

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MOBBİNG DAVRANIŞI VE BANDIRMA İLİ KAMU
HASTANELERİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

Eylem YILMAZ

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Selma SÖYÜK**

İSTANBUL, 2013

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MOBBİNG DAVRANIŞI VE BANDIRMA İLİ KAMU
HASTANELERİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

**Eylem YILMAZ
Enstitü No: 122009272**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Selma SÖYÜK**

İSTANBUL, 2013

T.C
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ




Y Ü K S E K L İ S A N S
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : Eylem Yılmaz Öğrenci No : 112009272
Anabilim/Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi Tez Savunma Tarihi : 05.02.2014
Danışman : Yrd. Doç.Dr. Selma Söyük Tez Savunma Saati :11.00

Tez Konusu : Mobbing Davranışı ve Bandırma İli Kamu Hastaneleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin **33.Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin kabul'ne OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUyla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
Yrd. Doç. Dr. Selma Söyük		Kabul
Prof.Dr. Mithat Kıyak		Kabul
Yrd.Doç.Dr. Onur Yarar		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
Yrd. Doç. Dr. Yıldırım B. Gülhan		

ÖZET

Araştırma, devlet hastanesinde çalışan sağlık personelinin ve yardımcı sağlık personelinin mobbing davranışı ile karşılaşma durumlarını belirlemek amacıyla karşılaştırmalı tanımlayıcı nitelikte planlanmıştır. Araştırma örneklemini 04.11.2012 ve 30.05.2013 tarihleri arasında Bandırma Devlet Hastanesi ve Bandırma Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde çalışan sağlık personelleri ve yardımcı sağlık personellerinin tamamı oluşturmaktadır (N=853). Verilerin toplanmasında sağlık personellerinin sosyodemografik özelliklerini, mobbing davranışı ile karşılaşma durumlarını ve mobbing davranışına maruz kalan personellerin nasıl tepki gösterdiklerini belirlemek için üç bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Çalışmada Bandırma Devlet Hastanesi ve Bandırma Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'ndeki tüm sağlık çalışanlarının ve yardımcı sağlık çalışanlarının %84'ünün çalışma hayatları boyunca en az bir defa mobbing davranışına maruz kaldığı sonucuna varılmıştır. Mobbing davranışı ile karşılaşma durumunun sosyodemografik özelliklerle çok ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet, yaş, mesleki unvan, medeni durum, eğitim durumu, yöneticilik durumu, mesleki deneyim, bulunduğu kurumda toplam çalışma süresi gözetmeksizin farklı demografik özelliklerin tamamında bakılan çapraz tablolarda mobbinge karşılaşma yüzdelerinin, genel mobbinge karşılaşma yüzdesiyle bir paralellik izlediği saptanmıştır. Sonuç olarak mobbing davranışı özellikle sağlık hizmeti verilen kamu kurumlarında oldukça sık görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing davranışı, Psikolojik şiddet, Psikolojik terör, Sağlık çalışanları, Yıldıрма

ABSTRACT

MOBBING BEHAVIOR AND BANDIRMA PROVINCE PUBLIC HOSPITALS SURVEY FOR EMPLOYEES

The research has been planned in the nature of comparative descriptive with the aim of determining the circumstances of encounter with mobbing behavior of State Hospital's health staffs and assistants. All health care workers and assistants working in Bandırma State Hospital and Oral Health Care Center are in this research sample on between 04 November 2012 and 30 May 2013 (N=853). A questionnaire form consisting of 3 parts was used so as to designate the health care workers' socio-demographic characteristic, to specify circumstances of encounter with mobbing behavior and in order to state how they reacted to mobbing behavior being exposed. In this research, it is concluded that 84 percent of all health care staffs and assistants working in Bandırma State Hospital and Oral Health Care Center were exposed to mobbing behavior at least once throughout their life and another conclusion reached is that the circumstances of encounter with mobbing behavior have no relation to the features of socio-demographic. In an institution having gender, age, occupation, marital status, educational status, state management, practical experience, regardless of the total running time, in all different demographic characteristics, in the entire cross-charts looked across, a parallelism were assigned between mobbing encounter percentage and general mobbing encounter percentage. Consequently, mobbing behavior is frequently seen especially in the public institutions serving as health care service.

Keywords: Mobbing behavior, Psychological violence, Psychological terror, Health care workers, Intimidation.

ÖNSÖZ

“Bizden ol, ya da terk et!”

Bu çalışmayı yaptığım uzun aylar ve günler boyunca, gezindiğim hemen her çalışmada mobbing olgusu ile ilgili bu sonuca ulaştım. Çalışma yaşamı ve çalışma yaşamındaki şiddetin kökeni farklı olanı, üstün olanı, yalnız olanı dışlamaya, eziyet etmeye dayanıyor. Ve gördüm ki; çalışma yaşamındaki şiddetin tarihi insanlık kadar eski. İşyeri şiddeti zaman, mekân ve unvan tanımadan yüzyıllardır varolmakta ve tırmanmakta. Kimler buna maruz kalmamış ki? Tarihin tozlu sayfaları mobbing mağdurları ve bir kısmının trajik sonları ile dolu. 1400’lü yıllarda Johannes Kepler ve Galileo Galilei’nin çağdaşlarından farklı doğruları savundukları ve farklı davrandıkları için kilise tarafından yargılanması, aynı sebeple Buruno’nun yakılması, kendi tarihimize bakacak olursak Vezir Hüsrev Paşa’nın yıldırımara dayanamayarak intiharı bunlardan sadece bazıları.

Avrupa’da yıllardır bilinen, ancak ülkemizde kavram olarak yeterince tanınmasa da yapılan çalışmalar ile boyutları şaşkınlık yaratan mobbing; “Kazanan her şeyi alır, diğerleri kaybeder” düşüncesine dayanır ve günümüzün çalışma koşulları bu işyeri zorbalığının artışına zemin hazırlamaktadır. İnsana verilen değer artması ile paralellik gösteren mobbing olgularının artışı ise şaşırtıcıdır. İnsan olmanın, insanca yaşamak ve insanca çalışmanın önündeki en büyük engellerden olan yıldırma ile savaşta atılacak ilk taş konu ile ilgili farkındalığı artırmak olacaktır. Böylece kurbanların “birileri bir şeyler yapsın” diyen sessiz çığlıkları zamanla yanıt bulacaktır.

Mobbing konulu araştırmalara bir yenisini ekleme fırsatını bulduğum, farkındalığı artırma ve çözüm yolları üretme amacı ile hazırlanan bu çalışmanın her taşını büyük bir özen ve duyarlılıkla yerine koymaya çalıştım. Bu süreçte; yüksek lisans eğitimim ve tezimin oluşum sürecinde bilgisini ve desteğini benden esirgemeyen çok değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. SELMA SÖYÜK’e, yüksek lisans eğitimim için beni yüreklendiren, hayatımın, eğitimimin ve tezimin her aşamasında desteklerini esirgemeyen eşim BURHAN YILMAZ ve kızım EKİN SU’ya, fikirleri ve çevirileri ile bana çok değerli zamanını ayıran şefim Uzm. Dr. İLHAN KÖSEOĞLU’na, teknolojik desteği ile her zaman yanımda olan CEM KARABULUT’a ve son olarak da anketimi cevaplama inceliğini gösteren BANDIRMA DEVLET HASTANESİ ve BANDIRMA AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI MERKEZİ’nde çalışan tüm meslektaşlarıma ve çalışanlara teşekkürlerimi sunarım.

Eylem YILMAZ

BEYAN

Bu çalışmanın kendi tez çalışmam olduğunu, tezde kullanılan bilgileri etik kurallar içinde elde ettiğimi, daha önce üretilmiş olan ve yararlandığım bütün bilgi, fikir ve yorumları akademik kurallar içinde kullandığım ve kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

Eylem YILMAZ

İTHAF

Tüm mobbing mağdurlarına ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
BEYAN	vi
İTHAF.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR	xvii
1. GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
2.GENEL BİLGİLER.....	3
2.1.Mobbing Kavramına Genel Bir Bakış.....	3
2.1.1.Mobbingin Tanımı.....	4
2.1.2.Mobbingin Terminolojisi.....	5
2.1.3.Mobbingin Tarihçesi.....	9
2.2.Mobbing Davranışları.....	12
2.2.1.Mobbing Davranışlarının Nedenleri	13
2.2.1.1.Örgütsel Nedenler	14
2.2.1.2.Toplumsal ve Sosyal Nedenler	19
2.2.2.Mobbing Davranışlarının Özellikleri.....	20
2.2.2.1.Mobbingin Gerçekleştiği Ortam.....	21
2.2.2.2.Mobbingin Sıklığı.....	21
2.2.2.3.Mobbingin Süresi	21
2.2.2.4.Davranış Tarzları.....	22
2.2.2.5.Taraflar Arası Eşitsizlik.....	22
2.2.2.6.Birbiri Ardına Evreler.....	22
2.2.2.7.Zalimce Niyet ve Plan	22
2.2.3.Mobbing Davranışlarının Yönü	23
2. 2.3.1.Yukarıdan Aşağıya Mobbing.....	23
2. 2.3.2.Aşağıdan Yukarıya Mobbing.....	24

2. 2.3.3.Yatay Mobbing.....	25
2.3.Mobbingin Dereceleri	26
2.3.1.Birinci Derece Mobbing	26
2.3.2.İkinci Derece Mobbing	26
2.3.3.Üçüncü Derece Mobbing	27
2.4.Mobbingin Belirtileri.....	27
2.4.1.Mobbingin Davranışsal Belirtileri.....	27
2.4.2.Mobbingin Fizyolojik Belirtileri.....	31
2.5.Mobbing Sürecinin Aşamaları.....	32
2.6.Mobbing Süreci İçinde Rol Alanlar	34
2.6.1.Mobbing Uygulayanlar (Saldırganlar, Tacizciler)	35
2.6.1.1.Mobbing Uygulayanların Kişilik Tipleri	35
2.6.1.2.Mobbingcinin Mobbing Davranışını Başlatmasının Altında Yatan Gerçekler	39
2.6.1.3.Mobbingde Zorbaların Ortak Stratejileri.....	41
2.6.2.Mobbing Mağdurları (Kurbanlar).....	43
2.6.3.Mobbing İzleyicileri	45
2.7.Mobbing ile İlişkili Kavramlar	47
2.7.1.Çatışma ve Mobbing.....	47
2.7.2.Şiddet ve Mobbing	49
2.7.3.Cinsel Taciz ve Mobbing	50
2.7.4.Zorbalık ve Mobbing	52
2.8.Mobbingin Yaygınlığı.....	53
2.8.1.Dünya Ülkelerinde Mobbingin Yaygınlığı.....	54
2.8.2.Ülkemizde Mobbingin Yaygınlığı.....	57
2.9.Mobbingin Etkileri ve Sonuçları.....	59
2.9.1.Mobbingin Bireysel Etkileri ve Sonuçları	59
2.9.1.1.Mobbingin Birey Üzerindeki Psikolojik Etkileri ve Sonuçları	59
2.9.1.2.Mobbingin Birey Üzerindeki Fiziksel Etkileri ve Sonuçları..	61
2.9.1.3.Mobbingin Birey Üzerindeki Sosyal Etkileri ve Sonuçları

.....	61
2.9.1.4.Mobbingin Birey Üzerindeki Ekonomik Etkileri ve Sonuçları	
.....	62
2.9.2.Mobbingin Ailesel Etkileri ve Sonuçları	62
2.9.3.Mobbingin Örgütsel Etkileri ve Sonuçları	63
2.9.3.1.Mobbingin Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimine Etkisi	63
2.9.3.2.Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	65
2.9.3.3.Mobbingin Örgütsel Adalete Etkisi	66
2.9.3.4.Mobbingin Örgütsel Etiğe Etkisi	67
2.9.3.5.Mobbingin İşbirliği ve Takım Ruhuna Etkisi	68
2.9.3.6.Mobbingin Örgütsel Stres Üzerindeki Etkisi	69
2.9.3.7.Mobbingin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi	71
2.9.3.8.Mobbingin Örgütsel Sosyalleşme Üzerindeki Etkisi	72
2.9.3.9.Mobbingin Örgütsel İş Tatmini ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi	73
2.9.3.10.Mobbingin Örgütsel Motivasyon/Güdülenme Üzerindeki Etkisi	74
2.9.3.11.Mobbingin Örgütlere Ekonomik Etkisi	75
2.9.4.Mobbingin Toplumsal Etkileri ve Sonuçları	76
2.10.Sağlık Sektöründe Mobbing	78
2.10.1.Sağlık Sektöründe Mobbingin Nedenleri	79
2.10.2.Sağlık Sektöründe Mobbingin Etkileri	81
2.11.Mobbingin Önlenmesi ve Mücadele	81
2.11.1.Mobbingin Önlenmesi ve Mücadelede Bireysel Yöntemler	82
2.11.2.Mobbingin Önlenmesi ve Mücadelede Örgütsel Yöntemler	86
2.11.2.1.Çatışma Yönetimi ve Arabuluculuk	87
2.11.2.2.İş Yapısında Değişmeler	88
2.11.2.3.Politika ve Uygulamalar	89
2.11.2.4.Örgütsel Liderliğin Kurumsallaştırılması	89
2.11.2.5.Örgütsel Rolün Yeniden Tasarımı	90
2.11.2.6.Örgütsel Sağlığın Geliştirilmesi	91
2.11.2.7.Her Bir Bireyin Sosyal Durumunun İyileştirilmesi	91

2.11.2.8.Kurum İçi Moral Standartlarının Yükseltilmesi.....	92
2.11.2.9.Hukuki Yaptırımların Uygulanması.....	92
2.11.2.10.İşletme İçi Koçlar ve Psikolojik Danışmanlık.....	92
2.11.2.11.İnsan Kaynakları Yönetimi.....	92
2.11.3.Mobbingin Önlenmesi ve Mücadelede Yönetmel Etmenler	93
2.11.4.Mobbinge Mücadelede Hukuksal Düzenlemeler	95
2.11.4.1.Uluslar Arası Hukukta Mobbinge İlgili Hükümler	96
2.11.4.2.Avrupa Hukukunda Mobbinge İlgili Hükümler	100
2.11.4.3.Diğer Dünya Ülkelerinin Hukukunda Mobbinge İlgili Hükümler.....	103
2.11.4.4. Türkiye Cumhuriyeti Hukukunda Mobbinge İlgili Hükümler.....	104
3.GEREÇ VE YÖNTEM.....	115
3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	115
3.2.Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman	115
3.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	116
3.4.Veri Toplama Araçları	116
3.5.Ölçeğin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi	117
3.6.Etik konular ve Verilerin Toplanması	117
3.7.Araştırmanın Sınırlılıkları	117
3.8.Verilerin Değerlendirilmesi	118
4.BULGULAR.....	119
4.1.Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	119
4.2.Araştırmaya Katılan Çalışanların Mobbinge Karşılaşma Durumlarına İlişkin Bulgular.....	127
4.3. Faktörler Arası Korelasyon Analizi ve Faktörlere Verilen Puanların Değerlendirilmesi.....	140
4.4.Araştırmaya Katılan ve Mobbinge Maruz Kalan Çalışanların Tepkilerine İlişkin Bulgular.....	145
5.TARTIŞMA.....	151
6.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	158

KAYNAKÇA	162
FORMLAR.....	174

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: İşyerinde Mobbinge İlişkin Literatürde Kullanılan Bazı Sözcükler ve Açıklamaları	8
Tablo 2: Psikolojik Taciz İle İlgili Yapılan Uluslararası Çalışmalar.....	12
Tablo 3: Örgütlerde “Mobbing”e Neden Olan Faktörler	19
Tablo 4:Yıldırma Sürecinde Roller	34
Tablo 5: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	65
Tablo 6: Psikoşiddetin Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri.....	78
Tablo 7: Sağlık Personellerinin Cinsiyete Göre Dağılımı	119
Tablo 8: Sağlık Personellerinin Yaşa Göre Dağılımı.....	120
Tablo 9: Sağlık Personellerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	121
Tablo 10: Sağlık Personellerinin Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	122
Tablo 11: Sağlık Personellerinin Mesleki Unvan Durumuna Göre Dağılımı.....	123
Tablo 12: Sağlık Personellerinin Yönetici Olma Durumuna Göre Dağılımı	124
Tablo 13: Sağlık Personellerinin Mesleki Deneyim Süreleri Durumuna Göre Dağılımı.....	125
Tablo 14: Sağlık Personellerinin Buldukları Kurumlardaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	126
Tablo 15: Mobbing Ölçeğine Ait İfadelerin Frekans Dağılımı.....	129
Tablo 16: Sağlık Personellerinin Mobbing Davranışı İle Karşılaşma Durumlarının Cinsiyete Göre Dağılımı	132
Tablo 17: Sağlık Personellerinin Mobbing Davranışı İle Karşılaşma Durumlarının Yaşa Göre Dağılımı.....	133
Tablo 18: Sağlık Personellerinin Mobbing Davranışı İle Karşılaşma Durumlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	134
Tablo 19: Sağlık Personellerinin Mobbing Davranışı İle Karşılaşma Durumlarının Medeni Durumuna Göre Dağılımı	135
Tablo 20: Sağlık Personellerinin Mobbing Davranışı İle Karşılaşma Durumlarının Mesleki Unvan Durumuna Göre Dağılımı.....	136

Tablo 21: Sağlık Personellerinin Mobbing Davranışı İle Karşılaşma Durumlarının Yönetici Olma Durumuna Göre Dağılımı	137
Tablo 22: Sağlık Personellerinin Mobbing Davranışı İle Karşılaşma Durumlarının Meslek Tecrübesi Durumuna Göre Dağılımı	138
Tablo 23: Sağlık Personellerinin Mobbing Davranışı İle Karşılaşma Durumlarının Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	139
Tablo 24: Faktörler Arası Korelasyon Analizi Dağılımı	140
Tablo 25: Faktörlerin Cinsiyete Göre Test İstatistikleri.....	141
Tablo 26: Faktörlerin Yaşa Göre Test İstatistikleri	142
Tablo 27: Faktörlerin Eğitim Durumuna Göre Test İstatistikleri	142
Tablo 28: Faktörlerin Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	142
Tablo 29: Faktörlerin Mesleki Ünvana Göre Dağılımı	143
Tablo 30: Faktörlerin Yöneticilik Durumuna Göre Dağılımı	143
Tablo 31: Faktörlerin Meslek Tecrübesine Göre Dağılımı	143
Tablo 32: Faktörlerin Kurumdaki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	144
Tablo 33: Mobbinge Maruz Kalan Sağlık Personellerinin Tepkilerinin Dağılımı.....	145
Tablo 34: Mobbinge Maruz Kalan Sağlık Personellerinin Tepkilerinin Oranları.....	147

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Mobbing ve Örgütsel Stres Arasındaki İlişki	70
Şekil 2: Temel Motivasyon Süreci	74
Şekil 3: Sağlık Personellerinin Cinsiyete Göre Dağılımı	119
Şekil 4: Sağlık Personellerinin Yaşa Göre Dağılımı	120
Şekil 5: Sağlık Personellerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	121
Şekil 6: Sağlık Personellerinin Medeni Durumuna Göre Dağılımı	122
Şekil 7: Sağlık Personellerinin Mesleki Unvana Göre Dağılımı	123
Şekil 8: Sağlık Personellerinin Yönetici Olma Durumuna Göre Dağılımı	124
Şekil 9: Sağlık Personellerinin Mesleki Deneyim Süreleri Durumuna Göre Dağılımı	125
Şekil 10: Sağlık Personellerinin Buldukları Kurumdaki Toplam Çalışma Süreleri Durumuna Göre Dağılımı	126
Şekil 11: Sağlık Personellerinin Buldukları Kurumdaki En Az Bir Mobbing Davranışı İle Karşı Karşıya Kalmasına Göre Dağılımı.....	128
Şekil 12: Mobbing Ölçeğine Ait İfadelerin Frekans Dağılımı.....	131
Şekil 13: Sağlık Personellerinin Mobbing Davranışı İle Karşılaşma Durumlarının Cinsiyete Göre Dağılımı.....	132
Şekil 14: Sağlık Personellerinin Mobbing Davranışı İle Karşılaşma Durumlarının Yaşa Göre Dağılımı.....	133
Şekil 15: Sağlık Personellerinin Mobbing Davranışı İle Karşılaşma Durumlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	134
Şekil 16: Sağlık Personellerinin Mobbing Davranışı İle Karşılaşma Durumlarının Medeni Durumuna Göre Dağılımı	135
Şekil 17: Sağlık Personellerinin Mobbing Davranışı İle Karşılaşma Durumlarının Mesleki Unvan Durumuna Göre Dağılımı.....	136
Şekil 18: Sağlık Personellerinin Mobbing Davranışı İle Karşılaşma Durumlarının Yönetici Olma Durumuna Göre Dağılımı	137
Şekil 19: Sağlık Personellerinin Mobbing Davranışı İle Karşılaşma Durumlarının Meslek Tecrübesi Durumuna Göre Dağılımı	138
Şekil 20: Sağlık Personellerinin Mobbing Davranışı İle Karşılaşma Durumlarının Kurumdaki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	139

Şekil 21: Faktörlere Verilen Puanların Dağılımı	141
Şekil 22: Mobbinge Maruz Kalan Sağlık Personellerinin Tepkilerinin Dağılımı.....	146

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri
ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü
TSSB: Travma Sonrası Stres Bozukluğu
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences
Vb.: Ve benzeri
İK.: İnsan Kaynakları

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Küreselleşme ve teknolojiadaki hızlı ilerleme işletmelerin sayısını, mal ve hizmet üretiminin çeşitliliğini ve dolayısıyla rekabeti artırmıştır. Artan rekabet ise bu işletmelerde/örgütlerde çalışan insanlardan en verimli şekilde yararlanma zorunluluğunu getirmiştir. Rekabet avantajı kazanabilmek ve verimliliğin artmasında ise gerekli olan sadece işe uygun, kaliteli, nitelikli personel çalışması değil; bulunduğu örgütte uyum içinde çalışan, iş doyumunu ve motivasyonu yüksek personellerin olabilmesidir.

Günümüzde örgütler gibi sorunlar da çeşitlenmiştir. Bu sorunların belki de en önemlisi çalışma hayatı içinde gün geçtikçe ağırlığı ve yıkıcılığı artan işyerinde psikolojik şiddet olgusudur. Mobbing, yıldırma, bezdireni diye de tanımladığımız psikoşiddet oldukça eski bir olgu olmasına rağmen ancak son yıllar içinde ele alınan, üzerinde pek çok araştırma yapılan ve gitgide daha da önemli hale gelen bir konudur.

Mobbing olgusu ile ilgili Alman endüstri psikoloğu H. Leyman tarafından 1990 yılında kavramın basına açıklanması ile başlayan çalışmalar, başta 1993 yılında İsveç olmak üzere Avrupa'nın pek çok ülkesinde yasalaşma ile neticelenmiştir. Ülkemizde ise çalışmalar halen devam etmektedir.

Mobbing sistemli(en az haftada bir kez), uzun süren, en az altı ay boyunca tekrarlanan, üstlerce veya eş görevli kimselerce yapılan, kişide psikolojik rahatsızlıklardan başlayıp ilerleyen süreçte fiziksel rahatsızlıklara kadar uzanan yıkıcı, yıpratıcı, insanlık dışı bir süreçtir. Kişinin bulunduğu örgüt içinde dışlanması, ötelenmesi, sürekli eleştirilmesi, kapasitesinin ve eğitim durumunun altında görevlerde çalıştırılması, sahip olduğu kişisel eşyalara zarar verilmesi, cinsel taciz gibi davranışları içerir.

İşletmelerde çalışanların maruz kaldığı bu tür davranışlar sadece kişiyi değil örgütü de zor durumda bırakmaktadır. Uzun dönemde uğranılan psikoşiddet sonucu hastalık izinlerinde artış, iş kazalarının ve hatalı üretimlerin artması gibi sonuçlar doğmakta hatta işten ayrılmalar neticesinde işletme nitelikli işgücü kaybına da uğramaktadır. Yapılan sistemli yıldırma davranışı iş barışını bozmakta, sadece kurbanı değil bu sürece tanık olan diğer çalışanları da etkilemektedir.

İşletmelerde/örgütlerde mobbing varlığının tespit edilmesi, kişilerin uğradığı bu yıkıcı süreci tanımlayabilmesi(pek çok kişi bu davranışın mobbing olduğunu bile bilmez), buna karşı koyup mücadele etmesi ve yasal platformda hakkını araması gerekmektedir. Mobbing sonuçları itibari ile sadece kişisel değil örgütsel bir sorundur. Yönetim zafiyetinin, otorite boşluğunun delilidir. Örgüt iklimini bozarak psikolojik sonuçlarının yanında ekonomik sonuçlara da neden olur.

Sağlık sektörü yapılan işin gereği olarak çalışma saatleri uzun, tam bir ekip çalışması ve yardımlaşma gerektiren, insan faktörünün ilerleyen teknolojiye rağmen önemini hala koruduğu bir sektördür. Yapılan araştırmalar mobbingin sağlık emekçileri arasında görülme sıklığının azımsanmayacak ölçülerde olduğunu göstermektedir. Sağlıkta yapılan işin insan odaklı olması ve hataya izin vermemesi neticesinde sağlık sektöründe çalışanlar içinde tam bir uyumun sağlanması, her türlü örgütsel problemin bertaraf edilmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Yapılan çalışmada amaç sağlık çalışanlarının mobbing davranışı ile karşılaşma durumlarını belirlemek, mobbing davranışı ile demografik özellikler arasındaki ilişkiyi gözlemek ve kişilerin mobbing davranışı ile mücadelede ne gibi yöntemler kullandıklarını tespit etmektir. Araştırma hekim, hemşire, teknisyen, sekreter, hizmetli, vs. hastanede çalışan ve sağlık hizmeti sunumuna katkısı olan sağlık personellerini ve yardımcı sağlık personellerinin tamamını içermektedir. Çalışıldığı yer, evren büyüklüğü ve kurum çatısı altındaki herkesi kapsamaması açısından önem arz etmektedir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Mobbing Kavramına Genel Bir Bakış

Günümüzde küreselleşme, teknolojideki ilerleme beraberinde iş hayatında kıyasıya bir rekabeti de getirmiştir. Bu ise insan ilişkilerini oldukça olumsuz etkileyerek bencil, bireyci insanlar yaratmıştır (1). Paylaşım kavramı giderek kaybolmaya başlamış, daha farklı olanı, daha üstün olanı sindirip, yıldırıp yok etme zihniyeti insanların bu tutumu grup davranışı haline getirmelerine ve tek kişiye karşı sistemli bir psikolojik savaş uygulamalarına neden olmuştur.

Bilgi çağında örgütler ve örgüt çalışanları gerek insan kaynağı açısından gerekse bilimsel bilgi sonucu üretilip toplumun hizmetine sunulan hizmetler açısından önemli bir işlev üstlenmektedir. Örgütlerin söz konusu işlevleri yerine getirebilmesinde, iş görenlerin önemli bir katkısı vardır. İş görenler arasında huzura dayalı bir ortamın olması, onların çalışmalarını ve bu bağlamda da örgütün topluma iki yönlü hizmet etmesini kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla var olan insan kaynağının etkili ve verimli kullanılabilmesi için gerekli teknik donanımın dışında sosyal ilişkiler ve iletişim yeterliliklerini bünyesinde taşıyan iş görenler ön plana çıkmaktadır (2).

Mobbing(Psikolojik Taciz) doğrudan veya dolaylı olacak tarzda ama planlı, bilinçli, güdülenmiş olan saldırgan davranışları kapsamaktadır. Yıldırma davranışlarının, bireylerin ruhsal bütünlüklerini bozması, aktif durumdan alıp pasif duruma getirmesi, kişisel güveni zedelemesi, stres ve depresyon yaratması gibi bireysel sonuçları dışında önemli örgütsel sonuçları da bulunmaktadır (2-3). Örgütlerde ayrımcılık, yıldırma, korkutma, ihmal, sömürü(istismar), bencillik, işkence(eziyet), şiddet-baskı-saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, dogmatik davranışlar ve yobazlık/bağnazlık gibi etik dışı davranışlarla kendini gösteren ve örgüt işleyişini, verimliliğini bozan mobbing kavramının oldukça zorlu bir süreç olması ve iz bırakmasının yanında sosyal ilişkileri bozması ve iletişim yeterliliğini azaltması bakımından da üzerinde önemle durulmaktadır (4-5).

Bu bölümde mobbingin tanımı yapılacak, terminolojisi, tarihçesi, mobbing süreci, bu süreçte rol alanlar ve mobbingle ilişkili kavramlardan bahsedilip; mobbing ile mücadele yöntemleri üzerinde durulacaktır.

2.1.1. Mobbingin Tanımı

Türk Dil Kurumu mobbing sözcüğünü “bezdiri” olarak tanımlamakta ve bu kavramı, “İş yerlerinde, okullarda, vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” şeklinde açıklamaktadır (6). Aşağıda farklı otoritelere yapılan mobbing tanımlamaları yer almaktadır.

Leymann, mobbingi; “İş yaşamında bir ya da daha fazla kişiye yönelik sistematik olan düşmanca ve etik dışı iletişim kurma yoluyla psikolojik terör” olarak tanımlamaktadır (7). Fransızlar bu süreci "yavaş zehir" olarak adlandırmaktadır.

Mobbing duygusal bir saldırdır. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlar. Bir kişinin diğer insanları kendi rızalarıyla veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır (8).

Kavramı taciz boyutu ile değerlendiren otoritelere göre mobbing, yatay akran grubuyla psikolojik saldırganlıkları akla getirir. Bu ele alışıta zorbalık olarak isimlendirilen bu eylemler aynı yaş grubundaki bireylerin birbirlerine karşı yaptıklarını içermektedir (9).

Zapf mobbingi; “Hedef alınan bir veya daha fazla kişiye karşı, uzun süreli ve sistematik düşmanca davranışlar içeren bir sosyal çatışma (10)” olarak tanımlarken, Namie ve Namie ise mobbing olgusunun sonuçlarını da vurgulayarak, “Uzun bir zaman periyodunda, tek bir çalışana yönelik diğer örgüt üyeleri tarafından uygulanan ve mağdurda ciddi anlamda sosyal, psikolojik, mesleki ve/veya fiziksel rahatsızlık ve bozukluklara yol açabilen, sistematik olarak gerçekleşen kötü davranışlar” şeklinde tanımlamışlardır (11).

Mobbing bir çalışana anlamsız ve küçük düşürücü görevler vermek, onu izole etmek, tehdit etmek, hakkında dedikodu yaymak, kötü davranmak, itip kakmak, alay etmek örgüt içinde genel olarak dışlama, taciz, cinsel taciz, istismar, kötü muamele, iletişim kurmama (sosyal yalıtma/soyutlama), görev vermeme ya da kapasitesinin altında/üstünde işler verme, yasal haklarını engelleme, kasıtlı yanlış bilgilendirme, işgöreni kendi çıkarına kullanma, küçük düşürme, aşağılama tarzında olabilir. Mağduru kötü isimle çağırma, alay etme, hafife alma, laf dokundurma, negatif eleştiri yapma, takip etme, ilişkileri dondurma, dışta bırakma, tehdit etme, aşırı iş yükü altında ezme, sorumluluk verip yetki vermeme, yetkilerini ve imkânlarını elinden alma, iftira atma, yeteneklerini ve başarısını küçümseme, dinlememe gibi çeşitli eylemleri içerebilir (2-12).

Değişik şekillerde tanımlanan mobbing bir işyeri kâbusudur aslında. Kurallarını mobbing uygulayıcı zorbanın koyduğu ve kurbanı insan onuru ile bağdaşmayacak pek çok davranışın yapıldığı yıkıcı yıpratıcı bir süreçtir. İşyerlerinde geçen sürenin ve çalışan sayısının artması mobbing olgusundaki artışı da bereberinde getirmektedir. Ancak mücadelede de her geçen gün yeni bir aşama kaydedilmektedir. Günümüzde mobbing yasaları, genelgesi mevcuttur. Hatta şirketlerin işe alımlarda imzalattığı sözleşmelere girmiştir mobbing.

Sonuç itibarı ile Avrupa Birliği'ne değişik tarihlerde, değişik ülke ve kişilerce sunulan raporlarda zorbalık, şiddet, taciz ve mobbing kelimelerinin açık tanımları yapılmış olmasına rağmen 2001/2339(INI) no'lu "İşyerinde Taciz" başlıklı kararda mobbingin net bir tanımı yapılmamıştır. Bunun nedeni her ülkenin sosyal yapısının farklı olmasından dolayı tanımların ülkelerin kendi istekleri doğrultusunda yapılmasıdır. Kavramla ilgili olarak yapılan tanım ne olursa olsun ortak olan üç ana unsur üzerinde uzlaşma vardır. Birincisi psikolojik taciz uygulayan kişinin niyetine bakmaksızın gerçekleştirdiği eylemin mağdurun üzerinde bıraktığı etkiler; ikincisi bu etkilerin olumsuzluğu yani mağdura zarar verip vermediği ve üçüncüsü ise psikolojik taciz eylemine devam edilmesi konusundaki ısrarlı davranıştır (13).

2.1.2. Mobbingin Terminolojisi

Latince "kararsız kalabalık" anlamına gelen "mobile vulgus" sözcüklerinden türeyen "mob" sözcüğü İngilizcede "kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık"

veya “çete” anlamına gelmektedir. “Mob” kökünün İngilizce eylem biçimi olan “mobbing” ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir (14). “Mobbing” sözcüğü Türkçede ise “yıldıрма, bezdirme” gibi sözcüklerle ifade edilirken literatürde “psikolojik taciz” kavramına da sıkça rastlanmaktadır. Psikolojik taciz Osmanlıcada kullanılan aciz bırakma, sıkıntı verme, tedirgin etme anlamlarına gelen “acz” sözcüğünden türemiştir (5).

Kavram mobbing ve bullying şeklinde iki farklı biçimde kullanılmaktadır. İsveçli Doktor Peter Paul Heineman “bullying” kavramını ilk kez 1972 yılında yaptığı bir çalışmada kullanmıştır. Bullying içinde fiziksel şiddeti de barındırırken, mobbing daha karmaşık tavırların takınıldığı psikolojik baskı ve yıldıрма politikalarının benimsendiği iş yeri psikolojilerini tanımlamak için kullanılmaktadır (8). Heinemann, çocuklardan kurulu bir grubun yalnız bir çocuğa tavır alıp zarar vermesini tanımlamak için bullying terimini kullanmış; ders esnasında sınıf arkadaşlarının birbirine neler yapabileceği ile ilgilenmiş ve küçük gruplardaki çocukların genelde tek bir çocuğa karşı yönlendirdikleri yıkıcı, zararlı davranışları tanımlamak için bu terimi kullanmıştır. Ayrıca önlem alınmasa arkadaşlarınca şiddet gören çocukların sonunun intihara kadar uzanabileceğini vurgulamıştır (14). Heinemann daha sonra bu çalışmalarını “Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti” adıyla 1972 yılında kitaplaştırıp İsveç’te yayınlamıştır (8). Leymann da çalışmalarında mobbing ve bullying terimlerini dönüşümlü olarak kullanırken; “Bullying”i okullarda çocuklar ve ergenler arasındaki sıklıkla fiziksel şiddeti içeren davranışları açıklamada; “mobbing”i işyerinde daha sistemli ve bilinçli olarak gerçekleşen ve nadiren fiziksel şiddet içeren tutumları ifade etmede kullanmıştır (7). Her iki kullanımda da ortak olan öge grup oluşturan bireylerin tek kalmış bir bireye zarar vermesidir (8).

Literatürde ise Kuzey Avrupalı yazarların çalışanlar arasındaki “zorbalık” davranışlarını ifade etmek için daha çok mobbing terimini kullandıkları, buna karşılık Anglo-Saxon orijinli akademisyenlerin, işyerindeki “saldırganlık” eğilimine atıf yaparken “bullying” kavramını tercih ettikleri görülmektedir (15). ABD’deki araştırmalarda ise okullarda “bullying”, işyerlerinde “mobbing” sözcüğü kullanılmaktadır. Bullying fiziksel saldırı ve tehdit anlamına geldiğinden, okullarda bu kavram öğrencilerin uyguladığı fiziksel saldırı şeklindeki davranışlar olarak nitelendirilmektedir. İşyerlerinde mobbing daha çok düşmanca davranışlar şeklinde

gerçekleşmekte ve kurban sosyal ortamdan izole edilmektedir. Bu nedenle mobbing ve bullying kavramlarının kullanım alanları ayrılmakta ve buna göre okullarda çocuklar ve gençler arasındaki fiziksel zarar veren eylemler için “bullying” kavramının, işyerindeki yetişkinler arasındaki düşmanca davranışlar için ise “mobbing” kavramının kullanılması uygun görülmektedir (16).

Buna rağmen her ülke kendi koşullarına uygun bir kavramı kullanma eğilimindedir. Örneğin İrlanda ve İngiltere’de “bullying” kavramı yaygınken, Almanya ve İskandinav ülkelerinde ise, aynı türdeki davranış biçimleri için “mobbing” kavramı kullanılmaktadır. Fransa’da “harcelement moral”, İspanya’da “acoso/maltrato psicologico”, Portekiz’de “Hcoacção moral”, İtalya’da “molestie psicologiche/violenze morali” gibi kavramlara ve tanımlara rastlamak olasıdır(17).

Ülkemizde ise mobbing davranışları için “İş ya da İş gören Tacizi”, “Kötü Muamele”, “Duygusal Taciz”, “Kurban Etme”, “Gözdağı Verme”, “Sözlü Taciz”, “Yatay Şiddet”, “Psikolojik Terör” ve “Psikolojik Şiddet” gibi kavramlar kullanılmaktadır (14).

Sonuç olarak mobbing ve bullying kavramları en geniş çerçevede psikolojik taciz ve zorbalık gibi kavramlara karşılık gelmektedirler.

Bu çalışmada bu iki benzer kavramdan daha çok Batı Avrupa literatüründe tercih edilen mobbing kavramı ve ülkemizde konu ile ilgili literatürde sıkça kullanılan psikolojik taciz/psikolojik şiddet kavramları dönüşümlü olarak kullanılacaktır.

Tablo 1. de ise uluslararası literatürde mobbinge ilişkin kullanılan bazı sözcükler ve tanımları yer almaktadır.

Tablo 1: İşyerinde mobbinge ilişkin literatürde kullanılan bazı sözcükler ve tanımları

YAZAR	KULLANDIĞI TERİM	TANIM
Leyman,1996	Mobbing: işyerinde Psikolojik Taciz/Psychological terror: psikolojik terör	Bir ya da daha fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak(en az haftada bir), uzun dönemde(en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir.
Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper,2003	Bullying atWork: İşyerinde Zorbalık	Birini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak veya birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek gibi durum ve davranışları içermektedir. Bu tip bir davranışın ya da iletişimin işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için söz konusu davranışın ya da iletişimin sürekli ve düzenli olarak (örneğin haftada bir) yöneltilmesi ve belirli bir süredir (yaklaşık altı ay) devam etmesi gerekmektedir. Tek seferlik yaşanan bir tartışma ya da anlaşmazlık, psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir. Tanımda ayrıca psikolojik tacizin şiddeti giderek yükselen bir süreç olduğu ve bireyin bu sürecin sonunda kendini çaresiz bir pozisyonda bulunduğu ve sistematik olarak olumsuz davranışların hedefi haline geldiği belirtilmiştir. Buna göre tarafların eşit güce sahip olduğu bir tartışmanın da işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilmeyeceği öne sürülmüştür.
Salin, 2005	Workplace Bullying: İşyeri Zorbalığı	Bir veya birden fazla kişiye yöneltilen ve tekrar eden olumsuz davranışlar ile açıklanmaktadır. Tanıma göre işyerinde düşmanca bir ortama neden olan bu davranışları uygulayan ve maruz kalan taraf arasında açık bir güç eşitsizliği bulunur.
Brodsky, 1976	Harasment: Taciz	Bir bireyin diğer bir bireye eziyet vermek, onu yıpratmak veya onun tepkisini çekmek amacıyla tekrar eden ve ısrarcı girişimlerde bulunmasıdır.
Wilson, 1991	Workplace Trauma: İşyeri Travması	Bir çalışanın, işverenin veya yöneticisinin, görünen ya da gizli, tekrar eden, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlarının sonucunda kişiliğinin parçalanmasıdır.
Björkvist, Österman ve Hjet-Back, 1994	Work Harasment: İşyeri tacizi/Agresion: Saldırganlık	Herhangi bir nedenden ötürü kendini savunamayan bir ya da birden fazla bireye zihinsel (kimi zaman da fiziksel) açıdan zarar vermek amacıyla yöneltilen tekrar eden davranışlardır.

Hoel ve Cooper, 2000	Workplace Bullying: İşyeri Zorbalığı	Bir ya da birden fazla bireyin, belirli bir süre içinde devamlı olarak bir ya da birden fazla kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır. Tanıma göre, mağdur bu davranışlara karşı mücadele etmekte zorlanacağı bir pozisyondadır ve tek seferlik olaylar psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir.
Vartia, 2003	Workplace Bullying: İşyeri Zorbalığı	Bir veya birkaç kişinin, üstü veya üstleri, astı veya astları, eşdeğer pozisyonda çalışan bir veya birden fazla kişi tarafından devamlı ve tekrar eden olumsuz davranışlara maruz bırakıldığı ve hedef kişinin/kişilerin bu davranışlar karşısında kendini savunmasız hissettiği bir süreçtir.
Namie ve Namie, 2000	Workplace Bullying: İşyeri Zorbalığı	Bir çalışanın (hedef kişinin) bir ya da birden fazla çalışan tarafından sürekli olarak kötü niyetli ve hedef kişinin sağlığını tehlikeye atacak olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır.
Keashly ve Jagatic, 2003	Workplace Bullying: İşyeri Zorbalığı/Emotional Abuse: Duygusal Taciz	Bir işyerinde çalışan bir ya da birkaç kişiye yöneltilen tekrar eden, düşmanca, sözlü ve sözlü olmayan, çoğu zaman fiziksel olmayan davranışlardır.
Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003	Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz/Emotional Abuse: Duygusal Taciz	Bir kişinin diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır.
Tınaz, 2006,2008	İşyerinde Psikolojik Taciz/Yıldırkaçır	İşyerinde diğer çalışanlar veya işveren tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve çalışanlara üstleri astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan ve her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlardadır.

Kaynak: Karatuna I. , Tınaz P. , İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma, Türk İş Yayınları, Ankara, 2010, ss 16-17.

2.1.3. Mobbingin Tarihçesi

Yıldırma, psikolojik savaş; insanın doğası kadar eski olmasına rağmen bu olgunun “mobbing” olarak ifade edilmesinin üzerinden pek fazla zaman geçmemiştir.

Çalışmalarını İtalya'nın Bolonya kentinde sürdüren ve ülkedeki ilk mobbing derneğinin(PRIMA) kurucusu olan alman iş psikoloğu Harald Ege'ye göre mobbing, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19. yüzyılda biyologlar tarafından kullanılan İngilizce bir terimdir. Mobbing

kavramı daha sonra 1960'lı yıllarda hayvan davranışlarını inceleyen Etholog Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır (14).

Lorenz mobbing kavramını küçük hayvan gruplarının (örneğin kuşlar) daha güçlü ve yalnız bir hayvana(örneğin tilki) toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması; ya da aynı kuluçkadan çıkan yavru kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz hale getirmesi ve en sonunda fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanılmıştır (18) .

Görüldüğü üzere mobbing ilk olarak hayvanlar dünyasında kullanılmış ve zayıf olanın güçlü olan karşısında hayatta kalma mücadelesi olarak anlam bulmuştur.

1972'de bu kavram İsveçli hekim Peter Paul Heinemann tarafından çocuklardan oluşan küçük grupların tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamak amacıyla kullanılmıştır (3).

Dr.Peter-Paul Heinemann, çocuklarda, diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen, genelde zorbalık, kabadayılık olarak bilinen davranışları araştırmış; Lorenz'in "mobbing" terimini, kurbanı yalıtın ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen bu davranışın ciddiyetini vurgulamak için kullanılmıştır (8). 1976'da ise ABD'li bir psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky California İşçiler Tazminat Basvuru Kurulu ve Nevada Sanayi Komisyonu'nun açtığı davalardaki iddiaları temel alarak yazmış olduğu kitapta (The Harassed Worker) mobbingden bahsetmiştir (15).

1980'li yıllarda, Dr. Leymann mobbing terimini iş yerlerinde yetişkinler arasında benzeri grup şiddetini keşfettiğinde kullanmıştır. Leymann bu davranışı önce İsveç'te araştırmış, daha sonra Almanya'da kamunun dikkatine sunmuş (8), ardından psikolojik taciz olgusunun önemine ve yaygınlığa dikkat çekmek için Uluslararası Anti-Psikolojik Taciz Hareketini kurmuştur. İngiliz gazeteci Andrea Adams, 1988 yılında BBC de hazırladığı programda bu olguya kamuoyunun ilgisini çekmiş (5), çalışmalarını 1992'de "İşyerinde Zorbalık: Nasıl Karşı Konulabilir ve Üstesinden Gelinir?" kitabında yayınlamıştır (19).

1990'lı yılların başında İtalya'da konu ile ilgili ilk çalışmalara başlayan bilim adamı Harald Ege, 1996–1997 yıllarında 301 mağdur üzerinde bir ampirik araştırma yapmıştır. Ege'nin Kuzey Avrupa ülkeleri ile İtalya arasındaki kültürel farklılıkları dikkate alarak yapmış olduğu bu araştırma, gerçekçi sonuçlara ulaşılması açısından önemlidir. Araştırma sonucunda Leyman'ın dört aşamadan oluşan psikolojik taciz sürecini İtalya'ya uygularken iki aşama daha eklemiştir (15).

Leyman'ın 1990 yılında kavramı basına açıklamasının ardından ise Alman basını da konu ile ilgilenmeye başlamış ve Almanya'da İsveç'tekilere benzer vakalar saptayıp kamuoyuna duyurmuştur. Brigitte, Stern, Spiegel gibi dergiler mobbing mağdurları ile ilgili vakaları kaleme almışlardır (5). 1996'da bir başka İngiliz yazar Field'in "bullying" kavramını tanımlamasının ardından 1998 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü(ILO) "İşyerinde Şiddet" konulu bir rapor hazırlamış ve bu raporda mobbing davranışlarını ele almıştır (19). Aynı yıl, Dr. Ruth Namie ve Gary Namie, "Amerika'da İşyerinde Psikolojik Taciz" kitabını yayımlayarak ABD'de bu alandaki çalışmaların öncülüğünü üstlenmişlerdir. Bu ülkede konunun hukuki boyutuna dönük çalışmalar ise, Boston Suffolk Üniversitesi'nden David Yamada tarafından yine aynı yıllarda başlatılmıştır (11).

1994 yılında İsveç'te işyerinde taciz, İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yasası'yla bir suç olarak tanımlanmıştır. Bu tarihlerden sonra hem A.B.D. ve Kanada'da hem de Avrupa'da birçok akademisyen mobbing alanında çeşitli çalışmalar yapmış, kavramın boyutlarını belirlemeye çalışmış ve kurbanların seslerini duyurmasına yardımcı olmuştur. Kurbanlarla irtibatı sağlayabilmek için çeşitli ülkelerde 'Alo Mobbing' hatları kurulmuş ve 2000'li yıllardan itibaren ise çeşitli meslek grupları için mobbing araştırmaları yapılmaya başlanmıştır.

Tablo 2.'de, bu araştırmaların, kimler tarafından yapıldığı, tarihleri, yapıldıkları ülkeler, örneklem sayıları, örneklem grupları ve bu grupların ne kadarının toplamı temsil ettiği yer almaktadır.

Tablo 2. Psikolojik taciz ile ilgili yapılan uluslararası çalışmalar

Araştırmacı	Tarih	Ülke	Yöntem	N=	Örneklem grubu	Temsil oranı
Leymann ve Tallgren	1990	İsveç	Anket	370	Çelik fabrikası çalışanları	4%
Skostad, Mathiesen ve Hellesoy	1990	Norveç	Anket	745	Toplam 9 hastanedeki hemşireler ve hemşire örgütleri	3%
Einarsen ve Raknes	1991	Norveç	Anket	2215	7 farklı sendikanın rastgele seçilmiş üyelerinden oluşan bir grup	1%
Leymann	1992	İsveç	Anket	2438	Çalışanları temsil eden bir grup (serbest çalışanlar hariç)	3.5 %
Paanen ve Vartia	1991	Finlandiya	Anket ve yüz yüze görüş	984	Sağlık hizmeti alan kadın müşteriler	10%
Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back	1994	Finlandiya	Anket ve yüz yüze görüş	338	Üniversite çalışanları	30% kadın 55% erkek
Leymann	1993	İsveç	Anket	610	Siyasi parti üyeleri	
Lindroth ve Leymann	1993	İsveç	Anket	230	Hemşirelik okulu öğretmenleri	
Einarsen ve Raknes	1997	Norveç	Anket	460	Sanayi sektöründeki erkek çalışanlar	7%
Price Spratlen	1995	Amerika	Anket	806	Üniversite çalışanları	23%
Niedl	1995	Avusturya	Anket	368	Hastane & Araştırma enstitüsü çalışanları	7.8% 26%
Vartia	1996	Finlandiya	Anket	949	Belediye çalışanları	10.1%
UNISON	1997	İngiltere	Anket	736	Hükümet çalışanları	14% 50%
Rayner	1997	İngiltere	Anket	1137	Part-time çalışan öğrenciler	53%

Kaynak: Hoel, H. , Rayner, C. ve Cooper, C.L. Workplace Bullying. International Review of Industrial and Organizational Psychology, s.199,1999

2.2. Mobbing Davranışları

Mobbing ile ilgili yapılan araştırmalarda, mobbing davranışları; nedenleri, dereceleri, davranışların özellikleri ve yönü bakımından incelenmiş ve bu davranışlar kategorize edilmiştir.

2.2.1. Mobbing Davranışlarının Nedenleri

Psikolojik taciz, çalışma hayatındaki gelişmelere ve yasal düzenlemelere rağmen varlığını sürdürebilmektedir. Çünkü:

- Bu olumsuz davranışlar görmezden gelinip hoş görülmede hatta yönetim tarafından teşvik edilmektedir.
- Bu davranış şekilleri, cinsel taciz ve ayrımcılık gibi tanımlanmakta ve ayrı bir tanımlamaya gidilmemektedir.
- Kurbanlar, genellikle kendilerini tükenmiş hissettiklerinden yasal yollara başvuramamakta, kendilerini savunamamaktadırlar.
- İşyerindeki iç disiplinin ve düzenin sağlanması, verimin ve motivasyonun artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında psikolojik taciz, bir araç olarak kullanılmaktadır.
- Çalışan yöneticilerin liderliklerinin yetersiz olduğu görülmektedir.
- İşyerinde çalışanlar arasında iletişim kanallarının zayıf olduğu görülmektedir.
- Yöneticiler tarafından, insan kaynaklarının masraflarını en düşük düzeye çekilmek istenmektedir.
- Örgütlerde oluşan hiyerarşik yapının zayıf olduğu görülmektedir.
- Örgütlerde çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikâyet işlemlerinin yetersiz olduğu gözükmemektedir.
- Çalışanlar arasında takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeyde olduğu görülmektedir.
- İşyerinde oryantasyon ve iç eğitime gereken önem verilmemektedir.
- İşyerinde en zayıf kişiyi bulup “günah keçisi” ilan etme anlayışı etkin olmaktadır (8-20).

Yukarıda görüldüğü üzere mobbingin nedenlerine ilişkin farklı görüşler ileri sürülmektedir. Bazı araştırmacılar mobbingin ortaya çıkmasında kurbanların davranışlarını sorumlu tutarken, diğer araştırmacılar mobbing sürecine neden olarak örgütsel, iletişimsel ve çalışma ortamına bağlı olan sorunları göstermektedir. Mobbingin nedenleri şu şekilde gruplanabilir:

2.2.1.1. Örgütsel Nedenler

Psikolojik şiddet, bir örgütün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgudur. Bedel o kadar ağırdır ki örgüt, bunu kendi hayatıyla ödemek zorunda kalabilir. Kuzey Avrupa orijinli birçok araştırmacı (Leyman, Vartia ve Einarsen gibi) psikolojik taciz eğilimi ile örgütsel değişkeler arasında istatistikî açıdan anlamlı sonuçlara ulaşmışlardır (7). Bu araştırma sonuçlarına göre psikolojik şiddete sebep olan örgütsel etkenlerden bazıları; değişen örgüt yapısı, örgüt kültürünün bir parçası olarak korku kültürünün gelişmesi, yetersiz ve kötü bir yönetim şekli, örgüt içi yetersiz iletişimin varlığı, yönetimin yıldırıma inanmaması ya da yıldırımı kabullenmemesi, zayıf liderlik, işin monoton yapısı, örgütteki etik bozulma ve ilkesizlik, rekabet, değişim, şirket evlilikleri, stresli çalışma koşulları olarak sıralanabilmektedir (10).

Mobbingin nedenleri düşünüldüğünde, nedeni ne olursa olsun şüphesiz ki örgüte zarar vermektedir. Ancak örgütsel nedenlerin örgüt için çok daha hayati bir önem taşıdığı ifade edilebilir. Çünkü bireysel kaynaklı mobbing nedenleri, iyi organize edilmiş bir örgüt içinde kısa zamanda tespit edilip çözüm üretme yoluna gidilebilir. Bu durumda örgüt veya çalışan daha az bir zararla kurtulabilir. Ancak örgüt kaynaklı nedenler için bu geçerli değildir. Mobbing, örgüt kaynaklı bir nedene dayalı ise, tespit edilmesi ve çözüm yoluna gidilmesi daha zordur. Bu yüzden örgüt kaynaklı nedenlerden dolayı yaşanan mobbing davranışları, örgüt içinde bir kural olarak görülür ve olağan karşılanır (19). Mobbingin örgütsel nedenleri şunlardır:

a) Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır. Vartia'ya göre, psikolojik iş çevresi ve örgütsel iklim ile psikolojik taciz arasında bir ilişki vardır. Otoriter tutum, zayıf bilgi akışı, görev ve amaçların karşılıklı tartışılmaması, görev ve yetki alanına ilişkin çekişmeler, aşırı yüksek performans hedefleri, kişilerarası ilişkilerde gözlenen yıpranma psikolojik tacizi arttırabilmektedir. Bu türden çalışma koşullarına sahip bir işyerinde sadece kurban değil, psikolojik tacize tanık olan diğer çalışanlar da olumsuz etkilenir (21-22).

Günümüz işletmelerinde, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösterenlerde, çalışma koşullarının oldukça gelişmiş olmasına rağmen, karşılanmayan ihtiyaçlar ve talepler karşısında kişilerin toleransları oldukça azalmış; öfke, kızgınlık ve olumsuz duygular ile bunları sergileme konusundaki hevesleri artmıştır. Eğer bir örgüt içerisinde bu tür saldırıları önlemeye, gözlemlemeye veya cezalandırmaya yönelik politikalar mevcut değilse, saldırganlar şiddet yaratmaya devam edecektir ve örgüt de sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaktır (23).

Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi, örgütün kural ve değerlerini benimsemelerini, örgüt üyeleri arasındaki paylaşmayı ve psikolojik desteği sağlar. Bu da örgütlerin verimliliğine ve sosyal ilişkilerine önemli bir etki yapar (24).

b) Kurum İçi İletişimin Zayıf Olması: İletişim, sahip olunan bilgilerin kullanılarak sahip olunmayan bilgilerin paylaşılmasıdır. Örgütlerin kendi amaçları doğrultusunda meydana getirdikleri yapıları(dikey-yatay) kurum içi iletişimi engelleyerek çalışanlar üzerinde ya da çalışanlar arasında psikolojik yıldırma (mobbing) olaylarının meydana gelmesini tetikleyebilmektedir. Dikey (hiyerarşik) örgüt yapılarının otoriter bir yönetim tarzını beraberinde getirmesi yöneticilerin sorunları görememesi ya da görmezlikten gelmesi, çatışmaların büyümesine ve mobbingin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (25).

Genellikle kuralların yazılı olmadığı, iletişim kanallarının kapalı olduğu ve karlılığın öncelikli değer olarak görüldüğü şirketlerde duygusal tacize daha sık rastlanmakta ve bunun sonucunda tatminsizlik, örgütsel çatışma, işgören devir hızında artma, verimsizlik, etkinsizlik ve daha pek çok olumsuz durum ortaya çıkmaktadır (14).

c) Yönetim Uygulamaları: Dünyanın dört bir yanında farklı işyerlerinde görülebilen, çalışanlar üzerinde nasıl uygulandığı konusunda herhangi bir sınırı bulunmayan psikolojik taciz eylemleri, yönetimler için temel bir sorun oluşturmaktadır (19).

İşletmelerde yaşanan pek çok mobbing davranışı kaynak olarak kötü yönetimleri işaret etmektedir. Yeni yönetim tekniklerinin getirdiği değişiklikler, tam zamanlı istihdamın uzun süre birlikte çalışmaktan kaynaklanan çatışmaları arttırması, çalışanlar

arasındaki güçlü(olumlu-yapıcı) ilişkileri olumsuz etkilemektedir. Yeni yönetim şekilleriyle beraber, çalışanlar kişiliksizleştirilmekte ve psikolojik taciz olasılığı da artmaktadır (26).

Psikolojik taciz davranışlarının görüldüğü örgütlerde hasta olmak bile örgüte karşı gelmek olarak algılanabildiği için, hastalık izinleri yöneticilerin daha başka taciz davranışlarında bulunmalarına neden olabilmektedir. Örgüt, çalışanın güvenini tehdit ederek kontrol gücünü artırmaktadır. Böylece örgüt, hedefleriyle uyuşmayan çalışanları, kişisel gelişim planlarına dâhil etmeyip, çalışanlara daha iyi çalışmazlarsa işlerinin tehlikede olduğu tehdidinde bulunarak onlar üzerinde bir disiplin faktörü oluşturur (27).

Ayrıca örgütteki kötü yönetim, aşırı rekabetçi ortam, yoğun işyeri stresi ve küçülme-yeniden yapılanma faaliyetleri, işverenin çıktılara önem vermemesi, çalışanların üretim sürecinde sadece bir unsur olarak görülmesi mobbing olaylarının yaşanmasına davetiye çıkaracaktır (28).

Crawford'a göre; "İşyerinde güç sahibi kişiler, kendi ilkel güdülerini kontrol edemeyip kendinden daha başarılı bir çalışanı yıldırarak işyerinden ayrılmasını sağlamak için psikolojik tacize başvurabilmektedir" (29).

