

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
UZAKTAN EĞİTİM
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI



MOBBİNG'İN KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL ETKİLERİ

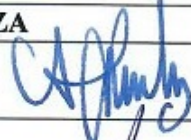

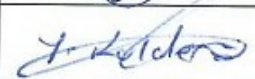
NESLİHAN NALBANT

DANIŞMAN
PROF.DR. AGAH SİNAN ÜNSAR

OCAK 2016

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
.. İşletme..... ANABİLİM DALI
UZAKTAN EĞİTİM
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Neslihan NUSANT tarafından hazırlanan
.. Mobbingin Kişisel ve Örgütsel Etkileri'.....
.....konulu **Uzaktan**
Eğitim Tezsiz Yüksek Lisans projesinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-
Öğretim Yönetmeliği'nin 17.-20. maddeleri uyarınca 21.01.2016..... günü
saat .. 15:00..... yapılmış olup, yüksek lisans projesinin
*OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof. Dr. Sınan Ünsar	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Seyhan BİRİK BİLİR	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Yosemin Küldere AKIN	Başarılı	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Başarılı/Başarısız" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

Projenin Adı: Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri

Hazırlayan: Neslihan NALBANT

ÖZET

Mobbing kavramı ilk olarak 1960'lı yıllarda hayvan davranışları üzerine incelemeler yapan Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır. Çalışma psikolojisi terminolojisine girişi ise 1980'lerde İsveç'te Prof. Heinz Leymann'ın araştırmaları ile gerçekleşmiştir.

Örgütlerde çalışanlara yönelik oluşan baskı ve zorlama olarak ifade edilen Mobbing hem çalışanlar hem de örgütler açısından tüm dünyada birçok olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Mobbing'in yaşandığı örgütlerde; çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluştuğu, örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve buna bağlı olarak iş gören devir hızının arttığı bilinmektedir. Ancak çalışanların işyerlerinde karşı karşıya kaldıkları bu eylemlerin etkilerini ortaya çıkarmak oldukça güçtür. Çünkü çalışanlar işlerini kaybetmemek ya da toplum içinde utanç verici bir duruma düşmemek için çoğu kez Mobbing'e maruz kaldıklarını gizlemektedirler.

Bireysel ve örgütsel hatta toplumsal düzeyde ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilen Mobbing olgusunun farkına varılması, nedenlerinin belirlenmesi ve önlemlerin geliştirilmesi oldukça önemlidir. Yapılan çalışma, kavramsal bir çerçevede bu konulara ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşyerinde psikolojik yıldırma, iş stresi, duygusal taciz

Name of Project: Personal and Organizational Impacts of the Mobbing

Prepared by: Neslihan NALBANT

ABSTRACT

The term “mobbing” was first used in 1960s by Konrad Lorenz, who was an Austrian scientist and did research on animal behavior. It was introduced into the terminology of the psychology of working owing to the research done by Prof. Heinz Leymann in 1980s in Sweden.

Mobbing, which was defined as the oppression and enforcement towards the employees in the organizations, leads to a number of negative results for both the workers and the organizations. It is known that the employees often intend to quit work, their organizational commitment decreases, and the turnover rate of the wage earners increases if mobbing exists in an organization. However, it is rather difficult to reveal the effects of these actions, which the employees face in workplaces. Because, the employees tend to conceal the fact that they face mobbing so that they will not get fired or feel ashamed in the society.

It is very important to accept the existence of mobbing which creates serious negative results individually, organizationally and socially, determine its reasons, and take precautions against it. This study aims to enlighten these issues within a conceptual framework.

Keyword: Mobbing, workplace bullying, psychological violence

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER	III

GİRİŞ	1
-------------	---

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1: Literatürde Mobbing için Kullanılan Kavramlar ve Tanımlar	6
Tablo-2: Çatışma—Mobbing Ortamları Arasındaki Farklılıklar	27

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Çatışma—Mobbing Etkileşimli Süreç	26
--	----

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG KAVRAMI.....	3
1.1. Mobbing'in tarihsel gelişimi	7
1.2. Mobbing nasıl anlaşılır?	9
1.3. Mobbing yerine kullanılan benzer kavramlar.....	10
1.4. Mobbing türleri.....	14
1.5. Mobbing'e sebep olan faktörler.....	14
1.6. Mobbing, stres, çatışma ve şiddet arasındaki ilişki	15
1.7. Mobbing süreci.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE MOBBİNG DAVRANIŞLARI	19
2.1. İşyeri şiddeti olarak tanımlanan davranış şekilleri	19
2.1.1. Bir işyeri şiddeti olarak mobbing.....	20
2.2. İşyerinde en çok uygulanan mobbing davranışları ve etmenleri	21
2.3. Mobbing'in davranışsal ve fizyolojik belirtileri.....	24
2.4. Mobbing ve çatışma ilişkisi.....	26
2.4.1. Örgütlerde çatışma	28
2.5. Mobbing sürecinde rol alanlar	29
2.5.1. Mobbing uygulayanlar	29
2.5.1.1. Mobbing uygulayan kişilik tipleri.....	30
2.5.1.2. Mobbing uygulayan kişiliğin özellikleri	32
2.5.1.3. Mobbing uygulayanın, mobbinge başvurma nedenleri	36
2.5.2. Mobbing mağdurları	37
2.5.2.1. Mobbing mağduru tipleri.....	37
2.5.3. Mobbing izleyicileri.....	38
2.5.3.1. Mobbing izleyicilerinin tipleri.....	39
2.5.3.2. Mobbing izleyicilerinin davranışları	40
2.6. Mobbing'in yönetsel ve örgütsel nedenleri.....	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNG'İN ETKİLERİ, MÜCADELE YÖNTEMLERİ VE TÜRK HUKUK SİSTEMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ	43
3.1. Mobbing'in birey üzerindeki etkileri	43
3.2. Mobbing'in örgütler üzerindeki etkileri.....	45
3.3. Mobbing ile mücadele yöntemleri	48
3.4. Mobbing'in Türk hukuk sistemi açısından incelenmesi	52
3.4.1. Anayasada mobbing olgusu.....	52
3.4.2. Türk ceza kanunu kapsamında mobbing olgusu.....	54
3.4.3. İş kanunu kapsamında mobbing olgusu	58
3.4.4. Türk borçlar kanununun yasa tasarısı kapsamında mobbing olgusu	59
3.4.5. Türk hukuk sisteminde uygulamada mobbing olgusu	63
3.4.6. Türk medeni kanunu kapsamında mobbing olgusu	66
3.4.7. Sendikalar kanunu kapsamında mobbing olgusu.....	66
SONUÇ	68
KAYNAKÇA	70

