel saldırı, tekmeleme, ısırma, yumruklama, tükürme, tırnaklama, sıkıştırma, sinsice yaklaşma, din ve ırk ile ilgili taciz, zorbalık, kabadayılık, mobbing, tehdit, dışlama, küfretme, bağırma vb. davranışlar sayılabilir (Tınaz, 2011, s.46).

Şiddet, mobbinge oranla daha geniş bir kavram olduğu için, mobbing kavramı yukarıda iş yerlerinde görülen ve iş yeri şiddeti olarak tanımlanan davranışlar arasında sayılmıştır. Her şiddet, bir mobbing olmamakla birlikte, her mobbingin bir şiddet olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Şiddet denildiğinde ilk akla gelen genelde fiziki saldırılar olmaktadır. Fiziki saldırıların ispatı kolay olmakla birlikte kanunlarla yasaklanmıştır. Bu nedenle mobbingciler fiziki saldırılar yerine, kanıtlanması daha zor ve daha sinsice olan “Psikolojik Şiddet” yöntemine yönelmişlerdir.

Psikolojik şiddetin gerek uygulanma aşamasında, gerekse sonuçları noktasında kanıtlanmasının zorluğu, mobbing mağdurlarının işini daha bir zora sokmaktadır.

Bu konuda yöneticilerin bilgi sahibi olmaları ve olaylara zamanında ve doğru müdahaleler ile istenmeyen durumları bertaraf etmeleri daha bir önem arz etmektedir.

2.3.3 Fiziksel Saldırı

Fiziksel saldırı; bir kişiye veya guruba karşı fiziksel güç kullanımı sonucunda, karşı tarafa fiziki psikolojik veya cinsel zarar vermeye sonuçlanan şiddet türü olarak tanımlanmaktadır.

Fiziksel saldırı örnek olarak bünyesinde; tekme veya tokat atmak, ısırma, çimdikleme, tecavüz, nesne fırlatma, saldırmak, itmek gibi eylemleri içermektedir (Yıldız, Ali Naci v.d., 2011, s.10).

Fiziksel saldırı, şiddetin bir türüdür. Fiziksel saldırılar, yöneltildiği kişilerde veya çevrede belirgin hasarlar oluşturmakla sonuçlanabileceği gibi (kırılma, kanama, kızarma, v.b.), maruz kalan bireylerin psikolojik olarak ta zarar görmesine sebep vermektedir.

Fiziksel saldırıya maruz kalan bireylerin, bu saldırılar sonucunda psikolojik olarak etkilenmeleri ise kişide korkma, dalgınlık, öz güven kaybı, kaygı gb. semptomlar ile kendini göstermektedir. Bu semptomlar fiziksel saldırıya maruz kalan bireyin, kişisel özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir.

Fiziksel saldırıların ileriki zamanlarda taraflar arasında mobbinge dönüşme ihtimali her zaman mevcuttur. Fiziksel saldırı tek başına mobbing olarak değerlendirilmemekte olup; sadece mobbingin uygulamasında mağdur üzerinde bir yöntem olarak kullanılabilir.

Fiziksel saldırılar çalışma ortamında daha çok erkekler üzerinde görülen bir şiddet türü olup; bu kadınlarda ise cinsel şiddete yerini bırakmaktadır (Yıldız, Ali Naci v.d., 2011, s.25).

Fiziksel saldırıların mağdur üzerinde belirgin hasarlar oluşturması, ispatının daha kolay ve kanunlarda açık bir şekilde yasaklanmış olması, fiziksel saldırıyı mobbingciler için kullanılabilir bir yöntem olmaktan çıkarmaktadır. Bunun yerine mağdur tarafından ispatı daha zor olan kompleks yöntemlere başvurumaktadırlar.

2.3.4 Cinsel Taciz

Cinsel taciz; istenmeyen, talep edilmemiş ve hoş karşılanması mümkün olmayan, cinsel saldırı niteliğine ulaşmamış, cinsel amaçlı her türlü eylem, söylem ve eylemsizlik halini ifade etmektedir (TBB 5).

Fiziksel (şehvetli bakış, ve mimikler, göz kırpmak gb.), sözel (laf atmak, cinsel içerikli sohbet, etmek gb.) ve sözel olmayan (cinsel içerikli resimler göstermek gb.) hareketler ile kendini gösteren bu taciz türünde mağdurlar çok büyük oranda

kadınlar olmaktadır. Belirtilen davranışların suç olarak nitelendirilebilmesi için süreklilik arz etmesi gerekmektedir.

TCK'nın 105. Maddesinde suç sayılan bu davranış türünü sergileyenler, ceza yasasına göre 3 ay ile 2 yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılırlar (TCK md. 105).

Cinsel taciz ile cinsel saldırı bir birlerinden farklı kavramlar olup; cinsel saldırı ile cinsel tacizin birbirine karıştırılmaması gerekmektedir. Tanımlarının farklılığı gibi TCK da bunlar için ön görülen cezalarda farklılık göstermektedir.

Birbirine benzeyen bu iki kavram yani cinsel taciz ile cinsel saldırı arasındaki ince fark; cinsel tacizde fiziki bir müdahale veya temasın olmaması durumu var iken; cinsel saldırıda fiziki temas da mevcuttur.

Cinsel saldırıyı; rızası olmayan veya kabul edilmeyen bir kişinin cinsiyetinden ötürü, fiziksel veya psikolojik güç kullanımı, tehdit, korku, baskı altına alma, hile, ve kandırma, gibi zorlamalarla cinsel içerik taşıyan fiziksel bir davranışa maruz kalması hali olarak tanımlamamız mümkündür (TBB 4).

Mobbing ve cinsel taciz arasında en belirgin fark ise failin amaçladığı sonuçtur. Cinsel tacizde failin amacı cinsel nitelikli bir amacı hedeflerken, mobbingde iş ilişkisi veya başka bir şekilde bağlantı içinde bulunduğu kişiden kurtulmak veya zarar vermek hedeflenmektedir.

Cinsel taciz vakalarında mağdur olarak kadınlar ağırlıkta iken; mobbing uygulamalarında cinsiyet gözetilmemektedir. Cinsel tacizde karşı taraf bir anlık bu davranışı sergileyerek, sonrasında bu davranışından vazgeçerek tekrar etmeyebilir. Yani sistematik ve sürekli olmayabilir.

Ama mobbing sistematik ve sürekliliği olan bir süreç olarak cereyan etmektedir. Mobbingcinin yöntem olarak cinsel tacize başvurduğu anlarda ise mobbing ile cinsel tacizin örtüşme durumu ortaya çıkmakta ve mobbing eylemi aynı zamanda cinsel taciz eylemine dönüşmektedir (www.bianet.org).

3. BİR SÜREÇ OLARAK MOBBİNG

Çalışma hayatının bir gerçeği olan mobbing, anlık veya kısa sürede olup biten bir olay olmayıp; zamana yayılan, aşama aşama, derce derece uygulanan, sistematik bir biçimde büyüyen bir olgudur. Mobbing uygulayıcıları saldırı için tüm kozlarını ve yöntemlerini bir anda kullanmayıp, mağdur üzerinde istedikleri sonuca ulaşmaya kadar, tüm imkanlarını zamana yayarak, sistematik bir biçimde kullanmaktadırlar. Mobbingin bu özellikleri nedeniyle kavramın süreç olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

3.1. Mobbingin Tipolojisi

Yukarıda belirtildiği üzere mobbing, bir anda ortaya çıkan ve saman alevi gibi anlık olaylar ile bunlara verilen tepki ve reflekslerden ibaret değildir. Mobbing bu tarz olaylardan ziyade; kendine özgü, karmaşık ve komplike bir yapısı olan, olgusal bir durumu ifade etmektedir. Yapısal değişimleri ülkeden ülkeye, kültürden kültüre farklılıklar göstermektedir. Mobbing üzerine çalışma yapan araştırmacılar, genelde kendi buldukları ülkenin yaşam ve çalışma kültürlerini, koşullarını baz alarak bu şartlar üzerinden çıkarımlarda bulunarak mobbingin tipolojisini açıklamaya çalışmışlardır. Bunlar içerisinde en bilinenleri Leymann, Knorz ve Zapf'ın mobbing tipolojileridir. Bu araştırmacılar mobbingin tipolojisini açıklarken kendi buldukları coğrafyanın yaşam koşullarını göz önüne alarak kendilerine göre modeller geliştirmişlerdir. Her iki model arasındaki farklılığın temel nedeni; araştırmacıların buldukları coğrafyadaki kültürel farklılıklardır. İki model incelendiğinde farklılıklar ve sebepleri daha iyi bir şekilde anlaşılacaktır.

3.1.1 Leymann'ın Mobbing Tipolojisi

Leymann tarafından geliştirilen bu tipolojiye göre 45 ayrı mobbing davranışı bulunmaktadır. Bu davranışlarda mağdurun etkilenmesi özelliklerine göre 5 başlık

altında toplanmaktadır (Akkaya, 2013, s.6). Mobbing durumunda bunların hepsinin birlikte olmasına gerek yoktur. 5 kategorideki bu davranışların (hepsi olmasa da bir kısmının) sürekli olarak, değişik şekillerde tekrarı ve kasıt unsuruyla yapılması iş yerinde mobbing terörünün varlığına yeterli kanıt kabul edilebilir (Davenport v.d., 2014, s.34). Leymann tarafından belirlenen 5 kategori ve bu kategoride kabul edilen davranışlar aşağıdaki gibidir:

Birinci Grup: İletişime Yönelik Saldırıları: Bu grupta kabul edilen davranışlar, mağdurun iletişimine yönelik engelleyici ve kendini ifade etmesini kısıtlayıcı davranışlardan oluşmaktadır.

- Mağdurun ifade etme yeteneğini kısıtlama.
- Mağdurun sözünün sürekli kesilmesi.
- Mesai arkadaşlarının, mağdurun kendini ifade etmesini engellemesi.
- Azarlanma ve küçümsenme.
- Yaptığı işlerin sürekli eleştiri konusu olması.
- Özel yaşantısına yönelik sürekli eleştiriler.
- Mağdurun sesli/sessiz telefon trafiği ile sürekli rahatsız edilmesi.
- Sözlü ve yazılı tehditler alınması.
- Mağdura, mimiklerle iletişiminin reddedildiği mesajı iletilir.
- Mağdur ile iletişimin reddedildiği ima/imalar yolu ile belirtilir.

İkinci Grup: Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları: Mağdurun yok sayıldığı ve muhatap kabul edilmediği aynı zamanda ortamdaki soyutlanmasına yönelik saldırıların yer aldığı davranışlar bu grupta ifade edilir.

- Mağdurun çevresinde bulunan kişiler mağdurla iletişim kurmazlar.
- Diğer çalışanlardan ayrı bir yerde çalışma zorunda bırakılma.
- Mağdurun başka kişilerle konuşması engellenir.
- Mağdur yokmuş gibi davranılır.
- Mağdurla konuşmak yasaklanır.

Üçüncü Grup: İtibara Yönelik Saldırıları: Hedef seçilen mağdurun toplum, çalışma ortamı nezdindeki konumunu/itibarını sarsmak için yapılan davranışlar bu kategoride değerlendirilmektedir.

- Mağdurun arkasından konuşulması.

- Aslı-astarı olmayan söylentilerin ortalıkta dolanması.
- Mağduru gülünç duruma düşürme.
- Mağdurun akli melikelerinin yerinde olup olmadığına ilişkin kuşku yaratma.
- Mağdurun, bir psikologa gitmesi için baskıya maruz kaması.
- Mağdurun bir özrü var ise bununla alay edilir.
- Mağdurun komik duruma düşürebilmesi için, hareketleri, davranışları taklit edilir.
- Mağdurun dini, siyasi, politik düşüncesi, inancı ile alay edilir.
- Mağdurun özel yaşamı alay konusu edilir.
- Mağdurun ırkı/milliyeti ile alay edilir.
- Mağdur, onurunu veya öz güvenini zedeleyecek işler yapmaya zorlanır.
- Mağdurun çalışma ve çabaları önemsizleyen, küçültücü ve yanlış bir şekilde yargılanır.
- Mağdurun, kararlarından sürekli şüphe edilir.
- Mağdura karşı aşağılayıcı, alçaltıcı ve kırıcı isimler ve sözler sarf edilir.
- Mağdura sözlü veya sözsüz cinsel imalı davranışlar yöneltilir.

Dördüncü Grup: Mesleki ve Özel Yaşama Yönelik Saldırıları: Mağdurun meslek hayatına veya özel yaşamına zarar verecek saldırgan davranışları ihtiva eder.

- Mağdura iş verilmemeye başlanır.
- Verilen işler geri alınarak, mağdurun çalışma faaliyeti engellenmeye/durdurulmaya çalışılır.
- Mağdura yapması için anlamsız işler verilir.
- Mağdura, yeteneğinin çok altında işler verilir.
- Mağdur, sürekli iş değişikliği yaşar.
- Mağdura, kendisi için aşağılanma kabul edilecek işler verilir.
- Mağdurun uzmanlık alanı olmayan işler, mağduru küçük düşürmek için verilir.
- Mağdura ekonomik olarak külfet getirecek zararlar verilmeye çalışılır.
- Mağdurun ev veya iş yerine zarar verilir.

Beşinci Grup: Doğrudan Sağlığa Yönelik Saldırılar: Mağdurun fiziksel ve ruh sağlığına, direkt zarar verebilmek için yapılan davranışlar bu grupta değerlendirilmektedir.

- Mağdurun sağlığına zarar verilmesi amacıyla ağır işlerde çalışmaya zorlama.
 - Mağdur fiziksel olarak şiddet görmeyle tehdit edilir.
 - Mağduru korkutmak için hafif dozda şiddet uygulanır.
 - Mağdurun daha ağır fiziksel şiddete maruz kalması için çalışılır.
 - Mağdura doğrudan cinsel taciz eyleminde bulunulabilir.
 - Mağduru zarara sokmak için daha başka girişimlerde bulunulabilir
- (Tınaz, 2011, Davenport vd., 2014)

Leymann, tarafından belirlenen bu davranışların, mobbing kategorisinde değerlendirilebilmesi için, Leymann bu davranışların yapılma sıklığı ve süresinin belirleyici olduğunu belirtmektedir.

Leymann'a göre bu davranışların mobbing olarak kabul edilebilmesi için en az haftada bir defa yapılması ve en az altı ay boyunca da devam etmesi gerekmektedir.

Leymann'ın konu üzerine yaptığı araştırmalarını yoğunlaştırması sonucunda yukarıda belirtilen davranışlara ek olarak, mobbingin tanımlanmasında yararlı olabilecek 15 davranış şekli daha belirlemiştir. Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

- Çalıştığı kişilerle olan tartışmalar eskiye nazaran artmaya başlar.
- Mağdurun çalışma ortamındaki araç ve gereçleri yerine yenisi konmayarak ortadan kaybolabilir.
- Mağdurun yanına ona rahatsızlık vermek amacıyla, hoşlanmadığı alışkanlıklar sahibi bir çalışan yerleştirilir (sigaradan rahatsız olan bireyin yanına, sigara içen birini yerleştirmek gibi).
- Mağdur diğer çalışanların yanına veya ofisine gittiğinde konuşmalar kesilerek, konu değiştirilir.
- Mağdurun yazılı ve sözlü sorularına cevap verilmez.

- İş ile ilgili önem arz eden gelişmeler ve haberlerden mağdura bilgi verilmez.
- Mağdurun arkasından asılsız dedikodu ve söylentiler çıkarılarak, bunların kulaktan kulağa yayılması sağlanır.
- Yetenek ve becerilerinin çok altında basit işler veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.
- Mağdura tüm gözlerin kendinde olduğu hissettirilir, mesai saatlerine uyma, konuşmaları, yaptığı eylemler sürekli kontrol altında tutulur.
- Bireyin dış görünüşü veya giyim tarzı ile dalga geçilir.
- İşyeri içerisindeki organizasyonlara kasıtlı olarak çağrılmaz.
- Bireyin iş ile ilgili tüm önerileri red edilir.
- Mağdur, kendinden daha alt pozisyonda çalışanlara göre daha düşük ücret alır.
- Mağdurun amirleri ve çalışma arkadaşları tarafından kontrolsüz tepki vermesi için kışkırtılması gibi daha başka davranışlar mobbingin tanımlanmasına yardımcı olması amacıyla Leymann tarafından tespit edilmiştir (Tınaz vd. 2008, s.53-59).

3.1.2. Knorz ve Zapf'ın Mobbing Tipolojisi

Leymann tarafından belirtilen bu davranışlardan yola çıkan Alman aştırmacılarından Knorz ve Zapf, mobbinge maruz kalan bireylerle yaptıkları görüşmeler neticesinde; İşyerinde mobbing kabul edilebilecek 39 davranış çeşidi daha tespit etmişlerdir. Bu davranışlardan bir kısmı Leymann tarafından sonradan belirlenen 15 davranış şekli arasında yer almaktadır (Tınaz vd., 2008, s.56-58). Aşağıda bu 39 davranış şeklinin hepsi belirtilmemiştir. Çünkü Leymann tarafından sonradan belirlenen 15 davranış şekli, bu 39 davranış içerisinde yer almıştır. Knorz ve Zapf tarafından tespit edilen mobbing davranışlarının bir kısmı aşağıda belirtilmiştir.

- Mağdurun kendine ait özel konuları mesai arkadaşları ile konuşması önlenir.
- Mesai arkadaşları mağdura karşı kışkırtılır.
- Mağdurun aleyhine iş yerinde imza toplanması.
- Mağdurun etrafında sinsi ve düşmanca bir hava oluşturulur.

- Mesai arkadaşları, mağdurla birlikte çalışmayı reddeder.
- Mağdurla konuşulurken küstah ve düşmanca bir tarz benimsenir.
- Mağduru suçlu pozisyonuna koyabilmek için, istem dışı davranışta bulunmaya zorlamak.
- Mağduru gösterdiği başarılarından veya özel günlerinde tebrik etmezler.
- Mağduru yanlış yapma ve yalancılıkla suçlama.
- Mağdurun astları, mağdur tarafından verilen emirlere uymazlar.
- Mağdur amirinin önünde küçük düşürülür.
- Mağdurun faaliyetlerinin ve nüfuz alanlarının önü alınır.
- Mağdur diğer çalışanların hatalarından sorumlu tutulur.
- Mağdura iş hakkında yeterli bilgi verilmez ve böylece mağdurun problem yaşamasına sebebiyet vermeye çalışılır.
- Mağdur bir diğer çalışana bağımlı olarak çalışmak zorunda bırakılır.
- Çalışma alanları sürekli değiştirilir.
- İstemeyeceği bir departmana gönderilir.
- Eğitim talebi onaylanmaz.
- Mağdurun iş yaşamı dışında ki hayatı da takibe alınır.
- Mağdurun özel işlerine/alanına müdahale edilir.

Bu ve benzeri davranışlar mağduru istenilen duruma getirmek için sergilenen davranış türlerinden bazılarıdır. Mobbingciler tarafından mağdurlara karşı sergilenen davranışlar içerisinde en bilinenleri yukarıda bahsettiğimiz Leymann, Knorz ve Zapf tarafından belirlenen davranış türleridir. Bir mobbing olgusunda bu davranışların hepsinin birlikte bulunmasına gerek yoktur. Bunlardan bazılarının sürekli ve kasıtlı olarak tekrarlanıyor olması mobbingin ortaya çıkmasına ve mağdurun iş ortamından uzaklaşmasına sebebiyet vermesi için yeterlidir (Tınaz, 2011, s.60-61).

3.2. Mobbingin Aşamaları

Daha önceki açıklamalarımızda da belirttiğimiz üzere mobbing; bir anda ortaya çıkan, hemen olup bitiveren ve etkilerini çabuk belli eden bir davranış modeli değildir. Mobbing bunların aksine yavaş yavaş oluşan, sistematik bir biçimde uygulanan, etkilerini ve sonuçlarını çok sonra gösteren, bireyin bedenlen ve ruhen

tükenmişliğine yol açan davranışlar bütünüdür. Ne kadar süreceği kestirilemeyen mobbinge, zamanında yapılacak doğru müdahalelerle kendi aşamalarının birinde sonlandırılabilme mümkündür.

Alman, İsveç, İtalyan ve İskandinav ülkelerinin endüstri ve çalışma psikologları mobbing sürecinin daha iyi kavranabilmesi ve sürecin aşamalarının açıklanabilmesi için geliştirdikleri çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Bunlar içerisinde Leymann ve Ege tarafından geliştirilen ve mobbing sürecinin aşamalarının açıklandığı kuramlar en bilinenleridir.

3.2.1 Leymann Modeli (İsveç-Alman Modeli)

Bu model Leymann tarafından geliştirilmiş ve mobbingin 5 aşamalı bir süreçten oluştuğunu ifade eder (Tetik, 2010, s.85, Davenport vd., 2014, Tınaz, 2011). Leymann Alman ve İsveç çalışma kültürlerini göz önüne alarak mobbing için bu 5 aşamayı belirlemiştir.

Birinci Aşama: Çatışma: Leymann tarafından yapılan incelemelerde ilk kritik olay dediği yani çatışmayı başlatacak ve mobbinge götüreceği olan sürecin ilk kıvılcımının çıktığı aşamayı ifade eder. İlk çatışma genellikle iş yerinde bir anlaşmazlık veya bir çekişmeden ötürü ortaya çıkar. Bu evre çok kısa bir süreyi kapsar, akabinde ikinci evreye geçilir (Leymann, 1990, s.121). Bu ilk çatışma zamanla mobbinge dönüşebileceği gibi, mobbinge dönüşmeden de son bulabilir.

İkinci Aşama: Saldırgan Eylemler: Bu evrede gözlemlenebilir iletişimsel davranışlar, kişiye yani mağdura zarar vermek, incitmek için yapılır hale gelmiştir. Bu davranışlar mağdura uzun süre zarar vermek amacıyla sergilenir ve mağduru cezalandırmak gibi bir ortak paydaya sahiptir. Mağdura karşı geliştirilen davranışlarda hile, dalavere ve manipülasyon kendini göstermeye başlar. Artık mağdurun itibarı, iletişimi, sosyal durumu, iş yerindeki her şey mağdura zarar verecek bir manipülasyon aracı olarak kullanılmaya çalışılır.

Üçüncü Aşama: Yönetimin İşe Müdahil Olması: Bu aşama yönetimin ikinci evrede yer almamasına rağmen, birinci evrede olan çatışmaya ilişkin yanlış

değerlendirmeler neticesinde olaya müdahil olduğu evredir. İş yeri yönetimleri sıklıkla da yanlış değerlendirmeler neticesinde negatif manada sürece müdahil olurlar. Mağduru desteklemek yerine tam tersi bir pozisyona girerek, mağduru suçlamaya başlar. Böylece işletme yönetimi de bu süreçte pozisyonunu ve yerini alarak mobbing sürecine negatif manada dahil olur. Yönetimin işe dahil olması ile vaka resmileşir (Leymann, 1990, s.121).

Dördüncü Aşama: Damgalama/Lekeleme/Yanlış Yakıştırmalar: Bu aşama mağdurun sorunlu, kavgacı, agresif, geçimsiz, belalı veya diğer olumsuzluk ifade eden kelimelerle etiketlendiği dönemi ihtiva eder. Yaftalama ile birlikte mağdura yönelik diğer saygısız, kötü ve negatif davranışlar artarak devam eder (Leymann, 1990; Gürhan, 2013; Tınaz, 2011; Davenport vd., 2014). Mağdurun yaşadıkları ile baş edebilmek için psikolojik destek aldığı bu dönemde, çalışma ortamındaki eğitimsiz kişilerin varlığı, mağdurun psikolog yardımı almasını farklı şekillerde yorumlayarak, mağdurun damgalanmasına ve yaftalanmasına sebebiyet vermektedir. Mağdurun bu süreçle baş edebilmek için yaptığı tüm çabalar boşa çıkarılmaktadır. Böylece mağdur anormal bir kişilik sahibiymiş gibi sunulur, problemin kaynağı mağdurun kendisiymiş gibi bir algı oluşturulmaya çalışılır. Aslında bu evre mobbing için kritik bir aşamadır aynı zamanda. Bu aşamadan sonrası mağdur için kovulma veya iş yaşamından uzaklaşma ile bitecektir. Mobbing sürecinde mağdur için dayanılması en zorlu geçen aşama bu evredir.

Beşinci Aşama: İşine Son Verilme/Kovulma/İstifa: Sürecin son aşaması olan bu evrede mağdurun işine son verilir. Mobbingcinin amacına ulaştığı evredir. Baskılara tek başına daha fazla dayanamayan ve çevreden de gerekli desteği göremeyen mağdur, bedenen ve ruhen çok kötü bir duruma düştüğü için bu kötü durumdan çıkış yolu olarak; çalışma hayatından uzaklaşma, emeklilik, malullük, alt görevleri kabul etme, bazı durumlarda intiharı bile tercih eder.

Elbette ki her mobbing süreci bu aşamaların hepsini teker teker kat etmiyor. Mağdur bu beş aşamanın herhangi birinin sonunda da iş yaşamından uzaklaşabilir veya uzaklaştırılabilir.

Mobbingin aşamalarını yaşayan mağdur, bu evrelerden geçerken bedenen ve ruhen yıpranır. Bu yıpranmalar birey de; stres, umutsuzluk, depresyon kaygı, çaresizlik, öfke patlamaları, Travma Sonrası Stres Sozukluğu (TSSB) gibi sağlık sorunlarına sebebiyet vermektedir.

3.2.2 İtalyan Ege Modeli

Leymann'ın Alman ve İsveç toplumlarının çalışma ve kültürel yapılarını esas alarak geliştirdiği 5 aşamalı modeli yetersiz bulan Harald Ege, Leymann'ın geliştirdiği 5 aşamalı modelin İtalyan topluma uyarlanamadığını belirterek; 6 aşamalı bir model geliştirmiştir. Aşamalardan önce de tüm çalışanların nötr olduğu ve “Sıfır Durumu” adını verdiği ön evre belirlemiştir. Harald Ege ayrıca mağdur ile ailesi arasındaki bağı göz önünde bulundurarak “Çift Taraflı Mobbing” adını verdiği bir olguyu da tanımlayarak literatüre kazandırmıştır (Karşlıoğlu Yeni, 2013, s.32; Tınaz, 2011, s.33-36).

Ege tarafından mobbing süreci için geliştirilen ön evre (sıfır durumu) ve aşamalar ise aşağıdaki gibidir:

Sıfır Durumu: Her örgütün normal iş faaliyetlerini sürdürdüğü, günlük yüzeysel tartışmaların olduğu, küçük görüş ayrılıklarının ve sürtüşmelerin mevcut olduğu durumu ifade eder. Bu durum çalışma yaşamında sıklıkça karşılaşılan bir durumdur. Sıfır Durumu evresinde: iş yerinde herkes kendini gösterme isteğindedir, hızlı bir rekabet ortamı vardır, o nedenle herkes birbirine karşıdır, her çalışan diğer çalışanlara karşı üstün görünme çabasındadır, henüz kimsenin hedefte olmadığı, daha doğusu bireyselliğe indirgenmemiş bir çatışma ve rekabet hali mevcuttur. Mobbing sürecinin aşamalarına geçmeden önceki bu evreyi Harald Ege “Sıfır Durumu” diye tabir etmektedir. Sıfır durumu ön evresinden sonra ise Ege tarafından belirlenen mobbingin 6 aşamasından ilki başlar (Karşlıoğlu Yeni, 2013, s.32-33; Tınaz, 2011, s.33-36).

Birinci Aşama: Çatışma/Hedefli Çatışma: Sıfır durumunda belirtilen, iş yaşamındaki günlük olağan çatışmaların, rekabetin, bir hedefe/mağdura/bireye

yöneltildiği aşamadır. Daha önce örgüt içindeki çatışma genel iken bu aşamada çatışma özele indirgenir, artık örgüt içerisinde genel bir rekabet ve çatışma yoktur, hedef seçilen bireye/bireylere yönelik bir çatışma ortamı mevcuttur. Önceki dönemdeki gibi çatışmalar artık karşı tarafa üstün gelmek, kendini ispatlamak gibi amaçlardan sıyrılarak, sadece mağdur seçilen bireyi çalışma hayatında yok edebilmek amaçlanmaktadır. Mağdurun sadece iş yaşamına değil, artık özel hayatına dair de uygunsuz sözler bu aşamada söylenmeye başlanır.

İkinci Aşama: Saldırgan Davranışlar: Mağdura biraz daha fazla sıkıntı verebilmek, üzerindeki baskıyı arttırmak ve yoğunlaştırmak için, bu aşamada mağdura iş yaşamındaki bazı şeylerin değiştiği, algısı hissettirilmek istenir ve bu amaçla da çalışma ortamında mağdurun algılayabileceği bir biçimde yapay gerginlikler ve suskunluklar yaşatılır. Mağdura bu aşamadaki saldırgan davranışların ve çatışmaların hedefinde kendisi olduğu hissettirilerek böylece mağdur üzerindeki baskı daha fazla artırılmış olur.

Üçüncü Aşama: İlk Psikosomatik Belirtiler: Mağdur üzerindeki baskıların sürekli, sistematik bir hal alması mağdurun zihnen ve ruhen rahatsızlıklar yaşamasına sebebiyet vermekte; ayrıca bu sıkıntılar bedensel rahatsızlıklar olarak da kendini göstermektedir. Bu aşamada mağdur olan bireyde sindirimsel rahatsızlıklar, dikkat kaybı, uykusuzluk, baş ağrısı gibi fiziki rahatsızlıklar kendini gösterir. Ruhsal olarak da güvensizlik, sıkıntı ve gerginlik gibi psikosomatik belirtiler ortaya çıkmaya başlar.

Dördüncü Aşama: Personel/İKY Bölümünün Hataları: Mağdurun maruz kaldığı baskılar ve saldırılar nedeniyle yaşadığı beden ve ruh sağlığındaki rahatsızlıklar nedeniyle sık sık rapor alıp işe gelmemesi insan kaynakları veya personel birimlerince yanlış değerlendirilerek şüpheyle karşılanır. İKY biriminin buradaki eksik ve yüzeysel değerlendirmeleri mağdurları daha fazla yıpratarak, maruz kaldıkları haksızlıklar karşısında yalnızlaştırmaktadır.

Beşinci Aşama: Mağdurun Ruh ve Beden Sağlığının İyice Bozulması: Mağdur artık iş yaşamından uzaklaşma ile son bulacak olan sürecin bir önceki aşamasındadır. Bu aşamada bireyin gerek bedensel, gerekse ruhsal yönden sağlığı iyice bozulmuş olup; daha önce almış olduğu, ilaçlar ve tedavilerin işe yaramadığı,

mağdurun iyileşmesine hiçbir katkılarının olmadığı bir dönemdir. İşyerindeki çatışma her geçen gün daha büyümekte, sorunlar çözülememektedir. Mağdur depresyon durumunda olup; tüm olan bitenlerden kendini sorumlu tutarak, kendini suçlayıcı bir tavır takınmaktadır. Elbetteki bu aşamada diğer çalışanların ve yönetimin mağdura karşı negatif tavırları, süreci mağdur için daha da zorlaştırmaktadır.

Altıncı Aşama: Çalışma Hayatından Uzaklaşma: Sürecin son aşaması olan bu evrede mağdur, kendisine yapılan baskılara daha fazla dayanamayarak, yaşadığı depresyon ve iş yerinde kendisine yönelik çatışma ortamının yarattığı rahatsızlıklara bir son vermek istemektedir. Mağdurun çalışma yaşamında, kendisini hedef alan, çatışmalara, saldırılara artık tahammülünün ve dayanacak gücünün olmadığı aşamadır. Bunun içinde mağdur; çalışma hayatından uzaklaşma, erken emeklilik, istifa, işten atılma, hatta intihar gibi nedenlerle çalışma hayatından uzaklaşma yollarından birini tercih eder (Karslıoğlu Yeni, 2013; Tınaz, 2011).

Çift Taraflı Mobbing: Harald Ege tarafından İtalyan kültürü göz önüne alınarak geliştirilen çift taraflı mobbing olgusu, Akdeniz kültürünün hakim olduğu coğrafyalarda görülen güçlü aile bağları yapısı ile alakalı bir durumdur. Güçlü aile bağlarının olmadığı Kuzey Avrupa gibi toplumlarda çift taraflı mobbing olgusuna pek rastlanmaz. Ege'ye göre İtalyan kültüründe güçlü aile bağlarının olması nedeniyle, bireyin hayatındaki kararlarda aile belirleyici bir rol üstlenmektedir. Sahiplenici aile yapısının belirleyici fonksiyonu, bireyin büyüüp, yetişkin hale gelmesinde de bitmeyerek, devam eder. Birey ile ailesi arasında; güçlü bir bağın olması nedeniyle, birey hayatındaki sıkıntılarını, dertlerini ailesi ile paylaşmakta, böylece hem içini boşaltarak rahatlamakta, hem çözüm yolu aramakta, hem de ailesinden destek görmek istemektedir. Mağdur içinde bulunduğu zor durumla tek başına mücadele etmektense, ailesi ile birlikte daha rahat mücadele edebileceğini düşünerek bir anlamda ailesine sığınarak onlardan yardım istemektedir. Mağdur, aile üyelerinin niceliksel çokluğu ifade etmesi, ailedeki bireylerin imkanlarını mağdurun sorununun çözümü için seferber etmesi durumunda mevcut sorunların daha kolay çözüleceğini düşünmektedir. Bu nedenle mağdur yaşadığı sıkıntıları ailesine anlatır ve ailesinden destek bekler. İlk etapta olmasa da, zamanla aile üyeleri de, mağdura karşı destekleyici tavrını değiştirerek, bilmeden cephe alabilmektedirler. Bu cephe

alış refleksi ailenin bilinçli bir tercihi olmayıp; sadece olayı yanlış değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır. Aile bireyleri mağdurun iş yerinde yaşadığı, olumsuzlukları, bireyin beceriksizliğine, başarısızlığına veya başka şeylere dayandırarak bireyi suçlayıcı bir tavır içine bilmeden girebilmektedirler. Bu tavırları ile bilmeden mobbingcilerle aynı safta, aynı hedefe karşı iş birliği içerisinde yer almaktadırlar. Mağdur için artık hem ailesinde hem de iş yerinde, kendisine karşı baskılayıcı ve suçlayıcı davranışlar vardır. Hem aile, hem iş yerindeki yani birbirinden farklı iki ortamda olan baskı ve suçlamalar, mağduru çift taraflı bir bezdiriye, yıldırıya, acıya maruz bırakmaktadır. Buna “çift taraflı mobbing” denmektedir. Harald Ege tarafından geliştirilen bu model ile Leymann tarafından geliştirilen modeli kıyasladığımızda, Türk toplumu olarak Akdeniz kültürü özelliklerini taşıdığımız için Harald Egenin geliştirdiği bu model ülkemiz insanına ve çalışma yaşamımıza daha yakın ve yatkındır (Tınaz, 2011, s.34-35).

3.3. Mobbingin Dereceleri

Davenport ve arkadaşları mobbing üzerine yaptıkları araştırmalar neticesinde mobbingi, vücut yanıklarındaki derecelendirmeye benzer bir derecelendirme yaparak etkilerine göre 3'e ayırırlar (2014, s.38). Bu derecelendirmeyi yaparlarken, mobbinge maruz kalan bireylerin ne kadar yandıklarını ve yaralandıklarını göz önünde tutmuşlardır. Mobbing için yapılan “Mobbing, ruhun uğradığı tecavüzdür” tanımından (Baş, 2012, s.15) yola çıkarsak bu ruhsal tecavüzdü bireylerin etkilenme oranları, bireylerin üzerinde oluşturduğu hasar ve tahribatın boyutu, mobbingin derecesini belirlemede baz alınan hususlardır. Mobbingin derecelendirmesinde mobbingin süresi, şiddeti ve sıklığı haricinde bireylerin psikolojik yapıları, yetiştirilme tarzları, yaşadığı ortamın genel şartları ve koşulları ile bireyin iradesi ve deneyimleri de önemli rol oynar (Davenport vd., 2014, s.38; Saraç <http://iyh.istabip.org.tr>).

Birinci Derece Mobbing: Kişi kendisine yapılan saldırılara karşı direnç oluşturmaya çalışır; mobbingin ilk evrelerinin birinde bu ortamdaki kaçır, aynı iş yerinde veya farklı bir iş yerinde rehabilite edilerek çalışma yaşamına kazandırılır. Bu mobbingin en hafif halidir.

İkinci Derece Mobbing: Mağdurların mobbingcilere ve bunların saldırılarına karşı direnemediği, kaçamadığı, geçici veya uzun süre fiziksel veya zihinsel rahatsızlıklar çekerek, çalışma hayatına geri dönmekte zorlandığı derecedir.

Üçüncü Derece Mobbing: Bu derecede etkilenen mağdurun çalışma yaşamına geri dönme şansı ve durumu hemen hemen hiç yoktur. Mobbingin mağdur üzerindeki ruhsal ve fizikler etkileri rehabilite edilemeyecek derecededir. Çok özel tedavilerin uygulanması belki mağdur üzerinde fayda sağlayabilir (Davenport vd., 2014, s.39).

3.4. Mobbingin Türleri

Mobbing günümüzün çalışma yaşamında hemen hemen her sektörde görülebilen bir olgudur. Erkek veya kadının mobbing sürecinde gerek mağdur olarak, gerek mobbingci olarak rol aldığı olaylarda, uygulanan yöntem ve tarzlar cinsiyete bağlı olarak değişim göstermektedir. Mobbing çalışma yaşamında 3 türde kendini göstermektedir. Bunlar: Dikey Mobbing, Yatay Mobbing ve Örgüt Stratejisinin bir parçası olan mobbingdir.

3.4.1 Hiyerarşik (Dikey) Mobbing

Mobbing zannedilenin aksine sadece üst yöneticilerden astlara doğru uzanan bir zorbalık süreci değildir. Çalışma hayatında sadece üstlerin astlarına yıldırıcı davranışlarda bulunarak mobbing uyguladığı düşüncesi doğru bir yaklaşım değildir. Mobbingi uygulayan kişinin örgü içerisindeki pozisyonu/yeri mobbingin yönünü belirler. Mağdur ve mobbingci arasındaki ilişki hiyerarşik (dikey) mobbingte aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıya doğru bir akışa sahiptir. Hiyerarşik mobbingin üstlerden astlara uygulanan mobbing ve astlardan üstlere uygulanan mobbing olmak üzere 2 türü vardır:

3.4.1.1. Yukarıdan Aşağıya Mobbing

Yukarıda bahsettiğimiz gibi mobbingi uygulayan kişinin örgüt içerisindeki konumu/pozisyonu mobbingin yönünü belirleyen temel faktördür. Eğer ki mobbingi uygulayan kişi, mağdurun amiri pozisyonunda ise burada yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbing mevcuttur. Amir pozisyonunda bulunan mobbingciler, mağdurlarına, yaş farkı, kendi pozisyonu için tehdit olarak algılaması, mobbingcinin iş yerinde kayırılması sonucunda; kendini koruyan birilerinin olmasına güvenmesi, politik farklılıklar gibi sebeplerle astlarına mobbing uygulayabilmektedirler. Bu tarz bir mobbing uygulanmasında, psikoanalizciler mobbingcilerin geçmişte mağdur olma veya benzeri bir deneyimi yaşamalarından dolayı, kendilerini saldırganla özdeşleştirerek, mağdurlara mobbing uyguladığını belirtmişlerdir. Bu mekanizma Freud tarafından; kişinin geçmişte yaşadığı ağır bir fiziksel, cinsel veya psikolojik saldırı nedeniyle, saldırganın davranışlarını taklit etmek olarak belirtilmiş ve literatürde “saldırganla özdeşleşme” olarak tanımlanmıştır (Kalaycı, 2014, s.201).

Elbetteki yukarıdan aşağıya uygulanan her mobbingin sebebi belirtildiği gibi saldırganla özdeşleşme olmayabilmektedir. Çünkü mobbingcinin, mağduru çekememesi, kanının ısınmaması, sebepsiz kıskançlıklar, daha başka duygular da mobbinge sebep olabilmektedir. Hiyerarşik mobbing uygulamalarının çoğunluğunu yukarıdan aşağıya doğru yapılan mobbing türü oluşturmaktadır. Amerika’da yapılan bir araştırmada yönetici pozisyonunda olan kişilerin astlarına uyguladıkları mobbing oranı % 85,5 olarak belirtilmiştir (Tutar, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm>).

3.4.1.2. Aşağıdan Yukarıya Mobbing

Hiyerarşik mobbing içerisinde yer alan bir diğer mobbing türü de aşağıdan yukarıya doğru olan mobbingdir. Bu tarz mobbing uygulaması hiyerarşik mobbing içerisinde çok az olmakla birlikte çalışma hayatında mevcudiyetini korumaktadır. Bu mobbing türünde mağdur bu kez üst pozisyonda olan yönetici, mobbingci ise daha alt pozisyonda olan çalışan veya çalışanlardır. Bu mobbing türünde mobbingciler genelde birden fazla olmaktadır. Üst pozisyonda bulunan yöneticinin yetkisi ve kararları astları tarafından sorgulanmaya, tartışılmaya başlandığı zamanlarda

aşağıdan yukarıya doğru mobbing ortaya çıkabilmektedir. Astlar, istemedikleri üst pozisyonunda bulunan amirin kararlarını uygulamayarak, işleri sabote edip, kişiyi daha üst yönetim karşısında zor durumda bırakmak için bu taktiğe başvurabilmektedirler (Tınaz, *Çalışma Yaşamında Psikolojik bir Dram: Mobbing*, 2006, s.8). Kişiyi dışlayarak, kararlarını tartışmaya başlayarak, hakkında dedikodular üreterek, işleri sabote ederek ve diğer uygulayabilecekleri mobbing davranışlarını toplu halde sergileyerek üstlerine mobbing uygulayabilmektedirler. Çok istisna olmakla birlikte bazı örgütlerde, üst pozisyonundaki kişinin pasif ve korkak ruhlu olması, alt çalışanın psikopat ruhlu veya belalı tipler olması durumunda astlar, üstlerindeki amirlerine mobbing uygulayabilmektedir. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing, hiyerarşik mobbing içerisinde en az yer tutan mobbing uygulamasıdır.