Ayrıca kurumun ödül sistemi de kişileri tacize yönlendirebilmektedir. Özellikle de sıralama esasına dayalı bir performans değerlendirme sistemi kullanılmaktaysa, çalışanlar kendileri için performans barajını yükselten ve çalışma normlarını bozan kişileri cezalandırmak isteyebilir ve çalışma arkadaşlarının performanslarını sabote ederek kendi sıralamalarını yükseltmeye çalışabilirler (14). Bu şekliyle psikolojik taciz, ortalama performans düzeyinin üzerine çıkarak işyerinde diğer çalışanların başarısız gözükmesine yol açanları cezalandırma süreci olup, üretim normlarını ihlal eden meslektaşların disipline edilmesinden başka bir şey değildir (30).

d) Liderlik: İşletmelerde; çalışanlarını anlayan ve onları etkileyen, değişimi çalışanları ile birlikte içselleştiren, etkili iletişim mekanizmaları kuran ve karar sürecine katılımları destekleyen etkin liderlerin payının büyük olduğu ve zayıf liderliğin mobbing davranışlarının görülmesine neden olan kötü yönetim unsurlarından olduğu işaret edilmektedir (8).

Sert ve otokratik liderlik biçimi de psikolojik taciz mekanizmalarının ortaya çıkmasına olanak sağlayabilir. Kurum içinde sahip oldukları yönetim gücünden kaynaklı olarak kaba ve zorbaca davranan yöneticiler kurum içinde bir korku iklimi yaratırlar. Diğer taraftan zayıf ve aşırı liberal liderlik tarzının da psikolojik tacizle yakından ilişkili olduğu, bu tip çok zayıf veya sert liderlik modelleriyle birleşen büyük ve kompleks bürokratik organizasyonların psikolojik taciz için uygun ortamlar oluşturduğu gözlenmiştir (30).

e) Dışarıdan Etkilenme: Mobbing davranışlarının toplumsal değerlerin etkisi ile de meydana gelebileceği söylenebilir.

Toplumda bireyselliğin baskın olması, şiddet ve baskıya değer verilmesi, sınırsız özgürlük gibi nedenler psikolojik taciz(mobbing) olaylarının ortaya çıkışını belirlemektedir. Çünkü bir örgütün kültürü, içinde bulunduğu toplumun çalışma kültüründen yani değer ve normlarından, gelişmişlik düzeyinden etkilenir. Başka bir deyişle örgütün içinde bulunduğu kültüre dair baskın öğeler, psikolojik tacizi hızlandırabilir (31).

Örgüt çalışanlarının dışarıdan etkilenmesi; çalışanların, düşünce, duygu ve algılamaları konusunda dış güçlerden etkilenme hissine kapılmalarıdır. Bu dış güçler diğer örgütler olabileceği gibi, üçüncü kişiler de olabilir. Dışarıdan etkilenme sonucu, çalışanlar farklı düşünmeye başlayabilir. Örgüt çalışanları zaman zaman kendi örgütleriyle diğer örgütleri kıyaslayıp diğer örgütlerin çalışanlarına sağlamış oldukları haklarla kendilerinin elde etmiş oldukları haklar arasında bir uyumsuzluk veya yetersizlik hissettiklerinde örgüt içi anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Bu gidişatı yöneticiler fark etmediği takdirde ise psikolojik taciz genel bir sorun haline gelebilir (32).

f) Korku: Psikolojik taciz sorununa bakıldığında, işsizliğin yükseldiği ve işten çıkarmaların giderek çoğaldığı ekonomik kriz dönemlerinde, psikolojik taciz uygulamalarının bilinçli bir şekilde arttığı ve işçinin sözleşmesini feshetme yolunda baskıların yoğunlaştığı göze çarpmaktadır.

Bunun yanı sıra 1990'larda ağırlık kazanmaya başlayan kamudaki yeniden yapılanma çalışmaları (küçülme, etkinlik, verimlilik, taleplerdeki artış, artan stres oranı,

iş güvencesinin olmaması gibi) da psikolojik tacizi arttırıcı bir faktördür. İşte bu nedenlerden dolayı çalışan, işyerinde bazı durumlarda hak ettiğiinden daha az koşullara razı olmak zorunda kalır. Özellikle uzun süre iş aradığı hâlde bulamayan bir kişi, ilk işe girişte sağlanacağı söylenen koşulların gerçekleşmemesi karşısında işsiz kalmaktan duyduğu korku neticesinde sessiz kalmayı tercih etmekte ve ilk işe girişte psikolojik tacizi anlayıp tepki göstermesi zorlaşmaktadır (31).

Hare'e göre, psikolojik tacizin nedenlerinden biri örgüt içindeki otoriter tutumlar ve korkudur. Korkuyla yoğrulmuş bir örgütte, çalışanlar, anlaşılabilir nedenler ile iş alanında iyi sonuçlar elde etmekten çok, kendi güvenliğini sağlamakla meşgul olur. Korku böylece, inisiyatif ve verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratır. Örgütlerde korku ve güvensizlik yaygınlaştığı zaman, sonraki tehlikeler bunların genişleyerek başka alanlara yayılmasıdır. Bastırılmış duygular intikamlarını korku yaratarak alırlar (33).

İşgörenlerin sessiz kalma davranışı eskiden uyum sağlama veya itaat olarak algılansa da günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu kabul edilmektedir. Korku kültürünün hakim olduğu örgütlerde bireyler, çoğunluğun fikirlerine uymadıkları halde izolasyon korkusu ile çoğunluğun görüşüne katılıp, fikrini söylememe ya da kendini sansürleme yönünde kararlar almaktadır (34).

g) Durumsal Faktörler: Çalışan sayısı açısından cinsiyet farklılığının dengesiz olduğu işyerlerinde, resmi veya uygulamadan kaynaklanan yetki farklılıklarının yüksek olduğu işyerlerinde, güç dengesinin demokratik olmadığı işyerinde, müşteri odaklı işkollarında ve iş güvenliğinin eksik olduğu işyerlerinde psikolojik taciz açısından risk düzeyi yükselebilmektedir (35).

Diğer taraftan, çalışanların kendilerine ve pozisyonlarına güven duymamaları, terfi imkânlarının kalmaması, kariyer patikasının son aşamasında olmaları, işlerinin monotonlaştığını düşünmeleri, çalışma arkadaşları ve üstleriyle çatışma halinde olmaları ve kurumuyla bütünleşememiş olmaları psikolojik tacize neden olan durumsal faktörlerdendir (36).

Yukarıda bahsedilen faktörlerin dışında, örgütlerde görülen “mobbing” faktörlerini saptamaya yönelik yapılan bir araştırmanın bulguları Tablo 3.'de yer almaktadır.

Tablo 3. Örgütlerde “Mobbing”e neden olan faktörler

“Mobbing” Faktörleri	Önemsiz %	Önemli %	Çok Önemli %
Yetersiz performans	44,9	42,1	12,9
İşgörenlerin yetersiz eğitimi	47.6	40.0	12.4
Stresli yöneticiler	43.3	43.6	13.0
Stresli iş arkadaşları	46.5	42.4	11.1
İşgören yetersizliği	52.5	36.5	11.0
Yöneticinin yetersiz eğitimi	54.1	35.7	10.2
Mobbing aktörünün zihinsel dengesizliği	57.8	32.3	10.0
Aşırı iş yükü	58.8	32.5	8.7
Zayıf yönetim yeteneği	69.9	23.4	6.7

Kaynak: De Falco G., Messineo A., Messineo F. “Mobbing: Diagnosi, Prevenzione E Tutela Legale”; Epc Libri; Roma; 2003.s-22

2.2.1.2. Toplumsal ve Sosyal Nedenler

Psikolojik taciz olgusu toplumsal ve sosyal koşullara göre de açıklanabilmektedir. Bireyler ve bireyler arasındaki etkileşimden meydana gelen psikolojik taciz olgusu, kuşkusuz bireyin bir parçası olduğu toplumdan soyutlanamaz. Konuyu toplumsal ilişkiler açısından değerlendiren araştırmacılara göre, suç işleme davranışının arttığı dönemlerde psikolojik taciz vakaları da doğal olarak yükseliş eğilimine girebilmektedir. Özellikle suç işlemeyi destekleyen olumsuz koşulların, kurlsız rekabet olgusunun yoğunlaştığı toplumlarda psikolojik taciz, bu çatışmacı toplumsal yapının işyeri düzeyindeki yansıması olacaktır (35).

Toplumsal ve sosyal yapıyı derinlemesine etkileyen modernleşme de belirli açılardan psikolojik tacizin gelişmesi için uygun bir ortam hazırlamaktadır. Örneğin modernleşmenin yaşamımızın her alanında kullana geldiği bir slogan olan “uzun vade

yok” deyiş çalışma yaşamında daha da ön plana çıkmaktadır. Bu söylem güveni ve karşılıklı bağlılığı aşındırırken belirsizliği ve güvensizliği de perçinlemektedir (37).

Psikolojik taciz, çalışanların tatmin olmadığı, sosyal iklimi sınırlı ve içsel iletişimi zayıf şirketlerde daha fazla görölmektedir. Dolayısıyla psikolojik tacizin, özellikle psikolojik taciz tutum ve davranışlarını görmezlikten gelen, bu tür uygulamalara karşı yaptırım uygulamayan örgütlerde daha fazla yeşerdiği söylenebilir. Bu tip organizasyonlarda hem çalışanlar hem de yöneticiler, psikolojik tacizle ilgili tutum ve davranışları, işyeri kültürünün doğal bir uzantısı olarak algırlarlar (30).

2.2.2. Mobbing Davranışlarının Özellikleri

Psikolojik taciz(mobbing) davranışı kurbanın özelliğine göre farklı şekilde algılanabilmektedir. Biri için psikolojik taciz(mobbing) olan bir davranış başkası için olmayabilmektedir (25). Psikolojik taciz sürecinde görölen davranışlar, tek tek ele alındığında, çoğunun olumsuz ve kabul edilemez olarak algılanabildiği ancak bazılarının da sadece normal etkileşim davranışları olarak değerlendirilebildiği gözlenmiştir. Hatta bu davranışlar, bir kez için hoş görölebilir ya da davranışı yapanın o gün kötü bir gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilir. Ancak davranışlar, sistemli biçimde uzun süre tekrarlanırsa anlamlarının değişmesi kaçınılmazdır. Bu davranışlar, tehlikeli bir silaha dönüşürler ve örnek bir psikolojik taciz olayının ortaya çıkışını tetiklerler ve kasıtlı tacize dönüşürler (14). Nitekim Leyman’a göre bireye yönelmiş olumsuz davranışların mobbing kapsamında değerlendirilebilmesi için “haftada en az bir kez gerçekteşmesi” , “en az 6 ay boyunca süregelmesi”, “belirli bir hedefe yönelik olması” ve “mobbing davranışına maruz kalan mağdurun durumla baş etmekte zorlanıyor olması” gerekmektedir (7).

Buna rağmen bazı araştırmacılar bir kez uygulanan tek bir davranışın da mobbing olabileceğini söylerler. Çünkü onlara göre bu tek bir olayın, davranışın birey üzerindeki etkisi büyük olabilir (19).

Psikolojik tacizde temel özellik olarak kasıtlılık durumu da bazı araştırmacılar arasında tartışma konusu olmuştur. Bazıları kasıt unsurunun psikolojik taciz sürecinde kilit bir rol oynadığını belirtirken; bazıları kastın varlığının ispatlanamadığı için psikolojik tacizin bir özelliği olarak algılanmasının zor olacağını ileri sürmüşlerdir (38).

Bu nedenlerle, mobbingin oluşup oluşmadığını ya da mağdur üzerinde ne kadar etkili olduğunu belirleyen bazı parametreler oluşturulmuştur. Bunlar: Mobbingin gerçekleştiği ortam, mobbingin sıklığı, mobbingin süresi, davranış tarzları, taraflar arası eşitsizlik, birbiri ardına evreler ve zalimce niyet ve plandır.

2.2.2.1. Mobbingin Gerçekleştiği Ortam

Mobbingin uygulama sahasına konulduğu mekân; ofis, tesis, büro değişiklik gösterebilir. Mekanların insanlar üzerinde moral ve motivasyon açısından önemli etkileri olduğuyse bir gerçektir. İş bitirme konusunda baskı yapma, gerçekleşme olasılığı olmayan bitirme tarihi verme, engeller koyma gibi davranışların sergilendiği mekânlar ve bu mekânlarda kullanılan iletişim, saldırıların genele açık veya kapalı alanlarda gerçekleştirilmesi önemli bir ölçüt olarak değerlendirilebilir. Mobbingin tatbik sahasına konulduğu ortam ve bu ortamda yapılan, topluma açık ve gizli baskılar, mobbing olgusunun şiddetini ve fertler üzerindeki etkisini tayin edici bir faktördür (39).

2.2.2.2. Mobbingin Sıklığı

Mağdur üzerinde mobbingin oluşum sıklığı önem arz eder. Günde haftada ya da ayda hangi aralıklarla uygulandığı önemli bir mobbing parametresidir. Burada yıldırmanın iki önemli özelliği göz önünde bulundurulur:

- Saldırgan davranışların sürekli ve ısrarlı bir şekilde olması
- Mağdura zarar verecek şekilde gerçekleşmesi (7-8-39).

2.2.2.3. Mobbingin Süresi

Mobbing davranışlarının sürekli bir şekilde, en az altı ay süresince devam etmesi bir başka parametredir. Hızlı yıldırma olarak adlandırılan yıldırma süresi ise minimum üç ay olarak değerlendirilir. Yani işyerinde yaşanan olumsuz bir olayın mobbing olarak değerlendirilmesi için en az üç ay boyunca mağdur olan kişi ya da kişilere uygulanması gerekmektedir (7-8-39). Diğer taraftan yıldırmanın etkisi; bireylerin algılama şekillerine göre de değişebilmektedir. Bazı insanlarda altı ay boyunca devam eden yıldırmanın neden olduğu etkiler; bazı insanlarda çok daha kısa sürelerde oluşabilmektedir.

2.2.2.4. Davranış Tarzları

Mobbing davranışlarında, hedefteki kişiyi mağdur etmek, yıldırma, bezdirmek ve onun işyerinden uzaklaşmasını sağlayacak davranış tarzlarının benimsenmesi söz konusudur. Görüşlere değer vermeme, kişiyi toplum önünde mesleki açıdan aşağılama, kişiyi çaba göstermediği için suçlama, kişiye isim takma, onu tedirgin etme, onurunu kırma, alay etme vb. davranış örnekleri sergileme bu çerçevede değerlendirilir (14-39).

2.2.2.5. Taraflar Arası Eşitsizlik

Mobbingde sadece hiyerarşiden kaynaklı bir güç dengesizliği söz konusu olmayıp, fiziksel ve ekonomik kaynaklı bir eşitsizlik de söz konusudur. Uzmanlık, tecrübe, bilgiyi kontrol etme ve sosyal pozisyonlardan kaynaklanan orantısızlık ve eşitsizlik durumları mobbing olgusunun tetiklenmesine ve oluşmasına sebep olabilir. Güç ve kötülüğün çarpışmasından meydana gelen yıldırma gücün kaynağı ne olursa olsun güçlü olan zayıf olana yıldırma uygular (14-39).

2.2.2.6. Birbiri Ardına Evreler

Mobbing uygulayan kişinin niyeti, mobbing kurbanı olan kişileri işyerinden uzaklaştırmaktır. Bu kapsamda davranış çeşitleri kolaydan zora doğru değişerek devam eder. Sürekli tek bir davranış kalıbı da sergilenmeyebilir. Önemli olan davranışların mağdur durumda olan bireyi rahatsız etmesidir. Böyle bir durumda kurbanın fiziksel ve ruhsal sağlığı bozulur, performansı düşer, kuruma ve insanlığa olan itimadı sarsılır. Elde olmayan sebeplerle istirahat rapor ve işe geç kalma gibi durumlar ortaya çıkabilir. Bu sürecin sonu, hayal kırıklıkları, tükenmişlik hissi veya psikolojik ve fiziksel baskılara daha fazla dayanamayarak istifa etmek ya da ilk fırsatta emekliliktir (7-8-39).

2.2.2.7. Zalimce Niyet ve Plan

Mobbing davranışı sergileyen kişilerin belli bir amacı vardır. O da mağdura zarar vermek. Mobbing mağduru olan bireylerin karşılaştıkları zararlar bireyden bireye değişmekle beraber, genel olarak mağdurun çalışma ortamından uzaklaşmasına neden olur. Yapılan tüm davranışlar bu niyet çerçevesinde şekillenir. Zaten nihai amaç da, mağduru işyerinden uzaklaştırmaktır. Şüphesiz bu uzaklaştırma, disiplin, tehdit ve baskının yanı sıra; tayin istifa ve emekliliğe zorlama şeklinde de gerçekleşebilir (14-39).

2.2.3. Mobbing Davranışlarının Yönü

İşletmenin hiyerarşik yani dikey yapısı, yetki ve sorumluluk dağılımına göre birey ve gruplar arasındaki ilişkileri belirlemektedir. Dikey boyuta sahip olunan örgütlerde tüm ilişkiler sahip olunan yetki ve sorumluluk yani güç düzenine göre gelişmektedir. Dikey boyuttan farklı olarak eşit yetkiye sahip birimlerin olduğu yatay yapılanmada ise çalışma ve yaptığı görevler farklı ama yetki ve sorumluluklar eşit olmaktadır. Bu iki farklı yapılanmanın birincisinde hiyerarşi yüksek, ikincisinde ise düşük olmaktadır. İşletmede gerçekleştirilen mobbing eylemlerinin yönünü, bu yetki ve güç farklılıklarından doğan ilişkiler belirlemektedir (19).

Üstün asta, astların üstlerine ya da aynı düzeyde olan ast ve üstlerin birbirine karşı uygulaması şeklinde görülebilen ve genel olarak yukarıdan aşağıya (yöneticinin çalışana), aşağıdan yukarıya (çalışanın yöneticiye) ve yatay (meslektaşların birbirine) olmak üzere üçe ayrılan mobbing davranışları, örgütteki yeri neresi olursa olsun; aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı çeken kişilerce sergilenmektedir (7).

2.2.3.1. Yukarıdan Aşağıya Mobbing

Dikey mobbing, çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya kurbanı yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Yetkeci ve sert mizaçlı bir amirin bu davranışları sergilemeye daha yatkın olduğu düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir amirin de masum olacağı düşünülmemelidir. Amir pozisyonundaki birey astlarına karşı gösterdiği bir arkadaşlık tavrı içinde, kişilere ilişkin tercihlerini belli ediyorsa, bir başka deyişle bazılarını yakın bazılarını daha mesafeli davranıyorsa, mobbing olgusunun ortaya çıkmasının pek de uzak olmadığı düşünülmelidir (40). Araştırmalar psikolojik tacizi gerçekleştiren kişinin genellikle bu tür davranışlara maruz kalan kişilerden daha üst bir konumda olduğunu ortaya koymaktadır (11).

Öte yandan belli durumlarda psikolojik taciz davranışı bir kişiden değil bir yönetim stratejisi olarak üst yönetimden belli bir çalışan grubuna (örneğin sendikali çalışanlara) ya da işyerindeki tüm çalışanlara yönlendirilmektedir. “Patronaj” ya da “Stratejik psikolojik taciz” olarak tanımlanabilecek bu stratejinin nihai amacı belli bir yönetsel politikayı, hedef alınan çalışana kabul ettirmektir (35).

Avrupa Birliği ülkelerinde amirden bağlı asta yöneltilen psikolojik taciz vakalarının oranı % 57'ye ulaşmaktadır. Bu oran İngiltere'de % 83'lere çıkmaktadır. Yukarıdan aşağıya uygulanan psikolojik taciz yalnızca yaygınlığı açısından değil, aynı zamanda çalışma ahlakı açısından da önem arz etmektedir. Bu tür tacizi sürekli tekrar eden hiyerarşik güç tacizi olarak tanımlayabiliriz. Güçten kaynaklı taciz, resmi örgütsel gücün, haksız davranışlarda bulunmak amacıyla kullanılmasıdır (41).

Yukarıdan aşağıya mobbing'in en yaygın ve en bilinen nedenleri şu şekilde özetlenebilmektedir;

- Çalışanlar arasındaki yaş farkı (yöneticisinden daha genç bir astın durumu),
- Çalışanı diğer çalışanlardan ayrı tutma, kayırma (kayırlan kişi yönetici ise, istediği her şeyi yapmayı kendinde hak görmesi),
- Çalışan kişinin sosyal imajının tehdit edilmesi (yöneticisinden daha başarılı birastın durumu),
- Siyasi nedenler (Astın amiri ile ayrı görüşte olmaması),
- Kıskançlık, kişisel antipati, verimin haddinden az/çok olması,
- Bağlı çalışanların üstlerinden daha çok veya daha iyi çalışmasından dolayı üstün sosyal imajını tehdit etmesi,
- İşletmeler rasyonelleşme, küçülme veya personel profilini değiştirme gibi hedeflere ulaşmak için patronaj yoluyla, artık kurum içinde kendisine ihtiyaç duyulmayan çalışanları istifa etmeye zorlaması (36).

2.2.3.2. Aşağıdan Yukarıya Mobbing

Mağdura bağlı çalışanlar tarafından gerçekleştirilen psikolojik tacizdir. Genellikle üst kademedeki kişinin otoritesinin sorgulanmasıyla başlamaktadır. Bu durumda tacizi gerçekleştiren tek bir kişiden değil, birçok kişiden bahsetmek gerekir. Zira bu tür bir tacizde hedef örneğin bölüm şefi ise tacizde bulunanlar tüm bölüm çalışanlarıdır. Çalışanlar kabullenmedikleri yöneticiye karşı isyan ederek onu soyutlar ve sabote ederler. Bu tür bir davranışa maruz kalan kişi için tacizin sonuçları daha ağır olmaktadır. Çünkü kendisini temize çıkarmak istediğinde her girişim sonuçsuz kalmaktadır. İK. Yöneticileri, bu durumda çoğunluğa inanmayı tercih etmektedirler (15).

- Çalışanlardan bazılarının; yöneticinin görevine talipken, bu göreve getirilmeyip kıskançlık içinde olması,
- Yöneticinin bu göreve getirilmesinin yanlış veya haksız bulunması,

Aşağıdan yukarıya mobbing'in nedenleri olarak gösterilirken; bu tür psikolojik taciz oldukça nadir görülmektedir (14).

2.2.3.3. Yatay Mobbing

Örgütlerde eşit statüde bulunanlar arasında söz konusu olan psikolojik şiddete, “yatay psikolojik şiddet” denmektedir. Yatay psikolojik şiddet, aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu kişiler arasında söz konusu olan şiddet türüdür. Mobbing uygulayan ve mobbing mağduru, benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip aynı konumda iki iş arkadaşı olabilir. Psikolojik taciz birçok durumda aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki çekişme veya rekabetin bir aracı olarak kullanılabilir. Çalışanlar arasındaki çekişme nedeni yetki veya sorumluluk çatışması olabileceği gibi, daha başarılı çalışanların cezalandırılması isteği de olabilir. Özellikle katı bürokrasi kültürüne sahip şirketlerde örgütsel kültür daha kıdemli çalışanların iş arkadaşları üzerinde psikolojik taciz davranışı sergilemesine zemin hazırlayabilmektedir (12).

- İşletme yönetiminin yatay şiddete onay vermesi ve görmezlikten gelmesi
- Çalışanlar arasındaki çatışma ve rekabet ortamı,
- Yeni işe giren kişinin, diğer çalışanlardan farklı özelliklere sahip olması,
- İşyerinde çalışanlar arasında çekememezlik ve kıskançlık olması,
- Çalışanların birbirlerinden kişisel özellikler ve karakter olarak hoşlanmaması,
- Çalışanlara ırk ve politik nedenler ile ayırım yapılması,
- Yeni işe girmiş çalışanın eski çalışanlardan daha yetenekli ve başarılı olması,
- Çalışan kişilerin içinde farklı bir ülkeden veya aynı ülke içerinden farklı bir bölgeden gelmiş olanların olması (12),

Yatay mobbingin belli başlı nedenleri olarak sıralanabilir.

Yatay düzeydeki psikolojik taciz davranışları amirden kaynaklanan taciz davranışına karşı çok daha saldırgan olabilmektedir. Bunun temel nedeni taraflar arasındaki çekişmenin biçimsel olmaktan ziyade biçimsel olmayan bir zeminde

gerçekleşmesidir. Bazı araştırmacılara göre, özellikle işgücü piyasasındaki rekabetin yoğunlaştığı ve iş bulma olanaklarının sınırlandığı dönemlerde psikolojik taciz davranışı daha yaygın bir risk olma eğilimindedir (35).

2.3. Mobbingin Dereceleri

Mobbingin derecesini belirleme yönünde kişinin psikolojisi ve geçmiş deneyimleri gibi kişiye yönelik farklı özellikler göz önüne alınarak mobbingi birinci derece mobbing, ikinci derece mobbing ve üçüncü derece mobbing, olmak üzere üç dereceye ayırmak mümkündür (8).

2.3.1. Birinci Derece Mobbing

Mağdur durumu algılamaya çalışır, yöneticisinin ya da iş arkadaşlarının neden böyle davranışlar sergilediğini anlamlandırmak zordur. Direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçar veya aynı işyerinde farklı bir yerde tamamen rehabilite edilir. Sürekli ve sıklıkla gerçekleştirilen mobbing davranışlarının mağdur üzerindeki etkisi anlık ve geçici bir durum değildir. Mobbing sürecinde mağdur yavaş yavaş zarar görür (8).

Birinci derece mobbing mağduru; mobbingin psikolojisindeki etkilerini çeşitli şekillerde hissetmeye başlar. Ağlama, uyku bozuklukları, yoğunlaşma bozuklukları yaşamaya başlar. Henüz ailesi ve arkadaşları ile olan ilişkileri mobbing sürecinden etkilenmemiştir. Stres azaltıcı faaliyetler ve hobileri ile ilgilenmek dikkatini dağıtmak ve psikolojisini dengelemek için ona iyi gelir.

2.3.2. İkinci Derece Mobbing

Yöneticisinden ya da iş arkadaşlarından yoğun bir mobbing saldırısı almaya başlamıştır, direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel ve/veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işgücüne geri dönmekte zorlanır. İkinci derece mobbingde mağdurda şu belirtileri gözlemek mümkündür: Yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide-barsak sorunları, yoğunlaşma bozuklukları, aşırı kilo alma ve ya verme, depresyon, alkol ya da ilaç alışkanlığında artış, işyerinden kaçma (sık sık geç kalmak, gitmemek ve ya sıklaşan hastalık izinleri), alışılmadık korkular (görünür hiçbir neden yokken uçma, araba sürme ya da yalnız kalma korkusu oluşması) v.b. (8).

2.3.3. Üçüncü Derece Mobbing

Yoğun mobbing devam eder. Etkilenen kişi işgücüne geri dönemez. Fiziksel ve ruhsal zarar görme, rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir. Üçüncü derece mobbingin sonunda mağdur bütün özgüvenini yitirmiştir ve tedavi olmaz bir halde iskartaya çıkartılır. Bu derecenin sonunda intihar vakaları dahi gözlemlenmiştir. Uzun süreli, geçici ya da sık sık gibi kavramlar kolay ölçülemez. Mobbing şiddetinin tek ölçüsü, buna hedef olan kişinin öznel değerlendirmesidir, çünkü birine mobbing gibi gelen, başka birine öyle gelmeyebilir (8).

2.4. Mobbingin Belirtileri

Mobbing sürecinin anlaşılabilmesi için öncelikle işyerinde görülen ve mobbingin habercisi olan davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Negatif diyebileceğimiz davranışlar bir kez için hoş görülebilir; ancak davranışlar uzun süre ve sistematik olarak tekrar edilirse anlamları değişir (14).

Mobbingin belirtilerini davranışsal belirtiler ve fizyolojik belirtiler olarak sınıflandırmak mümkündür.

2.4.1. Mobbingin Davranışsal Belirtileri

Mobbingin davranışsal belirtileri olarak kabul edilen “Psikolojik Taciz Taktikleri” (Leymann Inventory of Psychological Terrorism–LIPT) Leymann tarafından geliştirmiştir ve psikolojik taciz davranışlarını tanımlayan 45 farklı negatif tutum ve davranışı ifade etmektedir. LIPT adı verilen Psikolojik Taciz Taktiklerini, beş ayrı kategoride sınıflamak mümkündür. Bunlar: Bireyin kendisini ifade etmesini engelleyen saldırılar, sosyal ilişkilere yapılan saldırılar, bireyin sosyal itibarına saldırılar, bireyin yaşam ve iş kalitesine saldırılar ve doğrudan sağlığı etkileyen saldırılardır(8-36-42).

Leymann’ın bu çerçevede oluşturduğu psikolojik taciz(mobbing) tipolojisi şöyledir;

Birinci Kategori: İletişime Yönelik Saldırılar: Bireyin kurum içinde yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına kendisini ifade ederken sürekli engellenmesidir (8). Bu kategoriye giren davranışlar:

- Amir, kurbanının kendini ifade etme olanağını sınırlar.
- Kurban, konuşmaya başladığında daima sözü kesilir.
- Çalışma arkadaşları, kurbanın kendini ifade etme olanağını sınırlar.
- Kurban azarlanır veya küçümsenir.
- Kurbanın yaptığı işler sürekli eleştirilir.
- Kurbanın özel yaşantısı sürekli olarak eleştirilir.
- Kurban, sessiz veya tehdit edici telefonlar alır.
- Sözlü tehditlere maruz kalır.
- Yazılı tehditler alır.
- Uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlar yönelterek kurbanla temas reddedilir.
- Dolaylı imalarda bulunularak kurbanla temas reddedilir.

İkinci Kategori: Sosyal İlişkilere Saldırılar: Bireyin içinde bulunduğu sosyal yapıya yapılan saldırılardır. Amaç, bireyi söz konusu sosyal ortamın dışına iterek pasif hale getirmektir (36). Bu kategoriye giren davranışlar:

- Kurbanla konuşulmaz.
- Kurbanla herhangi bir söz yöneltmez
- Çalışma arkadaşlarından uzakta bir ofiste çalışmak zorunda bırakılır.
- Çalışma arkadaşlarının kendisiyle konuşmaları yasaklanır.
- Sanki o yokmuş gibi davranılır.

Üçüncü Kategori: Sosyal İmajı Saldırıları: Birey hakkında kamuoyu oluşturup, çabalarının küçük düşürülmesi, özgüveninin sarsılması, aldığı kararların sürekli eleştirilmesine yönelik sergilenen tutum ve davranışlardır (42).

Bu kategoriye giren davranışlar:

- Arkasından konuşulur.
- Kurbanla ilgili çeşitli dedikodular yayılır.

- Gölünç duruma düşürülür.
- Kurbanın akıl hastası olduğuna dair kuşku yaratılır.
- Psikiyatri doktoruna gidip muayene olması için ikna edilmeye çalışılır.
- Fiziksel engelinden dolayı kendisiyle alay edilir.
- Kurbanla alay etmek için yürüyüş veya konuşma tarzı taklit edilir.
- Politik veya dini inançlarına saldırılır.
- Özel yaşamıyla alay edilir.
- Milliyetiyle alay edilir.
- Onurunu zedeleyici işler yapmak zorunda bırakılır.
- Yaptığı iş, yanlış ve yaralayıcı bir tarzda yargılanır.
- Aldığı kararlardan şüphe edilir.
- Kurbanla karşı küfür veya aşağılayıcı sözler sarf edilir.
- Kurbanla karşı sözlü veya sözsüz cinsel tacizler yöneltilir.

Dördüncü Kategori: Mesleki ve Özel Konumun Kalitesine Yönelik Saldırıları:

Bireyin pasif duruma getirilmesi, işiyle uğraşma çabası ve gayretinin zayıf düşürülmesi amacıyla sergilenen tutum ve davranışlardır (8). Bu kategoriye giren davranışlar:

- Kurbanla iş verilmemeye başlanır.
- İşini artık yaratıcı anlamda yapamaması için her türlü çalışma faaliyeti engellenir.
- Kendisine anlamsız işler verilir.
- Kendisine uzmanlık alanının çok altında işler verilir.
- Kendisine aşağılayıcı işler verilir.
- Kurbanın beceriksizliğini ortaya koymak amacıyla kendisine yeteneklerinin çok üstünde görevler verilir.

Beşinci Kategori: Sağlığa Yönelik Saldırıları: Çalışanın fiziksel ve psikolojik

olarak yıpratılmasına yönelik tutum ve davranışlardır. Duygusal ve cinsel istismara maruz bırakma, iş güvenliği ve sağlığının sağlanmaması sonucu bireyin fiziksel ve ruhsal olarak zayıf düşürülmesidir (36). Bu kategoriye giren davranışlar:

- Kurban, sağlığına zararlı işlerde çalışmak zorunda bırakılır.
- Kurban fiziksel şiddetle tehdit edilir.

- Kurbanı ders vermek amacıyla ufak bir şiddet (tokat veya itme gibi) hareketinde bulunulabilir.
- Daha ağır fiziksel şiddete maruz kalmasına çalışılır.
- Kurbanı zarara sokmak amacıyla çeşitli girişimlerde bulunulabilir.
- Evine veya iş yerine zarar verilebilir.
- Kurbanı cinsel tacizde bulunulabilir.

Leyman bu 45 davranışa ek olarak psikolojik tacizin tanısında yararlı olabilecek 15 davranış daha belirlemiştir (14).

- Telefon bilgisayar ve lamba gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar birdenbire kaybolur veya bozulur. Yerine konulmaz.
- Çalışma arkadaşlarıyla aralarında çıkan tartışmalar her zamankinden daha fazla olmaya başlar.
- Kişinin sigara dumanı ve kokusundan çok rahatsız olduğunu bile bile çok yakınındaki bir masaya sigara içen biri yerleştirilir.
- Kişi başkasının ofisine gittiğinde konuşma hemen kesilir, konu değiştirilir.
- Kişi, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılır.
- Kişinin hakkında çeşitli söylentiler çıkarılır, kulaktan kulağa fısıltılar yayılır.
- Kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.
- Birey yaptığı işin ince ince izlendiğini hisseder. İşe geliş-gidiş saatleri, çay ya da kahve molaları, telefon konuşmaları ayrıntılarıyla kontrol edilmektedir.
- Birey diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
- Birey, sözlü ve yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz.
- Birey, üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır.
- Birey, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağrılmaz.
- Bireyin dış görünüşü veya giyim tarzıyla sürekli alay edilir.
- Bireyin işle ilgili bütün önerileri reddedilir.
- Birey, kendisinden daha alt düzeyde çalışanlardan daha düşük ücret alır.

Yukarıda görüldüğü üzere psikolojik taciz sürecinde birçok davranış biçimi ile karşılaşılabilir. Leymann'ın ortaya koymuş olduğu davranış kalıpları sadece Kuzey Avrupa ülkelerinde yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanmaktadır ve bu ülkelerin davranışsal özelliklerini taşımaktadır. Bu davranış biçimlerine diğer ülkelerde de rastlanabileceği gibi, kültürel farklılıklara dayalı olarak değişik davranışlar da gözlemlenebilmektedir (7). Örneğin Knorz ve Zapf, araştırmaları sonucunda Leymann'ın listesini genişletmeye yönelmişlerdir. Buna göre, mağdurun iş arkadaşlarıyla özel şeyler konuşmasının yasaklanması, iş arkadaşlarının mağdura karşı kışkırtılması, mağdurun başarılı olmasına rağmen üstleri ve çalışma arkadaşları tarafından takdir edilmemesi, genel olarak örgüt içinde mağdur hakkında negatif fikirlerin veya hasmane duyguların oluşması, özellikle astlardan kaynaklanan psikolojik taciz vakalarında amirden talimat alınmasının reddedilmesi ve sorumluluğun amire yıkılması daha seyrek olmakla beraber gözlenen davranış biçimlerindedir (36-40).

2.4.2. Mobbingin Fizyolojik Belirtileri

Psikolojik taciz, hem rahatsız edici bir boyut içermekte hem de kişisel açıdan bu tür davranışlara maruz kalanlar için önemli sağlık sorunları yaratabilmektedir. Zapf işyerinde psikolojik yıldırma (mobbing) nedenlerini araştırdığı çalışmasında bir dizi davranış örneği belirlemiştir. Belirlenen bu davranışlar genel olarak Leyman'ın önceden belirlediği davranışlar ile benzerlik göstermektedir. Sınıflandırmalarda açık bir şekilde görülebileceği gibi psikolojik yıldırma (mobbing) davranışları sonucunda kurbanda sadece psikolojik (davranışsal) bozukluklar görülmemekte bunun yanında fizyolojik belirtiler de görülebilmektedir. Mobbingin fizyolojik belirtileri şunlardır:

Beyin ile ilgili fizyolojik belirtiler: Sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, baş dönmesi, hafıza kaybı, dikkati toplayamama ve uykusuzluk.

Deriyle ilgili fizyolojik belirtiler: Kaşınma, kızarma, pullanma ve döküntü gibi deri hastalıkları.

Gözlerle ilgili fizyolojik belirtiler: Ansızın göz kararması, görmede bulanıklık.

Boyun ve sırtla ilgili fizyolojik belirtiler: Boyun kaslarında ve sırtta ağrı.

Kalple ilgili fizyolojik belirtiler: Hızlı ve düzensiz çarpıntılar, kalp krizi.

Eklemlerle ilgili fizyolojik belirtiler: Titreme, terleme, bacaklarda halsizlik hissetme, kas ağrıları.

Sindirim sistemiyle ilgili fizyolojik belirtiler: Yanma, ekşime, hazım zorluğu gibi mide rahatsızlıkları, ülser. Bazı ileri olgularda bulimya.

Solunum sistemiyle ilgili fizyolojik belirtiler: Nefessiz kalma, nefes alamama gibi solunum belirtileri.

Bağışıklık sistemiyle ilgili fizyolojik belirtiler: Organizmanın savunma yapılarında zayıflama, hastalıklara çok çabuk yakalanabilme (43).

2.5. Mobbing Sürecinin Aşamaları

Mobbing durağan bir süreç değildir. Kişiyi rahatsız eden eylemlerle kendini gösterir ve zaman içinde çok ciddi sonuçlara sebep olmaktadır. Her bir aşama bir sonraki aşamanın hazırlayıcısıdır (44).

Leymann mobbingi 5 aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır (7).

1. Aşama: Çatışma: Çatışma aşaması olarak tanımlanan bu aşamada, tetikleyici kritik bir olayın ortaya çıkması söz konusudur. Bu nedenle mobbing bu aşamada tırmanmış bir çatışma gibi algılanabilmektedir. Bu aşamada süreç henüz mobbing niteliği kazanmamakta olup, sergilenen davranış kısa bir süre içinde mobbing davranışına dönüşebilmektedir. Bu evrede, mobbing mağduru herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir.

2. Aşama: Saldırgan Eylemler: Mobbing sürecinde ortaya çıkan davranışların tümü, kişiyi iş yerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar değildir. Bununla birlikte taciz edici davranışlar sürekli olarak ve uzun bir süre düşmanlık amaçlı davranışlar olarak devam ederse, normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilmektedir. Bu davranışların, zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiyi grup içinde yalnız bırakmaya ve cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşmesi ile psikolojik saldırıların başlaması ise mobbing unsurlarının oluşmaya başladığını göstermektedir.

3. Aşama: Yönetimin Devreye Girmesi: Yönetimin mobbingde ilk kez devreye girmesi, genellikle olayları yanlış algılayarak suç, yalnız bırakılan mobbing mağdurunda bulma ve problemi başından atma eğilimi göstermesi şeklinde olabilmektedir. Bu aşamada, yönetim mobbingin sarmal biçimde hız kazanan olumsuz gelişim süreci içinde yerini almaktadır. Yönetim asıl sorumluluğu olan “çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolünü” reddederek ve mobbing süreci içindeki yerini alarak döngüye katılmaktadır.

4. Aşama: Yanlış Yakıştırmalar ve Tanılarla Damgalama: Mobbing mağduru kişi, maruz kaldığı mobbing davranışları sebebiyle psikolojik destek almaya çalıştığında, mobbing uygulayıcıları bu durumu yine mobbing kurbanı üzerinde kullanabilmektedirler. Bu aşamada mobbing kurbanı kişi; “akıl hastası”, “paranoyak kişilik” veya “sorunlu insan” gibi yakıştırmalara maruz kalabilmektedir. Bu durum, mobbing kurbanının aldığı profesyonel psikolojik destekten vazgeçmesine sebep olabilmektedir. Bu aşamada yönetimin de, mobbing uygulayıcıları gibi düşünerek kurban hakkında yanlış yakıştırmaları dikkate alması ve uzun süreli hastalık izinleri ile kişiyi çalışma ortamından uzak tutması süreci, kişinin işten çıkartılmasına taşıyan 5. Aşamaya taşımaktadır.

5. Aşama: İşe Son Verme, Zorunlu İstifa: İş yerinden uzaklaştırıldıktan sonra kişiye inanılmaması veya inanılmak istenmemesi, kişiyi iş yaşamından uzaklaştıran olaylarla ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi durumunda, kişinin o kurumda daha fazla kalması imkânsızlaşmakta ve kişi ya işten çıkartılmakta ya da istifaya zorlanmaktadır (45). Psikolojik taciz sürecinde kişilerin emeklilik zamanları gelmeden çalışma hayatından çekilmeleri oldukça sık rastlanan bir durumdur. Bunun nedeni mağduru, çeşitli rahatsızlıklar nedeniyle tıbbi ya da psikolojik yardıma ihtiyaç duymasıdır. Bu durum işten ayrılmasından sonra daha da derinleşerek devam eder.

Noa Davenport ve arkadaşları da psikolojik taciz sürecini; anlaşmazlık, saldırgan eylemler, yönetimin katılımı, zor ve akıl hastası olarak damgalanma, işine son verilme olarak beş aşamaya ayırmıştır (8).

Harold Ege, Leymann'ın modelini İtalyan toplum yapısına adapte ederek altı aşamalı bir model oluşturmuştur. Bu gereklilik İtalyan yönetim kültürü ve iş

organizasyonunun gerek İskandinav ülkeleri gerekse Almanya'ninkilerden tamamen farklı olmasından doğmuştur (40). Ege'nin Psikolojik Taciz Aşamaları ise: Hedefe yönelik çatışma, psikolojik tacizin başlaması, psikosomatik belirtiler, yönetimin katılımı, mağdurun sağlığının bozulması, çalışma hayatından çıkma / çıkarılmadır.

2.6. Mobbing Süreci İçinde Rol Alanlar

Çalışma yaşamı içinde herkes mobbing olgusu içinde rol almaya adaydır. Güçlü ve mücadeleci, işini başarıyla sürdüren bir işgören, yarın onun kendisine rakip olmasından korkan amirinin mobbing davranışına maruz kalabilir. Bir başka olguda işgören, örgüt kültürü ve yapısından kaynaklanan bir nedenden veya kendi kişiliğinin sapkınlığının yansıması olarak başkalarına yönelttiği davranışlarla mobbing uygulayıcısı konumuna gelebilir. Bir başka olguda ise birey kendini izleyici ya da mobbing uygulayıcının ortağı olarak bulabilir. Çalışma yaşamında gerçekleşen mobbing süreci içinde oynanan rollerle ilgili olarak üç grup insan ayırt edilebilir. Kendine ait olan rolü oynayan bu üç grubun her birinin kendi özelliği ve etkinliği olup, aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedir (14-44). Bunlar:

- Mobbing Uygulayanlar (Saldırganlar, tacizciler),
- Mobbing Mağdurları (Kurbanlar),
- Mobbing İzleyicileri (14-44).

Tablo 4. te yıldırma sürecinde rol alanlar taşıdıkları karakteristik özelliklerine göre sınıflandırılmıştır.

Tablo 4. Yıldırma sürecinde roller

SALDIRGANLAR	KURBANLAR	İZLEYİCİLER
Narsisist Yıldırmaçılar	Yalnız Bir Kişi	Diplomatik İzleyici
Hiddetli Yıldırmaçılar	Acayip Bir Kişi	Yardakçı İzleyici
İki Yüzlü Yılan Yıldırmaçılar	Başarılı Bir Kişi	Fazla İlgili İzleyici
Megaloman Yıldırmaçılar	Yeni Gelen Kişi	Bir Şeye Karışmayan İzleyici
Hayal Kırıklığına Uğramış Yıldırmaçı		İki Yüzlü Yılan İzleyici

Kaynak: Tınaz P., İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing), İstanbul: Beta Basım Yayın, 2006, uyarlayan Günel D, İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.12, S.3, 2010, ss.37-65.

2.6.1. Mobbing Uygulayanlar (Saldırganlar, Tacizciler)

Mobbing oyununun kuralları, kurban tarafından değil, mobbingi yapan tarafından belirlenir. Kurbanın yapmaya çalıştığı her davranış, gerçekleştirmeye çalıştığı her girişim, içinde bulunduğu durumu çok daha ağırlaştırabilir. Kurban, kuralları başkalarının belirlediği bir oyun içindeki rolünü kabullenmek zorundadır (1).

Mobbing uygulayan zorbaların özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Başkalarını sözlü tehdit veya fiziksel eylemlerle kontrol altına alma ihtiyacı duyarlar,
- Başkalarından daha çabuk sinirlenir ve güç kullanma ihtiyacı duyarlar,
- Saldırgan davranışlar gösterenleri örnek alırlar, sürekli saldırgan davranışlar sergilerler,
- İnsanların davranışlarında düşmanca niyet ararlar, sinirli ve kindardırlar,
- Saldırganlığı benlik imajının korunmasının bir yolu olduğunu düşünürler,
- Saldırgan gruplarla iletişimleri vardır, güç ve kontrol duygusunu sürdürmede fiziksel imajı önemli görürler,
- Öfke uyandıran davranışlara odaklanırlar (46).

Bu karakter özellikleri göz önüne alınarak üç tip psikolojik taciz uygulayıcısından bahsedilebilir: İlk tip diğerleri her şeyi bilir, ben hiçbir şey bilmem düşüncesinde olup kendilerine güvenleri olmayan kişilerdir. Bu tip bir psikolojik taciz uygulayıcısı karşı tarafa acı çektirerek kendini gelecek tehlikelerden koruduğuna inanır. İkinci tip, kendilerine aşırı güvenen, mağdur kişiyi devamlı eleştiren kişiler olarak tanımlanabilir. Üçüncü tip ise geçmişte aşırı yumuşak davranmasından dolayı muzdarip olan yönetici modelidir. Yumuşak davranışlardan zarar görmüş olan bu tip yönetici kendini geçmişteki gibi yumuşak davranmamaya koşullandırmıştır (47).

2.6.1.1. Mobbing Uygulayanların Kişilik Tipleri

Mobbingciler, iki davranış arasından en fazla saldırgan olanını seçen, bir mobbing ortamı yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapan, mobbingin karşısındaki kişide olumsuz sonuçlarını bilen ve kabul eden, hiçbir suçluluk duygusu duymayan, sadece suçsuz olduklarına inanmakla

kalmayıp, iyi bir şey yaptıklarını da zanneden, suçu başkalarına yükleyen, sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir (48).

Mobbingci zorba tiplerini şu şekilde incelenebilir:

a) Narsisist Mobbingciler: Fransız psikoterapist Marie-France Hirigoyen tüm mobbingci profilleri arasında en tehlikelilerin sapkın narsistler olduğunu belirtmektedir (49).

Narsizm, kişinin sahip olduğu değer ve gücünün abartılmış bir yansımasını dile getiren bir karakter özelliğidir. Bu özelliği taşıyan insanlar, kendilerinin en ünlü, yetenekli ve başarılı olduklarını düşündükleri birer hayal dünyası içinde yaşarlar. Narsistler kibirli ve egoisttirler, kendilerinin en mükemmel insan olarak görürler. Onlar diğer insanlardan özel bir muamele ve ayrı bir ilgi umarlar. Paradoksal olarak bu kişiler güvensizlik hissederler ve bu kişilerin özgüvenleri düşüktür. Herhangi bir güçlük veya sıkıntıda narsistik kişi ya sinir hali içinde karşı saldırıya geçer ya da geri çekilir. Çünkü narsistik kişiler başarısızlık ve yenilgi ile baş edemeyebilirler. Onlar mağlup olma ihtimallerinin olduğu durumlarda, sık sık işi ve riski almaktan kaçarlar (50). Kurbanlarına karşı küçük gören, küstah, kibirli bir davranış sergilemektedirler.

b) Hiddetli, Bağırın Mobbingciler: İnsanoğlunun doğuştan getirdiği iki temel eğilimi vardır. Bunlar: “cinsellik” ve “saldırganlık”tır. Bu iki temel eğilimin güçlü olması, insanoğlunun bir toplum içinde uyumlu yaşamasını zorlaştırır. Mobbing uygulayıcıları doğuştan getirdikleri bu iki dürtüden saldırganlık dürtüsünün etkisini fazla hissederler. Bu insanlar, düşmanlık duyguları yüksek insanlardır (51).

Karakterleri nedeniyle duygularını kontrol edemezler. Duygularında meydana gelen değişimler ve öfke patlamaları çalışma arkadaşlarının sınırlarını bozar. Korkutup, baskı altına alarak çalışanları kontrol etmeye çalışmaktadırlar. Her zaman fevri bir şekilde hareket ederler. Jest ve mimikleri ile etrafındaki şeyleri adeta yıkıp dökerek kişileri yıldırırlar. Bencildirler, diğer çalışanların gereksinimlerini önemsemezler. Sürekli olarak etrafına rahatsızlık vermeye çalışırlar (52).

c) İkiyüzlü Yılan Mobbingciler: Psikolojik şiddet uygulayan kişilerin güçlerinin kaynağı ne bilgileri, ne karizmaları, ne üstün performansları ne de becerileridir.

Güçlerinin tek bir nedeni vardır. O da yöneticilerine gösterdikleri sahtekârca, ikiyüzlü ve abartılı saygı. Aslında bunlar hiçbir kimseye saygı göstermediklerinden dolayı, kendi üstlerine de saygı hiçbir zaman göstermezler. Ancak çevreleriyle barışık kişiler olmadıklarından uygulamalarında da haklı olmadıklarından dolayı, abartılı bir saygıyı kendilerini güven içinde görme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kullanmaktadırlar(12).

d) Megolaman Mobbingciler: Megalomani, kişinin kendisine gerçekle uyuşmayan üstün nitelikler yakıştırmasıdır. Megaloman kişilik özelliklerine sahip kişiler bireysel farklılıklara başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermezler. Kendilerini büyük gösterme, numara yapma ve oyun oynama kişiliklerinin en önemli özelliklerinden biridir. Kendilerine olan güvensizlikleri, başkalarına karşı kıskançlık, nefret, kin, düşmanlık ve saldırganlık şeklinde yansımaktadır. Hedeflerine sessizce işkence yaparlar. Aniden tüm ilişkilerini keser, toplantılara katılımı engeller, verdikleri bilgileri değiştirir, çağrılara cevap vermez, mağdurun duyamayacağı kadar alçak sesle konuşup yorumlanması güç yanıtlarla mağdurun aklını karıştırırlar (14).

e) Eleştirici Mobbingciler: Sürekli olumsuz olan ve eksiklikleri görme peşinde olan bu tip mobbingciler hata ararlar ve her şeyden şikâyet ederler. Memnuniyetsiz çalışanlarla dolu gergin bir işyeri ortamından beslenirler. Hiç çalışmadıkları ve ortaya koydukları bir ürün olmasa da, çalışanları eleştirip durdukları için yöneticilerinin gözüne girerler. Sürekli hata ararlar ve olumsuz oldukları için de bulmakta zorlanmazlar. Yansıttıkları negatif tutumlar işyeri ortamının da zaman içinde negatifleşmesine ve gergin bir örgüt iklimi oluşmasına yol açar.

f) Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler: Mobbingci birey kendi yaşamındaki hayal kırıklıklarını ve çatışmalarını iş yaşamına yansıtır. Hedefi mutlu ve problemsiz görünen çalışanlardır. Bu kişilere göre; diğer insanlar özel hayatlarında sorunlar yaşamadıkları veya bu sorunları yansıtmadıkları için onlara karşı konulmaz bir hasetlik ve kıskançlık duyar. Ortada herhangi bir neden olmasa dahi, kendi içinde yaşadığı bu hayal kırıklıklarının öcünü almak için, öfkesini mobbing mağduruna yöneltmekten çekinmez.

g) Kıskanç Mobbingciler: Bu tarz mobbing uygulayıcıları, bir başka kişinin kendisinden daha iyi, daha başarılı, daha güzel veya yetenekli oluşunu asla kabul

edemezler. Bu vasıfları taşıyan başka bir çalışan ortada hiçbir neden yokken sırf bu yüzden hedef haline gelir.

h) Korkak Mobbingciler: Mobbingci uzun süre çalıştığı işyerine alışır, benimser ve konumunu kendisinden daha vasıflı bir başka çalışan tarafından elinden alınacağından korkar. Paniğe kapılır. Kendini korumak ve yerini sağlamlaştırmak için mobbingi bir araç olarak kullanır.

ı) Dalkavuk Mobbingciler: Bu tarz mobbingci özgüveni düşük olduğundan sürekli başkalarına dalkavukluk yapar ve bu şekilde iş ortamında yerini sağlamlaştırabileceğine inanır. Dalkavukluk yaptıkları kişiler genelde amirleridir ve onların gözüne girebilmek için sürekli etrafta bağırp çağırarak dolaşır ve terör estirirler.

i) Hırslı Mobbingciler: Bu tarz mobbing uygulayıcıları oldukça hırslıdır. Taşdıkları özellik, hedefledikleri yere uygun ve yeterli olmasa da oraya ulaşabilmek için ellerinden geleni yapmaktan çekinmezler hatta yasal olmayan yollara bile başvurabilirler. Mobbing de başvurdukları bu illegal yöntemlerden biridir.

k) Tesadüf Mobbingciler: Ortada herhangi bir neden yokken içine girdikleri bir çatışma ortamı onları mobbingci haline getirir. Hedef aldıkları kişiye karşı düşmanlıkları zaman içinde öyle bir hal alır ki; tüm bu süreci başlatan çatışmanın gerçek nedeni unutulur gider. Artık tek amaçları karşılarındaki kişiyi mahfetmektir.

l) Zorba Mobbingciler: Mobbing uygulamak genelde bu kişilerin karakterlerindeki kişilik bozukluklarından ileri gelir. Zalim, acımasız bir karakterleri vardır. Mobbing uygulamaktan adeta sadistçe bir zevk alırlar. Onlara göre mobbing uygulamanın bir nedeni olması gerekmez.

m) Pusuda Bekleyen Mobbingciler: Bu tarz mobbing uygulayıcıları hep fırsat kollar. Bazen izleyici konumunda oldukları bir mobbing olayında taraf haline gelerek buldukları fırsatı değerlendirmekten çekinmezler. Onlara göre mağdur genel bir avdır. Mağdurun yaşadığı sıkıntıyı ve çaresizliği büyük bir zevkle takip ederler. Mobbing uygulayan kendileri olmasa da bu durum onları zorbadan daha farklı bir kategoriye sokmaz.

n) Fesat Mobbingciler: Bu tarz mobbing uygulayıcıları kıskançlıkları nedeniyle kendilerinden daha üstün nitelikli çalışanlara iftira atarak ve karalayarak onları zor durumda bırakmaya çalışırlar. Devamlı yeni kötülükler peşindedirler. İşyerinde hayatı zorlaştırdığı kişiler onun hayat enerjisini oluşturur.

2.6.1.2. Mobbingcinin Mobbing Davranışını Başlatmasının Altında Yatan Gerçekler

Leymann genel olarak insanların yıldırma davranışlarına yönelmesinde 4 temel neden görmektedir. Bunlar; birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak, hoşlanmadığı kimseden kurtulmak, can sıkıntısı nedeniyle zevk arayışı içinde olmak ve önyargıları pekiştirmek olarak özetlenebilmektedir.

a) Bireyi Grup Kuralını Kabul etmeye Zorlamak: Örgütlerde kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür gücün varlığından bahsedilebilir: Korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güç. Korkutma veya cezalandırıcı güç, örgütsel norm ve beklentilere uyulmadığında karşılaşılan tepkileri ifade eder. Çünkü bazı gruplarda ancak belli bir düzenin varlığı halinde gruba bağlılığın artacağı ve böylece güçlü olunacağı inancı hâkimdir. Çalışma grubu ile kaynaşmada yetersizlik çatışmayı artırarak, psikoşiddet oluşumunu kolaylaştırabilir (10). Çünkü Hedef kişi eğer grup kurallarına uymuyorsa ya uymaya zorlanacak ya da gitmek zorunda kalacaktır.

b) Düşmanlıktan Zevk Almak: Mobbingci yalancı bir ruh haline sahip ve düşman yaratma ihtiyacı içindedir. Düşmanlık durguları yüksek, genel olarak ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı gerek duyan silik karakterli insanlardır. Suçlayıcı ve yargılayıcıdır. Bu nedenle sürekli olumsuz senaryolar kurarlar. Düşmanlarının olmaması durumunda kendilerine yeni bir düşman bulmada zorlanmazlar. Düşmanlarının güçlü olmasına tahammül edemezler. Bu nedenle düşmanlarını zayıflatmak ve yok etmek için ellerinden geleni yaparlar. Amaçları doğrultusunda rol yaparlar (10-14-53).

c) Sadece Zevk Arayışı: Mobbingcilerin benimsedikleri esas amaçlarının, belli bir bireyden kurtulmak olması her zaman şart değildir. Kabul etmek zor olsa da bazı insanlar başkalarına fiziksel ya da psikolojik olarak acı çektirmekten zevk alırlar.