GİRİŞ

Çalışmanın temelini oluşturan “Mobbing”, bir çalışana anlamsız ve küçük düşürücü görevler vermek, onu izole etmek, tehdit etmek, hakkında dedikodu yaymak, kötü davranmak, itip kakmak, alay etmek gibi eylemleri içeren bir kavramdır. Aslında bu eylemler insanlık kadar eskidir. Tarihin her döneminde insanlar birbirlerine karşı bu tür eylemlerde bulunmuşlardır.

“Mobbing” 1980’lerin ortasına kadar, Brodsky gibi birkaç istisna hariç bilim dünyasının ilgisini çekmemiştir. Başlangıçta işyerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce gerektiği kadar fark edilmeyen ve özellikle çalışanların istifa etmeleriyle dikkat çeken bu kavrama kısaca “Mobbing” adı verilmektedir.

Mobbing kavramı ile sadece yöneticilerin kendi emri altında çalışanlarına uyguladığı psikolojik taciz değil, her kademedeki çalışanların birbirine uyguladıkları psikolojik taciz anlatılmak istenmektedir. “Bullying” de literatürde Mobbing ile çoğunlukla aynı anlamda kullanılan başka bir kavramdır. (Tınaz, 2008)

Mobbing ve Bullying kavramları en geniş çerçevede psikolojik taciz ve zorbalık gibi kavramlara karşılık gelmektedirler. Taciz ve zorbalık, örgütsel çatışmaların bir alt kümesi olarak tarif edilebilir.

Bu anlamda hem Mobbing hem de Bullying bir üstün yada iş arkadaşının sürekli veya tekrarlayan, baskıcı, saldırgan, korkutucu, kötü niyetli yada aşağılayıcı davranışlarına maruz kalma olarak tanımlanabilir. Mobbing kavramının genel kabul görmüş tanımını yapan Leymann “Bullying”i okullarda çocuklar ve ergenler arasındaki sıklıkla fiziksel şiddeti içeren davranışları açıklamada; “Mobbing”i ise işyerinde daha sistemli ve bilinçli olarak gerçekleşen ve nadiren fiziksel şiddet içeren tutumları ifade etmede kullanmıştır.

Çalışmada öncelikle Mobbing kavramı üzerinde durulacaktır. Daha sonra *İşyerinde Mobbing Davranışları* açıklanmaya çalışılacaktır. Son olarak ise; *Mobbing'in Etkileri, Mücadele Yöntemleri ve Türk Hukuk Sistemi* açısından değerlendirmesi yapılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde Mobbing kavramı, tarihsel gelişimi, türleri, süreci ve Mobbinge sebep olan faktörler hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.

MOBBİNG KAVRAMI

Mobbing kavramı, İngilizce “*Mob*” kökünden gelmekte olup, “*Mob*” sözcüğü, aşırı şiddetle ilişkili ve yasaya uygun olmayan kabalık ve çete anlamındadır. Sözcük Latince “*Mobile Vulgus*”tan türemiştir. (Tınaz, 2006)

Mobbing; Mevcut gücün ya da pozisyonun kötüye kullanılarak; sistematik olarak psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, aşağılama, tehdit vb. şekillerde tecelli eden duygusal bir saldırdır. (Tutar, 2004) Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayıp; işverenin ima ve alay ile karşısındakinin toplumsal itibarını düşürmeyi de içeren saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır. Yaş, cinsiyet, ırk ayrımı olmaksızın kişiyi iş yaşamından dışlamak amacı ile kasıtlı olarak yapılır. Mobbing uygulayan kişiye “*Tacizci*”, Mobbing’e maruz kalan kişiye ise “*Mağdur*” denir.

Bir başka tanıma göre, Mobbing duygusal bir saldırdır. Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması; sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır. (Yavuz, 2007)

Türk Dil Kurumu, “Mobbing” kavramının karşılığı olarak “*Bezdiri*” kelimesini belirlemiş ve bezdiriyi “*İş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde*

belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” olarak tanımlamıştır.

Mobbing’e maruz kalan kişiler gördükleri zararın büyüklüğü ve etkisiyle, işlerini yapamaz duruma gelmektedirler. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar göstermiştir ki, en kısa Mobbing süresi 6 ay, genelde ortalama süre 15 ay, sürecin kalıcı ağır etkilerinin ortaya çıktığı dönem ise, 29-46 aydır.

Mobbing’e uğrayanların çalışma alanlarına bakıldığında; kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, öncelikle sağlık ve eğitim sektöründe yaygın olduğu, ayrıca üniversitelerde bunun çok daha sıklıkla yaşandığı görülmektedir.