3.4.2 Fonksiyonel (Yatay) Mobbing

Mobbing uygulaması her zaman için dikey düzlemde aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıya doğru olmayabilir. Eşdeğer pozisyonda olan çalışanlar da kendi içlerinden birini hedefe koyarak, kişiye mobbing uygulayabilmektedir. Bu tarz mobbing uygulamasına fonksiyonel (yatay) mobbing denmektedir. Yatay mobbingte genelde hedef seçilen kişiler, yeni gelen bir personel olabileceği gibi; aynı pozisyonundaki arkadaşlarından farklı olarak zeki, çalışkan, başarılı, duygularını çabuk yansıtan, çalışma tarzı olarak arkadaşlarından farklı olmak, gibi özellikleri nedeniyle hedef seçilebilmektedirler. Bu kişilerin terfi, ödül veya üst yöneticileri tarafından iltifat alması, örnek gösterilmesi, yatay pozisyonundaki arkadaşları tarafından takdir edilmek yerine; çekememezlik, kin gütmek, kıskançlık ve haset gibi duygularla karşılık bulabilmektedir. Bu duyguların kontrol altına alınamaması durumunda, çalışanlar, bilinçsiz bir şekilde; başarılı kişiyi hedefe koyarak mobbing uygulayabilmektedirler. Arkadaşları hedef seçilen mağdur için tuzaklar kurmaya başlarlar aynı zamanda üst yönetimin gözünden de mağduru düşürmeye çalışırlar. Fonksiyonel mobbingin ispat edilmesi, hiyerarşik mobbinge göre çok daha zordur. Çünkü fail ve mağdurun pozisyon, imkan veya güç olanaklarının birbirine yakın veya eşdeğer olması, kişiye mobbing uygulandığının ispatlanmasını daha da zorlaştırmaktadır.

3.4.3. Örgüt Stratejisi Olarak Mobbing

Bazı örgütlerde mobbing; çalışanlar arasında rekabet, çekememezlik, kıskançlık, farklılıklar gibi sebeplerden kaynaklanmayıp; bizzat organizasyonların stratejilerinden biri olmaktadır. Örgütler; ekonomik dar boğaz süreçlerini atlatma dönemleri, küçülme politikaları, politik sebepler, örgütsel hedeflere uygun olmayan çalışanlardan kurtulma gibi nedenlerle mobbingi örgüt stratejisi olarak benimseyebilmektedirler. Örgütler tarafından mobbingin bir strateji olarak benimsenmesi durumunda, mobbing yapan gerçek bir kişi olmayıp, artık kişinin çalıştığı kurumdur. Mağdur çalıştığı örgüt tarafından hedefe konarak baskılara maruz kalmaktadır. Mağdurun hedefe konduğunun farkında olan hemen hemen tüm çalışanlar, örgüt stratejisine uyum sağlayabilmek adına iş birliği yaparak, kişiye baskı uygulamaktadırlar. Gayrı ahlaki bir strateji olan bu tarz mobbing uygulamasında sonuca daha çabuk ulaşılabilmektedir. Çünkü mobbingci örgütün kendisi ve destekçileri ise hemen hemen tüm çalışanlardır. Mobbingin örgütsel stratejilerden bir tanesi olduğu organizasyonlarda, mobbingi önleme yöntemlerinin uygulanabilmesi daha zordur (Kirel, 2007, s.317-334, Tınaz, 2011, s.146-156). Bu tür örgütlerde zamanla mağdura açıkça işi bırakmasını aksi halde baskı, zulüm, haksız davranışlara kısaca mobbinge maruz kalacağı açıkça da söylenebilmektedir. Mobbing içerisinde yer alan tüm davranışlar örgüt tarafından sonuca ulaşıncaya kadar mağdura acımasız bir şekilde uygulanmaktadır.

3.5. Mobbingin Nedenleri

Çalışma yaşamında var olan mobbing sadece mobbingci yöneticilerden kaynaklı olarak ortaya çıkan bir olgu değildir. Mobbingin ortaya çıkmasındaki nedenleri sadece kötü yönetici veya kötü çalışma arkadaşlarına bağlamak süreci basite indirgeyerek üstün körü yapılan bir değerlendirmeden öteye gitmemektir. Leyman örgütlerdeki mobbing olgusunu; iş tasarımının belirsizliği, liderin yetersizliği, mağdurun sosyal yetersizliği ve örgütteki etik değerlerin düşüklüğüne bağlarken; Zapf ise mobbingin sebeplerini, bireysel faktörler, örgütsel faktörler, sosyal gruplar ve mobbingcilerden kaynaklanan sebeplere bağlamaktadır (Karşoğlu Yeni, 2013, s.47). Konu hakkında yapılan değerlendirmelerden yola çıkarak iş yaşamında yaşanan mobbing olgusunun sebeplerini 4 kategoride

değerlendirmek mümkündür. Bunlar; mağdurdan kaynaklanan sebepler, mobbingciden kaynaklanan sebepler, yönetsel ve örgütsel yapıdan kaynaklanan sebepler ile diğer sebepler olarak sınıflandırılabilir. Mobbing sürecinde bu nedenler kendi içerisinde etkileşim içinde olabilen ve birbirini tetikleyebilecek karmaşık unsurlar olarak yer alabilmektedir. Örgüt içinde sağlıklı bir etkileşim ve iletişimin olması mobbing sürecinin kavranması ve çözüm üretilmesi için yardımcı olacaktır.

3.5.1. Mağdurdan Kaynaklanan Sebepler

Araştırmacılar bireylerin karakteristik özelliklerinin, bunun dışı vurumu olan tavır ve davranışlarının kişinin hedef seçilerek mobbinge maruz kalmasına, yatkınlaştıran bir şey olup olmadığını araştırmakla birlikte, bugüne kadar ki mobbing araştırmalarında buna dair herhangi bir kanıt bulunamamıştır. Çalışma yaşamında herkes, herhangi bir nedenden dolayı hedef seçilerek mobbinge maruz kalabileceği gibi, bazı kişiler ise belirli özellikleri dolayısıyla hedef seçilebilirler. Kişi; yaş, cinsiyet, etnik köken, fiziksel görünüm, sosyal sınıf, memleketi gibi elinde olmayan nedenlerle hedef seçilerek mobbinge maruz kalabildiği gibi, kişinin kendisinden kaynaklanan zeka, atılganlık, başarılı ve çalışkan olmak, iş sadakati ve bağlılık duygusunun yüksekliği, yetenekli olmak, yaratıcılık gibi kendi kişilik özelliklerinden kaynaklanan sebeplerle de mobbinge maruz kalabilmektedir. Leymann mağdurların kişilik özelliklerinin mobbinge sebep olmadığı fikrindedir (Karşlıoğlu Yeni, 2013, s.48). Davenport ve arkadaşlarına göre mobbinge maruz kalan kişilerin, bu kötü muameleye tabii tutulmalarında rol oynayan etkenlerin, çoğu zaman kişilerin kendinden kaynaklanan özellikleri oluşturmaktadır. Özellikle yaratıcı kişilerce üretilen yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi bu kişilerin mobbinge maruz kalmasında başlıca sebep olmaktadır (2014, s.8-71). Finlandiya da yapılan bir araştırmada kendini korumadaki acizyetlerinden ötürü, yaşlıların gençlere göre daha fazla mobbinge maruz kaldığını göstermektedir (Erkol, s.14).

3.5.2. Mobbingciden Kaynaklanan Sebepler

Mobbingi uygulayan mobbingcilere karşı yapılmış herhangi bir deneysel araştırma olmamakla birlikte, mobbingcilerin sergilemiş oldukları davranışlardan yola çıkarak çoğunun karakter yoksunu, farklılıklara değer vermeyen, şişirilmiş

benlik duyguları, kontrol edilemeyen güç ve iktidar arzuları olan, sahtekar kişilerden oluştuğu sonucuna varmak olanaklıdır. Yaptıkları mobbingin çoğu kişilik özelliklerinde kaynaklanmaktadır. Mobbingcilerin kişilik özellikleri sonraki bölümde detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Başkalarının başarılarını çekememe, kıskançlık, geçmişte yaşadığı bir travma, farklılıkları sindirememesi, değersizlik hissi gibi daha bir çok sebep kişiyi mobbingci durumuna sokabilmektedir. Adams ve Brodsky mobbingin kişisel özelliklerden kaynaklandığını, buna kişisel kıskançlığın sebep olduğunu, yöneticilerin taraflı tavırlarının da bu durumu desteklediği fikrindedirler. Seigne, İrlanda da mobbing mağdurları ile yaptığı görüşmelerde, mağdurların saldırganları zor kişilik özelliklerine sahip kişiler olarak tanımladıklarını ve her 3 mağdurdan 2 sinin, saldırgan tarafından kıskanıldıklarını belirtir (Erkol, s.14). Leymann kişilerin mobbinge başvurmalarını 4 temel nedene dayandırmaktadır. Bu nedenleri kişiyi grup kuralını kabul etmeye zorlamak, düşmanlıktan hoşlanmak, can sıkıntısı içerisinde zevk arayışı ve ön yargıları pekiştirmek olarak belirtir (Karlıoğlu Yeni, s.48). Tek bir tip mobbingciden bahsetmek mümkün olmadığından; mobbingcilerden kaynaklanan sebepler, mobbingcilerin kişilik ve diğer özellikleri göz önüne alındığında farklılık arz edebilmektedir. Tüm bunların haricinde de mobbingci ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanması, bencillik duygusu ve sahip olamadıklarının acısını çıkarmak gibi nedenlerle de, mobbinge başvurabilmektedir (Tınaz, 2011, s.88-101).

3.5.3. Örgütsel ve Yönetimsel Yapıdan Kaynaklı Sebepler

Mobbing her türlü örgüt, kurum/kuruluşta ortaya çıkabilecek bir olgu olarak karşımızda durmaktadır. Bireysel faktörlerin yanında örgütsel ve yönetimsel faktörler de, iş yaşamında mobbingin ortaya çıkmasında rol oynamaktadır. Davenport ve arkadaşları mobbingin ortaya çıkmasına sebep olan örgütsel ve yönetimsel nedenleri aşağıdaki gibi belirtmektedir:

Organizasyon Kültürü ve Yapısı: Her iş yerinde ortaya çıkabilecek olan mobbing olgusunun, İskandinavya'da yapılan bir araştırmaya göre kar amacı gütmeyen örgütler ile eğitim kurumları ve sağlık sektöründe, büyük işletmelere göre daha fazla var olduğunu göstermektedir. Kar amacı gütmeyen küçük çaplı örgütler; profesyonel olmayan, işletmecilikten anlamayan kişilerin idaresinde olabilmektedir.

Parasal ve kar elde etme kaygılarının olmadığı bu örgütlerde çalışanlar, daha hassas kişiliklere sahip olabilmektedir. Parasal ve kar elde etme baskıları da örgütlerde mobbinge sebebiyet verebilmektedir. Kar amaçlı, güçlü sermayeli büyük örgütlerde ise modern işletmecilik felsefesiyle yönetilmesi ve performans ölçütlerinin değerlendirmeye esas olması nedeniyle mobbing daha az görülürken, bu örgütlerin, örgütsel liderlik ve etkili şikayet yöntemleri de mobbingi çok erken dönemde teşhis edilerek önlenmesini sağlayabilmektedir. Kurumsallaşmasını tamamlayan, iş tanımları doğru şekilde yapılmış, belirsizlikleri giderilmiş, iletişim kanalları açık ve gelişmiş örgütlerde mobbing uygulamaları daha az ortaya çıkmaktadır.

Kötü Yönetim: Kötü yönetim türleri de mobbingin örgütlerde meydana gelmesinde bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin çalışanları disipline etmek, verimliliği arttırmak gibi farklı sebeplerle çalışanlarına yönelik kötü davranışları da mobbinge yol açabilmektedir. Yönetimin zayıf liderliği, aşırı hiyerarşik yapısı, iletişim yetersizliği, günah keçisi zihniyeti, farklılıkları ve çatışmaları yönetememe gibi zaaflarının olması mobbinge davetiye çıkarabilmektedir.

Yoğun Stresli İş Yeri: Stresin yoğun olduğu örgütler, sakin olan örgütlere göre mobbingin ortaya çıkması için daha elverişli bir zemin oluşturmaktadır. Üretim ve kar baskısının yüksek olduğu iş yerlerinde, çalışanlar arasında kendilerinden beklenenleri yerine getirebilmek için birbirlerine mobbing uygulayabilmektedir.

Monotonluk: Tek düze, yeni fikirlerin ortaya çıkmadığı iş yerlerinde, farklılık ve heyecan aramak, monotonluğun getirdiği can sıkıntısını gidermek için çalışanlar birbirlerine karşı mobbing uygulayabilmektedir.

Yöneticilerin İnanmaması ve İnkarı: Yöneticilerin mobbing konusunda yeterli bilinç ve bilgiye sahip olmaması nedeniyle ne yapacağını bilememesi, çalışanların birbirlerine uyguladıkları baskılara, konuya ilişkin şikayet ve başvurulara itibar etmeyerek inanmaması örgütlerde mobbingin ortaya çıkmasında ve sürmesinde etkin sebeplerden biridir.

Ahlak Dışı Uygulamalar: Örgütler faaliyetleri çevresinde gerçekleştirdikleri ahlaka ve yasal mevzuata uygun olmayan, zararlı eylemlerinin çalışanlar tarafından deşifre edilme ihtimali ortaya çıktığında, çalışanlarına mobbing uygulayabilmektedirler. Boş bahanelerle bu tarz kişilerin iş yeri ile bağlarının koparılması amaçlanmaktadır. Örgütler böylece yasal olmayan ve ahlak dışı faaliyetlerinin gün yüzüne çıkarılmasını engellemeyi amaçlamaktadır.

Yatay Organizasyonlar: Yatay olarak örgütlenen organizasyonlarda yükselme şansını arttırmak isteyen kişiler organizasyon içerisindeki çalışanlara mobbing uygulamaya çalışabilmektedir.

Küçülme, Yeniden Yapılanma, Şirket Evlilikleri: Örgütler için küçülme, yeniden yapılanma, şirket evlilikleri gibi organizasyon yapısında değişikliğe neden olabilecek kararlar üst yönetimce alınabilmektedir. Bu kararlar sonucunda örgüt içerisinde ki bazı pozisyonların kaldırılmasına veya değiştirilmesi gerekebilmektedir. Çalışanlar iş ve pozisyon kayıplarını engelleyebilmek için diğer çalışanlarla rekabet ederler, bu rekabet ortamı içerisinde başkalarına mobbing uygulayabilmektedirler (Davenport vd., 2014, s.64-68).

3.5.4. Diğer Sebepler

Ekonomik Krizler: Ekonomik durgunluk ve kriz dönemlerinde, örgütler giderlerini kısmak için personel çıkarma veya işsizliğin çok olması nedeniyle daha düşük ücretli kişileri çalıştırma yöntemine başvurabilmektedir. Böylesi durumlarda çıkarmak istediği çalışanlarına karşı mobbing uygulayabilmektedir. Çalışanlar da kendi aralarında krizin getirdiği çıkarılma riskinden kendini kurtarabilmek için birbirlerine mobbing uygulayabilmektedir (Gün, 2010, s.198).

Çalışanların Genel Profili: Örgüt içerisinde çalışanların cinsiyeti, özür durumu, yaşlı ve genç oluşları, kadın egemen veya erkek egemen bir profile sahip olması da mobbinge sebep olan bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşlı veya özürlü personelin savunma reflekslerinin daha zayıf olması sebebiyle diğer çalışanlara göre mobbinge maruz kalma ihtimalleri daha fazladır. Yada erkek

egemen çalışma ortamında, kadın çalışanların mobbinge uğrama ihtimalinin daha fazla olması gibi çalışanların genel profili de mobbinge sebep olan faktörlerdendir.

Duyusal Zeka Yoksunluğu: Örgüt yöneticilerinin çalışanlara karşı takındığı tavır ve davranışlarında yeterli ve başarılı olamaması, durumunda mobbingin ortaya çıkma ihtimali yüksektir.

İletişim Engelleri ve Eksikliği: Örgüt içerisinde iletişimi engelleyen veya eksik bırakan faktörlerin varlığı, gruplaşmalara ve çatışmalara sebep olabilmektedir.

Amaç Farklılıkları: Örgütteki grup ve çalışanlar ile birimler arasındaki amaç farklılıklarının varlığı çatışmaya bu çatışmanın da mobbinge dönüşme ihtimali mevcuttur.

Aşırı İş Yükü: Personel eksikliğinin yaşandığı örgütlerde, çalışanlar, işlerini aksatan çalışanlara mobbing uygulayabilmektedir.

Algılama ve Yorumlama Farklılıkları: Çalışanların, grupların ve birimlerin örgüt amaçlarını, örgütsel konuları, sorunlarını vb. algılamaları ve yorumlamaları farklılık gösterebilir. Bu farklılığın çatışmaya ve mobbinge dönüşme ihtimali mevcuttur.

İşlevsel ve Görevsel Üstünlükler: Birimler arasında görevler gereği bazı alanlardaki işlevsel üstünlükler kimi zamanlarda çatışmalara sebep olabilmektedir. İK biriminin çalışanlar üzerinde, Muhasebe biriminin Mali konulardaki işlevsel üstünlüğünün olması gibi.

Etik Değerlerin Yozlaşması: Çalışma ortamındaki etik değerlerin yozlaşmış olması, etik olmayan davranışların normal karşılanması örgütlerde mobbingin olma ihtimalini artırmaktadır (Mimaroglu, Özgen, 2008, s.201-226).

Bunların haricinde çalışanların, ast ve üstlerin eğitimsiz oluşu, yine çalışanların aşırı stresli kişiler olması, mobbingcinin zihinsel dengesizliği gibi

etmenler de mobbingin ortaya çıkmasında rol oynayan sebepler arasında yer almaktadır.

3.6. Mobbingin Tarafları ve Kişilik Özellikleri

Her iş yerinde herkesin başına gelebilecek olan mobbingin çalışma ortamlarında bir anda ortaya çıkan bir olay olmayıp; bir süreç olduğu unutulmamalıdır. Basit bir çatışmanın zaman içerisinde mobbinge dönüşüm sürecinde kişiler ve gruplar sürecin içerisinde yer alırlar. Mobbing sürecinin içinde, birbirileri ile etkileşim halinde olan, kendi özellikleri ve kendi etkinlikleri olan gruplar süreçteki rollerini oynayarak yer alırlar. Tınaz bunları 3 guruba ayırmaktadır (2011, s.67). Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Mobbingin Failleri (Mobbingci)
- Mobbingin Mağdurları (Kurban/Hedef/Mağdur)
- İzleyiciler

Bu süreç içerisinde eşit şartlarda yer almayan grupların her birinde yer alan kişilerin tipleri ve kişilik özellikleri farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar mobbingin şiddetini ve etkisini artırıcı veya azaltıcı yönde sürece etki etmektedir.

3.6.1 Mobbingin Failleri

Mobbing sürecinin baş aktörü olan failler, mobbingi uygulayan kişi olması sebebiyle süreç içerisinde mobbingci olarak isimlendirilirler. Mobbing faillerinin tipleri ve kişilik özellikleri farklılık göstermektedir. Tek tip bir mobbingciden bahsetmek mümkün değildir.

Bu güne kadar faillerin psikolojik yapıları üzerine yapılan deneysel bir çalışma yoktur. Kişilerin mobbing uygulamasının sebepleri üzerine yapılan araştırmalarda, faillerin psikolojik durumları ve eylemleri temel alınarak; bu kişilerin genellikle kendi eksikliklerini gidermek amacıyla mobbinge başvurduğu görülmektedir (Tınaz, 2011, s.68).

3.6.1.1. Mobbingin Faillerinin Tipleri

Mobbingincilerin, mobbing uygulamalarının altında yatan temel nedene ilişkin araştırmacılar tarafından çeşitli görüşler ileri sürülmektedir. Leymann mobbingin neden meydana geldiğine dair birkaç hipotezin olduğunu fakat gerçek nedeninin bilinmediğini belirtir (Leymann *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*, 1990, s.119-126). Leymann kişilerin mobbinge başvurmalarının sebebi olarak, kendi eksikliklerinin telafisini belirtir (*The Content and Development of Mobbing at Work*, 1996, s.165-184). Mobbingcilerin kıskançlık, rekabet, kendi konumlarını korumak, kişilik özellikleri, geçmişte yaşadığı travma, öz saygı düşüklüğü, iktidar açlığı ve daha bir çok sebepten dolayı mobbinge başvurabildiği belirtilmektedir. Mobbingin sebebine ait çelişkili görüşler olduğu gibi mobbingcilerin kişilik özelliklerine ilişkin de bir biriyle çelişen görüşler ileri sürülmektedir. Kimileri saldırganların kendilerine saygılarının düşük, eğitimsiz kişiliklere sahip olarak nitelerken, yapılan araştırmalar özsaygıları yüksek, atılgan, eğitilmiş kişilerin de çalışma yaşamında mobbinge başvurduğunu göstermektedir (Özen, 2007, s.15).

Mobbingcilerin antipatik, kendilerini ayrıcalıklı ve vazgeçilmez gördüğu, narsist, paranoid ve obsesif baskıcı bir ruh hali, düşmanlık yapmaktan kendini alamayan, kendi kurallarını örgüt politikası haline getirmeye çalışan, önyargılı, kötü kişilikli, tehdit altında ben merkezci, çalışkan ama abartan ve esnek olmayan kişiliklere sahip bireyler olduğunu söyleyebiliriz (Tutar,2004, s.112-113).

Tek tip bir mobbingci tanımından bahsetmekse mümkün değildir. Mobbingciler hiçbir kişilik gurubuna tam olarak uymamaktadır. Bu nedenle araştırmacılar mobbingcileri, profil özelliklerindeki farklılıklarına göre aşağıdaki gibi açıklamaktadır (Tınaz, 2011, s.69; Tınaz vd.2008, s.39).

3.6.1.1.1 Narsist Mobbingciler:

Mobbingcilerin en tehlikeli türü olarak tarif edilirler. Kendilerini ön planda tutabilmek için yeteneklerini abartmaları, başkalarını kullanmaları, eleştiriye açık

olmamaları, başkalarını düşünmeyen, doyumsuzluk, egoistlik, empati yapma özelliklerinin olmaması ve kendisinin haricindeki başarılı insanlara kin beslemesi en belirgin özellikleridir. Toplum arasında kendini beğenmiş diye tabir edilen tanıma uyan kişilerdir. Kendilerini eşi bulunmaz ve her zaman herkesten üstün gördükleri için özel ilgi ve işlem beklentisi içindedirler. Yükselmek için her yola başvurabilecek karaktere sahiptirler. Yeterli bir başarı gösteremedikleri gibi başkalarının kendilerini üstün bir kişilik, yetenek olarak kabul etmeleri beklentisindedirler. Çalışanları köşeye sıkıştırmaktan ve mahvetmekten büyük haz duyarlar. Sadist, sapkın narsist olarak da tanımlanırlar.

3.6.1.1.2. Hiddetli Bağırın Mobbingciler:

Klasik mobbingci denilen tiplerdir. Yapıları gereği kendilerini/duygularını kontrol edemedikleri için fevri çıkışlar ve davranışlarda bulunurlar. Çalışanlar arasında kontrol sağlamada onlara korku vermeyi bir yöntem olarak seçerler. Sebepsiz öfke patlamaları nedeniyle çalışanlarda huzursuzluğa sebep olurlar. Kendi problemlerini çözme konusunda başarılı değillerdir. Yapılan hatalara tahammülleri yoktur. Çalışanlarına patronun kendisi olduğunu sık sık hatırlatır bu nedenle hakaret ve küfre sıkça başvuran tiplerdir.

3.6.1.1.3. İkiyüzlü Mobbingciler:

Adında anlaşılacağı üzere ikiyüzlü kişilikleri olan mobbingcilerdir. Nefret ettikleri, arkasından iş çevirdiği kişilerin bile yüzüne gülebilen onlara karşı iyi insan rolünü oynayabilen kişilerdir. Yaptıklarını gizli bir şekilde yaparlar. Arada bir sevecen ve sıcak bir arkadaşlık gösterse de bunlar sadece tribüne oynanan göstermelik davranışlardır. Yaptığı kötü davranışlara karşı kendisini korumaya almak için rol icabı sergilenen davranışlardır. Suçu başkalarının üstüne atan, mağdurlara bir an olsun rahat vermeyen, sürekli rahatsızlık veren, yeni yollar arayan kişilerdir. Başkalarına karşı kendini iyi gösterirken, mağdurlara karşı çok acımasızca davranırlar. Mağdurlara esnek davranmazlar, bu haksız davranışı ortadan kaldırmak veya azaltmak için ise hiçbir çaba göstermezler. Başkalarının yükselmesi veya başarılarına karşı seviniyormuş gibi yapan ama aslında içten içe bunu hazmedemeyen kişilerdir.

3.6.1.1.4 Megaloman Mobbingciler:

Kendilerini gerçek dışı, üstün niteliklere sahip kişiler sanırlar. Bu nedenle kendilerini büyük görerek sürekli kendilerini överler. Öğrenmek gibi kaygıları yoktur. Kendilerini kusursuz kabul etmeleri, olaylara at gözlüğüyle bakmalarına sebep olmaktadır. En ufak hatalarını bile kolay kolay kabul etmeyen bu tipler, hatalarını kabul ettiklerinde ciddi şekilde rahatsız olurlar. Hata yapmaları egolarının yaralanmasına sebep olduğu için; kendilerini hata yapmamaya şartlandırmışlardır ve huzurdan çok uzaktırlar. Kendinden daha başarılı birine tahammülleri yoktur. Bu özellikleri dolayısıyla başkalarına karşı, nefret, saldırganlık ve kıskançlık duyarlar. Tüm kararların ve kaynakların kendilerinde olması gerektiğine inanırlar. Kural koyma, bunlara uyup uymama konusunda kendilerini yetkili görürler. Her iş kendilerine sorulmalı, kendisinin üst olduğu her zaman hatırlanmalıdır. Mağdurlara işkence yapmak, ilişkileri ansızın kesmek, toplantılara katılımını engellemek, verdikleri bilgileri değiştirmek, alçak sesle konuşarak mağdurun anlama ve yorumlamasını engelleyerek eziyet etme yoluna başvurabilmektedir.

3.6.1.1.5. Eleştirici Mobbingciler:

En iyi yaptıkları şey başkalarının yaptığı işleri eleştirmektir. Tabiri caizse eleştiriyi meslek haline getirmiş kişilerdir. Çalışanları eleştirileri ile daha fazla çalışmaya teşvik etmesi nedeniyle üst yönetim tarafından sevilen insanlardır. Üst yönetimin bu tavrı, mobbingciyi daha fazla eleştiriye meylettirmektedir. Eleştirileri nedeniyle çalışanları huzursuz eder. Yapılan işlere karşı olumsuz ve memnuniyetsiz tavrı nedeniyle eleştiri yaparken; konuya ilişkin herhangi bir çözüm önerisi de getirmezler.

3.6.1.1.6. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler:

Hayatta beklentilerini bulamayan, hayal kırıklıkları yaşamış kişilerdir. Çalışma yaşamı dışındaki özel hayatlarında yaşamış oldukları hayal kırıklıklarından dolayı öfkelerini çalışanlara yöneltirler. Başkalarının benzer durumları yaşamadığını düşünerek, diğer kişilere düşmanca bir yaklaşım sergilerler. Özel hayatlarındaki

olumsuzlukları iş ortamına taşıyarak, çalışanlara mobbing uygulama yoluna gidebilmektedirler. Başkalarının mutlu olmaları, bu tipleri daima haset ve kıskançlığa sevk eder.

3.6.1.1.7. Fesat Mobbingciler:

Sürekli yeni kötülükler arayışında olan tiplerdir. Diğer çalışanları yaralamak için iftira atmak belirgin özellikleridir.

3.6.1.1.8. Tesadüfü Mobbingciler:

Normal şartlarda çalışanlara mobbing uygulamak gibi bir amacı yokken ortaya çıkan bir çatışmada üstünlük kazanması sonucunda mobbingciye dönüşen kişilerdir. Bu üstünlük üst yönetimin desteğini kazanmak, mağdurun pasifliği veya başka sebeplerle olabilir. Tesadüfü mobbingciler hedefteki kişiyi tamamen mahvetmeye odaklanmış kişilerdir.

3.6.1.1.9. Pusuda Bekleyen Mobbingciler:

Hedefteki kişiye açıktan saldırı gerçekleştirilmeyen, izleyici konumunda olan mobbingcilerdir. Yapılan haksızlığı gidermek adına hiçbir tepkisel eylem gerçekleştirmezler. Bu tepkisizlikleri kendilerini mobbingci ile aynı kategoriye koymaktadır. Mağdurlar; bu tiplerin mobbinge sessiz kalma davranışlarını; yapılanları onayladığı, mobbingcilerin mobbinge son vermesi durumunda, bu tiplerin bu defa mobbinge başvuracağı veya mobbingi devam ettireceği şeklinde yorumlayabilmektedirler.

3.6.1.1.10. Dalkavuk Mobbingciler:

Bu tipler; üstlerine yaranabilmek için çalışanlara bağırarak, amirlerine yalakaçlık yapan temel değer olarak, çıkarıcılığı benimsemiş bunun için dalkavukluk yapan kişilerdir. Bu tiplerin kendi çıkarları daima öndedir. Bunun için her tür kimliğe dönüşebilirler.

3.6.1.1.11. Zorba Mobbingciler:

Herkesi köle gibi gören mobbingcilerdir. Karakter olarak narsist mobbingcilerle benzer özellikler sergilerler. Hedefteki kişiye zalim ve acımasızca davranırlar. Başkalarının gereksinimlerini, taleplerini umursamadıkları için bu talepler zorba tipler için hiçbir şey ifade etmemektedir.

3.6.1.1.12. Korkak Mobbingciler:

Çalışma yaşamında başkalarının kendisinin yerine geçeceğini ve böylece işini ve pozisyonunu kaybetme korkusuna kapılarak diğer çalışanlara mobbing uygulayan tiplerdir. Kendini ve pozisyonunu koruma güdüsüyle hareket ederler.

3.6.1.1.13. Kıskanç Mobbingciler:

Adından da anlaşılacağı üzere kıskançlık duyguları yüksek kişilerdir. Başkalarının kendisinden daha iyi ve başarılı olduklarını kıskançlıkları nedeniyle kabullenmezler. Diğer çalışanlar, çalışanlardan birini başarılı gördüklerini belirttiklerinde bunu kabul etmezler ve başarılı çalışana karşı mobbing yoluna başvururlar.

3.6.1.1.14. Hırslı Mobbingciler:

Hırslarına yenik düşen, davranışlarını daha çok hırslarının belirlediği, kişilikteki mobbingci tipidir. Hırsları, hedeflerine ulaşmakta kendilerine hem mücadele gücü vermekte hem de hedefe ulaşmak için her yolu meşru göstermektedir. Hedeflediği şeyin gereksinimleri, kendi potansiyelinden yüksek dahi olsa, hırslı yapısı dolayısıyla ona ulaşmak için her yolu denerler ve her şeyi göze alırlar. Önlerine engel olarak gördükleri her şeyi ve herkesi acımasızca yok etmeye çalışırlar.

3.6.2. Mobbingin Mağdurları

Mobbingin mağdurları, mobbing uygulamasından zarar gören, bu haksız muameleye, insanlık dışı uygulamaya tabi tutulan konuya ilişkin çalışmalarda

mağdur veya kurban diye nitelendirilen kişilerdir. Bazı mobbing vakalarında kimin mağdur olacağı başlangıçta belli değildir. Bu vakalarda, çatışmadaki bir taraf üstünlük kazanınca mağdur belli olur. Bu çatışma ve ayrışma vakalarında “baş etme kaynaklarını” kaybeden kişi mağdur olarak tanımlanmaktadır (Leymann *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*, 1990, s.119-126).

Nedeni her ne olursa olsun hiçbir kişi veya kişiler çalışma yaşamında mobbinge maruz kalmayı hak etmez. Bu haksız uygulamanın mağdurlarının kişilik özellikleri göz önüne alındığında; kendilerine uygulanan haksızlığın boyutu ve nedeni daha iyi kavranabilecektir.

3.6.2.1. Mağdurların Kişilik Özellikleri ve Tipleri

Mobbing üzerine yapılan araştırmalarda tüm çalışanların iş yerinde bu uygulamaya maruz kalma riski olduğunu göstermiştir. Çalışkan ve yetenekli birinin başarıları, diğer çalışanların kıskançlığına sebep olduğu için mobbinge maruz kalabilir. Ya da çalışan iş yerine uyum sağlayamaması, hataları, çalışma performansının düşüklüğü gibi sebeplerle de mobbinge maruz kalabilir. Araştırmalar neticesinde: çalışkan, yetenekli, yenilikçi kişiler; zorunlu olarak işe alınan dezavantajlı kişiler (engelli, çalışma kapasiteleri düşük bireyler gb.); etnik ve kültürel vd. farklılığı olan kişiler ile yabancı çalışanların; çalışma yaşamında diğer çalışanlara göre insani olmayan uygulamalara maruz kalma ihtimalinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Kendi farklılığının farkında olan ve diğerleri tarafın farklılığı hissedilen kişi mağdur olarak seçilir. Leymann bunu “Mağdur, kendisinin mağdur olduğunu hissedendir” şeklinde özetlemektedir (Tınaz vd., 2008, s.43).

Mağdurlara ilişkin herhangi bir kişilik tiplemesi yoktur. Bununla birlikte; mağdurların nevroitik, hayata dair iddialıklarının düşüklüğü, kendilerini koruma konusunda aciz, kaygılı, öz saygılarının düşüklüğü göze çarpmaktadır (Deniz, 2012, s.57-58). Ancak mağdur olmaya açık birey tiplmeleri mevcuttur. Harald Ege diğer araştırmacılar tarafından tanımlanan mağdur tiplmelerinden yola çıkarak 18 farklı mağdur tiplemesi yapmıştır (Tınaz vd., 2008, s.45-49). Bunlar:

3.6.2.1.1. Dalgın Mağdur Tipi

Çevresinde olup bitenden haberdar olmayan, yaşanan değişimleri gözlemleyemeyen, yeni durumlarla ilgili analiz yapamayan tiplerdir. Yeni durumlara göre pozisyon ve takınılması gereken tavırları bilemeyen kişilerdir.

3.6.2.1.2. Neşeli Mağdur Tipi

Çalışma ortamındaki neşeli yapısı nedeniyle arkadaşlarını güldürüp, eğlendiren tiplerdir. Bu nedenle arkadaşları arasındaki vakar ve ağırlığı kaybolup, maskara olabilirler.

3.6.2.1.3. Gerçek Dost Mağdur Tipi

Çalışanlarla iyi geçinen, sosyal yönü ağır basan, bu nedenle arkadaşları tarafından sevilen kişilerdir. Alçak gönüllü ve yardım sever bir yapıdadır. İşyerinde popülerliği bazılarının kıskançlığına sebep olmaktadır.

3.6.2.1.4. Günah Keçisi Olan Mağdur Tipi

Her hatanın müsebbibi ve faili olarak görülen kişidir. İş ortamındaki tüm hatalar bu tür kişilere yığılır.

3.6.2.1.5. Bağımlı ve Edilgen Mağdur Tipi

Hassaslığı nedeniyle kişilere olumsuz cevap verememesi, genel manada kolay yönlendirilen bireylerdir.

3.6.2.1.6. Korkak Mağdur Tipi

Korkuları nedeniyle, çalışma arkadaşlarının tamamından korkar. Endişeleri ve sıkıntıları bitmek bilmeyen tiplerdir. Korkuları, kendisinin bir çok şeyi kavrayabilmesinin önüne geçer.

3.6.2.1.7. Alınan Mağdur Tipi

Eleştirileri kaldıramayan, eleştiriler karşısında alınanlık gösteren kişilerdir. Yaptıklarının beğenilmesini ister hassas tiplerdir.

3.6.2.1.8. Kendini Beğenmiş Mağdur Tipi

Kendini kusursuz ve önemli görme eğilimini içselleştirmiş bir yapıları vardır. Diğer çalışanların kendisine bu kadar kusursuz ve önemli olmadığını göstermek istemeleri durumunda mobbinge uğrarlar.

3.6.2.1.9. Paranoyak Mağdur Tipi

Herkesi kendine düşman olarak gören ve kimseye güvenmeyen paranoyak tiplerdir. Herkesi kendisine zarar vermek isteyen kişiler olarak görürler.

3.6.2.1.10. Tutsak Mağdur Tipi

Çevrede olan bitenlerin farkında olmakla birlikte, herhangi bir direniş ve hamle yapmayan olayın akışına kendini kaptıran tiplerdir. Kurtulmak için hiçbir kalkışmada bulunmazlar, kendilerini mahkum ve mecbur hissederler; yeni iş aramaktan bile kendi kendilerini mahrum ederler.

3.6.2.1.11. Uşak Mağdur Tipi

Üst yöneticileri sürekli mutlu etme isteği taşıdıkları için onlar için her şeyi yapmaya hazır kişilerdir. Başkalarını çok kolaylıkla suçlayabilecek yapıdadırlar. Bu tarz davranışları nedeniyle diğer çalışanlar tarafından mobbinge maruz kalabilirler.

3.6.2.1.12. Katı Mağdur Tipi

Kuralcı yapıya sahip oldukları için bunun gereği olarak katı ve otoriter tiplerdir. Bu katı, kuralcı ve otoriter yapısı nedeniyle diğer çalışanlarla problem yaşaması kaçınılmazdır. Bu problemler sonucunda çalışanlarca hedefe alınan kişilerdir. Diğer çalışanlar bu tiplere adeta ders vermek niyetiyle mobbing uygularlar.

3.6.2.1.13. Kendine Güvenen Mağdur Tipi

Bireysel yeteneklerine çok güvenen kişiler olduklarından arkadaşları tarafından kıskanırlar. Diğer çalışanların bu kıskançlıkları, mobbinge dönüşebilir.

3.6.2.1.14. Acı Çeken Mağdur Tipi

Mutsuzluk ve memnuniyetsizliklerinin sürekliliği nedeniyle diğer çalışanların yanında durarak onu dinlemek istemediği tiplerdir. Bu tavırları nedeniyle mobbinge maruz kalırlar.

3.6.2.1.15. Dürüst İş Arkadaşı Mağdur Tipi

Dürüst yapısı nedeniyle haksızlıkların ve problemlerin üstüne açıkça gitmesi bazı durumlarda, bazı çalışanların hoşuna gitmediği için mobbinge hedef olurlar. Bu tipler; çalışma arkadaşı olarak genelde beğenilen kişiler olmasına rağmen, olaylar karşısındaki dürüst tutumları nedeniyle “kendi kendilerine” hedef olurlar.

3.6.2.1.16. İçe Dönük Mağdur Tipi

Hayatı içe dönük yaşayan, ilişkilerinde ifade zorluğu çeken tiplerdir. Bu içe dönüklük bazıları tarafından kendini beğenmişlik olarak yanlış anlaşılabilir. Bu nedenle mobbinge hedef olurlar.

3.6.2.1.17. Hırslı Mağdur Tipi

Yükselme, başarı ve kendini gösterme hırsları yüksek kişilerdir. Çalışma performanslarını başkalarına ispat etmek, göstermek için değişik davranışlar sergilerler. Bu şekilde yükselmek isterler. Bu davranışları, diğer çalışanlarca özellikle kariyer hedefleyen başka çalışanlarca kıskançlığa sebep olur. Kıskançlıkları mobbinge dönüşebilir.

3.6.2.1.18. Hipokondriyak Mağdur Tipi

Sürekli olarak herkesten ve her şeyden şikâyetçi olan böylelikle diğer çalışanlara sıkıntı ve kasvet veren tiplerdir. Diğer çalışanlara verdiği sıkıntı ve kasvet bir zaman sonra kişiyi hedef haline getirir ve mobbinge maruz kalır.

Tınaz ve arkadaşlarına göre bu mağdur tiplerini kategorize ettiğimizde 3 belirgin guruptan oluştuğu görülmektedir (Tınaz vd. 2008, s.48).

- Yetenekli ve becerili kişiler; yetenek ve becerileri diğer çalışanlarda kıskançlığa sebep olması nedeniyle mobbinge maruz kalanlar
- Dalkavuk ve başkalarına yaranmaya çalışanlar, üst yönetime hizmet edenler
- Çalışma ortamında sıkıntı, kasvet ve uyumsuzluk gibi negatif duygular oluşturanlar

Yine iş yerinde mobbing mağdurlarının ortak noktalarını saptamak için çalışmalar yapan Niedle bunu 4 kategoriye ayırmaktadır.