Mobbingciler sadist kişiliğe sahiptirler ve başkalarına yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Genellikle özel ve toplumsal çevreleri tarafından dışlanmış mobbingcilerin kurumsal kimliklerinin dışında başka kimlikleri yoktur ve bunu da yitirmek istemezler (14).

d) Can Sıkıntısı: Sürekli tekrarlanan monoton işlerin yapıldığı ve iş yükü dağılımının adaletli yapılmadığı iş ortamlarında kişilerin sadece monotonluktan uzaklaşmak ya da işyerinde buldukları zaman içinde meşgul olmalarını sağlayacak fazla bir işleri bulunmadığı için sıkıntıdan kurtulmak amacıyla mobbinge başvurdukları görülmektedir. Kimin ne zaman bu hareketlere maruz kalacağı ise belli değildir. Çünkü mobbingciler bunu bir alışkanlık haline getirdiklerinden hedefin kim olduğunun önemi yoktur (10-14-53).

e) Ön Yargıları Pekiştirmek: Mobbingciler genellikle önyargılıdırlar. Mobbing davranışlarına başvurmalarının mantıklı bir temeli ve açıklaması yoktur. Önyargılar dinsel, sosyal veya etnik bir temele dayanabileceği gibi hedef kişinin gösterdiği yüksek performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül de mobbingcileri harekete geçirmeye yeter. Mobbingciler kendi yanlışları üzerinde düşünmezler. Kendi konularını destekleyenlere karşı aşırı yaranmacı ve övücü davranırlar. Mobbingciler başkalarının niyetlerinden aşırı derecede kuşku duyarlar ve kendilerini denetleyenlerin istek, gereksinme, algılama ve yorumlarına göre davranırlar. Ahlaki olgunluğa sahip olmaması, mobbingciyi, kendisinden zayıflara karşı aşırı zalim davranmaya yönlendirirken, kendinden daha güçlülerin istek ve emirlerine karşı aşırı uysallık göstermeye iter (10-14-53).

f) Ayrıcalıklı Hak Sahibi Olduğuna İnanmak: Mobbingciler, iş yerlerindeki pozisyonları gereği diğerlerine istediklerini yaptırma hakkına sahip olduklarını düşünürler. Kendilerine bağlı olarak çalışan herkes onlar için aşağı düzeyde kişilerdir. Bu kişileri istedikleri gibi kullanabileceklerini ve taciz edebileceklerini düşünürler. Onlara göre kendilerinin hesap verecekleri bir yer olmadığı gibi, diğerlerinin de şikâyetinde bulunacakları bir yer yoktur. Mobbingciler kendilerinin kurumsal kimliğe sahip olduğuna inanırlar. Mobbingcinin şahsına yönelmiş bir direnç kurum çıkarlarına yönelmiş bir tehdittir. Kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarına denk tuttıkları için kendilerini rahatsız eden her davranışa karşı acil önlem alınması gerektiğini düşünürler (10-14-53).

g) Sahip Olamadıklarının Acısını Çıkarmak: Kendileri mutlu olmayan kişiler başkalarının mutluluğunu çekemeyebilirler. Haset, kıskançlık, büyük hedefler ve meydan okumalar mobbingin temel nedenlerindedir. İnsanlar genellikle bir başkasını, o kişi kim olduğu için değil, kendilerine temsil ettiği unsuru esas alarak rahatsız ederler. Mobbingciler kendilerinden daha yetenekli ve üstün olduğunu düşündükleri bireylerden korkarlar. Bu bireylere gerek fiziksel, gerek zihinsel özelliklerinden dolayı başkalarının gösterdikleri ilgi ve hayranlık mobbingcinin kıskançlık duygularını kamçılar. Yaşadığı bu olumsuz duygular neticesinde mobbingci çalışarak başarısını yükseltmek yerine seçtiği kurbanını yok etme davranışı içine girer (10-14)-53).

h) Bencillik: Mobbingci şişirilmiş bir benlik algısına sahiptir. Hoşuna gitmeyen herhangi bir davranış karşısında aşırı tepki gösterir. Bireyi şişirilmiş benlik algısı onun tepki katsayısını ortaya koyar. Mobbingciyi şiddete ve ezici davranışlara iten dürtü, “tehdit altındaki benmerkezcilik”ten kaynaklanabilir. Diğer insanlarla olan ilişkilerinde bencilce çıkar ilişkisi içinde hareket ederler. Genellikle başkalarının başarılarını değerlerini ve onların genel olarak varlıklarını kıskandıklarından dolayı diğerlerinin de kendilerine karşı aynı duyguları beslediklerini düşünürler. Duygusal zekâdan yoksundurlar. Sahip oldukları benmerkezci kişilik yapısı ruhsal yönden sağlıklı bir bireyde olması gereken empati yeteneğinin oluşmasını engellemiştir (14).

Ancak bazı araştırmacılar yıldırma davranışı nedenlerinin yalnızca saldırgan ya da kurbanın açıklamaları doğrultusunda belirlenmesinin yetersiz ve tek yönlü açıklamalar olacağı görüşünü savunmaktadır (10).

2.6.1.3. Mobbingde Zorbaların Ortak Stratejileri

Mobbing eylemleri belirli stratejilerle gerçekleştirilmektedir. Bunlar: Örgütsel düzenlemeler, sosyal soyutlama, sözle saldırı, özel yaşama saldırı, söylenti yayma ve fiziksel saldırı stratejileridir (10-19).

a) Örgütsel Düzenlemeler: Hedef seçilen kişiye anlamsız görevler verilerek, şaşkınlık içine düşmesine çalışılır. Kimi zaman yeteneklerinin çok üzerinde, kimi zaman da yeteneklerinin çok altındaki görevleri yapmaya zorlanır. Genellikle başarısızlıkla suçlanmak isteniyorsa, yeteneklerinin üzerinde, aşağılanmak istendiğinde ise yetenekleri ile örtüşmeyen, daha az yetenek gerektiren görevler verilir. Bazen de

yasal olmayan görevler verilerek suçlamaya çalışılır. Bu kategoride başka bir strateji de verilen görevlerin imkânsız sürelerde tamamlanmasını istemektir. Hizmet alanının daraltılması da bir başka stratejidir (10-19).

b) Sosyal Soyutlama: Hedef alınan kişi, içinde bulunduğu gruptan, toplumdan, çevreden ayrı tutulmaya çalışılır. Yalnızlaştırılarak çalışma arkadaşlarıyla iletişimi kısıtlanır. Adeta bu kişiye ortamda yokmuş gibi davranılır. Sorduğunda cevap verilmez, ihtiyaçları dikkate alınmaz, düşünceleri önemsenmez, konuşması engellenir, sık sık sözü kesilir. Görüşme talepleri reddedilir. İstenmeyen, güvenilmeyen bir kişi olarak kendisine önemli görevler verilmez (10-19).

c) Sözle Saldırıda Bulunma: Bu kategorideki stratejik eylemler ise küçük düşürme, gururunu kırma, yerli yersiz sürekli eleştirilme, küfür edilme ve tehdit edilme şeklinde ortaya çıkar. Genellikle mobbinge uğrayan kişi, başkalarının yanında aşağılanır, beceriksizlikle, işini iyi yapmamakla suçlanır. Başarılı olduğu halde başarısızmış gibi muamele görür. Dikkatle çalıştığı halde dikkatsizlikle suçlanır. Kimi zaman başkalarının yaptığı kusurlardan da sorumlu tutulur. Akıl hastası olduğu, kendisine söylenmekle kalmaz, başkalarının yanında da dile getirilir. Kişi, işinin kaybettirileceği, yükseltilmeyeceği, kadro verilmeyeceği soruşturma açılacağı şeklinde tehdit ve gözdağı ile karşılaşır (10-19).

d) Özel Yaşamına Saldırı: Genellikle özel yaşama ilişkin tercihler, eleştiri konusu yapılır. Görüştüğü arkadaşları, gittiği yerler, boş zamanlarını değerlendirme biçimi, giyim tarzı gibi konular kimi zaman sorgulanır kimi zaman yadırganır. Diğer yandan kişinin elinde olmayan, değiştiremeyeceği özellikleri vardır. Bu stratejide kişinin kendine özgü özellikleri öne çıkar ve bunlarla ilgili alaycı tavırlar sergilenir. Bu özelliklerinden hareketle hoş olmayan isimler takılarak, kişi incitmeye çalışılır. Kimi zaman da diğerlerinden olumlu yöndeki farklılıkları dikkat çeker. Bazı durumlarda da diğerlerinden daha iyi eğitim alması, daha iyi yaşam koşullarına sahip olması, daha düzgün konuşması, daha nazik olması veya daha dürüst olması alay konusu yapılır (19).

e) Söylenti Yayma: Kişi hakkında gerçek dışı suçlamalar, iğrenç senaryolar abartılı bir şekilde çeşitli ortamlarda konuşulmaya başlar. Örneğin ölümcül bir hastalığa yakalandığına ilişkin haberler ballandırarak konuşulur. Gerçek olmadığı halde hakkında

soruşturma açıldığı ve ceza aldığı söylentileri yayılır. İstifa etmeyi düşünmediği halde istifa edeceği konuşulur. Bu tür söylenti ve dedikodular, kişinin sadece kendisi için değil, ailesi ve diğer yakınları için de yapılabilir. Mobbinge uğrayan kişi, çıkan bu asılsız haberler ve çekiştirmeler karşısında çaresiz kalır (10-19).

f) Fiziksel Saldırı: Bu kategorideki mobbing eylemleri, cinsel imalar ya da teklifler biçiminde de ortaya çıkabilir. Yumruklama, itme, sarsma, yere düşürme gibi fiziksel saldırı biçimleri, işyerlerinde nadiren görülmekle birlikte genellikle erkekler tarafından yapılır. Kapıların tekmelenmesi ve çarpılması, masa ve duvarların yumruklanması gibi şiddet içeren eylemler, korkutmaya dönük saldırgan davranışlardır. Daha çok fiziksel şiddet uygulanacağına ilişkin tehditlerde bulunma yaygındır (10-19).

2.6.2. Mobbing Mağdurları (Kurbanlar)

Mobbinge maruz kalma, bir diğer deyişle hedef kurban olma riski; farklı işyerlerinde, farklı şekilde gerçekleşse de mobbing süreci herkes için aynıdır. “Kim kurbandır?” sorusunun yanıtı ise bellidir.

Leyman’ın deyimiyle:“Kurban kendisinin kurban olduğunu hissedendir (7).”

Yapılan bir araştırma sonuçlarına göre: Zorbalığın yüzde 58’i, kurban boyun eğmeyi reddedip kontrole direnç gösterdiği için, yüzde 56’sı kurbanın zorbalık yapan kişiden iş konusunda daha üstün olmasından kaynaklanan çekememezlik sebebiyle, yüzde 49’u kurbanın sosyal yetenekleri, olumlu tavırları ve iş yerindekilerce sevilmesi sebebiyle, yüzde 46’sı kurbanın kurum içinde yanlış giden olguları otoritelere bildirmesinin ispiyonculuk gibi algılanması ve yüzde 42’si de zorbanın acımasız kişiliğinden kaynaklanmaktadır (54).

Örgütlerde diğerlerinden farklı kişilik özellikleri sergileyen veya diğerlerinin amaçları önünde engel oluşturan kişilerin psikolojik taciz(mobbing) davranışlarına açık davranışlar ile karşı karşıya kalma ihtimallerinin yüksek olduğu görülmektedir. Örgütlerde psikolojik taciz(mobbing) davranışlarına neden olan başlıca kişilik ve etmenlere; erkek dolu bir ortamda yalnız bir kadın, kadın dolu bir ortamda yalnız bir erkek, parlak bir kariyer, göz alıcı bir güzellik, üstün bir duygusal zekâ, farklı inançlar,

gruplar, ırk ve kökenler, oldukça genç bir kişi, yaşlı bir hanım veya bir bey sayılabilir(28).

Psikolojik tacize maruz kalanları dört grupta toplamak mümkündür (13). Bu gruplar: Yalnız olanlar, farklı olanlar, başarılı olanlar ve işyerinde işe yeni başlayanlardır. Bu sınıflama kesinlik taşımamaktadır. Çünkü bahsi geçen dört kategori de işyerinde zaman zaman farklı hasmane davranışlara maruz kalabilmekte ise de, bu davranışlar her zaman taciz anlamına gelmeyebilir. Çünkü psikolojik taciz karakter özellikleri yanında kişinin sahip olduğu sosyal, ekonomik ve kültürel ortamlara göre değişebilmekte, aynı davranışlar farklı kişilerce farklı biçimlerde algılanabilmektedir(36).

a) Yalnız Bir Kişi: Bazı çalışanlar her gün gözlerinin önünde cereyan eden haksızlıkları görmezden gelerek, işyerinde kendi aralarında kurbanın dışarıda bırakıldığı küçük bir grup oluşturabilirler. Bu şekilde kurban, yalnızlığa itilir. Yalnız bırakılan bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir iş yerinde çalışan tek bir erkek de olabilir (14-36-55).

b) Farklı Kişiler: Herhangi bir yönden diğer kişilerden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan bir kişi söz konusudur. Giyim tarzı, yaşam tarzı, çalışma şekli, konuşma şekli veya milliyeti farklı bir kurban seçilerek mobbingci hedefini belirleyebilir. Bu, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Bazen sırf evlilerin bulunduğu bir ofiste tek bekâr veya sadece bekârların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak dahi, mobbinge maruz kalmaya yeterli nedendir. Azınlık bir gruba üye olan kişilerin mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir (14-36-55).

c) Başarılı Kişiler: Çok çalışıyormuş gibi görünen mobbingcilerin en sevmediği şey, örgütte diğer çalışan insanların başarısıdır. Örgütteki diğer çalışanların kendilerinden daha yetenekli olması onları korkutur. Yüksek başarıya sahip bir astın varlığına içerleyebilirler ve bu durum mobbing sürecini başlatabilir. Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bireyin arkasından her türlü oyunlar oynanır, hakkında asılsız söylentiler çıkartılır ve çalışması sabote edilir (12-36-55).

d) Yeni Gelen Kişiler: İş sahiplerinin ve yöneticilerin, eleman seçerken öncelikle işini gerçekten ve uzun dönemde de sevecek insanları bulmaya ve işe almaya özen göstermeleri gerekir. İşini sevmeyen insanları fark ettiklerinde onlarla özel olarak ilgilenerek mümkünse sorunlarını çözmeye eğer değilse işi bırakmalarını sağlamaya çalışmalıdırlar. Çünkü bu tip insanlar diğer çalışanları ve özellikle “işe yeni başlayanları” zehirlemeleri söz konusu olabilir (36-55-56).

2.6.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan pasif tanıklar ve bazen de sürece katılan aktif tanıklardır (14).

Aktif tanıklar (side-mobber); tacizciye karşı sempati duyan ve açıkça onun yanında yer alan kişilerdir. Dolayısıyla aktif tanıkları bu özelliklerinden dolayı tacizcinin “müttefiki” olarak tanımlamak da mümkündür. Pasif tanıklar (co-mobber) olarak adlandırdığımız kişiler ise genellikle bu duruma ilgisiz ve duyarsız kalmakta ve tacizci ile ilişkilerini sürdürmektedirler. Pasif tanıklar bu çatışmanın kilit adamları konumundadır. Çünkü kayıtsız kalmaları ve duruma müdahale etmemeleri tacizciyi cesaretlendirmektedir (36).

Şöyle ki; mobbing süreci içinde kurbanın yardıma ihtiyacı vardır. Ancak çoğu zaman gururundan, çekindiği için ya da deşifre olmamak için yardım isteyemez. İzleyicilerin sürecin içinde direkt olarak yer almasalar da bunun olmasına izin verip sessiz kalmalarından dolayı mobbinge katkıları vardır. Çünkü bir olayda susan kişinin o olayı kabul eden kişi olduğu unutulmamalıdır.

İşte bu nedenle mobbingciler olarak adlandırılan izleyicilerin niteliklerine ve davranış biçimlerine baktığımızda ortaya çıkan tablo şöyledir (48-57):

- Mobbing süreci ile hiç ilgileri yok gibi görünen iş arkadaşları, amirler veya ast konumundaki çalışanlar, gerçekte mobbing uygulayanlarla birlikte. İkiyüzlü kişilerdir.
- Mobbing olgusu ile ilgili herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınırlar, ancak süreç içinde kendilerini arabulucu olarak gösterirler.

- Kendilerine çok güvenen kişilerdir. Taraflardan birine duydukları yakınlığı açıkça belli ederler veya ikisine de kesinlikle yanaşmazlar.
- Bazen de çatışmanın doğrudan anahtar kişileri konumundadırlar.
- Psikolojik tacizi uygulayan kişinin örgütte yönetici konumunda olan üstlerden biri olması durumunda, sürece müdahale etmek kendi mesleki konumunu tehlikeyi atması anlamına gelebilir.
- Psikolojik taciz kurbanının boşaltacağı konumu hedeflediği durumlarda izleyicinin olaylara müdahale etmek istemeyeceği düşünülebilir.
- Psikolojik tacizi uygulayanın niyeti izleyici tarafından anlaşılamadığı durumda izleyicinin kafası karışmakta ve nasıl bir tavır takınması gerektiğini kestirememektedir. Bu durumda izleyicinin psikolojik taciz sürecini belli bir uzaklıktan izleyeceği düşünülebilir.

Yapı olarak bir grup izleyici kurbanlara; bir grup izleyici ise mobbingcilerle benzer. İzleyicilerin mobbingcilerden ve kurbanlardan farkı, konumları gereği etkinliklerindeki farkta yatmaktadır. Genel olarak izleyici tipleri (14):

a) Diplomatik İzleyici: Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişidir. Genelde aracı rolünü oynaması nedeniyle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bir kişidir. Bu tarz bir izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride kurban konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadır.

b) Yardakçı İzleyici: Bu izleyici, mobbingciye çok sadıktır. Ancak bu özelliğinin pek fark edilmesini istemez. Kendisini güvenilir bir iş arkadaşı olarak gösterse de, amirinin bir başka kişiye karşı psikolojik şiddet uyguladığını anladığı anda ona destek vermekten geri kalmaz.

c) Fazla İlgili İzleyici: Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen izleyici tipidir. Bazen başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışır, ısrarcıdır. Yardım arayışı içinde olan kurban dahi, zamanla rahatsız olur, kaçış yolları arar ve çok geçmeden sorularıyla kendisini rahatsız eden ve strese sokan bir ikinci mobbingci olarak algılamaya başlar.

d) Bir Şeye Karışmayan İzleyici: Bu tip izleyici, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışır;

konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmez. Mobbingciye kötü emellerini gerçekleştirmede yardımcı olmamakla birlikte, sergilediği suskunlukla kurbanı yönelik taciz ve şiddet davranışlarını engelleyici bir girişimde de bulunmaz. Uygulanan psikolojik tacize karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.

e) İki Yüzlü Yılan İzleyici: Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimini oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici, sonunda mobbingciye destek çıkar veya kendine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddeder. Sahte masum izleyicinin davranış tercihi kendini sağlama almak yönündedir.

2.7. Mobbing İle İlişkili Kavramlar

Mobbing terimi, işyerlerindeki sağlıksız ilişki ve düşmanca davranışların pek çok çeşidini içeren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte çatışma, şiddet, cinsel taciz ve zorbalık gibi kavramlarla da karıştırılmakta ya da onların yerine kullanılmaktadır. Bu bölümde çatışma, şiddet, cinsel taciz ve zorbalık kavramları açıklanırken, mobbing ile ilişkileri ve farkları üzerinde durulacaktır.

2.7.1. Çatışma ve Mobbing

Türk Dil Kurumu çatışmayı; birbirine uyuşmayan dilek, istek ya da ereklerin yarışmasından ortaya çıkan üzücü ya da kıvanç vermekten uzak bilinç durumu, görüş ve kanıların aykırılığından doğan karşıtlık olarak tanımlamıştır (6).

Başka bir tanımlamaya göre ise çatışma; kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreç olarak değerlendirmiştir. Çatışma kavramının anlamı üzerinde evrensel bir uzlaşma olmamakla birlikte, bu kavramın daha çok toplumsal taraflar arasında etkinlikler, ilişkiler ve davranışlar bağlamında uyuşmazlık olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu uyuşmazlıklar genellikle şiddet içermez ya da şiddet düzeyine ulaşmadan bir uzlaşma sağlanır (58).

Tüm canlıların olduğu gibi insanoğlunun da bulunduğu ortamların uyuşmazlık ve çatışmalardan uzak olması şüphesiz söz konusu değildir. Tabiatıta var olan kaynakların sınırlı olması, kişinin sürekli hayatta kalma savaşı-varlık mücadelesi

vermesini ve şahsi çıkarlarını üstün tutmasını gerekli kılmıştır. Bu durum da insanın tabiata meydan okuması açısından gayet doğal algılanabilmektedir. Doğal olmayan ise bu farklılıkların ve çatışmaların insanların birbirini yıpratıcı, yorucu, küçük düşürücü, hatta birbirinin bedenlerine ve psikolojik iyi olma hallerine zarar verecek bir çatışma ortamını/sonucunu doğuracak tavır ve gayretlerin sergilenmesidir (7).

Örgütlerde yaygın olarak görülen çatışmaların yönetilebilmesi için en önemli şart, bunların nedenlerinin bilinmesinin gerekliliğidir. En genel şekli ile örgütsel çatışmanın nedenleri olarak, bürokrasinin gelişmesine de yol açan, rutinleşme, uzmanlaşma ve standartlaşma gösterilebilir. Bununla birlikte kişisel amaçların, beklentilerin ve değerlerin farklılıklar göstermesi ile iş yapma biçimlerinde değişik bakış açıları ve karşılaşılan durumlara yönelik geliştirilen önerilerin farklı olması da çatışmaların nedenleri arasında yer almaktadır (59). Örgütlerde çatışma nedenlerini analitik bakımdan inceleyen düşünürler modern örgüt kuramının öncüleri sayılan March ve Simon'dur. Bu düşünürlere göre, örgütlerde çatışma kaynağı ve nedeni olan hususlar; örgüt için bağımlılıkların meydana getirdiği, amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu ve algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar olmak üzere üç gruba ayrılabilir (60).

İş hayatının kaçınılmazı sayılan ve pek çok işyerinde ortaya çıkabilen mobbing, amaçlı ve sistemli oluşu, tekrarı, şiddeti ve sürekliliği gibi yönleri ile çatışmadan ayrılmaktadır.

Leymann'a göre mobbing ile çatışma arasındaki farklılık, çatışmanın güç olarak eşit tarafların birbirlerine uygulaması, buna karşın mobbingde bir veya daha fazla güç bakımından üstün bireylerin daha zayıf bir bireye ezik ve baskı altında kalana kadar düşmanca davranışlarda bulunulmasıdır (7).

Örgütlerde kaçınılmaz olan çatışmaların çözümü için etkin liderlik davranışlarının benimsenmesi ve çatışmaların iyi yönetilmesi gerekmektedir.

Çatışmaların etkili yönetimi sonucunda, bireysel ya da gruba karşı engellemelerin, dışlamaların, öfke ve saldırganlıkların, sözel veya psikolojik baskı ve yıldırma, küçük düşürme ve hakir görmelerin önüne geçmek ve ortak hedefler/amaçlar doğrultusunda kenetlenerek başarı kazanmak sağlanabilir. Etkili

çatışma yönetiminin lokomotif görev üstlenerek çalışanlara birbirini dinleme, anlama, saygı duyma, empati gösterme, uzlaşma ve paylaşma gibi duygusal zekaya dayalı entelektüel becerilerin kazandırılması ve geliştirilmesinde de önemli katkıları olacağı düşünülmektedir (2).

2.7.2. Şiddet ve Mobbing

Türk dil kurumu şiddeti; “karşı tutumda, görüşte olanlara fiziksel olarak kaba kuvvet kullanma, sert davranma, sertlik” olarak tanımlanmaktadır (6).

Şiddet, güç ve baskı uygulayarak insanların bedensel veya ruhsal açıdan zarar görmesine neden olan bireysel veya toplu hareketlerin tümüdür. Şiddet uygulama eylemleri zorlama, saldırı, kaba kuvvet, bedensel ya da psikolojik acı çektirme ya da işkence şeklinde olabilir. Şiddet dar anlamıyla fiziksel şiddet şeklinde olabildiği gibi; geniş anlamıyla psikoşiddet(hakaret etmek, aşağılamak gibi), sözel, kültürel, duygusal, cinsel ve zihinsel olarak da görülebilmektedir. Kısacası şiddet fiziksel, psikolojik, ekonomik, cinsel veya psikolojik olarak yaşanabilir (61).

Fiziksel şiddet; kaba kuvvetin korkutma, sindirme ve yıpratma aracı olarak kullanılmasıdır. İtmek, tokat atmak, ısırma, tekmelemek, yumruklamak, fiziksel kuvvet kullanarak ortamdan çıkmasına ya da ortama girmesine engel olmak, bıçak veya silah gibi aletlerle tehdit etmek, işkence yapmak gibi fiziksel gücün kullanıldığı durumları kapsamaktadır (62).

Duygusal şiddet; devamlı eleştirme, kıskançlık, reddetme gibi eylemlerin yer aldığı şiddet türüdür. Kişiyi bağırma, başkalarının önünde küçük düşürme, gururunu incitme, fiziksel şiddet uygulamakla tehdit etme, kişinin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etme özgürlüğünü kısıtlama, yakınlarıyla görüşmesini ve iletişimini yasaklama, istediği gibi giyinme özgürlüğünü kısıtlama v.b.fiziksel baskı olmaksızın uygulanan ve ruh sağlığını bozucu eylemlerin tümüdür (63).

Cinsel şiddette; cinselliğin bir tehdit sindirme kontrol etme aracı olarak kullanılması söz konusudur. Kişiyi cinsel bir eşyaymış gibi davranmak, aşırı kıskançlık ve şüphecilik göstermek, cinselliği bir cezalandırma yöntemi olarak kullanmak, gibi davranışlar cinsel şiddet örnekleridir (64).

Ekonomik şiddet ise, ekonomik kaynakların ve paranın kişi üzerinde bir yaptırım, tehdit ve kontrol aracı olarak düzenli şekilde kullanılmasıdır (64).

Tüm bu şiddet öğelerini bünyesinde barındıran ve bir işyeri şiddeti olan mobbingde ise; çalışanların iş ortamlarında saldırı, istismar, tehdit ve diğer şiddet davranışlarına maruz kalmaları söz konusudur. Mobbing işyeri şiddetinin en hızlı büyüyen şeklidir (17).

İşyerinde şiddet ülkeler arasında tip ve sıklık açısından farklılık gösterse de tüm dünyada önemli bir sorundur. International Crime Victim Survey(ICVS) çalışması elliden fazla ülkede işyerlerinde şiddet uygulamalarına ilişkin kapsamlı veriler sunmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre işyerlerinde kadına yönelik cinsel taciz en fazla %7,5 sıklıkla Kuzey Amerika ülkelerinde, erkeğe yönelik fiziksel şiddet (saldırı) %2,7 sıklıkla Batı Avrupa, kadına yönelik fiziksel şiddet %4,6 sıklıkla Kuzey Amerika ülkelerinde yaşanmaktadır (65).

Buna rağmen işyerinde şiddet uygulamaları aile içi şiddet uygulamalarında olduğu gibi bildirim eksikliği nedeni ile çoğu kez gizli kalmaktadır. Konu önemsenmemekte, bazen de işin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Konuyla ilgili daha güvenilir veriler ölümlü ya da ağır yaralanma ile sonuçlanan olaylara ilişkindir. Ölümcül olmayan fiziksel saldırı içerikli şiddetten cinsel tacize kadar geniş bir kapsamı olan bu uygulamalar genellikle gerçekte olduğundan daha az bilinmekte ve daha az rapor edilmektedir (66). Son araştırmalarla daha da belirginleşen işyeri şiddetinin yeni yüzü, fiziksel ve psikolojik şiddete eşit önem verilmesi gerektiğini ve önemsiz gibi görünen şiddet göstergelerinin de tam olarak tanımlanması ve öneminin anlaşılması gerektiğini göstermektedir (14). Çünkü gerekli tedbirlerin alınması, işyerinde psikoşiddet sürecinin oluşma riskini azaltmada oldukça önemli bir işlev oluşturmaktadır(2).

2.7.3. Cinsel Taciz ve Mobbing

Türk dil kurumuna göre tacizin sözlük anlamı “tedirgin etme, rahatsız etme”dir(6).

Cinsel taciz ise bu rahatsızlığın kişinin cinsel özgürlüğünü kısıtlayacak boyutta olmasıdır. Cinsel taciz genel anlamda istenmeyen cinsel mağduriyeti ifade eder. Bireyin istemediği halde cinsel şakalara, tekliflere, cinsel içerikli görsel, sözel ya da fiziksel hareketlere maruz kalması cinsel tacizdir. Ayrıca bir bireyin dolaylı ya da dolaysız bir şekilde, cinsel yönden istismar edilmesi, doğrudan, zorla ya da kandırılarak cinsel ilişkiye zorlanması da cinsel taciz kapsamına girer (67).

Kadın ve erkeğin çalışma yaşamına eşit koşullarla katılımı Avrupa Birliğinin temel konularından biri olmasına karşın, cinsel taciz 1980'li yıllara kadar Avrupa'nın ilgisini çekmiş değildir. 1990'lı yıllarda, konunun ciddiyetini fark eden Avrupa Komisyonu, çalışmalarını yoğunlaştırmış ancak kesin bir sonuç alamamıştır. Avrupa Parlamentosu ve Konseyi'nin Avrupa Birliği'nde cinsel tacizin önlenmesi konusunda yayınladığı 2002/73 sayılı direktifinde, cinsel taciz insan onurunu ihlal etme amacına yönelik veya bu sonucu doğuran, istenilmeyen, her türlü cinsel nitelikte sözlü, sözlü olmayan veya cinsel nitelikte fiziksel ve sözel olarak düşmanca, aşağılayıcı, utandırıcı ve saldırgan bir ortam yaratan davranış olarak tanımlanmıştır (68).

Cinsel taciz psikoşiddet türleri arasında yer alır ve genel olarak gruplandırmak gerekirse iş yerinde gerçekleşen dört ayrı cinsel taciz şeklinden bahsedilebilir. Cinsiyete yönelik taciz, düşmanca ortam(hostile environment) tacizi, cinsel içerikli tehditler, istenmeyen cinsel ilgi veya yakınlık (2).

İş yerinde cinsel taciz farklı şekillerde gerçekleşebilirken; birçok kez kişiler maruz kaldıkları davranışın taciz olduğunun farkına varamayabilir. Cinsel tacizin yol açtığı stres yalnızca tacizden değil toplumun tacizi ayıplamasından da kaynaklanır. Özellikle kadınlar ve taciz, kültürel mitler ve stereotipler; kişileri yaşadıklarını saklamaya yöneltir. Suçluluk ve gülünç görünme korkusu kişinin tacizi kendine saklamasına yol açmaktadır (69).

Bununla birlikte cinsel taciz kavramına bakış her ülkede aynı şekilde olmamış ve konuya ilişkin yasal düzenlemelerde çok önemli farklılıklar gözlemlenmiştir. Nitekim bugün dünyada cinsel tacizi en geniş şekilde tanımlayan ve kabul eden Amerika Birleşik Devletleri'nde, cinsel taciz Civil Rights Act'ın ayrımcılık konusunu

düzenleyen VII. Kitabında ele alınmış ve özellikle kadınlara yönelik bir cinsel ayrımcılık olarak görülmüştür (43).

Ülkemizde ise, cinsel taciz kavramı konusunda toplumda bir bilinç oluştuğundan söz etmek kolay gözükmemektedir. Özellikle, cinsiyet ayrımcılığının önlenmesi konusunda yapılan çalışmalar, Avrupa ve Amerika'nın oldukça gerisindedir. Nitekim Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Kurumu tarafından hazırlanan "4. Avrupa Çalışma Koşulları Anketi" sonuçlarına göre işyerinde cinsel taciz konusunda Türkiye Avrupa ülkeleri arasında üçüncü sırada yer almaktadır (70).

İşyerinde eşitliğin sağlanması ve ayrımcılığın önlenmesi konusunda en önemli sorumluluk işverene düşmektedir. İşyerinde cinsel tacizin önlenmesi ise; her şeyden önce işyerinde sağlıklı bir iletişim sistemi kurulması, her türlü hiyerarşik düzeyde sorumluluk tesis edilmesi ve çalışanlara bu alanda eğitim verilmesi ile mümkündür (68).

2.7.4. Zorbalık ve Mobbing

Zorbalık, fiziksel saldırı, tehdit anlamındadır (19). Zorbalık, kurbanın korkmasına, acı çekmesine neden olan, taraflar arasında güçlerde dengesizliğin neden olduğu, güçlü olanın ondan daha az güçlü olana baskı yaptığı, kurban tarafından gelen kışkırtmanın olmadığı ve akranlar arasında tekrarlı olarak yapılan fiziksel, sözel ve psikolojik saldırıları içerir (71).

Literatürler incelendiğinde "sosyal dışlama" ve "rahatsız etme" olguları işyerlerinde çalışanlar arasında gözlemlendiğinde mobbing olarak tanımlanırken; okullarda, çocuklar arasında yaşanan ve fiziksel şiddeti de içeren davranışların zorbalık (10); İngiliz ve Avustralyalı akademisyenlerce ise "bullying" olarak nitelendiğini görüyoruz (19).

Kişisel ve kişilerarası değişkenlerin karşılıklı etkileşiminin bir ürünü olan zorbalık özellikle okullarda şiddetin en yaygın biçimi olup hem okul iklimini hem de öğrenme ortamını olumsuz yönde etkilemektedir (72). Araştırma sonuçları oldukça yaygın bir problem olan zorbalığın birçok türünün okulda öğrenildiğini göstermektedir(71).

Cinsiyet farklılığı görülmeden, zorbalığın en yaygın formu kötü isimler takmadır. Daha sonra sıklıkla karşılaşılan biçimler ise: itme ya da fiziksel olarak incitme, acı vermedir. Zorbalığın diğer formları ise reddetme, hakkında dedikodular yayma, tehdit etme, bir kişiyi grup dışında bırakma ve arkadaşlık ilişkilerinin manipülasyonudur. Kadınlar çoğunlukla daha indirekt ya da ilişkisel metotları kullanırken, erkekler direkt fiziksel saldırganlığı kullanırlar (73).

Zorbalığın ortaya çıkmasında toplumsal nedenlerin kişisel nedenlere göre daha belirleyici bir rol oynadığı belirtilmektedir. Diğer taraftan zorbalık kavramını incelerken ailenin de bu süreçte rol oynadığını görülmektedir. Şöyle ki: Zorbaların ailelerinin çocukluklarında çoğunlukla katı, kurallar konusunda tutarsız ve sınırlarını koymak için güç kullanan aileler oldukları bulgulanmıştır. Diğer taraftan, kurbanların ailelerinin ise, aşırı korumacı bir tutum içinde oldukları belirlenmiştir (74).

Mobbing, temelde fiziksel olmayan saldırıları içermektedir. Alaycı ifadeler, küçük düşürme, azarlama, hakaret gibi tutum ve davranışlar mobbingdir (15). Zorbalık olaylarında ise fiziksel bir şiddet söz konusudur. Mobbing, şiddetin inceltilmiş şekli olarak daha çok psiko-sosyal yönleriyle dikkat çekmektedir. Bu nedenle, fiziksel şiddetten daha kalıcı psikosomatik etkiler yaratabilmektedir. Bireyleri yıldırarak istifaya, depresif ve takıntılı davranışlara sürükleyen, sağlıklarını kaybettiren hatta intiharlara kadar götüren bu sosyal dışlanma süreci ve psikoşiddet sarmalının anlaşılmasında, süreci doğuran etkileyen faktörlerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır (3).

2.8. Mobbingin Yaygınlığı

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) son yıllarda işyerlerinde yaşanan şiddet olaylarının küresel ölçekte artan bir sorun olduğu ifade ederken (17), veriler psikolojik tacizin cinsiyet, yaş, ırk, örgütsel ve mesleki farklılıkların ötesinde birçok alanda yaygınlık kazandığını ortaya koymaktadır (11). Uluslararası düzeyde yapılan tüm araştırma sonuçlarının birleştiği ortak nokta, mobbing mağdurlarının, diğer şiddet ve taciz mağdurlarından çok daha fazla sayıda oldukları doğrultusundadır (14). Özellikle Gelişmiş ülkelerde cinsel tacizin de önüne geçen mobbing, çoğunlukla üst düzey yönetim kademesinde çalışanlar tarafından uygulanmakta ve üst düzey yöneticilerde bir

meslek hastalığı olarak görülmektedir (75). İş yerinde psikolojik taciz kavramına resmîyet kazandıran Leyman'a göre psikolojik tacizin gerçek frekansını belirlemek gerçek taciz ve tacizkar davranışların ayırıcının iyi yapılamamasından dolayı her zaman kolay değildir (7). Bu bilginin de ışığında bugüne kadar yapılan araştırmalar, herhangi bir zaman diliminde çalışanların yüzde 5 ile 10 oranları arasında psikolojik şiddete maruz kaldığını göstermektedir (10).

2.8.1. Dünya Ülkelerinde Mobbingin Yaygınlığı

İşyeri şiddeti günümüzde gittikçe tırmanmaktadır. Şiddet genellikle kaba kuvvet kullanımını çağırıştırır ve fiziksel, cinsel ve psikolojik zararlara neden olabilir.

Son yıllarda işyeri şiddetinin, fiziksel şiddet kadar psikolojik şiddeti de içerdiği görülmüştür. Çalışma ortamında gerçekleşen her türlü duygusal taciz, korkutma, tehdit, gözdağı, alay, başkalarının önünde küçük düşürücü veya aşağılayıcı söz söyleme gibi çeşitli psikolojik saldırı türlerini içeren pek çok davranış da işyeri şiddetinin kapsamında ele alınmaktadır. Yapılan araştırmalar, psikolojik şiddetin fiziksel şiddetten daha tehlikeli boyutlara ulaştığını ve çalışanlar bakımından işyerinde önemli bir mesleki sağlık ve güvenlik sorunu haline geldiğini göstermektedir (76).

Leymann tarafından İsveç'te 1992'de, 18-65 yaş arası 2500 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada mobbingin yaygınlık oranı yüzde 3,5 olarak belirlenmiş, bu oran dâhilindeki kişiler en az haftada bir kez ve altı ay boyunca psikolojik tacize maruz kalmışlardır (7). Finlandiya'da üniversite çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada mobbingin yaygınlık oranı %16-24 (77) İngiltere'de yapılan bir başka araştırmada ise mobbingin yaygınlık oranı yaklaşık %10 olarak bulunmuştur (78). Norveçteki bir araştırma ise ülkedeki psikolojik tacizin boyutlarını %14 olarak göstermiştir (7). Diğer taraftan 2005 yılında Avrupa Birliğinin 15 üye ülkesinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, psikolojik taciz oranı %1 ile %50 arasında değişmektedir. Sonuçlar tacizin sıklığına göre değerlendirildiğinde haftada bir %5, ara sıra %10 dur. Çalışma hayatında tacizle karşılaşanların oranı ise %50 dir. Bu rapora göre ülkeler bazında psikolojik taciz oranları şöyledir: Avusturya %8-26, Danimarka %2-18, Finlandiya %3-17, Almanya %3-6, İrlanda %7-17, Norveç %6-10, İsveç %4-8, İngiltere %11-53, İspanya %16, Portekiz ise %34 dür (17). Hoel ve diğerlerinin 2001 de İngiltere'de

gerçekleştirdikleri araştırma katılımcıların %11'inin sıklıkla, %25'inin ise son beş yılda psikolojik tacize uğradıklarını tespit etmiştir. Saldırganların %76'sının bir üst konumda ve çoğunlukla erkek oldukları tespit edilmiştir (78). İngiltere, Hong Kong ve Çin'de gerçekleştirilen başka bir araştırmada ise psikolojik tacizde fiziksel şiddet için bildirilen oran ortalama %5,3-21 arasında iken, sözel şiddet için bu oran %43-73 arasındadır. İsveç'te yapılan istatistiksel bir araştırmanın bulgularına göre ise, bir yıl içinde gerçekleşen intiharların %10-%15'inin nedeni mobbingdir (17). Norveç'te 7787 çalışanı kapsayan araştırmada, son altı ayda kendilerini işyerinde yaşanan bir psikolojik şiddet olayının mağduru olarak tanımlayanların oranı yüzde 8,6 olarak bulunmuştur (24). Portekiz'de yapılan bir çalışmada ise katılımcıların %41'i cinsel tacize uğradığını kaydetmiştir (78). 2007 yılındaki 4. Avrupa Çalışma Koşulları Araştırması'na göre, AB'de 20 çalışandan biri psikolojik tacize maruz kalmaktadır. Kadınlar (%6), erkeklerle (%4) göre, gençler yaşlılara göre psikolojik tacize daha fazla maruz kalmaktadırlar. Ayrıca bağımlı çalışanlar daha riskli gruptur. Eğitim, sağlık ve turizm sektörleri daha yaygın olarak psikolojik taciz görülen sektörlerin başındadır (79). Finlandiya'da yapılan bir çalışmada belediye çalışanları arasında %10,1 (22) İngiltere'de yarı zamanlı çalışan öğrenciler arasında %53 (38) oranında psikolojik taciz davranışlarının sergilendiği görülmüştür. Bosna Hersek'te fizikçiler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre 511 fizikçiden 387'si (%76) çalışma hayatında psikolojik şiddet davranışı olduğunu, 136'sı (%26) ise sürekli psikolojik şiddete maruz kaldığını beyan etmiştir (80). Fransa'da 2000 yılında bir enstitüde 471 kişi arasında gerçekleştirilen araştırmaya göre %30 kadar çalışanın cinsel tacize maruz kaldığı, %37 kadarının işyerinde cinsel tacizin varlığından bahsettiği saptanmış artıca hem özel sektörde hem de kamu sektöründe tacizin olduğu ortaya koyulmuştur. Yine Fransa'da Hirigoyen tarafından gerçekleştirilen 2001 yılında 193 kişiyi kapsayan araştırma sonuçlarına göre ise en çok tacize uğrayanların 46-55 yaş arasındakiler(%43) ve kadınlar(%70) olduğu saptanmıştır (49). Finlandiya'da Salin tarafından 2001 yılında yapılan bir araştırmanın bulguları ise: çalışanların %24 oranında psikolojik tacize uğradığı ve taciz mağdurlarının daha çok kadın olduğu yönündedir (30). Vartia'nın 2001 de aynı ülkede gerçekleştirdiği bir başka araştırmada ise; 949 katılımcının %10'u tacize uğradığını belirtirken %9'u tanıklık ettiğini açıklamış tacize uğrayanların %85'i bu durumla baş etmek için uyku ilacı ve sakinleştirici kullandıklarını belirtmişlerdir (22). Almanya'da Di Pasquale tarafından 2002 de yapılan araştırmada ise son bir yıl içinde tacize uğrayanların oranı %5 iken çalışma hayatları

boyunca tacize uğrayanların oranı %11 olarak saptanmış, kadınlar, 25 yaş altı ve 55 yaş üstü çalışanların daha fazla psikolojik tacize uğradıkları tespit edilmiştir (81). İtalya’da 733 katılımcıyı kapsayan İtalya İş Psikopatolojisi Sağlık Merkezindeki bir başka çalışmada en sık taciz görülen sektörler kamu sağlık ticaret ve endüstri olarak belirlenirken en fazla tacize uğrama durumu 41-60 yaş arası erkeklerde görülmüştür (82). İzlanda’da 2004 yılında Olaffson ve Johansdottir tarafından 398 kişi ile yapılan çalışma sonuçlarına göre katılımcıların %17 si psikolojik tacize uğradığını belirtmiş ve yaş arttıkça psikolojik taciz ile başa çıkmada “hiçbir şey yapmama” stratejisinin benimsendiği gözlenmiştir (83). Norveç ve Danimarka’da 2002 yılında Mikkalsen ve Einarsen tarafından gerçekleştirilen araştırma ise mobbing mağdurlarının %76 sının TSSB belirtileri gösterdiği ve çalışanların %50 sinin çeşitli alanlarda ciddi işlev bozuklukları ortaya çıktığını ortaya koymuştur (84). İsveç’te 2006 da yapılan bir araştırma ise psikolojik taciz mağdurlarının oranını %7,6 olarak göstermektedir (21). Kuzey Amerika’daki bulgular, Avrupa’da gerçekleştirilen çeşitli çalışmalarla teyit edilirken, AB ülkeleri arasında, psikolojik taciz olgusunun ortalama % 11 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Amerika’da 2000 yılında yapılan bir araştırmada işyerinde psikolojik taciz düzeyinin %16,7 düzeyinde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu ülkede her 6 işçiden birinin işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığı söylenebilir (11). Yine ABD’deki bir başka araştırmada çalışanların % 90’ının mesleki kariyerlerinde en az bir kez psikolojik taciz davranışlarından birine maruz kaldığı kaydedilmekte ve birçok olayda psikolojik taciz davranışının örgütsel ortamda kanıksanması ve bu durumun zamanla örgütsel körlük yarattığı belirtilmektedir (85). ABD Posta Hizmetleri tarafından gerçekleştirilen başka bir çalışmada psikolojik taciz davranışlarının sıklığı analiz edilmiştir. Araştırmada psikolojik taciz biçimlerinin fiziksel saldırılar (1/25), fiziksel taciz (1/8) ve sözlü taciz (1/4) şeklinde gerçekleştiği görülmüştür (11). Psikolog Michael H. Harrison tarafından A.B.D.’de 9,000 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada ise, kadın çalışanların %42’sinin, erkek çalışanların ise % 15’inin son iki yılda mobbinge uğradığı belirtilmektedir (86). Yine ABD de Lutgen-Sandvic ve diğerlerinin 2007 yılında 469 kişiye yönelik araştırmasına göre katılımcıların %25 inin psikolojik tacize uğradığı tesbit edilmiştir (87).

2.8.2. Ülkemizde Mobbingin Yaygınlığı

Her ne kadar hem kavram olarak yaygınlaşmış hem de algı olarak tam hissedilmemiş veya beyan edilmemiş olsa da psikolojik şiddet her yıl binlerce insanımıza ve kurumumuza maddi manevi çok büyük zararlar vermektedir.

Geert Hofstede'nin çalışmalarına göre “güç mesafesi” ismindeki toplumsal kültürel özellik arttıkça amirin emirlerinin sorgulanmasının ve tartışılabilmesinin azaldığı görülmektedir. Hofstede'nin araştırmasına göre; Dünya'da psikolojik şiddet ortalaması %55 olup; psikolojik şiddet İskandinav ülkelerine göre Amerika Birleşik Devletleri'nde daha yüksek oranlarda(%40) seyrederken; Türkiye'de bu oran %66 olarak görünmektedir (88).

Ülkemizdeki araştırmalarda mobbingin yaygınlığı şöyledir:

Yıldız'ın 2007 yılındaki araştırmasına göre sağlık ve eğitim sektöründe katılımcıların(n=167) %47 si psikolojik tacize maruz kalmış, taciz bağlamında cinsiyet farkı gözlenmezken, en fazla tacize uğrayanların eğitim seviyeleri en düşük olanlar olduğu gözlenmiştir (31). Bir diğer araştırma ise Aydın ilinde alışveriş merkezlerinde yapılmıştır. 300 kişiden 61'i mobbing mağduru olduklarını, fizyolojik, psikolojik ve sosyal birçok sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir (89). Cemaloğlu'nun 2007 deki eğitim sektöründeki 308 kişi üzerinde yaptığı araştırmasında ise kadın ve erkek öğretmenler arasında tacize uğrama durumu açısından farklılık görülmezken toplamda katılımcıların %50 si psikolojik tacize uğradığını belirtmiştir (90). Eskişehir'de bulunan bir kamu hastanesinde yapılan başka bir araştırmada ise 210 kişiye ulaşılmış ve incelenen örnekleme %38,6 oranında psikolojik şiddet mağduru bulunmuştur. Araştırmaya katılanların % 71,4 kadın ve %28,6 erkek çalışanlardan oluşmuştur ve çalışmada kadın çalışanların daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldığı görülmüştür (91). Bilgel, Aytaç ve Bayram'ın 2006 yılında 877 kişi arasında yaptıkları bir diğer araştırmaya göre ise Türkiye genelinde %55 oranında psikolojik taciz görülürken buna şahitlik etme oranı %47 olarak bulunmuştur (92). 2006 ve 2007 yıllarında bankacılık sektöründe 164 kişiyi kapsayan araştırma bulguları ise bu sektörlerdeki psikolojik taciz oranını %30 olarak göstermektedir (5). Özellikle Sağlık sektörü mobbingin en çok

görüldüğü sektörlerden olup araştırmalarda bulgularan mobbing oranları düşündürücüdür.

Nitekim Yıldırım ve Yıldırım'ın 2007 yılında 505 hemşire üzerindeki araştırmalarında %85 oranında psikolojik tacize rastlanmış, özel sektörde çalışan hemşirelerin kamu sektöründe çalışanlardan daha fazla psikolojik tacize maruz kaldıkları ve taciz sonucu %10'unun intiharı düşündüğü sonucuna ulaşılmıştır (131). Çöl'ün Muğla ilindeki hastanelerde yaptığı araştırmaya göre psikolojik şiddetin yaygınlık oranı yüzde 34,9 bulunmuştur (76). Bilgel v.d. Bursa'da, 877 kişiyi kapsayan, sağlık ve eğitim sektörleri ile emniyet teşkilatında beyaz yakalı çalışanları üzerindeki bir alan araştırmasına göre, çalışanların %55'inin mobbinge maruz kaldığı ortaya çıkmıştır (92). Ankara acil yardım sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir başka araştırmada ise çalışma grubunun yüzde 73'ünün son bir yılda şiddet korkusu, yüzde 55,8'i sözel/fiziksel taciz deneyimi, yüzde 36,4'ü sözel baskı, % 4 fiziksel saldırıya uğradığı sonucuna ulaşılmıştır (132). Bolu ili sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir başka araştırmaya göre beş yıl boyunca sözlü ve fiziksel saldırıya uğrama oranı yüzde 87 bulunmuştur (76). Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası'nın (SES) asistan, pratisyen, uzman doktor, ebe ve hemşirelerin yer aldığı toplam 1771 kadın sağlık çalışanı üzerinde yaptığı anket (133), sağlık kurumlarında çalışan kadınların psikolojik baskı ve fiziksel şiddetten yoğun olarak şikâyetçi olduğunu ortaya koymaktadır. Kadınların %40,6'sı örgütte şiddete uğradığını belirtirken, bu şiddet türlerini tehdit, psikolojik ve ekonomik baskı, hakaret, sözlü taciz, fiziksel şiddet ve fiziksel taciz olarak sıralamışlardır. Kadınların %51'i tehdit, psikolojik ve ekonomik baskıdan şikâyet ederken, %6,8'i fiziksel şiddete, %3,7'si cinsel tacize uğradığını söylemiştir. Eğitim hastanelerinde çalışan kadınların %43,9'u, devlet hastanelerinde çalışanların %43,3'ü, ihtisas hastanesinde çalışanların %38,7'si, sağlık ocağında çalışan kadınların %28,2'si, örgütte psikolojik ve fiziksel şiddet gördüğünü belirtmiştir. Psikolojik Tacizin yaygınlık oranı Şahin ve Dündar'ın Bolu ilinde 4 farklı hastanede 514 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmaya göre %70,4 (155); Öztürk ve diğerlerinin 2006 yılında Trabzon'da 214 hemşire ile yaptıkları araştırmada %39 (156); Dilman'ın İstanbul'daki 253 hemşireyi kapsayan araştırmasında %70 (157); Özler ve diğerlerinin Kütahya'da 2008 yılında 121 hemşire ile yaptıkları araştırmada %29,8 (42) ; Karakuş'un Sivas'taki 2010 yılında 329

hemşire ile gerçekleştirdiği araştırmasında %45.1(158) ; Yıldız ve Yıldız'ın Kars ili'nde 167 sağlık çalışanı üzerindeki araştırmalarında ise %35.3 oranında gözlenmiştir (159).

Bu sonuçlar bize mobbing davranışlarının Türkiye'de ve dünyada pek çok sektörde yaygın olduğunu göstermektedir. Mobbingin bu kadar yaygın olması, çalışma hayatına fiziksel ve psikolojik zarar vermesi konunun ciddiyetini ortaya koymakta ve önlenmesi konusunda çalışma yapılması gereğini ortaya koymaktadır.

2.9. Mobbingin Etkileri ve Sonuçları

İşyerinde psikolojik şiddetin bireysel, ailesel, örgütsel ve toplumsal açıdan sonuçları vardır (8). Uluslar arası çalışma bulgularına göre; psikolojik şiddetin neden olduğu sonuçlar, % 83 oranında işçi dönüşüm oranı, % 87 işe devamsızlık, % 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 saptanmıştır (93).

Mobbingin etkilerini bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak incelemek mümkündür.

2.9.1. Mobbingin Bireysel Etkileri ve Sonuçları

Nedeni ne olursa olsun, iş yaşamında yıldırma davranışları beraberinde mağdur (kurban) açısından bir takım psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar ile ekonomik ve sosyal zararlar yaratmaktadır. Diğer bir deyişle yıldırma davranışlarının mağdur üzerindeki etki alanı oldukça geniştir (23).

Çalışmanın bu kısmında mobbingin mağdur üzerindeki psikolojik, fiziksel, ekonomik ve sosyal sonuçları üzerinde durulacaktır.

2.9.1.1. Mobbingin Birey Üzerindeki Psikolojik Etkileri ve Sonuçları

Mobbing davranışının mağdur üzerindeki etkileri daha çok psikolojik olarak görülmektedir. En sık rastlanılan psikolojik etkileri arasında depresyon, sinirlilik, kendinden nefret etme, kaygı, stres, güven kaybı, kendine duyulan saygıda azalma, boyun eğmişlik, huzursuzluk, uyku bozukluğu, tekrarlayan kâbuslar sayılırken (11-94); Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre bu psikolojik etkilerin oransal sıralaması

şöyledir: Tacize uğramış mağdurların %94'ünde kaygı bozukluğu, %82'sinde yoğunlaşma bozukluğu, %76'sında obsesyon, % 41'inde ise depresyon görülmektedir(11).

Araştırmalar mobbing davranışının bu psikolojik etkilerinin yıkıcı olabileceğini söylerken, kurbanlar sıklıkla post-travmatik stres bozukluğundan ve yakın ilişkilerin erimesinden muzdariptirler ve intihar eğilimleri artmaktadır.

Nitekim İsveç'teki bir araştırmada ülkedeki intiharların %15'inden işyerindeki mobbing olaylarının sorumlu olduğu ortaya çıkmıştır (7). Davenport ve diğerleri mobbingin etkilerini mobbingin aşamaları ile şu şekilde ilişkilendirmiştir: Mağdurlarda görülen psikolojik taciz sürecinin ilk aşamasındaki etkiler, genellikle her tür durum karşısında nedensiz ağlama, uyku bozuklukları, hemen sinirlenme ve konsantrasyon güçlüğüdür. İkinci aşamada ilk aşamadaki belirtilere yüksek tansiyon, mide şikâyetleri, depresyon, işyerine gitmek istememe, işe geç kalma gibi belirtiler de eklenir. Üçüncü aşamada ise depresyonun şiddeti artar, panik atak ve endişe durumu ortaya çıkar. Kazalar ve intihara yönelme, daha çok yıldırma sürecinin son aşamasında görülmektedir (8). Mobbingin kurban üzerindeki en önemli etkisi, onu tüm örgütsel kural ve süreçlere karşı yabancılaştırmasıdır. Yabancılaşmayla birlikte güçsüzlük, süreci bütünlük içinde algılayamama, yalnızlaşma ve kendi özüne karşı yabancı hissetme şeklinde özetlenebilecek kişisel sorunlar ortaya çıkar. Bireyin bu yalnızlık ve yalıtılmışlık hissiyle güven ihtiyacı artar. Duygusal açlığını giderecek ve sosyal destek bulabileceği bir zeminden mahrum kalmak bireyde derin bir güvensizlik hissi oluşturur. Hiçlik duygusu, kişisel güven eksikliği, azalan kişisel saygı hissi, depresyon, işte düşük motivasyon, işten ayrılma isteği ve iş tatminsizliğine yol açar. Mobbingin şiddetlenmesi ve süresinin uzaması durumunda birey, zaman ve mekân uyumunu kaybedip ‘psikolojik donma’ yaşar (12).

Avustralya'da 11 mobbing vakası ile yapılan bir çalışmada kurbanlar mobbing sürecini çeşitli metaforlar yardımı ile tanımlamakta ve topluma daha aşina olan terimlerle açıklamaya çalışmaktadırlar. Bu çalışmaya göre psikolojik taciz deneyimi ‘boğulmak’, ‘mücadele etmek’ ve ‘tuzağa düşmek’ kavramlarına benzetilmektedir. Tacizci, ‘kadın jüponuna sarılmış gaddar bir kalp’, ‘iki başlı bir oyuncak bebek’, ‘başçavuş’ ya da sadece ‘düşman’ kelimeleri ile tarif edilmektedir. Kurbanlar

kendilerini ‘bir Salvador Dali resmindeki tek normal karakter’, ‘profesyonel bir okçunun hedef almış olduğu 12 numara’ ya da ‘bir çöp parçası üzerindeki önemsiz leke’ olarak hissettiklerini ifade etmektedirler. Mobbinge maruz kaldıkları örgütü ise ‘kafasını kuma gömmüş bir devekuşuna’ ya da ‘cinayete tanık olmalarına rağmen kafasını çevirip görmemezlikten gelen bir topluluğa’ benzetmektedirler (95).

2.9.1.2. Mobbingin Birey Üzerindeki Fiziksel Etkileri ve Sonuçları

Mobbing davranışları bireyi sadece psikolojik olarak değil, fiziksel olarak da etkilemektedir. Leyman psikolojik tacizin fiziksel etkilerini: karın ve mide ağrıları, ishal, kusma, halsizlik, iştah kaybı, boğaz kuruluğu, göğüs ağrısı, terleme, kalp çarpıntısı, nefes alamama, tansiyon değişiklikleri, sırt ve boyun ağrıları, bacaklarda güçsüzlük, zayıflık, baygınlık, titreme (7) olarak sıralarken; başka bir araştırmada psikolojik terörün kümülatif etkileri üzerinde durulmuş ve kurbanın otonom sinir sistemine, bilişsel fonksiyonlarına zarar verebileceğini ve oto bağışıklık sistemini zayıflatabileceği belirtilmiştir (96). Nitekim Avrupa birliği ülkelerindeki araştırma sonuçlarına göre psikolojik tacize bağlı nörolojik bozukluklar %52, sindirim sistemi bozuklukları %47, aşırı yorgunluk %72, kardiyolojik bozukluklar %37 oranında bulgulanmıştır (97).

2.9.1.3. Mobbingin Birey Üzerindeki Sosyal Etkileri ve Sonuçları

Kasıtlı ve sistemli şekilde tekrarlanan psikolojik baskıların etkileri birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zarar şeklinde ortaya çıkar(14). Çünkü İş, bir kendini gerçekleştirme aracıdır. Mağdurların genelinde tacize bağlı olarak iş performansı düştükçe başarı duygusunun da düştüğü saptanmıştır (97).

İşyerinde psikolojik taciz davranışlarına hedef olmuş biri kendini ayrıştırmış, ihanete uğramış ve işe yaramaz hissetmeye başlar. Mağdurlar, yaşadığı tüm olumsuzluklardan mahcubiyet, korku, öfke ve suçluluk duyar ve yetersizlik duygularına kapılabilir. Sürekli tehlike içinde olduğunu düşünür. Mobbing süreci, kişinin mesleki bütünlük ve benlik imajını ihlal ettiği için kişi kendinden şüphe duymaya başlar ve taciz sonrasında sanki benliğinin bir kısmını kaybetmiş gibi hisseder (8).

Süreç içinde bireyin sosyal imajı zedelenmiştir. Kurbanın depresif bir tarzda konuşması ve davranmasından sıkılan iş arkadaşları veya özel arkadaşları yavaş yavaş onu terk etmektedirler. Çevresindeki kişiler artık onu “başarısız, elindekileri yitirmiş bir birey” olarak değerlendirmektedirler. Çevresindekilerin önce desteğini alsın da sonuçta yalnızlık kaçınılmazdır (14).