Literatürde Mobbing terimi yerine kullanılmış olan benzer kavramlardan bazıları aşağıda verilmektedir:

- Zorbalık (Bullying)
- Yıldırma (Stalking)
- İşyerinde psikolojik terör (Psycho-terror at workplace)
- Duygusal tecavüz (Emotional abuse)
- İşyeri sendromu (Workplace syndrome)
- Psikolojik taciz (Psychological abuse)

Mobbing, gündelik kullanımı içinde, birine karşı cephe oluşturma, küçük düşürücü hareketlerde bulunma, hedef aldığı kişiyi uyumsuzlukla suçlama, yalnızlaştırarak bunaltma ve kötü niyetli davranışlar, imalar ve dışlayıcı tutumlar biçiminde işleyen olumsuz bir iletişim sürecidir. Kişinin kendisine ve örgütteki pozisyonuna zarar vermeyi hedefleyen, etik dışı, düşmanca ve bireyi savunmasız ve çaresiz bırakan bir süreç olarak da görülebilir. (Tutar, 2004)

Bu süreç sadece sözlü iletişim araçları ile değil, beden dili ile de uygulanabilir. Mobbing uygulamalarında, Mobbing uygulayan kişinin yanında sürece başka kişiler de dahil olmaktadır.

Einarsen'e göre bir yada birden fazla çalışana karşı tekrarlanan, bilerek yada bilmeden yapılabilen, utandıran, küçük düşüren ve psikolojik olarak acı veren, işteki performansı engelleyen veya olumsuz bir çalışma ortamına neden olan hareketlere Mobbing adı verilebilir. Mobbing çoğu zaman bilinçli ve sistematik bir davranıştır. İşyeri Mobbing uygulayan için bir nevi "kapan" olarak görülür.

Bu tanımların ışığı altında Mobbing;

- İşyerinde gerçekleşen,
- Bir veya daha fazla kişi tarafından,
- Bir veya daha fazla kişiye,
- Sistemli bir şekilde,
- Düşmanca ve ahlakdışı bir yaklaşımla,
- Süreklilik gösteren bir sıklıkla,
- Çok çeşitli sebepleri olabilen,
- Kişiyi sindirme maksadı ile kişinin özgüvenine uygulanan psikolojik ve hatta fiziksel saldırgan davranışları ifade etmektedir.

Aşağıdaki tabloda Mobbing ile ilgili araştırma yapan bilim adamlarının kullandıkları bazı kavramlara ve tanımlamalara yer verilmektedir. 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.

Tablo- 1:Literatürde Mobbing İçin Kullanılan Kavramlar ve Tanımlar

BİLİM ADAMI	KULLANDIĞI KAVRAM	KULLANDIĞI TANIM
Brodsky (1976)	Taciz	Bir kişinin diğer bir kişiyi yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek ya da ondan bir tepki almak amacıyla yaptığı, tekrarlanan ve ısrarlı girişimlerdir. Bu girişimler, insanları kışkırtan, korkutan, rahatsız eden, insanlar üzerinde baskı kuran davranışlardır.
Thylefors (1987)	İftira / Başkasının Suçunu Yükleme	Bir veya daha fazla kişinin belirli bir süre boyunca bir veya fazla kimseye davranışlarda bulunması ya da bulunmalarıdır.
Matthiesen, Raknes & Rrökkum (1989)	Mobbing	Bir ya da daha fazla kişinin, çalışma gruplarındaki kişi ya da kişileri hedef alan, sürekli, tekrarlayan negatif davranışlar ya da temaslarıdır.
Leymann (1990)	Mobbing/Psikolojik Terör	Bir ya da daha fazla kişi tarafından sistematik bir biçimde genelde hedeflenen bir kişiye yöneltilen düşmanca ve etik olmayan iletişimdir.
Kile (1990)	Sağlığı Tehlikeye Sokan Liderlik	Bir üst tarafından açık veya üstü kapalı olarak, uzun süre boyunca sergilenen sürekli küçük düşürücü ya da taciz edici eylemlerdir.
Wilson (1991)	İşyeri Travması	Yöneticinin, sürekli ve kasıtlı olarak yaptığı rahatsız edici davranışları sonucunda, bir çalışanın kişiliğinin, karakterinin bozulmasıdır.
Vartia (1993)	Taciz	Bir kimsenin bir başkasına tekrarlayan ve zamana yayılan negatif davranışlarda bulunması durumudur.
Björkqvist, Österman & Helt-Back	İşyerinde Taciz	Kendilerini koruyamayacak durumda olan, bir ya da daha fazla kişiye yöneltilen ve bu kişilere zihinsel bazen de fiziksel acı veren, devamlı tekrarlanan davranışlardır.
Adams (1992)	Bullying/Zorbalık	Kamu ya da özel sektörde, kişiyi küçük düşüren ya da alçaltan, sürekli eleştiri ve kişisel taciz veya saldırı içeren davranışlardır.

Kaynak: Einarsen, S.:(2000).“Harassment&Bullying At Work:A Review Of The Scandinavian Approach”, Aggression and Violent Behavior.

1.1. Mobbing'in tarihsel gelişimi

Mobbing ile ilgili ilk bilimsel çalışmaların Leymann ile başladığı genel kabul görmüş bir düşüncedir. Mobbing üzerine araştırmasına İsveç'te başlayan Dr. Leymann Mobbing kavramını okullardaki bu şiddetin iş yerlerinde yetişkinler arasında da yaşanmakta olduğunu keşfedince kullanmıştır. Terim ilk önce İsveç'te literatüre girmiş daha sonra Almanya, Avusturya, Fransa, İngiltere, A.B.D. ve Japonya gibi ülkelere de yayılmıştır.

Leymann öncesine bakıldığında "Mobbing" kavramının Lorenz tarafından kullanıldığı görülmektedir. Hayvanların grup davranışlarını inceleyen Lorenz, Mobbing'i, sürüdeki küçük hayvan gruplarının daha güçlü ve yalnız bir hayvana topluca saldırarak onu uzaklaştırması, beslenmesini engellemesi, güçsüz bir hale getirmesi ve öldürüp grubun dışına atması durumunu açıklamak için kullanılmıştır (Tınaz, 2008). Lorenz'e göre küçük hayvanların tek ve büyük bir hayvanı kaçırmak için bir araya gelerek ona saldırımları "Mobbing" eylemidir. Bu kavram sonraki çalışmalarda okuldaki küçük çocuk gruplarının, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici davranış, zorbalık "Bullying" olarak tanımlanmıştır.