- **Yaş:** Niedle yaş arttıkça mobbinge maruz kalma ihtimalinin daha fazla olduğunu belirtir.
- **Cinsiyet:** Mobbing uygulanmasında cinsiyetler arasında belirgin bir farkın olmadığını belirtir.
- **İş Sektörü:** Niedle'ye göre mobbingin ortaya sıklıkla çıktığı bir sektör bulunmamaktadır.
- **Meslek Türü:** Meslek türünün de mobbing uygulanmasında belirgin bir etkisinin olmadığını yöneticilik pozisyonlarında daha sık görüldüğünün belirtir (Tınaz vd., 2008, s.48).

Atman, Avrupa Çalışma Koşulları Anketi sonuçlarına göre kadınların erkeklere göre daha fazla mobbinge maruz kaldığını ortaya koyduğunu belirtir. Yine 15 üniversite çalışanlarını kapsayan bir başka araştırma sonuçlarında da kadın çalışanların erkeklere göre daha fazla mobbinge maruz kaldığını ortaya koymuştur (2012, s.157-174).

Leymann, kendi yaptığı araştırmalar sonucunda erkek çalışanların % 45, kadın çalışanların % 55 oranında mobbinge maruz kaldıklarını ve cinsiyetler arasında anlamlı bir farkın bulunmadığını belirtir (*The Content and Development of Mobbing at Work*, 1996, s.65-184; Deniz, 2012, s.61). Yapılan mobbinglerin cinsiyet etkileşimleri göz önüne alındığında istatistiki farklar daha da belirginleşmektedir. İşyerinde erkek çalışanların % 76 sı, diğer erkekler tarafından mobbinge maruz kalırken, % 3’ü kadın çalışanlar tarafından mobbinge maruz kalmaktadırlar. % 21 ise hem kadın hem erkek çalışanlar tarafından mobbinge maruz kalmaktadırlar. Kadınlar da ise bu oranlar şöyledir. Mobbinge maruz kalan kadın çalışanların % 40’ı diğer kadın çalışanlar tarafından mobbinge maruz bırakılırken, % 30’u hem kadın hem erkek çalışanlar tarafından mobbinge maruz kalmaktadırlar. Sadece erkekler tarafından mobbinge maruz kalan kadınların oranı ise % 30 olarak saptanmıştır (Deniz, 2012, s.61).

Kadınların erkeklere oranla mobbinge daha fazla maruz kaldıklarına ilişkin verilerin daha fazla olmasına rağmen, tersi yönde verilerde elde mevcuttur. Veriler arasındaki bu farklılıklara ilişkin olarak; yapılan araştırmalar incelendiğinde bu oran ülkeye, sektöre, kültüre, ekonomik duruma, yasal düzenlemelere ve sendikaların yasal düzenlemelerdeki etki gücü gibi değişik koşullara bağlı olduğu görülmektedir. Kadınların duygusal olmasının mobbingten daha fazla etkilenmelerine sebep teşkil ettiği yönünde yaygın bir görüş bulunmaktadır.

2005 Avrupa alışma Koşulları anketinin sonuçlarına göre mobbinge özel sektöre kıyasla kamu sektöründe daha fazla rastlanmaktadır. Buna sebep olarak kamu sektöründe işten çıkarılma riskinin azlığı ve kamu çalışanlarının işlerini kolay kolay terk etmemeleri gösterilebilir. Avrupa da yapılan araştırmalar bazı sektör çalışanlarının mobbinge maruz kalma risklerinin diğer sektörlere göre daha fazla olduğunu göstermiştir. Bu sektörler sağlık, sosyal hizmet, kamu daireleri, eğitim, bankacılık ve sigorta sektörü olarak karşımıza çıkmaktadır (TBMM Komisyon Raporu 2011). Dikkat edilirse hizmet sektörleri ağır basmaktadır. Mobbingin kar amacı gütmeyen kuruluşlar, eğitim ve sağlık sektöründe daha fazla görülen bir olgu olduğu görülmektedir.

Avrupa Çalışma Hayatı Gözlemevi'nin 2011 yılında Çek Cumhuriyetinde 15 yaş üstü çalışanlar üzerinde yaptığı ankete göre her beş çalışandan biri mobbinge maruz kalmakta, üniversite mezunları mobbinge maruz kalanlar içerisinde en yüksek yüzdeyi oluşturmaktadır. (<https://www.eurofound.europa.eu/tr/observatories/eurwork/articles/fifth-of-workers-have-experienced-mobbing-at-work>).

2015 Ağustos ayında STEM/MARK şirketi tarafından Çek Cumhuriyetinde 15 yaş üstü çalışanlar üzerinde yapılan diğer bir ankette ise kadın çalışanların, erkeklere göre daha fazla mobbinge maruz kaldığı ve ayrıca her dört çalışandan birinin mobbinge uğradığı belirtilmektedir. (<https://www.eurofound.europa.eu/tr/observatories/eurwork/articles/working-conditions/czech-republic-workplace-mobbing-increases-for-women>).

3.6.2.2. Mağdurların Psikolojik Durumları

Kişiler mobbing için hedef seçildikten sonra gerek elinde olmayan özellikleri, gerekse kendinden kaynaklı farklılıklarına karşı hoşgörüsüzlük başlar. Kişiyi incitebilmek ve rahatsız edebilmek adına tüm farklılıkları bir kusur gibi, çalışana karşı kullanılır. Bu dönemde kişide hastalıklar yavaş yavaş baş gösterir. Mağdur yaşananlara bir anlam veremez ve kendince gerekçeler üretir. Diğerlerinin kendisini aralarına almadıkları veya gereken performansı gösteremediğine dair gerekçelerle kendini avutur. Öte yandan da kendisinin suçsuz olduğuna inanır. Çelişkileri zihninde barındırır. Bu çelişkiler psikolojik olarak bireyi hırpalır. Bir yandan kendine olan güvenini kaybederken, diğer yandan genel bir kararsızlık içerisinde. Mağdurun özgüven eksikliğinin fazla olması; mobbingcinin de bunun farkında olduğu durumlarda, mobbingin şiddeti daha da artmaktadır. Bir müddet sonra öyle bir duruma gelinir ki tüm bu olan olumsuzluklardan dolayı mağdur, kendini suçlamaya başlar. Çünkü mağdur ne için bu haksız uygulamaya maruz kaldığını, “Neden ben” sorusuna cevap bulamadığı için, hatayı kendinde bulmaktan başka bir seçenek görememektedir. Mağdur zihinsel ve fiziksel olarak çöküş yaşar. Bir çıkış yolu bulamadığı için bu çöküş sürecinde veya sonunda mağdur; ağır depresyonlar geçirebilir, hayata küsebilir, toplumdaki nefret etme, alınganlık, sebepsiz korkular, panik ataklar, kötü alışkanlıklar edinme, motivasyon eksikliği, bedensel hastalıklar,

intiharı bir çözüm olarak düşünme ve hatta intihar girişiminde bulunabilir (Gün, 2010; Davenport vd., 2014; Tınaz, 2011).

3.6.2.3. Mağdurların Tepkileri

Mobbinge maruz kalan bireylerin tepkileri cinsiyetlerine göre farklılık arz etmektedir. Kadın ve erkeğin yapı itibari ile farklılıkları mobbinge gösterecekleri tepkilerde de kendini göstermektedir. Baskılı ve stresli bir süreci yaşayan kadınlar sinirli tavırları, çok konuşmak ile haklı çıkmayı umut ederek çalışma performanslarını artırırken; erkekler tam aksi yönde bir tepki göstererek çalışmalarını yavaşlatırlar ve konuşmalarını azaltarak duruma tepkilerini gösterirler. Her iki tepki ile de sonuca ulaşmak mümkün değildir. Kadının sinirli tavırları ve çok konuşması, erkeğin ise çalışma ve sözel etkinliğini azaltması mobbingciye koz vererek, mobbinge devam etmesini sağlamaktır.

Mobbing sürecinin ilk dönemlerinde mağdurlar aşırı kaygı ve korku yaşarlar. Bu durumun duyulmasını istemediklerinden, kimseyle paylaşmazlar. Çünkü her şeyin düzeleceğine dair umut taşırlar. Konuyu başkaları ile paylaşmaları durumunda, durumun daha da kötü olacağını düşünürler. Mobbinciyi şikayetin yanlış ve başkalarına zarar vereceğini düşünürler.

Mağdurun, mobbinge ilk etapta verdiği tepki içe kapanma refleksidir. Arkadaş bulmakta ve sıkıntısını anlatmakta zorlanır. Başkalarına zarar gelecek korkusu ile diğer çalışanlarla ilişki kurmaz. Savunma reflekslerini indirerek, saldırıya kendini açık hale getirir. Bazı durumlarda aile ve çevresindeki itibarını düşürmemek için saldırılara susmayarak, kendini korumaya çalışsa da bu umutsuzca bir koruma çabasıdır. Yapılan saldırıların artması ile mağdur, arkadaşlarının dikkatini mobbingcinin davranışlarına çekmeye ve yaptığı şeylere tanık bulmaya çalışır.

Mobbingciler çoğu zaman mağdura yaptığı zorbalığı sinsice gerçekleştirirler. Böyle yaparak mağdurun tepki vermesi halinde, tepkiyi ve mağdurun haklılığını bloke ederler. Durum böyle olunca mağdurun haklı tepkisi, çalışma ortamındaki diğer çalışanlar tarafından huzursuzluk, uyumsuzluk, ahengi ve düzeni bozmak olarak algılanır. Tüm haksızlık yine mağdura kalır. Artık diğer çalışanlar da böylece mobbingcinin safındadırlar. Mağdur artık tektir. Kurallarının mağdur tarafından

değil, mobbingci tarafından belirlendiği bu süreçte artık mağdurun her yaptığı hareket göze batar. Mağdur kendini korumaya çalıştıkça veya yapılanlara tepki gösterdikçe durum daha da kötüleşir. Bunlar çaresiz çırpınışlardır ve mağdur çırpındıkça daha fazla batar.

3.6.3. İzleyiciler

Mobbing süreci içerisinde yer alan bir diğer grup da izleyicilerdir. İzleyiciler; eşdeğer pozisyonda yer alan diğer çalışanlar, alt çalışanlar, amirler ve üst yönetici gibi pozisyonlarda yer alabilirler. Sürece müdahil olmayan, şahitlik eden, bazı durumlarda ise mobbinge dahil olan kişilerden oluşur. İzleyicilerin bu süreçteki tavırları mobbingin devam etmesine veya sonlanmasına sebep olacak kadar önem taşır.

3.6.3.1. İzleyicilerin Kişilik Özellikleri ve Tipleri

Süreci algılayan ve şahitlik eden izleyiciler, süreç içerisinde üç farklı pozisyon alabilir. Aldıkları pozisyona göre izleyiciler kategorize edilirler. Bunlar:

Ortak Olanlar: Mobbingciye yardım ederek destek olurlar.

İlgisiz Kalanlar: Sürece ilgisiz veya sessiz kalırlar. Yapılanlardan içten içe zevk veya nefret duyabilirler. Ama yapılanlara engel olmak için de hiçbir çaba göstermezler. Bu suskunlukları mobbingin devamına sebep olduğu için aslında mobbingin ortaklarından kabul edilebilirler.

Karşıtlar: Yapılanlardan ve iş yerindeki huzursuz ortamdan rahatsız olanlardır. Mağdura yardımcı olmaya veya bir çözüm üretmeye çalışırlar.

İzleyicilerin süreç içerisinde yer aldıkları kategoriyi belirleyen ya da daha basit bir ifade ile hangi kişilikteki izleyicilerin hangi kategoride yer aldığına ilişkin tatmin edici bir cevap bulunmamaktadır. Bu açıdan izleyiciler belirli bir kişilik kalıbına oturmamakta fakat sergiledikleri davranışlarla 5 ayrı tiplere ayrılmaktadır. Bu tipler:

3.6.3.1.1. Diplomatik İzleyici

İşyerinde yaşanan mobbing veya çatışma sürecince arabulucu olarak yer alan, kararlarının iş yerinde ağırlığı ve önemi olması nedeniyle diğerleri tarafından sevgi veya nefret beslenen tiplerdir. Çatışmayı çözmek ve sonlandırmak gayretindedirler. Bu kişilerin bu davranışları nedeniyle ileride mobbinge maruz kalma ihtimalleri yüksektir. Karşıtlar kategorisinde yer alırlar.

3.6.3.1.2. Yardakçı İzleyici

Ortaklar kategorisinde yer alan bu tipler; mobbingciye aşırı sadakat gösteren, her dediğini yerine getiren, bunu yaparken de diğer çalışanlara belli etmemeye çalışan tiplerdir. Bu tavırları ile kendisinin iyi bir iş arkadaşı olduğu izlenimini çevreye vermeye çalışırlar. Mobbingin farkına vardığı an, bu izleyici mobbingciye destek verir.

3.6.3.1.3. Fazla İlgili İzleyici

Merakları ve ısrarları ile mağduru dahi bıktıran ve mağdur tarafından ikinci bir mobbingci olarak algılanan izleyicilerdir. Süreç ile alakalı soruların yanında, kişinin özel yaşamına dair soruları ve merakları ile kişileri bezdirirler. Ortaklar kategorisinde yer alırlar.

3.6.3.1.4. Bir Şeye Karışmayan İzleyici

Sürece olumlu veya olumsuz herhangi bir şekilde müdahil olmayan, konuşmayan, fikir beyan etmeyen izleyicilerdir. Bu tavırları ile ilgisizler kategorisinde yer alırlar. Mobbingciye destek olmadıkları gibi engelde olmazlar. Mağdura yardımda da bulunmazlar.

3.6.3.1.5. İki Yüzlü İzleyici

En tehlikeli izleyici türüdür. Görünüş itibariyle sürece müdahil olmadığı izlenimi vermeye çalışsa da aslında mobbingciye destek verirler. Mobbinge maruz kalma korkusu nedeniyle tüm tavırları kendini sağlama almak üzerinedir. Mağdura yardım etmezler. Mobbingciye engel olmazlar. Yalan söyleyerek yaşananlardan hiç haberi yokmuş gibi ikiyüzlü bir tavır sergilerler. Ortaklar kategorisinde yer alırlar.



4. MOBBİNGİN SONUÇLARI

Mobbingin sadece maruz kalan bireye etkilerinin olduğu düşünmek, sığ ve yetersiz bir bakış açısıdır. Mobbing çok yönlü yıkıcı etkileri olan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Mobbing bu yıkıcı etkisini, öncelikle mobbinge maruz kalan bireyde gösterirken; bununla sınırlı kalmayarak, örgüte, aileye, topluma ve ülke ekonomisine de zarar vermektedir. Dolaylı veya direkt olarak oluşan bu zararlardan bazılarının gerçek mahiyeti ve maliyeti ise tam olarak tespit edilememektedir. O nedenle mobbingin sonuçsal etkilerini sadece mağdur ve mobbingci üzerinden ele almak yerine daha geniş bir yelpazeden bakarak değerlendirmek gerekmektedir. Gününün büyük bir kısmını geçirdiği iş yerindeki olumsuzlukların bireyin diğer çevresi ile olan ilişkilerini de etkileyeceği muhakkaktır. Sosyal bir varlık olarak bireyin etkileşimde bulunduğu taraflar açısından mobbingin sonuçsal etkilerini; bireye, örgüte, aileye, topluma ve ülke ekonomisine etkileri adı altında 4 başlıkta toplamak mümkündür.

4.1. Birey (Mağdur) Üzerine Etkileri

En başta da belirttiğimiz gibi mobbing uygulamasından direkt olarak etkilenen ve en fazla zarar gören kişi hedef çalışan olan mağdurlardır. Mobbingin mağdurları, kendilerine uygulanan mobbingin sonucunda sadece işlerini kaybetmekle kalmayarak hem ruhen hem de bedenen bu süreçten zarar görmektedirler.

Düzenli bir gelirden mahrum kalan bireyin bozulan ruh ve beden sağlığını tekrar kazanmak adına tedavi için yaptığı/yapacağı harcamalar da ekonomik olarak kayıplardır.

Birey sosyal imajının zedelenmesi sonucunda çevresi ile olan ilişkilerinde de sorunlar yaşamaya başlamaktadır. Yaşamsal kalitesi üzerine de etkileri olan mobbing

sonucunda mağdurda, öz güven eksikliği kendini göstererek bireyin yalnızlaşmasına neden olur.

Mobbingin, mağdurlar üzerinde psikosomatik etkileri de olmaktadır. Bu etkilerden en bilineni ise yabancılaşmadır. Mobbing mağdurları, örgütsel kural ve süreçlere karşı yabancılaşarak, bütünlük algısını kaybeder ve güçsüzleşirler. Kendine yabancılaşma şeklinde kişisel sorunlar yaşarlar (Tutar, 2004, *İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri Ve Sonuçları* s.101-128).

Örgütsel Anomi ise mağdurlarda görülen bir diğer problemdir. Genel olarak örgütün beklentileri, kuralları, ilişkileri, değerleri ve amaçları ile bireyinkinin farklılaşması olarak açıklanan örgütsel anomi (Şimşek vd., 2006, s.569-587); mobbing mağdurlarında görülen bir etkidir. Birey örgütsel değer ve kurallar ile bağlarını koparır. Mağdur için örgütsel değerlerin aşınması durumudur (Tutar, 2004, *İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri Ve Sonuçları* s.101-128). Örgütsel anomi yaşayan birey için artık örgütün değer ve amaçları, kuralları kendisi için hiçbir şey ifade etmemektedir. Mobbing bazı mağdurlarını anlık yaşayan bireylere dönüştürebilmektedir.

Mobbingin bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerindeki etkileri; ekonomik ve sosyal etkileri ile kıyaslandığında çok daha vahim bir tablo ile karşı karşıya kalmaktayız.

Mobbing mağdurlarını içten içe kemiren bir kurt misali tahrip ettiği bir gerçekliktir. Mobbinge maruz kalanların kişilikleri, dirençleri, mobbingin şiddeti, mağdurun etkilenme derecesi gibi faktörler, mobbingin birey üzerindeki etkisini ve mağdurun buna göstereceği tepkilerin farklılığına sebep olur. Mobbingin mağdurlar üzerindeki etkileri ve mağdurların tepkileri farklı olsa da genel manada mağdurlar üzerindeki etkileri ve mağdurların tepkileri gözlemlendiğinde bazı ortak sonuçlar göze çarpmaktadır.

Bireyin süreç içerisinde yaşadıklarını anlamlandıramaması sonucunda, şaşkınlık, beceriksizlik, korkma, utanma ve çekinme gibi davranışlar sergilemeye başlar (Gürhan, 2013, s.47).

Leymann mobbingin birey üzerinde fiziksel ve duygusal etkilerini sınır bozukluğu, konsantrasyon eksikliği, melankoli hali, sosyal izolasyon, uykusuzluk, kendini küçük görme ve aşağılama, depresyon, umutsuzluk, çaresizlik hali, çeşitli psikosomatik rahatsızlıklar, sosyal izolasyon, öfke, sinirlilik hali, huzursuzluk ve derin bir keder olarak belirtmektedir (Leymann, 1990, *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces* s.119-126).

Çobanoğlu ise mobbingin birey üzerinde uykusuzluk, iştahsızlık, endişe, halsizlik, sıkıntı, depresyon, unutkanlık, ağlama krizleri, alınganlık, ani öfkelenme, yaşama arzusu kaybı, suskunluk, daha önce zevk aldığı şeylerden doyumculuk ve zevk almama, mutsuzluk gibi davranışlar ve düşünce değişiklikleri oluşturabildiğini belirtir (Gürhan, 2013, s.47).

İşyerinde Saldırganlık & Travma Enstitüsünün 2003 yılındaki mobbing mağdurlarının sağlık problemlerini saptayabilmek için yaptığı araştırmanın sonuçları gerçekten çarpıcıdır. Araştırmanın sonuçlarına göre: Mağdurların %76'sı anksiyete, % 71'i uyku bozukluğu, % 71'i konsantrasyon güçlüğü, % 47'si Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB), % 39'u depresyon, % 32'sinde panik atak yaşadığı görülmüştür (Deniz, 2012, s.52).

Söz konusu anket 2012 yılında genişletilerek yenilenmiş ve mobbinge maruz kalan kişilerin % 80'i anksiyete, % 61'i kalp çarpıntısı, % 60 'ı hipertansiyon, % 52'si panik atak, % 49'u depresyon, % 70'i uyku bozukluğu, % 17'si agorafobi, % 30'u Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB), % 19'u Akut Stres Bozukluğu, % 48'i migren ve baş ağrısı, % 37'si bağırsak rahatsızlığı yaşadığını belirtmiştir. (<http://www.workplacebullying.org/2012-d/>).

İşyerinde Saldırganlık & Travma Enstitüsünün ABD'de yaptığı bir diğer çalışmaya göre, 2012 yılı için 18 yaş üstü çalışanlardan 9,8 milyon kişi şu an mobbinge maruz kalmakta, 27 milyon kişi daha önce mobbinge maruz kalmış, 28,7 milyon kişi ise mobbinge şahit olmuştur (<http://www.workplacebullying.org/2014-workforce/>).

Bir diğerk araştırma sonuçlarına göre; mobbinge maruz kalan mağdurlarda boğazda düğümlenme ve daralma, doyunluk hissi, mide ağrıları, kabızlık, kas gerginliklerinin eşlik ettiği sırt ve omuz ağrıları, aşırı terleme, zayıflık, huzursuzluk hissi, sersemlik, titreme, göğüs ağrısı, bacaklarda ağırlık hissi, soğuga aşırı duyarlılık, iskelet sistemi rahatsızlıkları gibi sağlık sorunları yaşadıkları görülmüştür (Gök, 2013, s.35-48).

Daha öncede bahsettiğimiz gibi mobbingin mağdur üzerindeki etkisini artıran ve azaltan faktörlerin başında uygulanan mobbingin derecesi ve mağdurun kişilik özellikleri gelmektedir. Bu bağlamda mobbinge maruz kalan bireyler ilk etapta yaşanan olaylar nedeniyle, ağlama, zaman zaman uyku bozuklukları, alınganlık konsantrasyon bozuklukları gibi tepkiler verirler. Süreç devam ettikçe mobbingin şiddeti de artarak devam etmektedir. İkinci aşama diyebileceğimiz bu aşamada mobbing birey üzerindeki fiziksel ve ruhsal etkilerini: yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide ve bağırsak sorunları, konsantrasyon bozuklukları, aşırı kilo alma veya verme, depresyon, alkol yada ilaç alışkanlıkları, iş yerinden kaçma (sık sık geç kalmak, gitmemek, hastalık izni), alışılmadık korkular (sebepsiz şekilde; araba sürmekten, yalnız kalmaktan korkmak vb.) olarak göstermektedir. Sürecin son aşaması olan üçüncü aşamada artık mobbingin şiddeti daha da artmış ve çekilmez bir boyuta ulaşmıştır. Birey iş yerindeki hareketlerinde gereksiz korkular, güvensizlik hali ve hep yanlış yapacağım korkusu ile hareket eder. Bu aşamada birey ruhen ve fiziken; şiddet ve depresyon, panik atak, kalp krizi, diğerk ciddi hastalıklar, kazalar, intihar girişimleri, üçüncü kişilere şiddet yöneltmek şeklinde tepkiler gösterir (Davenport vd., 2014, s.86-88).

Mobbingin mağdurlar üzerindeki etkileri gerçekte psikolojik olan ama bireyde fiziksel rahatsızlık olarak beliren (psikosomatik) beyin, deri, göz, boyun, sırt, kalp, eklem, sindirim sistemi, solunum sistemi ve bağışıklık sistemi ile ilgili problemler şeklinde kendini göstermektedir (Gürhan,2013, s.48).

Mağdurlarda anksiyete (kronik endişe) semptomları ve travma sonrası stres bozuklukları görüldüğü de bilinmektedir.

ABD de yapılan bir çalışmada mağdurlardan % 94'ünde kaygı bozukluğu, % 82'sinde konsantrasyon bozukluğu, % 76'sında obsesyon (saplantı) ve % 41'inde depresyon görülmüştür. Fransa da ise depresyon oranı % 69 olarak belirlenmiştir.

Mobbingin mağdurlar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan bir araştırmada, mobbinge maruz kalanların, maruz kalmayanlara göre iki kat daha fazla baş ağrısı, mide problemleri, uykusuzluk, cesaret kaybı, konsantrasyon problemleri, duygusal bitkinlik, yüksek düzeyde öfke, hafıza problemleri gibi psikosomatik rahatsızlıkları yaşadığı tespit edilmiştir (Avcı,Kaya, 2013, s.1-25).

Mobbingin mağdurlar üzerindeki bir diğer sonucu da (öz kırım) intihardır. Yapılan araştırmalarda mobbinge maruz kalan bireylerin bazılarının intiharı akıllarından geçirdiği, bir kısmının intihara teşebbüs ettiği, bir kısmının ise intihar ettiği tespit edilmiştir (ÇŞB *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*, 2014, s.18; Tınaz, 2011; Gün, 2010).

Mobbing mağdurlarının yaşadıkları kötü muameleler neticesinde, acılarını hafifletmek veya kısmen unutmak için sigara, alkol, uyuşturucu gibi kötü ve zararlı alışkanlıklar edindikleri de bilinen bir gerçekliktir.

Tüm bu süreç içerisindeki insanlık onuru ile bağdaşmayan davranışlara maruz kalan birey, yaşadığı ruhsal ve bedensel rahatsızlıklarını tedavi ettirerek, normal sağlıklı eski yaşamına dönmesi için uzun soluklu bir tedaviye ihtiyaç duymaktadır. Bazı bireyler; yaşadığı mobbing nedeniyle eski sağlıklı ve normal yaşamına bireyde kalıcı hasarlar oluşturduğu için bir daha dönememektedir. Bazıları da iş hayatına bir daha dönüş yapamamaktadır.

Mobbing mağdurlarının rehabilite edilebilmesi için uzun soluklu tedavilere ihtiyaç duyulmakla birlikte, tedaviyi yapacak olan sağlık personellerinin mobbing hakkında gerekli bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

4.2. Örgüt (Organizasyon) Üzerine Etkileri

Yukarda bahsettiğimiz gibi mobbing mağdurlara ruhen ve bedenen büyük zararlar vermektedir. Ama mobbingin zararları sadece mağdur ile sınırlı kalmamaktadır. Mobbing aynı zamanda örgütlere de zarar vermektedir. Yöneticilerin mobbingin oluşturduğu zararlar hakkında bilgi sahibi olmaları durumunda, iş yerinde yaşanan mobbinge izin vermemeyerek, müdahalede bulunarak bunu önlemeye dair eylemlere başvuracağı aşikârdır. Rekabetin her geçen gün arttığı günümüz piyasalarında, örgütlerin rakipleri ile rekabet edebilmeleri için mobbingin örgütler üzerindeki zararlarını yok etmek veya en azından minimize etmek için çaba harcamaları gerekmektedir.

Mobbing örgütlere hem ekonomik, hem sosyal-psikolojik, yönden zarar veren bir olgudur.

Mobbingin olduğu örgütlerde çalışanlar arasında anlaşmazlıklar ve çatışmalar baş göstermektedir. Bu çatışmalar çalışanlar için olumsuz ve güvensiz bir örgüt iklimi oluştururken, aynı zamanda çalışanlar arasında koordinasyon ve iletişim eksikliğine, çalışanların birbirlerine olan güvenlerinin kaybolmasına, saygılarının azalmasına, örgüte ait kültürel değerlerde aşınmaya sebep olmaktadır. Çalışma ortamındaki bu huzursuzluklar çalışanların motivasyonlarının kaybolması ile birlikte örgütler için hayati öneme sahip olan yaratıcı ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına da engel teşkil etmektedirler. Mobbinge şahit olan diğer çalışanlar (izleyiciler) kendilerinin de aynı akıbete uğrayacakları düşüncesi ile örgüte olan bağlılık ve güvenlerini yitirirler. Kuşkusuz bu güvensizlik çalışanlarda iş yapma hevesini ve azmini zedeleyecektir. Örgütsel sadakatin azalması çalışanlar arasında koordinasyon eksikliğine, fonksiyonlar arası ortak çalışmaların başarısız olmasına yol açacaktır. Bu aşamada, çalışanlar için örgütsel hedefler öncelikli olmaktan çıkarak, tali bir hedef halini alır. Çünkü çalışanlar için artık öncelikli hedef; ayakta ve hayatta kalma mücadelesidir. Zamanlarının ve enerjilerinin çoğunu da bu mücadele için harcarlar. Mobbingcinin mobbing yapmak için, mağdurun kendini savunmak için, izleyicilerin de sonraki hedef olmamak için harcadığı zamanlar ve çabalar işletmeler için ciddi kayıplardır. Böylesi ortamlarda ekip çalışması, birimler arası uyum ve koordinasyon konularında ciddi sorunlar yaşanacaktır (Tınaz, 2011).

Mobbing mağdurlarının çalıştıkları örgütlerle ilgili yaşadıklarına ilişkin dışarıda söyleyecekleri olumsuzluklar ise örgütün imajının zedelenmesini beraberinde getirecektir (Yumşak, 2015, s.25).

Mobbingin örgütler üzerindeki bir diğer etkisi de ekonomik kayıplardır. Mobbingin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri, örgütlere ekonomik kayıplar olarak geri döner.

İş verimi düşük, huzursuz, koordinasyon ve motivasyon eksikliği, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerden yoksun, örgütsel amaçlara yabancılaşan çalışanların örgüte katkıları da elbette düşük olacaktır.

Yapılan araştırmalara göre mobbingin Almaya'ya maliyeti yıllık 15,3 milyar Euro'dur. Leymanın 1996 yılında yapmış olduğu araştırmaya göre mobbing mağdurlarının örgütlere yıllık maliyetlerinin 30.000 ile 100.000 USD arasında değiştiğini belirtir (Atman, 2012, s.168).

ABD'deki Ulusal İşyeri Güvenliği Enstitüsü Raporu'na göre mobbingin işletmelere 1992 yılındaki maliyeti 4 milyar dolardan fazladır. Avustralya'daki Griffith Üniversitesi Yönetim Bölümünün hazırladığı rapora göre bu rakam işverenler açısından 36 milyar dolardır. İngiltere Ticaret Odası ise 2000 yılındaki araştırmaları neticesinde mobbingin her yıl işverenlere 2 milyar dolar ek maliyet getirdiğini belirtmektedir. (TBMM Komisyon Raporu, 2011, s.19-20).

Mobbingin yaşandığı örgütlerde çalışanların devamsızlık oranı ve hastalık izinleri de, normalin üzerinde seyretmektedir. İşe devamsızlık mobbingin örgüt üzerindeki en yaygın sonucudur.

Harbison tarafından yapılan araştırmalar sonucunda 1000 çalışanı olan bir örgütün çalışanlarının işe devamsızlık oranını % 3'ten % 2'ye düşürmesi halinde yıllık 720.000 USD tasarruf edeceğini belirlemiştir. Barker ve Henderson uluslararası çalışma bulgularına dayanarak yaptıkları çalışmalarda mobbingin örgüt üzerindeki sonuçlarını şöyle belirtir:

İşçi dönüşüm oranında % 83, işe devamsızlık oranında % 87 artış olarak belirlemiştirlerdir. Çalışmadan elde edilen diğer sonuçlar ise şöyledir: % 21 - 58 arası verimliliğin azalması, % 19 - 28 arası iş kalitesinde azalma, % 18 oranında psikolojik yardım alma % 10 oranında işle ilgili hataların artışı, % 2 suç oranında artış olarak saptamışlardır (Mimaroğlu, Özgen, 2008, s.201-226).

Personel hareketlerinde görülen artış ise mobbingin örgütler üzerindeki bir diğer etkisi olarak görülmektedir. Mobbinge dayanamayıp işten ayrılan çalışanlar, örgütün personel hareketlerinde artışa neden olmaktadır. Yetişmiş personelin mobbinge maruz kalarak işten ayrılması örgütler için daha büyük kayıplara sebep olmaktadır. Çıkan personel yerine alınacak olan yeni personelin eğitim masrafları, çıkartılanlara ödenecek tazminatlar, işlerin aksaması nedeniyle oluşacak olan kayıplar, işin niteliğindeki düşüş, performans düşüklüğü, erken emeklilik ödemeleri, işsizlik maliyetleri, mağdurlar tarafından açılması muhtemel olan davalar sonucunda oluşacak tazminatlar örgütler için ek maliyetler anlamına gelmektedir (Davenport vd., 2014; Tınaz, 2011).

İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi (HSE) raporlarına göre mobbing nedeniyle dünyada her yıl 6 milyon iş günü kaybı yaşanmaktadır.

Tınaz, mobbingin örgütler üzerindeki yıkıcı etkilerini kısaca şöyle özetlemektedir (Tınaz, 2011, s.164):

Örgüte Psikolojik Maliyetleri: Bireyler arası anlaşmazlık, örgütsel iklimin oluşturduğu olumsuzluk, örgütsel kültürün ve değerlerin aşınması, güvensizlik ortamı, çalışma ortamındaki genel saygı duygularında azalma, çalışanlardaki isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması gibi maliyetler söz konusu olabilir.

Örgütlere Ekonomik Maliyetleri: Hastalık izinleri/raporlardaki artış, yetişmiş personelin işten ayrılması, yeni çalışanlar için düzenlenecek olan eğitimlerin maliyeti, genel performanstaki düşüşler, yeni çalışan temin etmenin getirdiği maliyetler, iş kalitesinin düşmesi, çalışanlara ödenen tazminatlar, işsizlik maliyetleri, erken emeklilik ödemeleri, mahkeme masrafları gibi maliyetler örgütün karşısına çıkabilir.

Tüm bunlar göz önüne alındığında mobbingin işletmeler için sarsıcı ve hatta yıkıcı etkileri olduğu ortaya çıkmaktadır. Başarıyı yakalamak isteyen örgütlerin üst yöneticileri, mobbingin bahsedilen sonuçlarını göz önüne almaları durumunda örgütlerinde mobbinge geçit vermeyeceklerdir.

4.3. Aile Üzerine Etkileri

Yapılan araştırmalara göre mobbingin mağdurların iş hayatı dışındaki yaşamını % 43 olumsuz etkilediği ve bunun % 28'inin etki alanının aile olduğu tespit edilmiştir (Mert, Tanyar, 2016, s.46). İnsanların zamanlarının büyük bir kısmını geçirdiği ortamlardan biri hiç kuşkusuz aile ortamıdır. Çalışma ortamında huzursuz, stresli aşılanma, horlanma, dışlanma gibi olumsuz davranışlara maruz kalan birey, bu davranışların üzerindeki etkilerini hemen atabilmesi mümkün değildir. Bu olumsuzlukların etkilerini birey her ne kadar ailesine belli etmemeye çalışsa da; ister istemez eve de taşımak durumundadır. Morali bozuk, halsiz, stresli veya içe kapanık bir şekilde eve gelen bireyin bu hali evdeki bireylerin (eşinin, çocuklarının vd.) psikolojilerini ve bireyin bunlarla olan ilişkilerini de etkileyecektir.

Ülkemiz gibi aile bağlarının güçlü olduğu Akdeniz ülkelerinde bu etki kendini daha fazla gösterecektir. Bu noktada mobbingin aile üzerindeki etkisini, bireyin iş yerindeki sorunların ne kadarının aile ortamına taşıdığı, aile yapısı ve aile bağları belirlemektedir. Birey yaşadığı sorunları ailesi ile paylaşarak rahatlamak yoluna gittiğinde ailelerin genel tepkileri; “boş ver geçer, takma kafana” gibi bireyin sıkıntılarına hiçbir çaresi olmayan geçiştirici cümleler olması muhtemeldir. Aile bireylerinin mobbing konusunda bilgi sahibi olmayıp “hem biz bu konuda ne yapabiliriz ki” tarzı yaklaşımlar sergilemeleri bireyde daha büyük hayal kırıklıklarına sebep olmaktadır. Mobbingin birey üzerindeki bu olumsuz etkileri nedeniyle birey ailesi ile yeterince iletişim kuramaz, onlara yeterince zaman ayıramaz ve kaliteli zaman geçiremez.

Kişinin, ailesine yeterince zaman ayıramaması, gereken ilgi ve alakayı gösterememesi, aile bağlarının zayıflamasına, aile içi anlaşmazlıklara, şiddete ve zamanla bu bağların kopmasına sebep olmaktadır. Almanya da yapılan

araştırmalarda mobbing vakalarının aile içi tartışmalara neden olduğu bazılarının ise ailelere etkisinin boşanma olarak karşımıza çıktığını göstermektedir (Mert, Tanyar, 2016, s.46).

Ülkemizde ilk mobbing davasını açan ve bu yönü ile hukuk tarihimize geçen Toprak Mahslleri Ofisi (TMO) alışanı ř.T. mobbing nedeni ile kendisinin ve ailesinin depresyona girdiğini belirterek tazminat davası açmış, iddialarını da kanıtlayarak davayı kazanmıştır (TBMM Komisyon Raporu, 2011, s.3-4). Araştırmalar neticesinde mobbinge maruz kalan bireyin yaşadıklarını ailesi ile paylaşması aile bireyleri üzerinde de aynı etkileri gösterdiği ve bunun ikinci bir travma etkisi oluşturduğu tespit edilmiş; bunların sonuçlarının aile içi şiddet boşanma gibi istenmeyen sonuçlara neden olduğu belirtilmiştir (TBMM Komisyon Raporu, 2011, s.48). Toplumun temel taşı olan ve gelecek nesillerin yetiştirilmesinde en önemli yere sahip olan aile kurumu mobbing yüzünden tahribata uğramaktadır.

Mobbing mağdurlarının moral olarak kötü durumları çocuklar üzerinde etkilerini; derslerde başarısızlık, uyum problemleri, konsantrasyon eksikliği ve agresiflik gibi problemlerle; eşler üzerinde ise kavga, aile içi şiddet ve boşanma ile kendini göstermektedir (Altuntaş, 2010, s.2995-3015; Gün, 2010). Boşanmaların % 4'ünün mobbing nedeniyle gerçekleştiği bilinmektedir (<http://www.milliyet.com.tr/mobbing--intihar-ve-cinayet-nedeni--pembenar-detay-ask-1613222/>).

Mobbing mağdurlarının aileleri ile yaşadıkları problemler, aile bireylerinin psikolojilerini olumsuz etkilediğinden, bu bireylerin tedavi edilmeleri için yapılacak olan harcamalar, bireyin işsiz kalması nedeniyle oluşacak gelir kaybı, boşanma davaları için mahkeme masrafları ve nafakalardan oluşan ekonomik kayıplar mobbingin aile üzerindeki bir diğer etkisidir.

4.4. Topluma ve Ülke Ekonomisine Etkileri

Mobbingin zararlarına sadece birey, örgüt ve aile maruz kalmamaktadır. Mobbingin zarar halkası bu sayılanlar ile sınırlı olmayıp; toplum ve ülke ekonomisini de içine almaktadır.

Mobbingin bireyin ruh ve beden sağlığı üzerindeki tahribatları, örgüt ve aile fertlerine zararları ile birlikte toplumsal dokuyu tahrip eden bir etkisi olduğu da unutulmamalıdır.

Psikolojisi bozuk, TSSB, depresyon yaşayan, agresif, kötü ve zararlı alışkanlıklarla intihar ve cinayet eylemlerinin arttığı bir toplumun hiç kimse tarafından istenmeyeceği aşikardır. Böylesi ortamlarda yetişen bireylerinde ruh ve beden sağlıklarının istenilen düzeyde olması mümkün değildir.

Mağdurların kötü alışkanlıklar edinmesi, agresif ve depresyon halinin sonucunda suç eylemlerine karışması, intihar etmesi muhtemeldir. Bu yönüyle de mobbingin toplumda suç oranlarını arttırıcı bir etkisi olduğu söylenebilir.

2008 yılı rakamlarına göre Avustralya'da mobbingin sanayi üzerindeki olumsuz etkisinin yıllık maliyeti 6 ila 13 milyar dolar arasındadır. Avrupada mobbing mağdurlarının ekonomiye ve sağlık sistemine maliyeti ise 21 milyon 500 bin euro olduğu belirtilmektedir. ABD de psikolojik tedavi görenlerin maliyeti ise 180 milyon dolardır, mobbing mağdurlarının % 62 si kısa veya uzun dönemli psikolojik tedavi gördükleri düşünüldüğünde mobbingin verdiği zararlar rakamsal olarak daha da netleşmektedir (<http://www.peryonkongre.com/peryon/basin/bulten/16.Ulusal%20%C4%B0nsan%200Y%C3%B6netimi%20Kongresi-Mobbing-13.10.2008.pdf>).

2008 yılında İngilterede yapılan bir araştırmada mobbing davranışlarının devamsızlık, ciro ve verimlilik kaybı ile ilişkili maliyetleri göz önüne alınarak bunun İngiltereye yıllık maliyetinin 17,65 milyar İngiliz Sterlini olduğu belirtilmiştir. Bu rakamın 2014 yılı içinse takriben 22 milyar Euro olduğu ve bu rakamın İngiltere GSYİH'nın % 1,5'ine denk geldiği belirtilmiştir

<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/violence-and-harassment-in-european-workplaces-extent-impacts-and-policies>).

Uluslararası bulgular üzerinden yapılan araştırmalar neticesinde mobbingin %2 oranında suç artışına neden olduğu saptanmıştır (Mimaroglu, Özgen, 2008, s.201-226).