2.9.1.4. Mobbingin Birey Üzerindeki Ekonomik Etkileri ve Sonuçları

Psikolojik tacize uğrayan çalışanlarda yetki kullanamamak, konsantrasyon bozukluğu, panik atak, stres kaynaklı psikolojik travmalar gibi sonuçlar gözlenirken; bir çok durumda mağdur işini kaybetmektedir. Mobbing süreci içinde bireyin bozulan ruhsal ve fiziksel sağlığının tedavisi için yapılan harcamalar ve bireyin işten ayrılması sonucunda düzenli bir kazancın yok olması, uğranılan bu zararların ekonomik boyutudur (7). Finansal açıdan, gelir kaybı, yükselme olanaklarının sınırlanması, işini kaybetme ve yeni iş bulma baskısı gibi sorunların yaygın olarak ön plana çıktığı görülmektedir (15).

2.9.2. Mobbingin Ailesel Etkileri ve Sonuçları

Mobbingin yaşam kalitesine yönelik etkilerine bakıldığında, bireyin her alanda kendine olan güvenini kaybettiği, bunun etkilerini de ailesinde, sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde yaşamaya başladığı görülür. Süreç içinde psikolojik tacizin “dalga etkisi” (38) âdeta bir dalga gibi işyeri dışındaki kişileri, arkadaşlarını ve ailesini de etkileyerek aile içinde sorunlara hatta en sonunda ailenin dağılmasına bile neden olabilir (53-94).

İşyerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş birey, zamanla sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de yitirmektedir. İşyerinde yaşadığı dışlanma sonrasında sosyal çevresinde de benzer davranışlara maruz kalması sonucunda, olan bitenlerle ilgili kendi kendine bir açıklama getiremez ve her şeyin suçunu kendinde arar (7), şaşkınlaşır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlar. Bu durum sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de devam eder. Sorunlarını ise en sevdiği ve güvendiği yakınlarıyla paylaşır ve mağdurun başına gelenler aile bireylerinin duygularını da etkiler. Böylece işte yaşanan bir mobbing olgusunun bireyin özel yaşamına uzantısı sonucunda karı-koca ilişkilerinin, ebeveyn çocuk ilişkilerinin ayrıca çocuk gelişimlerinin de olumsuz etkilenmesi beklenir. Mobbing mağdurunun sergilediği

inişli çıkışlı tahammül edilmez davranışlar karşısında aile bireyleri ve arkadaşları da ne yapacaklarını şaşırmış durumdadırlar. Bu durumda çiftlerin boşanması çoğu zaman kaçınılmazdır (14).

Zamanla psikolojik tacizin fiziksel ve psikolojik etkileri ilaç tedavisini ve psikoterapiyi zorunlu kılabilir. Konsantrasyonunu, karar verme yeteneğini yitiren, dengesizleşen birey verimsizleşerek işini yitirebilir ya da psikotaciz sürecine dayanamarak istifa edebilir. Böylece tedavi masrafları ve işsizlik, uğranılan zarara, ekonomik zarar olarak eklenir.

Görüldüğü gibi psikolojik şiddet, şiddete maruz kalmış bireyleri etkilediği gibi, aile üyelerini, saldırılara tanık olanları ve hedef alınan kişiye destek sağlamak isteyenler üzerinde de zararlı etkiler oluşturmaktadır. Aileler duygusal şiddetin hem duygusal hem de ekonomik sonuçlarına katlanmak zorunda kalmaktadır.

2.9.3. Mobbingin Örgütsel Etkileri ve Sonuçları

Mobbing sadece bu zorbalığa maruz kalan kişi için değil, aynı zamanda bu zorbalığın başlamasına ve devamına uygun koşullar sağlayan işletme için de çeşitli sonuçlara yol açar.

Mobbing davranışları kısa sürede tüm işyerini olumsuz etkiler. Bu şekliyle mobbing örgüt için kanser gibidir. Herhangi bir hücreden(departman) başlayarak örgütün bütün yaşamsal organlarına hızla yayılır. Bu nedenle örgüt yaşamsal fonksiyonlarını kaybetmeden iyileştirici önlemler biran önce alınmalıdır (98).

Aşağıda psikolojik tacizin örgütsel etkileri ve sonuçları kapsamında; örgüt kültürü ve örgüt iklimi, örgütsel güdülenme/motivasyon, örgütsel bağlılık/örgütsel adanma, iş doyumunu/iş tatmini, örgütsel sosyalleşme, örgütsel adalet, örgütsel etik, örgütsel iletişim, örgütsel stres, işbirliği ve takım ruhu, ve örgütlerin ekonomisi üzerindeki etkilerine değinilmektedir.

2.9.3.1. Mobbingin Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimine Etkisi

Örgüt kültürü bir örgütün üyesi olan insanların ortaklaşa paylaştıkları birtakım inançlar, değerler, normlar, semboller, törenler, uygulamalar bütünüdür. İnsanlar

arasında bütünleşmenin sağlanıp sürdürülmesi, aitlik ve biz duygusunun gelişmesi, üyelerinin örgüte bağlanmaları, örgütleriyle övünmeleri, üyeleri arasında ortak bir kültürün oluşmasına bağlıdır. Örgüt iklimi ise örgütteki insan ilişkilerinin mahiyetini ifade eder. Örgüt iklimi örgütte çalışan, örgütün üyesi olan insanların güdülenmesini, moralini, verimliliğini etkiler. Bu bakımdan örgüt yöneticilerinin, örgütte güçlü bir ortak kültürünün yanı sıra açık, olumlu, destekleyici, güvene dayalı bir iklimin oluşmasına öncülük yapmaları beklenir (99).

Üst yönetimin desteği, açık iletişim, açıkça ifade edilmiş kurallar ve düzenlemeler, etkili bir kontrol ve denetim sistemi, örgütsel kültürün paylaşılmasını kolaylaştırır. Ayrıca adil bir ödül sistemi, objektif değerlendirme kriterleri, etkili çalışma çözümlene stratejileri, karşılıklı saygı ve anlayış, açık ve çok yönlü bir iletişim sistemi örgütsel kültürü güçlendirir (100).

Bir örgütün etkililiği, işgörenlerin etkililiğine bağlıdır. İşgörenin etkili olması için mutlu ve sağlıklı olması gerekir. Örgütlerde yaşanan olumsuzluklar, işgörenleri kısa ve uzun dönemde etkileyerek, örgütsel faaliyetlerde verimliliği ve performansı olumsuz yönde etkiler (12).

Psikoşiddetin yaşandığı işletmelerde ise örgüt kültürü güçlü değildir, hastalıklı ve zayıf bir örgüt iklimine ve örgüt kültürüne sahip bu tür işletmelerde örgüt iklimi kapalı bir örgüt iklimidir. İşyerinde korku atmosferi hâkimdir. Çalışanlar, hiç gerekmediği halde görev yerinin değiştirileceği, soruşturma geçireceği yönünde açık ya da imalı bir şekilde tehdit mesajları alır. İşyeri kuralları, sık sık değiştirilir. Hatta kişiye göre yeni kurallar getirilir. İletişim etkinlikleri, hedef seçilen kişiler için adeta kilitlenir. Çevresinde gelişen olaylardan, toplantı ve benzer etkinliklerden haberdar edilmez, görmezden gelinerek yokmuş gibi davranılır (19).

Ayrıca psikolojik şiddetin olduğu işletmelerde bireyler tüm dikkatlerini yaşadıkları probleme yönelttikleri için örgüt içinde takım çalışmaları zorlaşır, örgütte giderek artan huzursuzluk ortamından ve çatışmadan kaçmak için arayışlar başlar. Bireylerin işlerine ve örgütlerine aidiyet duyguları azalır. Daha iyi bir çalışma atmosferi olan işyerlerine geçmek için fırsat kollarlar. Yetişmiş bireylerin ayrılması ile örgütte kazanılmış olan tecrübe yitirilir (101).

Sonuçta; işgören devir hızı artar. Üst yönetim saygınlığını kaybeder. Emir-komuta ilişkileri örgütsel hiyerarşi içinde işlememeye başlar ve eşgüdüm sorunu ortaya çıkar. Çalışma koşulları ve görev tanımlarına ilişkin şikâyetler çoğalır. İşyerindeki adaletsiz uygulamalar ve hoşnutsuzluk herkesin fark edebileceği hale gelir(138). Yetişmiş, yetiştirilmiş hazır uzman kaybı, düşük iş kalitesi, yüksek işgören tazminatı, yüksek işgören maliyeti, (gelişmiş ülkelerde) çalışanlara ödenen tazminatlar, işsizlik maliyeti, yasal işlem ve dava masrafları, erken emeklilik sonuçlardan sadece bazılarıdır(2).

2.9.3.2. Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Bağlılık, en yalın haliyle belli bir varlığa karşı geliştirilen duygusal bir yönelme, sosyal bir birimle - ki bu sosyal birim; işletme, işletmenin alt sistemleri, çevre, aile, meslek, sendika vb. olabilir- özdeşleşme olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel bağlılık ise, çalışanın örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir. Kuruma yönelik pasif bir itaatten daha fazlasını ifade eder. Örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir. Çünkü bireyler örgütün daha iyi olabilmesi için kendileri ile ilgili birtakım fedakârlıklar yapmaya hazırdır (102).

Tablo 5’de da görüldüğü gibi örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler 3 ana grupta incelenebilir: Kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler.

Tablo 5. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

KİŞİSEL FAKTÖRLER	ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER
1- İş beklentileri	1- İşin niteliği ve önemi	1- Yeni iş olanakları
2- Psikolojik sözleşme	2- Yönetim	2- Profesyonellik
3- Kişisel Özellikler	3- Ücret	3- İşsizlik oranı
	4- Nezaket	4- Ülkenin
	5- Örgütsel kültür	sosyoekonomik durumu
	6- Örgütsel adalet	5- Sektörün durumu
	7- Örgütsel ödüller	
	8- Takım çalışması	
	9- Örgütün bulunduğu sektörün durumu	

Kaynak: İnce M. ve Gül H. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2005,s-76-77

İşgören, örgütün kurallarına, işleyişine bağlanır ve kendi davranışlarını örgütsel kurallar doğrultusunda düzenlerse zamanla örgütsel bağlılık ortaya çıkar. Örgütlerin

faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmelerinde en önemli unsurlardan biri, örgütüne yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların varlığıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, buldukları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadırlar (2).

Mobbing'e maruz kalan çalışanların ise örgütlerine karşı tutumları olumsuz yönde etkilenmektedir. Söz konusu tutumlar içerisinde en fazla olumsuz olarak etkilenen çalışanın örgüte duyduğu bağlılık olmaktadır. Çeşitli araştırmalar mobbingin örgütsel bağlılık boyutları içerisinde özellikle duygusal bağlılık üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır (104).

Mobbingin işletmelere, verimlilik ve çalışanların iş doyumunu açısından çok olumsuz etkileri olabilir. İş doyumunun düşüklüğünden ötürü bireylerde oluşan işe karşı isteksizlik nedeniyle yaratıcılık kısıtlanır. Yalnız mobbinge maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da bir gün kendilerinin de mobbinge maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler. Gelişen olayların doğal sonucu olarak örgüte bağlılık ve işe bağlılık tutumlarında önemli ölçüde bir düşüş yaşanır. Çalışanlar arasındaki uyum bozulurken, tam bir güvensizlik ortamı oluşur. Çalışanlar iş yapmak yerine mesai yapmaya başlarlar (14-105).

İşgörenlerin örgüte ilgi ve bağlılığının, sorumluluk duygusunun azalması, işte hata yapma ve yetersizlik duygusu, mobbingin örgütlere yansımalarıdır. İşe devamsızlık yapma, işe geç gelme, işten erken ayrılma, ani emeklilik istemi, iş doyumunsuzluğu ve işe yoğunlaşamama ise dolaylı olarak ortaya çıkan durumlardır (106).

2.9.3.3. Mobbingin Örgütsel Adalet Etkisi

Bir organizasyondaki bireylerin başarıları büyük ölçüde birbirleriyle ve yönetimle aralarındaki etkileşime bağlı olarak değişebilmektedir. Bireylerin örgütsel ortamı ve bu ortamla ilgili unsurları algılama biçimleri performanslarını da etkileyebilecektir (107).

Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir (103).

Yüksek adalet algısı, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olmaktadır. Bu nedenle adalet kavramı üzerinde önemle durulması gereken bir konudur ve çalışanın iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Örgüt içerisinde çalışanlar, yöneticilerin kendilerine adil davrandıklarını hissettikleri zaman, işbirliği yapmak kolaylaşmakta ve yöneticilerin aldıkları kararları desteklemektedirler. Adaletsizlik durumunda ise, kişiler birbirlerinden intikam almaya çalışmakta, yasal yollara başvurmakta ve birbirlerine karşı agresif davranışlar sergilemektedirler (107).

İnsan hakları kavramının düşünsel açıdan en temel boyutunun örgütlü toplumda adaletin sağlanması olduğu düşünülür. Çünkü adalet insan haklarının düşünsel boyutunu oluşturmak kadar hukukun ve devletin yönetim amacını da oluşturmaktadır. Öyle ki toplumsal adaletsizlik, birçok alanda insan haklarının yok olmasına neden olacağı gibi hukuk, yönetim, ekonomi gibi alanlarda da adaletsizlik olabilir (106).

Adalet duygusunun yıpranması ise örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve kin duygularının yeşermesi adına olumsuz etkilere sebep olmaktadır. Bunları gerçekleştirmek için insanların birbirini dinlemeye ve hoşgörü göstermeye gereksinimi vardır. Bireylerin karşılıklı olarak adalet anlayışında sorun olmaması aynı zamanda kurumda psikolojik tacizin ortaya çıkma ve yaşama riskini de azaltacaktır (2).

2.9.3.4. Mobbingin Örgütsel Etiğe Etkisi

“Etik; iyi ve kötü hakkında bir bilim, belirli bir gurup veya her insan için geçerli eylem kurallarının geneli” ya da “insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini.” şeklinde yorumlanabilir (108).

“Etik her şeyden önce istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır.” Daha geniş bir bakış açısı ile bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı, neyin isteneceği ya da istenmeyeceğinin, neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı bilinmesidir” (4).

Örgütsel Etik ise; yasal bir çerçevede işgörenlerde aynı tür davranışların yerleştirilmesini sağlayan, örgütün topluma karşı yerine getirmeyi üstlendiği hizmetleri sağlarken bazı toplumsal sorumlulukların da üstlenildiğini gösteren ilkeler dizisidir.

Topluma faydalı olabilmek amacı ile kurulmuş örgütlerin bu hedefi gerçekleştirebilmek için bünyelerindeki çalışanlara da bu bilinci kazandırmaları gerekir. Hem bireysel hem de örgütsel nedenleri bulunan örgütsel etik dışı davranışlar, ayrımcılık, kayırma, yolsuzluk, rüşvet, yıldırma ve korkutma gibi durumlarla kendini gösterebilmektedir(103).

Etiğe aykırı davranmak ise örgüt içinde iletişimin azalması, özsaygının azalması, bağlılık duygusunun azalması, iş devir hızının yükselmesi ve düşük güdülenme gibi olumsuz sonuçlar yaratarak örgüte zarar vermektedir (51).

Örgütlerin bu olumsuz sonuçları bertaraf edebilmeleri ve örgütte iyi bir etik iklim oluşturabilmeleri için hem yöneticilerin hem de çalışanların bu konuda bilinçlendirilmeleri ve eğitilmeleri gerekmektedir. Etik eğitimi ile eleştiren, haksızlığa karşı çıkabilen, kendini ve yaşamı sorgulayabilen, ayrımcılık yapmayan, kişisel değil toplumsal yararı gözetken, özerk bireylerin ortaya çıkması sağlanabilecektir. Böylece işgörenlerin örgütlerine etik olarak da bakmaları sağlanacak, örgütün verimliliği, yönetim kalitesi, işgören performansı, örgütsel bağlılık ve sosyal sorumluluk düzeyi artacaktır (2).

2.9.3.5. Mobbingin İşbirliği ve Takım Ruhuna Etkisi

“Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur(109).” İşbirliği ise, amaç ve çıkarları bir olanların oluşturduğu bir çeşit iş ortaklığıdır. Örgütlerde etkili yönetim anlayışının bir göstergesi olan işbirliğine dayalı takım çalışmalarının günümüz yönetim paradigmalarında ayrı bir yeri ve önemi vardır (2).

İyi bir takım çalışması ile öncelikle kişisel düzeyde avantajlar sağlanır. Durumdan hoşnutluk, tatmin olma gibi duygusal hislerin yanı sıra takımlar iyi çalıştığında personel devri ve devamsızlık azalırken, üretkenlik ve verimlilik yükselir. Ayrıca misyonu hakkında net bir görüşe, ürünlerinde yüksek standarda ve işini nasıl yapacağına dair açık bir anlayışa sahip, kendi kendini yöneten güçlü bir takımın bulunduğu örgütlerde, başka örgütlerde görülen korku ve belirsizlikler görülmez (110).

Takım temelli bir örgütte yönetim kademelerinin azaltılması, bilginin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, performansın yönetim tarafından değil çalışanlar tarafından değerlendirilmesi, yöneticilerin kontrolden çok bir tür antrenörlük görevi üstlenmeleri söz konusudur. Böylece, çalışanların etkin planlar yapmaları, yenilikleri çabuk kavramaları, motivasyonlarını arttırmaları, paylaşım duygularının gelişimi ve işi kaliteli ve verimli bir şekilde yapmaları sağlanarak çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olunur (109).

Örgüt içinde çalışanların iş doyumunu azaltan, performansını düşüren ve örgütsel çalışmada daha birçok olumsuz etkisi olan psikolojik taciz ise yarattığı olumsuz hava ile işbirliği ve takım ruhunun örgüt içinde var olmasına engel olmaktadır. Bireyler kapasitelerince kullanılamamakta, verimlilikleri azalmaktadır. İş barışı bozulmakta, örgüt menfaatleri yerini bireysel menfeatlere bırakmakta, örgüte hâkim olan dedikodu, kıskançlık, saldırganlık, taciz gibi hasmane davranışlar bir hastalık gibi örgütü ele geçirerek sağlığını bozmaktadır. Bu sebeptendir ki; daha uyumlu, üretken, örgütsel bağlılığı yüksek işletmeler için psikolojik tacize karşı önlem alınmasının hem bireylerin hem de örgütlerin sağlıklı yaşamaları için kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir.

2.9.3.6. Mobbingin Örgütsel Stres Üzerindeki Etkisi

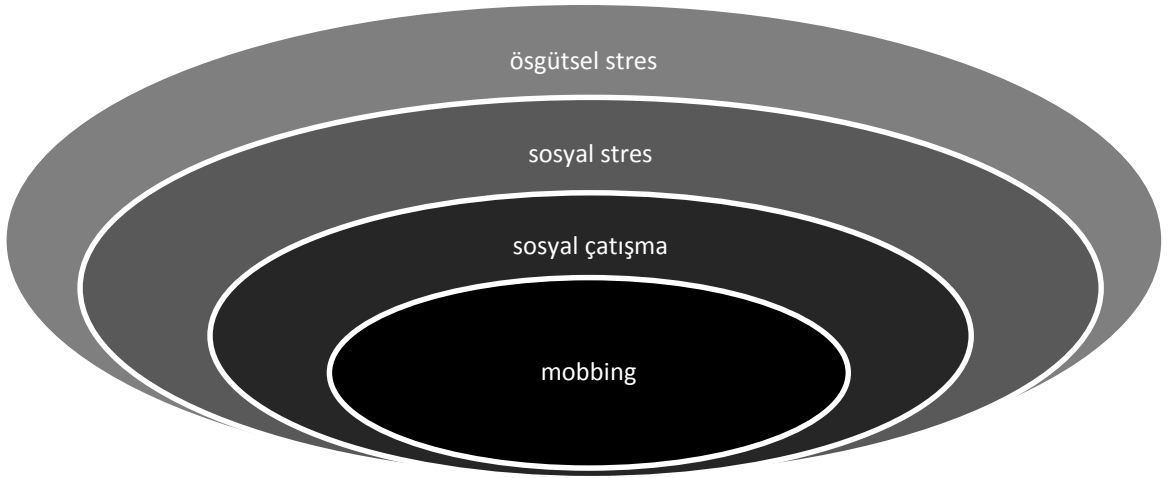
Stres:“Kişinin çevresinden veya kendinden kaynaklanan fiziksel veya psikolojik etkilerden dolayı, davranışsal ve fiziksel değişime uğraması veya organizmanın etkilenmesine neden olan önce psikolojik sonra da fiziksel etkisi görülen güç” olarak tanımlanabilir. Örgütsel stres ise çalışanların işle ilgili yaşadıkları tedirginlik, endişe ve kaygı verici durumlar olarak tanımlanabilir (111).

Çağdaş bir işyeri ortamının çalışanlarına değer vermesi, çalışma barışı ve iş tatmini sağlaması gibi özelliklerinin olması gerekir. Ne var ki günümüzde çalışma yaşamında insanlar bir taraftan değişimin, diğer taraftan da çalışma ortamlarındaki eksik sosyal destek sistemlerinin, stres ve gerilimin baskısı altındadırlar. Hem yoğun teknoloji kullanımının getirdiği yalnızlık ve yalıtılmışlık duygusu, hem de özellikle yöneticilerden ve diğer çalışanlardan gelen saldırılara maruz kalma iş yaşamının en önemli problemleri arasındadır (12).

Bir örgütteki çalışanları etkileyen stres kaynakları: İş yükünün fazlalığı, zamanın sınırlılığı, denetimin niteliğinin düşük olması, yetkinin sorumlulukları karşılama yetersiz kalması, politik havanın güvensizliği, rol belirsizliği, örgüt ve bireyin değerleri arasında uyumsuzluk, kişi ile işi arasında uyumsuzluk, rol çatışması, rolle ilgili aşırı yük, sorumlulukların yarattığı endişe, çalışma koşulları, insan ilişkileri ve yabancılaşma olarak sıralanabilir. Bu stres kaynakları bireylerde; sıkıntı, duygusuzluk, yüksek kaza oranı, şikâyet, devamsızlık, sürekli yorgunluk, uykusuzluk, iştahta değişiklik, tütün, alkol ve ilaç kullanımında artış, hatalar, kararsızlık gibi etkiler yapabilir (111).

İş yerindeki strese neden olan önemli etmenlerden biri de mobbingdir. Mobbing ile stres arasında oldukça kuvvetli bir ilişki göze çarpmaktadır. Çünkü mobbing stres yapıcı özelliğinden dolayı, stres, mobbing sürecinin sonuçlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (91).

Şekil 1. mobbing ve örgütsel stres arasındaki ilişkinin ne kadar yakın olduğunu göstermektedir.



Şekil 1. Mobbing ve örgütsel stres arasındaki ilişki

Kaynak: Gümüştökin G.E., Öztemiz A.B., Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, Temmuz-Aralık 2004, ss. 61-85

Mobbing; sosyal çatışma, sosyal stres ve stresin oluşmasının nedeni olduğu gibi bu faktörler de birbirine bağlı olarak gelişmektedir. Sosyal çatışmalar sosyal stresi

oluşturmaktadır (91). İşyerinde sosyal stresin en uç noktası mobbingdir. Nitekim Avrupa'da iş psikolojisi ve stres inceleme grubu örgütsel ve sosyal ilişkilerle ilgili etmenlerin fiziksel ve psikolojik sorunlara neden olup olmadığını incelemiş ve mobbingin önemli bir sosyal stresör olduğu tesbit edilmiştir (112).

Niedl, araştırmasında mobbingin çalışanlar ve örgüt üzerindeki şu etkilerini gözlemlemiştir: Depresyon, anksiyete, saldırganlık, post travmatik stres bozukluğu, irritasyon, psikomatik şikâyetler. Bu çalışmada mobbing sonucu oluşan hastalıkların çoğunun, stres kökenli hastalıklar olduğu ve bu rahatsızlıkların örgütsel stresin uzun süre devam etmesi ve mobbingin şiddetini artırması sonucunda oluştuğu bulgulanmıştır. Aynı zamanda örgütsel stresin mobbingi tetikleyen bir faktör olduğu da bulgulanmıştır(91).

Görüldüğü üzere örgütsel stres ve strese neden olan durumlar incelendiğinde stresin psikolojik tacize, psikolojik tacizin de strese yol açan etkileri olduğu söylenebilir. Dolayısı ile stres ortamını azaltan faktörlerin devreye girmesi, bu anlamda psikolojik taciz riskini de belirli oranda minimize edecektir.

2.9.3.7. Mobbingin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi

İletişim; ortak bir amaç için bir araya gelen, aynı değerlere ve dünya görüşüne sahip insanların birbirleriyle yaptığı duygu ve düşünce alışverişidir(6). Herhangi bir örgüt veya şirket içerisinde, o örgütün çalışanlarının birbirleriyle ve diğer örgüt elemanlarıyla kurduğu etkileşime ise örgütsel iletişim denir. Örgüt iletişiminin amacı, örgütün çeşitli departmanlarında görev yapan çalışanlar arasında etkileşimi sağlayarak örgüt amaçlarının ve politikalarının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak, çalışana önemsendiği duygusunu vermek ve bu bağlamda personelin iş doyumunu artırmak, o örgütün işleyişini sürdürmek ve örgütü başarıyla hedefine ulaştırmaktır (4).

Örgütlerde etkili bir iletişimin oluşmasını engelleyen hem örgüt içi hem de örgüt dışı birçok faktör söz konusudur. Mobbing bu faktörlerden biridir. Leymanın tipolojisinde iletişim engelinden şöyle bahsedilmiştir: Mobbing uygulayıcısı, mobbinge maruz kalanın kendini ifade etme olanağını sınırlar. Kurban konuşmaya başladığında devamlı sözü kesilir. Çalışma arkadaşları kurbanın kendini ifade etme olanağını sınırlar. Kurban azarlanır, küçümsenir, kurbanın yaptığı işler ve özel yaşamı sürekli eleştirilir.

Kurban sessiz veya tehdit edici telefonlar alır. Uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlar yöneltilecek veya dolaylı imalarda bulunularak kurbanla temas reddedilir (14).

Etkili bir örgütsel iletişim örgütteki iletişim kanallarının herkes için açık ve anlaşılır olması ile ilgilidir. Bir örgütün etkinliği temel olarak iyi bir yönetim gerektirdiği kadar iyi bir iletişime de bağlıdır. Benzer bir şekilde bireysel öğrenme, motivasyon ve mesleki tatmin de etkili bir iletişime bağlıdır. Bireyler ne kadar yetenekli ve yüksek performans gösterme eğilimine sahip olursa olsun eğer örgütte iletişim sorunları söz konusu ise, örgüt içerisinde bireylerin ya da grupların etkin olmaları engellenebilir (113).

Mobbing uygulandığı örgütlerde zayıf iletişim ya da iletişimsizliğe sebep olarak çatışmalara ve gruplaşmalara neden olmaktadır. İletişim kanallarındaki tıkanma zamanla bir hastalık gibi örgütü ele geçirerek işleyişi bozmaktadır ve örgüt verimlilikte azalma, karlılıkta azalma, işgören performansında düşme gibi bedeller ödemek zorunda kalmaktadır.

2.9.3.8. Mobbingin Örgütsel Sosyalleşme Üzerindeki Etkisi

Sosyalleşme, grupça paylaşılan değer, inanç ve dünyayı algılama biçimlerinin birey tarafından içselleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel sosyalleşme ise, örgütün değer ve normlarının örgüte yeni katılan işgörene aktararak, örgütte oynayacağı rollerin ona öğretilmesi sürecidir. Bir tür öğrenme süreci olan sosyalleşme yoluyla, bireyin grup normlarını öğrenip bunlara uyması, böylelikle sosyal düzenin korunması sağlanır (114).

Sosyalleşme süreci, bireyin dışarıdan biri olmaktan çıkarak içeriden biri ve yeni durumun bir parçası olmasını sağlar. Bireyin örgüte uyumu, başarısı, kariyer yapması ve iş doyumu, sosyalleşmeyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla örgütün ve bireyin varlığı sosyalleşmeyle yakından ilişkilidir (115).

Bireyin asosyalleşmesine, yalnızlaştırılmasına, ötelenmesine dayanan mobbing eylemleri, bireyin örgütü benimsemesini engellerken; örgütsel sosyalleşme sürecini de baltalamaktadır. Birey mobbing davranışlarından dolayı asla o işyerinin ve işin bir parçası durumuna gelememekte, gerçek performansını sergileyememektedir.

2.9.3.9. Mobbingin Örgütsel İş Tatmini/İş Doyumu Üzerindeki Etkisi

İnsan hayatının önemli bir parçasını oluşturan iş, kişisel amaçları gerçekleştirmenin bir aracı olarak görülebilir. İş doyumu, bireyin yaptığı iş hakkındaki genel tavrıdır. İş doyumu yüksek olan bir kişi işine karşı olumlu bir tavra sahip iken, iş doyumsuzluğu olan kişi ise olumsuz bir tavra sahiptir (116).

Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerin bazıları; örgütlerde açık ve olumlu bir iletişim, destekleyici kurum kültürü, olumlu bir örgüt iklimi, yöneticiye ve örgüte duyulan güven, etkili liderlik ve liderlik stilleri, kişisel gelişim olanakları ve kariyer yönetimidir. Bosna Hersek'te fizikçiler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre 511 fizikçiden 387'si (%76) çalışma hayatında psikolojik şiddet davranışı olduğunu, 136'sı (%26) ise sürekli psikolojik şiddete maruz kaldığını beyan etmiş, psikolojik şiddetin oluşmasının, duygusal sağlık sorunları, güven ve işe karşı istek eksikliği ile doğrudan ilişkili olduğu bulgulanmıştır (117).

Yapılan bu araştırmalarda elde edilen bulgulara göre işyerindeki psikolojik şiddet ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve işyerinde şiddetin doğrudan ve dolaylı bir şekilde ilişkileri etkileyerek iş tatminini azalttığı, verimliliği ve karı düşürdüğü bulgulanmıştır.

Çalışanların iş tatmini ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığı, verimlilik artışında etkili olması nedeniyle özellikle eğitim, işletme ve sağlık alanında oldukça ilgi görmektedir. Araştırma sonuçları göstermektedir ki, çalışanın iş tatminindeki artış, motivasyonu sağlayıp verimlilik ve başarı ile sonuçlanmaktadır. İş tatminsizliği ise bireyde bir takım psikolojik sorunlar oluşturarak, bireyin kendisine ve bulunduğu örgüte yabancılaşmasına kadar birtakım olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu olumsuz sonuçlar, bireyin örgütsel bağlılığını azaltırken verimliliğini düşürmektedir (103).

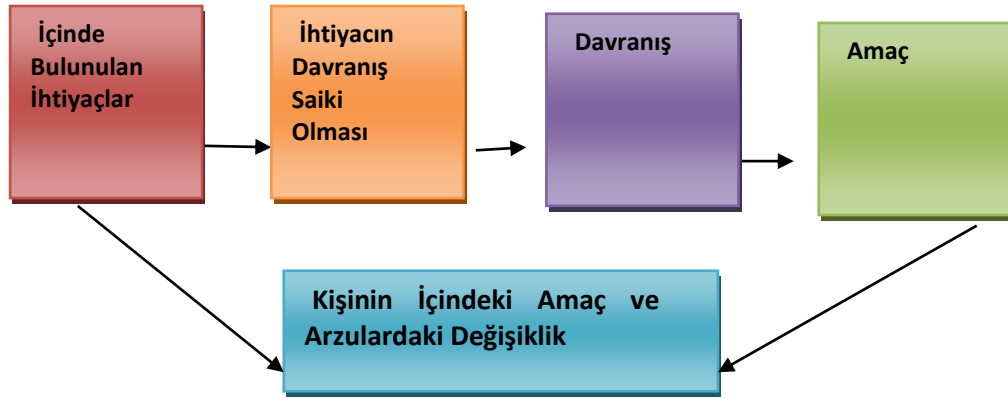
Bu nedenle çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması, örgütler açısından istenilen bir durumdur. Çünkü rekabet üstünlüğü sağlamanın en önemli unsuru nitelikli işgücü ve onun gönüllü olarak örgüte sunduğu yetenek, bilgi ve becerisidir. İş tatmini yaşamayan bireyler örgütsel bağlılık geliştiremez, işlerinde maksimum performans sergileyemez, insan kaynağı olarak örgüte engel teşkil ederler (118). Nitekim örgüte

bağlılık arttıkça iş doyumunu ve performans artacak, ayrılma niyeti ve tükenme de azalacaktır.

2.9.3.10. Mobbingin Örgütsel Motivasyon/Güdülenme Üzerindeki Etkisi

Motivasyon, insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da tarif edilebilir. Örgütsel motivasyon ise, bir işgöreni çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünü olarak nitelendirilmektedir. Bireylerin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça örgütsel edimler istenen düzeyde olmayacaktır (119).

Şekil 2.de kişiyi davranış ve amaca götüren temel motivasyon süreci yer almaktadır.



Şekil 2. Temel motivasyon süreci

Kaynak: Koçel T. İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 7. Baskı, İstanbul.1999, s-496

Bir işletmede motivasyonla, orada çalışan personelin iş performansını arttırmak, işletmeye olan bağlılıklarını sağlamak ve sürdürmek ile çalışanların içlerindeki potansiyel güçleri açığa çıkarmak amaçlanmaktadır. Yeterli motivasyonu sağlayamayan bir işletmede çalışanlarda işe geç gelme, işten uzaklaşacak bahaneler bulma, işe giriş ve çıkış sayısının fazla olması, alternatif işler arama, işletme kültürünün oluşmaması, takım ruhundan uzak bir ortam, savurganlık gibi birçok olumsuzluk yaşanabilmektedir (120).

Kıyasıya rekabetin yaşandığı ve çalışandan maksimum düzeyde yararlanılmanın hedeflendiği günümüz işletmelerinde, çalışan motivasyonu gittikçe önem kazanırken bireyin motivasyonunda en büyük engellerden biri olduğu düşünülen mobbing eylemleri

de benzer şekilde önem kazanmakta ve motivasyon ile mobbing davranışları arasındaki ilişkiye yönelik pek çok araştırma yapılmaktadır.

Bu araştırmalarda mobbing davranışlarının çalışan motivasyonunu olumsuz etkilediği görülmüştür. Çalışma arkadaşları ile ilişkilerine müdahale edilen, itibarı, güvenilirliği ve mesleki yeterliliği sürekli sorgulanan ve sistematik olarak dışlanan bir çalışanın motivasyonunun düştüğü, işe karşı bağımlılıklarının azaldığı, işe konsantre olmalarının güçleştiği, performanslarının düştüğü, işe devamsızlık eğilimlerinin arttığı gözlenmiştir.

2.9.3.11. Mobbingin Örgütlere Ekonomik Etkisi

Mobbingin örgütsel etkileri, öncelikle ekonomik niteliktedir. Deneyimli çalışanların işten ayrılmaları nedeniyle yeni işe alma ve eğitim masrafları artar. İşletmede sık sık hastalık izinlerinin alındığı görülür. Uygulanan mobbing nedeniyle, işyerinden kaçış olarak kabul edilen hastalık izinleri maliyetleri artırır. Buna karşılık verimliliği düşürür. Mobbinge maruz kalanların, istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadelenin de işverenlere daha fazla mali yük getirmesi, beklenen sonuçtur (121).

Psikolojik tacizin hâkim olduğu örgütlerde: Moral bozukluğu ve çalışanlar arası ilişkilerin kötüleşmesi, yöneticilere ve şeflere olan saygının azalması, performansın düşmesi, verimliliğin azalması, işe devamsızlık oranlarının artması, işten ayrılanların sayısının artması, firma ününün zarar görmesi ve bunun artı reklam ve tanıtım maliyetlerine yol açması, işe iade ve tazminat davalarının artması, iş günü kaybına yol açması, müşterilerin ikinci plana düşmesi (122) görülür. Psikolojik şiddetin en yaygın görülen örgütsel sonucu ise işe devamsızlıktır. Yapılan bir çalışmada; 1000 çalışanı olan bir şirketin işe devamsızlık oranını % 3'ten % 2'ye düşürerek yıllık \$720.000 tasarruf edebileceği saptanmıştır (93).

Mobbingin örgütsel maliyeti çok yüksektir. A.B.D.'de 9.000 kamu çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada, kadın çalışanların %42'sinin, erkek çalışanların ise % 15'inin son iki yılda zorbalığa uğradığını, bunun kayıp zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolara mal olduğu bulgulanmıştır (123).

İngiltere’de 2001 yılı tahminine göre, örgütsel mobbingin sonuçlarından olan stres ve stres nedenli hastalıkların endüstriye ve vergi ödeyenlere maliyeti yılda 12 milyar sterlindir. Tüm stresle ilişkili hastalıkların yarısının işyerinde zorbalığa maruz kalma nedeniyle olduğu tahmin edilmektedir (45).

Amerikan Stres Enstitüsünün yapmış olduğu araştırmaya göre, her gün yaklaşık bir milyon çalışan stres kaynaklı rahatsızlıklardan ötürü işe gidememektedir. Buna bağlı, Amerika’da yıllık 550 bin iş günü kaybı oluşmakta, bu kaybın parasal karşılığı ise her yıl yaklaşık 300 milyar doları bulmaktadır. Aynı zamanda psikolojik tacizin kurum açısından en önemli etkilerinden biri olan işçi devri ise bazı kurumlarda % 40’lara ulaşabilmektedir. Xerox firmasının işçi devrine ilişkin maliyetlerine göre; üst düzey bir yönetici değişiminin firmaya maliyeti 1 - 1,5 milyon dolar arasında iken, ortalama bir çalışanın ise 2 - 13 bin dolar arasında değişmektedir (124).

Leymann İsveç’te yaptığı bir araştırmasında, psikolojik şiddete uğramış bir çalışanın, örgüte yıllık maliyetinin tahminen 30–100 bin dolar arasında olduğunu belirtmektedir (7). 2001’de İngiltere’de Griffith Üniversitesi’nde yapılan bir başka araştırmada ise, işyerlerinde yaşanan psikolojik şiddet olaylarının, ulusal ekonomiye yıllık toplam maliyetinin 17–36 milyar dolar arasında olduğu tahmin edilmektedir. Maliyet hesaplarında; işe devamsızlık, hastalık izinleri ve işgücü devir oranında artış, işgücü verimliliğinde düşüş, işe personel alım süreci (ilan, seçim, eğitim, geliştirme vb), çatışma yönetimi, rehabilitasyon, eğitim, işçilere ödenen hastalık ve diğer sosyal nitelikli tazminatlar gibi çok sayıda unsur yer almaktadır (125).

2.9.4. Mobbingin Toplumsal Etkileri ve Sonuçları

Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı mobbingin ortaya çıkardığı büyük bir toplumsal problem olarak düşünülebilir. Çünkü işyerlerinde uygulanan psikolojik taciz sadece doğrudan doğruya bu baskıya maruz kalan birey üzerinde değil, çalışanlar arası ilişkilerde, örgütlerde ve örgütlerin yer aldığı çevrelerde de önemli ve çoğu zaman uzun dönemli zararlara neden olmaktadır. İşyeri terörünün doğrudan maliyeti çalışanların katlanmak zorunda oldukları iş kaybı ve güvenlik boyutu ile birlikte bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığı ile ödemek zorunda olduğu ağır bedeldir (14).

Bununla birlikte psikolojik taciz mağduru bireyin, sağlık giderleri, örgütlerine olduğu kadar devlete de ekonomik bir yük getirmektedir. Ayrıca psikolojik taciz sonucu, mesleki yeterliliğini yitirmiş, duygusal yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşta gezdiği bir toplum ortaya çıkmaktadır. Toplum içinde mutsuz bireylerin sayısının artmasıyla olaylara karşı, kayıtsızlık, işsizlik ve intihar eğilimini de artmakta ve böylece aile ve toplum içindeki huzur bozulmaktadır. Diğer taraftan vergilerden ödenen sağlık masrafları, vergi kayıpları, sosyal yardım kuruluşlarına talebin artması, zihinsel sağlık sorunlarındaki artış ve nihayet malulen emeklilik istekleri toplumu önemli düzeyde etkileyebilmektedir (28).

Ekonomistlere göre mobbingin maliyeti, mobbingi önlemek için yapılan programların maliyetinden çok daha yüksektir. National Safe Workplace Institute'in (Ulusal İşyeri Güvenliği Enstitüsü) uzman raporuna göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti, 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia Workers Compensation Board'a (British Columbia İşçi Tazminatları Kurulu) göre, Kanada'da işyeri şiddeti ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesiyle 1985'den itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davaları %88 artış göstermiştir. Almanya'da psikolojik şiddetin, 1000 çalışanlı bir işletmeye doğrudan maliyeti 112.000\$; bunun yanında dolaylı maliyeti ise 56.000\$ olarak hesaplanmıştır (17).

Travers ve Cooper tarafından yapılan çalışmaya göre ise, işyerindeki stresin %30-55'i işyeri şiddeti kaynaklıdır ve bu durum yılda kırk milyon işgünü kaybına yol açmaktadır (126).

Tablo 6.'da psikolojik şiddetin birey, aile, örgüt ve toplum üzerindeki psikolojik ve ekonomik maliyetleri sıralanmıştır.

Tablo 6. Psikoşiddetin psikolojik ve ekonomik maliyetleri

Etki alanı	Psikolojik maliyetler	Ekonomik Maliyetler
Bireyler	Stres, Duygusal rahatsızlıklar, Fiziksel rahatsızlıklar, kazalar, sakatlıklar, tecrit edilme, ayrılık acıları, mesleki kimlik kaybı, arkadaşlıkların kaybı, intihar, cinayet	İlaçla ayakta tedavi, terapi masrafları, doktor faturaları, hastane faturaları, kaza masrafları, sigorta primleri, avukat ücretleri, işsizlik, kapasite altı çalıştırılma, iş arama, taşınma
Aileler	Çaresiz kalma acısı, karmaşa ve çatışmalar, ayrılık ve boşanma acısı, çocuklara etkileri	Ailenin gelir kaybı, ayrılma veya boşanma masrafları, terapi masrafları,
Örgütler	Anlaşmazlıklar, hastalıklı örgüt kültürü, düşük moral, kısıtlanmış yaratıcılık	Hastalık izinlerinin artması, yüksek personel hareketinin maliyeti, düşük verim, düşük iş kalitesi, uzmanlık kaybı, çalışanlara ödenen tazminatlar, işsizlik maliyetleri, yasal işlem/dava masrafları, erken emeklilik, yükselen personel yönetim maliyetleri
Toplum/topluluk	Mutsuz bireyler, politik kayıtsızlık	Sağlık masrafları, sigorta masrafları, işsizlik veya kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları, kamu yardım programlarına talebin artması, malulen emeklilik taleplerinin artması

Kaynak: Davenport N., Distler, R.S. , Elliott, G.P. Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz, Çev: Osman C. ÖnerToy, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s:21.

2.10. Sağlık Sektöründe Mobbing

Psikolojik şiddet, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm işyerlerinde gerçekleşebilen bir olgudur (1). Bu konu üzerine yapılan araştırmalar, günümüzde psikolojik şiddetin fiziksel şiddetten daha tehlikeli boyutlara ulaştığını ve çalışanlar bakımından işyerinde önemli bir mesleki sağlık ve güvenlik sorunu haline geldiğini göstermektedir. Özellikle kamu hizmetlerinin üretildiği, topluma sunulduğu ve insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı alanlarda işyeri şiddetinin arttığı ve çalışanların işyeri şiddetine daha fazla maruz kaldıkları belirtilmektedir (76).

2002 yılında ILO, Uluslararası Hemşireler Konseyi, Dünya Sağlık Örgütü ve Uluslararası Kamu Hizmetleri derneği sağlık sektöründeki şiddeti önlemek amacıyla yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, sağlık çalışanları arasında görülen psikolojik taciz oranları, Bulgaristan'da %30,9; Güney Afrika'da %20,6; Tayland'da %10,7; Portekiz'de sağlık merkezlerinde %23, hastanelerde %16,5; Lübnan'da 22,1; Avustralya %10,5; Brezilya'da %15,2. olarak tespit edilmiştir (17). Nitekim Avrupa Birliği ülkelerinde sektörlere göre yapılan araştırma da sağlık sektörü çalışanlarının diğer sektörlere göre en yüksek oranda işyeri şiddeti gördüğü sonucunu vermektedir. Ancak bu sektörde yer alan tıp profesyonelleri, sağlık sektörünün diğer çalışanları olan hemşireler, hastabakıcılar vb. ile karşılaştırıldığında daha az işyeri şiddetiyle karşılaşmaktadır (129). Kingma araştırmasında, sağlık çalışanlarının şiddete uğrama riskini diğer hizmet sektörü çalışanlarına oranla 16 kat daha fazla olduğunu tesbit ederken, hemşirelerin ise diğer sağlık çalışanları arasında üç kat daha fazla risk altında olduğunu belirtmektedir (130). Nitekim Norveç'te 745 asistan hemşire ile yapılan çalışmada hemşirelerin %8,4 nün daha önceden psikolojik şiddet eylemlerine maruz kaldıkları % 4,8'nin ise şu anda maruz kaldıkları sonucu ortaya çıkmıştır (21).

2.10.1. Sağlık Sektöründe Mobbingin Nedenleri

Hizmet sektörünün önemli bir kolu olan sağlık sektörü de mobbing eylemlerinin oldukça sık rastlandığı bir sektördür. Çünkü diğer sektörlere nazaran gerek çalışma şartları gerekse çalışma ortamı açısından farklılık göstermektedir. 24 saat sürekli hizmet sunulması, emek yoğun bir sektör olması gibi faktörler mobbingin sağlık alanında hizmet sunarlarda görülme sıklığını diğer sektörlere göre farklı kılabilmektedir (28). Nitekim Aytaç ve diğerleri mobbing davranışına maruz kalma bakımından sağlık sektörü çalışanlarının en çok risk altında olduğunu saptanmıştır (92).

Sağlık sektörü dünyada ve ülkemizde diğer mesleklere oranla kadın çalışanların çokluğuyla dikkat çekmektedir. Kadın çalışanların yoğun olarak bulunması ise, erkeklere oranla daha fazla şiddet riski doğurmaktadır (17).

Hemşirelerin bayanlardan seçilmesi, çocuk, göz, kadın doğum psikiyatri gibi bazı tıp branşlarının bayan doktorlar tarafından tercih edilmesi bu artışta önemli rol oynamaktadır. Bütün bunların yanı sıra bazı koşullarda doktor ve hemşireler 48 saat

süreyle nöbet tutmak durumunda kalmaktadır. Bu koşullarda uygulanan baskıcı yıldırıcı saf dışı bırakıcı yaklaşımlar mobbing saldırısını doğurmaktadır.

Ayrıca Türkiye’de yapılan araştırmalarda hem sözel hem de fiziksel şiddet türlerinin en fazla hasta yakınları tarafından gerçekleştiği, uluslararası yayınların çoğunda ise hastaların, hasta yakınlarından daha fazla saldırıda bulunduğu görülmektedir (134).

Sağlık sektöründe yıldırmaı tetikleyen etkenlerden bazıları şu şekilde sıralayabiliriz (28-127):

- Çalışma temposunun yoğun olması,
- Özellikle devlet kurumlarında alınan maaşların yetersiz olması,
- Akademik kariyer ve yükselme sırasında kayırmacılık yapılması,
- Yoğun çalışma şartları ve nöbetler nedeniyle aile yaşantısını sürdürmede zorluk,
- Hasta yoğunluğu nedeniyle mesleki gereksinimleri tam olarak yerine getirememe,
- Hastalar arasında statü ve ekonomik duruma bağlı ayrımcılık yapılması
- İdareye yakınlık ve yöneticiye kişisel yaklaşım nedeniyle ayrımcılık yapılması,
- Stres ve şiddete açık çalışma koşulları,
- Yoğun iş yükü, düzensiz ve belirsiz çalışma koşullarıdır.

Uluslararası Çalışma Örgütü (The International Labour Office), Uluslararası Hemşireler Derneği (International Council of Nurses), Dünya Sağlık Örgütü(World Health Organization) ve Uluslararası Kamu Hizmetleri Derneği (Services International), sağlık sektöründeki şiddet vakalarını azaltıp hem maruz kalanları korumak hem de hizmet sektöründeki negatif etkilerini azaltmak amacıyla ortak programlar yürütmektedir (8).

Psikolojik şiddetin işyerlerindeki varlığı bu kurumların kötü yönetildiğine işaret edebilmektedir. İşyerlerinde psikolojik şiddet yasal mevzuatlar, ceza hukuku, iş hukuku ve sivil toplum kuruluşları (sendikalar, meslek odaları) ile kontrol altına alınmak

istenmesine karşın, özellikle sağlık sektöründeki psikolojik şiddetin kontrolü ve önlenmesine yönelik politikalar ve prosedürler henüz tam olarak tanımlanmış değildir(7-128).

2.10.2. Sağlık Sektöründe Mobbingin Etkileri

Sağlık çalışanları için mobbingin iki tarafı keskin bir bıçak gibi olduğu söylenebilir. Çünkü sağlık çalışanı bir yandan bu davranışa maruz kalanların sağlık sorunları ile uğraşırken diğer yandan da kendi çalışma ortamında karşılaştığı mobbing ile baş etmek durumunda kalabilir. Tıp mesleğinin kendini, sağlıklı olma ve iyilik hali içinde bulunma felsefesine adanmış olmasına rağmen, sağlık iş kolu mobbing ve benzeri suistimal edici davranışlara karşı bağışık değildir (135).

2005 yılında yapılan bir çalışmada, psikolojik yıldırma davranışlarının sağlık personelinin iş performanslarını, sosyal ilişkilerini ve psikolojik sağlıklarını olumsuz yönde etkilediği vurgulanmaktadır (117). Hastane çalışanları üzerinde yapılan başka bir çalışmada; çalışanların % 5'inin psikolojik tacize maruz kaldığı ve bu nedenle hastalık izinlerinde %26'lık bir artış yaşandığı tespit edilmiştir (122). İngiltere'de ihtisas yapan tıp öğrencileri arasında yapılan bir araştırmaya göre ise, psikolojik şiddete maruz kaldığı bildirilen doktorların diğerlerine nazaran ciddi oranda daha düşük iş memnuniyeti ve daha yüksek psikolojik bunalım yaşadıkları ortaya çıkmıştır (94). Amerika'da 1580 sağlık çalışanının % 38'i işyerlerindeki çalışma şartları değişmeden önce en az bir kez psikolojik şiddete maruz kalmış ve bunun sonucunda işyerindeki tacizlerin ciddi psikolojik strese ve iş tatmininin azalmasına neden olduğu tespit edilmiştir (136). Güney Afrika'da yapılan bir araştırmaya göre ise sağlık işyerlerinde yaşanan şiddet, kurbanlarda mutsuzluk duygusu ve gerilime yol açarak hastalara daha az bakım göstermeye sebep olmaktadır (137).

2.11. Mobbingin Önlenmesi ve Mücadele

Mobbing son 20 yıl içerisinde gelişmiş ülkelerde iş yaşamının en önemli sorunlarından birisi haline gelmiştir ve gerek çalışanlar, gerek kurumlar, gerekse toplumsal açıdan birçok olumsuz sonuç doğurmaktadır. Bu yüzden bir plan dâhilinde tacizi önleyecek ve ortaya çıkması halinde doğru bir şekilde mücadele edebilecek yeni bir örgüt kültürünün ve kurum içi mekanizmaların oluşturulması gerekmektedir.

Psikolojik tacizle mücadele alanında çalışanlara destek olması ve çeşitli önlemler alınması açısından sendikalara oldukça büyük sorumluluklar düşmektedir. Ayrıca psikolojik taciz mağdurlarının diğer taciz (fiziksel, cinsel, vb.) mağdurlarından farklı olarak hukuki korumadan mahrum olmaları ciddi sıkıntılar yaratmaktadır. Bu nedenle işyerinde psikolojik taciz olgusunun hukuki olarak tanımlanması ve çalışanları koruyucu yasaların çıkarılması, psikolojik tacizle etkin mücadele açısından ivedilik arz etmektedir (15).

Mobbingle mücadelede en önemli husus soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır (14).

Diğer taraftan psikolojik taciz ile başa çıkma yöntemlerinin etkinliği, mağdurun kişilik özelliklerine, karşısındaki saldırgana, işletmenin kültürüne, hukuk sistemine ve psikolojik tacizin hangi aşamasında olduğuna bağlı olarak değişir. Bir mağdur için etkili olan çözüm bir diğeri için hayatı zorlaştırabilir (5). Leyman, psikolojik tacizde sorunun çözümünde yardımcı olabilecek kişi ve kurumları:

- İnsan kaynakları uzmanları,
- İşverenler, Sendikalar,
- Sağlık koruma sistemleri,
- Psikologlar ve doktorlar,
- Aile üyeleri ve arkadaşlar olarak sıralamıştır (7).

Çalışmada psikolojik tacizle başetmede bireysel önlemler, örgütsel önlemler ve mücadele yöntemlerinden bahsedilecektir.

2.11.1. Mobbingin Önlenmesi ve Mücadelede Bireysel Yöntemler

Kurbanın psikolojik istismara direnç gösterebilmesi için, her zaman hukuk ve ahlak ilkelerine uygun, yerini ve zamanını kendisinin belirlediği, mücadele yöntemlerini kendisinin seçtiği bir taktik ve strateji geliştirmesi gerekir. Bu aşamada kurbanın atması gereken adım, savunma değil, karşı savaş vermek olmalıdır. Bu nedenle, söz konusu mücadelenin koşullarını kendisinin belirlemesi gerekir (12). Hirigoyen'in de dediği

gibi: “Gitmekten başka bir çarenin kalmadığı bir duruma gelmeden önce, tepki göstermek gerekir” (49).

Aşağıda; psikolojik taciz kendini göstermeye başlamadan, üstü kapalı çatışmalar yaşanırken, psikolojik taciz yerleşmeye başladığında ve taciz yerleşip mağdurun dengesi sarsılmaya, iş ortamı katlanılmaz hale gelmeye başladığında uygulanabilecek bireysel mücadele yöntemleri sıralanmıştır.

Psikolojik taciz kendini göstermeye başlamadan, üstü kapalı çatışmalar yaşanırken;

a) Belirtileri Tanımak: Psikolojik taciz stratejisiyle hareket eden kişileri baştan teşhis edebilmek, yanlış yaklaşımları önler. Böylece birtakım yıkıcı olaylara maruz kalmak yerine neler yaşanabileceğini önceden tahmin etmek kişiye güç verir, ağır bir travmanın yaşanmasına engel olabilir (8-38-78).

b) İşletmeyi Tanımak: İletişim ağını güç ilişkilerini tanımak, işletme içi resmi kuralları bilmek, bireyin hata yapmasını engeller ve kimden nasıl yardım isteyeceği konusunda bilgi sağlar (8-38-78).

c) İş ve Özel Hayatı Ayırmak: İş ortamında özel yaşamla ilgili verilen detaylar, daha sonra çalışma anında malzeme haline gelebilir. İş hayatında çoğu zaman rekabet ve hiyerarşik ilişki arkadaşlıktan daha öne geçer. Bu demek değildir ki iş ortamında sıcak ilişkiler kurulmasına gerek yoktur. Sadece dozunu iyi ayarlamak gerekir (8-38-78).

d) Güvenli Davranış Göstermek: Taciz sinsi bir şekilde başlar, ses çıkarmadıkça psikolojik teröre dönüşür. Kötü şakalar, fiziksel temaslar, özel hayata müdahaleler v.b. durumlarda hayır demeyi bilmek gerekir. Olası çatışmaları önlemek için çerçeve iyi çizilip, iletişim somut veriler üzerinden sürdürülmelidir. Bunu yaparken çekingen ya da saldırgan tavır içinde olmamaya dikkat etmekte fayda vardır. Manüplasyonları tanımak ve bu oyunların içine girmeden cevap verebilmek, psikolojik tacizin ikinci aşamaya girmesini engelleyebilir (8-38-78).

e) Hiçbirşey Yapmamak: Bazen bir insanın can acıtıcı sözlerini veya negatif davranışlarını görmezden gelmek, etkilenmediğini göstermek için iyi bir yol olabilir.

Sadırganın hedef değiştirmesini sağlayabilir. Ancak davranış s¼rekli hale gelirse yok saymak öz¼m getirmez (8-38-78).

f) Saldırgan ile Y¼zleřmek: Eğer taciz yeni ve saldırgan ile mağdur arasındaki dinamikler yerleşmediyse, y¼zleřmek olayı durdurabilir. Davranışların etkililiğini ve olayın kabul edilmezliğini belirtmek bazı vakalarda saldırganın geri çekilmesini sağlayabilir. Çoğu zaman insanlar davranışlarının etkinliğinin farkında olmayabilirler, mağdurun durumu bildirmesi gerekir (8-38-78).

Psikolojik taciz yerleşmeye başladığında;

a) Sessizce Savaşmak: Çatışmayı artırmamanın bir yolu da sessizce savaşmaktır. Bu durum hiçbir Şey yapmamaktan farklı olarak, hesaplı bir sessizliktir. Bu sessizlik saldırganı karşıdır. Fakat mağdur kendini koruma yolunda birtakım ¼nlemler alma yoluna gider. Bazı durumlar için çok uygun olabilen sessizlik, bazı durumlarda çatışmayı arttırabilir (8-38-78).

b) Fiziksel ve Zihinsel Olarak Yaşanan Stres Karşısında Sağlamlığını Korumak: Psikolojik durumun bozulması, bedenini bunu ortaya koyuşu, karşı taraf için bir zaferdir. Etkilenmediğini g¼stermek karşı saldırıda bulunmaktan daha zor, fakat daha etkilidir. Burada stresle baş etme y¼ntemlerinden yarar sağlanabilir (8-38-78).

c) Kendine G¼venmek: Mutlak bir Şekilde kendine g¼venmeye imk¼n yoktur. Üstelik taciz alçaltıcı ve utandırıcıdır. Kendinden emin g¼r¼nen pek çok insan bile, bezdirme davranışı karşısında dengesini yitirir. Kendine g¼ven durumuyla ilgili resmi haklarının bilinmesine ve ihtiyaçların farkında olunmasına bağlıdır. Buradan yola çıkılarak yapılan m¼dehale, kendine g¼veni arttırır (8-38-78).

d) evreyle İyi İlişkiler: Saldırganın amacı hedef kişinin dengesiz davranışlar g¼stermesini sağlayarak çevresiyle ilişkisini bozmaktır. Unutulmamalıdır ki; insan psikolojik g¼c¼n¼ kaybettie daha tepkisel davranmaya ve herkesi karşısına almaya başlayabilir. Kendini çevreden yalıtılmak tacizin etkilerini arttırabilir. M¼mk¼n olduğunca ilişkilerini s¼rd¼rmekte fayda vardır (8-38-78).

e) Yakın evrenin Desteği: Yakın çevreyle iyi ilişkiler kurup aile ve arkadaşlardan destek almak, onlarla paylaşımda bulunmak ¼zg¼veni yerine getirir.

f) Manevra Mesafesini Korumak: Saldırganla ilişkiyi kesmek yerine normal düzeyde bir iletişim varmışçasına devam etmeye çalışmak mağdura güç katar. Zaten çoğu durumda bilgi akışı için ilişkiyi kesmemek gereklidir (8-38-78).

g) Soğukkanlılığı Korumak: Saldırganın atakları karşısında karşı saldırıya geçmemeye dikkat etmek gerekmektedir. Zaten onun beklediği de budur. Bunun için stresle baş etmek ve duygularını yönetmek etkili araçlardır. Tacize karşı mesafe alındıktan sonra, nasıl bir davranış ortaya konulacağına karar vermek daha sağlıklıdır (8-38-78).

h) Performansı Düşürmemeye Dikkat Etmek: Saldırganın amacı mağdurun performansını aşağı çekmek, duygusal dengesini bozup çalışmasını engellemek ve hata yapmasını sağlamaktır. İş yerinde gecikmelere neden olmamaya ve özel işlere yer vermemeye dikkat etmek gerekmektedir (8-38-78).