Daha sonra 1984 yılında İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann çocukların sınıf arkadaşlarıyla olan ilişkilerini araştırarak; çocuk gruplarının yalnız bir çocuğa uyguladıkları zarar verici hareketlerini "Mobbing" olarak adlandırmıştır. Kurbanı ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen bu davranışları anlatan kitabını "Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti" adıyla 1972 yılında İsveç'te yayınlamıştır.

A.B.D.'de bir psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky; California İşçiler Tazminat Başvuru Kurulu ve Nevada Sanayi Komisyonu'nun açtığı davaları temel alarak 1976 yılında, 'The Harrassed Worker' – Taciz Edilmiş Çalışan kitabını yazmıştır. Ancak Brodsky bu konuları Mobbing bağlamında, doğrudan ve bilinçli olarak analiz etmemiştir. Daha çok sıradan bir çalışanın günlük yaşantısındaki güçlüklerin yarattığı stres üzerinde durmuştur.

1983'te üç ergenlik çağındaki gencin intihar etmeleri üzerine, dönemin Milli Eğitim Bakanı Norveç'te çok geniş çaplı bir araştırma başlatmış; araştırmayı

Dan Olweus yönetmiş okullardaki zorbalık ve kurbanların durumlarını ortaya çıkarmaya çalışmış ve bu araştırmada "Olguyu" tanımlamak için zorbalık anlamına gelen "Bullying" terimini kullanmıştır.

Bir gazeteci olan Andrea Adams 1988 yılında, BBC dizisinde, İngiltere'deki zorbalık olaylarına dikkatleri çekmiştir.

'İşyerinde Zorbalık: Yüzleşme ve Aşma Yöntemleri' isimli kitabı 1992'de yayınlanmıştır. Andrea Adams'ın adıyla zorbalık kurbanlarına yardım etmek için 1997'de bir vakıf kurulmuştur.

1996'da bir başka İngiliz yazar Field, "Bullying" kavramını "insanların kendine güvenlerini ve kendine saygılarını hedef alan acımasız ve sürekli saldırı" olarak tanımlamıştır. Bu davranışların altında yatan asıl sebeplerin ise insanlara hükmetme, boyun eğdirme ve örgütten uzaklaştırma isteği olduğunu vurgulamıştır.⁷

Bir diğer İngiliz yazarı olan Tim Field ise 1996'da 'Görünürdeki Zorba' isimli kitabıyla zorbalığı 'diğer kimsenin kendine güveni ve özsaygısına sürekli ve acımasız bir saldırı' olarak tanımlamıştır.

1998 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) "İşyerinde Şiddet" konulu bir rapor hazırlamış ve bu raporda Mobbing davranışını da ele almıştır. 2000'li yıllardan itibaren ise kavramla ilgili araştırma ve tartışmalar tüm dünya da çok hızlı biçimde artmıştır. Artık çeşitli meslek grupları için Mobbing araştırmaları yapılmaktadır. Birçok ülkede sendikalar, meslek örgütleri ve şirketlerin insan kaynakları bölümleri de son on yılda bu sorunla daha çok ilgilenmeye başlamışlardır.

1998 Kasımında Oprah Winfrey'in gösterisi Zorba Patronlara ithaf edilmiş ve kurbanların kendi öykülerini anlatmaları istenmiştir.

2004 yılında gerçek bir öyküden yola çıkılarak çekilen ve Berlin Film

Festivali'nde jüri özel ödülü alan 'Çalışmayı Seviyorum Mobbing' (Mi Piace Lavorare-Mobbing) isimli film birçok kişinin, içinde kendilerinin de yaşadıklarını bulmasına yardımcı olmuş ve büyük ilgi görmüştür.

İş yerinde cinsel taciz ya da ırk, din, dil ayrımına dayalı tacize karşı yasalar hemen hemen tüm uygar dünya ülkelerinde sabit olduğu için, çalıştıkları yerlerde bu alanlarda tacize uğrayan iş görenler kendilerini ifade etmekte ve yasalar önünde savunmaya çok daha kararlıdır. Ancak Mobbing olgusu kurbanlarının psikolojik dengesini ve kendine güvenini ortadan kaldırmaya yönelik olduğu için, genelde kurbanların hakkını aramak ya da bu durumdan haklı şekilde kurtulmak gibi bir motivasyonu kalmaz. Bu sebeple de kendilerini yalnız hissetmeleri ve maruz kaldıkları saldırıyı toplumla paylaşamamaları yaygın bir durumdur. Araştırmalar derinleştikçe ortaya çıkan gerçekler ve bu durumun tüm dünya daki işletmelerde yaygın oluşu konunun sadece akademik araştırmalara konu olmaktan çıkıp yaygınlaşmasını sağlamıştır.

1.2. Mobbing nasıl anlaşılır?

Çalışanlar üzerinde yetki, grup psikolojisi, küme ilişkileri yolu ve sistematik baskı ile ortaya çıkar. "Sistematik" tespitinin yapılması için, uzmanlar en az altı aylık bir süre öngörmektedirler. Anlık, stresten kaynaklanan sorunlar kastedilmemektedir. Yaşanan her çatışma ya da her anlaşmazlık psikolojik taciz olarak değerlendirilmemelidir. Bir olguya psikolojik taciz diye bakabilmek için davranışların ayda birkaç kez tekrarlanması, birbiri ardına birtakım evreler içinde geçmiş olması ve bunun tekrarlama sıklığı ve uzun süre devam etmesi ve davranış tarzlarının kişiye kötü muamele şeklinde olması gerekmektedir. Bir ya da birden fazla kişiye yöneltilen ve tekrar eden olumsuz davranışlarda iletişim olgusu olduğu için iki taraf vardır. Tacizi yapan ve hedef kişi arasında açık bir güç eşitsizliği bulunmaktadır. Kurban konumundaki kişi devamlı kaybeden kişi konumundadır. Bir tacize Mobbing denilebilmesi için en azından; kasıtlılık, süreklilik ve sistemlilik niteliklerini taşımaları ve bunların varlığının teşhisi içinse, çatışmanın, kurum kültürünün ve taciz sürecinin incelenmesi gerekmektedir.