Mobbingin istenmeyen vakaların bazılarının da sorumlusu olabilmektedir. Leymann tarafından İsveç'te yapılan bir araştırmaya göre intihar olaylarının %15'inin mobbing kaynaklı olduğu tespit edilmiştir (Gürhan, 2013, s.49-50).

Alman Federal Çalışma Bakanlığı verilerine göre intihar olaylarının % 10'nun mobbing nedeniyle gerçekteştiği belirtilmektedir (Kaya, 2015, s.77-88).

Japonya da iş yeri mobbing kaynaklı intihar eylemlerine ijime denir. Keisatsu-sho'nun (Japon Ulusal Polis Kuvvetleri) verilerine göre 1990 yılında Japonya da gerçekteşen intiharların % 4,8 iş yerinde yaşanan mobbing (ijime) nedeniyle gerçekteşmiş ve bu oran yıllar geçtikçe artarak devam etmiş 1999 yılında ise % 5,6 olarak tespit edilmiştir (Kaya Cicerali, Cicerali, 2014, s.51).

2014 yılında Kars'taki Türkiye İstatistik Kurumunda (TUIK) sosyolog olarak görev yapan ve kendisine mobbing uygulanması nedeniyle çalıştığı kurumu basarak 6 kişiyi öldürdükten sonra intihar eden V.E'nin olayı, mobbingin ne denli kötü olaylara sebebiyet verdiğini göstermektedir (<http://www.habername.com/haber-karstaki-cinayetin-sebebi-mobbing-cikti-97385.htm>).

Kanada, mobbingle QC Transpo adlı kuruluşta bir çalışanın 4 arkadaşını öldürüp, intihar etmesi ile tanışmıştır (Altuntaş, 2010, s.2995-3015).

Mobbingle Mücadele Derneğinin belirttiğine göre mobbing nedeniyle ülkemizde yıllık 100 akademisyen intihar ediyor (<http://www.iha.com.tr/haber-turkiyede-yilda-100-akademisyen-intihar-ediyor-349087/>). Yine aynı derneğin bir başka araştırmasına göre ülkemizde 2009'da 53 milyon, 2010'da 57 milyon ve

2011’de 61 milyon kutu antidepresan ilaç kullanılmıştır. (<http://www.hurriyet.com.tr/psikolojik-siddet-mesaiye-doymadi-21368643>)

Sağlık Bakanlığının 2015 yılında açıkladığı verilerine göre ülkemizde 2014 yılı içerisinde 8.179.776 kişi anti depresan ilaç kullanmıştır (<http://www.psikoterapi-istanbul.com/antidepresanlar-hapci-mi-olduk/>). Bu rakam ülke nüfusunun % 10,52’sine denk gelmektedir. Sağlık Bakanlığının ilgili yıla ait verilerine göre 2014 yılında ülkemizde kullanılan Sinir Sistemi İlaçları miktarı 260,7 milyon kutudur (<http://dosyasb.saglik.gov.tr/Eklenti/5119,yilliktrpdf.pdf?0>). Anksiyete bozuklukları ve depresyon ilk sırada yer alan hastalıklar olarak belirtilmiştir (<http://www.psikoterapi-istanbul.com/antidepresanlar-hapci-mi-olduk/>)

Elbette bu ilaç kullanımlarının hepsinin sebebini mobbinge bağlayamayız ancak, ülkemizin nüfusu ve kullanılan ilaç miktarları göz önüne alındığında psikolojik sağlık açısından gittikçe vahimleşen bir tablounu ortaya çıktığı ve bunun da bireyi, kurumları ve toplumu etkilediği ve mobbinge zemin hazırladığı düşünülebilir.

Mobbing nedeniyle ülkelerin ve örgütlerin en önemli kaynağı olan insanlar tüketiliyor. Kaya, Solmuş’un “İş ve Özel Yaşam Psikolojisi” kitabından aktardığı bir araştırmaya göre İsveç’te 55 yaş ve üzerindeki tüm işgücünün % 25’inin mobbing nedeniyle erken emekliliğe ayrıldığı bulgusuna ulaşıldığını belirtir. (Kaya, 2015, s.77-88).

Kalifiye, azimli, yenilikçi birçok kişi mobbing nedeniyle işini bırakıyor. Örgütlerin ürettiği mal ve hizmet kalitesindeki düşüşler, verimliliğin azalması, bu nedenle işsiz kalan bireylere ödenen işsizlik ve sosyal yardım ödemeleri, tedavileri ve ilaçları için yapılan sağlık ödemeleri, erken emekli olmaları nedeniyle emeklilik ödemeleri toplumun ve ülkelerin sırtına bir yük olarak binmektedir.

Belirtilen yüklerin maliyetlerini karşılayabilmek için yapılan harcamaların hepsi ülkelerin ekonomik zararlarıdır. Bu harcamalar istihdamın artırılması, kalite iyileştirme, ürün geliştirme gibi ülke ekonomisine faydalı yeni yatırımlara dönüşmek yerine, ülkeler ve toplumlar için ekonomik kayıplara dönüşmektedir.

Mobbingin bireye, örgüte, aileye, toplumsal yapıya ve ülkeye verdiği zararları Davenport ve arkadaşları aşağıdaki tabloda belirtildiği gibi özetlemektedirler:

Tablo 4.1 Mobbingin Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri

ETKİ ALANI	PSİKOLOJİK MALİYETLER	PARASAL MALİYETLER
BİREYLER AÇISINDAN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stres ➤ Duygusal Rahatsızlıklar ➤ Fiziksel Rahatsızlıklar ➤ Sakatlıklar ➤ Tecrit Edilme ➤ Ayrılık Acıları ➤ Mesleki Kimlik Kaybı ➤ Arkadaşların Kaybı ➤ Kazalar ➤ İntihar/Cinayet 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İlaçla Ayakta Tedavi ➤ Terapi ➤ Doktor Faturaları ➤ Hastane Faturaları ➤ Kaza Masrafları ➤ Sigorta Primleri ➤ Avukat Ücretleri ➤ İşsizlik ➤ Kapasite Altı Çalıştırılma ➤ İş Arama
AİLE AÇISINDAN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Çaresiz Kalma Acısı ➤ Karmaşa ve Çatışmalar ➤ Ayrılık/Boşanma Acısı ➤ Çocuklara Etkileri ➤ Ayrılma/Boşanma Masrafları 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ailenin gelir Kaybı ➤ Terapi ➤ Ayrılma/boşanma Masrafları
KURULUŞ AÇISINDAN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anlaşmazlıklar ➤ Hastalıklı Şirket Kültürü ➤ Düşük Moral ➤ Kısıtlanmış Yaratıcılık 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hastalık İzinlerinin Artması ➤ Yüksek Personel Hareketi Maliyeti ➤ Düşük Verim ➤ Düşük İş Kalitesi ➤ Uzmanlık Kaybı ➤ Çalışanlara Tazminat Ödemeleri ➤ İşsizlik Maliyetleri ➤ Yasal İşlem/Dava Masrafları ➤ Erken Emeklilik ➤ Yüksek Personel Yönetim Maliyeti
TOPLUM-ÜLKE AÇISINDAN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mutsuz Bireyler ➤ Politik Kaygısızlık 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sağlık Masrafları ➤ Sigorta Masrafları ➤ İşsizlik veya Kapasite altı Çalıştırılmadan Doğan Vergi Kayıpları ➤ Kamu Yardım Programlarına Talebin Artması ➤ Zihinsel Sağlık Programlarına Talebin Artması ➤ Malulen Emeklilik Taleplerinin Artması

Kaynak: (Davenport vd., 2014, s.167-168)

5. MOBBİNGİNLE MÜCADELE

Etki alanı bireyle sınırlı olmayan mobbingin mücadelesi de sadece bireyle sınırlı olmayıp, daha geniş bir alanı kapsaması gerekmektedir. Kuşkusuz mobbingten en fazla zarar gören kişi mağdur hükmündeki bireydir. Bununla birlikte bireyin haricindeki kişiler, organizasyonlar, aileler, toplum ve ülke ekonomisi de bu zarardan nasibini almaktadır. Mobbingten kaynaklı bu zararların minimize edilebilmesi için etkin bir mücadele şarttır. Bireyin tek başına mobbingle mücadelesi yetersiz kalacağından daha geniş katılımlı bir mücadeleye ihtiyaç vardır. Medya, eğitim kurumları, sigorta şirketleri gibi tarafların da konunun çözümüne eğilerek, bu konuda üzerlerine düşen çalışmaları yapması, çözüme olumlu manada katkı sağlayacaktır.

Mobbingle mücadeleye ilişkin araştırmacıların çeşitli görüşlerinin olmasına karşın, biz çalışmamızda mobbingle mücadeleyi bireysel, örgütsel, toplumsal ve hukuksal mücadele olarak 4 başlık altında ele almayı uygun gördük. Bu 4 başlık aynı zamanda mobbingin zarar verdiği, etkilediği grupları da içine almaktadır. Mobbingin etki alanının geniş olması, mücadelenin de yelpazesinin genişliğini oluşturmaktadır. Mobbingle mücadelenin etkinliği mağdurun ve mobbingcinin kişilik özelliklerine, mobbingin şiddetine, aşamasına, çalışma ve örgütsel kültüre, toplumsal yapıya, konuya ilişkin hukuksal düzenlemelere göre değişiklik arz etmektedir.

Herkese uygun bir mücadele yöntemi bulunmamakla birlikte, bu mücadelenin müşterek tarafları bulunmaktadır (Karslıoğlu Yeni, 2013, s.63).

Elbetteki mobbinge karşı yapılacak mücadelede, bu mücadelenin taraflarının her şeyden önce mobbing hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Mobbing hakkında bilgi sahibi olmayan tarafların bilmedikleri bir şeye karşı mücadele verebilmeleri de mümkün değildir. Bu farkındalığın yaratılması gerekmektedir.

Tarafların mobbing hakkında bilgi sahibi olmaları, olaya teşhis koymalarının yanısıra; mobbingle mücadelede kendi üzerlerine hangi sorumlulukların düştüğünü, neleri yapmaları ve yapmamaları gerektiğini daha net görmelerini ve mücadelede

etkili yöntemler geliştirmelerini sağlayabileceklerdir. Bu sayede taraflar, daha güvenli, etkin ve sağlam adımlar atabileceklerdir.

5.1. Bireysel Mücadele

Daha öncede berttiğimiz gibi mobbingten en fazla zarar gören kişi kuşkusuz mobbinge maruz kalmış bireydir. Bireyin uğradığı haksızlıklar nedeniyle ruh ve beden sağlığında oluşan olumsuz etkileri atlatması ve normal yaşama dönmesi sanıldığından daha zordur ve kolay olmamaktadır. Bozulan aile düzeni, çevresel uyumsuzluk ve diğer etkileri öncelikle birey üzerinde kendini göstermektedir. Bu nedenle mobbinge mücadelede bireysel mücadele etkin rol oynamaktadır.

5.1.1. Mobbinge Karşı Bireyin Takınabileceği Üç Farklı Tavrı

Birey mobbing karşısında realist bir değerlendirme yaparak, şartları, tarafları, ortamı, diğer unsurları göz önünde bulundurarak, kendine bir strateji belirlediği takdirde ve bu stratejiye uygun planlı eylemlerde bulunduğunda mobbingten daha az zarar görerek kurtulabilir.

Tutar bireyin mobbinge maruz kaldığında, bununla mücadele için üç farklı yöntemden birini sececeğini belirtir. Bunlar: birey mobbinge anlayış gösterebilir, mobbinge karşı savaş verebilir veya mobbing karşısında geriye çekilebilir. Bireyin bu yöntemlerden hangisini sececeğine, bireyin kişilik özellikleri, iş ortamının çalışma kültürü, yönetsel yapısı, mobbingin türü, şiddeti, aşaması ve mobbingcinin pozisyonu, kişiliği gb. faktörler etki eder. (Tutar “*İşyerinde Psikolojik şiddetle (Mobing) Başa Çıkma Yolları*” <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm>).

Mobbinge Anlayış Gösterme: Bireyin mobbinge maruz kalması bireyde stres oluşturmadığında, ciddi manada bir rahatsızlık vermediğinde, çatışmanın daha fazla büyümemesi için mağdur tarafından tercih edilebilir. Bu yöntem mobbingin, şiddeti, derecesi ve aşamasına göre değişmektedir. Mobbingin şiddeti, derecesi artıyorsa birey bu yöntemi tercih etmemelidir. Bu mobbingciyi daha fazla cesaretlendirerek, mobbingin daha hızlı gelişmesine sebep olacaktır. Bireylerin

yaşananlara dayanıklılık eşiği farklılık göstereceği için hangi aşamaya kadar bu yöntemin seçileceği kişiden kişiye farklılık gösterecektir.

Mobbinge Karşı Savaş Verme: Mobbinge maruz kalan birey saldırgana karşılık verme yolunu seçebilir. Böyle bir yolu seçen bireyin öncelikle dikkat etmesi gereken husus; saldırganın yaptığı yöntemi kullanmamasıdır. Çünkü saldırgan kişi her türlü hukuksuz ve ahlaksız yöntemlere başvurabilmektedir; mağdurunda aynı yöntemlere başvurması kişiyi haklı iken haksız konuma düşürebilmektedir. Mağdur böyle bir riske girmemelidir. O nedenle doğru bir strateji belirlemelidir; bunun içinde mağdurun içinde bulunduğu duruma ilişkin sorunu doğru bir şekilde analiz etmesi, buna göre bir strateji belirlemesi gerekmektedir. Mağdurun böyle bir mücadeleye girişmesi halinde nasıl bir strateji izlemesi gerektiğine dair açıklamalar “Bireysel Mücadele Stratejileri” başlığı altında yapılacaktır.

Geri Çekilme: Mobbinge maruz kalan bireylerin en son seçeceği yöntem geri çekilmedir. Bu alternatif genelde istenmeden seçilen bir yöntemdir. Mağdur ve mobbingci arasındaki güç dengesizliğinin bir sonucu olarak mağdur tarafından bu seçenek tercih edilebilmektedir. Mağdur savaşmadan ya da yumuşak güç kullanarak zafer elde etme amacıyla mücadelesini gerçekleştirebilir. Bu tercih güç dengesizliğinden kaynaklanabileceği gibi, bazı mağdurların kişilik özellikleri bu seçeneğin tercih edilmesinde etken olabilmektedir. Bazı insanlar kişilikleri gereği karşılık verebilecek güçte ve pozisyonda olmasına rağmen olaylar karşısında geri çekilebilmektedir.

5.1.2. Bireysel Mücadele Stratejileri

Mobbinge mücadele etmek isteyen bireyler öncelikle mobbing hakkında yeterli bilgi sahibi olmalıdır. Kişi bilmediği şeye karşı mücadele edemez ve hep savunmasızdır. O nedenle iş hayatının kâbusu olan bu insanlık dışı uygulamanın mahiyetini bilmeden yapılacak olan mücadeleler sonuçsuz ve etkisiz kalacaktır. Mobbing hakkında yeterli bilgi sahibi olan ve mobbinge karşı ayakta kalabilmek isteyen bireyler aşağıdaki stratejileri oluşturabilir (Cemaloğlu, 2013, s.173-190; Karakale, 2011, s.53-63, Karşlıoğlu Yeni, 2013, s.63-69, Gün, 2010, s.286-299).

Kendine Güven: Öncelikle mağdurun kendine güvenmesi ve yaşanan olumsuzluklardan kendini suçlamaktan kurtulması gerekir. Yaşanan olumsuzluklardan dolayı kendini suçlayan bireyin bununla mücadele etmesi beklenmez.

Öğrenilmiş Çaresizlikten Kurtulmak: Öğrenilmiş çaresizlik; bireylerin daha önceki dönemlerde yaşadıkları olumsuzlukları zihninden atamaması sonucunda, bu olumsuzluk ve başarısızlıkları bu güne de taşıyarak başarılı olabilecekleri durumlar karşısında bile kendilerine olan öz güvenlerinin azlığı nedeniyle pasifize bir hale gelmesi, depresyonik ve kronik kaygı durumunu yaşamasıdır. Bireylerin bu çaresizlikten kurtulamaması bireyin gelecekteki yaşamını da olumsuz etkileyecektir. Bireylerin bu mücadelede ayakta kalabilmeleri için “elimden bir şey gelmez, onlar daha güçlü” vb. anlayışları terk ederek, bu konuda çaresiz olmadığını, yasal haklarının ve mücadele gücünün kendisinde olduğuna inanarak, mücadelesinde kendisine engel olacak düşünceleri terk etmelidir. Bu konuda bireylerin olumlu yönleri ve başarıları hatırlatılmalı, kişinin kendisini küçük görmesini engelleyici davranışlar sergilenmelidir.

Öğrenilmiş Güçlülük: Her bireyin kendisine yapılan ruhsal ve bedensel baskı ve şiddet gibi olumsuzluklara dayanma eşikleri aynı olmayacaktır. Bazı bireylerde bu eşik çok yüksekken, bazılarında daha düşük olabilmektedir. Dayanma eşiği yüksek olan bireyler çok büyük baskı ve olayları az bir yara ile atlattırken, dayanma eşiği düşük bireyler en ufak bir baskı ve zorlukta çok büyük yaralar alabilmektedir. Bireylerin yaşadıkları ortamın koşullarından beden ve ruhen en az zararla etkilenmelerini sağlamak amacıyla öğrenilmiş güçlülük denilen ve Meichenbaum tarafından geliştirilen tutum ve davranışları kontrol altına alma yöntemini kullanarak; kaygı ve risklerini en aza indirebilirler. Stres oluşturan yaşamsal olayların istenmeyen içsel olayları oluşturduğu ve bunların tamamen ortadan kaldırılamadığı durumlarda, bireylerin hedefledikleri davranışa ulaşabilmek için kendi öz davranışlarını kontrol altına alarak böylece risk ve zararları en aza indirdiği bilişsel bir yöntem olan öğrenilmiş güçlülük (Özkan, Yıldız, 2015, s.25-40) bireye bu mücadelesinde yardımcı olacaktır. Çaresizliğin öğrenilebileceği gibi güçlülüğünde öğrenilebileceği unutulmamalıdır.

Mobbingle mücadele etmek isteyen bireylerin öğrenilmiş güçlülük denilen; stresle ve sorunlarla başa çıkma yöntemlerini kendisine davranışsal olarak kazandırmalıdır.

Çalıştığı İşyeri Hakkında Bilgi Toplamak: Birey çalıştığı iş yeri hakkında mücadelesinde izleyeceği yol ve argümanları belirlemek üzere bilgi toplamalıdır. İşyerindeki çalışma kültürü, sorun çözme yöntemi ve becerileri, işveren ve işgören ilişkileri, yöneticinin liderliğe ilişkin özellikleri, iletişim becerileri, üstler ve astlar arasındaki iletişim kanalları, üstlerin sorunlara yaklaşım tarzı gibi kendisine bu mücadelede fayda sağlayacak konular hakkında bilgi toplamalıdır. Çünkü bu mücadelenin sürdüğü arena, çalıştığı iş yeridir. Bireyinde mücadele ettiği alanın yapısı ve özellikleri hakkında yeterli bilgi sahibi olması, bu mücadelede bireye fayda sağlayacaktır.

Çalışanlara Yönelik Davranışlar Doğru Tanımlanmalıdır: Birey kendisine yönelen davranışları doğru bir şekilde tanımlamaya çalışmalıdır. Kendisine yapılan davranışların sebebi, süresi, sıklığı hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Bunları objektif bir biçimde analiz ederek, hatanın kendisinden kaynaklandığına kanaat getirmesi durumunda hatada ısrar etmemelidir. Bu durumda yanlış olduğuna inandığı davranışlarını değiştirmelidir. Böylece mobbing sonlanabilir.

Kendisine yapılanların haksızlık olduğuna kanaat getirirse, bu kez bunu yapan kişileri, sürelerini, sıklığını, sebeplerini, türünü vd. unsurlarını saptamalıdır.

Mağdur, Mobbingin Üzerine Yapışmasına Asla İzin Vermemelidir: Mobbing mağduru birey mağdur rolünü asla kabullenmemelidir. Bu rolü kabullendiğinde artık birçok mobbingcinin açık hedefi haline gelebilir. Bu nedenle mobbinge maruz kalan bireyler, mobbingin üzerlerine yapışmalarına, bir etiket gibi durmasına asla izin vermemelidirler. Birey güçlü bir kişilik imajı çizmelidir. Kendisine yapılmak istenen mobbing davranışlarını umursamazlıktan gelerek çalışmasına devam etmesi, mobbingci ile iletişimini koparmaması, dargın olmaması, mobbingcinin haz alma güdüsünü kıracaktır. Mağdur kabuğuna çekilmeyerek, örgüt içerisinde sessizliğe bürünmeyerek, yerinde durduğunu karşı tarafa belli ederek rutin

çalışmalarına aksatmadan devam etmelidir. Böylelikle mobbingciye, yapılanlardan etkilenilmediği mesajı verilmiş olacaktır.

Mobbingcilerle Korkmadan Yüzleşmelidir: Mağdur tüm çabalarına rağmen mobbingcinin tavırlarında bir değişiklik, yumaşama görmüyorsa mobbingci ile gerekirse ben dilini kullanarak bire bir konuşmalıdır. Sürecin ve yapılanların farkında olduğunu, bunlardan negatif manada etkilendiğini korkmadan kişinin yüzüne anlatmalıdır. Suçlayıcı ifadelerden özenle kaçınmalıdır. Mağdur kendisine yapılanların sebebini de bu arada öğrenmeye çalışarak, uzlaşma teknikleri ile sorunu çözme yoluna gidebilir. Mağdurun bu cesareti, mobbingcinin kendine olan güvenini, mobbingcinin mağdur hakkında taşıdığı korkak, küçük görme, aciz bir kişi düşüncesinin de ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır. Mağdurun mobbingci ile yüzleşmesi aynı zamanda mağdurun kendine olan güvenine de olumlu manada etki sağlayacak ve mücadele azmini de tetikleyecektir.

Mağdur; Mobbinge Maruz Kaldığını Üst Yönetime Bildirmelidir: Mobbing mağdurları genel olarak yaşadıkları olumsuzlukları üst yönetime bildirmek istemezler. Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre mobbing mağdurlarının yaşadıkları tacize ilişkin sadece % 17 si İKY birimine bilgi vermiştir (Kırel,2007, s.317-334). Özellikle pasif kişiliğe sahip mağdurlarda bu davranış daha fazla olmaktadır. Mobbing mağdurunun asla yapmaması gereken eylemlerden biri, yaşadıklarını üst kademeye iletmemesidir. Mağdur kendisine yapılan davranışları inceleyip değerlendirmesini yaptıktan sonra, kendisine yapılanların mobbing olduğuna kanaat getirirse, çözüm konusunda da bir aşama kaydedemediği durumda bunu mutlaka üst yönetimle paylaşmalıdır. Çünkü üst yönetim, mağdurun yaşadıklarından ve kendisine yapılanlardan haberdar olmayabilir. Mağdur bu konuda yöneticileri bilgilendirirse, üst yönetim yapılanlara müdahale ederek sorunu çözümleyebilir. Hiçbir yönetici problemlili, şikayetlerin olduğu ve işleri aksatabilecek boyutta sorunların olduğu bir çalışma ortamını istemeyecektir. Bu nedenle soruna müdahale ederek sorunu çözümleyebilir. Bunun içinde yöneticilerin yapılanlardan haberdar edilmesi gerekecektir. Elbetteki burada belirttiğimiz husus, eş değerler arasında veya alttan üste doğru gerçekleşen mobbing vakaları için geçerlidir. En üst yönetimden aşağı kademeye doğru bir akış izleyen ve üst yöneticilerin de işin içinde

olduğu mobbing vakaları için bu yöntem geçerli değildir. Böylesi bir durumda mağdurun zarar görmesi de muhtemeldir.

Mağdur, Destek Almalıdır: Mağdur pozisyonunda olan kişi mobbing sürecinde ciddi manada bedenen ve ruhen tahrip olmaktadır. Sadece iş yerindeki mobbingci ile sorun yaşamamakta aynı zamanda sosyal çevresi ve aile bireyleri ile de sorun yaşamaktadır. Bu süreçte ayakta kalabilmek için ciddi çaba ve efor sarfetmektedir. Tüm çabalarına rağmen mobbing süreci katlanarak devam ediyorsa; mobbinge maruz kalan birey mücadelesini sürdürebilmek ve erken tükenmişlik haline bürünmemek için psikolojik destek almalıdır. Psikolojik destek için seçtiği kişinin konuya hakim biri olması süreç içerisinde mağdura olumlu manada daha fazla katkı sağlayacaktır. Mağdur sadece psikolojik destek değil aynı zamanda çevresinden de bu konu hakkında destek alma yolunu seçmelidir. Böylece sürecin tahribatı ve olumsuz etkileri daha az zararla atlatılabilecektir. Mağdur bu süreçte ruh ve beden sağlığına dikkat etmelidir. Mağdurların desteğe olan ihtiyaçları kişilik ve yapıları ile ilgili bir durum olduğu için, kimi mağdurların böyle bir desteğe ihtiyacı olmayabilir. Mağdur sürecin olumsuzluklarından sıyrılabilmek için iş yeri psikologu varsa ondan, sendikalardan, aile bireylerinden, Sosyal Güvenlik Kurumlarından, İKY' inden, üst yönetimden veya kendisine destek sağlayabilecek diğer aktörlerden faydalanmalıdır. Mağdur bu süreçte kendini suçlamak, dedikodu yapmak, sinirlenmek gibi agresif davranışlar sergilememeye ve kontrolsüz hareket etmemeye özen göstermelidir. Bu tarz davranışlar sürecin uzamasına ve içinden çıkılmaz bir hal almasına sebep olabilmektedir.

Kanuni Haklarını Bilmelidir: Mağdurlar mobbinge ilişkin yasal haklarının olduğunu bilincinde olmalı ve bu düşünce ile hareket etmelidir. Mobbingcinin yaptıklarının yanına kar kalacağı, buna karşın mağdurun kendi elinden hiçbir şey gelmeyeceği fikrinden uzak durulmalıdır. Mağdurların mobbinge ilişkin yasal mevzuattan doğan haklarına ilişkin detaylı bilgi ilerleyen kısımlarda Devletsel Bazda Mücadele başlığında verilecektir. Mağdurlar şunu hiçbir zaman unutmamalıdır ki; mobbingcinin yaptıklarının hiçbir kanuni dayanağı yoktur ve böyle bir yetkilerinin olmadığı bilinmelidir. Yani mobbingci haksız bir uygulama yapmaktadır, burada haklı olan taraf mağdurdur. Mağdurlar haklı olmanın kendisine sağladığı avantajı ve

bu avantajdan gelen gücü kullanmalıdırlar. Kanuni haklarını mobbingciye hatırlatmaları kendileri açısından yararlı olacaktır.

Mağdurlar için en zor şey mobbingin varlığına dair ispat sorunudur; yani delil bulamama problemidir. Mağdurlar yaşadıklarını somut delillerle veya şahitlerle ispatlamak zorundadırlar. Şahitlerin korkularından mahkemede yalan söyleme ihtimalleri olduğundan, bu konuda en net delil yazılı belgelerdir. Birey bunun için kendisine verilen emirleri mobbing kapsamında değerlendiriyorsa imkanı varsa yazılı olarak istemelidir. Bunların bir örneğini kendine alarak muhafaza etmelidir. Yaşadıklarını gün, tarih, saat, yer, olaya tanık olan şahitleri de yazarak not etmelidir. Gerekiyorsa yasal izin alarak ses ve görüntü kaydı yapmalıdır. Mağdur süreç içerisinde mobbingci ile yalnız ortamlarda bulunmamaya özen göstermelidir.

Çalıştığı Birimi veya Örgütü Değiştirmek: Mağdur, kendisine uygulanan mobbing probleminde yol alamadığı durumda, çalıştığı birimi değiştirme talebinde bulunabilir. Böylece mobbingci ile aynı birimde/ortamda bulunmayacaktır. Mağdurun birim değiştirmesi, mobbinge engel olmuyorsa, mağdurun yapması gereken şey örgütü değiştirmektir. Mağdur ruh ve beden sağlığını korumak istiyorsa bu alternatifini değerlendirmede tereddüt göstermemelidir.

Yeni İlgi Alanları ve Hobiler Geliştirmek: Zihinsel olarak mobbingten yorgun bir şekilde çıkan birey, zihnini dağıtacak, yaşama sevincini ve azmini olumlu manada etkileyecek yeni ilgi alanlarına yönelmelidir. Sosyal aktiviteler, spor yapmak, sivil toplum örgütlerine katılmak, bunların aktivitelerinde yer almak gibi bireyin öz güvenini arttıracak ve zihnini rahatlatcak yeni deneyimler geliştirmelidir. Bu deneyimler bireyin mobbingten duyduğu kaygı ve stresin azalmasına katkı sağlayacaktır.

Denge Bölgeleri Oluşturmak: Mobbing, maruz kalan bireylerin yaşam kaliteleri ve düzenlerinde olumsuz manada değişimler gerçekleştirmektedir. Birey bu olumsuzlukların olmadığı ortamlar oluşturarak, kendini rahat ve güvende hissettiği alanlar yaratmalıdır. Mobbing ortamından uzaklaşarak, mobbingin kendisinde yarattığı olumsuzluk, stres ve kaygılardan uzak; huzur bulduğu, mağduru rahatsız

edecek değişim ve dönüşümlerin az olduğu bu alanlar; mağdurun deşarj olmasına ve mobbinge mücadelesine yardımcı olacaktır.

Mesleki Becerilerini Geliştirmek: Kişi mesleki becerilerini geliştirerek, niteliklerini arttırarak, çalışma yaşamında işi ile ilgili hata ve eksikliklerini en aza indirebilir. Bu gelişim kişiye işi konusunda kendine güven sağlayacaktır. Bireyin kendine olan güveni iş yerindeki gerilimlerden daha az etkilenmesine sebep olacaktır.

Ruh ve Beden Sağlığını Korumak: Bireyin ruhen ve bedenen sağlıklı olması, mücadele direncini ve olumsuzluklardan etkilenme katsayısını arttıracaktır. Bunun için kendisine bedenen ve ruhen fayda sağlayacak meditasyon, egzersiz gibi yöntemlerden faydalanabilir.

NLP (Nöro Linguistik Programlama) Yöntemini Kullanmak: Bireyler NLP yöntemini kullanarak algılama stratejilerini geliştirebilirler. Bireyler gündelik hayatta binlerce uyarıcıya maruz kalmaktadır. Bireylerin zihni bunlardan sadece sınırlı sayıdaki uyarıcıya odaklanmaktadır. NLP yöntemi ile birey bu uyarıcıları süzerek, kendisini mutluluk ve başarıya götüren uyarıcılara tepki verir ve buna ilişkin düşünce, algılama ve uygun bir dil geliştirir. Bu yöntem bireye mobbinge mücadelesinde katkı sağlayacaktır.

Duygusal Zeka: Peter Slovey ve John Mayer tarafından geliştirilen ve bireysel olarak “zihinsel ve bedensel performansın yönetim ve kontrolünde, seçenekler arasında sağlık ve bilinçli seçimler yapmasında, ilişkilerin yönetilmesi, kendi ve karşı tarafın duygularını anlama, problem çözümü gibi konularda kendisine olumlu yönde katkı sağlayan bir zeka boyutu” olarak tanımlanmaktadır (Karakale, 2011, s.61). Bu yöntem bireylerin çalışma yaşamında performanslarına katkı sağlarken, dürtülerini ve davranışlarını kontrol altına alarak bilinçli bir şekilde hedeflerine doğru tüm potansiyellerini kullanmalarına imkan tanıyan bir yöntemdir. Bireyler mobbing gibi çatışma ortamlarında en az zararla çıkmak için bu yöntemle başvurabilirler.

Değerleri Açıklamak: Mobbing sürecinde mağdurlar kendi değerlerinden asla vazgeçmemelidirler. Çünkü mobbing sürecinde bireyin kendi değerlerine de bir

saldırı vardır. Mağdurun değerleri ile uyum içerisinde olan bir yaşam sürmesi ve bu değerlerinden vazgeçmemesi, mağduru mobbinge karşı daha güçlü ve dirençli kılacaktır (Mimaroğlu, Özgen, 2008, s.201-226). Değerlerinden vazgeçmesi veya bunları inkar etmesi mobbingi sonlandırmayacağı gibi mağdurun direnç noktalarını da ortadan kaldıracaktır. Her bireyin değerleri ile hayatta kaldığı ve kişilik kazandığı gerçeği göz ardı edilmemesi gereken bir husustur.

Whistleblowing Modeli: Organizasyon içerisindeki yanlış davranışların raporlanarak bunların organizasyon içerisindeki veya dışındaki birimlere / kişilere sunulması diye tanımlanan bu model, mobbing mağdurları tarafından kullanılarak; yaşadıkları olumsuzlukları, gayri ahlaki muameleleri örgüt içerisinde ve örgüt dışındaki kişilerle paylaşabilme imkanı verir. Yaşananlardan daha fazla kişinin/tarafın bilgi sahibi olması sonucunda mobbingciler geri adım atabilir veya bunların duyulmasının örgüt itibarına zarar vereceğinin bilincinde olan üst yönetim olaya müdahale ederek süreci sonlandırabilir.

Yardım Hatlarını Aramak: Ülkemizde ÇSGB (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı) bünyesinde kurulan ÇSGİM (Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi) 170 hattı daha önceleri çalışma hayatı ve sosyal güvenlik konuları hakkında bilgilendirmede bulunup, talep, başvuru, şikayet almaktayken; artık mobbing başvurularını da alarak, istihdam edilen uzman çalışma psikologları ile soruna çözüm üretmeye çalışmaktadır. Yine ülkemizde faaliyet gösteren “Mobbing Derneği” gibi sivil toplum örgütleri (STK) konu hakkında faaliyette bulunmaktadır. Mobbing mağdurları, mobbing sorunu ile başa çıkmak için bu hatlarla iletişime geçmelidirler.

Mağdur mobbinge mücadelesinde tüm bu anlatılanların yanında, bu süreçte kötü alışkanlıklara bulaşmamalı, kendisini izole bir hayata sürüklememelidir. Mobbing kapsamında cereyan eden olayları iyi analiz etmelidir. İşyerinde mobbinge maruz kalan başka çalışanlar varsa onlarla iş birliği yaparak, birlikte koordineli bir şekilde hareket etmelidir. Mobbinge karşı mücadelede mağdurlar mobbingciler gözünde aşırı basite indirgenmiş insan profili çizmemelidir. Genellemeci yaklaşım düşüncesinden uzak durmalı ve ayrıntıları kaçırmamaya dikkat etmelidir. Engellenme hissine kapılarak hayal dünyasına saplanmak da bir diğer yapılmaması gereken davranış türüdür. Çünkü bu düşünce bireyin gerçek hayatla bağımlı

koparmaktadır. Mobbinge mücadelede, bireyin yaşadığı gerçekliğin farkında olması gerekmektedir. Bir diğer yapılmaması gereken davranış; geçmişte kendisine başarı sağlayan kural, tutum ve davranışları temel kabul ederek, bunlara sıkı sıkıya bağlanarak bugünün sıkıntı ve sorunlarına çözüm bulmaya çalışmak. Eskinin eylem ve düşünsel normlarını bugüne taşıyarak bunlardan; eskiden olduğu gibi bugün de kendisine başarıya ulaştırmasını beklememelidir. O nedenle mağdurlar geriye dönme davranışlarından uzak durmaya özen göstermelidirler. Geçmişin tecrübelerinden faydalanabilir ama bugüne dair çözüm üretmeyecek tutum ve kurallardan da uzak durmalıdır. Mağduru böylesi zor bir durumdan kurtaracak olan geçmişte yaşadığı başarılar ve bu başarılarla sebep olan eylem ve davranışlar değildir. Mağduru bu kötü durumdan kurtaracak olan kendisinin yeni durumun şartlarının farkına varması ve buna göre tavır, tutum, davranış ve eylem geliştirmesidir.

Bu noktada mobbinge karşı bireylerin ayakta kalabilmeleri için Davenport ve arkadaşları bazı stratejiler önermektedir. Bu stratejilerden bazıları şöyledir (2014, s.100):

- Üzüntüleri bilinçli olarak yaşamak
- İnanç sahibi olmak
- Bir plan yapmak
- Kendini yalıtılmamak
- Arkadaş ve aileden yardım istemek
- Mağdur zihiniyetini bırakmak
- Yeni beceriler edinmek
- İnsanlarla bir arada bulunmak ve özgüveni geliştirecek şeyler yapmak
- Seçeneklerinin olduğuna inanmak
- Geniş bir bakış açısı edinmek ve iş yeri ile aramıza mesafe koymak

Mobbinge yapılacak olan mücadelede, bireysel mücadele en zor olanı ve aynı zamanda en az etkiye sahip olan mücadeledir. Bu mücadelenin başarılı olabilmesi için konunun tüm taraflarının etkili bir şekilde sürece dahil olmaları ve mücadele etmeleri gerekir.

5.2. Örgütsel Mücadele

Örgüt mobbingin uygulandığı mekan olması sebebiyle mobbingin önlenmesi adına yapabilecekleri bireylerin yapabileceklerinden çok daha fazladır. Araştırmalar mobbingin oluşumunda örgütsel faktörlerin etkisinin azımsanmayacak derecede etkili olduğunu bizlere göstermiştir. Bu faktörlerin örgüt tarafından değiştirilmesi, mobbing için uygun zeminin ortadan kalkmasına sebep olabilecektir. Örgütün mobbing ve mobbingci karşısında alacağı tavır bu noktada önem taşımaktadır.

5.2.1. Mobbinge Karşı Örgütlerin Alabileceği Tavrılar

Çalışmamızda belirtildiği üzere mobbingin etki alanının çok geniş olması mobbingle mücadelede bireyin tek başına mücadelesini yeterli kılmamaktadır. Örgütün, bireyin mücadelesine yardımcı olmaması, pasif bir tutum sergilemesi veya görmezden gelmesi mobbing sürecinin daha şiddetlenmesine ve istenmeyen bir sonuca ulaşmasına sebep olabilir. Bu mücadelenin başarıya ulaşabilmesi için örgütlerin de kendi içerisinde yapacakları ve mobbinge karşı bir örgüt kültürünün oluşumuna katkı sağlayabilmeleri bir takım hamleler bulunmaktadır. Tutar örgüt yöneticilerinin bu hamlelerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır (Tutar “*İşyerinde Psikolojik Şiddetle (Mobbing) Başa Çıkma Yolları*” <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm>).

Kaçınma: Mobbingle mücadelede pek etkili bir yöntem olmamakla birlikte, yönetici burada mobbingciye destek olmaz. Ama engel olmaya da kalkışmaz. Mobbingci bu durumda yalnızdır. Gücü kendisi ile sınırlıdır. Daha önce de belirttiğimiz gibi mobbinge sessiz kalmak ona destek olmak demektir. Yöneticinin bu tavrı da bir anlamda mobbinge destek manasına gelmektedir. Bu nedenle bu tavır mobbingi engellemenin, sürmesine sebep olabilecek olan bir tutumdur.

Dondurma: Bu yöntemde yönetici mobbingin taraflarının durulmalarını bekler. Bunlar arasındaki ilişkilerin yumuşatılmasına çaba sarf edilir. Daha sonra bireysel ve örgütsel ortak menfaatler taraflara hatırlatılarak, daha üst, daha kapsayıcı

ve önemli amaçlar için çaba harcanması, enerjilerini ve yeteneklerini bu yönde kullanmalarını sağlamaları sağlanır.

Mobbingi özme Yaklaşımı: Yöneticinin mobbingin üzerine cesurca gittiği yöntemdir. Bu yöntemde taraflar yzleştirilerek, sorunlar açık bir şekilde konuşulur. Mobbingin iş yerine örgüt kültürü olarak yapışmasına izin verilmez. Bu yaklaşım, iletişim eksikliğinden kaynaklanan mobbing vakalarının çözümünde etkili bir yoldur.

G ve Otorite Kullanma: Patronun kim olduğunu taraflara gösteren bu yöntemde yönetici, pozisyonunun gücünü kullanarak, mobbingi çözme yoluna gider.

Bu yöntemde mobbingi durdurulabilir fakat taraflar arasında bir anlaşma sağlanabilmesi pek mümkün değildir. Bu tutumun sık kullanılması, çalışanların motivasyonunun olumsuz etkilenmesine sebep olabilir.

Ödün Verme: Mobbingin her iki tarafın da isteklerinden tavizler vererek ortak bir zeminde buluştuğu yöntemdir. Sorun hiçbir tarafın istediği gibi sonuçlanmadığı için iki taraftan da kazanan olmaz. Anlaşma sağlanarak problem çözülmüş olur.

Kişileri Değiştirme: Mobbingin taraflarının (mobbingci ve mağdurun) alıştığı birimler değiştirilerek, birbirlerinden uzaklaştırıldığı bu yöntem etkili bir yöntem olmakla birlikte, uygulamada taşıdığı zorluklar nedeniyle pek uygulanamamaktadır. Çünkü alışanlar bir takım özelliklerine göre pozisyonlarına yerleştirilmiştir. Yeterli zellikleri olmayan birini, bu pozisyonlara getirmek, ilerde daha büyük sorunlara yol açabilecektir.

Cezalandırma: Mobbing nedeniyle örgüte zarar veren kişiye disiplin cezasının uygulandığı yöntemdir.