ı) Kanıt Toplamak: Tacizi gösteren küçük kanıtları, saklamak ve saldırganla yazılı iletişim kurmak başka bir önlemdir. Ayrıca olay ve davranışları tarih, saat, yer, tanıkları ile not etmek hem farkındalığı artırır, hem de olası bir şikâyet için kanıt oluşturur (8-38-78).

g) Duyguları İfade Etmek: Öfke, korku, üzüntü, utanç ve suçluluk duyguları psikolojik taciz sürecinde birbirine karışır. Güçlü görünmek için bu duygular bastırılmaya çalışıldıkça, psikosomatik rahatsızlıklar, motivasyon düşüklüğü, depresyon, aşırı hareketlilik veya donup kalma belirtileri ortaya çıkar. Bu duygular iş ortamında değilse bile yakınlar veya bir uzmanla paylaşılabilir. Ya da hiç olmasa kendi kendine yazıya dökülebilir (8-38-78).

h) İnsan Kaynakları Yönetimine Şikâyet Etmek: Eğer tavsiyeye ihtiyaç duyuluyorsa, insan kaynakları yönetimi yardımcı olabilir, fakat bazen durumun daha kötüye gitmesi riski vardır. Çoğu zaman da insan kaynakları yönetimi, şikâyetin politikası gereği problemin çözümü için ne yapacağını mağdura söylemez. Yine de saldırganla karşı mesaj vermesi açısından fazla beklentiye kapılmadan şikâyet etmek yararlı olabilir (8-38-78).

Taciz yerleşip mağdurun dengesi sarsılmaya, iş ortamı katlanılmaz hale gelmeye başladığında;

a) Kurban Zihniyetine Girmemek: Olan biteni hızla anlamak, olaylara ve içinde bulunulan duruma karşı mesafe kazandırır. Ne olursa olsun kontrolün kendisinde olduğuna inanmak, bireyin seçeneklerini ve manevra kabiliyetini arttırır (8-38-78).

b) Geçici Olarak İşten Uzaklaşmak: Durum dayanılmaz hale gelmişse rapor veya izinle bir süreliğine işten uzaklaşmak plan yapmayı ve karar vermeyi kolaylaştırır. Bu bilinçli bir şekilde yapılmışsa işe yarar (8-38-78).

c) Psikolojik Yardım Almak: Psikolojik tacizin üçüncü ve dördüncü aşamalarında, psikolojik dengenin bozulması nedeniyle uzman yardımı gerekebilir. Yakın çevre ve işletme içi çevre yeterince destekleyici değilse bu tarz bir yardım vazgeçilmezdir. Ayrıca uzman mesafe almayı ve durumu daha iyi analiz etmeyi kolaylaştıracağından, sağlıklı karar almayı sağlayabilir (8-38-78).

d) İşi Bırakmak: Bazı durumlarda işi bırakmak makul bir çözüm olabilir. İstifa etmeden önce yeni bir iş bulmak en akılcı yoldur. İşten ayrılmadan önce mümkünse iyi bir referans alınmalıdır. Ama drumun aciliyeti varsa ve zamanla tablo daha da vahimleşecek gibi görünüyorsa referansı beklemeden ayrılmak daha iyi olur (8-38-78).

e) Kanunlara Başvurmak/Mahkemeye Gitmek: Maddi ve manevi açıdan hayal kırıklıkları da getirebilen çok önemli bir karardır. Bazı durumlarda mahkeme sürecinin kendisi de psikolojik taciz kadar ağır olabilir (8-38-78).

f) Yasını Tutmak: Taciz süresince çeşitli kayıplar söz konusudur. Önem verilen birinin saldırgan haline dönüşmesiyle yaşanan kayıp, iş yerindeki itibar kaybı, kariyer amaçlarının kaybı, kendine olan saygının kaybı. Üzülmek kaçınılmaz ve gerekli bir süreçtir. Açıkça yaşanamayan ve uzun süren keder, başka bir stres şeklidir, yaşanmadığı için bitmez (8-38-78).

2.11.2. Mobbingin Önlenmesi ve Mücadelede Örgütsel Yöntemler

Çalışanların taciz edilmesi ve bu tacizin ekonomik ve yasal maliyetler oluşturması örgütlerin karanlık yüzünü oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütler,

işyerlerinde istismar davranışlarıyla ilk karşılaştıkları andan itibaren ortaya çıkarıp tanımlamak, etkilerini kaldırmaya yönelik çalışmalar yapmak zorundadır (95).

Mobbingi engelleyebilmek için ilk adım, örgüt bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında belirleyebilmektir. Bunun için de yöneticiler, mobbing davranışları ile ilgili olarak erken uyarı belirtilerini izlemeli ve gereken önlemleri almalıdırlar. Örgütte mobbing yapılıyor mu? Aşağıda verilen sorulara çoğunlukla evet cevabı alınıyorsa, örgütlerde mobbinge ilişkin önlem alınmasına ihtiyaç vardır.

- Örgütte bir sorun çıktığında, sorumluluk hep aynı kişiye mi yükleniyor?
- Önemli görevleri üstlenen çalışanlarda ani işten ayrılmalar var mı?
- Genel olarak işgücü devir hızı yüksek mi?
- Çalışanlar sık sık izin kullanıyorlar mı?
- Örgütte çalışanlarda genel olarak bir mutsuzluk gözleniyor mu?
- Bugün sorun çıkardığı düşünülen çalışanın daha önceki performansı yüksek miydi?
- Özellikle yöneticiler buldukları mevki için yeteneksiz ve deneyimsiz mi?
- Çalışanlar arasında iletişim ve işbirliği eksikliği var mı?

Kurum ve kuruluşlarda zaman zaman ortaya çıkan ve çalışanların performansını etkileyen negatif tutum ve davranışların toplamını ifade eden psikolojik tacizin önlenmesinde, mobbingin oluşma nedenlerinden yola çıkarak saptanmış örgütsel önleme yöntemleri aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir (138):

2.11.2.1. Çatışma Yönetimi ve Arbuluculuk

Bir örgütte çatışmaları yöneterek, mobbingi önleyici tedbirler alınabilir. Her şeyden önce çatışmanın çözümünde güçlü bir lider gereklidir. Liderin, kendisinden beklenen davranışları sergilememesi, grup içindeki gerilimi artırır ve çatışmaya neden olabilir. Çatışmanın çözümü için özellikle gerek duyulabilecek etkili bir liderlik tarzı belirlenmesinin, çatışmanın cinsine ve grup üyelerinin çatışmayı kendi içlerinde çözebilme yeteneğine bağlı olduğu söylenebilir (14). Çatışmadan kaynaklanan mobbing durumlarında yöneticiler, profesyonel bir yönetim planı ve prosedürleri

hazırlayabilirler. Başka bir yöntem de birbiriyle çatışan çalışanları örgütten uzaklaştırmak veya başka bir bölüme transfer etmek olabilir. Mobbing sendromunun ilerlemesini ve yayılmasını durdurabilmek için yöneticiler, çatışmaları çözümlmek durumundadır. Aksi halde çatışmalar, örgütlerin güç, imaj ve yetişmiş insan gücünü kaybetmesine ve esas varoluş nedeni olan amaçları doğrultusunda ilerleyememelerine neden olacaktır (28).

Örgütte alınan tüm önlemlere rağmen çözümlenemeyen çatışmalar sonrası ise arabuluculuk devreye girer. Arabuluculuk ortak bir probleme ortak çözüm bulmak için insanlara yardım etme sürecidir. Arabulucu, amacı çatışma içindeki insanların kendi çözümleri ile ‘‘kazan/kazan’’sonucuna ulaşmalarına yardım etmek olan objektif profesyonellerdir. Bu süreç gelecek odaklı olup, sadece çatışan iki tarafın değil, aynı zamanda yöneticilerin, insan kaynakları bölümünün ve çatışmaya katılmış her bir kişi ya da bölümün gerginliğine çözüm getirebilir. Arabuluculuk üretim kayıplarını minimuma indirirken davalar ve mahkeme süreçlerinin yarattığı işteki bölünmeleri de engeller (47).

2.11.2.2. İş Yapısında Değişmeler

Örgütü oluşturan yapısal faktörlerin en iyi ve en uygun bir biçimde koordine edilmesi sürecine iş dizaynı denir. İş yeniden yapılandırma, mobbingi önlemede ilk adımlardan birisidir. Örgütlerde yapılan işlerin farklılaştırılmaması ve birleştirilmemesi veya her ikisinin de gerçekleştirilmemesi kötü dizayn edilmiş işlere, bu durum da çeşitli sorunlara neden olur. Buna karşın iyi dizayn edilmiş işler, mobbing gibi sorunlardan kaçınılmasına, üretim artışlarına ve çalışanların örgütlerde olumlu davranışlar sergilemelerine neden olur. Düşük baskılı işler, işlerin kontrol altında olması, çalışanların sorumluluklarının belirlenmesi ve stresin azaltılması mobbing yönetiminde önemlidir (51).

Mobbing sürecinin yayılmasını önlemek için yeni yönetim modelleri denenebilir. Örneğin bireysel öneri sistemleri, iyileştirici programlar, sağlıkla ilgili önlemler gibi programların uygulanmasının motive edici etkisi vardır. Özellikle grup çalışmalarını teşvik etme, katılımlı yönetim modelleri oluşturma sayesinde çalışanlar, işin yeniden yapılandırılmasından etkilenirler. Teorik çalışmalar olumsuz iş koşullarının

(monotonluk, kararlara katılım eksikliği, iş planlama ve koordinasyon eksikliği vb) çalışanlarda baskı yarattığı ve strese neden olduğunu ortaya koymuştur (139).

Bu yüzden iyi tasarlanmış, baskıdan uzak, kontrollerin yoğun olduğu, dedikoduların önüne geçildiği, hoşgörünün önem kazandığı ve takıma dayalı bir iş düzeninin oluşturulması psikolojik taciz davranışını önemli ölçüde etkileyecektir.

2.11.2.3. Politika ve Uygulamalar

İşletmelerdeki politika ve uygulamalar adil ve tarafsız bir çalışma ortamı yaratmak için başlangıç noktalarıdır. Politika davranış ve prensipleri onaylayan ya da onaylamayan bildirim olarak tanımlanabilir. Bu bildirimde işletmede istenilen ve desteklenen davranışlar ile istenmeyen davranışların tanımı yer alır. Politika bildirimini açık ve net bir şekilde işletmenin psikolojik tacize tolerans göstermeyeceğini ve bu davranışın sonucunda ne gibi yaptırımlar uygulayacağını ve bu politikanın nasıl izleneceğini ve denetleneceğini de kapsamalıdır (38). İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan kişinin şikâyetlerini dikkate almayan, anlaşmazlığın bireyler arasında olduğunu varsayan ve çözümü taraflara bırakan bir kurum, mobbing sürecinde pasif tutum sergileyen bir kurumdur. Kurumun destek vermeyen bu pasif tutumu, mağdurun verdiği mücadeleyi olumsuz etkileyerek, sürecin şiddetlenmesine veya olumsuz bir şekilde sonlanmasına neden olabilir (14).

2.11.2.4. Örgütsel Liderliğin Kurumsallaştırılması

İş yerinde hâkim olan liderlik stili, mevcut yönetim normları ve değerleri, yıldırma eylemleri için önemli risk faktörlerini oluşturmaktadır. Yöneticinin insan ilişkileri noktasında zayıflığı ve duygusal zekâdan yoksun oluşu, mobbingin zemin bulmasına neden olur. Örgütsel liderliğin önemli fonksiyonlarından biri, örgüt çalışanlarını yönlendirecek paylaşılan bir vizyon oluşturmaktır. Örgütsel sağlığı bozacak ve örgütsel sinerjiye katkısı olmayacak tutum ve davranışların kınanacağı yönünde bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi liderin görevidir (140).

Ayrıca yönetim çalışanlar arasında iletişimi artırarak, doğru işe doğru çalışanı yerleştirerek, çalışanlarına adaletli davranarak güven ortamını sağlayabilir. Özellikle alt-orta-üst kademe yöneticilerinin psikolojik tacizle birebir mücadele edebilmeleri ve

başarılı olmaları için, davranış ve tutumlara yönelik yetenek ve becerilerini geliştirmeleri ve gerekirse eğitim almaları gerekmektedir (141).

Yönetici, öncelikle psikolojik süreçler ve insan kaynakları yönetimi konusunda bilgili olmalı, başka insanların tutum, davranış ve duygularını anlayabilmelidir. Örgütlerde mobbingi önlemede yöneticilerin alacağı tedbirlerden biri de kişilerarası ilişkileri düzeltmektir. Yöneticiler çalışanlar arasındaki işbirliğini arttırmak, çalışanlar arasında pozitif sinerji yaratabilecek uygun ortamlar hazırlamak ve onları kontrol altına almak için kişilerin duygularını, ihtiyaçlarını bilmek durumundadırlar (142).

Bununla birlikte yöneticilerin psikolojik taciz belirtilerine, çalışanlar ve işyeri üzerindeki etkilerine ve de yapabileceklerine ilişkin bilgi sahibi olmaları, teşhis ve müdahale açısından önemlidir. Ayrıca mağdurun gösterebileceği tacize maruz kalma belirtilerini (devamsızlık, performans düşüklüğü, işteki sosyal ortamdan uzaklaşma, işi sabote etmek v.b.) bilmek, yöneticinin mağdur üzerine peşin hüküm vermesine engel olabilir (102).

2.11.2.5. Örgütsel Rolün Yeniden Tasarımı

Örgütsel rol, bireyin örgütsel statüsünün belirlediği görev ve hakların, kişi tarafından algılanma biçimidir. Rol, örgütlerde çalışanın eylem ve davranışıyla örgütsel tasarımı kavramaya yarayan ve bireyle örgütsel görevi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir çerçevedir. Kişiyile rolü arasındaki ilişki, kişinin kabul sınırları çerçevesinde oluşur. Kişi rolünü benimseyerek kabul etmişse, kişinin örgütsel rolünün mobbinge yeteneği son derece sınırlı olacaktır. Aksi halde kişinin rolünden dolayı mobbinge maruz kalması daha kolay olacaktır (140).

Örgütlerde mobbing davranışlarının ortaya çıkmasında en sık görülen stres unsurlarından birisi rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği kişinin yapacağı işiyle ilgili belirsizlik ya da sosyal duygusal belirsizlik olmak üzere iki grupta incelenebilir. Kişi, kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olmazsa, etrafına karşı şüphe duyabilir. Bu durum da çalışanlarda duygusal tepkilere yol açabilir. Duygusal tepkilerin bir kısmını diğer çalışma arkadaşlarına saldırma, öfkelenme, suçu başkalarına yükleme gibi mobbing davranışları oluşturmaktadır. Rol analiz teknikleri ile çalışanlar, astlar ve gözetimcilerle iletişim kurularak rol beklentileri sınıflandırılabilir. Böylece çalışanlar

hangi işlerden, kimlere karşı sorumlu olduklarını bilirler ve rol belirsizliğine bağlı stres ortadan kalkabilir (51).

2.11.2.6. Örgütsel Sağlığın Geliştirilmesi

Örgütsel sağlık hiçbir şiddet olayının yaşanmadığı, çatışmaların olmadığı bir örgüt olmaktan çok ortaya çıkan sorunları çözebilme yeteneği olan örgüttür. Sağlıklı bir örgüt sadece çevresinde yaşamını sürdürmekle kalmayan, bununla beraber sürekli gelişen, sorunlarla baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren örgüttür. Cemaloğlu tarafından ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada, mobbinge maruz kalma ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulguya göre, örgüt sağlığı ile örgütte meydana gelen mobbing eylemleri arasında ters orantılı bir ilişki vardır (143).

Ne yazık ki mobbinge özellikle örgütsel sağlığın bulunmadığı örgütlerde daha sık rastlanmaktadır. Bu gibi örgütlerde çalışanların “mesai yapıp iş yapmamaları” söz konusudur. Çalışanlar işyerlerine gelirler, görünürde işlerinin başındadırlar ancak verimli ve etkin değillerdir. Başka bir deyişle, atıl kapasiteyle çalışırlar. Bu gibi örgütlerde, örgütün sağlık yapısı, onların akıl, gönül ve kas güçlerini birlikte işe katmaya yetmez. Mobbinge mücadelede örgütsel sağlığın geliştirilmesi; iş tatminiyle birlikte, örgütsel verimlilik ve etkinliğin sağlanarak hem bireysel hem örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacaktır (140).

2.11.2.7. Her Bir Bireyin Sosyal Durumunun İyileştirilmesi

İşletmelerin dinamik bir yapıya sahip oluşu tüm çalışanlar arasında oluşması hedeflenen söz konusu uyum ve birliği bozabilecek nitelikte çok sayıda olaya neden olabilmekte ve işletmenin gelişimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kurumdaki sosyal ilişkinin geliştirilmesi, kurum içi iletişimi, güveni, saygıyı, dostluğu, paylaşımı, takım çalışmasını, tam katılımı da yükseltecektir. Her düzeydeki çalışanın diğer çalışanlar tarafından kabul görmesi, o bireyin çalışma arkadaşlarına pozitif davranış sergilemesine katkı sağlayacaktır (144).

2.11.2.8. Kurum İçi Moral Standartlarının Yükseltilmesi

Örgüt içi adalet ve eşitliğin sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, örgütsel ve bireysel motivasyon araçlarının iyileştirilmesi, etkili ve objektif ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi, eğitimin kurumsallaştırılması, sosyal hakların iyileştirilmesi, çalışanların kuruma olan duygusal bağlarının güçlendirilmesi, psikolojik tacizin oluşmasına engel olacaktır (32).

2.11.2.9. Hukuki Yaptırımların Uygulanması

Örgütler, öncelikle mobbing davranışlarını yapan kişi veya kişilerle yüzleşmek ve daha sonra bu kişi veya kişilere psikolojik istismarın yarattığı ekonomik ve yasal etkileri açıklamak zorundadırlar. Sorumlu kişilere davranış değişikliği kazandıracak eğitimler de verilmelidir (95). Psikolojik taciz, belli bir düzen ve hak ihlali olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle hukuksal boyutu gözden kaçırılmamalıdır. Bu durum gelişmiş ülkelerde ve Avrupa Birliği ülkelerinde belirli çerçevede ele alınmıştır. Özellikle çalışma ortamının daha sağlıklı hale getirilmesi, sosyal ve güvenlik haklarının sağlanması, örgütsel adaletin sağlanması, eşitlik ilkesinin benimsenmesi, çalışanları küçük düşürücü eylem ve hareketlerden kaçınılması için hukuki yaptırımların uygulanması gerekir (32-140).

2.11.2.10. İşletme İçi Koçlar ve Psikolojik Danışmanlık

Çalışana eşlik programları ilk kez ABD’de ortaya koyulan terapötik veya pedagojik amaçlı destek sağlayan ve bireysel, iletişimsel ya da organizasyonel kriz dönemlerinde müdahale eden danışmanlık hizmetlerini içerir. İnsan kaynakları yönetimi bünyesinde çalışan ve işletme içi danışmanlık hizmeti veren koçlar, psikolojik tacizin teşhisinde ve mağdura bireysel destek sağlanmasında önemli bir yer tutar. Koçun rolü üç ekseninde kendini gösterir: Engelleri ortadan kaldırmak, performansı harekete geçirmek, değişime eşlik etmek (5).

2.11.2.11. İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmelerde insan kaynağı diğer kaynakların önündedir. Nasıl ki işletme teknoloji, hammadde, finans kaynaklarını tüketmeden kullanmak durumunda ise insan kaynağını da tüketmeden kullanmak durumundadır (5).

İşyerinde psikolojik tacizle uğraşan departmanların en etkilisi olabilecek insan kaynakları yönetimi, yapı ve uygulamaları birleştirir ve organizasyonun parçaları arasında bütünlük sağlar. Yetkilendirmenin önemli olduğu günümüz organizasyonlarında, birey ve grupların kendi kendilerini yönetmeleri kontrol ve motive etmeleri temel bir faktördür. Bunun gerçekleştirilmesi paylaşılan ruh ve fikir varlığına dayanır. Yeni oluşacak bu kültürde etik temelin oturtulması, insan kaynakları yönetiminin başlıca görevleri arasındadır (38).

Psikolojik taciz konusunda bilgili, farklı alanlarda uzmanlaşmış(yönetim, psikoloji, iletişim, hukuk) çalışanlar müdahale seçeneklerini çoğaltabilirler. Kurumun, başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere tüm yöneticilere mobbing konusunda eğitim vermesi önem taşır. Kurum içinde mobbinge yönelik farkındalığı arttırmak için çabalayan, çatışmalara ilk aşamada müdahale eden, çalışanların sorumluluklarını, işyeri kurallarını ve işyerinde uygun davranış biçimlerini açıkça ortaya koyan insan kaynakları biriminin ve kurumun, mobbing sürecini sonlandırmada etkili olması kaçınılmazdır(14).

2.11.3. Mobbingin Önlenmesi ve Mücadelede Yönetmelikler

Yönetimde meydana gelen her tür gelişme yöneticilere yeni imkânlar getirdiği gibi yeni sorumluluklar da getirmektedir. Mobbing davranışlarının önlenmesi, yöneticilerin yeni sorumlulukları arasındadır. Zira örgüt çalışanlarına uygun çalışma ortamı ve imkânı sağlama sorumluluğu yöneticilere ait bir sorumluluktur (145). Yöneticiler için örgütün etkinliği çok önemlidir. Örgütün etkinliği ise çalışanları güdülenme düzeyine bağlıdır. Düşük güdülenme düzeyine sahip çalışanların mesleki açıdan yararlı olmaları imkânsızdır (143).

Mobbing eylemlerinin nedeni ne olursa olsun veya kim olursa olsun, dışarıdan bakan birisi için sorumlu yöneticidir. Çünkü yönetici, çalışanlar arası adil ve dengeli olması, tüm çalışanlara aynı mesafede yaklaşması, çalışanların bireysel farklılıklarını, informal grupları ve bunların tutum ve davranışlarını gözetmesi gereken kişidir. Bu bağlamda, bir yöneticinin örgüt içinde meydana gelen yıldırma davranışlarında hiç rol almasa bile, yıldırma davranışlarının meydana gelmesi için ortamın yaratılmasında rol almış sayılır (145).

Aşağıda yıldırma davranışlarına karşı yönetsel önlemler ve mücadele stratejilerinden; kaçınma, dondurma, güç ve otorite kullanma, ödün verme, kişileri değiştirme, cezalandırma ve işbirliği üzerinde durulacaktır.

a) Kaçınma: Bu yöntemde yönetici mobbingi, örgütsel politika haline getirmeye çalışanlara herhangi bir destek sağlamadığı gibi, bu kişileri engelleyici bir tutum içinde de olmaz. Yöneticinin bu tavrı mobbingi engellemez; ancak bu tutumla mobbing yapan, örgütsel bir destek bulamaz ve kendi gücüyle yetinmek durumunda kalır. Bu tutum aynı zamanda mobbingi görmezden gelmek demek olduğu için, bir bakıma onu desteklemek, sürmesinden yana tavır takınmak anlamına da gelir. Dolayısıyla mobbing yönetimi için etkili bir yöntem değildir (140).

b) Dondurma: Bu yöntem “sular duruluncaya kadar beklemek” anlamına gelir. Belli bir zaman sonra mobbing yapan ve mağdur arasındaki ilişkilerde yumuşatma yoluna gidilir. Böylece taraflar arasındaki farklılıklar azaltılarak, ortak menfaatler vurgulanmaya çalışılır veya daha üst düzey amaçlar belirlenerek çatışan tarafların aralarındaki farklılıkları unutup, daha önemli ve kapsamlı amaçlar için birleşmeleri ve yardımlaşmaları yoluna gitmeleri sağlanır (12).

c) Güç ve Otorite Kullanma: Bu yöntemde, yönetici gücünü, yetkisini ve otoritesini kullanarak, mobbingi ortadan kaldırmaya çalışır. Bu yolu izleyen yönetici, “Burada yönetici benim. Bu iş böyle olacak!” şeklinde otoriter ifadelerle soruna çözüm yolu arar. Kuşkusuz bu karar ya da emir, taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir. Ama mobbingi durdurur. Ancak yönetici bu yolu sık kullanırsa astların moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapar (12).

d) Ödün Verme: Mobbingin kaynağı konusunda taraflar, kendi amaçlarından özveride bulunarak ortak bir zeminde buluşurlar, böylece anlaşmanın bir galibi olmaz. Her iki taraf da bazı tavizler vererek uzlaşırlar (12).

e) Kişileri Değiştirme: Mobbinge neden olanlar ve mobbing mağdurları, örgüt içinde başka birimlere ya da yerlere atanarak mobbingin önlenmesine çalışılır. Etkili bir yol olmasına rağmen, herkes bir nedenle bulunduğu yere alındığı için uygulanması kolay değildir (12).

e) Cezalandırma: Mobbingin kişilere ve örgüte zarar verdiği noktada, buna sebep olanlara disiplin yöntemlerini uygulamak ve onları cezalandırmak, örgüt çıkarı bakımından bir zorunluluk halini alır (12).

f) İşbirliği: Mobbingi çözmeye istekli olmak, farklılıklarla yüz yüze gelmek ve görüş alış verişinde bulunmak, bütünleştirici çözümler aramak, herkesin kazançlı çıkacağı durumlar bulmak, sorunlara ve mobbinge meydan okumak, işbirliği yapmanın yollarıdır (12).

2.11.4. Mobbingle Mücadelede Hukuksal Düzenlemeler

Aristo eşitliği adaletin ön koşulu saymıştır. Kant ise adaletin eşitlikten kaynaklandığını belirtmiştir. Her iki halde de adalet ve eşitlik birbirinden ayrılmaz iki kavram olarak görünmektedir. Hukukunun eşitlik ilkesi ve ayırım yasaklarına verdiği önemin temelinde de bu birliktelik yatmaktadır (146). Eşitlik ve adalet ilkelerine aykırı olan, örgüt içinde gerilime ve çatışmalı bir iklime yol açan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucu ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen, temel bir örgütsel sorun olan mobbing; bir işyerinde çalışanların bir başka kişiyi veya kişileri rahatsız edici, ahlak dışı ve sistematik söz ve davranışlarla taciz ettikleri kısaca başkalarına psikolojik şiddet uyguladıkları bir süreçtir (14). Ve kuşkusuz mobbingle mücadelede en etkili yol farkındalığı artırmak ve hukuk normlarını kullanmaktır.

Hayatımızı düzenleyen pek çok norm arasında en etkili ve en geçerli olanı hukuk normlarıdır. Mobbing olgusu sadece hukuk düzeninin özünü oluşturan insan haklarına ilişkin kuralların ihlali anlamına gelmemekte, çalışan insanın onurunun kişilik değerlerinin ve anayasal çalışma hakkının da ihlali anlamına gelmektedir. Bunun içindir ki son yıllarda mobbing konusunda özel yasal düzenlemelere gidilmiştir. Diğer disiplinlerden farklı olarak mobbingin hukuksal boyutu yakın zamanlara kadar fazla dikkat çekmemiştir. Hukukçuların çekimsizliği, kavram karmaşıklığına ve mobbingin hukuksal açıdan zor kavranan bir olgu olmasına dayanmaktadır (147).

Bu yüzden Batı'da 1980'li yıllardan sonra tanımlanarak incelenmeye başlanmış ve kavrama ilişkin bilincin oluşmasıyla sonraki yıllarda farklı ülkeler İş Kanunları ve

Ceza Kanunları kapsamında bu olguyu ele alarak gerekli hukuki düzenlemeye kavuşturmuştur (16).

Çalışmanın bu bölümünde; uluslar arası hukukta mobbinge ilgili hükümler, Avrupa hukukunda, dünya ülkeleri hukuklarında ve ülkemiz hukukunda mobbing ile ilgili yasal düzenlemelere yer verilmektedir.

2.11.4.1. Uluslar Arası Hukukta Mobbing

Mobbingin günümüzde kişisel ve örgütsel bir problem olmasının yanında küreselleşen dünyada tüm ülkelerde çalışanları etkileyen bir fenomen olduğu düşünülmektedir. Bu yüzden ülkeler giderek artan mobbing olgularına karşı küresel çapta bir önlem almak için bazı çalışmalar yapmaktadırlar.

Nitekim ILO (Uluslar arası Çalışma Örgütü), İş yerinde şiddet başlıklı raporu ile bullying ve mobbing tanımlarını yapmış ve mobbingin en çok görüldüğü ülkelere tavsiye niteliğinde düzenlemelere yer vermiştir. Avrupa Birliği'nde başta Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı'nın 1,6 ve 31. Maddelerinde saygın çalışma koşulları, insan onurunun korunması ve herkesin güvenlik hakkına sahip olması gibi genel düzenlemelerin yanında Roma ve Amsterdam antlaşmalarında da ayrımcılığı yasaklayan maddeler bulunmaktadır. Avrupa Birliği'nde salt mobbing ile ilgili bir madde bulunmuyor olup, 89/391 sayılı "İşçilerin İşte Güvenliklerinin ve Sağlıklarının Korunması Hakkında Tedbirlere ilişkin Konsey Yönergesi" işyerinde mobbing ile alakalı çerçeve yönerge kabul edilmektedir (148).

Aşağıda İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Uluslararası Çalışma Örgütü ve Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nın mobbing ile ilgili maddeleri incelenecektir.

a) İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi: Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nun 10 Aralık 1948 tarih ve 217 A(III) sayılı Kararıyla ilan edilmiştir. Ülkemiz; 27 Mayıs 1949 tarih ve 7217 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'ni kabul etmiştir. Bu bildirgede mobbinge ilişkin maddeler aşağıdaki gibidir.

Madde 1: Bütün insanlar özgür, onur ve haklar bakımından eşit doğarlar. Akıl ve vicdana sahiptirler, birbirlerine karşı kardeşlik anlayışıyla davranmalıdırlar.

Madde 2: Herkes, ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal veya başka bir görüş, ulusal veya sosyal köken, mülkiyet, doğuş veya herhangi başka bir ayırım gözetmeksizin bu Bildirge ile ilan olunan bütün haklardan ve bütün özgürlüklerden yararlanabilir. Ayrıca, ister bağımsız olsun, ister vesayet altında veya özerk olmayan ya da başka bir egemenlik kısıtlamasına bağlı ülke yurttaşı olsun, bir kimse hakkında, uyuğunda bulunduğu devlet veya ülkenin siyasal, hukuksal veya uluslararası statüsü bakımından hiçbir ayırım gözetilmeyecektir.

Madde 3: Yaşamak, özgürlük ve kişi güvenliği herkesin hakkıdır.

Madde 4: Hiç kimse kölelik veya kulluk altında bulundurulamaz, kölelik ve köle ticareti her türlü biçimde yasaktır.

Madde 5: Hiç kimseye işkence yapılamaz, zalimce, insanlık dışı veya onur kırıcı davranışlarda bulunulamaz ve ceza verilemez.

Madde 6: Herkesin, her nerede olursa olsun, hukuksal kişiliğinin tanınması hakkı vardır.

Madde 7: Herkes yasa önünde eşittir ve ayırım gözetilmeksizin yasanın korunmasından eşit olarak yararlanma hakkına sahiptir. Herkesin bu Bildirgeye aykırı her türlü ayırım gözetici işleme karşı ve böyle işlemler için yapılacak her türlü kışkırtmaya karşı eşit korunma hakkı vardır.

Madde 8: Herkesin anayasa ya da yasayla tanınmış temel haklarını çiğneyen eylemlere karşı yetkili ulusal mahkemeler eliyle etkin bir yargı yoluna başvurma hakkı vardır.

Madde 10: Herkesin, hak ve yükümlülükleri belirlenirken ve kendisine bir suç yüklenirken, tam bir şekilde davasının bağımsız ve tarafsız bir mahkeme tarafından hakça ve açık olarak görülmesini istemeye hakkı vardır.

Madde 11: 1. Kendisine bir suç yüklenen herkes, savunması için gerekli olan tüm güvencelerin tanındığı açık bir yargılama sonunda, yasaya göre suçlu olduğu saptanmadıkça, suçsuz sayılır.

2. Hiç kimse işlendiği sırada ulusal ya da uluslararası hukuka göre bir suç oluşturmayan herhangi bir eylem veya ihmalden dolayı suçlu sayılamaz. Kimseye suçun işlendiği sırada uygulanabilecek olan cezadan daha ağır bir ceza verilemez.

Madde 12: Kimsenin özel yaşamına, ailesine konutuna ya da haberleşmesine keyfi olarak karışılmaz, şeref ve adına saldırılamaz. Herkesin bu gibi karışma ve saldırılara karşı yasa tarafından korunmaya hakkı vardır

Madde 18: Herkesin düşünce, vicdan ve din özgürlüğüne hakkı vardır. Bu hak, din veya topluca, açık olarak ya da özel biçimde öğrenim, uygulama, ibadet ve dinsel törenlerle açığa vurma özgürlüğünü içerir

Madde 19: Herkesin düşünce ve anlatım özgürlüğüne hakkı vardır. Bu hak düşüncelerinden dolayı rahatsız edilmemek, ülke sınırları söz konusu olmaksızın, bilgi ve düşünceleri her yoldan araştırmak, elde etmek ve yaymak hakkını gerekli kılar.

Madde 23: 1. Herkesin çalışma, işini serbestçe seçme, adaletli ve elverişli koşullarda çalışma ve işsizliğe karşı korunma hakkı vardır.

2. Herkesin, herhangi bir ayırım gözetmeksizin, eşit iş için eşit ücrete hakkı vardır.

3. Herkesin kendisi ve ailesi için insan onuruna yaraşır ve gerekirse her türlü sosyal koruma önlemleriyle desteklenmiş bir yaşam sağlayacak adil ve elverişli bir ücrete hakkı vardır.

4. Herkesin çıkarını korumak için sendika kurma veya sendikaya üyeolma hakkı vardır

Madde 30: Bu bildirgenin hiçbir kuralı, herhangi bir devlet, topluluk veya kişiye, burada açıklanan hak ve özgürlüklerden herhangi birinin yok edilmesini amaçlayan bir girişimde veya eylemde bulunma hakkını verir biçimde yorumlanamaz(149).

b) Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO): İş ve işçi güvenliği açısından önemlilik arz eden ILO Sözleşmelerinden özellikle 111, 155 ve 161 sayılı sözleşmeler, iş yerinde

rastlanan mobbing uygulamaları açısından önemlidir. Her üç sözleşme de Türkiye tarafından imzalanmış ve yürürlüğe konmuştur.

111 sayılı ILO Sözleşmesi (ayrımcılık Sözleşmesi); 4 Haziran 1958 de, Cenevre’de iş ve meslek alanında ayırım yapılmasını önlemek, işçilerin ırk, dini inanç ve cinsiyetlerine bakılmaksızın bütün insanların, hürriyet, şeref, ekonomik, güvenlik ve eşit imkânlar dâhilinde kendi maddi refah ve manevi gelişmelerini gözetme haklarının teyit edildiğini ve ayırımın İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinde belirtilen hakları ihlal ettiğini göz önünde tutarak kabul edilmiştir (150).

155 sayılı ILO Sözleşmesi; İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin ile iş sağlığına ve güvenliğine ilişkin düzenlemeler getirilmiş ve her üye devletin ulusal koşullar ve uygulamaya göre, temsil hakkına sahip işçi ve işveren kuruluşlarına danışarak iş güvenliği, iş sağlığı ve çalışma ortamına ilişkin bir ulusal politikanın geliştirilmesi, uygulanması ve sistematik olarak gözden geçirilmesi(Md.4) öngörülmüştür (150).

161 sayılı ILO Sözleşmesi ise; İş Sağlığı Hizmetlerine ilişkin düzenlemeler getirmektedir (150).

c) Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı: Avrupa insan hakları Sözleşmesinin sosyal haklara ilişkin karşılığını oluşturan Avrupa Sosyal Şartı bir uluslararası anlaşma niteliğindedir. İkinci Dünya Savaşı sonrası ilk bloklaşma ve soğuk savaş koşulları içinde ilk bölgesel siyasal örgüt olarak 5 Mayıs 1949 tarihinde kurulan Avrupa Konseyi çerçevesinde kabul edilmiş insan hakları belgelerinin en önemlileri arasındadır. 1961 de imzalanıp, 1965 te yürürlüğe giren bu belgeyi ülkemiz 1989 yılında imzalamıştır. Avrupa Konseyi üyesi devletler tarafından imzalanan ve sosyal hakları güvence altına almayı amaçlayan 1961 tarihli Avrupa Sosyal Şartı ve 1996 tarihli Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı(1961 deki Avrupa Sosyal Şartının 23. maddesine, 8 yeni madde eklenerek oluşturulmuş ve devamı niteliğindedir.) birer insan hakları sözleşmesi niteliğindedir (151). Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartının 26. Maddesinde insan onurunun korunması düzenlenmekte ve üye devletleri toplumdaki bu konudaki duyarlılığı geliştirme, bilgilendirme ve önlemeye davet etmektedir. “Onurlu Çalışma Hakkı” başlığını taşıyan 26.maddenin birinci fıkrasına göre:

Akit taraflar, tüm çalışanların onurlu çalışma haklarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla işverenlerin ve çalışanların örgütlerine danışarak,

- Çalışanların işyerinde ya da işle bağlantılı cinsel taciz konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunun engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemler almayı;
- Çalışanları birey olarak işyerinde ya da işle bağlantılı olarak maruz kaldıkları kınanılacak ya da açıkça olumsuz ya da suç oluşturan, yinelenen eylemler konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunların engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı taahhüt eder (152).

2.11.4.2. Avrupa Hukukunda Mobbing

2001 yılında Avrupa Parlamentosu'nun talebi üzerine mobbing konusunda üye ülkelerde yasal tedbirlerin alınmasının gerekli olup olmadığının tesbiti için bir araştırma yapılmıştır (1). Bu araştırmanın verileri ışığında Avrupa Parlamentosu'nda, günden güne daha korkutucu boyutlara ulaşan bu olaya karşı sosyal, insani ve ekonomik ağır bedellerinden korunmak için ortak önlemlerin alınmasının ve mücadele yollarının belirlenmesinin gerekliliği dile getirilmiştir. Avrupa Birliği Komisyonu, bu konuya ilk yanıtını, 2002 Ekim ayında "Stres ve Mobbing Konulu Avrupa Haftası"nı düzenleyerek vermiştir. İşyerinde psikolojik tacizle ilgili sayısal veriler dışında konunun nedenleri ve mücadele yolları tartışılmıştır. Psikologlar, hukukçular, sosyologlar, politikacılar ve sendikacılar, farklı disiplinlerin gözlüklerinden konuya bakarak, değişik yaklaşımlar sunmuşlardır (153). Avrupa Konseyi'nin konuya ilişkin düzenlemelerinin ardından 5 Temmuz 2006 tarihinde Avrupa Birliği mobbing konusunu kapsayan bir yönergeyi yürürlüğe koymuştur.

Mobbing kapsamında yer alan cinsel taciz ve cinsiyet ayrımı konuları da Avrupa hukukunda oldukça önemli yer tutmaktadır.

Bilindiği gibi; Avrupa Birliği Hukuku'nun dayandığı en önemli ilkelere birisi eşitlik ilkesi ve ayırım yasağıdır. Özellikle çalışma yaşamında eşitlik ve ayırım yasağı, Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun kurulmasıyla birlikte 1975, 1976, 1986, 1997 yıllarında çıkarılan çok sayıda yönergeye konu olmuştur. Ancak daha sonra bütün bu

yönergeler(6 yönerge), Avrupa parlamentosu ve Avrupa Konseyi'nin "İstihdam ve İş Yaşamında Kadınlar ve Erkekler Arasında Fırsat Eşitliği ve Eşit Davranma İlkesi" başlığını taşıyan 5 Temmuz 2006 tarihli yönergede birleştirilmiştir. Ayrıca, 20 Aralık 2006 tarihinde kabul edilen, "Kadın-Erkek Eşitliği Konusunda Bir Avrupa Enstitüsü Kurulması" yönergesi, bu konuda atılmış çok önemli bir adım olarak nitelendirilmekte ve Avrupa Birliği'nin konuya verdiği önemi simgelemektedir. Yönergenin "Tanımlar" kenar başlığını taşıyan 2. Maddesinin 1. Fıkrasının (c) bendinde taciz; kişinin onurunu zedelemeyi; yıldırıcı, düşmanca, aşağılayıcı, küçültücü veyahut rencide edici bir ortam yaratmayı amaçlayan veya bu sonucu doğuran cinsiyete dayalı arzulanmayan tüm davranışları ifade eder." (d) bendinde ise cinsel taciz; kişinin onurunu zedelemeyi, bilhassa yıldırıcı, düşmanca, aşağılayıcı, küçültücü veyahut rencide edici bir ortam yaratmayı amaçlayan veya bu sonucu doğuran; bedensel, sözlü veya sözlü olmayan, cinsel arzu içeren tüm davranışları ifade eder. Üye devletler, 15 Ağustos 2008 tarihine kadar iç hukuklarını bu yönerge hükümleriyle uyumlu hale getirmekle yükümlü kılınmışlardır (152).

Görüldüğü üzere Avrupa ülkelerinde konu ile ilgili farkındalığın artması pek çok ülkede psikolojik tacize ilişkin yasanın yürürlüğe girmesine neden olmuştur. İlgili yasalar ve bunların yer aldığı ülkeler şöyledir:

a) Fransa Hukuku: Cinsel taciz konusu ilk kez 1992 tarihli bir yasayla ve sadece dikey ast-üst ilişkisi ile sınırlı olarak kabul edilmiştir. Ancak, sözü edilen hukuki yolun yeterli güvence oluşturmaması Fransa'nın 4 Şubat 2000 tarihinde 1996 tarihli Gözden Geçirilmiş Sosyal Şartı onaylamasına neden olmuştur. 17 Ocak 2002 yılında İş Kanununda ve ceza kanununda değişiklik ile iş koduna "Taciz" kenar başlığı ile eklenen hükümlerle doğrudan "mobbing"e karşı kapsamlı bir güvence oluşturulmuştur. Bu yasaya göre; yinelenen davranışlarla, çalışma koşullarını, haklarını ve onurunu, fiziki ya da akli sağlığını ya da mesleki geleceğini tehlikeye sokacak biçimde başkasını taciz edenler hakkında bir yıl hapsi cezası ve 15000 Euro para cezası uygulanmasına karar verilmiştir (1-152).

b) Belçika Hukuku: Belçika'da 11.6.2002 t. Yasa ve 4.8.1996 t. İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası, m.32 ile Avrupa'nın en kapsamlı yasal düzenlemesi yürürlüğe konmuştur. Buna göre; önlem politikası yürütmeyen, önleme danışmanı atamayan veya

ilgili önlemleri almayan işveren Belçika İş Sağlığı ve Güvenliği Yasasının 81. Maddesi uyarınca ceza hukuku açısından kovuşturmaya maruz kalabilmektedir. Bu maddeye göre işveren, sekiz günden bir seneye kadar hapis cezasına mahkûm edilebilir ve işverene 250 Eurodan 5000 Euroya kadar para cezası verilebilmektedir (1-152).

c) Hollanda Hukuku: Hollanda Hukukunda işverenin işyerinde psikolojik tacizle ilgili yükümlülüklerini konu alan başlıca yasal düzenleme, Arbowet olarak da bilinen İş Koşulları Yasası'nın 3. Maddesi ile Rotterdam Sulh Mahkemesi, 2000 yılında verdiği bir kararında, işverenin “mobbing”i sonucunda çalışamaz duruma gelen bir işçinin tazminat talebini kabul etmiştir. Karara göre: işverenin işçiye 94.000 Gulden ödemesi hükme bağlanmıştır. Ayrıca İş Koşulları Yasası'nın ardından iş denetim teşkilatının 10.5.2001.de yayınladığı iç yönerge ile (ancak ağırlıklı olarak yargı kararları) mobbing kavramı yasal bir düzenlemeye kavuşmuştur. Yasanın genel gerekçesinde, “mobbing”in iş kaynaklı psiko-sosyal bir risk olduğundan söz edilmektedir (1-152).

d) Almanya Hukuku: Almanya’da mobbing olgusunun yasal düzeyde tanınmasında sendikal çalışmalar etkili olmuştur. Toplu iş sözleşmelerine, mobbingin, toplu sözleşmenin ihlali olduğuna dair maddeler eklenmiştir. Almanya’da mobbing kurbanı, erken emekliliğini isteyebilmektedir. Günümüzde Almanya’da mobbing olgusunun ne olduğunu bilmeyen yok gibidir. Ülke genelinde mobbing kurbanlarının yardım ve destek isteyebilecekleri kamusal merkezler vardır. İşletmelerde mobbingi önleyici çalışmalar yapılarak yürürlüğe konmaktadır. Bunların en bilineni, Volkswagen örneğidir. Volkswagen çalışanları, işyerinde başkaları tarafından uygulanan taciz veya şiddete maruz kalmaları halinde konuyla ilgili olarak işletme içinde oluşturulmuş birimlere doğrudan doğruya başvurabilmektedirler. Ayrıca iş sözleşmelerinde mobbingle ilgili bir bölüm de yer almaktadır (32). Almanya’da Dresden Eyalet İş Mahkemesi’nce verilen bir kararda, 6 ay boyunca “mobbing”e maruz kalan ve bunun sonucunda ağır depresif şikâyetler, intihara eğilim belirtileri nedeniyle çalışamaz hale gelen işçiye 40.000 Euro manevi tazminatın ödenmesine karar verilmiştir. Ayrıca mevcut yasal düzenlemelere anti-mobbing hükümleri eklenmiştir (1-2-152).

e) İsveç Hukuku: İskandinav ülkelerinde mobbing, doğrudan bir suç olarak yasalarda yer almaktadır. Bu ülkeler arasında mobbing konusunda en büyük ilerlemelerin kaydedildiği ülke, İsveç’tir. İsveç mobbinge karşı yasal düzenleme yapan

ilk devlettir. Mart 1994 te “İşyerlerinde Taciz”, İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yasasıyla bir suç olarak tanımlanmıştır. Bu yasada, psikolojik tacizin örgütsel bir konu olduğu vurgulanmış, taciz sonrası mağdura ödenecek tazminatlar belirlenmiştir (152).

f) Polonya Hukuku: Polonya’da işsizlik oranının Avrupa birliği ülkelerine göre oldukça yüksek olmasından dolayı mobbingin sıklığı da artmaktadır. İşini kaybetmek istemeyen işçiler ayrımcı davranışlara katlanmaktadırlar.1 Ocak 2004 tarihinde kanun değişikliği ile mobbing polonya’da ilk defa yasal olarak düzenlenmiştir. İş kanununun 94. M.’sinin 1.2.3.4.5. f.’larına göre işveren mobbingi önlemekle yükümlüdür.94. maddede mobbing tanımlanmış, tanım çok geniş tutulmasına rağmen failin davranış tarzının hukuka aykırılığı ve mobbingin sağlık boyutunun önemi yeterince vurgulanmamıştır. Polonya’daki kanun koyucu psikolojik tacizle ilgili yasal düzenlemeyi yaparken işin kaybı ve işin ifasında kaybedilen zamana ağırlık vermiştir (1-2-152).

g) Avusturya Hukuku: Avusturya’da mobbinge karşı özel bir yasa olmadığı gibi mevcut yasalarda da iş kanununun, ceza kanunu ve tazminatla ilgili düzenlemeler haricinde bu olgudan açıkça bahsedilmemektedir. Ancak 1997 tarihli bir mahkeme kararında işyeri teröründen bahsedilmiş, 2000 yılında ise kadın işçilere yapılan kötü muamele cinsiyete dayalı psikolojik terör olarak nitelendirilip ceza öngörülmüştür (1-152).

h) İtalya Hukuku: İtalya’da işyerinde psikolojik tacizin önlenmesi ve giderilmesi ile ilgili olarak 11.7.2002 tarihinde ‘lazio bölgesel yasası’ yayınlanmış ve psikolojik tacize karşı ilk girişimlerden biri olmuştur. Ülke genelinde farklı bölgelerde çalışmalar devam etmesine rağmen halen bir mobbing yasası çıkarılamamıştır (1-152).

2.11.4.3. Diğer Dünya Ülkelerinin Hukukunda Mobbing

a) İsviçre Hukuku: 1991 yılındaki araştırma sonuçlarına göre İsviçre’deki psikolojik tacizin daha çok şef ve işveren tarafından yapıldığı ortaya konulurken, İsviçre hukukunda konu ile ilgili yasal düzenlemenin daha çok İsviçre Borçlar Kanunu’nda yer aldığını görmekteyiz. İsviçre medeni kanunu 27 ve 28. Maddelerindeki kişiliğin korunması İsviçre borçlar kanununun 328. Maddesinin 1.fikrasında daha somut olarak tekrar düzeltilmiştir. İsviçre borçlar kanununun 321d maddesi işverenin gözetme

borcuna ilişkin, yine borçlar kanununun 328. Maddesi işçinin kişilik haklarına müdehale sözkonusu olduğundaki müeyyideleri içermektedir. İsviçre borçlar kanununun 337. Maddesinde ise psikolojik tacize yönelik fesih hükümleri belerlenmiştir(1-14).

b) Japonya Hukuku: Japonya’da işyerinde psikolojik tacizi önlemek için herhangi bir yasal düzenleme bulunmamasına rağmen mobinge uğrayan işçilere yönelik hukuki koruma kişilik haklarının korunmasına ilişkin hükümlerle sağlanmaktadır. Yargı organlarının da, işyerinde psikolojik tacizi konu eden davalarında, sözkonusu eylemin mağdurun kişilik haklarını ihlal edip etmediğini değerlendirerek bir karar oluşturduğu görülmüştür (1-152).

c) Amerika Birleşik Devletleri Hukuku: Amerika hukukunda işyerinde psikolojik tacize karşı koruma getiren özel bir düzenleme bulunmamaktadır. Ancak Amerika Medeni Haklar Kanunu’nun VII. Bölümünde sadece ırk, derisinin rengi, din, cinsiyet ya da ulusal kökene dayalı tacize karşı koruma sağlanmıştır. Yasa bu ayrımcılık sebepleri dışında bir koruma getirmemektedir (1-152).

d) Kanada Hukuku: Amerika Birleşik Devletleri hukukunda olduğu gibi Kanada hukukunda da Psikolojik tacizin hukuka aykırı olması için bir ayrımcılık nedenine dayanması gerekir. Bununla birlikte bir eyalet psikolojik taciz nedeniyle ayrımcılığa karşı harekete geçmiştir. 2004 Haziranında yürürlüğe giren bu yasada psikolojik taciz 81.18 maddenin tanımlar başlıklı 1.fıkrasında tanımlanmıştır. 81.19 maddenin 2. Fıkrasında ise psikolojik tacize karşı işverenin alması gereken yasal önlemlerden bahsedilmiştir (1-152).

2.11.4.4. Türkiye Cumhuriyeti Hukukunda Mobbing

Gerek İş Kanunu’nda, gerekse Türk Ceza Kanunu’nda doğrudan mobbingi düzenleyen açık bir hüküm yoktur. Ancak İş Hukuku mevzuatında mobbing kapsamında ele alınabilecek davranış biçimlerini yaptırıma bağlayan önemli düzenlemeler bulunmaktadır.

Tek başına ele alındığında hukuka aykırı fiil niteliği taşımayan ve sistematik biçimde tekrarlanan davranışlardan oluşan mobbing süreci hukuka aykırıdır ve bu

hukuka aykırılığın normatif dayanakları da, gözetme borcu, eşitlik ilkesi ve dürüstlük kuralıdır. Mobbing mağdurunun uygulamada en çok karşılaştığı sorun ise, ispat sorunudur. Türk Hukukunda mobbing ile ilgili düzenleme olmadığından ispat yüküyle ilgili de özel bir düzenleme bulunmamaktadır. Buna rağmen Meclis'ten geçerek yasalaşan 6098 sayılı Yeni Borçlar Kanunu'nun 417. maddesi psikolojik taciz kavramını düzenlemiştir. 818 sayılı halen yürürlükte bulunan Borçlar Kanunu'nun 332. maddesine karşılık gelen bu maddede işçinin kişiliğinin genel olarak korunması düzenlenmiştir (147).

Aşağıda Anayasa'da, Ceza Kanunu'nda, İş Kanunu'nda, Borçlar Kanunu'nda, Medeni Kanun'da, Sendikalar Kanunu'nda mobbingli ilgili maddeler yer almaktadır.

a) Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'ndaki Mobbingle İlgili Maddeler (1982):

Madde 10. “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. (Ek fıkra: 7/5/2004-5170/1 md.)” (154).

Madde 17. “Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir” (154).

Madde 18. “Hiç kimse zorla çalıştırılmaz. Angarya yasaktır” (154).

Madde 20. “Herkes, özel hayatına ve aile hayatına saygı gösterilmesini isteme hakkına sahiptir. Özel hayatın ve aile hayatının gizliliğine dokunulamaz. (Mülga cümle: 3/10/2001-4709/5 md.) (Değişik: 3/10/2001-4709/5 md.) Milli güvenlik, kamu düzeni, suç işlenmesinin önlenmesi, genel sağlık ve genel ahlakın korunması veya başkalarının hak ve özgürlüklerinin korunması sebeplerinden biri veya birkaçına bağlı olarak, usulüne göre verilmiş hâkim kararı olmadıkça; yine bu sebeplere bağlı olarak gecikmesinde sakınca bulunan hallerde de kanunla yetkili kılınmış merciin yazılı emri bulunmadıkça; kimsenin üstü, özel kağıtları ve eşyası aranamaz ve bunlara el konulamaz. Yetkili merciin kararı yirmi dört saat içinde görevli hâkimin onayına sunulur. Hâkim, kararını el koymadan itibaren kırk sekiz saat içinde açıklar; aksi halde, el koyma kendiliğinden kalkar” (154).

Madde 48. “Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir. Devlet, özel teşebbüslerin milli ekonominin gereklerine ve sosyal amaçlara uygun yürümesini, güvenlik ve kararlılık içinde çalışmasını sağlayacak tedbirleri alır” (154).

Madde 49.“Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir. (Değişik: 3/10/2001-4709/19 md.) 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. (Mülga: 3/10/2001-4709/19 md.)” (154).

Madde 50. “Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar. Dinlenmek, çalışanların hakkıdır. Ücretli hafta ve bayram tatili ile ücretli yıllık izin hakları ve şartları kanunla düzenlenir” (154).

b) 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu'nda Mobbinge İlgili Maddeler:

Madde 84. “Başkasını intihara azmettiren, teşvik eden, başkasının intihar kararını kuvvetlendiren ya da başkasının intiharına herhangi bir şekilde yardım eden kişi, iki yıldan beş yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. İntiharın gerçekleşmesi durumunda, kişi dört yıldan on yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır” (147-154).

Madde 86. Kasten başkasının vücuduna acı veren veya sağlığının ya da algılama yeteneğinin bozulmasına neden olan kişi, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Kasten yaralama suçunun; Üstsoya, altsoya, eşe veya kardeşe karşı, Beden veya ruh bakımından kendisini savunamayacak durumda bulunan kişiye karşı, Kişinin yerine getirdiği kamu görevi nedeniyle, Kamu görevlisinin sahip bulunduğu nüfuz kötüye kullanılmak suretiyle, Silâhla, İşlenmesi hâlinde, iki yıldan beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur (147-154).

Madde 87. Kasten yaralama fiili, mağdurun; Duyularından veya organlarından birinin işlevinin sürekli zayıflamasına, konuşmasında sürekli zorluğa, yüzünde sabit ize, yaşamını tehlikeye sokan bir duruma, gebe bir kadına karşı işlenip de çocuğunun

vaktinden önce doğmasına neden olmuşsa yukarıdaki maddeye göre belirlenen ceza, bir kat artırılır (147).

Madde 96. Bir kimsenin eziyet çekmesine yol açacak davranışları gerçekleştiren kişi hakkında iki yıldan beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur. Yukarıdaki fıkra kapsamına giren fiillerin; çocuğa, beden veya ruh bakımından kendisini savunamayacak durumda bulunan kişiye ya da gebe kadına karşı, üstsoy veya altsoya, babalık veya analığa ya da eşe karşı işlenmesi hâlinde kişi hakkında üç yıldan sekiz yıla kadar hapis cezasına hükmolunur (147-154).

Madde 102. Cinsel davranışlarla bir kimsenin vücut dokunulmazlığını ihlâl eden kişi, mağdurun şikâyeti üzerine, iki yıldan yedi yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Fiilin vücuda organ veya sair bir cisim sokulması suretiyle işlenmesi durumunda, yedi yıldan oniki yıla kadar hapis cezasına hükmolunur. Bu fiilin eşe karşı işlenmesi hâlinde, soruşturma ve kovuşturmanın yapılması mağdurun şikâyetine bağlıdır. Suçun; beden veya ruh bakımından kendisini savunamayacak durumda bulunan kişiye karşı, kamu görevinin veya hizmet ilişkisinin sağladığı nüfuz kötüye kullanılmak suretiyle, üçüncü derece dâhil kan veya kayın hısımlığı ilişkisi içinde bulunan bir kişiye karşı, silâhla veya birden fazla kişi tarafından birlikte, işlenmesi hâlinde, yukarıdaki fıkralara göre verilen cezalar yarı oranında artırılır. Suçun işlenmesi sırasında mağdurun direncinin kırılmasını sağlayacak ölçünün ötesinde cebir kullanılması durumunda kişi ayrıca kasten yaralama suçundan dolayı cezalandırılır. Suçun sonucunda mağdurun beden veya ruh sağlığının bozulması hâlinde, on yıldan az olmamak üzere hapis cezasına hükmolunur. Suç sonucu mağdurun bitkisel hayata girmesi veya ölümü hâlinde, ağırlaştırılmış müebbet hapis cezasına hükmolunur (147-154).