1.3. Mobbing yerine kullanılan benzer kavramlar

a. Bullying

Bullying kavramı, genelde Mobbing ile çok benzer bir kavram olmasına karşın, Mobbing ile Bullying arasında önemli bir fark vardır.

Olumsuz davranışlar tek bir defa ya da birkaç defa gerçekleştiriliyorsa buna Mobbing denemez. Olumsuz davranışların Mobbing olarak kabul edilebilmesi için, sistematik bir şekilde ve uzun süreli uygulanması gerekir. Bunun yanında Mobbing birçok kişinin örgütlenerek ve çeteleşerek yaptığı olumsuz davranışları temsil eder. Eğer olumsuz davranışları sergileyen tek bir birey ise buna “Bullying” denir.

Mobbing; caydırma, sindirme, mağdurun kimliğini öldürme gibi anlamlara gelmektedir. Bullying ise Mobbing’e göre daha kaba davranışları temsil eder. Çocukluk döneminde okulda zorbalık gösteren bireyler, yetişkin olduklarında zorbalık eylemlerini aile içi şiddete ve iş ortamında da Mobbing eylemlerine dönüştürebilmektedirler. Bu dönüşüm, kişinin bulunduğu ortamda kendini daha güçlü hissetme ve diğerlerini küçük görme eğilimi şeklinde gelişmektedir.

b. Saldırganlık

Başkalarını inciten, onlara zarar veren davranışlar genelde saldırganlık olarak tanımlanmaktadır. Fakat bu eylem ancak bilerek ve isteyerek uygulanırsa saldırganlık olarak tanımlanabilir. Kazayla, istemeden verilen zararlar, saldırganlık tanımı içine sokulmaz. Bu yüzden, niyet veya maksat, saldırganlığın tanımında önemli bir husus olmaktadır. O halde saldırganlık, başkalarına zarar verme maksadıyla yapılan davranışlar olarak tanımlanabilir.

Psikologların birçoğu, insanlarda saldırganlığın yalnız doğuştan gelen faktörlere indirgenemeyeceğini, öğrenmenin de saldırganlık davranışının türü ve miktarı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu savunur.

c. Psikolojik işyeri terörü

“Psikolojik işyeri terörü” pek çok farklı kavramla ifade edilmektedir. Bunlardan en yaygını “Mobbing”dir. 1960’larda Konrad Lorenz’in büyük bir hayvan tehdidine karşı daha küçük hayvan gruplarından gelen karşı saldırıları tanımlamada ilk kez kullandığı “*Mobbing*” kavramını, işyerinde çalışanlara karşı negatif davranışları tanımlamada ilk kullanan Leymann olmuştur. Leymann bu davranışları bir işyeri terörü olarak ifade etmiş ve davranışların psikolojik boyutuna vurgu yaparak “psikolojik işyeri terörü” kavramını kullanmıştır.

Leymann, 1984’te İsveç’te işyerinde Mobbing’i ilk olarak tanımladığında şöyle bir tanım yapmıştır: “*Mobbing, bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistematik bir biçimde düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltilmesi şeklinde, psikolojik bir terördür.*”

“Psikolojik işyeri terörü”, genellikle hedef alınan bir bireye/ bireylere karşı, bir kimse ya da grup tarafından sistemli bir şekilde yöneltilen negatif, düşmanca davranışlar ve etik dışı bir iletişim biçimini ifade eder.

“Psikolojik işyeri terörü”, bireyin psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyen, kişiyi üzen ve onun kendisini baskı ve tehdit altında hissetmesine neden olan her türlü tutum ve davranışı içinde barındırır.

d. Duygusal taciz

Mobbing iş yerinde belirli kişi ya da kişilerin hedef olarak

seçilmesiyle ve onlara aktif ve pasif saldırılarla başlayan bir süreç şeklinde devam eder. Sürecin her aşamasında, kişiye sistemli olarak duygusal bir saldırı uygulanır.

İşyerinde duygusal taciz anlamına gelen “*Mobbing*” kavramı, duygusal taciz anlamında ilk olarak 1984’de İsveç’de “*İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık*” konulu bir raporun içinde Leymann tarafından ortaya atıldı. “*İşyerinde Duygusal Taciz*” daha öncelerden beri meydana gelmekte olan bir durum olmasına karşın, 1984’de yazılan bu rapor için araştırmaların başladığı 1982 yılına kadar gündeme bilimsel olarak getirilmemiştir.

Mobbing, işyerinde duygusal taciz ya da bireyi iş yerinden ihraç etmek amacıyla uygulanan psikolojik baskılar olarak tanımlanabilir. Özellikle çok duygusal kişilik yapısına sahip, hassas kişiler, Mobbing yapan kişilerin isini kolaylaştırabilir. Hedef seçilen kurban duygusal olarak kendini yalnız ve çaresiz hissederek içine kapanabilir.

e. Mesleki şiddet

İnsanlık tarihiyle birlikte ortaya çıkmış olan şiddet olgusu, birçok bireysel ve toplumsal öge ile birlikte karmaşık bir yapı ortaya koyar. Baskı, eziyet, korkutma, sindirme, öldürme, cezalandırma, başkaldırı her toplumda derece derece fakat sürekli bir biçimde günlük yaşamda rastlanan şiddet türleridir.