İş Birliği: Taraflarla iş birliği yoluna gidilerek, istek, şikayet, nerileri göz önüne alınarak mutabakat sağlanmaya çalışıldığı ortak çözüm yollarının arandığı yöntemdir. Her iki tarafın da kazançlı çıkacağı zeminler oluşturmak, bu süreçten tarafların razı olacağı bütünleştirici çözüm yolları üretmek adına, bireylerle iş birliği

yapıldığı bir tutumdur. İş birliği ile farklı bakış açıları geliştirilerek, sorunlarla yüzleşilir.

5.2.2 Örgütsel Mücadele Stratejileri

Değişik araştırmacılar tarafından mobbinge karşı örgütsel mücadeleye ilişkin farklı görüş ve tavsiyeler bulunmaktadır. Örgütlerin sektörel, üretim, çalışma kültürü, yönetim anlayışı, çalışan profili gibi kendine has farklılıkları olduğu için, mobbinge mücadele yöntemlerinde de farklılıklar görülebilir. Tüm bu farklılıklarla birlikte örgütlerin mobbinge mücadele edebilmeleri için öncelikli olarak olması gereken şey, örgütün mobbing konusunda yeterli bilgi sahibi olmasıdır. Örgütleri bu tarz uygulamalara karşı koruyabilme amacı taşıyarak, buna ilişkin koruyucu ve önleyici mekanizmalar oluşturulmalıdır. Böylece örgütün imajı ve değeri bu tarz olumsuzluklardan etkilenmeyerek, zarar görmesi de engellenmiş olacaktır. Çalışanların iş verimlerini arttırmak, bağlılığını yükseltmek, çalışma ortamındaki gerilimleri en aza indirmek, üretim kalitesini geliştirmek, çalışma uyumunu ve iş tatminini sağlamak, maliyetleri azaltmak, karı arttırmak, marka değerini korumak/yükseltmek gibi örgütler için önemli olan kazanımları elde edebilmek, çalışanların huzurlu ve güvenli bir ortamda çalışmalarına bağlıdır. Aksi bir ortamda bahse konu kazanımların elde edilebilme olasılığı çok düşüktür. Hatta imkansızda denebilir. Çalışma hayatında çalışanlar için bir kâbus olan mobbinge karşı mücadele etmek isteyen örgütler kendileri için aşağıdaki stratejileri oluşturabilirler (Davenport vd. 2014, s.135-138; Karakale, 2011, s.66-68; Polat, 2013, s.128-133; Işık, 2007, s.61-62; Gün, 2010, s.270-286; Tutar “*İşyerinde Psikolojik Şiddetle (Mobbing) Başa Çıkma Yolları*” <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm>).

Örgütsel Liderliği Kurumsallaştırılması: Yetersiz liderliğin olduğu örgütsel yapılar nihayetinde mobbingin ortaya çıkması için uygun zemin ve ortamı mobbingcilere sunarlar. Otoritenin boşluk tanımayacağı gerçeğinden hareketle, zayıf liderlikler, iletişim eksikliği olan, duygusal zeka ve empati yapma yeteneğini barındırmayan, uzlaştırma, çatışma yönetimi gibi liderler için gerekli ve vazgeçilemez özellikleri, kendinde barındırmayan bir liderliğin olduğu örgütsel yapılarda şiddetin ortaya çıkmaması mümkün değildir. Liderlerin çatışmaları doğru bir şekilde yöneterek, tarafları uzlaşma noktasına getiremediği durumlarda, şiddet ve

diğer olumsuzluklar artarak devam edecektir. Bu süreçte şiddetin dozu her geçen gün artarak aynı zamanda şiddetin örgüt içerisine yerleşmesine olanak verir.

Liderlik vasfına haiz olan yöneticiler böylesi çatışmaları sonlandırabilmek için tarafları uzlaşma noktasına çekecek argümanlar geliştirebilmelidir. Yöneticiler, tarafların ihtiyaçlarını ve taleplerini göz ardı etmeksizin sorunun kaynağını iyi analiz ederek, gerekirse iki tarafın da fedakarlıkta bulunmasını sağlayacak ve tarafları memnun edecek bir uzlaşma alanı oluşturup, müzakere yöntemlerini kullanarak, adalet ilkesi çerçevesinde taraflar arasındaki bu sorunu çözüme kavuşturabilmelidir. Sunulan çözüm iki taraftan kabul gördükten sonra, sorunun kaynağı, ilerde tekrar sorunlara sebep olmaması için ortadan kaldırılmalıdır.

Örgütsel liderlik, çalışanların enerjilerini ve yeteneklerini çatışma ve şiddete ya da diğer olumsuzluklara harcamak yerine, örgütün amaç ve vizyonuna doğru kanalize edebilmelidir. Bunun içinde çalışanlar tarafından paylaşılan, kabul gören bir vizyon oluşturulmalıdır. Oluşturulan bu vizyona, örgütün amaçlarına ve örgütsel işleyişe hizmet etmeyen, bununla bağdaşmayan her hareketin, engelleneceği, destek görmeyeceği gerekirse cezalandırılacağı anlayışı yerleştirebilmelidir.

Örgütsel Rolün Yeniden Tasarımı: Statünün dinamik yönünü temsil eden rol, aynı zamanda belirli bir statüde yer alan ya da belirli fonksiyonları yerine getirmesi için görevlendirilen kişiden beklenen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan hareketle beklenti içerisinde olunan davranışların gerek kişinin gerekse kişinin rolü ile alakalı diğer kişilerce role atfedilen davranışsal gereklilikleri ifade etmekte olduğu aşikardır (Kılınç, 1991, s.19-34). Bireyin aldığı örgütsel rolün hak ve yükümlülüklerinin bilincinde ve rolünü kabullenerek benimsemesi, durumunda rolünden dolayı mobbinge uğrama ihtimali daha az olacaktır. Aynı zamanda rol aldığı pozisyondan dolayı mobbing yapma potansiyeli de sınırlanmış olacaktır.

Çoğu zaman bireyler örgüt içerisinde aldıkları rollere göre değil algıladıkları, kabullendikleri rollere göre davranışlar sergilemektedirler. Örgütün ve statüsünün kendisine biçtiği rolden ziyade, daha çok kendi algılarını baz alarak konumunu şekillendirmekte ve bu konuma göre tutum ve davranışlar belirlemektedirler. Böylesi durumlarda bireylerin rolleri gereği mobbinge uğrama ihtimalleri daha yüksek

olacaktır. Tüm bunların önüne geçebilmek için örgütsel rollerin mobbingten etkilenmeyecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu tür değişiklikler iş yerlerinde mobbingin henüz ilk evrelerinde önlenmesine yardımcı olacak düzenlemelerdir. Bireylere kendi işleri ile ilgili konularda kontrol sağlama düzeylerini yükseltecek tarzdaki düzenlemeler; bireyin maruz kalabileceği mobbing ve benzeri saldırganlıklara karşı koymasında; stres azaltıcı etkisi nedeniyle, bireyin mücadelesine de yardımcı olacaktır (Turan, 2006, s.45-45).

Örgütsel Kültür ve İklimin Yeniden Tasarımı: Örgüt üyelerince ortaklaşa paylaştıkları, üyelerin örgüt içerisindeki davranışlarını yönlendiren, norm, davranış, değer, inanç, alışkanlık veya uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilecek olan örgüt kültürü ile örgütün bir anlamda kişiliğini oluşturan, onu diğer örgütlerden ayıran, egemen ve örgüt üyelerini etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olmayan ama üyelerce hissedilerek algılanan psikolojik ortam diye tanımlanabilecek (Karcioğlu, 2001, s.265-283) örgüt iklimi, mobbingin oluşumuna uygun bir vaziyette ise burada mobbingin olması gayet doğaldır. Örgüt üyelerinin fizyolojik ihtiyaçlarının haricindeki tüm ihtiyaçlarının örgüt kültürü ve iklimince karşılandığı unutulmamalıdır. Bunun için örgütte sorunların nasıl çözüleceğine dair kurallar, talimatlar açık olarak belirlenmelidir. Yazılı kuralların bireyler üstünde daha fazla yaptırım ve kabullenme gücü vardır. Örgütlerin çalışanlarına mobbinge karşı nasıl tepki vereceklerini ve sorunun çözümü için hangi eylemlerde bulunmaları gerektiğine dair belirleyeceği yazılı kurallar, çalışanlarda farkındalığı da arttıracaktır.

Mobbinge karşı mücadele etmek isteyen örgütler, kendi örgütsel iklim ve kültürlerini analiz ederek bu yapıların mobbing için uygun olmayan ortamlar haline getirilmesine çalışmalıdırlar. Gerekirse bu yapılarda köklü değişikliklere gidilerek örgütsel iklim ve kültür yeniden tasarlanarak mobbingin önüne geçilebilir.

Örgüt Sağlığının Geliştirilmesi: Örgütlerin üyelerinin tamamının aynı kültürden, değerden, ırktan, cinsiyetten, yaş gurubundan, inançtan vd. gelmeleri, ait olmaları, özellikle günümüzde pek de mümkün olmamaktadır. Üyeler arasındaki bu farklılıklar örgütlerde çatışma, şiddet gibi istenmeyen olayların olmasına sebep olabilmektedir. Sağlıklı örgütler hiç sürtüşme, çatışma ve olumsuzlukların olmadığı örgütler değildir. Sağlıklı örgüt tüm bu çatışma ve olumsuzlukları çözebilen, bununla

birlikte yaşama yeteneklerini geliştirebilen organizasyonlardır. Örgütsel sağlığı yüksek organizasyonlar hem kendi amaçlarını hem de bireyin amaçlarını gerçekleştirebilme potansiyeline sahiptir. Örgütsel sağlığın var olduğu organizasyonlarda; sorun çözme yeteneklerinin güçlülüğü, farklılıkları yönetebilme kabiliyetlerinin gelişmişliği, tüm bu farklılıklara rağmen istenilen hedeflere ulaşabilme ve iş tatminini sağlama gibi örgütsel verimliliği ve etkinliği arttıran yapıcı etkiler kendini bariz bir şekilde hissettirecektir. Bu ortamlar çalışanların sadakat ve iş tatmini gibi duygularına da karşılık vereceği için, mobbingciler için uygun ortamlar değildir. Bu örgütler çalışanların hem beden sağlığını hem de psikolojik sağlığını korumak için önlemler alır. Mobbinge maruz kalan çalışanlarına psikolojik destek sağlama yoluna giderek, çalışanı tekrar kazanma eylemlerine yönelirler. Örgütte konuya ilişkin uzmanlar ve psikologlar istihdam ederek örgütsel sağlığın geliştirilmesine çalışırlar. Örgütsel sağlığın olmadığı ortamlarda çalışanlar bedenen işbaşında ama ruhen ve zihnen farklı alemlerdedirler. Tüm potansiyellerini işe/örgüte vermedikleri için bireyler atıl kapasite ile çalışırlar O nedenle mobbinge mücadele sürecinde organizasyonlar örgütsel sağlıklarını geliştirerek bu mücadeleye katkı sunabilirler.

Psikolojik Şiddete Karşı Örgütsel Empati: Mobbingin her türlü örgütte ortaya çıkma olasılığı vardır. Aynı zamanda her örgüt kendi mobbingcisini yaratma kabiliyetine sahiptir. Çalışanların empati yeteneğine sahip olması, olaylara mağdurun gözünden bakmalarını sağlayacak ve örgütlere çatışma çözümünde ve yönetiminde avantajlar sağlayacaktır. Empati mobbingcilerin olaylara mağdurun bakış açısıyla bakabilmesi ve değerlendirmesi, davranışlarının mağdur üzerindeki yıpratıcı etkisini görebilmesine imkan sağlayacaktır. Empati yapabilme bireylerin çift yönlü algılama, anlama ve düşünmesini gerektirdiği (Demir, 2010, s.199-211) için örgütteki çatışmanın en başında olaya doğru bir bakış açısı ile müdahale imkanı da sağlayacaktır. Bu organizasyonun sorun çözme ve mobbinge karşı etkili bir şekilde müdahale etmesinde örgüte avantaj kazandıracaktır. Çalışanlara empati yapmaya yönelik eğitimler verilerek, bu yeteneklerinin gelişimini sağlamaya çalışılmalıdır. Mobbingcilerin kişilik özellikleri empati yapmaya pek uygun olmadığından, bunlara empati yeteneğini kazandırmak biraz zor olacaktır. Bu eğitimlerin yanında çalışanlarda belirli ahlaki standartların oluşturulması adına da eğitim programları gerçekleştirilmelidir. Bu sayede mobbingcilerin yaptıklarının ahlaki olmadığını

algulamaları ve davranışlarını kontrol altına almaları gerektiğine dair bir bilinç oluşturulmasına katkı sağlanmış olacaktır (Turan, 2006, s.47-48).

Psikolojik Şiddete Karşı Açık Yönetim: İş görenlerin birer iş adamı pozisyonunda görüldüğü, örgüt bilgilerinin üyelerle paylaşıldığı, önemli kararlarda paylaşılan bilgilerin kullanılması için üyelere yetki verildiği, üyelerin eylemlerinin örgütü nasıl etkilediği, örgütün finansal ve faaliyet alanlarına dair daha birçok bilginin açık ve şeffaf bir şekilde üyelere sunulduğu bir yönetim tarzı ile üyelerin örgüt amaçlarını anladığı ve bu amaçlara ulaşmak için çalıştığı, karşılıklı güvenin olduğu bir örgüt ortamı yaratılır (Ölçer, 2005, s.121-142). Örgüt içerisindeki sorunların ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerinin aşağıdan yukarıya doğru iletilmesine imkan sağlayan bu yönetim tarzı ile örgütün sorun çözme kabiliyetlerine de katkı sunulmuş olacaktır. Çalışanlar da örgütteki açık yönetim tarzının olduğuna dair bir bilinç geliştireceğinden mobbingciler de şiddet eğilimli tavırlarına dikkat etmek zorunda kalacaklardır. Yapacağı mobbingin, mağdur tarafından üst yönetime iletileceği bilincinde olacağı için, kolay kolay mobbing davranışlarına yönelmeyecektir. Bu tür ortamlarda mobbingin ortaya çıkması daha zordur. Açık yönetim aynı zamanda örgütsel sağlığın gelişimine de katkı sağlayacaktır. Katı hiyerarşik yapılar mobbing için uygun bir ortam sunmaktadır.

İşin İnsancillaştırılması: Her bireyin sosyal ve psikolojik durumu, bilgisi, becerisi, beklentileri ve gereksinimleri farklılık gösterebilir. İşin insancillaştırılması ile kastettiğimiz şey; işin, bireyin bu farklılıklarına uygun hale getirilmesidir. Başka bir ifade ile işin; çalışma koşullarının, ortamının ve iş çevresinin bireyin insani gereksinimlerine uygun hale getirilmesi, böylece iş yaşamı kalitesinin de yükseltilmesidir. Örgütün ve işin tasarımında çalışan odaklı bir yaklaşım benimsenmesi ise bunun ön koşuludur. Çalışan ile işi ve iş yerini bütünleştirecek olan faaliyetlerin tamamı da bu kapsamda değerlendirilebilir. Örgütlerin işin insancillaştırılması yönünde atacakları adımlardan biri de mobbinge maruz kalan kişilere destek için uzman istihdam etmeleridir. Mağdurların sorunlarını paylaşacakları tarafsız kişilerin örgütte varlığı, mağdurların sorunlarını paylaşabilecekleri muhatapları bulabileceklerine dair örgüte olan inançlarını pekiştirecektir. Aynı zamanda sorunun erken fark edilmesi ve çözümünü de kolaylaştıracaktır. İşin insancillaştırılması ile iş görenden para karşılığında satın

alınamayacak olan öz veri, işe gönül verme, inisiyatif ve işe dair risk alabilme gibi manevi unsurlar da işgören tarafından işin içine katılacaktır. Örgütler işin insancillaştırılması için yapacakları eylemler ile tüm bu kazanımlara sahip olabilirler.

Örgütsel Bütünleşmenin Sağlanması: Her örgüt çalışanların örgütün değer ve normlarını benimsemesini, kişinin işi ve iş yeri arasında bütünleşik bir bağ kurmasını ister. Mobbingin olduğu çalışma ortamlarında bireyler; örgütün değer ve normlarına, amaçlarına, vizyon ve misyonuna karşı kayıtsız kalır. Bu kayıtsızlık örgütsel anomi veya örgütsel yabancılaşmaya sebep olur. Bunun neticesinde örgüt tarafından istenen örgütsel bütünleşme gerçekleşmez. Çalışanlarda örgütsel bütünleşmeye etki eden örgütsel destek ve örgütsel imaj gibi bir takım faktörler bulunmaktadır. Bireyin algıladığı örgütsel destek, birey ile örgüt arasındaki bağın derecesini etkileyecek temel unsurlardan biridir. Bireylerin örgütleri kişiselleştirerek, örgüt temsilcilerinin yapmış oldukları eylemleri, örgütün kendi eylemi gibi algılamaları söz konusu olduğu için, iş görenlerin yaptıkları eylemlerde örgütlerinin kendilerine destek olduğunu ve olacağını algılamalarının sağlanması birey ile örgütün bütünleşmesine katkı sağlayacaktır. Çalışanların mobbinge maruz kaldıklarında, bu desteğin bilincinde olmaları, mobbinge mücadelelerinde olumlu katkı sunacaktır.

Örgüt imajıda örgütsel bütünleşmeye etki eden bir başka faktördür. Örgütlerin çalışanlar tarafından algılanan bireysel örgüt imajı ve toplum tarafından algılanan toplumsal örgüt imajları bu bütünleşmeye katkı sağlayacaktır. Çalışanlar tarafından algılanan örgüt imajı, çalışanların beklentilerine karşılık verebilecek tarzda ise bu örgütsel bütünleşmede olumlu bir role sahiptir. Aksi yönde bir algı söz konusu olduğunda bu bütünleşme sekteye uğrayacaktır. Toplumsal örgüt imajının olumlu olması, çalışanların örgüt ile olan bağını kuvvetlendirecek bir başka faktördür. Çünkü toplumsal imajı iyi olan bir örgütte çalışmak tercih edilecek bir durumdur. Örgütsel bütünleşmenin gerçekleşebilmesi için hem bireysel örgüt imajının hemde toplumsal örgüt imajının bireyin beklentilerine cevap vermesi gerekmektedir.

5.2.3. Mobbing Yönetmel Mücadele

Mobbing örgütsel mücadeleyi yönetecek olanlar yönetici pozisyonundaki kişilerdir. Bunun için de yöneticilerin mobbing mücadeleyi gerçekten istemeleri ve benimsemeleri gerekmektedir. Çünkü örgütsel değişimlerin, dönüşümlerin uygulayıcıları ve baş aktörü konumunda olan kişiler yöneticilerdir. Yöneticiler örgütlerdeki çatışmaları, sürtüşmeleri ve diğer pürüzleri ortadan kaldırma ve yönetme adına da sorumlu kişilerdir. Bireylerin mobbinge karşı gerçekleştirecekleri mücadeleyi tek başlarına yapmaları çok da mümkün olmamaktadır. Mağdurların yöneticilerinden alacakları destek mücadelelerinde kendilerine olumlu manada katkı sağlayacaktır. Yöneticilerin, örgütte mobbingcilerin mobbing yapmasına izin vermemek ve mobbinge maruz kalan kişilere mücadelelerinde destek verebilmek için atabilecekleri bazı adımları şu şekilde sıralayabiliriz.

İletişimin Geliştirilmesi: Astların ve üstlerin arasındaki bilgi alış verişini sağlayan unsur iletişimdir. İletişim düzeyinin yüksekliği astlar ile üstler arasındaki yaklaşmayı sağlayacak, tersi durumda ise bu ilişki zayıflayacak ve birbirlerinden uzaklaşmalarına vesile olacaktır. Bu uzaklaşmayı tekrar yakın hale getirmek çok da kolay olmamaktadır. Yöneticilerin çalışanları ile aralarındaki ilişkiyi sıkı tutabilmeleri için iletişimlerinin açık, anlaşılır ve doğru bir şekilde işlemesi gerekmektedir. İletişim düzeninin sağlam temellere oturtulması çalışanların mobbing veya benzeri davranışlara maruz kaldıklarında, yöneticilerin durumdan hızlı bir şekilde haberdar olmasına yardım edecektir. İletişim eksikliği veya iletişimsizlik durumunda mobbing örgütteki varlığını güçlendirerek devam edecek ve yeni mağdurlar yaratacaktır. Yöneticilerin mobbing mücadelesinde ilk öncelikleri iletişim kanallarının doğru bir şekilde işlemlerini sağlamak olmalıdır.

Duyusal Zekanın Geliştirilmesi: Hem kendi duygu ve davranışlarını tanıyarak kontrol edebilen, hem de karşısındaki kişiyi anlayabilen yöneticiler, sorun çözümlerde diğer yöneticilere göre daha başarılı olacaktır. Yöneticilerin duygusal zekalarının gelişmiş olması, çalışanlar ile aralarında güvene dayalı bir bağın oluşmasına sebep teşkil eder. Duyusal zeka kaynaklı olan bu bağ; mağdurlar ile iletişim kurmalarında, problemi birlikte belirlemelerinde, birlikte çözüm

üretmelerinde ve alınacak tedbirler konusunda kendilerine katkı sağlayacak, aynı zamanda da olumlu düşünce tarzını korumalarına yarayacak bir araçtır.

Çalışanların Kararlara Katılmasını Sağlamak: Her çalışan kendini etkileyecek olan kararlara katılmak, bunlar hakkında fikir beyan etmek istek ve arzusunu taşır. Örgütlerde çalışanların bu kararlara katılım düzeyleri, çalışanların iş yeri sadakatini, kendilerine olan öz güvenlerini, iş tatminlerini, paylaşım düzeylerini, motivasyonlarını, stres düzeylerini ve işle ilgili diğer hususları etkiler. Bu artı değerleri elde edebilmek, organizasyonlara kazandırmak için yöneticilerin çalışanların kararlara katılımlarını sağlamaya çalışmaları gerekir. Bu sayede astlar ve üstler arasındaki iletişim de artacaktır. Bu tarz çalışma ortamlarında mobbingin ortaya çıkma ihtimali daha düşüktür.

Stres Yönetiminin Uygulanması: Çalışma yaşamında bazı işlerin stres düzeyleri diğer işlere oranla daha fazla olabilmektedir. Bireylerinde yapı itibarı ile strese duyarlılıkları farklılık arz etmektedir. Çalışma yaşamında ister işin kendisinden kaynaklı olsun ister bireyin yapısından kaynaklı oluşan stresin yönetilmesi ile örgüt içerisindeki çatışmalar azaltılabilir. Stresin bireyin daha agresif ve çatışmacı bir tutum almalarına sebep olduğu bir gerçektir. Çatışmanın ve sürtüşmenin çok olduğu ortamlarda mobbing vakaları daha çok görülmektedir. Bu nedenle iş yerindeki bu stresin doğru bir şekilde yönetilmesi, mobbinge mücadelede tüm çalışanlara olumlu katkı sunacaktır.

Çatışma Yönetiminin Sağlanması: Örgütlerde bireyler ve gruplar arası farklılıklar çatışmaları da beraberinde getirmektedir. Eski yaklaşımlarda, çatışma istenmeyen bir durum iken; modern yaklaşım çatışmanın yaratıcı, yeni fikirlerin oluşmasına, verimliliğin ve iletişimin artmasına, sorunların ortaya çıkarılmasına, örgütün bütünleşmesine ve tembelliği ortadan kaldıran bir özellik olmasına dikkat çeker (Türk, Süngü). Çatışmanın bu getirilerinden faydalanabilmek, aynı zamanda çatışmaların mobbinge dönüşmesini önlemek için bu çatışmaların yönetilmesine ihtiyaç vardır. Çatışmaların yönetilmediği durumlarda, çatışma örgütlere istenmeyen zararlar verebilir. Yöneticiler çatışma yönetimini kullanarak hem çatışmanın mobbinge dönüşmesini, hem örgüte zarar vermesini engelleyebilir, aynı zamanda çatışmanın getirilerinden faydalanabilir.

İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi: Değişen, dönüşen ve gelişen rekabet ortamlarında örgütlerin başarılı olabilmeleri, başarılarını sürdürebilmeleri için insan kaynaklarının etkili yönetimi temel unsurlardan bir tanesidir. Çalışanlarda iş tatmini, motivasyonu, ilişkilerin geliştirilmesini ve etkin kılınmasında da insan kaynaklarına önemli bir rol düşmektedir. Üretim faktörlerinden, yönetilmesi ve temini en zor olan insanın, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda temini, bunlardan en iyi verimi alabilmesi için insan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilmesi elzemdir. Çatışma, stres ve mobbing gibi olumsuzlukların olduğu örgütlerde, çalışanlardan bu verimin alınması beklenemez. İnsan kaynaklarının etkili yönetimine sahip olan örgütlerde çatışma ve stresin en aza indirgenmesi ile mobbing için uygun zemin ortadan kaldırılarak engellenmiş olacaktır.

Etik Kültürünün Oluşturulması: Kısaca “iş etiğini” çalışma hayatında işe dair sergilenen davranışlardan hangilerinin doğru, hangilerinin yanlış olduğunu belirleyen, hem ilkelere, hem değerlere dayanan davranışların toplamı olarak tanımlayabiliriz. Bu kavramı yöneticilere attığımızda yöneticilerin, yönetsel davranışlarında uymaları gereken kurallar ve ilkeler bütünü ifade etmiş oluruz. Buradan hareketle organizasyonlarda yönetici pozisyonundaki kişiler, yönetsel eylemlerinde etik kurallarını ön planda tutarak hareket etmeleri, çalışanlar için örnek teşkil edeceğinden, çalışanlar da davranışlarında yöneticilerini taklit ederek etik kurallarını ön planda tutmaya çalışacaktır. Bu süreç aynı zamanda örgütte etik kültürünün oluşmasına ve oturmasına sebep olacaktır. Etik değerlerine bağlı çalışanlar ve yöneticilerin olduğu örgütlerde mobbing gibi etik dışı davranışların oluşma olasılığı da daha düşük olacaktır.

Yöneticilerin mobbing bilincinin olması, korkak olmamaları, cesurca sorunla yüzleşmeleri, çalışanlarına karşı yumuşak, söz hakkı veren, katılımcı bir yapıda olması yönetsel manada mobbinge mücadelede olumlu rol oynayacaktır.

Mobbinge örgütsel mücadelede, araştırmacılar farklı çözüm önerileri getirmiştir. Mobbing çalışma ortamından komple sökülüp atılamayabilir ama örgütler mobbingin oluşma riskini yapacakları düzenlemeler ile en aza indirebilirler. Davenport ve arkadaşları kuruluşlarda mobbing riskini azaltmak için on iki, öneri sunmaktadır. Bu öneriler aşağıdaki gibidir:

- Örgüt amaçlarını ve iş görenlere nasıl davranılacağını açıklayan hedef saptamalarının bulunması. Tüm çalışanların aynı düzeyde görüldüğü bir bakış açısı ve değerler saptaması

- Örgütün yapısının açık bir şekilde belirtilmiş raporlama düzeylerine sahip olması

- İş tanımlarının görev ve sorumluluklar şeklinde tanımlanmış olması

- İnsan Kaynakları politikalarının çalışanlardan beklenen davranışlar ile uyulması gereken ahlaki değerleri de kapsayan kalıcı, yasal ve kapsamlı olması

- Disiplin konularının hızlı, tarafsız ve kalıcı nitelikte olması

- İşgörenler örgütün amaç ve hedeflerini benimsemiş olması ayrıca bunlara ulaşmadaki rolleri konusunda eğitilmiş olmaları

- İşe yeni alınanların sadece teknik becerilerine göre değil, aynı zamanda duygusal zeka, sorun çözebilme, farklılıklarla başa çıkma gibi özellikleri de göz önüne alınarak işe alınmaları

- İş eğitimi ve personel gelişimi tüm çalışanlar için önemli olup; bu eğitimlerde teknik bilgilerin yanında insani ilişkilere de önem verilmesi.

- İletişimin; açık, dürüst ve zamanında olması

- Örgüt hedeflerine ulaşabilmek için gerekli olan ekip çalışması, yaratıcılık, karar verebilme güven, yetkilendirme gibi konularda çalışanların katılımının mümkün olan en üst düzeye çıkarılması

- Her düzeydeki sorunu çözme için buna uygun bir mekanizmanın oluşturulması, sorunların gerçekte çözülüp çözülmediğinin kontrol edilmesi

- Örgütte çalışanlara yardım programı veya bunun yokluğunda davranışsal risk tayini ve yönetimini içeren eşdeğer bir programın bulunması

Örgütlerin oluşturacakları yapısal stratejiler; örgüt içerisindeki çatışmaları yöneterek, mobbingin erken aşamada durdurulmasına ya da mağdurların haklarının iadesine katkı sunacaktır. Bu yapısal stratejiler aynı zamanda kuruluşlar için olası çözüm önerileridir. Davenport ve arkadaşları bu konuda kuruluşlar için olası çözümleri aşağıdaki gibi belirtmektedir (Davenport vd., 2014, s.159-160).

- Açık kapı politikası uygulaması

- Anlaşmazlıklar için örgüt prosedürlerinin olması

- Mümkünse tüm çalışanlara arabuluculuk, çatışma yönetimi konusunda eğitim verilmesi
- Örgüt içerisinde arabuluculuk birimi oluşturulması
- Gizliliğin korunabilmesi dışarıdan arabulucu temini
- Yaşanılan yerde bir arabulucu ile temasa geçilmesi
- Örgüt içerisinde uzman, tıp, hukukçu gibi profesyonel arabulucuların istihdamı

Örgütlerin mobbingle mücadele için atacakları adımlar, ülke, bölge, sektör, tabi olunan yasal mevzuatlar gibi sebeplerle farklılıklar gösterebilir.

5.3. Toplumsal Mücadele

Mobbingle mücadelenin bir diğer tarafı da bireyin çalışma ortamından sonraki zamanını geçirdiği, sosyal çevresini, arkadaş guruplarını ve aileyi içine alan toplumdur. Bireyin yaşadığı kötü tecrübelerin, olumsuzlukların, bireyin iletişim ve etkileşimde bulunduğu çevreleri de olumsuz etkileyeceği muhakkaktır. Mobbingin kelebek etkisi kendini toplumda da gösterecek ve toplumda buna dair bir bedel ödemek durumunda kalacaktır. Toplumsal olarak mobbingle mücadele edebilmek için bu konuda toplumsal farkındalığın arttırılması gerekmektedir. Toplumda mobbingin bireye, ülkeye, toplumsal yapıya, aileye, ekonomiye zararlarına ilişkin bir bilinç düzeyinin oluşturulması, ayrıca mobbing nedeniyle oluşması muhtemel zararların nasıl önlenebileceği, bu doğrultuda toplumun kendisine düşen görevlerin neler olduğuna dair bilinçlendirme kampanyaları ile toplumda mobbing farkındalığının arttırılması çalışmaları, toplumun mobbinge karşı mücadelede harekete geçmesine vesile olacaktır. Toplumsal bazda mücadele için bu gereklidir. Bu doğrultuda devlet yetkililerine, sivil toplum örgütlerine, sendikalara ve bu konuda imkan sahibi olan diğer aktörlere büyük rol düşmektedir. Böylece birey, toplumun bu konudaki farkındalığını hissederek, yalnız olmadığını, toplumsal bir desteğin arkasında olduğunu bilecektir. Toplumun mobbing hakkında bilgi sahibi olması, mobbing mağduru bireye nasıl davranılacağı ve nasıl yardımcı olunacağına dairde toplumsal bir bilinç de oluşturacaktır. Bu sayede bireyin mobbingin olumsuzluklarını üzerinden atması daha kolay ve hızlı olacaktır. Bireyin toplum içerisinde en fazla

zamanını geçirdiği ortam aile ve yakın çevresidir. Toplumsal mücadelenin olmazsa olmaz taraflarından olan aile ve yakın çevrenin alacağı tavır, bu mücadele için ayrı bir önem taşımaktadır.

5.3.1. Aile ve Yakın Çevrenin Desteği:

Bireyin yetişmesinde, karakter oluşumunda, tercihlerinde ve hayatına dair diğer kararlarında ailenin oynadığı rol, bunlara dair diğer tüm etki unsurlarından daha fazladır. Özellikle ülkemiz gibi aile bağlarının ve insani ilişkilerin güçlü bir şekilde korunduğu toplumlar için herhangi bir konuda aile ve yakın çevrenin alacağı tavır, birey için belirleyici bir etkiye sahiptir. Birey mobbing nedeniyle yaşadığı olumsuz ruh halini ister istemez ailesine ve yakın çevresine yansıtacaktır. Eğer ki birey bunun sebeplerini bu çevre ile paylaştığında, sorunun çözümüne ve mücadelesine ilişkin en çok güvendiği kişilerden destek alamazsa, kendini yalnız hissedecek ve mücadelesinden vazgeçerek kendini suçlamaya başlayabilir. Bu nedenle aile ve yakın çevrenin desteği, birey için çok önemlidir. Aile ve yakın çevrenin, bireye doğru bir şekilde yardımcı olabilmesi, sorunun doğru bir şekilde analiz edilerek teşhisine, çözümü için ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiğini bilmelerine bağlıdır. Bu noktada aile ve yakın çevrenin öncelikle bireydeki davranış değişikliklerini gözlemleyerek sorunu ciddiye alıp; erken müdahalede bulunmaları önemlidir. Mobbinge mücadele eden bireye yardımcı olabilmek için ailenin ve yakın çevrenin yapabileceklerinden bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Davenport vd., 2014, s.121-122):

- Mağduru dinleyerek hem rahatlmasına yardımcı olunur, hemde taraf olarak sorun hakkında bilgi sahibi olunur
- Birey yaşadığı stres hali ile sorunu doğru bir şekilde tanımlayamayabilir, sorunu doğru tanımlayabilmesine yardımcı olmak
- Birey terapiye yanaşmayabilir; yakın çevre terapi ve terapist tavsiyesinde bulunarak, mağdur terapiye razı edilebilir.
- Mağdura tıbbi destek almasını önererek, tıbbi desteğin kendisine yardımcı olacağını belirtmek

- Yasal yollardan sorunun çözümü için danışman önerisinde bulunmak; gerekirse yakın çevre olarak randevu almayı üstlenmek. Bireye yasal haklarının neler olduğunu bilmesinin kendisine fayda sağlayacağını belirtilmek
- Bireyin ekonomik durumunun kontrolünü sağlayacak öneriler sunmak
- Zaman kaybetmeksizin farklı iş olanaklarını değerlendirmesini tavsiye ederek, değişik iş alternatiflerini bireye sunmak
- CV hazırlamasına yardımcı olunarak, yapabilecekleri hakkında önerilerde bulunmak
- Bireyin sevdiği ortak etkinlikler önerisinde bulunmak; spor, yürüyüş, sinema, yemek gibi.
- Bireyle iletişimi koparmayarak, kendisini sık sık aramak, hoşlanacağı ve onu olumlayan şeyleri yapmak
- Bireye yaşadığı sorunun çözümüne fayda sağlayacak, konu hakkında bilgilendirici kitaplar, dokümanlar vermek.
- Mağdurun yanında olarak, o anki istek ve ihtiyaçlarını gözeterek yardım etmek

İnsanların yapı ve karakterleri farklı olduğundan herkese aynı yöntemle yardımcı olunamayabilir. Aile ve yakın çevre bireyi en iyi tanıyan gurup olduğundan, yukarda bahsedilen tutum ve davranışlardan bireye katkı sağlayacak olanları veya bunların haricinde bireyi olumlu yönde etkileyecek tutum ve davranışlar geliştirmelidirler. Aile ve yakın çevre her halükarda bireye onun yanında olduklarını, onu anladıklarını ve desteklediklerini hissettirmelidirler.

Birey yaşadıklarını ailesi ve yakın çevresi ile paylaşarak; durumdan haberdar olmalarını sağlamalıdır. Böylece bu guruptan yardım ve destek alabilir. Maalesef işten çıkartılan ve bunu ailesi ve yakın çevresi dahil hiç kimse ile paylaşmayan, aylarca her gün işe gider gibi evden çıkan, akşam evine dönen bireyler de mevcuttur (Tınaz, 2011, s.172). Bireyin yaşadıklarını ailesi ve yakın çevresi ile paylaşması bu noktada önemlidir. Birey tek başına cesaret edemediği bir takım eylem ve davranışları ailesi ve yakın çevresinden alacağı destek ile gerçekleştirebilir. Cesaretlendirici bu destekler sayesinde yaşanan mobbing veya diğer olumsuz davranışlar daha kısa sürede sonlandırılabilir veya farklı çıkış yolları bulunabilir.

Aile ve yakın çevrenin bireye başarılarını hatırlatması, farklı alanlardaki kabiliyet ve tecrübelerini, alternatif iş olanaklarını belirtmesi; bireyin öz güvenini ve mobbing öncesindeki kişiliğini kazanmasında yardımcı olur. Aile ve yakın çevre baş edemedikleri durumlarda uzmanlardan yardım alma yoluna gitmelidirler. Bu yolla mağdura daha doğru bir şekilde yardımcı olabilirler.

5.3.2. Sendikal Mücadele

Normalde sivil toplum örgütü statüsünde olmalarına rağmen sendikaların sahip oldukları güç ve olanaklar nedeniyle ayrı bir başlık altında ele almayı uygun gördük. Geçmiş dönemlerde sendikalar taleplerini ağırlıklı olarak çalışanların toplu pazarlık ve ücret konuları üzerine yoğunlaştırmaktaydılar. Günümüzde ise talepler sadece bunlarla sınırlı olmayıp; bunların haricinde; çalışma koşullarının ve örgüt ikliminin iyileştirilmesi, eğitim, iş güvenliği, kendilerini ilgilendiren konulardaki kararlara katılarak söz sahibi olmak gibi talepleri de kapsamaktadır.

İşçilerin veya işverenlerin iş, kazanç, toplumsal ve kültürel konular bakımından çıkarlarını korumak ve daha da geliştirmek için aralarında kurdukları birlikler (TDK) olarak tanımlanan sendikalar, iş-işveren ilişkilerinde yadsınamayacak bir etkiye ve güce sahiptirler. Hem işverenlerle hemde iş görenlerle birebir iletişimde bulunması, örgütlü yapılar olması, işveren ve iş görenleri temsil etmesi, iktidarlar üzerinde baskı unsuru kurabilmeleri gibi daha birçok nedenden dolayı sendikalar mobbingle mücadelede etkili taraflardan biridir. Sendikaların bu mücadelede üzerlerine düşen rolleri ifa edebilmeleri için mobbing olgusuna ve etkilerine dair bir farkındalıklarının olması gerekmektedir. İşveren sendikalarının, mobbingin ekonomik ve diğer yönlerden kendilerine, işletmelere, toplumsal ve bireye yönelik verdiği zarar hakkında bilgi sahibi olması durumunda örgütlerinde mobbinge geçit vermeyecek tutum, uygulama ve davranışlarda bulunmaları muhtemeldir. İş gören sendikalarının da bu konuda işverenlere ve çalışanlara dair bilinçlendirme çalışmaları yapmaları, işverenlerin durumun vehametinin farkına varmalarına, aynı zamanda mobbinge maruz kalan çalışanların da haklı mücadelelerine yardımcı olacaktır. Birlikte mücadeleleri durumunda mobbinge karşı etkili bir mücadele gerçekleştirilmiş olacaktır.

Çalışanlar sendikalarının yanlarında olduklarını fark ettiklerinde mobbinge karşı mücadelelerinde daha bir güvenle hareket edeceklerdir.

Sendikaların; çalışanları mobbing konusunda bilgilendirmeleri, hem psikolojik hem hukuki destek sunmaları, çalışanlara mobbing sorununun çözümü noktasında yardımcı olacaktır. Bunu üyelerine mobbing ve mücadele konusunda eğitimler vererek, gerekli bilgilerin olduğu broşürler bastırıp üyelerine dağıtarak, yardım hatları kurmak gibi somut adımlar atarak başarabilirler. İşçi sendikaları, işverenlere baskı yaparak Toplu İş Sözleşmelerinde (TİS) yer alan mobbinge ilişkin düzenlemelerin uygulanması, örgüt ikliminin, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, sorunların çözümüne ilişkin mekanizmaların oluşturulması, uzman istihdamı gibi mobbinge mücadelede bireye yardımcı olacak eylemlerin kağıt üzerinde kalmayarak fiiliyata dökülmesini talep etmeli ve bunda ısrarcı olmalıdırlar.

Sendikalar mobbing konusunda toplumsal farkındalığın artırılmasında etkin rol oynamaya çalışmalıdırlar. Mağdurlara hukuki ve sosyal destek sağlayarak bu mücadelede yerlerini almalıdırlar. Mobbinge ilgili yasal düzenlemelerde sosyal taraf olarak varlıklarını daha çok hissetmelidirler.