Madde 105. “Bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi hakkında, mağdurun şikâyeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adli para cezasına hükmolunur. Bu fiiller, hiyerarşi veya hizmet ilişkisinden kaynaklanan nüfuz kötüye kullanılmak suretiyle ya da aynı işyerinde çalışmanın sağladığı kolaylıktan yararlanılarak işlendiği takdirde, yukarıdaki fıkraya göre verilecek ceza yarı oranında artırılır. Bu fiil nedeniyle mağdur işi terk etmek mecburiyetinde kalmış ise, verilecek ceza bir yıldan az olamaz” (147-154).

Madde 108. Bir şeyi yapması veya yapmaması ya da kendisinin yapmasına müsaade etmesi için bir kişiye karşı cebir kullanılması hâlinde, kasten yaralama suçundan verilecek ceza üçte birinden yarısına kadar artırılarak hükmolunur (147-154).

Madde 117. “Cebir veya tehdit kullanarak ya da hukuka aykırı başka bir davranışla, iş ve çalışma hürriyetini ihlal eden kişiye, mağdurun şikâyeti halinde, altı aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası verilir. Çaresizliğini, kimsesizliğini ve bağıllığını sömürmek suretiyle kişi veya kişileri ücretsiz olarak veya sağladığı hizmet ile açık bir şekilde orantısız düşük bir ücretle çalıştıran veya bu durumda bulunan kişiyi, insan onuru ile bağdaşmayacak çalışma ve konaklama koşullarına tabi kılan kimseye altı aydan üç yıla kadar hapis veya yüz günden az olmamak üzere adli para cezası verilir. Fıkıradaki belirtilen durumlara düşürmek üzere bir kimseyi tedarik veya sevk veya bir yerden diğer bir yere nakleden kişiye de aynı ceza verilir. Cebir veya tehdit kullanarak, işçiyi veya işverenlerini ücretleri azaltıp çoğaltmaya veya evvelce kabul edilenlerden başka koşullar altında anlaşmalar kabulüne zorlayan ya da bir işin durmasına, sona ermesine veya durmanın devamına neden olan kişiye altı aydan üç yıla kadar hapis cezası verilir” (147-154).

Madde 119. “Eğitim ve öğretimin engellenmesi, kamu kurumu veya kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının faaliyetlerinin engellenmesi, siyasi hakların kullanılmasının engellenmesi, inanç, düşünce ve kanaat hürriyetinin kullanılmasını engelleme, konut dokunulmazlığının ihlali ile iş ve çalışma hürriyetinin ihlali suçlarının işlenmesi halinde verilecek ceza bir kat artırılır” (147-154).

Madde 122. “Kişiler arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım yapan kimse hakkında altı aydan bir yıla kadar hapis veya adli para cezası verilir” (147-154).

Madde 123. “Sırf huzur ve sükûnunu bozmak maksadıyla bir kimseye ısrarla; telefon edilmesi, gürültü yapılması ya da aynı maksatla hukuka aykırı başka bir davranışta bulunulması hâlinde, mağdurun şikâyeti üzerine faile üç aydan bir yıla kadar hapis cezası verilir”(147-154).

Madde 125. “Bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu isnat eden ya da yakıştırmalarda bulunmak veya sövmek

suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldıran kişi, üç aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılır” (147-154).

Madde 132. “Kişiler arasındaki haberleşmenin gizliliğini ihlal eden kimse, altı aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılır. Bu gizlilik ihlali haberleşme içeriklerinin kaydı suretiyle gerçekleşirse, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezasına hükmolunur. Kişiler arasındaki haberleşme içeriklerini hukuka aykırı olarak ifşa eden kimse, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Kendisiyle yapılan haberleşmelerin içeriğini diğer tarafın rızası olmaksızın alenen ifşa eden kişi, altı aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılır. Kişiler arasındaki haberleşmelerin içeriğinin basın ve yayın yolu ile yayınlanması halinde, ceza yarı oranında artırılır” (147-154).

Madde 133. “Kişiler arasındaki aleni olmayan konuşmaları, taraflardan herhangi birinin rızası olmaksızın bir aletle dinleyen veya bunları bir ses alma cihazı ile kaydeden kişi, iki aydan altı aya kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Katıldığı aleni olmayan bir söyleşiyi, diğer konuşanların rızası olmadan ses alma cihazı ile kayda alan kişi, altı aya kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılır. Yukarıdaki fıkralarda yazılı fiillerden biri işlenerek elde edildiği bilinen bilgilerden yarar sağlayan veya bunları başkalarına veren veya diğer kişilerin bilgi edinmelerini temin eden kişi, altı aydan iki yıla kadar hapis ve bin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılır. Bu konuşmaların basın ve yayın yoluyla yayınlanması halinde de, aynı cezaya hükmolunur (147-154).”

c) 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu’ndaki Mobbinge İlgili Maddeler (2011):

Madde 22. “Kurum düzeyinde kamu görevlilerinin çalışma koşulları ve kanunların kamu görevlilerine eşit uygulanması konularında görüş bildirmek üzere, eşit sayıda kamu işveren vekili ile en çok üyeye sahip sendikaca, üyeleri arasından belirlenen temsilcilerin katıldığı kurum idari kurulları oluşturulur. Bu kurullar yılda iki kez toplanır (154).”

d) 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu’ndaki Mobbinge İlgili Maddeler (2011):

Madde 41. Gerek kasten gerek ihmal ve teseyyüp yahut tedbirsizlik ile haksız bir surette diğer kimseye bir zarar ıka eden şahıs, o zararın tazminine mecburdur. Ahlak

mugayir bir fiil ile başka bir kimsenin zarara uğramasına bilerek sebebiyet veren şahıs, kezalik o zararı tazmine mecburdur.

Madde 42. Zararı ispat etmek müddeiye düşer, zararın hakiki miktarını ispat etmek mümkün olmadığı takdirde hâkim, halin mutat cereyanını ve mutazarrır olan tarafın yaptığı tedbirleri nazara alarak onu adalete tevfikân tayin eder.

Madde 49. “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”.

Madde 50. “Zarar gören, zararını ve zarar verenin kusurunu ispat yükü altındadır. Uğranılan zararın miktarı tam olarak ispat edilemiyorsa hâkim, olayların olağan akışını ve zarar görenin aldığı önlemleri göz önünde tutarak, zararın miktarını hakkaniyete uygun olarak belirler”.

Madde 58. “Kişilik hakkının zedelenmesinden zarar gören, uğradığı manevi zarara karşılık manevi tazminat adı altında bir miktar para ödenmesini isteyebilir. Hâkim, bu tazminatın ödenmesi yerine, diğer bir giderim biçimi kararlaştırabilir veya bu tazminata ekleyebilir; özellikle saldırıyı kınayan bir karar verebilir ve bu kararın yayımlanmasına hükmedebilir”.

Madde 417. “İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde 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, işyerinde 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 (154) .”

e) 4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu'ndaki Mobbingle İlgili Maddeler (2001):

Madde 23. “Kimse, hak ve fiil ehliyetlerinden kısmen de olsa vazgeçemez. Kimse özgürlüklerinden vazgeçemez veya onları hukuka ya da ahlaka aykırı olarak sınırlayamaz.”

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 (154).”

f) 4857 Sayılı İş Kanunu'nda Mobbingle İlgili Maddeler (2003):

Madde 5. İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî 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 kararlaştırılmaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.

İş ilişkisinde veya sona ermesinde yukarıdaki hükümlere aykırı davranıldığında işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka, yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebilir. 2821 sayılı Sendikalar Kanununun 31. maddesi hükümleri saklıdır. 20. madde hükümleri saklı kalmak üzere işverenin yukarıdaki hükümlere 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 (154).

Madde 24 / II-b: “İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa işçi sözleşmeyi feshedebilir”.

Madde 24 / II-c: “İşveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse yahut işçiyi veya ailesi üyelerinden birini kanuna karşı davranışa özendirir, kışkırtır, sürükler yahut işçiye ve ailesi üyelerinden birine karşı hapsi gerektiren bir suç işlerse yahut işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnad veya ithamlarda bulunursa işçi sözleşmeyi feshedebilir”.

Madde 77. “İşverenler işyerlerinde 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 yükümlüdürler. İşverenler işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya buldukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadırlar. Yapılacak eğitimin usul ve esasları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir”.

Madde 83. “İşyerinde iş sağlığı ve güvenliği açısından işçinin sağlığını bozacak veya vücut bütünlüğünü tehlikeye sokacak yakın, acil ve hayati bir tehlike ile karşı karşıya kalan işçi, iş sağlığı ve güvenliği kuruluna başvurarak durumun tespit edilmesini ve gerekli tedbirlerin alınmasına karar verilmesini talep edebilir. Kurul aynı gün acilen toplanarak kararını verir ve durumu tutanakla tespit eder. Karar işçiye yazılı olarak bildirilir. İş sağlığı ve güvenliği kurulunun bulunmadığı işyerlerinde talep, işveren veya işveren vekiline yapılır. İşçi tespitinin yapılmasını ve durumun yazılı olarak kendisine bildirilmesini isteyebilir. İşveren veya vekili yazılı cevap vermek zorundadır. Kurulun işçinin talebi yönünde karar vermesi halinde işçi, gerekli iş sağlığı ve güvenliği tedbiri alınıncaya kadar çalışmaktan kaçınabilir. İşçinin çalışmaktan kaçındığı dönem içinde ücreti ve diğer hakları saklıdır. İş sağlığı ve güvenliği kurulunun kararına ve işçinin talebine rağmen gerekli tedbirin alınmadığı işyerlerinde işçiler altı iş günü içinde, bu Kanununun 24 üncü maddesinin (I) numaralı bendine uygun olarak belirli veya belirsiz süreli hizmet akitlerini derhal feshedebilir (154) ”.

g) Başbakanlık Mobbing Genelgesi

19 Mart 2011 tarihli 27879 Sayılı Resmi Gazete’de Başbakanlık tarafından yayınlanan; ‘‘İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi’’ başlıklı genelgede şu hükümler yer almaktadır;

Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işyerlerinde gerçekleşen psikolojik taciz, çalışanların itibarını ve onurunu zedelemekte, verimliliğini azaltmakta ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir.

Kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesi gerek iş sağlığı ve güvenliği gerekse çalışma barışının geliştirilmesi açısından çok önemlidir.

Bu doğrultuda, çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla aşağıdaki tedbirlerin alınması uygun görülmüştür.

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 işyerinde 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, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir (75).

3.GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşyeri sorunlarının en önemlilerinden biri olduğu düşünülen mobbing ile ilgili olarak bu çalışmanın mobbinge olan ilgiyi artırması, çalışanların uğradıkları sistemli yıldırma davranışlarını anlamlandırıp mobbinge maruz kaldıklarını ayırd edebilmeleri için bu konuda farkındalık yaratılması, mobbing davranışlarına dair tespitite bulunup çözüm yolları sunması amaçlanmıştır.

Ülkemizde sağlık sektöründe yapılan mobbing araştırmaları genellikle sadece sağlık çalışanlarını kapsamakta, kurum hizmetli personelini kapsam dışı bırakmaktadır. Ancak sağlık kurumlarında yapılan araştırmaların kurum çatısı altında hizmet veren tüm personele yönelik olmasının kurumdaki mobbing oranının kesin tespiti açısından tamamlayıcı olacağı düşüncesindeyiz. Çünkü mobbinge ilişkin araştırma bulgularının incelenmesi ve mobbinge en çok maruz kalan çalışan özelliklerinin bilinmesi gerekli tedbirlerin alınması bakımından önem taşımaktadır.

Araştırma Balıkesir İli Bandırma ilçesinde Kamu sağlık hizmeti veren kurumlarda çalışan sağlık personelini ve yardımcı sağlık personelinin mobbing davranışları ile karşılaşma durumlarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda, mobbinge maruz kalma durumunun sosyodemografik özelliklerle ilişkileri ve mobbinge verilen tepkiler de araştırılmıştır.

Araştırma soruları aşağıdaki şekilde tasarlanmıştır:

1. Mobbing davranışının devlet hastanesi çalışanlarında görülme sıklığı nedir?
2. Mobbing davranışı sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterir mi?
3. Mobbing davranışına maruz kalanların tepkileri nasıldır?

3.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Araştırma Balıkesir İli Bandırma ilçesi kamu hastanelerinde 14.11.2012 ve 30.05.2013 tarihleri arasında yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Balıkesir İli Bandırma ilçesi kamu hastanelerinde çalışan tüm sağlık personeli ve yardımcı sağlık personelini kapsamaktadır (N=853). Evren örnekleme temsil ettiği için ayrıca bir örnekleme gidilmemiştir. Araştırmaya katılan 729 sağlık personeli ve yardımcı sağlık personelinin verileri kullanılmış olup; 124 çalışana geçici görev, rapor, izin ve ankete katılmayı istememe gibi nedenlerden dolayı anket yapılamamış ya da ulaşılamamıştır. Bu yüzden araştırma evrenin % 85'i ile gerçekleştirilmiştir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Sağlık çalışanlarının mobbinge maruz kalma sıklığını test etmek için veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır:

1. Araştırmaya katılan sağlık personelinin kişisel bilgilerini,
2. Mobbing ölçeğini,
3. Mobbinge maruz kalan sağlık personeli ve yardımcı sağlık personelinin bu duruma nasıl bir çözüm getirdiklerine dair maddeleri içerir.

Anketler bizzat araştırmacı tarafından tek tek yaptırılmıştır. Tüm çalışanlara zaman ayrılarak; konu hakkında bilgisi olmayanlar aydınlatılmış, soruları yanıtlanmıştır.

Birinci bölümde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, mesleki unvan, yöneticilik durumu, mesleki deneyim ve kurumda çalışma süresi gibi sosyodemografik özellikleri içeren sorular yer almaktadır (EK-2).

İkinci Bölümde Erkan Yaman tarafından geliştirilen, uluslararası kabul görmüş, 23 maddeden oluşan Psikoşiddet (mobbing) Ölçeği kullanılmıştır (EK-3). Psikoşiddet (mobbing) Ölçeği'ndeki maddelere katılım düzeyini ifade etmek için 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Bu dereceleme, Her zaman (5), Sıklıkla (4), Ara sıra (3), Nadiren (2), Asla (1) olarak oluşturulmuştur.

Üçüncü Bölümde mobbinge maruz kalan sağlık personellerinin bu durum karşısında nasıl davrandıklarını belirlemek amacıyla oluşturulan maddeler bulunmaktadır. (EK-4).

3.5. Ölçeğin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Erkan Yaman tarafından geliştirilip Geçerlik ve Güvenirlik analizi yapılan mobbing ölçeğinin; araştırma öncesi Geçerlik ve Güvenirlik Analizi tekrarlanmıştır. 515 Kamu görevlisi üzerinde uygulanan ölçek, güvenirlik çalışması için 185 kamu görevlisine üç hafta arayla ikinci kez tekrarlanmıştır. Madde analizi sonucunda ölçeğin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonlarının .54 ile .78 arasında sıralandığı, ölçeğin iç tutarlılık güvenirlik kat sayıları psikoloji ve eğitim alanında kullanılan ölçekler için gerekli olan .70 olarak bulunmuştur. Üç hafta arayla yapılan test tekrar test güvenirlik çalışmasında ise iki uygulama arasındaki korelasyonların oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç, ölçeğin kararlılıkla aynı yapıyı ölçtüğünü ortaya koymaktadır.

3.6. Etik Konular ve Verilerin Toplanması

Veri toplama öncesi Balıkesir İli Bandırma İlçe'si kamu hastaneleri yöneticilerinden ve Başhekimliklerinden (EK-5) (EK-6) yazılı izin alınmıştır.

Araştırmaya katılan tüm personele araştırmanın amacı ve veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiştir. Sözlü onay veren tüm çalışanlara anket formları dağıtılmıştır. Anket formlarının yanıtlanması 10- 15 dakika sürmüştür.

3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırmada elde edilen veriler sadece Bandırma kamu hastaneleri çalışanları ile sınırlıdır. Dolayısı ile Balıkesir ilinin tümünde hizmet sunan hastanelere genellenemez.

2. Kişilerin mobbing algıları için anketlere verdikleri yanıtlar anket soruları ile sınırlıdır.

3. Kişilerin anketlere verdikleri yanıtların bir kısmı zaman içinde değişebilir. Dolayısı ile araştırmanın sonuçları çalışmanın yapıldığı zaman ile sınırlıdır.

4. Anketleri cevaplama konusunda özellikle bayan sağlık çalışanları araştırmaya katılmada isteksiz davranmışlardır.

5. Araştırma sırasında sağlık çalışanlarının pek çoğunun mobbing hakkında bilgilerinin olmayışından dolayı, önce kavram hakkında bilgilendirme yapılmış; bu da anket yapma suresini artırmıştır.

3.8. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 16.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin tanımlayıcı istatistikleri frekans, oran, ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Verilerin dağılımı Kolmogorov-Smirnov ile tespit edilmiştir. Parametrik olmayan veri analizinde Mann-Whitney U Test, Kurskal Wallis Testi ve Wilcoxon Testi kullanılmıştır. Mobbing leği maddelerinin guvenirliği Cronbach Alpha ile test edilmiştir. Ölçek maddeleri için faktör analizi uygulanıştır. Faktörlerin korelasyon analizinde Pearson korelasyon analizi, anket formunun son bölümünde yer alan mobbing mağdurlarının tepkilerini sosyodemografik özellikler ile karşılaştırılması sırasında ise Ki-kare Test ve Fischer Testi kullanılmıştır.

4. BULGULAR

4.1.Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Bulgular:

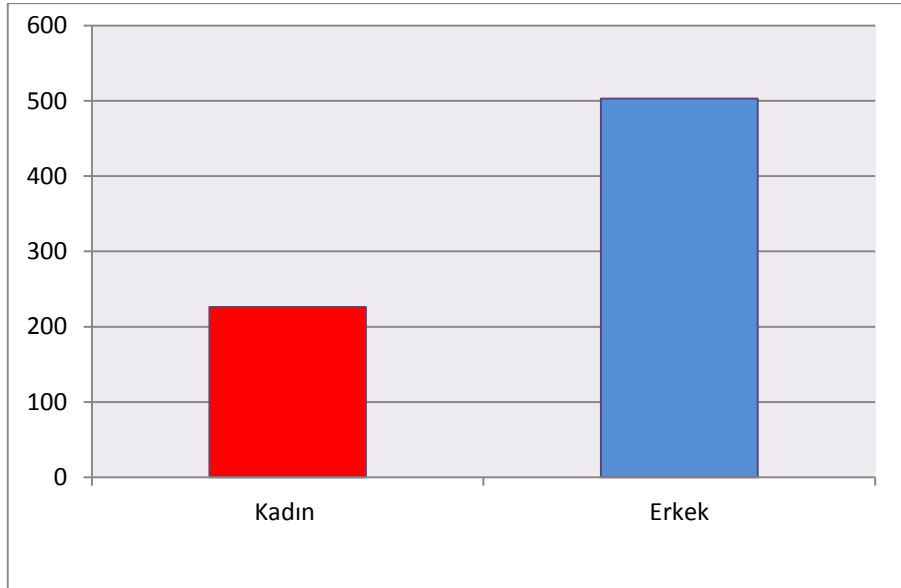
Araştırmada sosyodemografik özellikler olarak araştırmaya katılan personellerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, mesleki unvan, yöneticilik görevlerinin varlığı, mesleki deneyim süresi ve şu anda bulunduğu kurumdaki toplam çalışma süreleri incelenmiştir.

Tablo 7: Sağlık personellerinin cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	226	31
Erkek	503	69
Toplam	729	100

Araştırmaya katılan sağlık personelinin cinsiyetlere göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 7) , %31’i kadın, %69’u erkektir. Katılımcıların çoğu erkektir.

Şekil 3: Sağlık personellerinin cinsiyete göre dağılımı

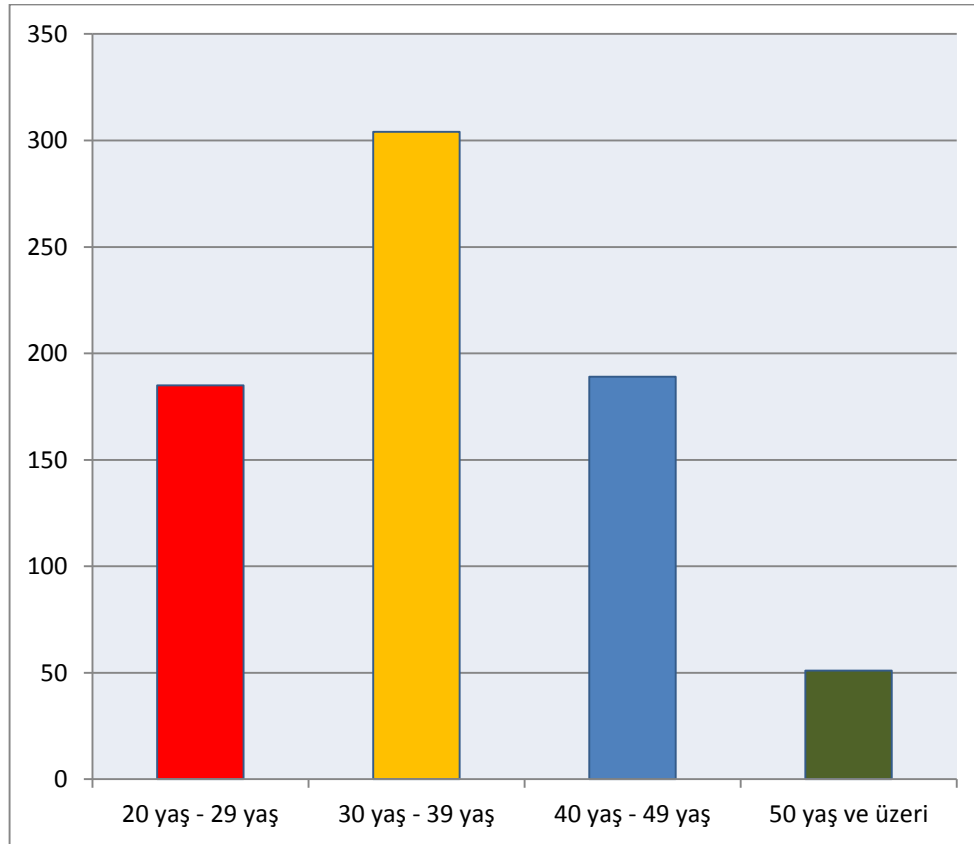


Tablo 8: Sağlık personellerinin yaşa göre dağılımı

Yaş	N	%
20 yaş - 29 yaş	185	25,4
30 yaş - 39 yaş	304	41,7
40 yaş - 49 yaş	189	25,9
50 yaş ve üzeri	51	7
Toplam	729	100

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 8) , %25,4'ü 20-29 yaş, %41,7'si 30-39 yaş, %25,9'u 40-49 yaş ve %7'si 50 yaş ve üzeridir. Katılımcıların en büyük kısmı 30-39 yaş grubundadır.

Şekil 4: Sağlık personellerinin yaşa göre dağılımı

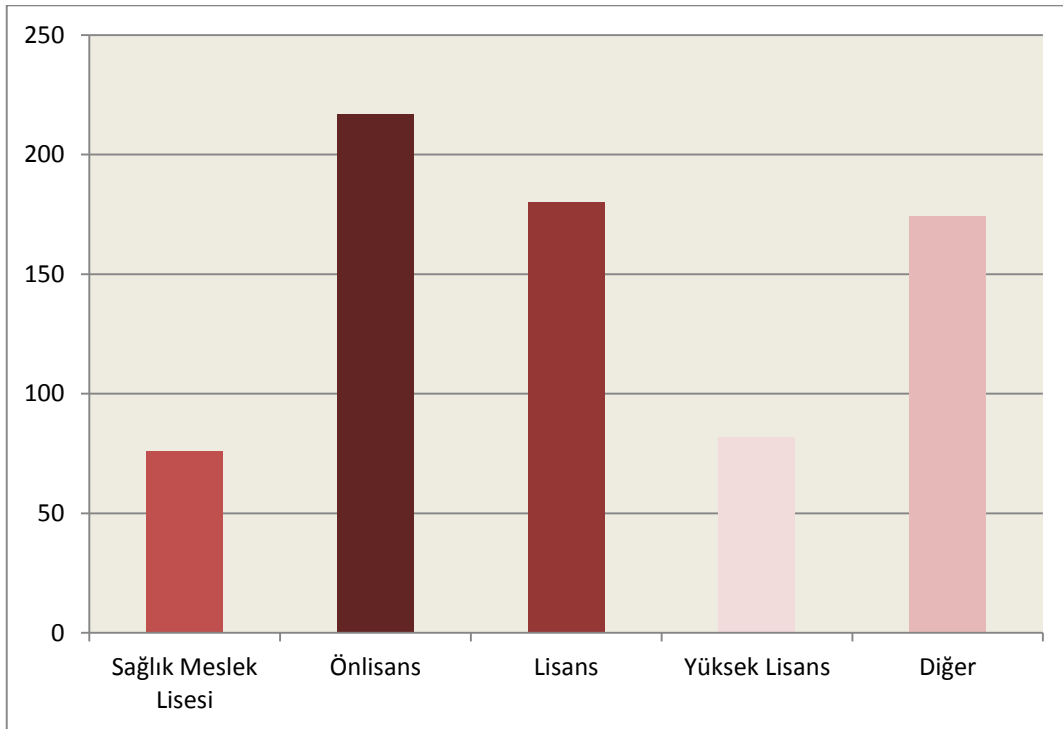


Tablo 9: Sağlık personellerinin eğitim durumuna göre dağılımı

Eğitim Durumu	N	%
Sağlık Meslek Lisesi	76	10,4
Önlisans	217	29,8
Lisans	180	24,7
Yüksek Lisans	82	11,2
Diğer	174	23,9
Toplam	729	100

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin eğitim durumlarına bakıldığında (Tablo 9.) %10,4'ü sağlık meslek lisesi, %29,8'i önlisans, %24,7'si lisans, %11,2'si yüksek lisans ve %23,9'ü diğer eğitim düzeyine sahiptir.

Şekil 5: Sağlık personellerinin eğitim durumuna göre dağılımı

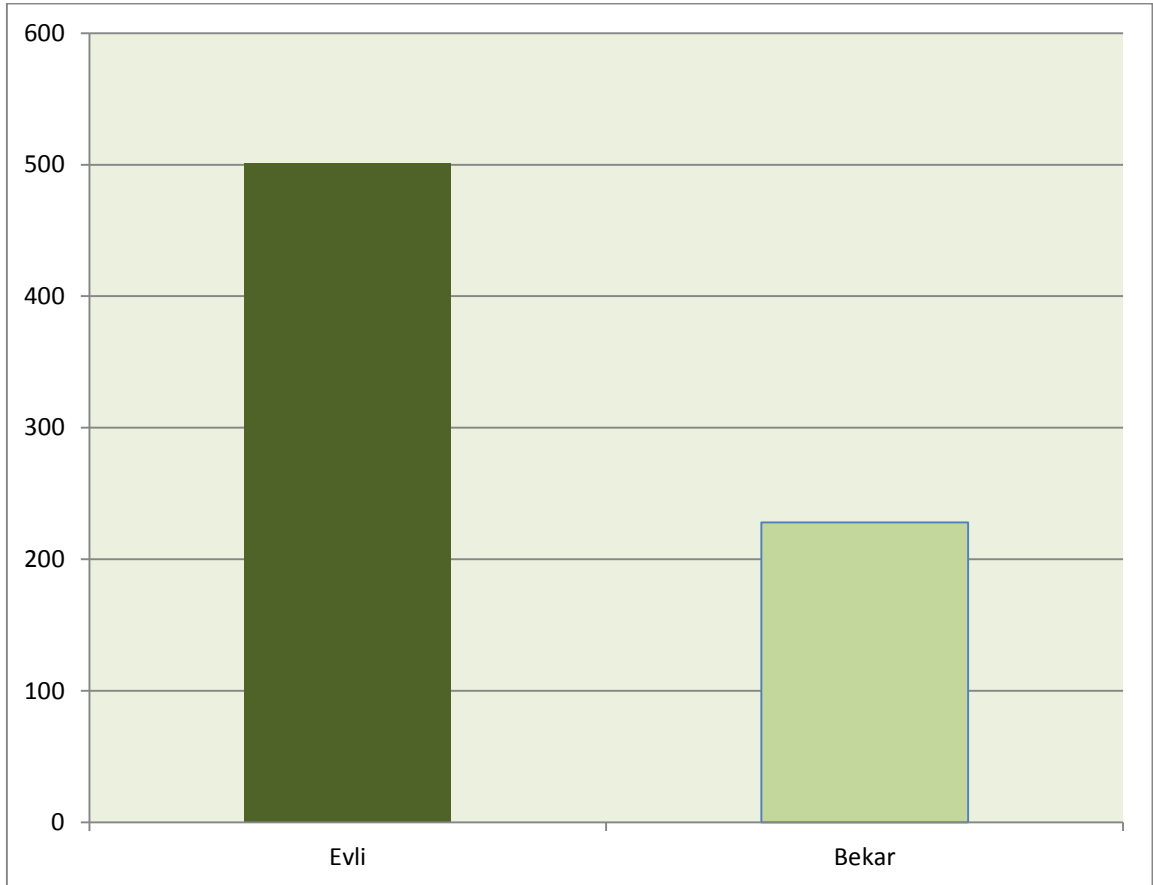


Tablo 10: Sağlık personellerinin medeni durumuna göre dağılımı

Medeni Durum	N	%
Evli	501	68,7
Bekar	228	31,3
Toplam	729	100

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin medeni durumları incelendiğinde (Tablo 10), %68,7'si evli ve %31,3'ü bekârdır.

Şekil 6: Sağlık personellerinin medeni durumuna göre dağılımı

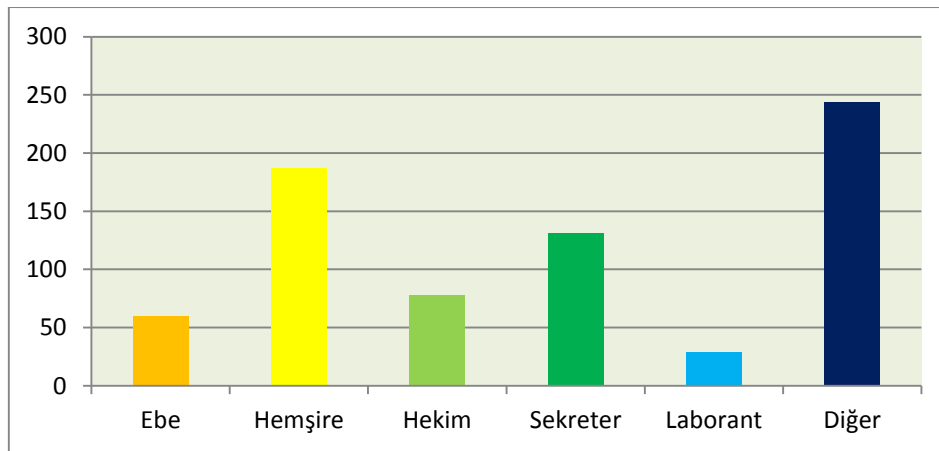


Tablo 11: Sağlık personellerinin mesleki unvan durumuna göre dağılımı

Mesleki Unvan	N	%
Ebe	60	8,2
Hemşire	187	25,7
Hekim	78	10,7
Sekreter	131	18
Laborant	29	4
Diğer	244	33,5
Toplam	729	100

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin mesleki unvanları incelendiğinde (Tablo 11), %8,2'si ebe, %25,7'si hemşire, %10,7'si hekim, %18'i sekreter, %4'ü laborant, %33,5'i diğer(anestezi teknisyeni, ATT, ayniyat saymanı, bekçi, biyolog, çocuk gelişim uzmanı, diyetisyen, fizyoterapist, gassal, kadrolu ve sözleşmeli hizmetli, imam, mikrobiyoloji uzmanı, odiyometrist, ortez protez teknisyeni, personel şefi, psikolog, röntgen teknisyeni, sağlık memuru, şef, sivil savunma uzmanı, şöför, sözleşmeli memur, elektirik teknisyeni, tıbbi teknolog, güvenlik elemanı, yemekhane personeli) unvanlardır.

Şekil 7: Sağlık personellerinin mesleki unvana göre dağılımı

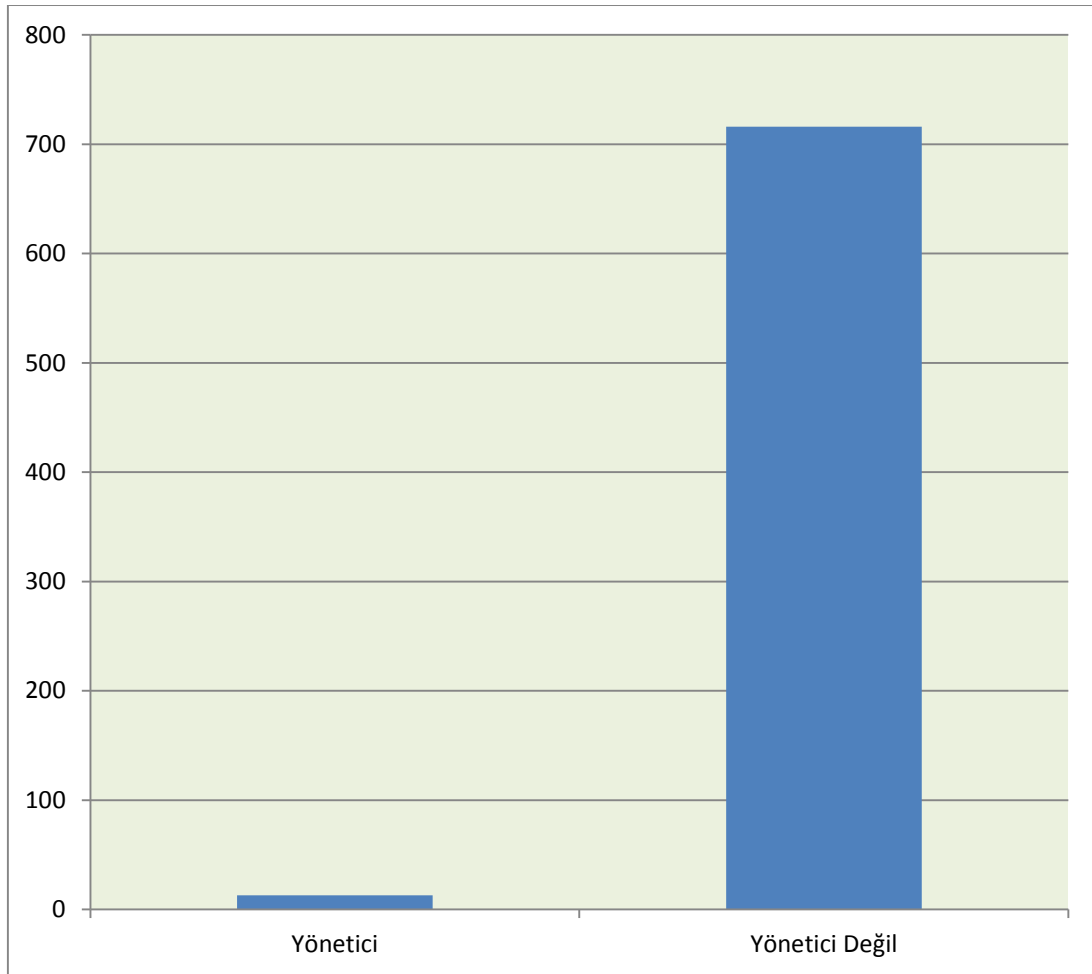


Tablo 12: Sağlık personellerinin yönetici olma durumuna göre dağılımı

Yönetici Olma Durumu	N	%
Yönetici	13	1,8
Yönetici Değil	716	98,2
Toplam	729	100

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin yöneticilik durumlarına bakıldığında (Tablo 12), %1,8'i yönetici ve %98,2'sinin yönetici olmadığı belirlenmiştir.

Şekil 8: Sağlık personellerinin yönetici olma durumuna göre dağılımı

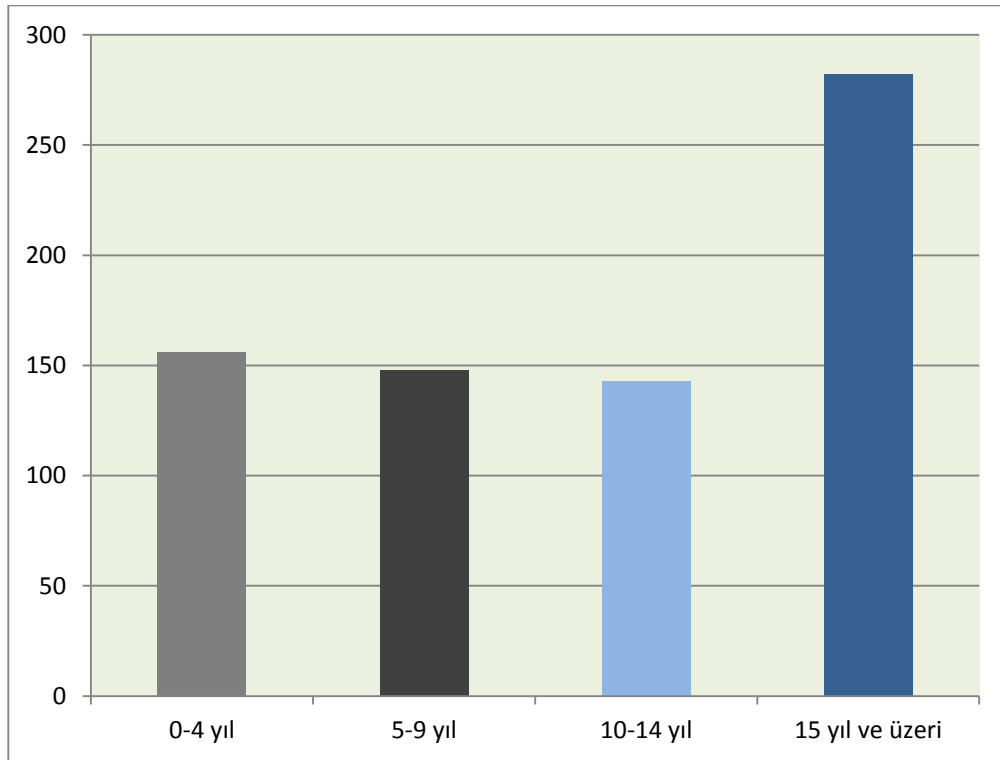


Tablo 13: Sağlık personellerinin mesleki deneyim sürelerine göre dağılımı

Mesleki Deneyimi	N	%
0-4 yıl	156	21,4
5-9 yıl	148	20,3
10-14 yıl	143	19,6
15 yıl ve üzeri	282	38,7
Toplam	729	100

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin mesleki deneyim süreleri incelendiğinde (Tablo 13), %21,4'ü 0-4 yıl, %20,3'ü 5-9 yıl, %19,6'si 10-14 yıl ve %38,7'si 15 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Bulgular Tablo 2'yi destekler niteliktedir.

Şekil 9: Sağlık personellerinin mesleki deneyim sürelerine göre dağılımı

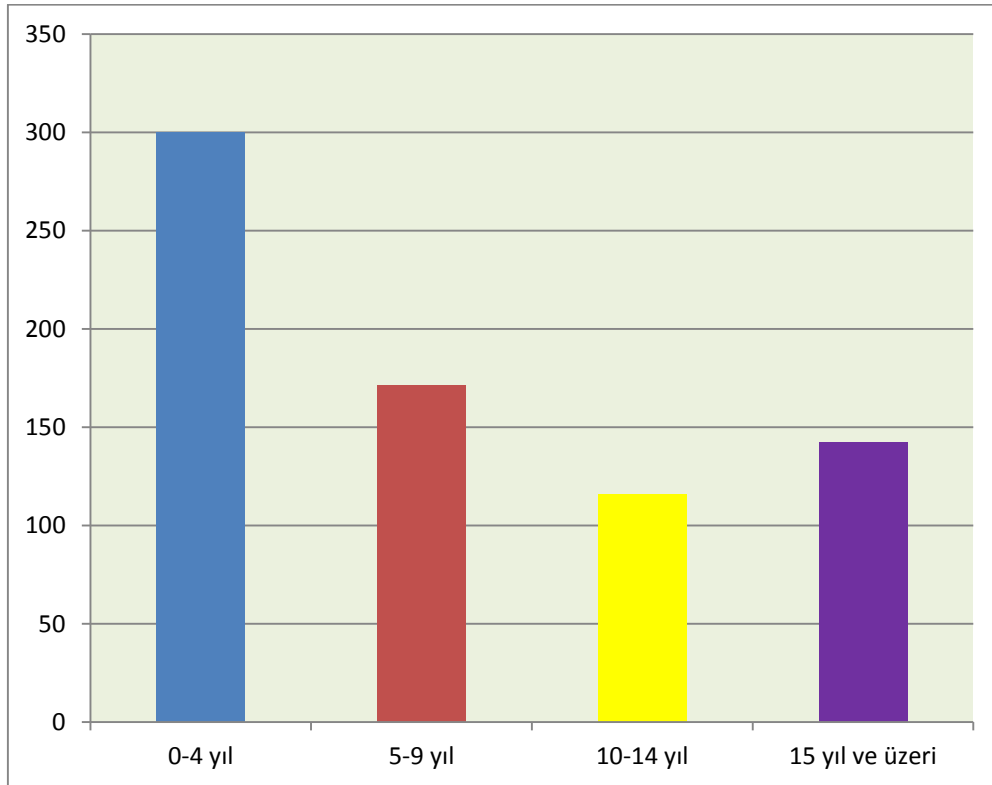


Tablo 14: Sağlık personellerinin buldukları kurumdaki toplam çalışma süreleri durumuna göre dağılımı

Çalışma Süresi	N	%
0-4 yıl	300	41,2
5-9 yıl	171	23,5
10-14 yıl	116	15,9
15 yıl ve üzeri	142	19,5
Toplam	729	100

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin buldukları kurumlardaki toplam çalışma süreleri incelendiğinde (Tablo 14), %41,2'si 0-4 yıl, %23,5'i 5-9 yıl, %15,9'ü 10-14 yıl, %6,4'ü 15 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalıştığı belirtilmiştir.

Şekil 10: Sağlık personellerinin buldukları kurumdaki toplam çalışma süreleri durumuna göre dağılımı



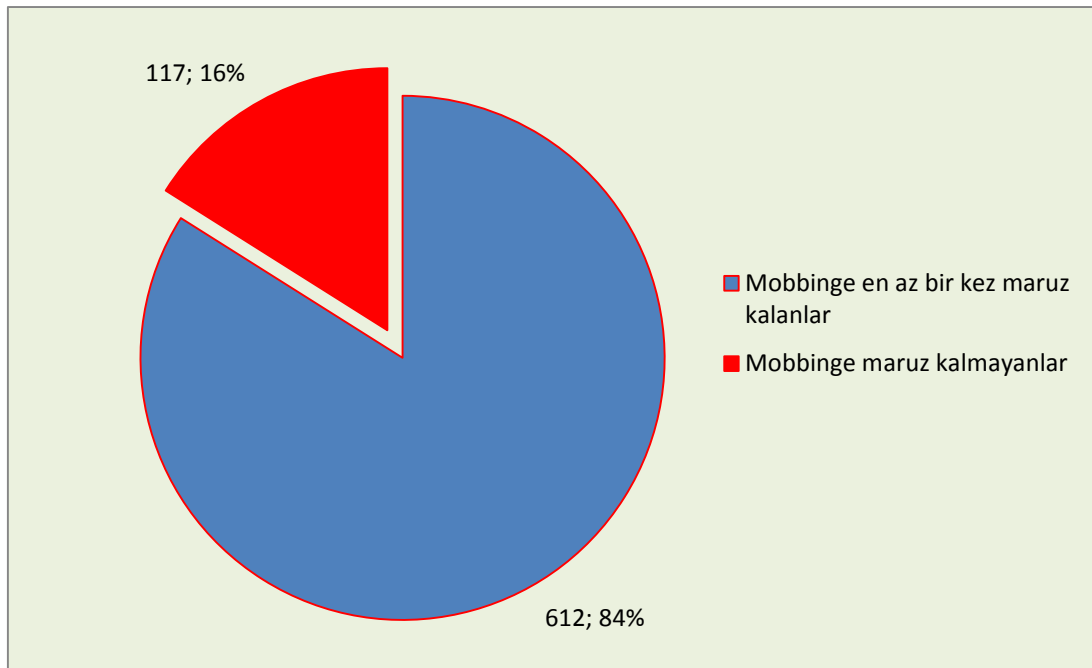
4.2. Sağlık Çalışanlarının Mobbingle Karşılaşma Durumları

Bu bölümde sağlık personeline çalışma ortamında uygulanan ve performanslarını kötü yönde etkileyen durumlar araştırılmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin %84'ünün en az bir mobbing davranışı ile karşılaştığı gözlenmiştir. Mobbing davranışı ile karşılaşma durumunun sosyodemografik özelliklerle çok ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet, yaş, meslek unvan, medeni durum, eğitim durumu, yöneticilik durumu, mesleki deneyim, bulunduğu kurumda toplam çalışma süresi gözetmeksizin farklı demografik özelliklerin tamamında bakılan çapraz tablolarda mobbingle karşılaşma yüzdelerinin, genel mobbingle karşılaşma yüzdesiyle bir paralellik izlediği saptanmıştır. Şöyle ki; araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının mobbing davranışı ile karşılaşma durumlarını cinsiyete göre değerlendirdiğimizde kadın çalışanların en az bir defa mobbing davranışı ile karşılaşma durumları % 79,5; erkek çalışanların %85,9 olup, genel mobbingle karşılaşma yüzdesi olan % 84 ile paralellik göstermektedir. Araştırmaya katılan sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşma durumlarını yaş gruplarına göre inceleyecek olursak, 20-29 yaş arası sağlık personelinin %83,8'i, 30-39 yaş arası sağlık personelinin %84,2'si, 40-49 yaş arası sağlık personelinin %86,8'i, 50 yaş ve üzeri sağlık personelinin %72,5'i en az bir defa mobbing davranışına maruz kalmış olup, bulguların genel mobbingle karşılaşma yüzdesi olan %84 ile paralellik göstermektedir. Araştırmaya katılan sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşma durumlarını eğitim durumlarına göre incelediğimizde sağlık meslek lisesi mezunlarının %73,7'si, önlisans mezunlarının %89,4'ü, lisans mezunlarının %88,9'u, yüksek lisans mezunlarının %76,3'ü, diğer eğitim kurumlarından mezunların %79,9'u en az bir defa mobbingle davranışına maruz kalmış olup, yine genel mobbingle karşılaşma yüzdesi ile bir paralellik sözkonusudur. Araştırmaya katılan sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşma durumlarını medeni durumlarına göre inceleyecek olursak evli olanların %85,8'inin, bekâr olanların %79,8'inin en az bir defa mobbing davranışına maruz kaldığı ve bulguların sonucun genel mobbingle karşılaşma yüzdesi ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Araştırmaya katılan sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşma durumlarını unvan durumlarına göre inceleyecek olursak ebelerin %96,7'si, hemşirelerin %81,8'i, hekimlerin %79,5'i, sekreterlerin %87'si, laborantların %89,7'si, diğer mesleki unvana sahip personellerin

ise %81,6'sinin en az bir defa mobbing davranışı ile karşılaştığı belirlenmiş olup bu sonuçlar ile genel mobbingle karşılaşma yüzdesi arasında bir paralellik bulgulanmıştır. Araştırmaya katılan sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşma durumlarını yöneticilik durumuna göre inceleyecek olursak; yöneticilik görevinde olan sağlık personelinin %69,2'si ve yöneticilik görevinde bulunmayan sağlık personelinin %84,2'si mobbinge maruz kalmış olup bulunan değerler genel mobbingle karşılaşma yüzdesi ile paraleldir. Araştırmaya katılan sağlık personellerinin meslek tecrübesi bakımından mobbingle karşılaşma durumlarını inceleyecek olursak; mesleki tecrübesi 0-4 yıl olanların %82,7'si, 5-9 yıl olanların %81,8'i, 10-15 yıl olanların %82,9'ü, 15 yıl ve üzeri olan personelin ise %85,8'i en az bir defa mobbing ile karşılaşmışlar ve yine bulunan sonuçlar ile genel mobbingle karşılaşma yüzdesi arasında paralellik bulgulanmıştır. Araştırmaya katılan sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşma durumlarını buldukları kurumdaki çalışma sürelerine göre incelenecek olursa; kurumdaki toplam çalışma süreleri 0-4 yıl olanların %82,7 ; 5-9 yıl olanların %85,4 ; 10-15 yıl olanların %86,2 ve 15 yıl ve üzeri çalışanların ise %83,1 olarak bulgulanmış ve sonuç yine genel mobbingle karşılaşma yüzdesi ile paralellik göstermiştir.

Şekil 11: Sağlık personellerinin buldukları kurumlardaki en az bir mobbing davranışı ile karşı karşıya kalmasına göre dağılımı

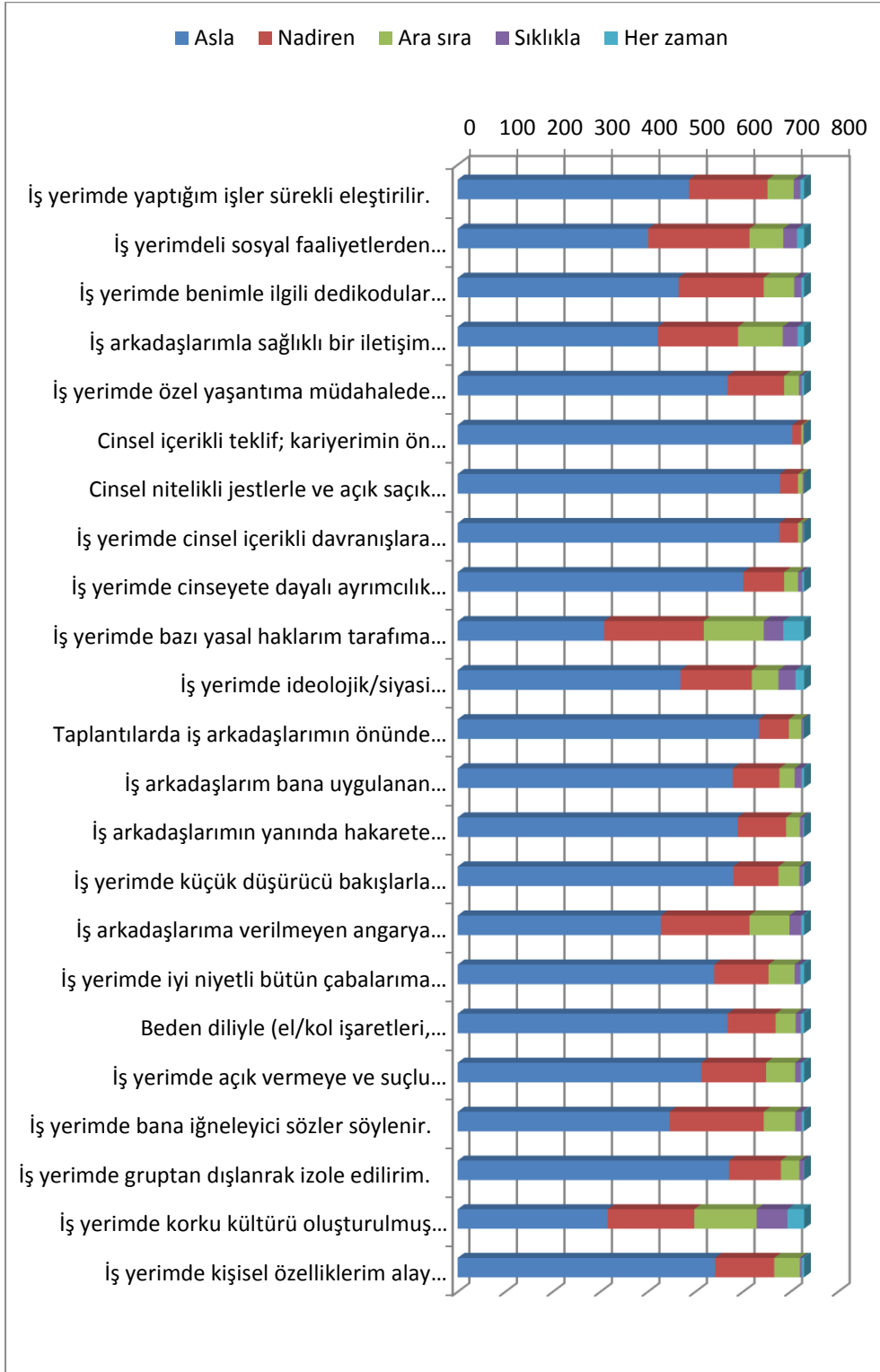


Tablo 15: Mobbing ölçeğine ait ifadelerin frekans dağılımı

Faktörler	no	Madde	Cevaplar									
			Asla		Nadiren		Arasına		Sıklıkla		Herzaman	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Aşağılama	1	İş yerimde kişisel özelliklerim alay konusu olur	542	74.4	124	17	54	7.4	4	0.5	5	0.7
Aşağılama	2	İş yerimde korku kültürü oluşturulmuş durumdadır	316	43.3	182	25	131	18	65	8.9	35	4.8
Aşağılama	3	İş yerimde gruptan dışlanarak izole edilirim.	571	78.3	109	15	39	5.3	9	1.2	1	0.1
Aşağılama	7	İş yerimde bana iğneleyici sözler söylenir.	446	61.2	198	27.2	66	9.1	14	1.9	5	0.7
Aşağılama	8	İş yerimde açık vermeye ve suçlu duruma düşürülmeye tahrik edilirim	513	70.4	136	18.7	61	8.4	12	1.6	7	1
Aşağılama	9	Beden diliyle (el/kol işaretleri,jest/mimikler) tehdit edilirim.	568	77.9	101	13.9	42	5.8	11	1.5	7	1
Aşağılama	13	İş yerimde iyi niyetli bütün çabalarım rağmen küçük görülürüm	540	74.1	114	15.6	55	7.5	12	1.6	8	1.1
Aşağılama	14	İş arkadaşlarıma verilmeyen angarya işler bana verilir	428	58.7	186	25.5	84	11.5	25	3.4	6	0.8
Aşağılama	15	İş yerimde küçük düşürücü bakışlarla dışlanırım	580	79.6	95	13	44	6	8	1.1	2	0.3
Aşağılama	19	İş arkadaşlarımla yanına hakarete uğrarım	589	80.8	102	14	29	4	7	1	2	0.3
Aşağılama	20	İş arkadaşlarımla bana uygulanan psikolojik şiddet karşısında haz duyar	579	79.4	98	13.4	32	4.4	15	2.1	5	0.7

Ayrımcılık	4	Toplantılarda iş arkadaşlarımla önünde küçük düşürülürüm	634	87.1	63	8.6	26	3.6	4	0.5	1	0.1
Ayrımcılık	10	İş yerimde ideolojik/siyasi görüşlerimden dolayı ayrımcılık yapılır	469	64.3	150	20.6	56	7.7	36	4.9	18	2.5
Ayrımcılık	16	İş yerimde bazıyasal haklarım tarafıma verilmez	308	42.2	210	28.8	126	17.3	41	5.6	44	6
Ayrımcılık	21	İş yerimde cinseyete dayalı ayrımcılık yapılır	601	82.4	86	11.8	29	4	9	1.2	4	0.5
Cinsel taciz	5	İş yerimde cinsel içerikli davranışlara maruz kalırım.	677	92.9	39	5.3	9	1.2	3	0.4	1	0.1
Cinsel taciz	11	Cinsel nitelikli jestlerle ve açık saçık şakalarla cinsel tacize uğrarım	678	93	38	5.2	10	1.4	3	0.4	0	0
Cinsel taciz	17	Cinsel içerikli teklif; kariyerimin ön koşulu olarak ima edilir.	704	96.6	19	2.6	4	0.5	2	0.3	0	0
İletişim Engelleri	6	İş yerimde özel yaşantıma müdahalede bulunulur.	568	77.9	119	16.3	31	4.3	6	0.8	5	0.7
İletişim Engelleri	12	İş arkadaşlarımla sağlıklı bir iletişim kuracak örgüt atmosferi sunulmaz	421	57.8	169	23.2	94	12.9	31	4.3	14	1.9
İletişim Engelleri	18	İş yerimde benimle ilgili dedikodular dolaşır.	465	63.8	179	24.6	64	8.8	15	2.1	6	0.8
İletişim Engelleri	22	İş yerimdeki sosyal faaliyetlerden haberdar edilmem	401	55	213	29.2	71	9.7	29	4	15	2.1
İletişim Engelleri	23	İş yerimde yaptığım işler sürekli eleştirilir	487	66.8	165	22.6	55	7.5	14	1.9	8	1.1

Şekil 12: Mobbing ölçeğine ait ifadelerin frekans dağılımı

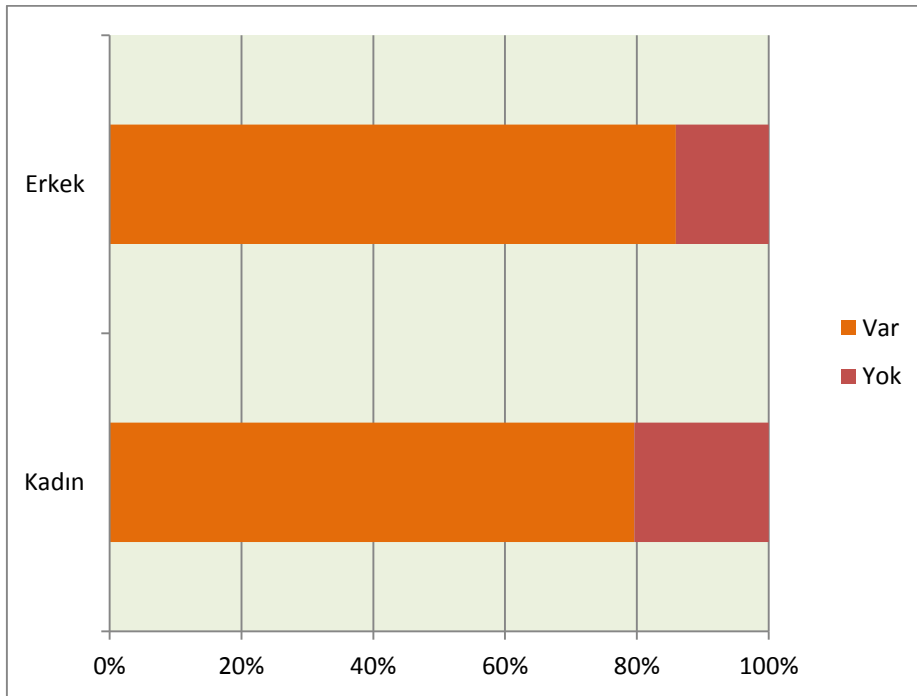


Tablo 16: Sağlık personellerinin mobbing davranış ile karşılaşılma durumlarının cinsiyete göre dağılımı

		En Az Bir Mobbing İle Karşılaşılma				
		Yok		Var		
		N	%	N	%	Toplam %
cinsiyet	Kadın	46	20,4	180	79,6	100
	Erkek	71	14,1	432	85,9	100

Araştırmaya katılan kadın sağlık personelinin % 79,5'i, erkek personelin %85,9'ü en az bir mobbing davranışı ile karşılaşmıştır. Buna karşın kadın sağlık personelinin %20,4'ü, erkek personelin %14,1'inin hiç mobbing davranışı ile karşılaşmadığı saptanmıştır. Yüzdeler değerlendirildiğinde erkeklerin kadınlardan daha çok mobbinge maruz kaldığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

Şekil 13: Sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşılma durumlarının cinsiyete göre dağılımı

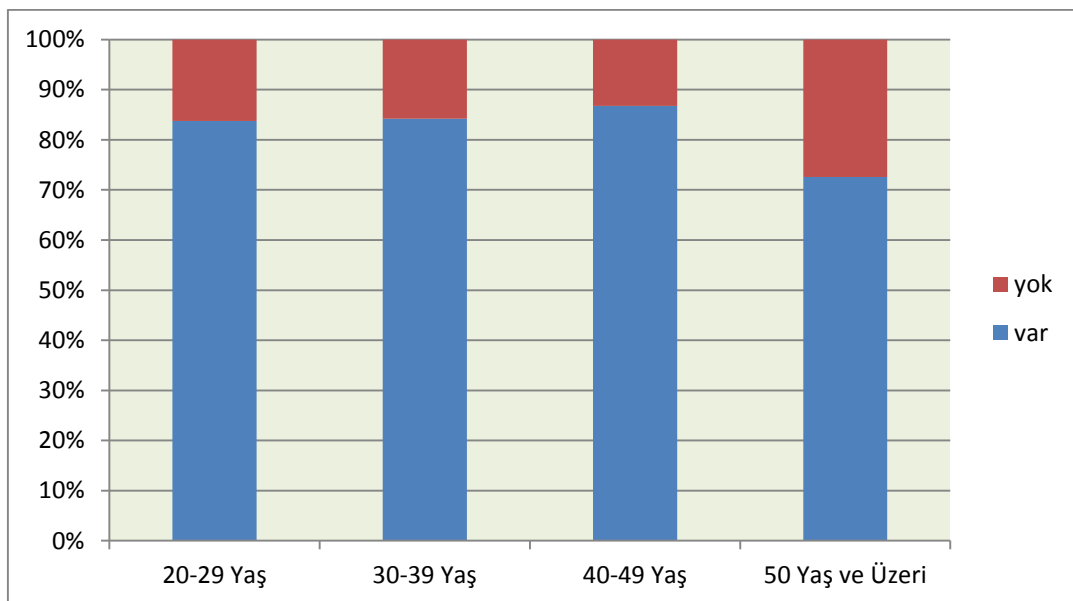


Tablo 17: Sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşılma durumlarının yaşa göre dağılımı

		En Az Bir Mobbing İle Karşılaşma				Toplam %
		Yok		Var		
		N	%	N	%	
Yaş	20-29 Yaş	30	16,2	155	83,8	100
	30-39 Yaş	48	15,8	256	84,2	100
	40-49 yaş	25	13,2	164	86,8	100
	50 yaş ve üzeri	14	12	37	72,5	100

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin yaş grupları incelendiğinde, 20-29 yaş arası sağlık personelinin %83,8'i, 30-39 yaş arası sağlık personelinin %84,2'si, 40-49 yaş arası sağlık personelinin %86,8'i, 50 yaş ve üzeri sağlık personelinin %72,5'i en az bir defa mobbing davranışına maruz kalmışken; 20-29 yaş arası sağlık personelinin %16,2'si, 30-39 yaş arası sağlık personelinin %15,8'i, 50 yaş ve üzeri sağlık personelinin %12'si hiç mobbing davranışına maruz kalmadığı belirtilmiştir.