Fransızca’da şiddet (violence) bir kişiye güç veya baskı uygulayarak, istediği bir şeyi yapmak ya da yaptırmak olarak tanımlanır. Şiddet uygulama eylemleri, zorlama, saldırı, kaba kuvvet, bedensel ya da psikolojik acı çektirme, işkence, vurma, yaralama olarak yer alır. Şiddet bir yaşam biçimi olarak benimseniyorsa sorun olarak görülmez ve sorun çözmenin bir aracı olarak kabul edilir.

Mobbing, mesleki şiddetten farklıdır. Mobbing de zaman zaman şiddet içerebilir. Ancak şiddetin boyutu mesleki şiddet konusunda ele alınandan farklıdır. Mesleki şiddet kriminal bir konudur ve yasal caydırıcı yaptırımları söz konusudur. Oysaki Mobbing için bu tür yaptırımlar yoktur. Mesleki şiddet vakalarında çoğunlukla tek bir olay söz konusudur ve bu Mobbing, mesleki şiddetten farklıdır.

Mesleki şiddet vakalarında çoğunlukla tek bir olay söz konusudur. Kurban, işinin hakkını fazlasıyla vermesine rağmen, yaptığı hiçbir iş takdir edilmez, olması gereken toplantılara çağrılmayıp unutulur ya da unutulmuş gibi gösterilir. Zamanla yetkileri elinden alınır ve sürekli işini kaybetme korkusuyla yaşaması sağlanır. Yani kişiye, mesleki bir şiddet uygulanarak, işinde huzursuz ve mutsuz olması sağlanır.

Mobbing yerine “*Mesleki Şiddet*” kavramı kullanmak doğru olmayabilir. Ancak, Mobbing davranışlarından bazıları kişinin mesleki becerilerine yapılan birtakım olumsuz davranış ve tutumları da içerir. Mağdurun performansı, yeteneği ve becerisine yapılan saldırılar “*Mesleki Şiddet*” olarak görülebilir.

f. Zorbalık

Zorbalık gündelik hayatta kendi aramızda çok sık gerçekleşebilir. Uzun süreye yayılmış düşük gerilimli çatışmalar yürütmek, arkadan konuşmak, küçük düşürmeler, hedef kişinin yaptığı işe yönelik haksız suçlamalarda bulunmak, hedef kişiyi otoriteye isyan etmekle veya uyumsuzlukla suçlamak, hedef kişinin itibarını zedelemek, üçüncü kişilerden bilgi saklamak ve insanlara yanlış bilgi vermek gibi çok sayıda davranışla “*Zorbalık*” yapılır.

Birleşik Krallık ve İngiltere konuşulan bazı ülkelerde, Leymann’ın “*Mobbing Davranışları*” olarak adlandırdığı çoğu eylem için “zorbalık” terimi kullanılır. Ancak genelde zorbalık okulda çocukların

birbirlerine yaptıkları kabalıklar, kabadaylıklar için kullanılır. Mobbing kavramı ise, daha çok işyerlerindeki kabalık için kullanılır.

1.4. Mobbing türleri

1.Dikey Mobbing (Yukarıdan Aşağıya Doğru): Üst konumda yer alanların astlarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri psikolojik taciz vakalarıdır. Üstler sahip oldukları kurumsal gücü, astlarını ezerek, onları kurumun dışına iterek kullanmasıdır.

2. Yatay Mobbing (Eşdeğerler Arasında): İşyerinde psikolojik tacizin fail veya faileri mağdur ile benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip, aynı konumdaki iş arkadaşlarıdır. Örneğin; eşit koşullar içinde bulunan çalışanların çekememezliği, rekabet, çıkar çatışması, kişisel hoşnutsuzluklar gibi.

3. Düşey Mobbing (Aşağıdan Yukarıya Doğru): Çalışanın yöneticiye psikolojik şiddet uygulamasıdır. Nadir görülen bir durumdur. Örneğin, çalışanların yöneticiyi kabullenememesi, eski yöneticiye duyulan bağlılık, kıskançlık gibi.

1.5. Mobbing'e sebep olan faktörler

Mobbing zorba bir patron gibi tek bir nedene bağlanamayacak kadar karmaşıktır. O sebeple olgu, her biri kendi rolünü oynayan, diğerlerini etkileyen, birbirinin etkisini çoğaltan ve birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan beş farklı unsurdan oluşur. Bunlar Mobbingcilerin psikolojisi ve koşulları; organizasyonun kültürü ve yapısı; Mobbing yapılanın koşulları, kişiliği ve psikolojisi; anlaşmazlık gibi tetikleyici bir neden; toplumsal değer ve kurallar gibi örgüt dışı unsurlardır. Burada organizasyon kültürü ve yapısına dahil olan kötü yönetim, yoğun stresli iş yeri, monotonluk, yöneticilerin inanmaması ve inkarı, ahlakdışı uygulamalar, yatay organizasyonlar, küçülme, yeniden yapılanma, şirket evlilikleri gibi alt başlıkların

da Mobbing'in ortaya çıkmasında önemli birer unsur olduğu savunulmaktadır

Leymann ise yaptığı araştırmalarda örgüt yapısının Mobbing uygulamaları üzerindeki direkt etkisini hastane hiyerarşisi ile açıklamıştır. Hastanelerde hemşirelerin iki ayrı yöneticiye (hem başhekimine hem de başhemşireye) bağılı oluşu sebebiyle ortaya çıkan sorumluluk karmaşası, acil durumlarda ihtiyaç duyulan spontane liderlik ve ani karar verme olguları ile birleşince çatışmaya ve akabinde psikolojik tacize davetiye çıkarmaktadır (Solmuş, 2005).