Mobbinge mücadelede, sendikaların üstlenebileceği rollere ilişkin güzel örneklerden biri Lüksemburg Hristiyan İşçi Sendikaları Konfederasyonu (The Luxembourg Confederation of Christian Trade Unions)'nun mobbinge ilişkin yaptığı çalışmalarıdır. Bu konfederasyon Lüksemburg'ta ilk mobbing olgusunu saptayan kuruluş olmuştur. Sadece bununla da kalmayarak mobbinge karşı mücadelede alınması gereken önlemlere dair çalışmalar yapmış ve bu önlemlerin tanıtılması, mobbingin TİS lerde yer almasında da öncü olmuştur. Çalışanlar ile gizli görüşmeler gerçekleştirmiş bunun yanında çalışanlar için mobbinge dair kitapçıklar hazırlamış, eğitim ve seminerler düzenleyerek mobbinge karşı mücadelede ciddi çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bu süreçte bir diğer işçi sendikası konfederasyonu olan Lüksemburg Bağımsız İşçi Sendikaları Konfederasyonu ile iş birliği yaparak mobbingi önlemeye dair çalışmalar ortaya koymuştur. Fransa, Almanya, İngiltere, İtalya gibi değişik Avrupa ülkelerinde sendikalar üyelerine mobbing konusunda destek olmak için telefon çağrı hatları oluşturmuş olup, bu hatlardan bazıları 24 saat hizmet vermektedir (Yüctürk, 2012, s.41-72). Sendikalar bu mücadelede bir anlamda kilit noktada yer alan kuruluşlardır. Sendikaların bu mücadelede, üzerlerine

düşen sorumlulukların bilincinde olmaları, bu sorumlulukları yerine getirmek için çalışmaları ve mücadeleden kaçmamaları gerekmektedir.

Mert ve Tanyar; mobbinge mücadelede AB üyesi ülkelerde sendikaların ifa ettiği rolleri dokuz başlık altında toplayarak aşağıdaki gibi belirtmektedirler (2016, s.62-63):

- Mobbing davranışlarına ilişkin olumlu ve olumsuz davranış kodları hazırlamak
- İşyerinde mobbingin yasa kapsamına alınmasını sağlamak
- Mobbing mağdurlarına destek sunmak
- Mobbing mağdurlarına rehberlik hizmeti sunarak destek olmak (yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde).
- Bireylerin mobbinge karşı mücadelelerinde kendilerini savunmalarına yardımcı olmak, mobbing hakkında bilgilendirme yapmak
- TİS'lerde mobbinge dair maddelerin yer almasını sağlamak
- Örgüt içerisindeki mobbing vakalarını kayıt altına almak
- Diğer işçi sendikaları ile mobbinge karşı mücadelede iş birliği yapmak
- Mobbinge karşı önlemler öneren ortak komitelerin oluşturulmasını sağlamak ve bu komitelere temsilci göndermek

Karşılıklı, mobbinge mücadelede sendikaların en temel görevlerini:

- Üyelerini mobbinge karşı bilgilendirmek
- Üyelerden gelen şikayetlerde arabuluculuk yapmak
- TİS'lerde mobbinge dair maddeler koymak
- Kanunlarda iş güvenliği ve mobbingin engellenmesi amacıyla çalışma yapmak olarak belirtir(2013, s.73)

Tüm bu açıklamalar ışığında; sosyal değişimlerin en etkili güçlerinden bir tanesi olan sendikaların mobbinge mücadelede üyelerini mobbing konusunda bilgilendirmek, mağdurlara tıbbi, psikolojik ve hukuki destek sunmak, mobbing ve benzer kavramların TİS'lerinde yer alması için mücadele etmek, iş yerlerinde uzman istihdamı için işverenlere baskı yapmak, iktidarlara mobbing konusunda yasal mevzuatların çıkarılması için kamuoyu oluşturmak, toplumsal farkındalığın artırılması için çalışmalar yapmak, diğer sendikalarla konuya ilişkin iş birliği

yapmak, iş yerlerinde sorunlara ilişkin çözüm mekanizmalarının oluşturulması için mücadele etmek, alabilecekleri aktif roller arasında yer almaktadır.

5.3.3. Mücadeleye Dahil Olabilecek Diğer Taraflar

Sürekli olarak vurgulandığı üzere mobbing kâbusu ile mücadele için; katkı sağlayabilecek tüm tarafların katılımının sağlandığı topyekun bir mücadelenin yapılmasının gerekliliği ortadadır. Bu toplumsal mücadeleye aile ve yakın çevre, sendikaların haricinde özellikle medyanın bilinçlendirme çalışmaları başta olmak üzere, vakıflar, dernekler, odalar, kitle örgütleri, sigorta şirketleri, diğer sivil toplum örgütleri de katılarak, güçleri nispetinde faaliyetler gerçekleştirebilirler. Böylece toplumsal farkındalık ve mücadelenin etki alanı daha çabuk genişler ayrıca yetkililer üzerinde baskı unsuru oluşturulmuş olur.

5.4. Devlet Bazında Mücadele

Mobbingin bireysel, ekonomik, toplumsal ve diğer zararları nedeniyle oluşan maliyetlerinin, yapılan çalışmalarla ortaya konması devletleri bu olgu ile mücadele etmek için harekete geçirmiştir. Kollektif iradenin organizasyonu olan devlet; içerisinde barındırdığı tüm dinamikleri ve unsurları korumak gibi bir görevi ifa etmekle mükelleftir. Bu görevleri gerçekleştirebilmesinin de kendisine ekonomik bir maliyeti vardır. Mobbing nedeniyle örgütlerde oluşan ekonomik kayıplar; birey, aile ve toplumsal dokuda yaptığı tahribatlar, tüketilen insan kaynağı ve diğer olumsuzluklar direkt veya dolaylı olarak devlete zarar vermektedir. Örgütlerin ekonomik kayıpları nedeniyle devletin vergi gelirlerinde azalma, istihdamda daralma, erken emeklilik, mobbing nedeniyle tedavi gören bireylerin sağlık harcamalarının artmasının getirdiği mali yük, aile gibi toplumun temel taşı üzerinde yaptığı tahribatlar, mobbing kaynaklı intiharlar gibi oluşan toplumsal zararlar göz önüne alındığında devletlerin böyle zararlı bir olguya karşı mücadelede duyarsız kalması düşünülemez. Çalışmamızın en başında belirttiğimiz gibi mobbing olgusuna dair ilk mücadeleleri İskandinav ülkeleri gerçekleştirmiştir. Toplu çalışma ortamlarının ilk ortaya çıktığı zamanlardan beri var olan fakat adı yeni konan mobbing, ilk kez bu ülkelerde kavram olarak tanımlanmıştır. Bu ülkelerde

mobbingin zararlarına dair ciddi çalışmalar gerçekleştirilmiş ve yetkililer mobbinge dair yasal düzenlemeler gerçekleştirmiştir.

Birazdan açıklayacağımız bazı ülkelerdeki mobbingle mücadeleye ilişkin yasal durumlara geçmeden önce mobbingin bir insanlık suçu olduğunu ve uluslararası hukukta yeri olmadığını belirtmek gerekir. BM Genel Kurulunun 10 Aralık 1948 Tarih ve 217 A (III) sayılı kararı ile ilan edilen ve ülkemizde de Resmi Gazetede yayımlanan “İnsan Hakları Evrensel Beyanname” insanların eşitliğini beyan ederek(Md.1), her türlü ayrımcılığın reddini(Md.2), kişi güvenliğinin sağlanması gerektiğini(Md.3), köleliğin kabul edilemez olduğunu(Md.4), onur kırıcı ve rencide edici her türlü davranışın reddedildiğini(Md.5), bireylerin hukuksal kişiliklerinin korunma haklarının olduğunu(Md.6), yasalarca eşit korunma hakkını ve ayırım gözetici işlemlere karşı eşit korunma hakkını(Md.7), temel hakların çiğnenmesine karşı herkesin yasal başvuru hakkının olduğuna(Md.8), özel mülkiyet ve özel yaşamın korunması hakkı ile bireylerin şeref ve adının korunması gerektiğini(Md. 12), din özgürlüğünü ve ibadetlerini açığa vurma hakkını(Md.18), düşünce ve anlatım özgürlüğü hakkını(Md.19), herkes için çalışma hakkı, işini seçebilme, işsizliğe karşı korunma ve elverişli koşullarda çalışma hakkını(Md.23/1) ve ayırım gözetmeksizin eşit iş için eşit ücreti(md.23/2) bu bildirmede ki hiçbir kuralın hiçbir kimseye, devlet, topluluk, gruba açıklanan hak ve özgürlüklerden herhangi birinin yok edilmesini amaçlayan bir girişimde bulunma hakkını verir biçimde yorumlanamayacağını(Md.30) belirtir (<https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhaklari/pdf01/203-208.pdf>).

Yine ülkemizin de üye olduğu ILO'nun her türlü ayrımcılığı yasaklayan Filadelfiya Bildirgesi ülkemiz tarafından da onaylanmıştır. 1944 yılında yayınlanan bu bildirmede ırk, cinsiyet ve inanç ayırımı yapmaksızın tüm insanların maddi ilerlemeleri ve manevi gelişimlerini, hür ve haysiyetli bir şekilde, ekonomik güvence ve eşit şartlarda yapma hakkına sahip olduğu belirtilir. Bu sonuca ulaştıracak koşulların gerçekleştirilmesinin hem ulusal hem de uluslararası siyasetin ana hedefi olduğu beyan edilir. Yine aynı bildirmede hayat seviyesinin yükseltilmesi, çalışanların bilgi ve becerilerini tam anlamıyla ortaya koyabilmeleri için zevk duyacakları işlerde çalıştırılmasını ve bu sayede ortak refahın gelişimine en iyi katkıda bulunulacağı belirtilen bir diğer husustur. Ücret, kazanç, çalışma süreleri,

çalışma koşullarında kaydedilen ilerlemelerden herkese eşit şekilde yararlanma hakkı tanınmasını, tüm işlerdeki çalışanların hayat ve sağlıklarının uygun bir biçimde korunması, eğitim ve meslek alanlarında insanlara eşit şanslar sağlanması hususunu belirtmektedir (<https://www.csgb.gov.tr/media/2078/%C4%B1lozozlesmeleri.pdf>).

4 Kasım 1950 yılında alınan “İnsan Hakları ve Temel Özgürlüklerin Korunmasına İlişkin Sözleşme” bilinen adı ile “Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi”nde de her türlü ayrımcılığın reddedildiği (md.14), bireylerin insanlık dışı ya da onur kırıcı işlemlere maruz bırakılmayacağı (md.3), her bireyin düşünce, din, vicdan ve ifade özgürlüğünün olduğu (md.9,10) belirtilmiştir. ([https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhaklari/pdf01/IH ve Temel Ozgurlukleri n Korunmasi.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhaklari/pdf01/IH_ve_Temel_Ozgurlukleri_n_Korunmasi.pdf)).

Türkiye’nin de 2006 yılında onayladığı Avrupa Konseyinin 1996 tarihindeki “Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı”nın 26. Maddesi “Taraflar ülkeler, tüm çalışanların onurlu çalışma haklarını etkili kullanabilmesi için; çalışanların iş yerinde veya işle bağlantılı olan cinsel taciz konusunda bilinçlendirilmesini, bunlara engel olmaya yönelik çalışmalarını desteklemeyi, çalışanları bu tür davranışlara karşı korumak için gerekli önlemleri almayı taahhüt eder.” Aynı maddenin devamında da “taraf ülkeler; çalışanların iş yerinde veya işle bağlantılı olarak kınanılacak ya da suç oluşturan yinelenen eylemler konusunda bilinçlendirilmesini, bunların engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlara karşı korumaya dair tüm önlemleri almayı taahhüt eder” denmektedir (Mimaroglu, Özgen, 2008, s.201-226).

Görüldüğü üzere mobbing; uluslararası sözleşmelerde de direkt kelime olarak geçmemesine rağmen, mobbing davranışlarına atıfta bulunularak bu davranışların kabul edilemez olduğu belirtilmektedir. İlk üç metnin; mobbingin kavramsal olarak henüz ifade edilmediği ve tanımlanmadığı bir zamanda yayınlandığı unutulmamalıdır.

5.4.1. Bazı Ülkelerde Mobbinge Dair Yasal Durum:

Dünyada bazı ülkelerde mobbing kavramı yasal düzenlemelerde yerini alarak tanımlanmış, bazıları ise mevcut yasaların çalışanları mobbinge karşı korumada yeterli olduğuna kanaat getirerek (Almanya gibi) mobbing kavramını yasalarında zikretmemiştir. Ülkemizin mobbingle mücadelede hangi aşamada olduğunu görebilmemiz için başka ülkelerdeki düzenlemelere bakmamızda fayda vardır. Mobbinge karşı bazı ülkelerdeki düzenlemeler aşağıda sunulmaktadır.

İsveç: Mobbingi manevi taciz olarak görmekte ve mobbinge farklı bir bakış açısı getirmektedir. Mobbinge karşı Avrupa da ilk kanunu 1993 yılında “İşyerinde Viktimizasyon Hükümü” adıyla yürürlüğe koyan ülkedir. Çıkarılan kanunla mobbingin tanımı yapılmış, bu konuyla; işverenlere mobbingi önleme, ilgililer hakkında soruşturma açma, karşı önlemler alma, çalışanlara destek olma ve yardım prosedürleri geliştirme gibi yükümlülükler getirmiştir. Mobbing uygulamak yasal olarak işten çıkarılma sebebi sayılmıştır. Çalışanın yılda on kez veya bir ay hastalık iznine ayrılması durumunda işverenlere sosyal güvenlik kurumuna, iş rehabilitasyon planı sunma İsveç’te yasal olarak zorunludur (Cicerali, Kaya Cicerali, 2014, s.96-97).

Fransa: 2002 yılında yürürlüğe giren “Sosyal Modernizasyon Yasası” ile İş Kanununa ve Ceza kanununa mobbingle mücadele eklenmiştir. Bu yasadaki çok daha önce 1960 ve 1973 yıllarında Fransa Yargıtayı çalışma yaşamında bugünkü anlamda tam da mobbing olarak kabul edilecek iki olayda mağdurları haklı bularak, alt mahkemelerin vermiş oldukları kararları kabul etmiştir. Anti mobbing yasası bir anlamı ile Fransa Yargıtayının verdiği kararların onanmasıdır. 2002 yasasından önce, 1998 yılında Hirigoyen’in “Manevi Taciz” isimli kitabı sonrası Fransa’da mobbing eylemleri manevi yada psikolojik taciz olarak isimlendirilmiş, mahkemeler kararlarında bu kitaba atıfta bulunmuşlardır. Bunlara rağmen Fransa Yargıtayı bazı kararlarında tersi kararlara da imza atmıştır. 2002 yılında çıkarılan yasa ile bir anlamda bu karmaşıklığın önüne geçilmek istenmiş ve mobbing hem iş kanununa hem de ceza kanununa girmiştir. 2000 yılında ise Vosges Sosyal Güvenlik Mahkemesi vermiş olduğu karar ile manevi tacizin uygulama alanını genişletmiş ve manevi taciz dolayısıyla oluşan kazaları da iş kazası kapsamına alarak, mağdurlara

sağlık sigortalarından iş kazası tazminatı alma hakkı getirmiştir. Fransa’da mobbinge karşı hem para hem hapis cezası verilmektedir. Çalışanlara ve işverenlere mobbingin sonlandırılması için aracılık talebinde bulunmasına izin verilmiş, işverenlere manevi tacizi önlemek için gerekli tüm önlemleri alma yükümlülüğü getirilmiştir (Cicerali, Kaya Cicerali, 2014, s.102-106).

Belçika: Bir postacının yaşadığı mobbing nedeniyle depresyona girerek, kendini bir trenin altına atarak intihar etmesi ile mobbingle tanışan Belçika; Avrupa’nın diğer ülkelerine nazaran en kapsamlı yasasını yürürlüğe koymuştur. Belçikadaki yasal mevzuata göre çalışan mobbinge uğradığını ispat etmek zorunda olmayıp, işverenler çalışanlara karşı kanunen yasak olan bir davranışta bulunmadıklarını ispat etmekle mükelleftir. Belçika yasaları çalışanlara mobbinge karşı tam koruma sağlamaktadır (Erdem, Parlak, 2010, s.261-286). Bu yasaya göre; mobbingi önlemeye yönelik politikalar yürütmeyen, mobbinge karşı önlemler almayan ya da önlemeye yönelik danışmanlar atamayan işverenler Belçika İş Sağlığı ve Güvenliği Yasasına göre Ceza Hukuku hükümlerine göre kovuşturmaya tabi olur. İşverene hapis ve para cezası verilebilir.

Hollanda: Mobbinge karşı ilk yasal düzenlemeyi yapan ülkelerden bir tanesidir.1994 yılında çıkarılan Çalışma Koşulları Yasası ile mobbingi iş yerinde uygulanan şiddet kapsamında değerlendirmiş ve işverenlere çalışanlarını iş yeri şiddetinden koruma yükümlülüğü getirmiştir. İşverenler mobbingi önlemeye ve mobbinge karşı çalışanlarını korumaya yönelik politikalar belirlemek zorundadır (Mimaroglu, Özgen, 2008, s.201-226. Karakale, 2011, s.74).

Almanya : Alman Federal Meclisi 1997 yılında mobbingin kanunla yasaklanması yönündeki öneriyi reddetmiştir. Gerekçe olarak ise mevcut yasaların çalışanları mobbinge karşı korumada yeterli olduğudur. Bu nedenle bu önerinin kabulünün sembolik bir değeri olacağından bahisle öneri reddedilmiştir (Erdem, Parlak, 2010, s.261-286). Almanya’da mobbing, medeni kanun çerçevesinde işverenin işçiyi gözetme borcu kapsamında değerlendirilmektedir. Mobbingin hukuki yaptırımını tazminat olarak belirtilmiştir (Polat, 2013, s.144).

ABD: ABD'deki mobbinge dair düzenlemeler Avrupa ülkelerindeki kadar gelişkin değildir. Mevcut yasalar ile çalışanlar korunmaya çalışılmaktadır. Mobbingi ABD ortak hukuku haksız fiil olarak tanımamaktadır. Mobbingi ayrımcılığın bir çeşidi olarak görmektedirler. Ayrımcılık karşıtı düzenlemeler ile mağdurlar korunmaktadır.

Japonya: Mobbinge ilişkin yasal düzenleme bulunmamaktadır. Sendikalar tarafından kurulan çağrı merkezleri ile mağdurlara hizmet verilmektedir (Karakale, 2011, s.75; Polat, 2013, s.144).

Finlandiya: 2000 yılında çıkarılan yasal düzenleme ile psikolojik şiddet suç sayılmıştır (Polat, 2013, s.144).

5.4.2. Ülkemizde Yasal Durum:

Ülkemizdeki yasal mevzuatlarda mobbing kavramsal olarak bulunmamakta ve mobbinge ilişkin doğrudan bir düzenleme yer almamaktadır. Bunun yerine mevcut yasalarla çalışanlar mobbinge karşı korunmaya çalışılmaktadır. Mevcut yasalarda mobbing kavramı yerine, daha çok mobbing davranışlarına atıfta bulunmaktadır. Buna rağmen yargımızda, mobbingciler hakkında; duygusal taciz, psikolojik baskı, psikolojik taciz uygulamak suçundan dolayı mağdurların lehine kararlar bulunmaktadır. Ülkemizde çalışanları mobbinge karşı korumaya yardımcı olacak mevcut yasal mevzuatlar aşağıdaki gibidir.

5.4.2.1. Anayasa'mızda Mobbing

Mobbinge dair Anayasa'da yer alan ilgili maddeler:

Temel hak ve hürriyetlerini düzenleyen 12. Madde: *“Herkes kişiliğine bağlı dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir.”*

Kişinin dokunulmazlığı, maddi ve manevi varlığına dair 17. Madde: *“Herkes yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir.”*

...

“Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz, kimse insan haysiyeti ile bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz.”

Din ve Vicdan Hürriyetine dair 24. Madde : *“Herkes vicdan, dini inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir.”*

...

“Kimse ibadete, dini ayin ve törenlere katılmaya, dini inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz, dini inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz, suçlanamaz.”

Düşünce ve Kanaat Hürriyetine dair 25. Madde : *“Herkes düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz, düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz.”*

Çalışma ve Sözleşme Hürriyetine dair 48. Madde : *“Herkes dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir.”*

Çalışma Hakkına dair 49. Madde : *“Çalışma herkesin hakkı ve ödevidir. Devlet çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır.”*

Çalışma Şartları ve Dinlenme Hakkına dair 50. Madde : *“Kimse, yaşına, gücüne ve cinsiyetine uygun olmayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar.”*(<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf>).

Sağlık Hizmetleri ve Çevrenin Korunması Hakkında 56. Madde: *“Herkes, sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahiptir.”*, *“Devlet, herkesin hayatını, beden ve ruh sağlığı içinde sürdürmesini sağlamak; insan ve madde gücünde tasarruf ve verimi artırarak, iş birliğini gerçekleştirmek amacıyla sağlık*

kuruluşlarını tek elden planlayıp hizmet vermesini düzenler. Devlet, bu görevini kamu ve özel kesimlerdeki sağlık ve sosyal kurumlarından yararlanarak, onları denetleyerek yerine getirir.”

Mobbing uygulayan kişiler, yapmış oldukları davranışlar ile Anayasa'mızın yukarıda belirtilen ilgili maddelerinin bazılarını direkt bazılarını da dolaylı olarak ihlal etmektedir. Görüleceği üzere mobbing niteliği itibarıyla anayasal bir suçtur.

5.4.2.2. Borçlar Kanunu'nda Mobbing

11.01.2011 tarihinde kabul edilerek ve 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe giren 6098 sayılı “Türk Borçlar Kanunu” ile psikolojik taciz kavramı hukuk mevzuatımızda yerini almıştır. Bu kanunun 417. maddesi çalışanları psikolojik tacize karşı yasal korumaya almaktadır. İlgili kanunun 417. Maddesi İşçinin kişiliğinin korunması başlığı altında işverenlere de mobbing konusunda yükümlülükler getirmektedir. Kanunun 417. maddesi şöyledir: “*İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve iş yerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. İşveren, iş yerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür. İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir*” (<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6098.pdf>).

Yine aynı kanunun 49. Maddesi : “*Kusurlu ve hukuka aykırı bir fiille başkasına zarar veren, bu zararı gidermekle yükümlüdür. Zarar verici fiili yasaklayan bir hukuk kuralı bulunmasa bile, ahlaka aykırı bir fiille başkasına kasten zarar veren de, bu zararı gidermekle yükümlüdür.*” (<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6098.pdf>) denmektedir.

6098 sayılı Borçlar Kanunu mobbing için ülkemizde bir dönüm noktası olmuştur. Bu kanunla “Psikolojik Taciz” ilk kez yasal mevzuatta yerini almış ve

işverenlere bunun önlenmesinde sorumluluklar getirmiştir. Bu kanun mağdurlara haklı nedenle iş sözleşmesini fesih ve tazminat davası açma hakkını tanımıştır. Kanun maddelerinden de anlaşılacağı üzere mobbing davranışları Borçlar Kanunu'na muhalif eylemlerdendir.

5.4.2.3. İş Kanunu'nda Mobbing

İşverenler ile çalışanların, çalışma şartları, çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenleyen iş yeri tanımının yapıldığı 4857 sayılı İş Kanunu'nda mobbing davranışları yasaklanmıştır. Mobbinge veya psikolojik taciz olgusuna açıktan yer verilmemiş olsa bile mobbing davranışlarına göndermeler yapılmıştır. Kanunun ilgili maddeleri aşağıdadır:

Eşit Davranma İlkesi 5. Madde: “İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.”

(<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>).

Aynı maddenin devamında ise “...işverenin yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davrandığını işçi ispat etmekle yükümlüdür. Ancak, işçi bir ihlalin varlığı ihtimalini güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyduğunda, işveren böyle bir ihlalin mevcut olmadığını ispat etmekle yükümlü olur.” denmektedir (<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>).

Çalışma Koşullarında Değişiklik Madde 22: “İşveren, iş sözleşmesiyle veya iş sözleşmesinin eki niteliğindeki personel yönetmeliği ve benzeri kaynaklar ya da iş

yeri uygulamasıyla oluşan çalışma koşullarında esaslı bir değişikliği ancak durumu işçiye yazılı olarak bildirmek suretiyle yapabilir.”
(<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>).

İşçinin Haklı Nedenlerle Derhal Fesih Hakkı Madde 24: “İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa”” ... işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnad veya ithamlarda bulunursa.”
(<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>).

İşverenin Haklı Nedenlerle Derhal Fesih Hakkı Madde 25: “...İşçinin, işveren yahut bunların aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler sarfetmesi veya davranışlarda bulunması, yahut işveren hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ihbar ve isnadlarda bulunması.”.....” İşçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması”
(<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>).

İş Kanunu’nda da mobbinge sebebiyet veren davranışların yasaklandığı görülmektedir.

5.4.2.4. Devlet Memurları Kanunu’nda Mobbing

Ülkemizdeki kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personel (memur, işçi, sözleşmeli personel) çalışma şartları bakımından 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na tabidir. Mobbing sadece özel sektörde değil kamu kurumlarında da gerçekleşen bir olgudur. Birçok çalışmada mobbingin uygulanmasında kamu kurumları (özellikle kar amacı gütmeyen eğitim, sağlık gb) başı çekmektedir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK)’nda mobbingi düzenleyen doğrudan bir madde yoktur. Bunun yerine memurların birbiriyle ilişkilerini düzenleyen 8. Madde ile Amir Konumunda Olan Devlet Memurlarının Görev ve Sorumlulukları başlığı altında 10. Madde, Disiplin Cezalarının Çeşitleri ile Ceza Uygulanacak Fiil ve Haller Madde 125’de bazı mobbing davranışları yasaklanmıştır. İlgili maddeler şöyledir:

Davranış ve İşbirliği Madde 8: “Devlet memurları, resmi sıfatlarının gerektirdiği itibar ve güvene layık olduklarını hizmet içindeki ve dışındaki davranışlarıyla göstermek zorundadırlar. Devlet memurlarının iş birliği içinde çalışmaları esastır”

Amir Konumunda Olan Devlet Memurlarının Görev ve Sorumlulukları Madde 10: “Devlet memurları amiri oldukları kuruluş ve hizmet birimlerinde kanun, tüzük ve yönetmeliklerle belirlenen görevleri zamanında ve eksiksiz olarak yapmaktan ve yaptırmaktan, maiyetindeki memurlarını yetiştirmekten, hal ve hareketlerini takip ve kontrol etmekten görevli sorumludurlar. Amir, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Amirlik yetkisini kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içinde kullanır.”

Disiplin Cezalarının Çeşitleri ile Ceza Uygulanacak Fiil ve Haller Madde 125/B:

- g) “İş arkadaşlarına, maiyetindeki personele ve iş sahiplerine kötü muamelede bulunmak,”
h) “İş arkadaşlarına ve iş sahiplerine söz veya hareketle sataşmak,”

Disiplin Cezalarının Çeşitleri ile Ceza Uygulanacak Fiil ve Haller Madde 125/D

- l) ” Amirine, maiyetindekilere, iş arkadaşları veya iş sahiplerine hakarete bulunmak veya bunları tehdit etmek”

5.4.2.5. Medeni Kanun’da Mobbing

4721 sayılı Türk Medeni Kanunu’nun vatandaşları kişilik haklarına yapılan saldırılara karşı korumak, yapılan saldırıları durdurmak amacıyla 24 ve 25. Maddelerinde hükümler mevcuttur. Bu maddelerde kişilik hakları teker teker sayılmamış; genel ve kuşatıcı bir ibare kullanılmıştır. İlgili maddeler aşağıdaki gibidir:

Madde 24- “Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse, hâkimden, saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir. Kişilik hakkı zedelenen kimsenin rızası, daha üstün nitelikte özel veya kamusal yarar ya da kanunun verdiği yetkinin

kullanılması sebeplerinden biriyle haklı kılınmadıkça, kişilik haklarına yapılan her saldırı hukuka aykırıdır.“

Madde 25- “Davacı, hâkimden saldırı tehlikesinin önlenmesini, sürmekte olan saldırıya son verilmesini, sona ermiş olsa bile etkileri devam eden saldırının hukuka aykırılığının tespitini isteyebilir. Davacı bunlarla birlikte, düzeltmenin veya kararın üçüncü kişilere bildirilmesi ya da yayımlanması isteminde de bulunabilir. Davacının, maddî ve manevî tazminat istemleri ile hukuka aykırı saldırı dolayısıyla elde edilmiş olan kazancın vekâletsiz iş görme hükümlerine göre kendisine verilmesine ilişkin istemde bulunma hakkı saklıdır. Manevî tazminat istemi, karşı tarafça kabul edilmiş olmadıkça devredilemez; miras bırakan tarafından ileri sürülmüş olmadıkça mirasçılara geçmez. Davacı, kişilik haklarının korunması için kendi yerleşim yeri veya davalının yerleşim yeri mahkemesinde dava açabilir.”

Türk Medeni Kanunu zorunlu haller hariç kişilik haklarına yapılan saldırıları hukuka aykırı saymış ve buna ilişkin dava açma hakkını bireylere vermiştir.

5.4.2.6. Sendikalar Kanunu’nda Mobbing

5.4.2.6.1. Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu

Kamu çalışanlarının sendika kurmaları, bu sendikaları ve organlarının yapısı, görev alanların hakları ve sorumlulukları ve toplu sözleşme yapılmasına ilişkin usul ve esasları belirleyen 4688 sayılı kanunun 28 ve 32 maddeleri ayrımcılığa ve çalışanlar arasında dengesiz uygulamaları men etmektedir. İlgili maddeler:

Madde 28- “... Toplu sözleşme ikramiyesi hariç olmak üzere toplu sözleşme hükümlerinin uygulanmasında sendika üyesi olan ve sendika üyesi olmayan kamu görevlileri arasında ayırım yapılamaz”

Madde 31- “Toplu sözleşmeye kurumsal hiyerarşiyi bozacak ve aynı veya benzer unvanlı kamu görevlilerinin mali ve sosyal hakları arasında kurumlar arası dengesizliğe yol açacak hükümler konulamaz.”

5.4.2.6.2. Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu

İşçi ve işveren sendikaları ile konfederasyonların kuruluşu, yönetimi, işleyişi, denetlenmesi, çalışma ve örgütlenmesine ilişkin usul ve esaslar ile işçilerin ve işverenlerin karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumları ile çalışma şartlarını belirlemek üzere toplu iş sözleşmesi yapmalarına, uyuşmazlıkları barışçı yollarla çözümlenmelerine, grev ve lokavta başvurmalarına ilişkin usul ve esasları düzenleyen 6356 sayılı bu kanunda da, sendikal faaliyette bulunan kişilerin, üyelerin bu nedenlerden dolayı ayrımcılığa tabii tutulamayacağı, işlerinin değiştirilemeyeceğine dair hükümler yer almaktadır.

Madde 24- *“İşveren, iş yeri sendika temsilcilerinin iş sözleşmelerini haklı bir neden olmadıkça ve nedenini yazılı olarak açık ve kesin şekilde belirtmedikçe feshedemez. Fesih bildiriminin tebliği tarihinden itibaren bir ay içinde, temsilci veya üyesi bulunduğu sendika dava açabilir.”* *“...İşveren, yazılı rızası olmadıkça iş yeri sendika temsilcisinin iş yerini değiştiremez veya işinde esaslı tarzda değişiklik yapamaz. Aksi hâlde değişiklik geçersiz sayılır.”*

Madde 25- *“İşçilerin işe alınmaları; belli bir sendikaya girmeleri veya girmemeleri, belli bir sendikadaki üyeliği sürdürmeleri veya üyelikten çekilmeleri veya herhangi bir sendikaya üye olmaları veya olmamaları şartına bağlı tutulamaz”,* *“İşveren, bir sendikaya üye olan işçilerle sendika üyesi olmayan işçiler veya ayrı sendikalara üye olan işçiler arasında, çalışma şartları veya çalıştırmaya son verilmesi bakımından herhangi bir ayırım yapamaz.”*

Yine ilgili kanunda grev ve lokavt nedeniyle oluşabilecek sorunlar için çalışanların güvenliği için yasal düzenleme getirilmiştir. İlgili madde aşağıdaki gibidir:

Madde 64- *“İşçiler greve katılıp katılmamakta serbesttir. Greve katılan işçiler ile lokavta maruz kalan işçiler iş yerinden ayrılmak zorundadır. Greve katılmayan veya katılmaktan vazgeçenlerin iş yerinde çalışmaları hiçbir şekilde engellenemez”,* *“... Greve katılan veya lokavta maruz kalan işçilerin iş yerine giriş çıkışı engellemeleri yasaktır.”*

5.4.2.7. İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nda Mobbing

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun 3. Maddesinin (g) bendinde iş kazası, tanımı aşağıdaki gibi yapılmıştır:

Madde 3- “...İş kazası: İşyerinde veya işin yürütümü nedeniyle meydana gelen, ölüme sebebiyet veren veya vücut bütünlüğünü ruhen ya da bedenen engelli hâle getiren olayı,” ifade etmektedir. Vücut bütünlüğünün ruh ve beden bileşimi üzerinden değerlendirildiği bu madde ile mobbingin ruh ve bedene verdiği zararlar göz önüne alınarak; iş kazası kapsamında değerlendirilmesine imkan tanınmaktadır.

Aynı maddenin (o), (ö) ve (p) bendinde ise risk, risk değerlendirmesi ve tehlikeye ilişkin tanımlarda da sadece maddi unsurlar belirtilmemiş daha geniş ifadeler kullanılmıştır.

Madde 3- “o) Risk: Tehlikeden kaynaklanacak kayıp, yaralanma ya da başka zararlı sonuç meydana gelme ihtimalini,”

ö) “Risk değerlendirmesi: İşyerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek tehlikelerin belirlenmesi, bu tehlikelerin riske dönüşmesine yol açan faktörler ile tehlikelerden kaynaklanan risklerin analiz edilerek derecelendirilmesi ve kontrol tedbirlerinin kararlaştırılması amacıyla yapılması gerekli çalışmaları,”

p) “Tehlike: İşyerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek, çalışanı veya iş yerini etkileyebilecek zarar veya hasar verme potansiyelini” ifade etmektedir.

İşverenin genel yükümlülükleri arasında “...risk değerlendirmesi yapmak ve yaptırmak, iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine uygunsuz durumları gidermek (md.4), “risklerden kaçınmak, risklere kaynağında müdahale etmek, işin kişilere uygun hale getirilmesi (md.5) gibi sorumluluklar bulunmaktadır. Bu maddelerden yola çıkarak mobbing de, işverenin çalışanı koruması gereken iş yeri riskleri arasında değerlendirilebilir.

5.4.2.8. Türk Ceza Kanunu'nda Mobbing

Mobbing davranışları veya bu davranışların sonuçları 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu (TCK) hükümlerine göre suç kabul edilebilecek mahiyettedir. TCK'da mobbingle mücadele için kullanılacak maddelerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- İntihara yönlendirme (md.84)
- Kasten yaralama (md. 86-87)
- Eziyet suçu (md. 96)
- Cinsel saldırı (md. 102)
- Cinsel taciz (md. 105)
- Cebir kullanma (md. 108)
- Cebir ve tehdit kullanarak iş ve çalışma hürriyetinin ihlali (md. 117)
- İş ve çalışma hürriyetinin ihlali (md. 119)
- Nefret ve ayrımcılık suçu (md. 122)
- Kişilerin huzur ve sükununu bozma suçu (md. 123)
- Hakaret suçu (md. 125)

Yukarda sayılan TCK hükümleri mobbinge karşı mağdurlara bir anlamda yasal güvence sağlamaktadır. Mobbing davranışlarına direkt TCK'da ceza öngörülebileceği gibi ceza hükmü özel mevzuatlarda düzenlenmiş de olabilmektedir. Yukarda belirtilen maddeler TCK'da suç olarak yer alan mobbing aracı olarak kullanılan hükümlerden bazılarıdır.

5.4.2.9. 2011/2 Sayılı İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Genelgesi

2011/2 sayılı Başbakanlık genelgesi, iş yerlerinde psikolojik tacizin önlenmesi amacıyla 19 Mart 2011 tarihinde resmi gazetede yayımlanmıştır. İlgili genelge ile çalışanların mobbingten korunması için işverenlere sorumluluklar yüklenmiş, aynı zamanda çeşitli kamu kurumlarına da mobbingle mücadele için bazı eylemsel faaliyetlerde bulunmaları hususunda görevler verilmiştir. İlgili genelge 8 maddeden oluşmakta olup; maddeleri şu şekildedir:

1- İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.

2- Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.

3- Toplu iş sözleşmelerine iş yerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.

4- Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.

5- Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla "Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu" kurulacaktır.

6- Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.

7- Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.

8- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, iş yerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.

5.4.2.10. Mobbinge İlişkin Yargı Kararları

Ülkemizde mobbinge ilişkin ilk dava Tülin YILDIRIM isimli vatandaşımız tarafından Jeoloji Mühendisleri Odası (JMO)'na karşı Şubat 2006'da açılmıştır. İlgili davayı Aralık 2006'da kazanarak ülkemizde bu konuda ilk örneği oluşturmuştur. JMO tarafından karara itiraz edilmiş ve Yargıtay'a itiraz başvurusunda bulunulmuştur. Yargıtay'ın itirazı reddederek Temmuz 2008'de ilgili kararı onamasının ardından hukuki olarak ülkemizde mobbing davalarının önü açılmıştır.

Aşağıda mobbing davalarına ilişkin bazı yargı kararları bulunmaktadır.

Damıtay 8. Daire, E. 2008/10606; K. 2012/1736

Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesi Nöroşirurji Anabilim Dalı öğretim üyesi olan davacıya verilen üç ayrı disiplin cezasının yargı kararı ile iptal edilmesi üzerine, bu işlemler ve anılan göreve yargı kararı ile atandığı 17.09.2001 tarihinden bu yana kendisine yürütülen taciz (mobbing), biktırmaya ve yadırmaya yönelik eylem ve işlemler nedeniyle uğranıldığı ileri sürülen 50.000,00-TL manevi zararın dava tarihinden itibaren işleyecek yasal faiziyle birlikte tazmini istemiyle açılan davada; Erzurum Valiliği İl İnsan Hakları Kurulunca yapılan inceleme sonucu düzenlenen rapor, yargı kararları ve davacı hakkında tesis edilen işlemlerin incelenmesinden, davacının haksız bir takım uygulamalara maruz kaldığı ve bu uygulamaların manevi yapısını olumsuz olarak etkileyecek ağırlıkta bulunduğu anlaşıldığından, idarenin hukuka aykırı eylem ve işlemleri nedeniyle üzüntü ve sıkıntı yaşayan davacının zararının tazmini gerektiği gerekçesiyle davanın kısmen kabulü ile 5.000,00-TL nin dava tarihinden itibaren işleyecek yasal faiziyle birlikte davacıya ödenmesine, fazlaya ilişkin tazminat isteminin ise reddine karar veren Erzurum 2. İdare Mahkemesinin 18.6.2008 gün ve E:2007/1642, K:2008/688 aylı kararının; hukuka aykırı olduğu öne sürülerek, temyizden incelenerek bozulması istenmiştir. (<http://www.hukukturk.com/danistay-kararlari?EsasNo1=2008&EsasNo2=10606>) (<http://www.turkhukusitesi.com/serh.php?did=14975>)

KARAR VE SONUÇ: İdare Mahkemesince verilen kararın dayandığı gerekçenin usul veyasaya uygun olduğu, bozulmasını gerektiren bir neden bulunmadığı ve temyiz isteminin reddi ile anılan kararın onanmasına ve yargılama giderlerinin temyiz isteminde bulunan üzerinde bırakılmasına karar verilmiştir.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi E.2008/375; K.2009/15531; T. 2.6.20094

ÖZET: Davacının daha önce pantolon bölümünde çalışırken şefi tarafından hakarete uğradığı, iş yerinde psikolojik tacize uğradığı bu nedenle ceket bölümüne naklinin yapıldığı anlaşılmaktadır. İşçinin tekrar aynı bölüme verilmesi işçiye haklı fesih imkanı verir.

Sakarya 1. İdare Mahkemesi, E.2010/474; K.2011/187

ÖZET: "... davalı idarenin disiplin cezaları ve geçici görevlendirmeler ile davacının kişilik haklarının ve manevi bütünlüğünü zarara uğrattığı sonucuna

varıldığından davalı idare tarafından davacıya takdiren 5.000,00-TL manevi tazminat ödenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır...” hükmüne varılmıştır.

Ankara 8. İş Mahkemesi, E.2006/19; K.2006/625; T. 20.12.2006

ÖZET: “... Bu davranışlar mahkememizce işçiyi yıldırmaya, psikolojik baskı uygulayıp genellikle işten ayrılmasını sağlamaya yönelik davranışlar olarak değerlendirilmiştir. Yine tanık beyanıyla doğrulanan, davacının mesai sonrasında ağlama krizine girmesi, psikolojik tedavi görmesi, rapor alması da bu kanaati kuvvetlendirmektedir. Psikolojik taciz kavramı, iş yerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları içermektedir. Toplanan delillerden davacıya üstleri tarafından kötü muamele yapıp, aşağılanarak uygulandığı, verilen haksız disiplin cezaları sonucu TİS’te yapılan düzenlemeye göre de iş akdinin feshi sonucuna kadar varıldığı dolayısıyla geçimini emeğiyle çalışarak kazanan davacı işçinin maddi ve manevi kayba uğratıldığı kanaatine varılmıştır. Davacının üzüntüsünü bir ölçüde hafifletebilmek amacı ile davacı lehine 1.000,00-YTL manevi tazminata hükmedilmiştir.”

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, E.2008/3122; K.2008/4922; T.14.2.2008

ÖZET: Somut olayda davacı işçi dövülmüş, rapor sonrası işe geldiğinde huzursuz edilmiştir. Davacının dövülmesinden sonra iş yerinde huzursuz edildiği; davacı tanığı ve olayların tipik akışı göstermektedir. İşçi psikolojik taciz sonucunda istifa etmiştir. Bu konuda yeterli emare bulunmaktadır. Kıdem tazminatının hüküm altına alınması gerekirken reddi bozmaya gerektirmiştir.