Şekil 14: Sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşılma durumlarının yaşa göre dağılımı

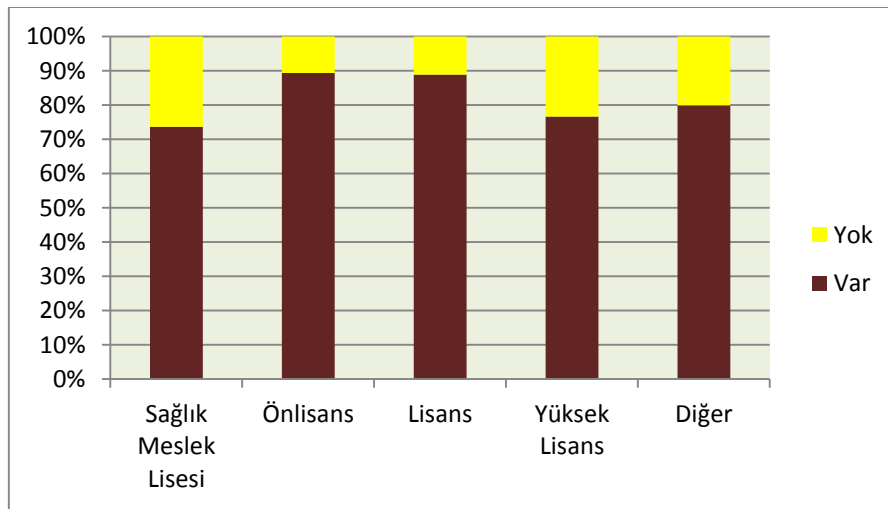


Tablo 18: Sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşılma durumlarının eğitim durumuna göre dağılımı

		En Az Bir Mobbing İle Karşılaşma				Toplam %
		Yok		Var		
		N	%	N	%	
Eğitim Durumu	Sağlık Meslek Lisesi	20	26,3	56	73,7	100
	Önlisans	23	10,6	194	89,4	100
	Lisans	20	11,1	160	88,9	100
	Yüksek Lisans	19	23,2	63	76,3	100
	Diğer	35	20,1	139	79,9	100

Araştırmaya katılan personellerin eğitim durumları incelendiğinde sağlık meslek lisesi mezunlarının %73,7'si, önlisans mezunlarının %89,4'ü, lisans mezunlarının %88,9'u, yüksek lisans mezunlarının %76,3'ü, diğer eğitim kurumlarından mezunların %79,9'u en az bir defa mobbing davranışına maruz kaldığını belirtmiştir. Diğer taraftan sağlık meslek mezunlarının %26,3'ü, önlisans mezunlarının %10,6'si, lisans mezunlarının %11,1'i, yüksek lisans mezunlarının %23,2'si, diğer eğitim kurumlarından mezunların %20,1'i mobbing davranışı ile karşılaşmadığını belirtilmiştir.

Şekil 15: Sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşılma durumlarının eğitim durumuna göre dağılımı

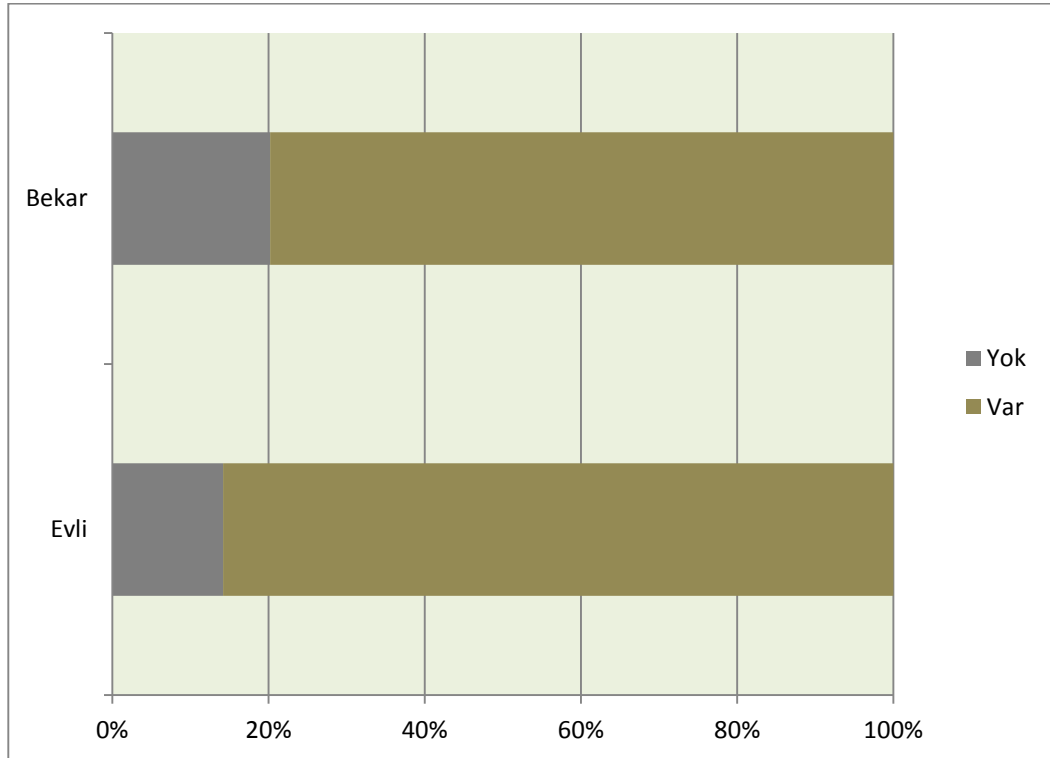


Tablo 19: Sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşılma durumlarının medeni duruma göre dağılımı

		En Az Bir Mobbing İle Karşılaşılma				
		Yok		Var		
		N	%	N	%	Toplam %
Medeni Durum	Evli	71	14,2	430	85,8	100
	Bekar	46	20,2	182	79,8	100

Araştırmaya katılan ve en az bir defa mobbinge maruz kalmış sağlık personellerinin medeni durumu incelendiğinde evli olanların %85,8'inin, bekâr olanların %79,8'inin mağdur olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan evli personelin % 14.2'si, bekâr personelin %20.2'si mobbing davranışı ile karşılaşmadığını belirtmiştir.

Şekil 16: Sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşılma durumlarının medeni duruma göre dağılımı

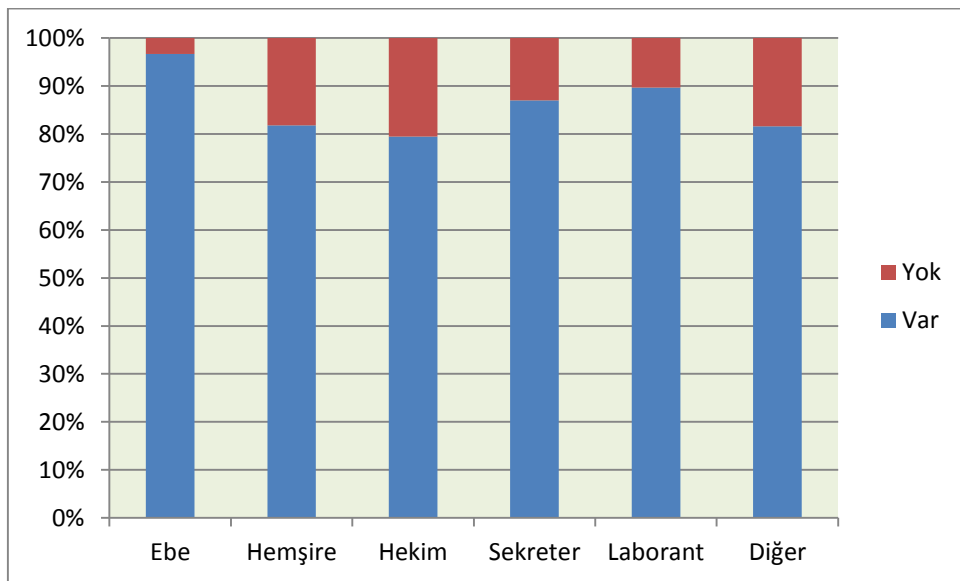


Tablo 20: Sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşılma durumlarının mesleki unvan durumuna göre dağılımı

		En Az Bir Mobbing İle Karşılaşma				Toplam %
		Yok		Var		
		N	%	N	%	
Mesleki Unvan	Ebe	2	3,3	58	96,7	100
	Hemşire	34	18,2	153	81,8	100
	Hekim	16	20,5	62	79,5	100
	Sekreter	17	13	114	87	100
	Laborant	3	10,3	26	89,7	100
	Diğer	45	18,4	199	81,6	100

Araştırmaya katılan sağlık personelinden ebelerin %96,7'si, hemşirelerin %81,8'i, hekimlerin %79,5'i, sekreterlerin %87'si, laborantların %89,7'si, diğer mesleki unvana sahip personellerin de %81,6'sının en az bir defa mobbing davranışı ile karşılaştığı belirlenmiştir.

Şekil 17: Sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşılma durumlarının mesleki unvan durumuna göre dağılımı

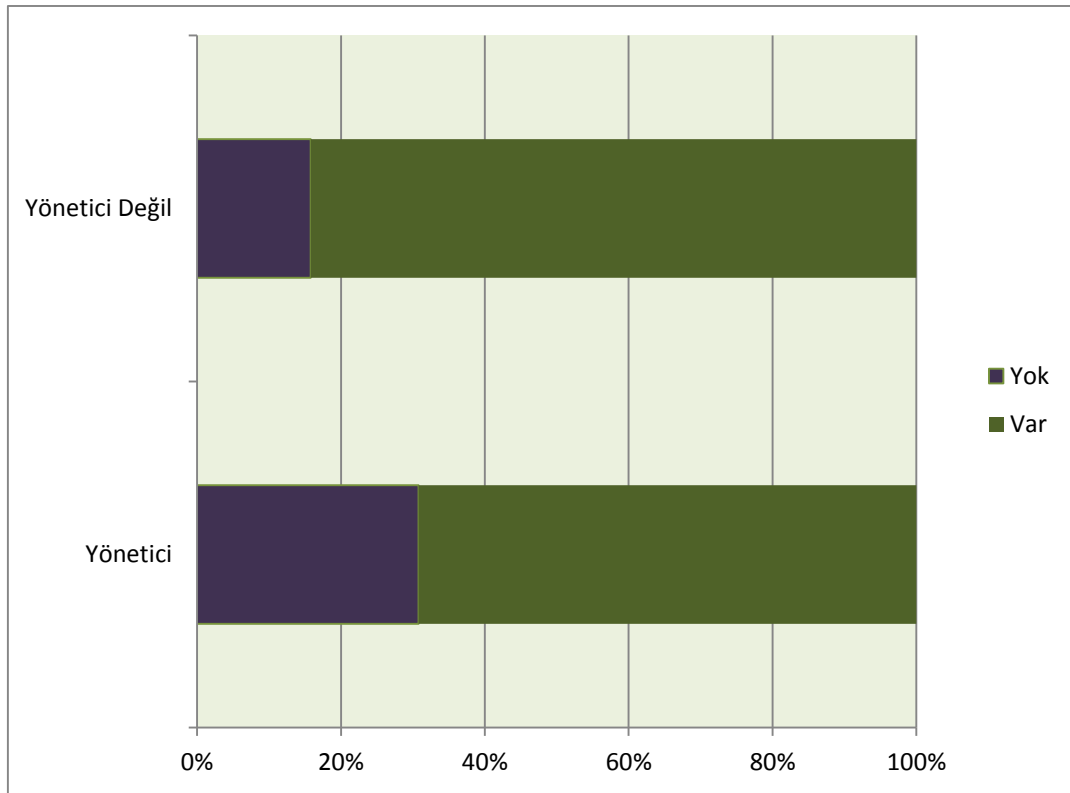


Tablo 21: Sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşılma durumlarının yönetici olma durumuna göre dağılımı

		En Az Bir Mobbing İle Karşılaşılma				Toplam %
		Yok		Var		
		N	%	N	%	
Yönetici olma Durumu	Yönetici	4	30,8	9	69,2	100
	Yönetici Değil	113	15,8	603	84,2	100

Yöneticilik görevinde olan sağlık personelinin %69,2'si ve yöneticilik görevinde bulunmayan sağlık personelinin %84,2'si mobbinge maruz bırakılmıştır. Ancak yönetici olan katılımcıların çok az olması istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Şekil 18: Sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşılma durumlarının yönetici olma durumuna göre dağılımı

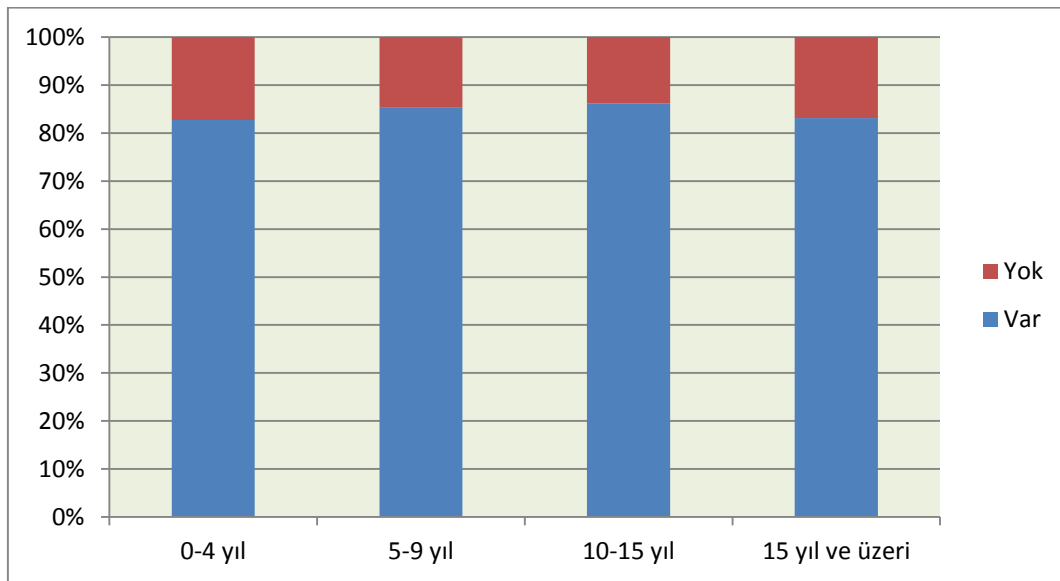


Tablo 22: Sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşılma durumlarının meslek tecrübesi durumuna göre dağılımı

		En Az Bir Mobbing İle Karşılaşma				Toplam %
		Yok		Var		
		N	%	N	%	
Meslek Tecrübesi	0-4 yıl	27	17,3	129	82,7	100
	5-9 yıl	27	18,2	121	81,8	100
	10-15 yıl	23	16,1	120	82,9	100
	15 yıl ve üzeri	40	14,2	242	85,8	100

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin meslek tecrübesi bakımından incelendiğinde 0-4 yıldır çalışanların %82,7'si, 5-9 yıldır çalışanların %81,8'i, 10-15 yıldır çalışanların %82,9'ü, 15 yıl ve üzeri çalışan personellerin ise %85,8'i en az bir defa mobbing ile karşılaşmışken, 0-4 yıldır çalışanların %17,3'ü, 5-9 yıldır çalışanların %18,2'si, 10-15 yıldır çalışanların %16,1'i, 15 yıl ve üzeri meslek tecrübesine sahip personellerin ise %14,2'si hiç mobbing davranışı ile karşılaşmamıştır.

Şekil 19: Sağlık personellerinin mobbing davranışı İle karşılaşılma durumlarının meslek tecrübesi durumuna göre dağılımı

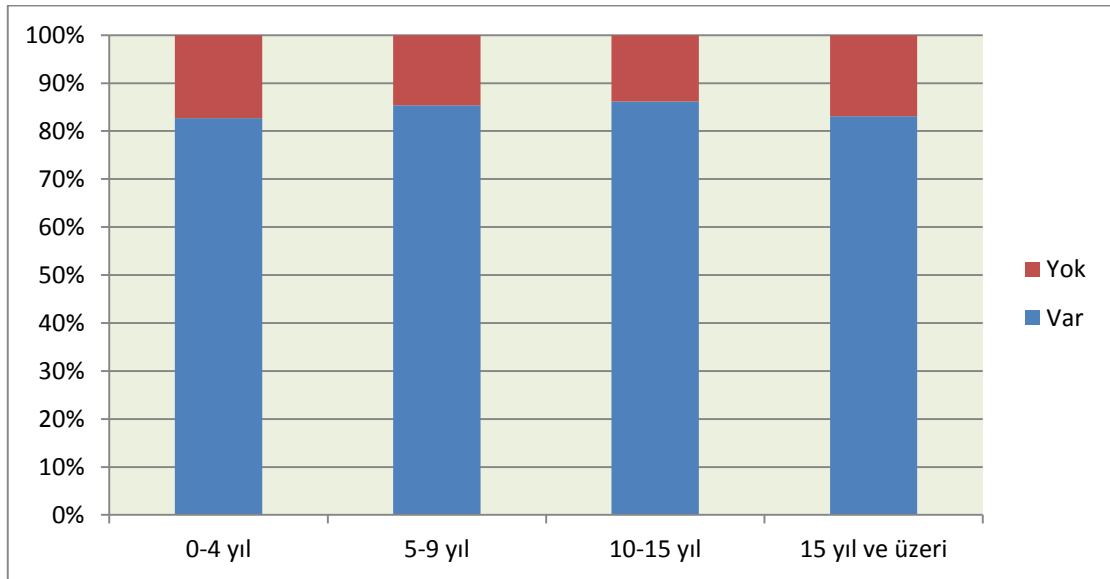


Tablo 23: Sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşılma durumlarının kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre dağılımı

		En Az Bir Mobbing İle Karşılaşma				Toplam %
		Yok		Var		
		N	%	N	%	
Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi	0-4 yıl	52	17,3	248	82,7	100
	5-9 yıl	25	14,6	146	85,4	100
	10-15 yıl	16	13,8	100	86,2	100
	15 yıl ve üzeri	24	16,9	118	83,1	100

Araştırmaya katılan personellerin buldukları kurumda en az bir defa mobbinge maruz kalma durumu incelendiğinde, kurumdaki toplam çalışma süreleri 0-4 yıl olanların %82,7'si, 5-9 yıl olanların %85,4'ü, 10-15 yıl olanların %86,2'si, 15 yıl ve üzeri çalışanların ise %83,1'i mobbing davranışına maruz kalmıştır.

Şekil 20: Sağlık personellerinin mobbing davranışı ile karşılaşılma durumlarının kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre dağılımı



4.3. Faktörler arası Korelasyon Analizi ve Faktörlere Verilen Puanların Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde faktörlere ayrılan ölçek maddelerinin arasındaki korelasyon analizi ve bu faktörlere verilen puanların değerlendirilmesi yapılacaktır.

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin mobbing davranışları ile karşılaşma durumlarının tespiti için 23 maddeden oluşan mobbing ölçeği uygulanmış ve ölçeğin maddelerinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,929 olarak bulunmuştur. Maddeler 4 faktör üzerinden değerlendirilmiştir. Bu faktörlerden aşağılanma (11), ayrımcılık (4), cinsel taciz(3),iletişim engelleri (5) madde olarak belirlenmiştir. Faktörlerin Cronbach Alpha katsayıları sırası ile (aşağılanma) 0,824, (ayrımcılık) 0,583, (cinsel taciz) 0,734, (iletişim engelleri) 0,736 olarak tespit edilmiştir.

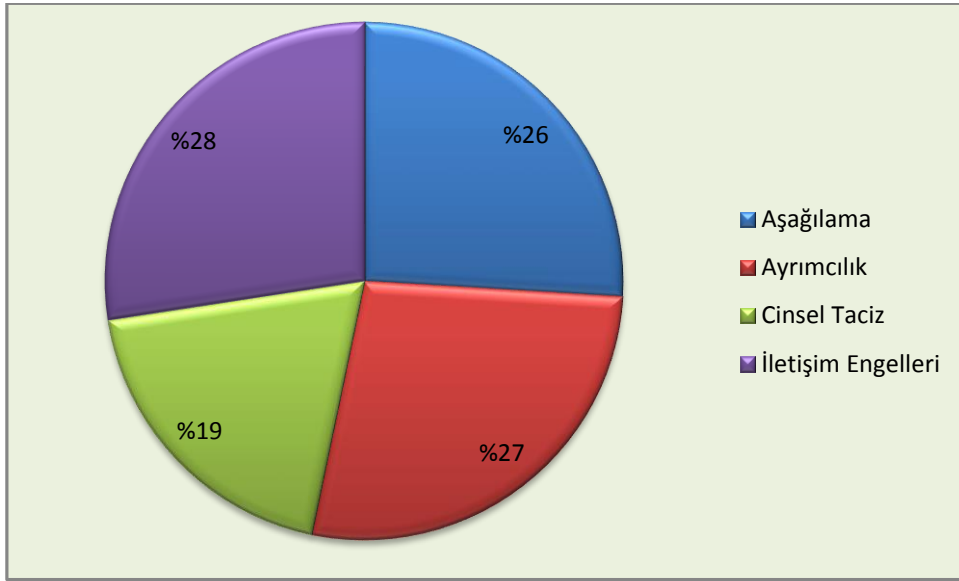
Tablo 24: Faktörler arası korelasyon analizi dağılımı

Faktör Grup		Aşağılanma	Ayrımcılık	Cinsel Taciz	İletişim Engelleri
Aşağılanma	r	1			
	p				
Ayrımcılık	r	0,687	1		
	p	0			
Cinsel Taciz	r	0,339	0,299	1	
	p	0	0		
İletişim Engelleri	r	0,735	0,644	0,235	1
	p	0	0	0	

Pearson Korelasyon**p<0,01

Tüm faktör gruplarının istatistiksel açıdan bir birleri ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Yanı sıra iletişim engelleri ve aşağılanma arasında kuvvetli bir lineer ilişki olduğu söylenebilir. Bununla beraber ayrımcılık ve aşağılanma, iletişim engelleri ve ayrımcılık arasında ki ilişkilerin kuvvetli olduğu söylenebilir. Ancak cinsel taciz ve aşağılanma, cinsel taciz ve ayrımcılık, iletişim engelleri ve cinsel taciz arasında ki ilişkiler ise göreceli olarak kuvvetsizdir.

Şekil 21: Faktörlere verilen puanların dağılımı



Farklı sosyodemografik özelliklere sahip sağlık personelinin %84'ünün en az bir kez mobbing davranışı ile karşı karşıya kaldığı gözlenmiştir. Fakat bu sosyodemografik özellikler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığının bilinmesine ihtiyaç vardır. Faktörlerin Kolmogorov-Smirnov testine göre normal dağılıma sahip çıkmamasından ötürü her bir faktör grubu içinde sosyodemografik özellikler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığının test edilmesi için Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

Tablo 25: Faktörlerin cinsiyete göre test istatistikleri

	Faktör Grup			
	Aşağılama	Ayrımcılık	Cinsel Taciz	İletişim Engelleri
p	0,534	0,743	0,864	0,844

Mann-Whitney U**p<0,005

Faktörlerin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde aşağılama, ayrımcılık, cinsel taciz ve iletişim engelleri faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark gözlenmemiştir(p<0,005).

Tablo 26: Faktörlerin yaşa göre test istatistikleri

	Faktör Grup			
	Aşağılama	Ayrımcılık	Cinsel Taciz	İletişim Engelleri
p	0,009	0,517	0,141	0,062

Kruskal-Wallis**p<0,005

Faktörlerin yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde her bir faktör arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark gözlenmemiştir(p<0,005).

Tablo 27: Faktörlerin eğitim durumuna göre test istatistikleri

	Faktör Grup			
	Aşağılama	Ayrımcılık	Cinsel Taciz	İletişim Engelleri
p	0,505	0,028	0,097	0,273

Kruskal-Wallis**p<0,005

Faktörlerin eğitim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde her bir faktör arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark gözlenmemiştir(p<0,005).

Tablo 28: Faktörlerin medeni duruma göre dağılımı

	Faktör Grup			
	Aşağılama	Ayrımcılık	Cinsel Taciz	İletişim Engelleri
p	0,778	0,757	0,661	0,906

Mann-Whitney U**p<0,005

Faktörlerin medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde her bir faktör arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark gözlenmemiştir(p<0,005).

Tablo 29: Faktörlerin mesleki unvana göre dağılımı

	Faktör Grup			
	Aşağılama	Ayrımcılık	Cinsel Taciz	İletişim Engelleri
p	0,171	0,286	0,113	0,132

Kruskal-Wallis**p<0,005

Faktörlerin kurumdaki mesleki unvanlarına göre dağılımı incelendiğinde her bir faktör arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark gözlenmemiştir(p<0,005).

Tablo 30: Faktörlerin yöneticilik durumuna göre dağılımı

	Faktör Grup			
	Aşağılama	Ayrımcılık	Cinsel Taciz	İletişim Engelleri
p	0,024	0,6	0,193	0,36

Mann-Whitney U**p<0,005

Faktörlerin kurumdaki yöneticilik durumuna göre dağılımı incelendiğinde her bir faktör arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark gözlenmemiştir(p<0,005).

Tablo 31: Faktörlerin meslek tecrübesine göre dağılımı

	Faktör Grup			
	Aşağılama	Ayrımcılık	Cinsel Taciz	İletişim Engelleri
p	0,046	0,049	0,913	0,012

Kruskal-Wallis**p<0,005

Faktörlerin kurumdaki mesleki tecrübelerine göre dağılımı incelendiğinde her bir faktör arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark gözlenmemiştir(p<0,005).

Tablo 32: Faktörlerin kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre dağılımı

	Faktör Grup			
	Aşağılama	Ayrımcılık	Cinsel Taciz	İletişim Engelleri
p	0,117	0,012	0,735	0,205

Kruskal-Wallis**p<0,005

Faktörlerin kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde her bir faktör arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark gözlenmemiştir(p<0,005).

Her bir faktör grubu içinde sosyodemografik özelliklerin farklılığına göre istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı gözlemlenmiştir.

4.4.Araştırmaya Katılan ve Mobbinge Maruz Kalan Çalışanların Tepkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan sağlık personellerinden en az bir defa mobbinge maruz kalanların tepkileri aşağıdaki gibi maddelenmiştir.

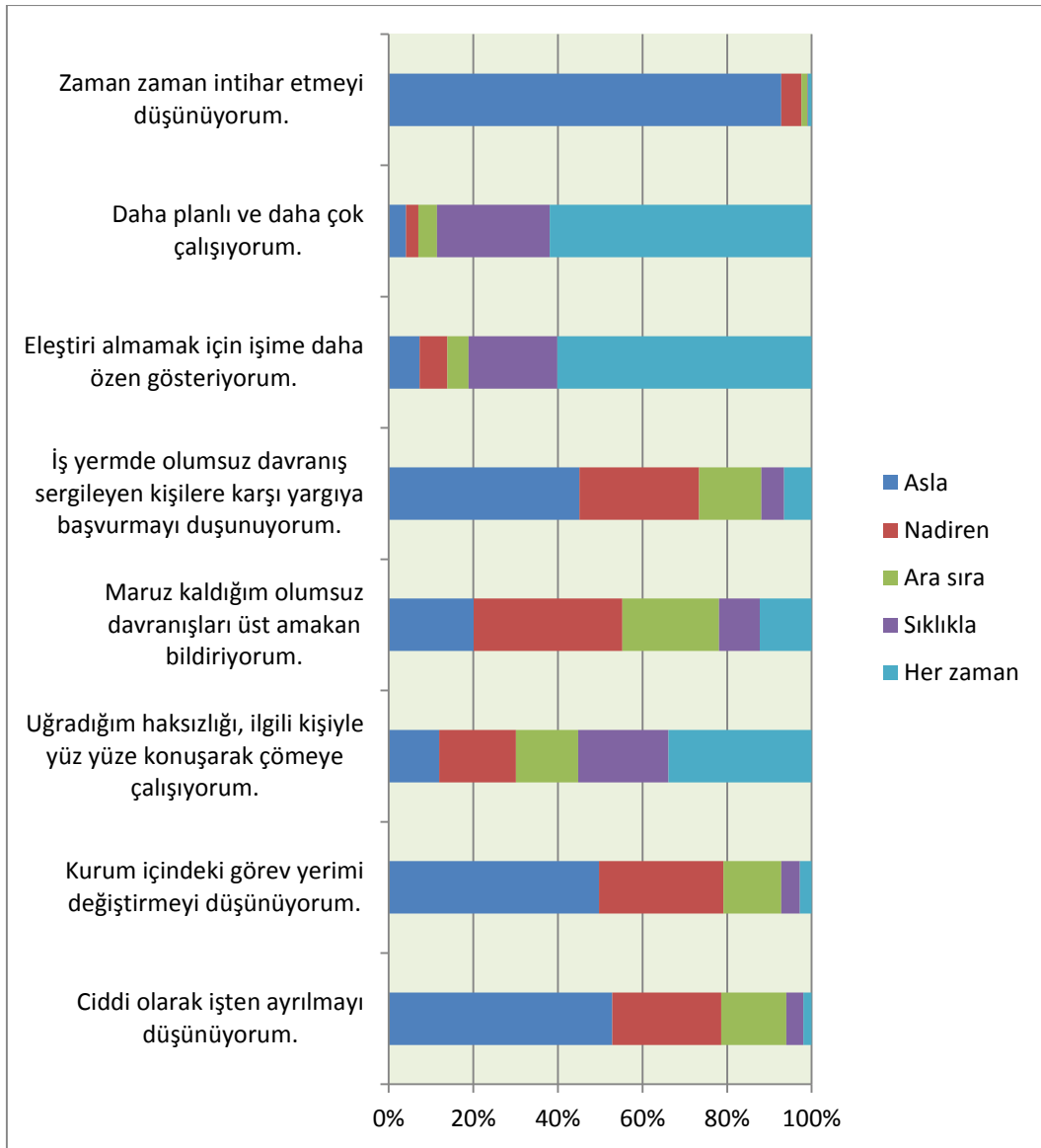
Tablo 33: Mobbinge maruz kalan sağlık personellerinin tepkilerinin dağılımı

Soru no	Sorular	Cevaplar									
		Asla		Nadiren		Arasıra		Sıklıkla		Herzaman	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	Ciddi olarak işten ayrılmayı düşünüyorum	324	52.9	158	25.8	94	15.4	25	3.9	12	2
2	Kurum içindeki görev yerimi değiştirmeyi düşünüyorum	319	52.1	189	26	88	14.4	28	4.6	18	2.9
3	Uğradığım haksızlığı ilgili kişiyle yüzyüze konuşarak çözmeye çalışıyorum	73	11.9	111	18.1	90	14.7	131	21.4	207	33.8
4	Maruz kaldığım olumsuz davranışı üst makama bildiriyorum	123	20.1	215	35.1	140	22.9	59	9.6	75	12.3
5	İşyerimde olumsuz davranış sergileyen kişilere karşı yargıya başvurmayı düşünüyorum	276	45.1	173	28.3	90	14.7	33	5.4	40	6.5
6	Eleştiri almamak için işime daha çok özen gösteriyorum	41	6.7	37	6	28	4.6	118	19.3	338	63.4
7	Daha planlı ve çok çalışıyorum	25	4.1	18	2.9	27	4.4	163	26.6	379	61.9
8	Zaman zaman intihar etmeyi düşünüyorum	568	92.8	29	4.5	9	1.5	1	0.2	5	0.8

Mobbing davranışına maruz kalan sağlık personellerinin %47,6'sı farklı zaman sıklığında ciddi olarak işten ayrılmayı düşünürken % 52,9'ü düşünmemiştir. % 47,9'ü farklı zaman sıklığında kurum içinde görev yerini değiştirmeyi düşünürken %52,1'i düşünmemiştir. %88,1'i farklı zaman sıklığında uğradığı haksızlığı, ilgili kişiyle yüz

yüze konuşarak çözmeye çalışırken, %11,9'ü çalışmamıştır. %79,9'ü farklı zaman sıklığında maruz kaldığı olumsuz davranışları üst makama bildirirken, %20,1'i bildirmemiştir. %57,9'ü farklı zaman sıklığında işyerinde olumsuz davranış sergileyen kişilere karşı yargıya başvurmayı düşünürken, %45,1'i düşünmemiştir. %93,3'ü farklı zaman sıklığında eleştiri almamak için işine daha çok özen gösterirken, %6,7'si göstermemiştir. %95,9'ü daha planlı ve daha çok çalışırken, %4,1'i asla cevabını vermiştir. Katılımcıların %7,2'si farklı zaman sıklıkları ile intihar etmeyi düşünürken, %92,8 hiçbir zaman düşünmediğini belirtmiştir.

Şekil 22: Mobbinge maruz kalan sağlık personellerinin tepkilerinin dağılımı



Tablo 34: Mobbinge maruz kalan sağlık personellerinin tepkilerinin oranları

			Ciddi olarak işten ayrılmayı düşünüyorum.		Kurum içinde görev yerimi değiştirmeyi düşünüyorum.		Uğradığım haksızlığı, ilgili kişiyle yüz yüze konuşarak çözmeye çalışıyorum.		Maruz kaldığım olumsuz davranışları üst makama bildiriyorum.		İş yerinde olumsuz davranış sergileyen kişilere karşı yargıya başvurmayı düşünüyorum.		Eleştiri almamak için işime daha çok özen gösteriyorum.		Daha planlı ve daha çok çalışıyorum.		Zaman zaman intihar etmeyi düşünüyorum.	
			Hayır	Evete	Hayır	Evete	Hayır	Evete	Hayır	Evete	Hayır	Evete	Hayır	Evete	Hayır	Evete	Hayır	Evete
Cinsiyet	Erkek	n	295	208	277	226	69	434	114	389	238	265	39	464	28	475	468	35
		%	58,6	41,4	55,1	44,9	13,7	86,3	22,7	77,3	47,3	52,7	7,8	92,9	5,6	94,9	93	7
	Kadın	n	130	96	143	82	28	198	46	180	98	128	23	203	16	210	217	9
		%	57,5	42,5	63,6	36,3	12,4	87,6	20,4	79,6	43,4	56,6	10,2	89,9	7,1	92,9	96	4
P		0,776		0,029		0,724		0,5		0,336		0,315		0,501		0,132		
Yaş	40 yaş altı	n	290	199	266	223	70	419	103	386	224	265	43	446	29	460	456	33
		%	59,3	40,7	54,4	45,6	14,3	85,7	21,1	78,9	45,8	54,2	8,8	91,2	5,9	94,1	93,3	6,7
	40 yaş üstü	n	135	105	155	85	27	213	57	183	112	128	19	221	15	225	229	11
		%	56,3	43,8	64,6	35,4	11,3	88,8	23,8	76,3	46,7	53,3	7,9	92,1	6,3	93,8	95,4	4,6
P		0,472		0,011		0,296		0,446		0,874		0,778		0,869		0,321		
Medeni Durum	Evli	n	296	205	294	207	61	440	111	390	233	268	38	463	28	473	478	23
		%	59,1	40,9	58,7	41,3	12,2	87,8	22,2	77,8	46,5	53,5	7,6	92,4	5,6	94,4	95,4	4,6
	Bekâr	n	129	99	127	101	36	192	49	179	103	125	24	204	16	212	207	21
		%	56,6	43,4	55,7	44,3	15,8	84,2	21,5	78,5	45,2	54,8	10,5	89,5	7	93	90,8	9,2
P		0,571		0,467		0,196		0,923		0,749		0,199		0,503		0,019		
Yöneticilik	Yönetici	n	7	6	7	6	1	12	3	10	4	9	0	13	0	13	13	0
		%	53,8	46,2	53,8	46,2	7,7	92,3	23,1	76,9	30,8	69,2	0	100	0	100	100	0
	Yönetici Değil	n	418	298	414	302	96	620	157	559	332	384	62	654	44	672	672	44
		%	58,4	41,6	57,8	42,2	13,3	86,6	21,9	78,1	46,4	53,6	8,7	91,3	6,1	93,9	93,1	6,1
P		0,782		0,784		1		1		0,401		0,616		1		1		
Mesleki Tecrübe	0-10 yıl	n	193	111	175	129	50	254	75	229	150	154	27	277	18	286	282	22
		%	63,5	36,5	57,6	42,4	16,4	83,6	24,7	75,3	49,3	50,7	8,9	91,1	5,9	94,1	92,8	7,2
	10 yıl üstü	n	232	193	246	179	47	378	85	340	186	239	35	390	26	399	403	22
		%	54,6	45,4	57,9	42,1	11,1	88,9	20	80	43,8	56,2	8,2	91,8	6,1	93,9	94,8	5,2

	P		0,018		0,94		0,036		0,147		0,152		0,789		1		0,272	
Kurumda Çalışma Süresi	0-10 yıl	n	289	182	265	206	68	403	100	371	217	254	40	431	28	443	444	27
		%	61,4	38,6	56,3	43,7	14,4	85,6	21,2	78,8	46,1	53,9	8,5	91,5	5,9	94,1	94,3	5,7
	10 yıl üstü	n	136	122	156	102	29	229	60	198	119	139	22	236	16	242	241	17
		%	52,7	47,3	60,5	39,5	11,2	88,8	23,3	76,7	46,1	53,9	8,5	91,5	6,2	93,8	93,4	6,6
	P		0,28		0,308		0,255		0,575		1		1		0,872		0,63	

Mobbinge maruz kalan katılımcıların, mobbing davranışı karşısında tepkilerini cinsiyete, yaşa, medeni duruma, yöneticilik durumuna, mesleki tecrübeye ve kurumda çalışma süresine göre değerlendirecek olursak bulgular şöyledir:

Katılımcıları mobbing davranışları sonrasında tepkilerini cinsiyetlerine göre değerlendirdiğimizde, erkeklerin %41,4 ü (n=208) , kadınların %42,5'i (n=96) ciddi olarak işten ayrılmayı düşündüklerini belirtmişlerdir. Kurum içinde görev yerini değiştirmeyi düşünen erkeklerin oranı % 44,9 (n=226), kadınların oranı ise % 36,3 (n=82) tür. Uğradığı haksızlığı ilgili kişi ile yüzyüze konuşarak çözmeye çalışan erkeklerin oranı %86.3 (n=434) , kadınların oranı %87.6 (n=198) dır. Diğer taraftan maruz kaldığı davranışı bir üst makama bildirim diyenlerin oranı erkeklerde %77.3(n=389), kadınlarda % 76.9 (n=180) iken; işyerinde olumsuz davranış sergileyen kişiye karşı yargıya başvurmayı düşünen erkeklerin oranı % 52.2 (n=265), kadınların ise 56.6 (n=128) dır. Mobbing davranışı ile karşılaşan kişilerden eleştiri almamak için işime daha çok özen gösteriyorum diyen erkeklerin oranı %92,9(n=464) , eleştiri almamak için işine daha çok özen gösteren kadınların oranı %89,9 (n=203) dur. Mobbing davranışına maruz kalan erkeklerden %94,9 (n=475)u, kadınlardan %92,9(n=210) u daha planlı ve çok çalıştıklarını belirtirken; uğradığı psikolojik şiddet karşısında intiharı düşünen çalışanlardan erkeklerin oranı %7 (n=35), kadınlarınki ise %4 (n=9) tür.

Çalışanların mabbinge karşı tepkilerini yaş gruplarına göre değerlendirecek olursak; mobbing davranışına maruz kalanlarda ciddi olarak işten ayrılmayı düşünenlerin sayısı 40 yaş altı çalışanlarda % 40.7 (n=199) iken, 40 yaş üstü çalışanlarda % 43.8 (n=105) dir. Kurum içinde görev yerini değiştirmeyi düşünen çalışanlarda ise bu oran 40 yaş altı çalışanlarda %45,6(n=233), 40 yaş üstü çalışanlarda 35.4(n=85) tür. Uğradığı haksızlığı ilgili kişi ile konuşarak çözmeye çalışanların oranı

ise 40 yaş altı çalışanlarda %85,7 (n=419), 40 yaş üstü çalışanlarda ise %88,8 (n=213) olarak bulunmuştur. Mobbinge maruz kalan çalışanlardan maruz kaldığı davranışı bir üst makama bildiren 40 yaş altı çalışanların oranı %78,9 (n=386) iken 40 yaş üstü çalışanların oranı %76,3 (n=183) tür. İşyerinde olumsuz davranış sergileyen kişiye karşı yargıya başvurmayı düşünen çalışanların oranı ise 40 yaş altında %54,2 (n=265), 40 yaş üstünde %53,3 (n=128) bulunmuştur. Mobbing davranışı sonrasında eleştiri almamak için işime daha çok özen gösteriyorum diyen çalışanların ise 40 yaş altındaki oranı 91.2 (n=466), 40 yaş üstündeki oranı ise 92.1 (n=221) dir. Diğer taraftan daha planlı ve çok çalışıyorum diyen çalışanlardan %94,1 (n=460) i, 40 yaş altı, %93,8 (n=225) i ise 40 yaş üstüdür. Uğradığı psikolojik şiddet sonucu intiharı düşünenlerin sayısı ise 40 yaş altında %6,7 (n=33) , 40 yaş üstünde %4,6 (n=11) olarak tesbit edilmiştir.

Katılımcıların mobbing davranışı sonrasındaki tepkilerini medeni durumlarını göz önünde tutarak değerlendirdiğimizde ise; mobbing davranışına maruz kalan evli çalışanların %40,9 (n=205) u, bekâr çalışanlardan 43,4 (n=99) ü ciddi olarak işten ayrılmayı düşündüklerini belirtmişlerdir. Kurum içinde görev yerini değiştirmeyi düşünen çalışanların oranı evlilerde % 41,3 (n=207) iken bekârlarda bu oran %44,3 (n=101) tür. Cesaret gösterip, uğradığı haksızlığı ilgili kişi ile yüzyüze konuşarak çözmeye çalışan katılımcıların evlilerde oranı %87,8 (n=440) iken, bekârlarda bu oran 84,2 (n=192) dir. Maruz kaldığı olumsuz davranışı bir üst makama bildiren evli çalışanların oranı %77.8 (n=390), bekar çalışanların oranı %78.5 (n=179) tir. Diğer taraftan işyerinde olumsuz davranış sergileyen kişiye karşı yargıya başvurmayı düşünenlerin oranı evli çalışanlarda %53,5 (n=268), bekâr çalışanlarda % 54,8 (n=125) dir. Mobbing davranışı ile karşılaşan çalışanlardan evli olanlardan %92,4 (n=463)ü, bekâr çalışanlardan ise % 89,5 (n=204) i eleştiri almamak için işime daha çok özen gösteriyorum derken; evli çalışanların %94,4 (n=473) ü, bekâr çalışanların ise % 93(n=212) ü daha planlı ve daha çok çalışıyorum yanıtını vermişlerdir. Mobbing nedeniyle zaman zaman intiharı düşünen evlilerin oranı %4,6 (n=23) iken bu oran bekâr çalışanlarda %9,2 (n=21) olarak bulunmuştur.

Katılımcıların mobbing davranışları sonrası tepkilerini yöneticilik durumu açısından değerlendirecek olursak; yönetici olanların %46,7 (n=6) sinin mobbing davranışı sonrası işten ayrılmayı düşündükleri, yönetici olmayanların ise %41,7 (n=298)

sinin ciddi olarak işten ayrılmayı düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Kurum içinde görev yerini değiştirmeyi düşünen yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin oranı %46,2 (n=6) iken, yönetici olmayanlarda bu oran % 42,2 (n=302) dir. Uğradığı haksızlığı ilgili kişi ile yüzyüze konuşarak çözmeye çalışan yöneticilerin oranı %92.3 (n=12) iken , yönetici olmayanlarda bu oran %86.6 (n=620) dir. Diğer taraftan yönetici olanlarda maruz kaldığı olumsuz davranışı bir üst makama bildirenlerin oranı %76,9 (n=10), yönetici olmayanlarda %78,1 (n=559) dir. İşyerinde olumsuz davranış sergileyen kişiye karşı yargıya başvurmayı düşünen yönetici pozisyonundaki kişilerin oranı %69.2 (n=9) iken yönetici olmayanlarda bu oran %53.6 (n=384) dir. Yöneticilerden %100(n=13) ü, yönetici olmayanlardan ise %91,3 (n=654) ü mobbing dolayısı eleştiri almamak için işime daha çok özen gösteriyorum yanıtını verirken; yönetici olanlardan %100 (n=13) ü, yönetici olmayanlardan %93,9 (n=672) u daha planlı ve daha çok çalışıyorum yanıtını vermişlerdir. Uğradığı mobbing davranışı sonucu intiharı düşünen yönetici oranı % 0 iken, yönetici olmayanlarda bu oran % 6,1 (n=44) dir.

Katılımcıların mobbing davranışları sonrasındaki tepkilerini mesleki tecrübelerine göre inceleyecek olursak; Mesleki tecrübeleri 10 yılın altında olan çalışanlardan %36,5 (n=111) i mobbing davranışları nedeniyle ciddi olarak işten ayrılmayı düşündüklerini belirtirken; mesleki tecrübeleri 10 yılın üstünde olan çalışanlarda bu oran %45,4 (n=193) tür. Kurum içinde görev yerini değiştirmeyi düşünen 10 yılın altında görev yapmış çalışanların oranı %42,4 (n=129) iken, 10 yılın üstünde tecrübeye sahip çalışanlarda bu oran % 42,1 (n=179) dir. Uğradığı haksızlığı ilgili kişi ile yüzyüze konuşarak çözmeye çalışan 10 yılın altında tecrübeye sahip çalışanların oranı %83,6 (n=254) iken belki de mesleki tecrübenin etkisi ile 10 yılın üstünde mesleki tecrübeye sahip çalışanlarda bu oran %88,9 (n=378) dur. Maruz kaldığı olumsuz davranışı bir üst makama bildiren çalışanların oranı 10 yılın altında çalışanlarda %75,3 (n=229) iken, 10 yılın üstünde çalışanlarda % 80 (n=340) olarak bulgulanmıştır. İşyerinde olumsuz davranış sergileyen kişiye karşı yargıya başvurmayı düşünen çalışanların oranı 10 yıl altı tecrübeye sahip personelde % 50,7 (n=154) iken, 10 yıl üstü tecrübeye sahip personelde %56,2 (n=239)dir. Mobbing dolayısı ile eleştiri almamak için işime daha çok özen gösteriyorum yanıtını veren katılımcıların %91,1 (n=277) i 10 yılın altında mesleki tecrübeye sahip iken; %91,8 (n=390) i 10 yılın üstünde mesleki tecrübeye sahiptir. Psikolojik şiddet neticesi ile daha planlı ve daha çok

çalışım yanıtını veren çalışanların % 94,1 (n=286) i 10 yılın altında; %93,9 (n=389) u ise 10 yılın üstündemesleki tecrübeye sahiptir. Diğer taraftan deneyim süresi 10 yılın altında olan çalışanların % 7,2 (n=22) si mobbing nedeniyle zaman zaman intiharı düşünürken; 10 yılın üstünde olanlarda bu oran %5,2 (n=22) dir.

Katılımcıları mobbing davranışları sonrası tepkilerini kurumda çalışma sürelerine göre inceleyecek olursak; kurumda çalışma süreleri 10 yılın altında olan katılımcıların %38,8 (n=182) i mobbing davranışları neticesinde ciddi olarak işten ayrılmayı düşündüklerini ifade ederken; kurumda 10 yılın üstünde çalışanlarda bu oran %47,3 (n=122) olarak bulunmuştur. Mobbing davranışı neticesinde kurum içinde görev yerini değiştirmeyi düşünenler ise kurumda çalışma süreleri 10 yılın altında olanların oranı %43,7 (n=206), 10 yılın üstünde çalışanların oranı ise %39,5 (n=102) olarak bulunmuştur. Uğradığım haksızlığı ilgili kişiyle yüzyüze konuşarak çözmeye çalışırım diyenler kurumda 10 yılın altında çalışanlarda %85,6 (n=403) iken, 10 yılın üstünde çalışanlarda bu oran %88,6 (n=229) dır. Kurumda çalışanlardan 10 yılın altında mesleki tecrübeye sahip kurum çalışanlarının % 78,8 (n=371) i, 10 yılın üstünde çalışanların ise % 76,7 (n=198) si maruz kaldıkları olumsuz davranış bir üst makama bildireceklerini belirtmişlerdir. 10 yılın altındaki kurum çalışanlarının ve 10 yılın üstündeki kurum çalışanlarının oranı, işyerinde olumsuz davranış sergileyen kişilere karşı yargıya başvurmak konusunda eşittir. Yine mobbing davranışları neticesinde eleştiri almamak için işine daha çok özen gösterenlerin oranı kurumda 10 yılın altında çalışanlar ile 10 yılın üstünde çalışanlarda eşittir. Kurumda 10 yılın altında çalışanların % 94,1 (n=443)i, 10 yılın üstünde çalışanların ise % 93,8 (n=242) i psikolojik şiddet neticesinde daha planlı ve çok çalıştıklarını belirtirken; mobbing dolayısı ile intiharı düşünenler kurumda 10 yılın altında çalışanlarda % 5,7 (n=27), 10 yılın üstünde çalışanlarda % 6,6 (n=17) olarak bulgulanmıştır.

5. TARTIŞMA

Çalışanlara işyerlerinde yapılan etik dışı ve sistemli yıldırma davranışlarını içeren mobbing, insan faktörünün gün geçtikçe önem kazandığı günümüzde işletmelerin önemle üzerinde durdukları konuların başında gelmektedir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar yıldırma davranışlarının en çok görüldüğü sektörlerden biri olarak sağlık sektörünü işaret etmektedir.

Araştırma; Mobbing Davranışı ve Bandırma Kamu hastanelerinde çalışan sağlık personeli ve yardımcı sağlık personelinin mobbinge maruz kalma durumlarını belirlemek, sosyodemografik özellikler ile arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve çalışanların mobbing davranışı sonrası tepkilerini gözlemlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre: Araştırmaya katılan sağlık personellerinin %84 gibi büyük bir oranının en az bir mobbing davranışı ile karşılaştığı gözlenmiştir. (Şekil 11) Bu oran 2002 yılında ILO, Uluslararası Hemşireler Konseyi, Dünya Sağlık Örgütü ve Uluslararası Kamu Hizmetleri derneğinin sağlık sektöründeki şiddeti önlemek amacıyla yaptıkları araştırma sonuçlarına göre hayli yüksektir. Bu araştırmada ülkelerdeki sağlık çalışanlarının psikolojik şiddete uğrama oranları: Bulgaristan'da %30,9; Güney Afrika'da %20,6; Tayland'da %10,7; Portekiz'de sağlık merkezlerinde %23, hastanelerde %16,5; Lübnan'da 22,1; Avustralya %10,5; Brezilya'da %15,2.olarak tespit edilmiştir (17). Çalışmamızda tesbit edilen mobbinge uğrama oranı ülkemizde yapılan mobbing araştırmalarındaki yüzdelerden de yüksektir. Nitekim Çöl'ün Muğla ilindeki hastanelerde 272 hemşire üzerinde yaptığı araştırmaya göre psikolojik şiddetin oranı yüzde 34,9 bulunurken (76); Şahin ve Dünder'in Bolu ilinde 4 farklı hastanede 514 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmaya göre %70,4 (155); Öztürk ve diğerlerinin 2006 yılında Trabzon'da 214 hemşire ile yaptıkları araştırmada %39 (156); Dilman'ın İstanbul'daki 253 hemşireyi kapsayan araştırmasında %70(157); Özler ve diğerlerinin Kütahya'da 2008 yılında 121 hemşire ile yaptıkları araştırmada %29.8 (42) ; Karakuş'un Sivas'taki 2010 yılında 329 hemşire ile gerçekleştirdiği araştırmasında %45.1(158) ; Yıldız ve Yıldız'ın Kars ili'nde 167 sağlık çalışanı üzerindeki araştırmalarında ise %35.3 oranında mobbing davranışı gözlenmiştir (159). Araştırma sonucumuz sağlık sektöründeki mobbingin yaygınlığını bir kez daha belgelerken;

mobbing olgusundaki artışı da göstermektedir. Bu yönü ile konuya verilen önemin artması gerekliliğine de dikkat çekmektedir.

Araştırmaya katılan sağlık personelinin cinsiyetlere göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 7) , %31'i kadın, %69'u erkektir. Katılımcıların çoğu erkektir. Ancak sağlık sektörü bayanların ağırlıklı olarak çalıştıkları bir sektördür. Nitekim Saraç'ın İstanbul İli'ndeki Anadolu ve Avrupa yakasındaki hastanelerde 138 hemşire ile yaptığı çalışma(180), Yıldız ve Yıldız'ın Kars ilinde 167 sağlık çalışanı üzerinde yaptığı çalışma(159), Şahin ve Dünder'ın Bolu İlinde 4 farklı hastanede 514 sağlık çalışanı ile yaptıkları çalışma (155) ve Özler ve arkadaşlarının 2008 yılında 121 hemşire ile yaptıkları araştırmalarında çıkan sonuçlar bunu göstermektedir (42). Ancak anketimizde ulaşılamayan 109 kişinin çoğunluğu bayan çalışandır. Ayrıca araştırmamız hekim, hemşire, ebe ve diğer sağlık personellerinin yanında yardımcı sağlık personellerini de kapsamasından ve temizlik, güvenlik, yemekhane vb. çalışanlarının, belirtilen iki kurumda çoğunluğunun erkek personellerden oluşmasından dolayı bu noktada araştırma sonucumuz, sağlık sektöründe kadın çalışanların yoğun olduğu sonucu ile örtüşmemektedir.

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 8) , katılımcıların en büyük kısmı olan %41,7'si 30-39 yaş grubundadır. Karcıoğlu ve Akbaş'ın araştırması (118), araştırmamızla benzerlik göstermektedir. Şahin ve Dünder'ın araştırmaları (155), Yıldız ve Yıldız'ın araştırmaları (159), Karakuş'un araştırması, sağlık çalışanlarının yaş grubu bakımından çalışmamızla benzerdir (158). Bu sonuç bizi Türkiye genelinde pek çok hastanede sağlık çalışanlarının yaş ortalamasının 30-39 yaş olduğu sonucuna götürmektedir.

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin eğitim durumlarına bakıldığında (Tablo 9), %29,8'ile önlisans mezunları ilk sırada gelmektedir. Yıldız ve Yıldız'ın 167 sağlık çalışanını kapsayan araştırmasında sağlık çalışanlarının büyük çoğunluğunun %49.7 oranı ile önlisans mezunlarından oluşması (159); Saraç'ın 138 sağlık çalışanını kapsayan araştırmasında da lise mezunu olanların %35,5'lik bir çoğunluğa sahip olması (180); Durdağ ve Nakdiyok'un 205 sağlık çalışanını kapsayan araştırmasında kurum çalışanlarının en büyük dilimini % 37 ile lise mezunlarının oluşturması çalışmamızla örtüşmektedir(162). Karcıoğlu ve Akbaş'ın 395 sağlık çalışanını kapsayan araştırmasına

göre ise sağlık çalışanları arasında en büyük payı %48,6 ile üniversite mezunlarının alması sevindiricidir (118).