Mobbing'in kanıtlanması için psikolojik tacizin kurbanın sağılığı üzerinde ciddi ve sürekli etkileri olması, kurbanı zarar vermesi gerekmektedir. Bu da genelde önce duygusal denge üzerinde ortaya çıkmakta ve duygusal dengenin bozulmasıyla fiziksel sağılık üzerinde etkili olmaktadır.

Bir başka görüş ise örgüt yapılarındaki değışimin Mobbing'in ortaya çıkmasında etkin rol oynadığını savunmaktadır. Geleneksel örgüt yapısı içinde kesin çizgilerle belli olan roller, babacan yönetici-personel ilişkileri, kıdeme bağılı yükselme ve beklentilerin düşüklüğü gibi olgular sayesinde çalışanlar arasındaki iyi ya da kötü ilişkiler daha anlaşılabilir ve gözle görülebilir nitelikteydi. Ancak post-modern örgütler esnek yapıları, pazar uyumlulukları ve bilgi çağına geçişteki yaratıcı katkıları ile çalışan insanı sürekli değışime zorlamakta, yeniden yapılandırmakta, küçültmekte, tekrar tasarlamakta, sürekli eğitmekte, kaliteye odaklamakta, kendisinden birçok farklı alanda yetenek talep etmekte ve performans değıerlendirmeleri ile sürekli bir yarışa tabi tutmaktadır. Bu gelişmeler iş görenler için memnuniyet yaratmakta ve yeni fırsatlar oluşturmakta olsa da küresel rekabet ortamında çalışanlar arasında acımasız yaklaşımları doğurmaktadır.

1.6. Mobbing, stres, çatışma ve şiddet arasındaki ilişki

Stres tıp sözlüğündeki tanımına göre, genel perspektif içinde olumsuz bir uyarıcı belirleyen ve oldukça yaygın kullanılan bir terimdir. İşyerlerindeki zayıf psiko-sosyal çevre koşulları, biyolojik stres tepkileriyle karşılanabilir. Bu durum öfkeyi stimüle eder ve bunun sonucunda öfke işyerinin geneline stres olarak yansır.

Öfke çalışanlar arasında yayıldıkça çalışanlar birbirlerinin sosyal stres sebepleri haline gelirler ve birbirlerini suçlamaya başlarlar. İşyerindeki bu öfke ve stres ortamı da Mobbing oluşumunu kolaylaştırır. Bu sebeple Mobbing kendisi de bir sosyal stres sebebi olup, iç çevrede stres tepkileri yaratır ve bu tepkiler sonunda başkaları için de sosyal stres sebebi haline gelebilirler (Çavuş, 2009).

Çatışma ise kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir. Örgütsel çatışma ise örgüt içindeki birey ya da gruplar arasında; kıt kaynakların paylaşılması, görevlerin dağılımı, statü, amaç, değer ya da algı farklılıkları gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve uyuşmazlık, zıtlasma, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan dinamik bir etkileşim sürecidir (Tınaz, 2006). Çatışma genelde örgüt menfaatleri doğrultusunda da kullanılan bir olgudur ve olumlu yönde çözüldüğü zaman pozitif rekabet unsurları da içerir. İdeal çalışma koşullarında, olgun işgücü ve liderliğin bulunduğu yerlerde anlaşmazlıklar birer öğrenme fırsatı olarak görülür. Bu gibi örgütlerde, anlaşmazlık çözüm süreci için politikalar, prosedürler ve beklenen davranışlar ile ilgili kurallar vardır. Böyle bir işyerinde insanlar bütün tarafların çıkarları doğrultusunda konuyu görüşmeye teşvik edilirler (Davenport vd., 2003). Leymann'a göre ise Mobbing çatışmanın abartılmış halidir. Ancak çatışma konusunda yapılan araştırmaların hiçbiri çatışma sürecinin kişilerin sağlığı üzerindeki etkilerini incelememiği için Mobbing kavramına katkısı olmayacaktır.

Mobbing, aynı zamanda, bir psikolojik şiddet veya psikolojik terördür. Ancak şiddetten söz edildiğinde, genelde fiziksel müdahale ve somut iz bırakan şiddet fiili aklımıza gelir. Oysa şiddet, sadece kaba biçimi ile fiziksel özellikte olmayıp ekonomik, siyasal ve psikolojik niteliklerde de olabilmektedir. Fiziksel şiddeti ortaya çıkarmak, kanıtlamak ve tedavisini yapmak, psikosomatik sonuçları olan psikolojik şiddetin etkilerini gidermekten daha kolaydır.

1.7. Mobbing süreci

İşyerinde psikolojik taciz genelde bir zorba tarafından başlatılır ve çalışma arkadaşlarının ya da yönetimin bu kişinin davranışlarını değiştirmekteki yetersizliği yada direnci sonucu sadece zorbanın gücü artmakla kalmaz, aynı zamanda bu kişiler de psikolojik tacize ortak olmaya başlarlar .

Leymann Mobbing sürecinde beş aşama ve beş farklı boyut belirlemiştir. Mobbing süreçlerinde genelde aşamalar aşağıdaki gibi gelişmektedir:

1. Kritik olaylar: Genelde tetikleyici unsur bir çatışmadır. Ancak çatışmayı Mobbing'e çeviren unsurun ne olduğu araştırmalarca kesin olarak belirlenememiştir (Tınaz , 2006).

2. Saldırgan eylemler: Tek başlarına ya da bir kereye mahsus yapılmış olan olumsuz hareketler her zaman Mobbing anlamına gelmeyebilir. Ancak bu psikolojik saldırılar sık ve düzenli hale geldiği zaman ve bir kişiyi psikolojik anlamda ele geçirmeye ve yıldırmaya yönelik olduğu zaman Mobbing aktif olarak başlamış demektir.