Her ne kadar ülkemizde mobbinge dair mağdurların lehine yargı kararları olsa da tersi yönde kararlar da mevcuttur. Bu karmaşıklığın önüne geçilebilmesi için ülkemizdeki yasal mevzuatlarda mobbingin tanımının açık bir şekilde yapılması ve kavram birliğine varılması, hukuki dayanakların bütünlüğünün sağlanması bu karmaşaya son vermek adına önemlidir. Mobbinge karşı mücadele için sorunun açık bir şekilde ortaya konması ve tanımlanması önem arz etmektedir. Böylece mobbinge mücadelede bireyler yasal zeminde kendilerine dayanak bulacaklardır.

Mobbinge maruz kalan bireylerin; mobbingle hukuki düzlemde mücadele edebilmek için başvuru yapabilecekleri yerler:

- Çalıştıkları organizasyona şikayet başvurusu yapabilirler
- Türkiye İnsan Hakları Kurumu'na başvuruda bulunabilirler
- Kamu Denetçiliği Kurumu'na başvuruda bulunulabilir
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu'na başvuru yapabilirler (Kamu Çalışanları İçin).
- Tazminat davası açmak için mahkemeye başvuruda bulunabilirler
- Çalışmaktan kaçınma hakkını kullanabilirler
- Cumhuriyet Başsavcılığı'na şikayette bulunulabilir
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na başvuruda bulunabilirler
- TBMM'ne başvuruda bulunabilirler
- Anayasa Mahkemesi'ne başvuruda bulunulabilir
- Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER)'e başvuruda bulunulabilir
- İl, İlçe İnsan Hakları Kurulları'na başvuruda bulunabilirler.

5.4.2.11. Ülkemizde Mobbing İle İlgili Diğer Gelişmeler

Mobbing Birimi: Türkiye de mobbing birimi ilk kez Gazi Üniversitesi Rektörlüğü bünyesinde 16.08.2012 tarihinde kurulmuş olup, temel olarak üniversite bünyesinde akademik ve idari personelin ve öğrencilerin haklarını korumak ve kollamak amacıyla çalışmaya başlamıştır. Üniversite çalışanları ve eğitim alan öğrencileri kurumda yaşadıkları mobbinge ilişkin bu birime başvuru yapabilmektedirler.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM): 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesine istinaden mobbinge ilişkin eğitim, seminer, sempozyum ve çalıştaylar düzenlemektedir. 23 Mayıs 2012 tarihinde kamu, konfederasyonlar, akademisyenler ve STK'ların katılımıyla "1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı"nın düzenlenmiştir.

Alo 170: 2011/2 sayılı Başbakanlık genelgesine istinaden Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İletişim Merkezi (ÇASGİM) hattı olan ALO 170 üzerinden

Psikolojik Taciz konusunda çağrılar alınmaya başlanmıştır. Alınan bu çağrılara cevap vermek üzere psikologlar konu hakkında eğitilmiş ve hattı arayanlara yardımcı olmak üzere görevlendirilmiştir. Mağdurlara mobbingle mücadeleyle ilişkin yardımcı olmaya çalışmaktadırlar.

Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu : 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesine istinaden 21/5/2012 tarihli Bakanlık Oluru ile “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” oluşturulmuştur. Kurul Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü başkanlığında, Türkiye İnsan Hakları Kurumu, Devlet Personel Başkanlığı, TİSK, TÜRK-İŞ, HAK-İŞ, DİSK, MEMUR-SEN, KAMU-SEN ve KESK’in genel sekreterlerinin katılımı ile yılda iki kere olağan, gerekli hallerde olağanüstü toplanmaktadır. Söz konusu Kurul, “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Genelgesi Uygulama Eylem Planı (2012-2014)” hazırlayarak çalışmalarına başlamıştır. Çalışanlar için “Mobbing Bilgilendirme Rehberi” ni hazırlamıştır.

TBMM Alt Komisyon Çalışmaları: TBMM Kadın-Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu’nun 14.10.2010 tarihli 16. Toplantısında “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Alt Komisyonu” kurulmasına karar verilmiştir. Bu komisyon çalışmalarını tamamlayarak, 2011 yılı Nisan ayında “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu” nu yayınlamıştır. Komisyon çalışanlara işe başlamadan önce mobbing yapmayacaklarına dair bir taahhütname imzalatmayı önerileri arasında saymıştır (https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf).

Üniversitelerdeki mobbing iddialarını incelemek üzere TBMM’de İnsan Haklarını İnceleme Komisyonu altında bir mobbing alt komisyonu kurulmuştur (Karşlıoğlu Yeni, 2013, s.82).

5.4.2.12. Devlet Eliyle Yapılabilecek Çalışmalar

Toplumsal yapının en üst otoritesi olan devletin, mobbing gibi bir insanlık suçunu önlemede yapabilecekleri, diğer tüm tarafların yapabileceklerinden daha fazladır. Devletin elindeki imkanların fazlalığı, yaptırım gücünün olması ve diğer unsurları elinde bulundurması nedeniyle mobbingle mücadelede baş aktör

konumundadır. Diğer tarafların mobbinge karşı yapılacak mücadele bir noktada yine devlete dayanmaktadır. Devlet öncelikle yasal mevzuatlarda mobbinge ilişkin hükümler koyarak işe başlayabilir Her ne kadar Borçlar Kanunu'nda "psikolojik taciz" ifadesi yer almakta ise de tanımın içerisi doldurulmamış, ucu açık, sınırları belirsiz ve cezai müeyyidesi belirtilmemiş muğlak bir ifade olarak durmaktadır. Yasalarımızın çalışma hayatında mobbingi önleyecek şekilde, gerçeklerle uyumlu olması mücadelede önem arz etmektedir. Devlet erkinin mobbingi önlemek için yapacakları sadece yasal mevzuatları düzenlemek ile sınırlı değildir. Herhangi bir sorunu yasalarda yasaklamak, sorunu çözmede yetersiz kalabilir. Bunların ötesinde harici çalışmalar yapmakta gerekmektedir. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Yasal mevzuatta aleni bir şekilde mobbingin yer alması ve tanımının yapılması
- TİS'ler de mobbinge ilişkin hükümler konmasının zorunlu hale getirilmesi
- Kamu spotları hazırlamak ve yayınlamak
- Çalışanlara mobbinge ilişkin eğitimler vermek
- Okullarda özellikle üniversitelerde mobbingin ders olarak okutulması
- Devlet memurlarına verilen temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj eğitimi kapsamına mobbingi de dahil etmek
- Mobbing çağrı hatlarının sayısını arttırmak
- Mağdurlar için uzman istihdam ederek bunlara destek olmak
- Mağdurlar için rehabilitasyon merkezleri açmak
- Örgütlerde uzman istihdamını veya dışarıdan hizmet alımı ile çalıştırılmasını zorunlu kılmak
- Mobbing farkındalığını toplumda yaygınlaştırmak için çeşitli devlet kurumlarından yararlanmak, ortak çalışmalar yapmak
- Çalışma ortamlarına mobbinge ilişkin bilgilendirici ve mağdurları yönlendirici afiş ve broşürler asmak, bunları zorunlu hale getirmek
- Tüm çalışanlara işe başlamadan önce mobbinge ilgili farkındalık yaratan ve bu konuda uymaları gereken temel kuralları ve müeyyideleri içeren bir "taahhütname" imzalatmak
- İŞKUR İl Müdürlüklerince işsizler için yapılan Meslek Edindirme Kurslarında mobbing eğitimi de vermek

Bunlar ilk akla gelen, devlet eliyle yapılabilecek çalışmalardır.

6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ İLE MOBBİNGE DAİR ÇALIŞANLARIN FARKINDALIKLARI, KURUMSAL MÜCADELE VE MOBBİNGİN ÇÖZÜMÜNE DAİR YAPILAN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Daha önceki bölümlerde mobbinge dair, kavramsal ve süreçsel bilgiler verilerek, mobbingin sonuçları ve bu olgu ile mücadele hakkında açıklayıcı bilgiler vermeye çalışılmıştır.

Çalışmamızın bu bölümünde ise İnsan Kaynakları birimi yöneticileri ile yaptığımız derinlemesine mülakat yöntemi sonucunda elde edilen bilgiler değerlendirilecektir.

6.1. Araştırmanın Amacı

Önleyici çalışmalar ve mobbingin oluşmaması için yapılacak mücadele, olay meydana geldikten sonra yapılan çalışmalara göre çok daha büyük önem taşımaktadır. Amacımız bu konuda kurumların yaptığı mücadelelerin diğer kurumlara da örnek teşkil etmesidir.

Teorik olarak verdiğimiz bilgiler ışığında, örgütlerinde çalışanların mobbinge dair farkındalıkları ve aldıkları eğitimler, örgütlerinde mobbing vakası yaşanması halinde prosedür işleyişleri, örgütlerde hangi koşulların iyileştirilmesi durumunda mobbing vakalarının en aza indirilebileceği, mobbingle örgütsel mücadele için yapmış oldukları çalışmalar, mobbingle örgütsel mücadelede temel sorumluluğun hangi birim tarafından üstlenilmesi halinde örgütün mobbingle mücadelesinde daha fazla başarı elde edilebileceğine dair insan kaynakları yöneticilerinin konu hakkındaki görüşlerinin ortaya konularak tespiti amaçlanmaktadır.

6.2. Araştırmanın Kapsamı

Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) Güneydoğu Anadolu Şubesi ile Trakya Şubesi'nin Yönetim Kurullarında görev alan insan kaynakları yöneticilerinin örgütleri olarak belirlenmiştir.

PERYÖN, insan kaynakları yönetici, akademisyen, uzman ve danışmanlarını bir araya getiren bir meslek kuruluşudur. Türkiye'de bu alanda ilk kurulan (1971) dernek olan PERYÖN'ün Merkezi İstanbul'dadır. İç Anadolu (Ankara), Ege (İzmir), Güney Marmara (Bursa), Trakya (Tekirdağ) ve Güney Doğu Anadolu (Gaziantep) olmak üzere beş şubesi bulunmaktadır.

Derneğin amacı, insan gücü yönetiminin gelişmesine katkıda bulunmak, personel ve insan kaynakları yöneticileri arasında mesleki ve sosyal dayanışmanın gelişmesini sağlamak ve çalışma barışına katkıda bulunmaktır.

3 Eylül 2010 tarihinde Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) ile meslek standartlarının belirlenmesi için imzaladığı iş birliği protokolü kapsamında, insan kaynakları alanındaki çalışanların görev, sorumluluk, nitelik ve çalışma ortamların belirlenmesi ve ulusal/uluslararası meslek standartlarını oluşturmasına destek vermiştir.

Avrupa Personel Yönetimi Derneği (EAPM)'nin ve Dünya Personel Yönetimi Dernekleri Federasyonu (WFPMA)'nin en eski üyelerinden biri olan (1979'da üye kabul edilmiştir) PERYÖN, bu platformlarda ülkemizi temsil eden tek dernek olma sıfatını taşımaktadır.

PERYÖN, 2011 yılında Avrupa İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi'ne ve 2016 yılında iki yılda bir yapılan Dünya İnsan Yönetimi Kongresi'ne ev sahipliği yapmıştır.

Araştırmamız Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN)'nün) Güneydoğu Anadolu Şubesi ile Trakya Şubesi'nin Yönetim Kurullarının her birinde beş kişiden oluşan asıl üyelerin örgütleri olarak belirlenmiştir. PERYÖN'ün merkez ve şube Yönetim Kurullarında görev alan insan kaynakları yöneticileri hem birey olarak, hem de örgütleri itibariyle öncü bir role sahip olmaları itibariyle tercih edilmiştir. Kapsam içinde on örgütün insan kaynakları yöneticisi ile derinlemesine mülakat yapılması belirlenmiştir.

PERYÖN Güneydoğu Anadolu Şubesinden iki insan kaynakları yöneticisi son anda mülakata katılmayacağını belirtmiştir. Onun yerine Yönetim Kurulu (YK) yedek üyelerinden bir üye ile mülakat yapılmıştır. Toplam olarak dört örgütün insan kaynakları yöneticisi mülakata dahil olmuştur.

PERYÖN Trakya Şubesinden bir YK üyesini mazeret bildirmesi üzerine mülakatlar, dört üye ile gerçekleştirilmiştir.

Sonuç itibariyle PERYÖN Trakya ve Güneydoğu Anadolu Şubeleri'nin Yönetim Kurulları'nda görev alan yedi asıl, bir yedek olmak üzere, toplam sekiz insan kaynakları yöneticisi ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

6.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. PERYÖN'ün Trakya ve Güneydoğu Anadolu Şubelerinin Yönetim Kurulu Başkanları ile irtibata geçilerek çalışma hakkında bilgi verilmiştir.

İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan onayı alınan soru listesi YK Başkanları yoluyla, YK'larında görev alan insan kaynakları yöneticilerine iletilerek YK'nda görev yapan örgütlerin daveti sağlanmıştır. Daveti kabul eden üyelere randevular talep edilmiş, katılımcıların belirledikleri gün ve saatte kendilerine ulaşılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler skype ve telefon bağlantısı ile yapılmıştır. Görüşmeler 40 ile 60 dakika / kişi arasında tamamlanmıştır.

Katılımcılara mülakatın amacı açık bir şekilde anlatılmış, tüm sorulara içtenlikle cevap vermeleri istenmiştir. Teorik olarak verilen bilgiler doğrultusunda hazırlanan sorular sırasıyla katılımcılara yöneltilmiştir. Görüşmelerin bir tanesi skype ile diğerleri telefonla gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde, verilen cevaplar yazılı notlar tutularak kayıt altına alınmıştır. Yanlış anlaşılmalara mahal vermemek adına her soruya verilen cevaplar neticesinde tutulan notlar, katılımcılara okunarak teyit edilmiştir.

Katılımcılar genel itibariyle sorulara kısa yanıtlar vermiş, tüm katılımcılar kendi kişisel bilgilerinin ve örgüt bilgilerinin gizli kalmasını talep etmişlerdir. Bu nedenle katılımcılar (G1), (G2), (G3), (G4), (T1), (T2), (T3) ve (T4) olarak

kodlanmıştır. Verilen cevaplar neticesinde tespitler yapılmış, yorumlamada elektronik yöntem kullanılmamıştır.

Konunun katılımcılar için mahrem bir konu olarak algılandığı, bu nedenle çok fazla bilgi vermek istemedikleri tarafımıza belirtilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları sektör, çalışan sayıları ve örgütlerinin geçmişi aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 6.1 Katılımcıların Çalıştıkları Sektör ve Örgütlerinin Geçmişi

Katılımcı Kodu	Çalıştığı Sektör	Çalışan Sayısı	Örgütün Geçmişi
G1	Eğitim	150	16 yıl
G2	Ambalaj Üretimi	250	53 yıl
G3	Ambalaj, hijyenik ped ürünleri, İnşaat ve İnşaat malzemeleri.	2100	10 yıl
G4	Halı Kilim Ürünleri Üretimi	300	20 yıl
T1	Eğitim	24	11 yıl
T2	Tekstil Denim (kot) İmalatı	1500	32 yıl
T3	Tekstil (İplik Üretimi)	225	19 yıl
T4	Tekstil (Kumaş Dokuma)	130	24 yıl

6.4. Araştırmaya Ait Bulgular

Derinlemesine mülakat yaptığımız sekiz insan kaynakları yöneticisine yöneltilen sorular ve verdikleri cevaplar aşağıdaki gibidir. Katılımcıların cevapları tırnak işareti (“”) içerisinde italik yazı türü ile belirtilmiştir.

1- Mobbing Kavramının kurumunuzda bilinirliğinin ne düzeyde olduğunu düşünüyorsunuz. 1 ile 10 arasında bir değerlendirme yapsanız sizce kaçtır?

Katılımcılardan her biri bu soruya farklı cevaplar vermiş, verilen cevaplar kolaylık olması açısından tabloya dönüştürülerek aşağıda sunulmuştur.

Tablo 6.2 Çalışanlar İçin Mobbing Farkındalık Değerlendirme

Katılımcı Kodu	Mavi Yaka	Beyaz Yaka	Genel Değerlendirme Yapanlar
G1	4	8	-
G2	-	-	7
G3	-	-	5
G4	-	-	7
T1	-	-	10
T2	-	-	4
T3	-	-	6
T4	-	-	8

2- Çalışanlarımızın mobbinge dair farkındalıklarının yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? Size bunu düşündüren nedir?

G1: “Bunuda iki kategoride değerlendirmeliyiz. Eğitim kurumu olduğumuz için çalışanlarımızın eğitim seviyeleri genelde yüksek. Ama buna rağmen yeni ve eski kuşaklar mobbingi birbirlerinden farklı algılıyorlar. Eskilerin algısı yeni nesillere göre biraz daha eksik. Buna da kuşak farklılığına bağlıyorum. Beyaz yakalılar için mobbing farkındalığının yeterli bir düzeyde olduğunu düşünüyorum. Mavi yakalılar için aynı şeyi söyleyemem. Mobbing farkındalıkları yetersiz.”

G2: “Yeterli olduğunu düşünüyorum, Çünkü çalışanlarımıza iş kanunu, ilgili yönetmelikler, mobbinge ilgili broşür ve yayınlar hakkında bilgi verilmekte.”

G3: “Genelde, ilk yöneticisi ile yaşamış oldukları sorunlar nedeniyle, şikayet amaçlı geliyorlar. Yöneticisini şikayet ediyor, bu şikayeti yöneticim mobbing yaptı diye anlatıyor. Yöneticiyle konuştuğumuzda, yönetici çalışanın işini özenle yapmadığını ve görev tanımına uygun çalışmadığını söylüyor. Ben sadece işini verimli yapmasını

hatırlattım diyor. Çalışan bunu mobbing olarak algılayabiliyor. Yöneticisinin haksızlık yaptığını düşünüp, şikayet edebiliyor. Görevini yapmıyor. Görevini hatalı yapmış, yönetici bunu yapmamasını söylüyor, doğrusunu hatırlatıyor, bunu mobbing yaşadım diye anlatıyor. Bu bölgede işçide rahatlık var. İşçi rahat çalışıp, çok para kazanmak istiyor, işveren de işçiyi verimli çalıştırmak istiyor. İnsan kaynakları ikisinin arasında kalıyor.”

G4: *“Çalışanların mobbinge dair farkındalıkları yeterli düzeyde değildir. Çalışanların çoğu, yasal haklarını bilmedikleri gibi, çıkarlarına ters düşen ama aslında yasal olan uygulamaları çıkarları doğrultusunda mobbing olarak algılayabiliyorlar.”*

T1: *“Evet yeterli olduğunu düşünüyorum, personelimizin bu konuda aldıkları eğitim aynı zamanda sektör itibari ile çalışanlarımızın eğitim düzeyleri ve farkındalıkları yüksektir.*

T2: *“Yeterli bulmuyorum.”*

T3: *“Çalışan ve yöneticiler bunun bilinçli olarak farkında değiller maalesef. Çalışanların verdikleri / vermedikleri tepkiler var. Şirketimizde yöneticilerin özellikle üst düzey yöneticilerin yabancı oluşu, çalışan ile kurdukları iletişim yöntemleri kültürel sebeplerle çalışanlar tarafından mobbing olarak algılanabiliyor.”*

T4: *“Yeterli buluyorum. İşletme içerisindeki yapılanmamız ve amirlere çok kolay erişim bunu düşünmemi sağlayan şeydir.”*

3- Çalışanlarınıza mobbinge dair herhangi bir eğitim verildi mi?

G1: *“Evet verildi. Eğitim kurumu olmamız nedeniyle İK biriminin bu konuda çalışmaları var. Karşılaştıkları her olumsuzluğu mobbing olarak algılamamaları için çalışanlara bu konuda eğitim verilmekte.”*

G2: *“Hayır verilmedi”.*

G3: “Yapılmadı. Belki de PERYÖN olarak çalışma hayatının koşulları olduğu, görevin gerekleri ve görevi özenle yapma sorumluluğumuz olduğunu çalışanlara anlatacak programlar yapsak iyi olur.

Çalışanın makine başında 7 saat /gün’ü aşanı yok. Sigaraya gider, çay içmeye gider, sabah namazının kazasını bile şirkette kılıyor, sadece Cuma değil vakit namazlarını da şirkette kılıyor mesai içinde. Sonra bize 8 saatte kıldığım namazlara niye tepki duyuyorsun diyor. Sosyal alanlara turnike koymuştuk, olay oldu. Buradaki Sivil Toplum Kuruluşları üstümüze geldi. Sigara zamanı, namaz zamanını nasıl ölçersin diye. Çalışanı 7,5 saat işte tutmak için elimizden geleni yapıyoruz ama buradaki günlük çalışma süreleri 7 saatin altında. Biz onlara kanuni çalışma saatlerini kendilerine hatırlattığımızda mobbing yaptığımızı söylüyorlar. 7 saati 7,5 saate çıkarmak için 30 dakika (zaten çalışmaları gereken süre) hatırlatmak sıkıntı oluyor. Tuvaletlerde sigara dumanı dolu, çünkü sigara molasına gitmek için turnikeden geçiyor ve bunu yerine tuvalete gidip orada içiyor. İşçi ile sıkıntımız var.”

G4: “Bu konuda herhangi bir eğitim verilmemiştir. Çalışanlara, yasal haklarının yazılı olduğu sözleşme, davranış kuralları yönetmeliği ve benzeri yazılı iş kurallarını içeren kitapçık verilmektedir.”

T1: “Evet verildi.”

T2: “Beyaz yakalılara bu tarz eğitimleri veriyoruz.”

T3: “Hayır verilmedi.”

T4: “Evet verildi.”

4- Oryantasyon programları içinde bu konuda bir bilgilendirme var mı?

G1: “Evet değiniliyor. Eğitim kurumu olduğumuz için çalışanlara oryantasyon sürecinde bu eğitimleri veriyoruz.”

G2: “Hayır verilmiyor.”

G3: “Var. Biraz değiniyoruz. Olayın kırmızıçizgisini, yapılmaması gerekenleri veriyoruz. Bu eğitimler Beyaz Yakalıya genelde, Mavi Yaka ile ilgili olarak oryantasyon programlarımızda hukuki bilgiler var. İşçi bilinçli olsa, yönetici neden tepki versin. İş yapmadığı için, verimlilik açısından geribildirim veriyor, işçi bunu

haksızlık olarak algılıyor. Yönetici, üst yönetime karşı verimlilikten sorumlu ve bunu ekibi ile yapmak durumunda. İşçi verimli çalışsa, yönetici ile sıkıntı yaşamaz.”

G4: *“Hayır verilmiyor.”*

T1: *“Evet var.”*

T2: *“Beyaz yaka için bu eğitimler var”*

T3: *“Hayır”*

T4: *“Evet var.”*

5- Yöneticilerinize mobbing eğitimi verildi mi?

G1: *“Yönetici kadrosunada mobbing eğitimi veriliyor. Ancak henüz bunun yaygınlaştırılmasını tam olarak yapamadık. Aslında;Bu eğitimlerin alt ve üst pozisyondaki kişilere eşit derecede verilmesi gerekiyor. Biz bunu belirli bir plana göre henüz yapamadık. Mobbing Eğitimleri fabrika yöneticisi, şef, müdür, mühendis gibi personellerde dahil hepsine verilmesi gerekiyor. Yöneticilere bu eğitimler daha çok verilmeli.”*

Mavi yakalı çalışanları bölgemizde çalıştırmak batı bölgelerine göre daha zor. İşe aidiyet duyguları daha az.

G2: *“Hayır verilmedi.”*

G3: *“Yöneticilere sadece mobbingi içeren derinlemesine bir eğitim vermedik. Biz aslında bölgesel sosyal sorunlarla uğraşıyoruz. Bu sorunları halledemeden diğerlerini çözmek zor. O da önce çalışanın iş disiplini ve görev tanımına uygun çalışma kültürünü öğrenmesidir. Bölge insanı bu konuda batı bölgelerinde çalışan insan profiline farklı ve bizim işimiz bu anlamda biraz daha güç. İşçiye 7.5 saat makine başında tutabilmemiz gerek. Görevlerini düzgün yapmaları gerek. Bunu hatırlattığımızda bize küsüyorlar. Güneydoğu Anadolu'daki şirketlerde çalışan devamsızlığı yüksek. 26 iş gününde, 3 ile 5 gün devamsızlık yapıyor. Haber vermeden bunu yapıyor. 250 kişilik vardiyada en az 15 kişi haber vermeden gelmiyor. Biz planlama yaparken zorlanıyoruz. Yönetici bunu hatırlatınca, mobbing yaptı diyebiliyorlar.*

G4: *“Hayır verilmedi”*

T1: *“Evet verildi.”*

T2: *“Evet verildi.”*

T3: *“Hayır verilmedi.”*

T4: *“Hayır verilmedi.”*

6- Eğitim verildi ise en son ne zaman verildi? Her terfi ve yöneticiliğe yükselmeye bu eğitimler ya da bilgiler veriliyor mu? Kimin tarafından veriliyor?

G1: *“Kurumda yeni olduğum için en son ne zaman verildiğini bilmiyorum. Eğitimler dışarıdan temin edilen ve içerden kendi personellerimiz tarafından verilmekte.”*

G2: *“Hayır verilmedi”*

G3: *“Az önce belirttiğim gibi yöneticilere sadece mobbingi içeren derinlemesine bir eğitim vermedik.”*

G4: *“Hayır verilmedi”*

T1: *“2017 Nisan ayında verildi.”*

T2: *“Dışarıdan bir danışmanlık firması tarafından Kasım 2016 da yöneticilere verildi”*

T3: *“Verilmedi.”*

T4: *“Böyle bir eğitimi gerektirecek durumla karşılaşmadık.”*

7- Yaşadığının mobbing olduğunu düşünen veya böyle bir olası risk gören bir çalışan kaygısını veya yaşadığı durumu nereye bildirebilir? Bu konuda, kurumsal yapılanmanız nasıl? Yapılanma yoksa kime veya kimlere bildirebilir. Örneğin, ilk amir, İK Bölümü gibi.

G1: *“Böylesi bir durumda genelde ilk yönetici ile sorun çözülmeye çalışılır. Buradan bir sonuç alınmaz ise bir üst yöneticiye konu intikal ettirilir. Silsile bu şekilde devam eder. İK birimine bu konuda pek başvuru yapılmaz. Zaten İK ya sorun ulaşmadan çözülmüş olur. Çünkü İK ya güvenmiyorlar. Çalışanlar İK nın patronlara daha yakın olduklarını düşünüyorlar. İK biriminin olaylara patronların bakış açısıyla*

baktıklarını düşünüyorlar. İK, patron ile çalışan arasında bir köprü olduğu güvenini çalışanlara vermesi gerekiyor.”

G2: *“İlk Amirine başvuru yapıyor.”*

G3: *“Çalışan genellikle ilk yöneticisinden şikayet ediyor. Bu konuda ikinci yönetici, ilk yöneticiyi (gerekli ise) uyarıyor. Ama konu önce İK Direktörlüğüne geliyor. Grup Şirketlerindeki bu tür şikayetlerin hepsi İK Direktörlüğüne gelir.”*

G4: *“Durumu öncelikle ilk amirine bildirir, kaygılarının giderilmeyeceği hissine kapılırsa İK birimine yazılı olarak müracaat eder.”*

T1: *“İK Bölümü ve çalıştığı pozisyonun bir üst müdürüne.”*

T2: *“İK birimine başvurusunu yapabilir”*

T3: *“Genelde böyle bir yapılanma beyaz yakalı personeller için var, Firmamızın kurumsal “ Etik Değerler” kitapçığında bu tür durumların İK ya bildirileceği, açık kapı uygulaması ile bir üst amire bildirileceği belirtilmektedir.”*

T4: *“İlk amir ve diğer tüm yönetim birimlerine gidebilir (İK, bir üst yöneticiye başvurabilir.)*

8- Sizce bir kurumda (sizin kurumunuz değil, genel olarak) hangi koşullar iyileşse, mobbing ve benzeri olumsuz durumlarla en az karşılaşırız veya hiç karşılaşmayız?

G1: *“Çalışanlar sadece üstlerin altlara mobbing yaptığını zannediyorlar. Oysa uygulamadaki durum sadece bundan ibaret değil. Aynı işi yapan çalışanlar arasında guruplaşmalar oluyor ve her gurubun bir lideri oluyor. Bu gurupların liderleri herhangi bir kişiye tavır aldığında o gurubun üyelerinin tamamı da o kişiye tavır alarak mobbing davranışları sergilemeye başlıyor. Daha önce çalıştığım bir işletmede böyle bir gurubun lideri hamile bir kadına tavır aldığı için tüm gurup üyeleride bu kadına tavır aldı. Kadın çalışan bu nedenle işi bırakmak zorunda kaldı. Bu insani ilişkilerle olan bir şeydir. İnsani ilişkileri sadece mevzuatlarla değiştiremezsiniz. Mobbing her kurumda ortaya çıkabiliyor. Mobbingi önlemek için yöneticilerin bilinçlendirilmesi, İK nın çalışanlar üzerinde güven oluşturması, İnsani ilişkilerin geliştirilmesi ile mobbing başlamadan mobbinge müdahale edilerek sorun çözülebilir. Böylece mobbing en aza indirilebilir.”*

G2: “Mobbingi önlemek için öncelikle iletişimin geliştirilmesi ve çalışanlara yöneticilerde dahil eğitim verilmesi ile mobbing en aza indirilebilir.”

G3: “Çalışanlar işlerini özenle yapsınlar. İş disiplinine uysunlar. Bazı firmalarda korku kültürü vardır. Bizim bölgede özellikle 500 kişi ve altı çalışan sayısı olan şirketlerde bunu görüyoruz. Bu da doğru değil, insanları böyle yönetemezsiniz. Bu aslında üst yönetimden ya da patrondan kaynaklanır, çünkü patronun tarzı da bu şekildedir.”

G4: “Mobbing ile ilgili olarak kapsamlı eğitimler verilmesi ve sorulu cevaplı söyleşiler düzenlenerek genel hatları itibariyle nelerin mobbing olabileceğini anlatan kitapçıkların çalışan kesimlere dağıtılması ve hatta mümkünse bu tür el broşürlerinin Türkiye İş Kurumu aracılığıyla yapılması kanaatindeyim.”

T1: “İşe alımlarda özellikle müdür, üst düzey müdür pozisyonundaki kişilerin Ego sorunu olmayan, karakteri düzgün gerçek insan vasıflarını taşıyan kişileri seçmek ve mobbing konusunda mutlaka eğitimler vermek bu sorunu en aza indirebilir.”

T2: “Şirket ne kadar şeffaf olursa o şirkette mobbingin oluşma ihtimalinin o derece azalacağını düşünmekteyim.”

T3: “Mobbing bilindiği gibi bir kaç çeşit olabilir işle ilgili, bireysel cinsel taciz şeklinde vb.. Önlem olarak, yönetim kademesinin bu konuda eğitim alması ayrıca, mobbing yapılan kişinin de yine eğitim ile bu konuda farkındalığının oluşturulması, gereken tepkiyi verebilme bilgisinin ve güveninin oluşturulması ile diyebilirim”

T4: “Üst yönetim, en başından beri bu konulardaki hassasiyetini yöneticileriyle paylaşırsa ve işletme içi iletişim şeffaflaşırsa bu konular ya hiç, ya da çok çok az gündeme gelecektir. “

9- Bu sizin kurumunuz için de geçerli mi?

G1: “Hayır. Yukarda bahsettiğim daha önceki tecrübelerimden yola çıkarak yaptığım bir değerlendirme. Şu an çalıştığım kurum için bunlar bire bir örtüşmüyor. Bahsettiğim çok genel işletmeler için. Biz eğitim kurumu olduğumuz için daha hassas bir durumumuz var. Çalışanların çoğu eğitim ve donanım olarak genel işletmelerde çalışanlara göre daha üst bir basamakta yer alıyor.”

G2: “Evet”

G3: “Bizim grubumuzda işin gerektiği şekilde yapılması ve bölgedeki insan profiline kaynaklı sorunlar var. Eğitim ve sabırla devam ediyoruz.”

G4: “Evet”

T1: “Evet geçerli”

T2: “Evet geçerli”

T3: “Evet geçerli”

T4: “Evet geçerli”

10-Mobbingin oluşmasını engellemek ve onunla mücadele etmek için ne tür yaklaşımlar veya faaliyetler yapıyorsunuz? Birden fazla seçenek işaretlenebilir.

Tablo 6.3 Mobbinge Mücadele İçin Yapılan Örgütsel Faaliyetler

Faaliyetler	G1	G2	G3	G4	T1	T2	T3	T4
Çalışanlara ve yöneticilere eğitim verilmesi	X	X	X		X	X		
Personel yönetmeliğinde hüküm var.				X	X			X
Kuruluşun Etik Yönetmeliği var		X	X		X		X	X
Çalışan Şikayet Hattı	X	X		X	X	X		X
Mobbing Soruşturma Prosedürü var					X			
Mobbinge ilgili yazılı broşürlerin çalışanlara dağıtılması				X	X			
Kurum içerisinde iletişimin geliştirilmesi	X	X			X			X
Çalışanlara açık kapı uygulaması	X	X			X		X	X
İşyerinde psikolog görevlendirilmesi					X			
Diğer (Lütfen belirtiniz)			Etik Hat					

G1: “Çalışanlarımıza İK birimince eğitim verilmekte, açık kapı uygulaması, şikayet hattı ve kurum içerisinde iletişimin geliştirilmesi çalışmaları yapılmakta. Kurumumuzda pozisyon fark etmeksizin alt çalışanların üstlerini değerlendirdikleri performans değerlendirmesi yapılmakta. Mobbingin önlenmesinde güven kavramının oluşturulması gerekmektedir. Açık kapı toplantılarının ve performans değerlendirme sonuçlarının kurum tarafından ciddiye alınıp herhangi bir işlem yapılmadığında çalışanlarda bu uygulamalara karşı herhangi bir güven kalmıyor. Kuruma olan güvenini de kaybediyor. O nedenle güven kavramının oluşturulması gerekiyor.”

G3: “Bizde; Etik kurallar var. Etik yönetmeliğimiz var. Yeni bir uygulama olarak Etik hat oluşturduk. Personel Yönetmeliğinde etik kurallarımıza atıfta bulunuyoruz. İş sözleşmemizde madde var. İyi niyet ve ahlak kurallarına uyum ile ilgili. Yöneticilere eğitim planlandı. 2018 için bütçelenecek.”

11- Kurularda mobbing olayı yaşandı mı?

Tablo 6.4 Kurularda Mobbing Yaşanıp Yaşanmadığına Dair

Katılımcı Kodu	Evet	Hayır	Bilmiyorum
G1			X
G2	X		
G3		X	
G4		X	
T1		X	
T2		X	
T3			X
T4	X		

G1: “Şu an çalıştığım kurum için bilmiyorum. Daha önce çalıştığım kurumların birinde böyle bir olayla karşılaştım. Alt çalışanlarda sorun yaşadığı kişilere sürekli mobbing uygulayan yönetici, defalarca şikayet edilmesine rağmen herhangi bir işlem görmedi. Nihayetinde doğal sirkülasyon sonucunda kurumdan elendi. Çok daha öncesinde şikayetler nedeniyle cezai işlem görmeliydi aslında.”

T4: “Sadece bir defa yaşandı böyle bir durum.”

12-Mobbing ile ilgili olarak veya böyle bir şüphe iddasıyla yapılan şikayetler ne kadar süre içinde sonuçlandırılıyor?

Tablo 6.5 Mobbing Şikayetlerini Sonuçlandırma Süreleri

Katılımcı Kodu	15 Gün	16 gün-1 ay	1-3 ay	3 ay Üzeri
G1	X			
G2				X
G3	X			
G4	X			
T1	X			
T2	X			
T3	X			
T4	X			

G1: “Olayın niteliğine göre değişiyor. Ama soruşturma sürecinin çok uzun sürmemesine özen gösteriliyor. Eğer soruşturma bilgilerinde eksiklik varsa veya daha fazla bilgiye ihtiyaç varsa bu bilgilerin toplanmasına yetecek kadar bir süre öngörülüyor.”

G3: “Disiplinle ilgili bir şeyse 1 hafta, Etik ihlalse 2 hafta, İlave kanıt toplanacaksa bu sürelere 1 ile 2 hafta ilave olabiliyor.”

G4: “Bu tür bir şikayet olursa kesinlikle bekletilmez ve derhal çözülür.”

T1: “Böyle bir şikayet 1-2 gün içerisinde sonuçlandırılmaya çalışılır.”

13-Mobbing ile ilgili şikayetin haksız bulunması durumunda, şikayette bulunan çalışanla ilgili olarak ne tür yaptırımlar var?

Tablo 6.6 Mobbing Şikayetlerinin Haksız Bulunması Durumunda Yapılan Yaptırımlar

Katılımcı Kodu	Sözlü Uyarı	Yazılı Uyarı	Görev yeri Değişikliği	İş akdi Feshi	Yaptırım Uygulanmıyor	Daha önce böyle bir şey yaşanmadı	Diğer
G1	X						
G2						X	
G3	X	X					
G4		X					
T1				X			
T2						X	
T3						X	
T4				X			

G3: Sözlü ve yazılı uyarıyoruz. Ciddi bir büyük bir zarar veya eziyet olmuşsa yolları ayırıyoruz

14-Sizce bir mobbing mağdurunu (yargıya da yansımış bir durum söz konusu) işe almakla ilgili çekinceler neler olabilir?

Tablo 6.7 Mobbing Mağdurlarını İşe Alma Çekincelerine Ait

	G1	G2	G3	G4	T1	T2	T3	T4
Bir çekincem olmaz	X	X	X	X	X		X	X
Problem çıkarma ihtimali olabilir								
Psikolojik olarak yıprandığı için faydalı olamayacaktır.							X	
Uyum problemleri yaşanabilir								
Herşeyi tehdid olarak algılama ihtimali olabilir						X	X	X
Diğer (Lütfen belirtiniz)								

G1: “Hayır çekincem olmaz. Zaten bu kişi daha önceki çalışma yaşamında haksızlığa maruz kalmış ve mağdur olmuş. Bu tarz davranışlara maruz kalanlar, çalışma koşullarının daha iyi olduğu yeni bir iş ortamına geldiklerinde yeni işlerine daha sıkı bağlanıyorlar ve aidiyet duyguları daha fazla olur.”

G3: “Mobbing mağduru bunu gizliyor. Biz tecrübemizle Bölgeyi ve şirketleri bildiğimiz için adayın anlattığından olayı çözebiliyoruz. Almayı tercih ederiz. Çünkü önceki şirketinde mağdur olduğu için bizim şirketimizdeki işine dört elle sarılacağını düşünürüz. Zaten mağdur olmuş.”

T2: “Daha önceki yaşadıkları nedeniyle her şeyi tehdit olarak algılayabilme ihtimali olabilir.”

T3: “Bu konuda herhangi bir çekincem olmamakla birlikte, kişi psikolojik olarak yıprandığı için işletmeye faydalı olamama ve kendisine yapılan her davranışı tehdit olarak algılama ihtimalinin olacağını düşünmekteyim.”

T4: “Bu konuda çekincem yok, fakat kişi her şeyi tehdit olarak algılayabilir.”

15- Bir mobbing mağdurunu işe aldınız mı?

Tablo 6.8 Mobbing Mağdurunu İşe Alıp Almadıklarına Dair

Katılımcı Kodu	Evet	Hayır	Bunu bilemiyoruz, aday bunu açıklamak istemiyor
G1			X
G2			X
G3		X	
G4			X
T1			X
T2			X
T3		X	
T4			X

G1: “Bilemiyorum. Ama daha önce personel yerleştirme biriminde iken eski mahkumlar ve dezavantajlı guruplardan çok kişiyi işe aldım.”

G2: “Bunu bilemiyoruz, aday bunu açıklamak istemiyor.”

G3: “Bu güne kadar böyle bir başvuru olmadı.”

G4: “Genelde müracatta bulunanlar bu tür konulara girmiyor.”

16-Kurumda mobbingle mücadelede en büyük sorumluluğu hangi birim üstlense iyi olur?

Tablo 6.9 Mobbingle Mücadelede En Büyük Sorumluluğu Alması Gereken Birim

Birim Adı	G1	G2	G3	G4	T1	T2	T3	T4
Üst Yönetim (işletmenin sahipleri, yönetim kurulu, genel müdür ve yardımcıları)					X			X
Orta Yönetim (bölüm/birim müdürleri ve yardımcılardır)				X				
Alt Yönetim (ustabaşı, şef, gözetimci)								
İnsan Kaynakları/Personel Birimi	X	X	X	X	X	X	X	
Hukuk Birimi				X			X	
Diğer(Lütfen Belirtiniz)								

G1: “İK birimi, bu gayet net bir durum benim için. Çalışma ortamında mobbingle mücadele edebilecek ve bunu en aza indirebilecek en yetkin birimin İK olduğunu düşünüyorum. İşe alımlarda İK çalışanların yetkin ve donanımlı kişilerden oluşması, personel ihtiyaçlarının doğru belirlenmesini ve doğru kişilerin seçimini sağlayacaktır. Doğru çözümler üretebilecek olan İK birimidir. İK nin alt ve üstler arasında bir köprü olması bir diğer güçlü yanının oluşturuyor. Ama bu sorumluluğu üstlenip yerine getirebilmesi için daha öncede bahsettiğim gibi İK nin çalışanlar üzerinde güven algısını oluşturması gerekiyor. Bu güven oluşturulursa çalışanlar sorunlarını İK birimine güven içinde taşıyacaklardır. İK nin bu güveni oluşturması gerekiyor.”