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin medeni durumları incelendiğinde (Tablo 10), %68,7 ile hastane çalışanlarının çoğu evlilerden oluşmaktadır. Hastane çalışanlarının çoğunluğunun evlilerden oluşması; Durdağ ve Nakdiyok (n=205), Yıldız ve Yıldız (n=167), Karakuş (n=329), Karcıoğlu ve Akbaş (n=395) (118-158-159-162) tarafından yapılan araştırmalarda da aynı şekilde bulgulanmıştır. Sağlık sektöründe çalışanların çoğunluğunun bayanlardan ve hemşirelerden oluşması ve yatılı okullardan mezun genç hemşirelerin erken evlenmeleri neticesinde sağlık sektöründe çalışanların çoğunluğunun evli olduğu sonucuna ulaşmaktayız.

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin mesleki unvanları incelendiğinde (Tablo 11), %33,5'i 'diğer' unvanlardır. Kurumda çalışan meslek gruplarının oldukça fazla çeşitlilik göstermesi neticesinde sayıca fazla olmayan gruplar "diğer" sınıflamasına alınmıştır. Bu sınıflama içindeki çalışanlar 28 farklı grup olup şunlardan oluşur: Anestezi teknisyeni, ATT, ayniyat saymanı, bekçi, biyolog, çocuk gelişim uzmanı, diyetisyen, fizik tedavi uzmanı, gassal, kadrolu ve sözleşmeli hizmetli, imam, mikrobiyoloji uzmanı, odiyometrist, ortez protez teknisyeni, personel şefi, psikolog, röntgen teknisyeni, sağlık memuru, şef, sivil savunma uzmanı, şöför, sözleşmeli memur, elektrik teknisyeni, tıbbi teknolog, güvenlik elemanı, yemekhane personeli. Bu sebeple; kurumda sağlık personeli olarak en büyük dilimi oluşturan hemşirelerin ortalaması %25,7 olarak görülürken 'diğer' personel %33,5 olarak tesbit edilmiştir. Sağlık alanında mobbing araştırmaları daha çok sağlık personeline uygulandığından ve sağlık personeli içinde hemşireler sayıca fazla olduğundan araştırma sonucumuz; Şahin ve Dünder'in araştırmaları (n=514) (155) ve Karcıoğlu ve Akbaş'ın (n=395) araştırmalarının (118) sonuçları ile örtüşmemektedir.

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin yöneticilik durumlarına bakıldığında (Tablo 12) %98,2'sinin yönetici olmadığı belirlenmiştir. Anketlerde %2 olarak bulgularan yönetici oranı ise servis sorumlu hemşirelerini oluşturan kısımdır. Araştırmanın yapıldığı tarihlerde kurumda hastanelerbirliğine geçiş yaşanması dolayısı ile kurum yönetiminin çalışmaya sıcak bakmaması ve ankete katılımı yönetimdekilerin reddetmesi neticesinde bu bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin mesleki deneyim süreleri incelendiğinde (Tablo 13), %38,7 ile 15 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahip olanların ilk sırada olduğu görülmektedir. Bulgular Tablo 8’i destekler niteliktedir ve Karakuş’un Sivas’ta 329 hemşire ile yaptığı araştırma (158) sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin buldukları kurumlardaki toplam çalışma süreleri incelendiğinde (Tablo 14), %41,2’si 0-4 yıldan beri aynı kurumda çalıştığı belirtilirken; Saraç’ın araştırması (n=138) da bulunduğu kurumda 1 yıldan az bir süredir bulunan katılımcıların %39,9’luk çoğunlukta olması araştırma sonucumuz ile örtüşmektedir (160). Üye’nin İstanbul İli’nde (n=272) hemşire çalışanlar ile yaptığı araştırmada da kurumda çalışanların %42 si 30-37 yaş aralığında olup; %40’ı 0-1 yıldır aynı kurumda çalışanlardan oluşmaktadır (163). Hem çalışanların çoğunluğunun yaş aralığı, hem de kurumda çalışma süreleri açısından araştırma sonucumuz ile örtüşmektedir. Kurum çalışanlarının yaş ortalamalarına bakacak olursak %41 inin 30-39 yaş aralığında olduğu gözlenirken kurumda çalışma süresinin en yüksek oranının %41,2 ile 0-4 yıl olması sağlık çalışanlarının çeşitli nedenlerle kurum değişikliği durumunu da göstermesi açısından çarpıcıdır.

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin cinsiyete göre en az bir defa mobbinge maruz kalma durumu en yüksek olanlar erkek personeller olup bu oran %85,9 dir (Tablo 16). Ancak kadınların mobbinge maruziyeti ile erkeklerinki arasında çok belirgin bir fark bulunmamaktadır. Nitekim İtalya’nın Milano’da yürütülen bir araştırmada da, mobbing kurbanı olan erkeklerin yüzde 49 ve kadınların yüzde 51 düzeyi ile hemen hemen birbirine eşit olduğu sonucuna ulaşılmıştır (164). Çalışmamızla paralel olarak; Şahin ve Dünder’in araştırmasında (n=514) da yıldırımaya maruz kalan sağlık çalışanları arasında %72,6 ile erkekler daha yoğunluktadır (155). Karcıoğlu ve Akbaş’ın araştırmalarında (n=395) da Erzurum’daki hastanelerde sağlık çalışanları arasında erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Karcıoğlu ve Akbaş’ın araştırmalarında psikolojik tacize maruz kalma durumu ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülürken; çalışmamızda cinsiyet ile psikolojik tacize uğrama arasında istatistikî olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır (118).

Araştırmaya katılan sağlık personellerinin yaş gruplarına göre en az bir defa mobbinge uğrama oranı en yüksek olan 40-49 yaş arası sağlık personelleri olup bu oran %86,8' (Tablo 17) dir. Araştırmamız bu yönüyle, sağlıkçıların yirmili yaşlarda işe başladıkları göz önüne alınırsa; Einarsen ve Skogstad'ın ‘yaşlı çalışanların, genç çalışanlardan daha fazla ‘mobbing’e uğradıkları’ ifadesi ile örtüşmektedir (165). Saraç'ın Araştırmasında ise Mesleki Gelişimi Engelleme, Fiziksel Taciz ve Dışlanma, Kişiliğe ve İtibara Yönelik Saldırıları gibi faktörlerin yaşa göre farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir (160).

Araştırmaya katılan personellerin eğitim durumlarına göre en az bir defa mobbinge maruz kalma oranı en yüksek olan önlisans mezunları olup bu oran %89,4 dir (Tablo 18). Konu ile ilgili yaptıkları araştırmada, Tutar ve Akbolat'ın çalışmalarında ($n=185$) çalışanların eğitim durumu ve çalışma sürelerinin mobbing algılarında anlamlı bir farklılığa neden olmadığını gözlerken (166); Acar ve Dünder da araştırmalarında ($n=40$) eğitim durumu ve kıdem ile mobbinge maruz kalma sıklığı arasında bir ilişki olmadığını tesbit etmişlerdir (167).

Araştırmaya katılan sağlık personellerinden medeni durumuna göre en az bir defa mobbing ile karşılaşma oranı en yüksek olan evli olan personeller olup bu oran %85,8 dir (Tablo 19). Ancak medeni durum ile mobbinge maruziyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur. Araştırmamız bu yönü ile Şahin ve Dünder'ın araştırmaları ($n=514$) ile paralellik sağlarken (155); Bilgel v.d.'nin araştırma ($n=877$) sonuçlarından ayrılmaktadır. Çünkü Bilgel v.d. nin Bursa İli'nde sağlık ve eğitim sektörleri ile emniyet teşkilatında beyaz yakalı çalışanlar arasında yaptıkları alan araştırmasına göre bekâr, genç ve idari görevi olanların mobbinge maruziyeti daha yüksek bulunmuştur (92). Fışkın'ın araştırma ($n=62$) sonuçları da Bilgel ile aynı doğrultuda olup; bekâr çalışanların evlilere oranla işyeri şiddetine daha fazla maruz kalmalarını evli çalışanların kurumda sayıca çok olmaları ile ilişkilendirmiştir (168).

Araştırmaya katılan sağlık personellerinden mesleki unvan durumuna göre en az bir defa mobbing ile karşılaşma oranı en yüksek olan ebeler olup bu oran %96,7 dir (Tablo 20). Acar ve Dünder araştırmalarında ($n=40$) meslek veya pozisyon gibi çeşitli isimler altında toplanan unvanlar ile mobbing arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır(167). Tutar ve Akbolat da araştırmalarında ($n=185$) benzer şekilde, ünvan

değişkeni ile sözlü ve fiziksel yıldırma, kültürel kimliğe yönelik aşağılama ve kültürel kimliğe dayalı dışlama boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulmuşlardır(166).

Araştırmaya katılan sağlık personellerinden yöneticilik durumuna göre en az bir defa mobbing ile karşılaşma oranı en yüksek olan yöneticilik görevinde bulunmayan personel olup bu oran %84,2'dir (Tablo 21). Ancak yönetici olan katılımcıların çok az olmasından dolayı, ankete katılan yöneticilerin de servis sorumlu hemşireleri olması nedeniyle bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir. Pek çok araştırma sonucu ise yıldırma eylemlerinin çoğunun yöneticilerce yapıldığını doğrulamaktadır. Nitekim Karakuş'un araştırmasına (n=329) göre hemşirelerin %45.18'i kurum ve yönetimin etkisine bağlı olarak mobbing davranışlarına maruz kalmışlardır (158). Öztürk ve diğerlerinin Trabzon İli'ndeki araştırmasında (n=214) da yıldırma davranışı uygulayanların %54'ünün yöneticiler olduğu bulgulanmıştır (156).

Araştırmaya katılan sağlık personellerinden mesleki tecrübeye göre en az bir defa mobbing ile karşılaşma oranı en yüksek olan 15 yıl ve üzerinde çalışan personel olup bu oran %85,8 dir (Tablo 20). Mesleki tecrübesi daha yüksek olan çalışanların mobbinge maruz kalma durumlarının yüksek oluşunu; evrimsel psikoloji ile ilişkilendirip yaşlanma ile tehdit algısının artması ve olası çatışma davranışlarının görece yaşlı olanlarda mobbing davranışları olarak algılanması ile açıklayabileceğimiz gibi (170); gelişen teknolojiyle yetiştirilmiş ve eskilere oranla çok daha donanımlı genç sağlık personellerinin bu yeniliği ve teknolojiyi takip edemeyen meslektaşları karşısında mesleki olarak üstün olmalarının getirdiği baskınlık, ya da görece daha yaşlı olan iş görenlerin, mesleki kariyerlerinin sonuna gelmiş ve emeklilik dönemine yaklaşmış olmalarından dolayı, karşılaştıkları olumsuz ve rahatsız edici eylemler karşısında iş değiştirmelerinin ya da yeni bir iş bulmalarının, buldukları yaş itibariyle hayli zor olmasından dolayı zorbalara cesaretlenmesi olarak açıklayabiliriz.

Araştırmada; mobbinge maruz kalan sağlık çalışanlarının %79,9'u farklı zaman sıklığında maruz kaldığı olumsuz davranışları üst makama bildireceklerini ifade ederken, %57,9'ü yargıya başvurmayı düşündüklerini ifade etmişlerdir. Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası'nın (SES) 1771 sağlık çalışanı ile yaptığı araştırma sonucunda da çalışanların mobbinge karşılaşma durumunda %26,4'ü resmi şikâyette bulunacağını belirtmiş ve bu tepki çalışmamızla paralellik göstermiştir (133).

Diğer taraftan Üye'nin araştırmasında (n=272) mobbing davranışı ile karşılaşan sağlık çalışanlarının %81'i daha planlı ve çok çalışırım yanıtını vermişlerdir (163).

Araştırmada; uğradıkları mobbing nedeniyle çalışanların %7,2' si farklı zaman sıklıkları ile intihar etmeyi düşündüklerini belirtmiştir. Çalışmamızla paralel olarak; Yıldırım ve Yıldırım'ın 2007 yılındaki 505 hemşire üzerindeki araştırmasında da %85 oranında psikolojik tacize rastlanmış ve taciz sonucu çalışanların %10 unun intiharı düşündüğü sonucuna ulaşılmıştır (131). Atasoy'un 2010 yılındaki çalışmasında (n=412) zaman zaman intihar etmeyi düşünenler, özel sektörde çalışanların %2,6'sı, kamu personelinin %2,5'idir (170). Üye'nin 2009 yılındaki çalışmasında (n=272) ise bu oran %7 olarak bulunmuştur (163).

Araştırmada mobbing davranışlarından cinsel taciz (%19), ayrımcılık (%27), iletişim engelleri (%28), aşağılanma (%26) davranışlarından herhangi biri belirgin olarak öne çıkmazken Şahin ve Dündar'ın bolu ili örneğinde (n=514) %66,3 ile iletişimin engellenmesi mobbing davranışlarında ilk sırada yer almaktadır (155). Diğer taraftan Aksoy'un araştırmasında (n=412) en çok görülen mobbing davranışı %40,7 ile hakaretle sataşma olurken sağlık çalışanlarının %12,4'ü ise cinsel tacize uğradığını belirtmiştir (171). Üye'nin 2009 yılındaki çalışmasında (n=272) ise mobbing davranışlarında aşağılama %63 ile en çok karşılaşılan davranış olarak bulunmuştur (163).

Tutar ve Akbolat'ın, araştırmasında (n=185) mobbing davranışları içinde “özel yaşama yönelik yıldırma”, en fazla görülen mobbing davranışı olarak gözlemlenirken(166); Durdağ ve Naktiyok'un araştırmasında (n=205) ise %48,5 ile itibara ve sosyal ilişkilere saldırılar ilk sırada yer almaktadır (162). Gerek bizim araştırmamız gerekse ülke genelinde sağlık alanında yapılan araştırmalar sonucunda mobbing davranışları içinde iletişimin engellenmesi, aşağılama, ayrımcılık kurumlara göre farklı sıralara yerleşirken; cinsel tacize uğrama oranının diğer mobbing davranışlarının gerisinde olduğu gözlenmektedir. Bu konuda yapılan tesbitin doğru olabileceği gibi toplumsal ve kişisel çekinceler neticesinde cinsel taciz davranışlarının inkârı ve gizlenmesinin de bu rakamlarda rol oynayabileceğinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu çalışmada sağlık kurumu çatısı altındaki tüm çalışanların mobbinge maruz kalma durumları demografik özelliklerine göre ve mobbing davranışı sonrası tepkilerine göre değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan sağlık personellerinin; cinsiyet, yaş, meslek unvan, medeni durum, eğitim durumu, yöneticilik durumu, mesleki deneyim, bulunduğu kurumda toplam çalışma süresi gözetmeksizin farklı demografik özelliklerin tamamında bakılan çapraz tablolarda mobbinge karşılaşma yüzdelerinin, genel mobbinge karşılaşma yüzdesiyle bir paralellik izlediği saptanırken; faktörler arası korelasyon analizi dağılımı yapıldığında; cinsel taciz, aşağılama, ayrımcılık, iletişim engellerini içeren tüm faktör gruplarının istatistiksel açıdan bir birleri ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu gözlenmiştir.

Sonuç olarak; kurumda çalışanların en az bir defa mobbinge maruziyet oranı %84 dür. Kurumda çalışan erkekler, 40-49 yaş aralığında olanlar, evliler, önlisans mezunları, aynı kurumda 10-15 yıldan beri çalışanlar, ebeler, yöneticilik durumu olmayanlar ve mesleki deneyim süresi 15 yıl ve üzeri olanların en az bir defa mobbinge maruz kalma durumları diğerlerinden yüksektir. Mobbing davranışına uğrayan kurum çalışanları aşağılama, ayrımcılık, cinsel taciz ve iletişim engelleri davranışlarına benzer oranlarda maruz kalmışlar; bir mobbing davranışının belirgin olarak diğerlerine göre öne çıktığı gözlenmemiştir. Ancak 'aşağılanma' davranışının alpha katsayısı diğerlerine göre daha yüksek bulunmuştur.

Mobbing davranışlarına verilen tepkiler incelendiğinde ise çalışanların %95,9 ile en yüksek oranda "Planlı ve daha çok çalışırım." ve % 93,3 oran ile "eleştiri almamak için işime daha çok özen gösteririm." yanıtını verdikleri gözlenmiştir.

Günümüzde, ülkemizde ve dünyada on yıllar önce adı koyulan ve mücadele edilmesi gerekliliği üzerinde fikir birliğine varılan mobbing olgusuna karşı bilinçlendirme girişimleri artarak devam etmektedir. Sektörel araştırmalar, mobbing telefon hatlarının kurulması, Başbakanlıkça Mobbing Genelgesi'nin çıkartılması, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın "İşyerinde Mobbingin Önlenmesi Genelgesi Uygulama Eylem Planı" kapsamında "Mobbing Bilgilendirme Rehberi" hazırlayarak üniversitelere v.b. kurumlara (Ek 7) göndermesi, iş kanunlarına ve borçlar kanununa

işgörenin haklarını koruyucu maddeler eklenmesi ve konuyla ilgili yeni yasal düzenlemelerin yapılması mobbinge verilen önemin göstergesidir.

Çalışanın verimliliğinin ve iş tatmininin sağlanması, işyerinde fiziksel ve ruhsal sağlığının korunması, bireyin, ailenin, toplumun, işletmenin ve ülkenin maddi ve manevi kayba uğramaması için mobbing konusuna verilen önemin artırılması ve birtakım önlemlerin alınması gerekmektedir. Çünkü mobbing davranışlarını önlemede en önemli adım örgütlerde zamanında önlemler almaktır. Mobbingi önlemek ve yönetmek için öneriler şunlardır:

1. Mobbing yaygınlığını tesbit etmek ve mücadele stratejileri geliştirebilmek için araştırmalar artırılmalı, bu araştırmada olduğu gibi sağlık kurumu çatısı altındaki çalışanlarının tümü araştırma kapsamına alınmalı ve araştırma sonuçlarından genellemeye gidebilmek için katılımcı sayısı mümkün olduğunca geniş tutulmalıdır.

2. Araştırmada mobbing davranışına maruz kalan personellerin (%95.9) neredeyse tamamının ‘‘bir üst makama şikayet ederim’’ ya da ‘‘yargıya başvururum’’ yerine ‘‘Planlı ve daha çok çalışırım’’ cevabını vermesinden hareketle; örgüt içi yönetmeliklerde ve çalışma hukuku içinde mobbing konusunda caydırıcı tedbirlerin alınması, mobbing mağdurlarını yasal platformda hak aramaları konusunda cesaretlendirecek ve zorbaları mobbing uygulama konusunda caydıracaktır.

3. Araştırmada yaş ve mesleki deneyim süresinin artması ile mobbinge maruziyet arasındaki doğrusal ilişkiden dolayı, özellikle genç çalışanlara mobbing konusunda duyarlılık eğitimi verilmeli, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılıkları güçlendirilmeli; mesleki deneyimi fazla olan çalışanların ise mobbinge hedef olma nedenleri araştırılmalı ve psikolojik destek verilmelidir. Tüm çalışanların katılacağı organizasyonlar düzenlenerek örgütsel sinerji artırılmalı ve örgütsel sosyalleşme sağlanmalıdır.

4. Mobbinge karşı, yönetim dâhil tüm örgüt çalışanlarını kapsayan bilgilendirmeler yapılmalı, eğitimler ve seminerler ile farkındalık üst sınıra çıkarılmalıdır.

5. Sağlık çalışanları eğitim seviyelerinin yükselmesi için teşvik edilmeli ve eğitimine devam eden personele her türlü kolaylık sağlanmalıdır. Çünkü sağlık çalışanlarının eğitim seviyelerinin artması başta mobing davranışları ile mücadele olmak üzere daha pek çok konuda yararlı ve etkili olacaktır.

6. Sağlık hizmeti veren örgütlerde yönetimlerin mobbingin oluşumunu engellemek için kurumsal bir politikalarının olması ve duygusal tacize karşı şikâyet prosedürlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Konulan politikalar etkin, tarafsız şekilde yöneticiler tarafından uygulanmalıdır.

7. Sağlık işletmelerinde boşluktan ya da fazla iş yükünden doğacak çatışmaların önüne geçebilmek için statü ve görev dağılımı konularında belirsizliklere yer verilmemesi ve görev tanımlarının açık olması gerekmektedir. Ayrıca dengeli istihdam yapılmalı; istihdam edilecek personel sayısında işyükü ve zaman faktörü dengeli ayarlanmalıdır.

8. Mobbing oluşumunun engellenebilmesi için; hastane yönetimleri çalışanlar arasındaki çatışmaları zamanında çözmeli, çalışanlarına işbirliği ve takım ruhunu aşılmalıdır. Ayrıca yönetimin şeffaf bir yönetim olması, çalışanların yönetime eşit mesafede olması ve kararlara çalışanların eşit katılımının sağlanacağı ortamlar yaratılması gerekmektedir.

9. Mobbing konusunda kurum içinde özellikle insan kaynakları departmanları bilgilendirilmeli, eğitim ihtiyaçları, personel seçimi, işe alım ve yerleştirme, kurum içi motivasyon ve iletişimi, çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda gerekiyorsa yeniden yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- 1-Tınaz P. Bayram F. Ergin H. Çalışma Psikolojisi ve Hukuk Boyutları ile İşyerinde Psikolojik Taciz(mobbing), Beta Basım Yayın, İstanbul, 2008:7-8.
- 2-Yaman E. Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing, Nobel Yayınevi, Ankara, 2009: 10-150.
- 3-Kök B.S. “İş Yaşamında Psiko-şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. 2006: 161-170.
- 4-Pehlivan İ. Yönetmelik, Mesleki ve Örgütsel Etik, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2001:7-8.
- 5-Poussard J.M. Çamuroğlu M.İ. Psikolojik Taciz Kavramına Genel Bir Bakış, Nobel Yayınevi, Ankara, 2009: 10-120.
- 6-Türk Dil Kurumu Büyük Sözlüğü, Bezdiri, Çatışma, Şiddet, İletişim, 2013, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> Erişim:28.06.2013.
- 7-Leymann H. L. “The Content and Development of Mobbing at Work”, European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, 5(2):165-184.
- 8-Davenport N. Distler R.S. Elliott G.P. Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz, Çev: Osman C. Öner, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003: 21-30.
- 9-Heugten K. “Bullying of Social Workers: Outcomes of a Grounded Study into Impacts and Interventions”, British Journal of Social Work, 2009, 3(1): 1-18.
- 10-Zapf D. Knorz C. Kulla M. “On the Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and health outcomes” European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, 5(2): 215-237.
- 11-Namie G. Namie R. The Bully at Work, What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job. Naperville Illinois: Sourcebooks, 2000, <http://www.bullybusters.org>. Erişim:16.06.2013.
- 12-Tutar H. İşyerinde Psikolojik Şiddet(mobbing) ve Başa Çıkma Yolları, Can Aktan Kütüphanesi, 2013, [www.canaktan.org/yonetim /psikolojik-siddet/basa-cikma.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm) Erişim:02.07.2013.
- 13-Paksoy N. İşyerinde Psikolojik Taciz-Yıldırma(Mobbing)(Tez), Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007:8-9.
- 14-Tınaz P. İşyerinde Psikolojik Taciz(mobbing), Beta Basım Yayın, İstanbul, 2011: 12-180.

- 15-**Akgeyik T. Güngör M. Uşen Ş. “İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejileri”, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi ÇEEİ Bölümü Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 2009, 56: 92-120.
- 16-**İlhan Ü. “İşyerinde Psikolojik Tacizin (mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2010, 10 (4):1175-1186.
- 17-**Di Martino V. “Workplace Violence In The Health Sector – Country Case Studies (Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand, and an additional Australian study): Synthesis Report”, ILO/ICN/WHO/PSI, Geneva, 2002.
- 18-**Westhause K. “The Mobbing at Medaille Collage in 2002”, Canada, 2002:2, Aktaran: Yaman E. Çalışma Yaşamı ve Hukuk Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz-Mobbing, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009:3-4.
- 19-**Yüçetürk E. “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş mü? Gerçek mi?”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2003, 57: 22-24.
- 20-**Kaymıkçı H. A. Çalışma Hayatında Mobbing: Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma(Tez), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2008: 74-75.
- 21-**Matthiesen S.B. Einarsen S. “Psychiatric Distress and Symptoms Of PTSD Among Victims Of Bullying At Work” British Journal of Guidance and Counselling, 2004, 32, (3): 336-337.
- 22-**Vartia M. “The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate”, European Journal of Work and Organizational Psychology,1996, 5(2): 203-214.
- 23-**Voroney J. “Workplace Bulling: A Cultural Perspective”, Culture Of Peace Online Journal, 2005,1(1): 23.
- 24-**Saylı H. Kızıldağ D. “Yönetmelik Etik ve Yönetmelik Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, 9(1): 231–251.
- 25-**Uluğ F. Beydoğan B. “Kamu Örgütlerinde Psikolojik Taciz,” Amme İdaresi Dergisi, 2009, 42 (1):55–86.
- 26-**Yamada D.C. “The Phenomenon of Workplace Bullying and the Need for Status-Blind Hostile Environment Protection” Georgetown Law Journal, 2002, 8(3):477-492.
- 27-**Davn J. Cowie H. Ananiadou K. “Perceptions and Experince of Workplace Bullying in Five Different Working Populations”, Aggressive Behavior, 2003, 29: 489-496.
- 28-**Çobanoğlu Ş. Mobbing-İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005: 33-35.

- 29-**Crawford N. “Conundrums and Confusion in Organisation: The Etymology of the World Bully”, *International Journal of Manpower*, 1997, 20(2):86-94.
- 30-**Salin D. “Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2001,10(4): 425-441.
- 31-**Yıldız S.”A new problem in the workplace: Psychological abuse(bullying)”, *Journal of Academic Researches*, 2007, 34: 113-128.
- 32-**Demirel Y. “Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları Arasında Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi TİSK Akademi Dergisi*, 2009, 4(7):119-138.
- 33-**Hagemann G. *Motivasyon El Kitabı*, Çeviren: G. Aksan. Rota Yayınları, İstanbul, 1997:115-116.
- 34-**Kahveci G. İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler(Tez), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2010: 12-13.
- 35-**Ferrari E. “Raising Awareness on Mobbing: An EU Perspective”, *European Commission on Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women*, 2004: 24-25. <http://www.mobbingportal.com/ferrare.html> Erişim:20.11.2013.
- 36-**De Falco G. Messineo A. Messineo F. “Mobbing: Diagnosi, Prevenzione E Tutela Legale”, *Epc Libri*, Roma, 2003: 22-23.
- 37-**Sennett R. *Karakter Aşınması*, Çeviren: Barış Yıldırım, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2002: 58-59.
- 38-**Rayner C. “The Incidence of Workplace Bullying”, *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 1997, 7(3):199-208.
- 39-**Tiyeki R. Yıldırma ve Yönetim Becerileri Üzerine Bir Araştırma, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2011, 2(1): 113-142 www.calismailiskileridergisi.org , Erişim:21.06.2013.
- 40-**Ege H. “II Mobbing In Italia Introduzione Almobbing Culturale”, Bologna: Pitagore Editrice, 1997. Aktaran: Tınaz P. “İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, *Beta Yayınları*, İstanbul, 2011:125.
- 41-**Vandekerckhove W. Commers M. S. R. “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?”, *Journal of Business Ethics*; 2003, 45(1):41–50.
- 42-**Özler D. E. Atalay C.G. Şahin M.D.“Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,” *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, 22: 37–60.

- 43-** Aygün H.A. “Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, 2012, 3(5): 93-115. <http://sbedergi.gumushane.edu.tr/belgeler/sbe-cilt3-sayi5/sayi5-910HaciAliAygün5.pdf> Erişim:13.07.2013.
- 44-** Peyton P. R. “Dignity At Work: Eliminate Bullying and Create a Positive Working Environment”, Sussex: Brunner-Routledge, 2005:144-151.
- 45-** Beddow J. “Best Places to Work selections are Based on a Statistical Analysis”, Houston Business Journal October 17, 2003: 63-64.
- 46-** Pauline A. Salvucci P.A. “The Office Bully Part III”, Profile And Characteristics Of The Workplace Bully, 2006, www.selfgrowth.com/articles/salvucci2.html Erişim:16.08.2013.
- 47-** Altuntaş C. “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Bir Uygulama”, Yaşar Üniversitesi İİBF Dergisi, İstanbul, 2010, 18(5) 2995-3015
- 48-** Walter H. “Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz”, Frankfurt and New York: Campus, 1993: 39-40.
- 49-** Hrigoyen M-F. “Le Harcelement Moral Dans La Vie Professionnelle”, Paris: Syros, 2001:45-46.
- 50-** Spencer T. “Should We Call Them Human? Narcissistic Personality Disorder And Comorbid Diagnoses”, Gale Encyclopedia Of Psychology, 2nd Ed. In Association With The Gale Group And Looksmart, 2001:316-317.
- 51-** Kirel Ç. “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, 7(2):317-334.
- 52-** Einersen S. Hoel H. Zapf D. Cooper C.L. “Bullying and Emotional Abuse in The Workplace: International Perspectives in Research and Practice”, Tylor and Francis Books Ltd. London, 2003:4-5.
- 53-** Fitzgerald L.F. Shullman S.L. “Sexual Harasment: A research Analysis And Agenda For The 1990” Journal of Vocational Behavior, 1993,42:5-27.
- 54-** Arpacıoğlu G. “İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz-II”, Human Resources, 2003, 8(2):46-48.
- 55-** Hubert A. B. Veldhoven M.V. “Risk Sectors for Undesirable Behaviour and Mobbing”, European Journal of Work and Organizational Psychology, 2001, 10(4):415-424.
- 56-** Barutçugil İ. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004:316.

- 57-**Field T. Bully İn Sıght: How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace bullying, Foreword By Diana Lamplugh OBE, 2010:350-351.
- 58-** Karip E. Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1999:5-6.
- 59-** Darling J.R. Walker W.E. “Effective Conflict Management: Use Of The Behavioral Style Model”, Leadership and Organization Development Journal, 2001, 22(5):234-235.
- 60-** March J. Simon H. Örgütler, New York: John Willey & Sons, Çeviren: Bozkurt Ö. Onaran O, TODAİE, Ankara, 1975: 92-99.
- 61-** Erten Y. Ardalı C. “Saldırganlık, Şiddet ve Terörün Psikososyal Yapıları”, Cogito, 1996:6-7.
- 62-** Çetiner G. Aile İçi Şiddet Yaşayan Kadınlarda Cinsel Sorular ve İntihar Olasılığı(Tez), Ankara Üniversitesi İİBF, Yüksek Lisans Tezi, 2006: 22-50.
- 63-** Karataş B. Derebent E. Yüzer S. Yiğit R. Özcan A. “Kırsal Kesim Kökenli Kadınlarda Aile İçi Şiddete İlişkin Görüşleri”, Doğu Akdeniz Üniversitesi Kadın Araştırmaları Merkezi İkinci Ulusal Konferansı, KKTC, 2006, <http://cws.emu.edu.tr/en/conferences/2nd/pdf> Erişim:15.12.2013.
- 64-** Pınar M. “Televizyon Reklam ve Gerçeklik: Kozmetik Reklamlarında Kadına Yönelik Şiddet”, Ed. Can Bilgili ve Nesrin Tan Akbulut, Medya Eleştirileri, Beta Yayınları, İstanbul, 2007:320-358.
- 65-** Barker J. “Introduction to Violence at Work”,International Labour Organization; 2000. <http://www.ilo.org/> , Erişim: 01.05.2013.
- 66-** Castillo D.N. Pizatella T.J. Stout N. “Occupational Health” USA, Lippincott Williams-Wilkins, 2000: 461-476.
- 67-** Solmaz R. Polat H. “Cinsel Taciz Suçu”, Adli Kolluk El Kitabı, Düzce, 2013: 61. <http://www.duzce.adalet.gov.tr/Sayfalar/Belgeler/Adlikollukelkitabi.pdf> Erişim:08.09.2013.
- 68-** Özdemir E. “İşyerinde Cinsel Taciz”, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2006,4:83-84.
- 69-** Atkinson R. Atkinson R. Smith H. Bem D. Hilgard E. “Introduction To Pyschology”, Harcourt Brace Jovanovick International Edition, 1990, 607:5277-5708.
- 70-**Avrupa Yaşama ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı, “4. Avrupa Çalışma Koşulları Anketi”, 6-8 Temmuz 2006, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/78/tr/1/ef0678tr.pdf> Erişim:08.09.2013.
- 71-** Kartal H. Bilgin A. “Bullying in the Elementary Schools: From the Aspects of the Students, the Teachers and the Parents”, Elementary Education Online, 2008, 7(2):485-495.

- 72-** Can H. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999:311-312.
- 73-** Craig W.M. Pepler D.J. "Observations Of Bullying and Victimization in The School Yard", Canadian Journal of School Psychology, 1997, 13: 41-59.
- 74-** Bedell R. Horne A.M. "Bully Prevention in Schools: A United States Experience", Journal of Social Sciences, 2005, 8: 59-69
- 75-** İzmir G. Fazlıoğlu A. "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu", TBMM: Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, TBMM Basımevi, Ankara, 2010.
http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.
Erişim: 29.03.2013.
- 76-** Çöl S. "İş Yerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Çalışma ve Toplum Dergisi, 2008, 19: 107-135.
- 77-** Bjorkqvist K. Österman K. Hjelt-Back M. "Agressive Behavior", Agression Among University Employees, 1994, 20:34-35.
- 78-** Hoel H. Cooper C. L. Faragher B. "The Experience of Bullying in Great Britain: The Impact of Organizational Status", European Journal of Work and Organizational Psychology, 2001, 10(4):443-465.
- 79-** Parent A. Thirion A. Macías F. Hurley E. J. Greet V. "Fourth European Working Conditions Survey", European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007. <http://www.eurofound.europa.eu/publications> Erişim:12.09.2013.
- 80-** Pranjić N. Bilic M. Beganlić A. Mustajbegović J. "Mobbing, Stres and Work Ability Index Among Physicians in Bosnia and Herzegovina:Survey Study", 2008, <http://www.cmj.hr/> Erişim: 28.06.2013.
- 81-** Di Pasquale V. "Study Examines Mobbing at The Workplace, 2002, <http://www.eurofound.europa.eu/>, Erişim: 04.07.2013.
- 82-** Nolfi G. Petrella G. Blassi F. Zontini G."Psychopathological Dimensions of Harrasment in the Workplace (mobbing)", İnternational Journal of Mental Health, 2008, 36(4):67-85.
- 83-** Olafsson R.F. Johansdottir H.L. "Copping With Bullying in The Workplace: The Effect of Gender, Age and Type of Bullying", British Journal of Gudance and Counselling, 2004, 32(3):319-333.
- 84-** Mikkelsen E. G. Einarsen S. "Relationships Between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Complaints: The Role of State Negative Affectivity and Generalized Self-Efficacy", Scandinavian Journal of Psychology, 2002,43: 397-405.

- 85-** Worksafe Repts, “Preventing and Responding To Bullying in Workplace”, 2009, 3: 2-27 [https:// www.worksafereps.org.nz](https://www.worksafereps.org.nz) Erişim:23.08.2013
- 86-** Michael H. H. “Workplace Bullying High Cost: \$180m In Lost Time, Productivity”, <http://www.bizjournals.com/orlando/stories/> Erişim: 24.07.2013.
- 87-** Lutgen-Sandvic P. Tracy S.C. Alberts J.K. “Burned By Bullying İn American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and İmpact”, Journal of Management Studies, 2007,44(6):837-863.
- 88-**Hofstede G. “Cultures and Organizations: Software of the Mind”, New York, 1997, <http://www.geerthofstede.com/our-books> Erişim:22.06.2013.
- 89-** Özdemir M. Açıkgöz B. “Mobinge Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü”, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi I.I.B.F. 2007:915-916.
- 90-** Cemaloğlu N. “Örgütlerin Kaçınılmaz Sonu: Yıldırma”, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, 42: 11-126.
- 91-** Solakoğlu İ. İşletmelerde Mobbingin Örgütsel Stresle İlişkisi(Tez), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2007:135.
- 92-** Bilgel N. Aytaç S. Bayram N. “Bullying İn Turkish White Collar Workers”, Occupational Medicine, 2006, 56: 226-231.
- 93-** Moayed F. A. Daraiseh N. Shell R. Salem S. “Workplace Bullying: A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes”, Theoretical Issues in Ergonomics Science, 2006, 3: 311-327.
- 94-** Quine L. “Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics”, Published Online by Cambridge University Press, 2003,12(1): 91-101.
- 95-** Sheenan M. Barker M. “Analysing Metaphors Used by Victims of Workplace Bullying”, Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems, Brisbane: Griffith University, 2000:360-367.
- 96-**Genç N. Pamukoğlu E. “Psikolojik İşyeri Terörü: Dr. Siyami Ersek Göğüs ve Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde Bir Uygulama”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 2006:319-329.
- 97-** Breard R. Pastor P. “Harcelements: Les Reponses”, Paris, Editions Liaisons, 2002 http://bdr.u-paris10.fr/theses/internet/2011PA100129_diff.pdf Erişim:13.07.2013.
- 98-** Cristina M. G. Amy E. H. Frederick W. T. “Reflections on the Relevance of The Principles of Scientific Management 100 Years Later”, Journal of Business and Management, 2011, 17(1):7-10. <http://www.chapman.edu/business/ files/journals-and-essays/jbm-editions/jmb-vol-17-01.pdf> Erişim: 07.12.2013.

- 99-** Şişman M. Öğretmenliğe Giriş, Pegem Yayınları, Ankara, 2000: 15.
- 100-** Akkutay Ü. Özdemir M.Ç. Yüksel G. Cemaloğlu N. Gazi Üniversitesi Öğretim Elemanları Profili, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi, Ankara, 2003: 24-25.
- 101-**Aktop G. Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri(Tez), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2006: 20-27.
- 102-**Spindel P. “Psychological Warfare at Work, How Harassers and Bullies Injure Individuals and Organizations”, Spindel and Associates Inc. Toronto, Ontario, Canada, 2008: 24-95.
- 103-** İnce M. ve Gül H. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, İleri Ofset Matbaacılık, Ankara, 2005:76-77.
- 104-**Ann B. Mannix M. “An Investigation into Workplace Bullying and Organizational Culture in Healthcare within an Irish Hospital Setting”, The Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace, 2004: 35-36.
- 105-**Vandenberg R. J. Scarpello V. “A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization”, Journal of Organizational Behavior, 1994, 15: 535.
- 106-**Karagöz Y. “Liberal Öğretimde Adalet, Hak ve Özgürlük”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2002, 26: 73. <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/73.pdf> Erişim:12.09.2013.
- 107-**Söyük S. Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma(Tez), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, 2007:1-2.
- 108-** Özlem D. Günümüzde Felsefe Disiplinleri, İnkılâp Kitapevi Yayınları, İstanbul, 1997:336.
- 109-**Keleş H. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma(Tez), Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2006: 68.
- 110-**Korsgaard M. A. Schweiger D. M. Sapienza H. J. “Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision Making Teams: The Role of Procedural Justice”, Academy of Management Journal, 1995, 38(1):60-84.
- 111-**Gümüştekin G. E. Öztemiz A.B. “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2004, 23: 61-85.
- 112-**Özen S. “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2007, 9(3):1–24.

- 113-** George J. M. Gareth R. J. ‘‘Understanding and Managing Organizational Behavior’’, Second Edition, Addison-Wesley, New York, 1999:446-447.
- 114-** Nelson D. L. Quick, J. C. ‘‘Professional Women: Are distress and disease inevitable?’’, Academy of Management Review, 1987, 10: 206-218.
- 115-** Balcı A. Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji ve Taktikler, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000:8-9.
- 116-** Erdoğan İ. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım Yayım, İstanbul, 1996: 280-281.
- 117-** Jelic Z.J. Stoini E. Bunikic S. C. ‘‘The Effect of Mobbing on Medical Staff Performance’’, Acta Clin Croat, Zagreb, 2005, 44 (4): 347-352.
- 118-** Karcıoğlu F. Akbaş S. ‘‘İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmin İlişkisi’’, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2010, 24(3): 331-332.
- 119-** Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2007: 22-23.
- 120-** Aktan C. 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri(4):İnsan Mühendisliği, TÜGİAD Yayınları, İstanbul,1999:8.
- 121-** Tetik S. ‘‘Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi’’, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010,12(18): 81-89
- 122-** Kivimaki M. Elovainio M. Vahtera J. ‘‘Workplace Bullying and Sickness Absence in Hospital Staff’’, Occupational And Environmental Medicine, 2000, 57(10): 656-660.
- 123-** Demir Y. Çavuş M.F. Mobbingin Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma’’, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2009, 2(1): 13-23.
- 124-** Gardner S. Johnson P. R. ‘‘The Leaner, Meaner Workplace: Strategies for Handling Bullies at Work’’, Employment Relations Today, 2001, 28(2):23-36.
- 125-** Harting K. Frosch J. ‘‘Workplace Mobbing Syndrome: The ‘Silent and Unseen’ Occupational Hazard’’, National Conference on Women and Industrial Relations, Griffith University, Brisbane, 2006, Aktaran Çöl S.Ö. ‘‘İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma’’, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2008, 4:107.
- 126-** Travers C.J. Cooper C.L. ‘‘Mental Health, Job Satisfaction and Occupational Stress Among UK Teachers’’, Work and Stress, 1993, 7: 203-219.
- 127-** EUROFOUND, ‘‘Quality Report of the 4th European Working Conditions Survey’’, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2007, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en>. Erişim: 4.09.2013.
- 128-** Aronson E. Wilson T.D. Alert R.M. ‘‘Social Psychology by Pearson Education Inc’’, New Jersey, 2005: 475-503.

- 129-** Einarsen S. "The Nature and Causes of Bullying At Work," International Journal of Manpower, 1999, 20 (1/2):16–27.
- 130-** Kingma M. "Workplace Violence in the Health Sector: A Problem of Epidemic Proportion", International Nursing Review, 2001, 48:129-130.
- 131-** Yıldırım A.Yıldırım D. "Mobbing İn The Workplace By Pers and Managers: Mobbing Experienced By Nurses Working İn Healthcare Facilities İn Turkey and İts Effect On Nurses", Journal of Clinical Nursing, 2007, 16(8):1444-1453.
- 132-** Piyal B. Çelen Ü. Kaya M. "Occupational Correlates Among 112 Emergency and Health Workers", AJCI, 2007, 1(1):1-6.
- 133-** Karakaş S.A. Okanlı A. "Hemşirelik ve Mobbing", Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 2013, 2(4):562-572.
- 134-** Özcan N.K. "Türkiye'de Sağlık Çalışanlarına Yönelik Şiddet: Sistematik Derleme", Türkiye Klinikleri Tıp Bilimleri Dergisi, 2011,31(6):1442-1456.
- 135-** Randall T. "Abuse at Work Drains People", Money and Medical Workplace not Immune, JAMA, 1992, 267: 1439-1440.
- 136-** Schmitz C.L. Matyok T. Sloom L.M. "A Story To Tell: Bullying and Mobbing İn The Workplace" İnternational Journal Of Business and Social Science, 2010, 1(3):81-87.
- 137-** Steinman S. "Workplace Violence in the Health Sector", Country Case Study, South Africa, 2002: 24.
http://cdrwww.who.int/violence_injury_prevention/violence/activities/workplace/WVsy
Erişim:12.07. 2013
- 138-** Resch M. Schubinski M. "Mobbing- Prevention Management in Organizations", European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, 5(2): 295-307.
- 139-** Whetten D.A. Cameron K.S. "Developing Management Skills", Pearson Prentice Hall: New Jersey, 2005:120-121.
- 140-** Özgen H. Türkiye'de Kamu Yönetimi Sisteminin Dünyadaki Yeni Değişim Dinamikleri Çerçevesinde Yeniden Yapılandırılması: Kuramsal ve Ampirik Bir Çalışma(Tez), Selçuk Üniversitesi İİBF, Yüksek Lisans Tezi, 2007: 52-54.
- 141-** Aydın Ş. Özkul E. "İşyerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, 7(2):169-186.
- 142-** Newstrom J. W. "Organizational Behavior, Human Behavior at Work", McGraw-Hill Irwin: NewYork, 2007:263.
- 143-** Cemaloğlu N. "The Exposure Of Tukish Primary School Tecahers To Bullying: An Analysis Of Various Variables", Social Behavior and Personality, Journal of Turkish Educational Sciences, 2007, 5(2):73-112.

- 144-** Günel D.Ö. “İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2010, 12(3): 37-65.
- 145-** Ertürk A. “Yıldırma Davranışları, Nedenleri ve Sonuçları”, Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2013, 2(1): 146 – 169.
- 146-** Thüsing G. “Following the U.S. Example: European Employment Discrimination Law and the Impact of Council Directives 2000/43/EC and 2000/78/EC”, The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations, 2003, 19(2):187.
- 147-** Erdem M.R. Parlak B. “Ceza Hukuku Boyutları ile Mobbing”, TBB Dergisi, 2010, 88: 261 <http://tbbdergisi.barobirlik.org.tr/m2010-88-598> Erişim:03.06.2013.
- 148-** Özgün K.A. “İşyerinde Mobbing ve Mobbingin Hukuki Değeri”, Türk Hukuk Sitesi, Hukuki İncelemeler Kütüphanesi, 2011, http://www.turkhukuksitesi.com/makale_1293.htm Erişim:02.08.2013.
- 149-** İnsan Hakları Evrensel Beyanname, TBMM İnsan Haklarını İnceleme Komisyonu, 1990, 5(30): 203-208. <http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhaklari/pdf01/203-208.pdf>. Erişim:23.08.2013.
- 150-** Erdoğan G. “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, TBB Dergisi, 2009, 83: 318-350. <http://tbbdergisi.barobirlik.org.tr/m2009-83-535> Erişim: 15.07.2013.
- 151-** Gülmez M. “Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı’na Uyum Sağlayabilecek miyiz? Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, 7(2): 1-18.
- 152-** Güzel A. Ertan E. “İşyerinde Psikolojik Tacize Hukuksal Bakış: Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk”, Legal İSGHD Dergisi, 2007, 14: 513-514. www.kadirhas.edu.tr/hukuk/ Erişim:07.08.2013.
- 153-** Ascenzi A. Bergagio G.L. “ Il Mobbing: Il Marketing Sociale Come Strumento per Combatterlo”, G. Giappicchelli Editore, Torino, 2002:150-186.
- 154-** T.C. Başbakanlık, Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü Mevzuat Bilgi Sistemi, Kanunlar, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5237.html> Erişim Tarihi:08.07.2013.
- 155-** Şahin B. Dündar T. “Sağlık Sektöründe Etik İklim ve Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2009: 10-66.
- 156-** Öztürk H. Sökmen S. Yılmaz F. Çilingir, D. “Measuring Mobbing Experiences of Academic Nurses: Development of a Mobbing Scale”. Journal of American Academy of Nurse Practitioners, 2008, 20: 435-442.
- 157-** Dilman T. Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Tacize Maruz Kalma Durumlarının İncelenmesi(Tez), Marmara Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007:110-111.

- 158-** Karakuş H. “Hemşirelerde Kurum ve Yönetimin Etkisine Bağlı Olarak Yaşanan Yıldırma Davranışları”, Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 2011, 3(5): 83-102.
- 159-** Yıldız S. Yıldız S.E. “ Bullying ve Depresyon Arasındaki İlişki: Kars İli’ndeki Sağlık Çalışanları Arasında Bir Araştırma”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2009, 8(15):133-135.
- 160-** Saraç E. İş Ortamında Psikolojik Tacizin(mobbing) Çalışanlar Üzerindeki Etkisi(Tez), İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2011: 57-58.
- 162-** Durdağ M. Nakdiyok A. “Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü”, Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(2):5-35.
- 163-** Üye C. Hemşirelerin Yöneticileri Tarafından Mobbing Davranışları İle Karşılaşma Durumlarının Belirlenmesi(Tez), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik ABD, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009: 10-65.
- 164-** Paparella D. Rinolfi V. Cecchini F. “Mobbing in Italy”, Fondation Europeenne Pour l’Amelioration Des Conditions De Travail, Dublin, 2004, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/02/feature/it0402104f.htm>. Erişim:01.06.2013.
- 165-** Einarsen S. Skogstad A. “Prevalence and Risk Groups of Bullying and Harassment at Work,” European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, 5:185-202.
- 166-** Tutar H. Akbolat M. “Sağlık Çalışanlarının Yönetici Cinsiyetleri Bakımından Mobbing Algıları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2012, 10(1):39-60.
- 167-** Acar A. B. Dünder G. “İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2008, 37(2): 111-120.
- 168-** Fışkın G. Mobbing Davranışı ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama(Tez), İstanbul Üniversitesi Ebelik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011: 54.
- 169-** Temel Z. Psikoloji sohbetleri: Evrimsel Psikoloji, Balıkesir, 2013.
- 170-** Atasoy I. Sağlık Sektöründe Mobbing: Sakarya İli’nde Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Ebe ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma(Tez), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2010: 38.
- 171-** Aksoy F. Psikolojik Şiddetin Sağlık Çalışanlarına Etkisi(Tez), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2008: 10-37.

Ek-1

ANKET FORMU

Değerli meslektaşlarım, bu anket Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümünde Yrd. Dç. Dr. Selma Söyük danışmanlığında yaptığım yüksek lisans tezi için yapılmıştır. Çalışmanın amacı devlet hastanelerinde çalışan sağlık çalışanlarının mobbing davranışı ile karşılaşma durumlarını belirlemektir.

- Lütfen ankette çalıştığınız kurumların isimlerini ve kimlik bilgilerinizi belirtmeyiniz.
- Toplanan veriler sadece araştırmanın amaçları için kullanılacaktır.

Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Eylem Yılmaz

Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

eylemyilmaz-78@hotmail.com

1. Bölüm
KİŞİSEL BİLGİLER

1.Cinsiyet

1.Erkek 2. Kadın

2.Yaşınız

1.20-29 yaş 2.30-39 yaş 3.40-49 yaş 4.50 yaş ve üstü

3.Eğitim durumunuz

1. Sağlık Meslek Lisesi 2.Ön Lisans 3.Lisans 4.Yüksek Lisans

4.Medeni Durum

1.Evli 2.Bekar

5.Mesleki Ünvanınız

1.Ebe 2.Hemşire 3.Hekim 4. Sekreter 5.Laborant

6.Diğer.....

6. Yöneticilik Göreviniz var mı?

1.Evet 2. Hayır

7.Eğer Yönetici iseniz;

1.Başhemşire 2.Başhekim

8. Mesleki Deneyim Süreniz

1.0-4 yıl 2.5-9 yıl 3.10-14 yıl 4. 15 yıl ve üstü

9.Bulduğunuz Kurumdaki Toplam Çalışma Süreniz

1.0-4 yıl 2.5-9 yıl 3.10-14 yıl 4.15 yıl ve üstü

Ek-3**2.Bölüm**

Aşağıda, çalışma ortamında size uygulanan ve performansınızı kötü yönde etkileyecek durumlar listelenmiştir. En az 6 ay içerisinde bu durumlarla ne kadar sıklıkta karşılaşmış olduğunuzu lütfen (x) işareti ile belirtiniz. Yalnızca **en uygun** seçeneği işaretleyiniz.

		Asla	Nadiren	Ara sıra	Sıklıkla	Her zaman
1	İşyerimde kişisel özelliklerim alay konusu olur.	()	()	()	()	()
2	İşyerimde korku kültürü oluşturulmuş durumdadır.	()	()	()	()	()
3	İşyerimde gruptan dışlanarak izole edirim	()	()	()	()	()
4	Toplantılarda iş arkadaşlarımda önünde küçük düşürülürüm.	()	()	()	()	()
5	İş yerimde cinsel içerikli davranışlara maruz kalırım.	()	()	()	()	()
6	İş yerimde özel yaşantıma müdahalede bulunulur.	()	()	()	()	()
7	İş yerimde bana iğneleyici sözler söylenir.	()	()	()	()	()
8	İş yerimde açık vermeye ve suçlu duruma düşürülmeye tahrik edirim.	()	()	()	()	()
9	Beden diliyle(el-kol işaretleri, jest-mimikler)tehdit edirim.	()	()	()	()	()
10	İş yerimde siyasi-ideolojik görüşlerimden dolayı ayrımcılık yapılır.	()	()	()	()	()
11	Cinsel nitelikli jestlerle ve açık saçık şakalarla cinsel tacize uğrarım.	()	()	()	()	()
12	İş arkadaşlarımla sağlıklı bir iletişim kuracak örgüt atmosferi sunulmaz.	()	()	()	()	()
13	İş yerimde iyi niyetli bütün çabalarım rağmen küçük görülürüm.	()	()	()	()	()
14	İş arkadaşlarıma verilmeyen angarya işler bana verilir.	()	()	()	()	()
15	İş yerimde küçük düşürücü bakışlarla dışlanırım.	()	()	()	()	()
16	İş yerimde bazı yasal haklarım tarafıma verilmez.	()	()	()	()	()
17	Cinsel içerikli teklif; kariyerimin ön koşulu olarak ima edilir.	()	()	()	()	()
18	İş yerimde benimle ilgili dedikodular dolaşır.	()	()	()	()	()
19	İş arkadaşlarımda yanında hakarete uğrarım.	()	()	()	()	()
20	İş arkadaşlarımda bana uygulanan psikolojik şiddet karşısında haz duyar.	()	()	()	()	()
21	İş yerimde cinsiyete dayalı ayrımcılık yapılır.	()	()	()	()	()
22	İş yerimdeki sosyal faaliyetlerden haberdar edilmem.	()	()	()	()	()
23	İş yerimde yaptığım işler sürekli eleştirilir.	()	()	()	()	()

Ek-4

3.Bölüm

Aşağıda, çalışma ortamında size uygulanan ve performansınızı kötü yönde etkileyecek durumları azaltmak veya bu durumlardan kurtulmak için yaptıklarınızı lütfen(x) işareti ile belirtiniz. Yalnızca **en uygun** seçeneği işaretleyiniz.

		Asla	Nadiren	Ara sıra	Sıklıkla	Her zaman
1	Ciddi olarak işten ayrılmayı düşünüyorum.	()	()	()	()	()
2	Kurum içinde görev yerimi değiştirmeyi düşünüyorum.	()	()	()	()	()
3	Uğradığım haksızlığı ilgili kişiyle yüz yüze konuşarak çözmeye çalışıyorum	()	()	()	()	()
4	Maruz kaldığım olumsuz davranışları üst makam bildiriyorum.	()	()	()	()	()
5	İş yerinde olumsuz davranış sergileyen kişilere karşı yargıya başvurmayı düşünüyorum.	()	()	()	()	()
6	Eleştiri almamak için işime daha çok özen gösteriyorum.	()	()	()	()	()
7	Daha planlı ve daha çok çalışıyorum.	()	()	()	()	()
8	Zaman zaman intihar etmeyi düşünüyorum.	()	()	()	()	()

Ek-5

İZİN BELGESİ

BANDIRMA DEVLET HASTANESİ

HASTANE YÖNETİMİNE

Bandırma Devlet Hastanesi Ameliyathane Bölümünde anestezi teknisyeni olarak görev yapmaktayım. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık yönetimi yüksek lisans öğrencisiyim. Okan Üniversitesi tarafından danışman hocam olarak görevlendirilen Yrd. Doç .Dr. Selma Söyük eşliğinde hazırlayacağım "Mobbing Davranışı ve Devlet Hastanesindeki Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" başlıklı Yüksek Lisans tezim için uygulamam gereken anket çalışmasını çalıştığım kurumda yapmak için müsaadelerinizi arz ederim.

Adres: Bandırma Devlet Hastanesi

14.11.2012

Ameliyathane Bölümü

Eylem YILMAZ

10200 Bandırma /BALIKESİR

19.11.2012

- Uygun

- Tıbbi Ameliyathane

Op.Dr.H.Serdar YAZICI
Bandırma Devlet Hst.
Hastane Yöneticisi

Ek-6

İZİN BELGESİ

BANDIRMA AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI MERKEZİ

YÖNETİMİNE

Bandırma Devlet Hastanesi Ameliyathane Bölümünde anestezi teknisyeni olarak görev yapmaktayım. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık yönetimi yüksek lisans öğrencisiyim. Okan Üniversitesi tarafından danışman hocam olarak görevlendirilen Yrd. Doç .Dr. Selma Söyük eşliğinde hazırlayacağım "Mobbing Davranışı ve Devlet Hastanesindeki Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" başlıklı Yüksek Lisans tezim için uygulamam gereken anket çalışmasını kurumunuzda yapmak için müsaadelerinizi arz ederim.

Adres: Bandırma Devlet Hastanesi

14.11.2012

Ameliyathane Bölümü

Eylem YILMAZ

10200 Bandırma /BALIKESİR

20.11.2012
Dt. Ümke BEYHAN

BANDIRMA
AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI MERKEZİ
BAŞBİRLİĞİ

Ek-7

PSİKOLOJİK TACİZ BİLGİLENDİRME REHBERİ DUYURUSU

T.C.
ÇALIŞMA ve SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI
Çalışma Genel Müdürlüğü

Sayı : 72693546/825/9523
Konu : İşyerlerinde Psikolojik Taciz Bilgilendirme Rehberi

07/06/2013

DAĞITIM

19 Mart 2011 tarih ve 27879 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi (Mobbing)" Başbakanlık Genelgesinin dördüncü, beşinci ve sekizinci maddelerinde, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanması, Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulunun oluşturulması ile eğitim ve bilgilendirme toplantıları düzenlenmesi hususları Bakanlığımızın başlıca sorumluluk alanları olarak belirlenmiştir.

Bakanlığımız Çalışma Genel Müdürlü başkanlığında, ilgili kamu kurumları ile memur- işçi ve işveren konfederasyonlarının Genel Sekreterlerinden oluşan söz konusu Kurul "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Genelgesi Uygulama Eylem Planı (2012-2014)" hazırlayarak çalışmalarına başlamış olup, Eylem Planı kapsamında psikolojik tacizin önlenmesi hususunda farkındalık yaratmak, kişilerin bu konuda bilgilendirilmelerini sağlamak üzere İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi hazırlanmıştır.

Bakanlığımız web sayfasının www.cgm.gov.tr adresinde yer alan duyurular linkinden ulaşma imkanı bulunan söz konusu rehberin bir örneği ekte gönderilmektedir.

Bilgilerinize arz ve rica ederim.

Nurcan ÖNDER
Bakan a.
Genel Müdür V.