G3: “İnsan kaynakları bölümü. Çünkü iş süreçlerini bilmesi, insanları tanınması, kişilerle ilgili bilgileri toplayan bir bölüm. Eli güçlü.”

17-Sormadığımız ama konuyla ilgili paylaşmak istediğiniz başka şeyler var mı?

G1: “Mobbinge ilgili şikayetler çok fazla İK birimine gelmiyor. Çalışanlar mobbingi daha çok sözlü ve cinsel taciz olarak biliyor. Oysaki mobbing sadece bunlardan ibaret değil. İşten çıkarma görüşmeleri mobbing için en çok verinin toplanacağı alanlardır. Bu kişinin performans notu neden düşüyor, neden işten çıkıyor tüm bunların sorgulanması ve iyileştirmeler yapılabilecekse bunlar yapılmalı. Mobbing nedeniyle çıkıyorsa bunlar tespit edilebilir. Mobbinge dair en açık veriler bu mülakatlarda elde edilebilir. Daha önce çalıştığım yerde 10 çalışan aynı kişi tarafından mobbinge maruz kaldı. Toplu şikayete rağmen sadece sözlü uyarı aldı. 10 çalışan ise işten ayrıldı. Mobbingin birde mavi yakalılar tarafından suistimale açık bir konu. Bu nedenle mobbingin ne olduğunun ve ne olmadığını tüm çalışanlar tarafından bilinmesi gerekir. Ama ülkemizde çalışanlar mobbinge dair neredeyse hiç bir şey bilmiyor. Bilenlerde çok az şey biliyor.”

G2: “Hayır”

G3: “Konu çalışan tarafından çok net olarak tanım ve benzeri itibariyle bilinmediği için sulandırılmaya çok açık. Çalışma ortamı ve çalışma kültürü önemli. Kişisel İlişkilerden, profesyonel ilişkilere geçmek gerek. Çalışan görevinin gereklerini performans ve verim olarak yerine getirmeli. Bu konudaki haklı bir uyarıyı mobbing gibi algılamamalı.”

T3: “Ülke genelinde, Çok eğitimsiz ve doğal olarak özgüveni az olan bir insan kaynağımız var, önemli olan gerekli eğitimlerin verilerek çalışma hayatında eğitimli ve öz güveni yüksek bir insan tipinin çalışma hayatına kazandırılması ve çalışanları bu tür olaylara karşı koruyan ve desteğini hissettiren mekanizmaların çalışma hayatı içersinde daha fazla rol almasını sağlamak gerektiğine inanıyorum.”

6.5. Araştırma Bulgularının Yorumlanması

İnsan Kaynakları birim yöneticisi, çalışanlarının mobbing farkındalıklarını sayısal olarak değerlendirirken en düşüğü 4, en yükseği 10 puan olarak belirtmişlerdir. En yüksek puanı 10 olarak eğitim sektörü katılımcısı olan (T1),

endüşük puanı 4 olarak tekstil sektöründen (T2) katılımcısı vermiştir. Serinin mod ve medyanı 7'dir.

En yüksek farkındalık düzeyinin eğitim sektöründe, en düşük farkındalık düzeyinin ise tekstil sektöründe olduğu görülmektedir.

En düşük puanlamayı yapan (T2) ile aynı sektörde faaliyet gösteren (T4) ise en yüksek ikinci puanlamayı yapmıştır.

Aynı sektörde faaliyet göstererek iki örgütün çalışanları arasındaki bu farkın, çalışanların profili, örgütün yönetim tarzı, örgüt içi iletişim gb. farklılıklardan oluşabileceği düşünülebilir.

Katılımcıların yarısı mevcut farkındalık düzeylerini yeterli görmemektedir. Çalışanları için aynı puanlamayı yapmış olan (G2) ve (G4) katılımcılarından (G2), mevcut düzey olan 7 puanı yeterli görürken, (G4) katılımcısı bu düzeyi yeterli görmemektedir.

Çalışanların aynı derecedeki farkındalık düzeylerinin yeterli olup olmaması katılımcılara göre farklılık arz ettiği söylenebilir.

Örgütündeki mavi yakalı çalışanlar için mobbing farkındalık düzeyini yeterli görmeyen, beyaz yakalı çalışanlar için ise bu düzeyi yeterli gören (G1) katılımcısı beyaz yakalı çalışanlar arasında da kuşak farklılığından ötürü mobbingin eski kuşaklarca yeterli oranda bilinmediğini vurgulamaktadır.

Katılımcıların yarısı çalışanlara mobbing eğitimi verilmediğini belirtmiş, bir tanesi (T2) sadece beyaz yakalılara bu eğitimin verildiğini, diğer üç katılımcıda (T4), (T1) ve (G1) çalışanlara mobbing eğitimi verildiğini belirtmiştir.

Katılımcıların yarısında mobbing eğitimi olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlara bu eğitimlerin verilmemesi, çalışanların farkındalık düzeylerinin yeterli seviyede olmamasına; haklı, haksız her uyarıyı mobbing olarak algılamalarına, gereksiz şikayetlere mahal verecektir. Mobbing eğitimlerinin tüm çalışanları kapsayacak şekilde yapılması örgüt çalışanlarının farkındalıklarını yükselteceği gibi gereksiz şikayetlerin önlenmesine de katkı sağlayacaktır.

Katılımcıların yarısı oryantasyon programlarında çalışanlar için mobbing eğitimi olduğunu, bir tanesi (T2) sadece beyaz yakalılar için bu eğitimin olduğunu, diğer üç katılımcı ise böyle bir eğitim programlarının olmadığını belirtmiş.

Katılımcıların yarısının örgütlerinde oryantasyon sürecinde bu eğitimlerin verildiği görülmektedir.

Oryantasyon sürecinde bu tarz eğitimlerin olması çalışanın örgütle ilk tanışma sürecinde bu bilgilerle donatılması kişi ve örgüte daha fazla fayda sağlayacağı açıktır.

Beş katılımcı yöneticilere mobbing eğitimi verilmediğini belirtmiş, diğer üç katılımcı (G1), (T1) ve (T2) bu eğitimlerin yöneticilere de verildiğini belirtmiştir.

Yöneticilere çoğunlukla mobbing eğitimi verilmediği görülmektedir. Mobbingin çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğru (dikey) yapıldığı düşünüldüğünde, mobbing eğitimlerinin yöneticileri de kapsayacak şekilde yapılması örgüte mobbinge mücadelede daha fazla katkı sağlayacaktır.

Katılımcıların çoğunda çalışanların mobbing veya benzeri bir durumla karşılaşmaları halinde ilk başvurularını ilk amirlerine yapabileceklerini, bir sonuç alamamaları halinde bir üst amire, bu şekilde silsile ile İnsan Kaynakları birimine başvurunun ulaşabileceğini belirtmiş. (G2) ve (T2) direkt İnsan Kaynakları birimine başvuru yapabileceklerini belirtmişlerdir. (T3) ise böyle bir yapılanmalarının beyaz yakalılar için var olduğunu İnsan Kaynakları birimine veya açık kapı toplantılarında üst amirlerine bildirebileceklerini belirtmiştir.

Örgütlerin mobbing ve benzeri olumsuzluklar için çalışanların ilk başvuru noktasının genelde ilk amir olduğu görülmektedir. Diğer yöneticilerde ulaşma imkanının da olduğu görülmektedir.

(G1) katılımcısı çalışanların yaşadıkları mobbing olayını insan kaynakları birimine taşımadıklarını belirtmektedir. Çalışanların insan kaynakları birimine güvenmediklerini, çalışanların gözünde insan kaynakları biriminin işveren ve çalışan arasında bir köprü, veya tarafsız olduğu değil, olaylara işverenin gözüyle bakan bir birim olduğu algısının hakim olduğunu belirtmiştir. Bu algının değişmesi gerektiğini ve insan kaynakları biriminin çalışanlara bu güveni vermesi gerektiğini belirtmesi

manidar olmakla birlikte üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerde mobbingin önlenmesi veya en aza indirilebilmesi için yapılması gerekenleri katılımcılardan (G1); insani ilişkilerin geliştirilmesi, yöneticilerin bilinçlendirilmesi, İnsan Kaynakları biriminin çalışanlar üzerinde güven oluşturması ile bu sorunun çözülebileceğini belirtmiştir. (G2); insani ilişkilerin geliştirilmesi, tüm çalışanlara yöneticiler dahil eğitim verilmesi ile en aza indirilebileceğini belirtmiştir. (G3); Çalışanların işlerini özenle yapmaları, iş disiplinine uymaları ve küçük işletmelerde katı yönetim tarzlarının değişmesi ile sorunun önlenebileceğini belirtmiş (G4); soru cevap şeklinde seminer ve kapsamlı eğitim, bilgilendirme broşürleri ve kitapçıklarının çalışanlara dağıtılması gerektiğini belirtmiş. (T1); eğitim ve üst düzey yönetici alımlarında kişilik ve karakteri düzgün kişilerin işe alınması gerektiğini belirtmiş (T2); örgütün şeffaflaşması halinde bu sorunun en aza ineceğini belirtmiştir. (T3); yöneticilere ve çalışanlara eğitim verilmesi, çalışanlarda bilgi ve öz güven oluşturulması ile sorunun en aza indirilebileceğini belirtmiştir. (T4); üst yönetimin bu konudaki hassasiyetini diğer yöneticiler ile paylaşarak, işletme içi iletişimin şeffaflaşması ile sorunun en aza indirilebileceğini belirtmiştir.

Katılımcıların mobbingin önlenmesine ilişkin cevaplarını özetlediğimizde ortaya şöyle bir tablo çıkmaktadır. İnsani ilişkilerin ve kurum içi iletişimin geliştirilmesi, tüm çalışanlara bu konuda eğitim verilmesi, şeffaflık, çalışanlarda bilgi ve öz güven oluşturulması, personel seçiminde özellikle üst yönetici seçimi için ego sorunu olmayan, karakteri ve kişiliği düzgün kişilerin seçimine özen gösterilmesi, üst yönetimin konuya hassasiyet göstermesi ve bu hassasiyetlerini diğerler yöneticilerle paylaşması, çalışanların işlerine özen göstermesi gibi mobbingle mücadelede kilit kavramlara dikkat çektikleri ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların çoğunluğu örgütlerde mobbingin önlenmesi için yukarıda belirttikleri hususların kendi örgütleri içinde geçerli olduğunu belirtmiştir. (G1) ise eğitim kurumu olmaları nedeniyle kendi durumlarının daha hassas bir noktada yer aldığını, bunların kendi kurumu için geçerli olmadığı belirtmiştir. (G3) ise bölgedeki insan profili kaynakları sorunları olduğunu belirterek, önceliklerinin işlerin gerektiği şekilde yapılması olduğunu belirtmiştir.

Katılımcılar mobbinge mücadele için (G1), (G2), (G3), (T1), (T2) çalışanlara ve yöneticilere eğitim verdiklerini; (G4) ve (T1) personel yönetmeliklerinde hükümler olduğunu; (G2), (G3), (T1), (T3), (T4) etik yönetmeliklerinin olduğunu; (G1), (G2) (G4), (T1), (T2), (T4) çalışan şikayet hatlarının olduğunu, (T1) mobbing için soruşturma prosedürlerinin olduğunu; (G4), (T1) mobbinge dair yazılı broşürleri çalışanlara verdiklerini; (G1), (G2), (T1), (T4) kurum içi iletişimin geliştirilmesi çalışmaları yaptıklarını; (G1), (G2), (T1), (T3), (T4) açık kapı uygulamaları yaptıklarını, (T1) işyerinde psikolog görevlendirildiğini ve (G3) etik hat oluşturduklarını belirtmektedirler.

(G1) katılımcısı çalışanlara eğitim verilmesi, açık kapı uygulamaları, şikayet hattı, alt çalışanların üstlerini değerlendirdikleri performans değerlendirme notları gibi uygulamalar sonucunda eğerki şikayet edilen kişiler hakkında herhangi bir işlem yapılmıyorsa çalışanların kuruma olan güvenleri kayboluyor. O nedenle mobbingin önlenmesi için çalışanlarda kuruma güven algısının oluşturulması gerektiğini belirtmiştir.

Örgütlerin mobbing ve benzeri sorunlar için tek bir faaliyetle yetinmediğini, birden fazla faaliyette buldukları görülmektedir. Örgütlerin, çalışanlarının yaşadıkları olumsuzlukları yetkililere bildirebilmeleri için bu şekilde birden fazla alternatif sunmaları çalışanlar için bir avantaj olmakla birlikte, kendilerini mobbing benzeri olaylara karşı daha güvende hissetmelerini de sağlayacaktır.

Katılımcılardan (G2) ve (T4) örgütlerinde mobbing olayı yaşandığını, (G1) ve (T3) ise bilmediklerini beyan etmiş, diğer dört katılımcı böyle bir olayla karşılaşmadıklarını belirtmiştir.

İki örgütte mobbing yaşanmış, dört tanesinde yaşanmamıştır. İki tanesinde ise yaşanıp yaşanmadığına dair bilgi bulunmamaktadır.

Mobbing şikayetlerini büyük çoğunlukla 15 gün içerisinde sonuçlandırmaya çalışmakta oldukları vurgulanmış, (G2) bu sürecin 3 ay üzeri bir zamanda sonuçlandırıldığını belirtmiş. Katılımcılar bilgi ve belge toplanması için süre gereksinimi olması durumunda yeterli bir sürenin daha bu süreye eklendiğini belirtmişlerdir.

Mobbing ve benzeri istenmeyen olaylara karşı katılımcıların çok kısa bir sürede olaya el atarak çözmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu tarz eylemler hem örgütün bu konudaki ciddiyetinin çalışanlarca fark edilmesine hemde çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttıracak eylemlerdir.

Haksız yere mobbing şikayetinde bulunan çalışanlarla ilgili olarak (G1) sözlü, (G4) yazılı, (G3) hem sözlü hem yazılı uyarı, (T1), (T4) iş akdi feshi yaptırımını uygulamaktadır. Diğer üç katılımcı ise böyle bir durumla karşılaşmadıklarını belirtmiştir.

Haksız yere mobbing şikayetinde bulunan kişilere karşı örgütlerin çoğunluğunun uyguladığı bir yaptırımın olduğu görülmektedir. Bazı örgütlerin ise böyle bir durumda nasıl bir eylem gerçekleştirecekleri belirsizliğini korumaktadır. Bu belirsizliklerin giderilmesi hem örgüt için hemde çalışanlar için daha yararlı olacaktır.

Mobbing mağdurlarını işe almak konusunda çoğunluk çekincelerinin olmadığını belirtmiş. Daha önceden yaşadığı olumsuzluklar nedeniyle, daha iyi şartlara sahip bir ortamda çalışması halinde işe daha fazla bağlanacağını düşündüklerini belirtmişlerdir. Bir katılımcı (T2) mağdurun her şeyi tehdit olarak algılama ihtimali olduğunu belirtmiştir.

Mobbing mağdurlarını işe almakta çoğu katılımcıda herhangi bir çekince mevcut olmamakla birlikte bazı katılımcılarda mobbing mağdurlarını işe alma konusunda çekincelerin olduğu görülmektedir.

Katılımcılardan altısı bu güne kadar herhangi bir mobbing mağdurunu işe alıp almadıklarını bilmediklerini, çünkü mağdurların bunu açıklamadıklarını belirtmiş, iki tanesi ise almadıklarını belirtmiştir.

Katılımcıların çoğunun işe aldıkları kişinin daha önce mobbing mağduru olup olmadıklarına ilişkin olarak; mağdurun bu durumu gizlmesi nedeniyle kesin bilgi sahibi olamadıkları görülmektedir.

Mobbingle kurumsal mücadelede en büyük sorumluluğu üstlenmesi gereken birim olarak katılımcıların yarısı (G1), (G2), (G3), (T2) sadece insan kaynakları birimini belirtmiş, (G4) insan kaynakları ile birlikte orta yönetim ve hukuk biriminin;

(T1) İnsan Kaynakları ile birlikte üst yönetimin; (T3) insan kaynakları ile birlikte hukuk biriminin ve (T4) sadece üst yönetimin en büyük sorumluluğu alması gerektiğini belirtmiştir.

Katılımcıların yarısının mobbingle kurumsal mücadelede en büyük sorumluluğu insan kaynakları biriminin alması gerektiği konusunda hem fikir oldukları görülmektedir.

Bazı katılımcılar için insan kaynakları ile birlikte orta yönetim, üst yönetim ve hukuk birimi gb. başka birimlerinde bu mücadelede insan kaynakları ile birlikte sorumluluk almaları gerektiğini düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Bir tanesi ise üst yönetimin bu sorumluluğu üstlenmesi gerektiği belirttiği görülmektedir.

Katılımcılardan (G1) mobbingin suistimale açık bir konu olması nedeniyle tüm çalışanlarca bilinmesi gerektiğini, ülkemizde bu konuda bilgi sahibi çok az kişinin olduğunu belirtmiştir. (G3) mobbingin suistimale açık olduğunu, profesyonel ilişkilere geçilmesi gerektiğini, çalışanların işinin gereği olan performans ve verimi yerine getirmesi gerektiğini ve haklı uyarıları mobbing olarak değerlendirmemesi gerekliliğini belirtmiştir. (T3) ülke genelinde özgüveni az ve eğitimsiz kişilerin gerekli eğitimlerle öz güven ve bilgileri arttırılarak çalışma hayatına kazandırılmaları gerektiğini ve çalışanları çalışma hayatında karşılaştıkları olumsuzluklara karşı koruyan, desteğini hissettiren mekanizmaların çalışma hayatında daha fazla rol oynaması gerektiğini belirtmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Varlığı ilk toplu çalışma ortamlarının ortaya çıkması kadar eski olan mobbingin, bireyle birlikte örgütteki çalışma düzenine ve iklimine verdiği zararlar, toplumda oluşturduğu tahribatlar, ülke ekonomisine zararları yapılan çalışmalarla ortaya kondukça, mobbingi ve mobbingten dolayı oluşacak zararları önlemeye yönelik çalışmalar tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de hız kazanmıştır.

Mobbingin zararlarının farkına varan birçok ülke mobbinge dair yasal mevzuatlar hazırlayarak bu soruna önlem alma ve çözüm üretme konusunda erken davranmışlardır. Yasal mevzuatlarında işverenlere mobbingin önlenmesine ilişkin sorumluluklar yüklemiş, mağdurlarda oluşan tahribatları giderebilmek için de birimler kurulmasına dair çalışmalar yapmışlardır.

Örgütlerin üretim kalitelerinde düşüş, çalışma ortamında huzursuzluk, firma imajında zedelenme, iş verimi ve çalışanların işe bağlılıkları gibi diğer pek çok yönden örgüte olumsuz etkileri olan mobbing, örgütlerin rekabet gücünü de azaltmaktadır.

Örgütlerde mobbingin kendilerine verdiği zararı önleyebilmek veya en azından minimize edebilmek için bu olguya karşı mücadelede yerlerini almaktadırlar.

Araştırmamız örgütlerde çalışanlarının mobbinge dair farkındalık düzeylerini, bu farkındalık düzeyinin insan kaynakları birim yöneticileri tarafından yeterli görülüp görülmediği, çalışanlara ve yöneticilere bu konuda verilen eğitimler, mobbing başvuruları için hiyerarşik yapılanmaları, başvuru sonuçlandırma süreleri ve birimleri, mobbingin oluşumunu engelleyecek olan faaliyetler, mücadele için yaptıkları mevcut faaliyetler, mücadele için sorumluluk alması gereken birimlerin tespiti gibi çok yönlü amaçlar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda hedef kitle olarak örgütler için bu bilgilere ulaşabileceğimiz birim olan insan kaynakları biriminin yöneticileri seçilmiştir.

Yapmış olduğumuz derinlemesine mülakatlarda çalışanların mobbinge dair farkındalık seviyelerinin tatmin edici bir yeterliliğe ulaşmamakla birlikte yetersizde olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerin yarısında mobbinge dair herhangi bir eğitim yokken, diğer yarısında bu eğitimler mevcut olduğu saptanmış ve örgütlerin çoğunda yöneticilere mobbing eğitimi vermediği görülmektedir.

Çalışanların mobbinge dair şikayet ve başvuruları için çoğunlukla ilk amir olmak üzere diğer yöneticilere başvuru yollarının açık olduğu ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerde genel manada mobbing oluşumunu en aza indirebilmek için insani ilişkilerin, kurum içi iletişimin geliştirilmesi, tüm çalışanlara eğitim verilmesi, şeffaflık, çalışanlarda bilgi ve öz güven oluşturulması, personel seçiminde özellikle üst yönetici seçimi için karakteri ve kişiliği düzgün kişilerin seçimine özen gösterilmesi, üst yönetimin konuya hassasiyet göstermesi çalışanların işlerine özen göstermesi yapılması gereken eylemler olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerin mobbinge karşı tek bir faaliyetle yetinmedikleri birden fazla faaliyet gerçekleştirdikleri; mobbing başvurularını en kısa sürede sonuçlandırmaya çalışmakta oldukları ve haksız şikayetler için yaptırım uyguladıkları ortaya çıkan bir diğer sonuçtur.

Mobbing mağdurlarını işe almakta genel manada bir çekince bulunmamakla birlikte, madurun özgüven ve psikolojik incinmişliği az bir oranda da olsa sıkıntı olarak algılanmaktadır.

Örgütlerde mobbinge mücadelede temel sorumluluğun insan kaynakları biriminde olduğu gerçeği ile beraber; bazı örgütlerde mobbinge mücadele için insan kaynakları birimi ile birlikte farklı birimlerinde sorumluluk almaları gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Tüm veriler değerlendirildiğinde örgütlerin mobbinge karşı sessiz kalmadıkları, mobbingi önlemek için çalışmalar gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Örgütlere çalışanların mobbing farkındalıklarını arttırabilmeleri için tüm çalışanlara yöneticilerde dahil olmak üzere mobbing eğitimleri vermeleri önerilmektedir. Oryantasyon sürecinde de bu tür eğitimlerin olması çalışanları istenmeyen durumlar karşısında nasıl tavır almaları gerektiği konusunda bilgilendirici bir rol oynayacaktır.

İnsan kaynakları birimi başta olmak üzere örgütün çalışanlar üzerinde güven algısını oluşturmaları mobbinge mücadelede olumlu katkı sağlayacaktır.

Haksız şikayetler sonunda uygulanacak yaptırımlar konusunda ki belirsizliklerin giderilmesi çalışanların ve örgütün menfaatlerine daha uygun olacağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

Akkaya, Mehmet Emin. “İşyerinde Psikolojik Taciz ve Çözüm Önerileri” Gazi Üniversitesi Ankara:2013 Yüksek Lisans Tezi 07.06.2016
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NbOidEmrdPoJ:ww.w.eminakkaya.com.tr/dokuman/psikolojik.pdf+&cd=2&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>

Altuntaş, Ceren. “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma” Journal of Yaşar University Cilt:5.18:(2010)2995-3015.20.07.2016
http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/08/06_ceren_altuntas.pdf

Atman, Ümit. “İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing” Sağlıkta Kalite Dergisi. Sayı:3:(2012)157-174.20.07.2016
<https://kalite.saglik.gov.tr/content/files/dergi2011/spkd16ocak.pdf>

Avcı, Umut. Kaya, Ufuk “Yıldırma Algısı ve Etkileri:Hizmet Sektöründe Bir Araştırma” Ankara Üniversitesi SBF Dergisi Cilt:68.2:(2013)1-25.20.07.2016 <http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/68/2/1.-Umut-Avci.pdf>

Baş, Mevlüde. “Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Mobbing ve Anksiyete”Selçuk Üniversitesi Konya:2012 Yüksek Lisans Tezi 20.06.2016
<http://acikerisim.selcuk.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1216/329300.pdf?sequence=1>

Campbell Black, Henry, *Black's Dictionary of Law*, Second Edition, Ninth Printing West Publishing Co.St. Paul, Minnesota, 2004

Cemaloğlu, Necati. “Örgütlerde Psikolojik Taciz, (Mobbing) Nedenleri Ve Başa Çıkma Teknikleri” 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel Ve Çalışmayı Bildiriler Kitabı. Derleyen: İsamil Akgün. ÇASGEM Ankara, 2013. 20.08.2016 https://www.csqb.gov.tr/media/2076/mobbing_2013.pdf

Colman, Andrew M. “Oxford Dictionary of Psychology” Baskı no, (4) Oxford University Press, Oxford, 2015

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi” Edt: Ebru Öztüm Tümer, Ankara (2014) 2.Baskı.20.07.2016 https://www.csqb.gov.tr/media/2053/mobbing_2014.pdf

Davenport, Zanolli Noa. Elliot, Gail Eursel. Schwartz, Ruth Dister “Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz” Çev. Osman Cem Öner toy Ed. Tolga Kartal. İstanbul: Ray Yayıncılık, 2014

Demir, Mahmut. “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”Doğuş Üniversitesi Dergisi Cilt:11.2(2010)199-211.21.10.2016 <http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/viewFile/19/35>

Deniz, Derya. *Mobbing (İşyerinde Yıldırma) İnsanda Saldırganlığı Açıklayan Kuramlar ve Vaka Örnekleriyle*. İstanbul: Fam Yayınları 2012

Erdem, Mustafa Ruhan. Parlak, Benay. “Ceza Hukuku Boyutuyla Mobbing” TBB Dergisi Sayı:88(2010)261-286.30.10.2016 <http://tbbdergisi.barobirlik.org.tr/m2010-88-598>

Erkol, Hilal “Mobbing” 11.07.2016 Slayt Gösterimi, Power Point Sürümü http://kouegitim2009.wikispaces.com/file/view/A_TOKER_G%C3%96K%C3%87E_MOBBING+N

Gök, Sibel. “İşyerinde Psikolojik Taciz: Tarafları, Aşamaları Ve Etkileri” 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel Ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı. Derleyen: İsmail Akgün. ÇASGEM Ankara, 2013.20.07.2016
https://www.csgeb.gov.tr/media/2076/mobbing_2013.pdf

Gün, Hüseyin. *Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz Mobbing/Bullying İşyeri Sendromu*. Ankara: Lazer Yayıncılık 2010

Gürhan, Nermin. *A’ dan Z’ ye Mobbing*. Ankara: Akademisyen Kitabevi. 2013

Işık, Emre “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma” Yıldız Teknik Üniversitesi İstanbul(2007) Yüksek Lisans Tezi 11.10.2016

İzmir, Gökalp. Fazlıoğlu, Aygül “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu”. Ankara: Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu
YayımlarıNo:6(2011):(81/235).03.05.2016<https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf>

Kalaycı, Nazile. “Klasik Tragedyalarda “Yakışsız Ölüm”, “Yas” Ve “Tanıklık” Sorunu” Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi 54, 2 (2014), 193-210. 20.06.2016
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/26/1973/20628.pdf>

Karakale, S. Berna. “Mobbing Ve Mobbingle Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma”. Yalova Üniversitesi:2011 Yüksek Lisans Tezi

Karcıoğlu, Fatih. “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi” AÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt:15.1-2(2001)265-283.21.10.2016 <http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/view/1025003520/1025003350>

Karşlıoğlu Yeni, Güldane. “Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz” Türk Metal Sendikası Genel Merkezi, Ziraat Grup Matbaacılık A.Ş. Ankara:2013

20.06.2016

webservice.turkmetal.org.tr/AsyaWebXmlService/file.do?id=46523

Kaya Cicerali, Lütfiye, Cicerali, E. Ensari. *Tüm Bilinmeyen Yönleri İle Mobbing İşyerinde Psikolojik Yıldırma*. Ankara:Gece Kitaplığı 2014

Kaya, Mustafa. “*Mobbingin Kurumsal Etkileri ve Maliyeti*” Sayıştay Dergisi Sayı:97:(2015)77-88.20.07.2016

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/dergi/pdf/der97m4.pdf>

Kazdin, Alan E. *Encyclopedia of Psychology*, (8 vols) New York: American Psychological Association Oxford University Press, 2000

Kılınç, Tanıl “*Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir Araştırma*” İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi Cilt:20.1-2 Nisan Kasım (1991)19-34.13.10.2016

http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/2057/makaleler/20/1-2/arastrmx_2057_20_pp_19-34.pdf

Kırel, Çiğdem. “*Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici Ve Risk Azaltıcı Öneriler*” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:7.2(2007):317-334.11.07.2016

<https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/452/457214.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Kızmaz, Zahir. “*Şiddetin Sosyo-Kültürel Kaynakları Üzerine Sosyolojik Bir Yaklaşım*” Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt:16.2(2006):(247-267).19.05.2016 <http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt16/sayi2/247-267.pdf>

Kocacık, Faruk. “*Şiddet Olgusu Üzerine*” C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt:2.1(2001):(1-7).19.05.2016 <

<http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/88.pdf>>

Leymann, Heinz. "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces" Violence and Victims 2.(1990):119-126 13.06.2016 <
[http://www.mobbingportal.com/LeymannV%26V1990\(3\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV%26V1990(3).pdf)>

Leymann, Heinz. "The Content and Development of Mobbing at Work" European Journal Of Work And Organizational Psychology. 5.2 (1996):(165-184)
<http://www.choixdecariere.com/pdf/6573/2010/Leymann1996.pdf>

Mercanlioğlu, iğdem. "alışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları Ve Türkiye'deki Hukuksal Gelişimi" Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt:2.2: (2010) 37-46.11.07.2016
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/oybd/article/viewFile/5000145205/5000132544>

Mert, Kezban. Tanyar, Taner. "rgtlerin En Büyük Tehdidi Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik zerine Nitel Bir Araştırma" Bartın Üniversitesi.(1-81)
Bartın:2016 20.07.2016
http://myo.bartın.edu.tr/gsener/2016_IIO_Yon_Org_II/Mobbing_Uzerine_Arastirma.pdf

Mimaroğlu, Hande. zgen, Hüseyin "rgtlerde Güncel Bir Sorun: "Mobbing"" Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi Sayı:15 (2008) 201-226.19.07.2016
<http://sead.selcuk.edu.tr/sead/article/view/273/269>

Morris, William, *The American Heritage Dictionary of the English Language*. Boston: American Heritage Publishing Co. Inc. and Houghton Mifflin Company, 1969

ler, Ferit. "Açık Defter Yönetimi: İşletmelerde Uygulanması ve Başarı Koşulları" G İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:7.1(2005)121-142. 21.10.2016
<http://iibfdergisi.gazi.edu.tr/index.php/iibfdergisi/article/view/239/229>

Özen, Serap. “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri” “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:9.2:(2007)1-23.11.07.2016
http://www.academia.edu/5382305/%C4%B0%C5%9Fyerinde_psikolojik_%C5%9Fiddet_ve_nedenleri

Özkan, Murat Sinan. Yıldız, Ziya “Öğrenilmiş Güçlülük:Kavramsal Bir İnceleme” Kara Harp Okulu Bilim Dergisi. Cilt:25.1:(2015)25-40.06.10.2016
http://www.kho.edu.tr/akademik/kho_bilim_dergi/2015_1/2.pdf

Polat, Sibel “Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İşyerlerindeki Mobbingi Algılama Düzeyleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma” Niğde Üniversitesi Niğde (2013) Yüksek Lisans Tezi 11.10.2016
<http://acikerisim.nigde.edu.tr:8080/jspui/handle/11480/419>

Saraç, Muzaffer. “İşyerinde Duygusal Taciz (Mobbing)” 20.06.2016
<<http://iyh.istabip.org.tr/index.php?option=comcontent&view=article&id=249>>

Şimşek, M. Şerif. Çelik, Adnan. Akgemci, Tahir. Fettahlıoğlu, Tamara.”Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:15:(2006)169-187.27.07.2016
dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/591/571

TBB Yayınları. “Cinsel Dokunulmazlığa Karşı Suçlar 25 Kasım Uluslararası Kadına Yönelik Şiddetle Mücadele Günü” Ankara: Türkiye Barolar Birliği Yayınları 2011.1-16 29.05.2016
<http://tbbyayinlari.barobirlik.org.tr/TBBBooks/cdks-2011-386.pdf>

Tetik, Semra. “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi” KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12.18(2010): (81-89),
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kmusekad/article/viewFile/5000134402/5000123213>

- Tınaz, Pınar. “Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing” Toprak İşveren Dergisi 71 (2006) 1-13. 11.07.2016
<http://www.datalink.com.tr/toprakisveren/2006-71-pinartinaz.pdf>
- Tınaz, Pınar. *İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2011
- Tınaz, Pınar. Bayram, Fuat. Ergin, Hediye. *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2008
- Turan, Fikretin “İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma” İstanbul Üniversitesi İstanbul(2006) Yüksek Lisans Tezi 13.10.2016 <http://www.saglikcalisanisagligi.org/tezler/215521.pdf>
- Tutar, Hasan. “İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Türleri” 07.07.2016
<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm>
- Tutar, Hasan. “İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri Ve Sonuçları” Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt:2.2:(2004)101-128.11.07.2016
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/comuybd/article/view/5000037413/5000036288>
- Türk, Zehra. Süngü, Ahmet. “İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi” Mevzuat Dergisi Yıl:7.75(Mart 2004)1-12. 25.10.2016
<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/03a/02.htm>
- VandenBos, Gary R. *APA Dictionary of Psychology*. Washington DC, American Psychological Association, 2006
- Yelkikalan, Nazan. Aydın, Erdal. “Aile İşletmelerinde Kültürler Arası (Aile Kültürü-İşletme Kültürü) Çatışmaların Çözümünde Yeni Bir Model Önerisi: Duygusal Sahiplik Olgusu ve Duyguların Yönetimi” 4. Aile İşletmeleri Kongresi

Kongre Kitabı İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:123 (2010):(330)
17.05.2016 <http://www.iku.edu.tr/TR/userfiles/aik10.pdf>

Yıldız, Ali Naci. Kaya, Mehmet. Bilir, Nazmi. “İşyerinde Şiddet” Türk-İş Türkiye
İşçi Sendikaları Konfederasyonu 2011
<http://www.turkis.org.tr/dosya/zoUKhTycmT20.pdf>

Yumşak, Çağrı “Mobbingin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi” İstanbul:2015 Yüksek
Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
20.07.2016 <http://www.slideshare.net/rYUMAK/mobbingin-rgtsel-gven-zerindeki-etkisi>

Yüçetürk, E. Elif. “İşyerlerindeki Yıldırma Eylemlerini Önlenmede Sendikaların
Rolü:Nitel Bir Araştırma”Çalışma ve Toplum Dergisi Cilt:4.35(2012)41-
72.30.10.2016 <http://calismatoplum.org/sayi35/yuceturk.pdf>

EK: 1 DERİNLEMESİNE MÜLAKAT FORMU

İşyeri Kabuslarından Biri Olarak Mobbing ve Mücadele Yöntemleri

Bu bölümdeki bilgiler isteğe bağlıdır.

ŞİRKET İSMİ GİZİLİDİR/GİZLİ DEĞİLDİR

Görüşülen Kişinin Adı Soyadı	
Kurumun Adı	
Faaliyet Gösterdiği Sektör	
Faaliyet Alanı	
Kuruluş yılı	
Toplam Çalışan Sayısı	
▪ Beyaz Yaka	
▪ Mavi Yaka	
Çalıştığınız Bölüm	
Göreviniz	
Şirketteki kıdeminiz	
Görüşme Tarihi	
Saat	
Özel notlar	

1. Mobbing kavramının kurumunuzda bilinirliğinin ne düzeyde olduğunu düşünüyorsunuz. 1 ile 10 arasında bir değerlendirme yapsanız sizce kaçtır?

2. Çalışanlarınızın mobbinge dair farkındalıklarının yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? Size bunu düşündüren nedir?

3. Çalışanlarınıza mobbingle ilgili herhangi bir eğitim verildi mi? Verildi ise ne zaman?

4. Oryantasyon programları içinde bu konuda bir bilgilendirme var mı?

5. Yöneticilerinize mobbing eğitimi verildi mi?

6. Eğitim verildi ise en son ne zaman verildi? Her terfi ve yöneticiliğe yükselmeye bu eğitimler ya da bilgiler veriliyor mu? Kimin tarafından veriliyor?

7. Yaşadığının mobbing olduğunu düşünen veya böyle bir olası risk gören bir çalışan kaygısını veya yaşadığı durumu nereye bildirebilir? Bu konuda, kurumsal yapılanmanız nasıl? Yapılanma yoksa kime veya kimlere bildirebilir. Örneğin, ilk amir, İK Bölümü gibi.

8. Sizce bir kurumda (sizin kurumunuz değil, genel olarak) hangi koşullar iyileşse, mobbing ve benzeri olumsuz durumlarla en az karşılaşırız veya hiç karşılaşmayız?

9. Bu sizin kurumunuz için de geçerli mi?

10. Mobbingin oluşmasını engellemek ve onunla mücadele etmek için ne tür yaklaşımlar veya faaliyetler yapıyorsunuz? Birden fazla seçenek işaretlenebilir.

- a) Çalışanlara ve yöneticilere eğitim verilmesi
- b) Persone yönetmeliğinde hüküm var.
- c) Kuruluşun Etik Yönetmeliği var.
- d) Çalışan şikayet hattı var.
- e) Mobbing soruşturma prosedürü var
- f) Mobbingle ilgili yazılı broşürlerin çalışanlara dağıtılması
- g) Kurum içerisinde iletişimin geliştirilmesi

- h) Çalışanlara açık kapı uygulaması
- i) İşyerinde psikolog görevlendirilmesi
- j) Diğer (Lütfen belirtiniz)

11. Kuruluşta mobbing olayı yaşandı mı?

- a) Hayır yaşanmadı
- b) Evet yaşandı
- c) Bilmiyorum

12. Mobbing ile ilgili olarak veya böyle bir şüphe iddasıyla yapılan şikayetler ne kadar süre içinde sonuçlandırılıyor?

- a) 15 gün içinde
- b) 16 gün 1 ay
- c) 1-3 ay
- d) 3 ay ve üzeri

13. Mobbing ile ilgili şikayetin haksız bulunması durumunda, şikayette bulunan çalışanla ilgili olarak ne tür yaptırımlar var?

- a) Sözlü uyarı
- b) Yazılı uyarı
- c) Görev yeri değişikliği
- d) İş akdi feshi
- e) Yaptırım uygulanmıyor
- f) Diğer (Lütfen belirtiniz)
- g) Daha önce böyle bir durum yaşanmadı

14. Sizce bir mobbing mağdurunu (yargıya da yansımış bir durum söz konusu) işe almakla ilgili çekinceler neler olabilir?

- a) Bir çekincem olmaz
- b) Problem çıkarma ihtimali olabilir
- c) Psikolojik olarak yıprandığı için faydalı olamayacaktır.
- d) Uyum problemleri yaşanabilir
- e) Herşeyi tehdid olarak algılamaya ihtimali olabilir
- f) Diğer (Lütfen belirtiniz)

15. Bir mobbing madurunu işe aldınız mı?

- a) Evet
- b) Hayır
- c) Bunu bilemiyoruz, aday bunu açıklamak istemiyor

16. Kurumda mobbinge mücadelede en büyük sorumluluğu hangi birimin üstlense iyi olur?

- a) Üst Yönetim (işletmenin sahipleri, yönetim kurulu, genel müdür ve yardımcıları)
- b) Orta Yönetim (bölüm/birim müdürleri ve yardımcılardır)
- c) Alt Yönetim (ustabaşı, şef, gözetimci)
- d) İnsan Kaynakları/Personel Birimi
- e) Hukuk Birimi
- f) Diğer(Lütfen Belirtiniz)

17. Sormadığımız ama konuyla ilgili paylaşmak istediğiniz başka şeyler var mı?

EK: 2 MÜLAKAT İZİN BELGESİ

UYGULAMALI ETİK ARAŞTIRMA MERKEZİ
APPLIED ETHICS RESEARCH CENTER



ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
MIDDLE EAST TECHNICAL UNIVERSITY

DUMLUPINAR BULVARI 06800
ÇANKAYA ANKARA/TURKEY
T: +90 312 210 22 91
F: +90 312 389 79 59
ueam@metu.edu.tr
www.ueam.metu.edu.tr

Sayı: 28620816 / 401

09 AĞUSTOS 2017

Konu: Değerlendirme Sonucu

Gönderen: ODTÜ İnsan Araştırmaları Etik Kurulu (İAEK)

İlgi: İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Başvurusu


Sayın Dr. Habibe AKŞİT ;


Danışmanlığını yaptığınız Mehmet EMÜL'ün "*İşyeri Kabuslarından Biri Olarak Mobbing ve Mücadele Yöntemleri*" başlıklı araştırması İnsan Araştırmaları Etik Kurulu tarafından uygun görülerek gerekli onay **2017-ODTÜ-003** protokol numarası ile **09.08.2017 – 30.12.2017** tarihleri arasında geçerli olmak üzere verilmiştir.

Bilgilerinize saygılarımla sunarım.



Prof. Dr. Ş. Halil TURAN


Başkan V


Prof. Dr. Ayhan SOL
Üye


Prof. Dr. Ayhan Gürbüz DEMİR
Üye


Doç. Dr. Yaşar KONBAKÇI
Üye


Doç. Dr. Zana ÇITAK
Üye


Yrd. Doç. Dr. Pınar KAYGAN
Üye


Yrd. Doç. Dr. Emre SELÇUK
Üye