3. Yönetimin devreye girmesi: Daha önceki aşamalarda konuya dahil olmayan yönetim bu aşamada devreye girer. Ancak bu ana kadar damgalanmış ve örgüt nüfusunun çoğunluğu tarafından farklı, hatalı ve psikolojik sorunları olan kişi olarak yafta yapılandırılmış kişiyi yönetimin de yanlış algılaması çok muhtemel ve kolaydır. Genelde yönetim zorbaların tarafında olur ve konuyu negatif yönden ele alır. Bu da çözümü daha da zorlaştırır (Solmuş, 2005).

4. Dışlama: Damgalama: Bu aşamada Mobbing'e maruz kalan kişi profesyonel yardım almaya başlar. Bu aşama aynı zamanda hastalık izinlerinin ve ilaç kullanımının da başladığı aşamadır. Örgüt içinde bu duyulduğu zaman kişi hakkında 'zor insan', ' paranoyak kişilik' veya 'akıl hastası' gibi tanımlamalar fıslıdanmaya başlanır. Bu süreç çok büyük çoğunlukla istifa ya da işten çıkarılma

ile sonuçlanır.

5. İşine son verilme: İşyerinden uzaklaştırıldıktan sonra kişiye inanılmaması, başka bir deyişle, kişinin iş yaşamından uzaklaşmasına neden olan olayları önlemekle ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi sonucunda, kişinin yaşadığı duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder, hatta yoğunlaşır. Mobbing süreci sonrasında işyerinden uzaklaştırılan kişi üzerindeki sarsıntı, Travma Sonrası Stres Bozukluğunu (TSSB) tetikler (Tınaz, 2006).

Leymann yapmış olduğu araştırmalarda, kendisinin ve Klaus Niedl'in geliştirmiş olduğu LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror) anket versiyonunun yardımı ile 45 ayrı Mobbing davranışı tanımlamış bunları da 5 ayrı grupta toplamıştır.

Bugün Mobbing ölçümlerinde bu 5 ayrı boyut temel olarak alınmakta ve ölçülmeye çalışılmaktadır. Bunlar:

- Kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme,
- Sosyal ilişkileri etkileme,
- Kişinin itibarını etkileme,
- Kişinin yaşam kalitesini ve mesleki durumunu etkileme,
- Kişinin sağlığını etkileme olarak listelenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde işyerinde Mobbing davranışları ve etmenleri, Mobbing'in davranışsal ve fizyolojik belirtileri, Mobbing uygulayanlar , Mobbing sürecinde rol alanlar ve Mobbing mağdurları hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.

İŞYERİNDE MOBBİNG DAVRANIŞLARI

2.1. İşyeri şiddeti olarak tanımlanan davranış şekilleri

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 2000 yılı raporlarında işyeri şiddetinin tanımın sadece fiziksel hareketlerle sınırlamayıp bunun yanında pasif ve psikolojik hareketleri de içerecek biçimde genişletmesine dikkat çekmektedir. İşyerinde şiddet olarak tanımlanan bu davranışlar:

- Cinayet,
- Silahla yaralama,
- Fiziksel saldırı,
- Din ve ırkla ilgili taciz,
- Zorbalık ve kabadayılık,
- Eziyet etmek, zulmetmek ve mağdur etmek,
- Yıldırımak,
- Tehdit etmek,
- Dışlama,
- Kaba davranışlar,
- Düşmanca davranışlar,
- Küfür etmek,
- Bağırarak,
- Kasıtlı sessizlik,
- Kabul edilmez dolaylı imalardır.

2.1.1. Bir işyeri şiddeti olarak mobbing

Mobbing işyeri şiddetinin en hızlı büyüyen şeklidir. Bu şekilde uygulanan şiddet türünde, Mobbing uygulayan kişi veya grup, işini daha verimli yapabilecek olan kişiye karşı çalışma yaşamını zorlaştırıcı bir takım davranışları yapması söz konusudur. Bu türden davranışların bazıları aşağıdadır:

- Acımasız ve zalimce davranışlar,
- Kasıtlı kötü niyetli davranışlar,
- Aşağılayıcı davranışlar,
- Bağırıp çağırarak iş yaptırmak,
- Güvensizlik nedeniyle yetki vermeyi reddetmek,

Kimberly ; "Mobbing yüksek eğitimli kişiler arasında; varlığı güç fark edilen, zekice, fakat yaygın olan bir gerçektir." diyerek bu konuda, akademik çevreninde aynı sorunla karşı karşıya olduğunu vurgulamaktadır. Yine aynı şekilde; Lewis, örnek olay metotlu çalışmasında, 15 üniversite eğitmeni ile görüşerek, bu alandaki Mobbing davranışların belirlemeye çalışmıştır. Leymann daha detaylı olacak şekilde; 45 ayrı Mobbing davranışını 5 ana başlık altında toplamıştır: (Atalay,2010).

- ◆ **Birinci grup: Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu engellemek**
- ◆ **İkinci grup: Sosyal ilişkilere saldırılar**
- ◆ **Üçüncü grup: İtibarınıza saldırılar**
- ◆ **Dördüncü grup: Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik saldırılar**
- ◆ **Beşinci grup: Kişinin sağlığına yönelik doğrudan saldırılar**

2.2. İşyerinde en çok uygulanan mobbing davranışları ve etmenleri

- Yapılan yanlışlardan sorumlu tutulma,
- Kişiyeye mantıksız görevler verilmesi,
- Yeteneğinin eleştirilmesi,
- Birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilme,
- Görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler,
- Küçük düşürülme ve hakarete uğrama,
- Başarının olduğundan az gösterilmesi,
- İşten çıkarılma,
- Aşağılanma.

Mobbing davranışları, çeşitli biçimlerde, sistemli ve belirli bir sıklıkla gerçekleşir. Yukarıda bahsi geçen davranışların “Mobbing davranışı” olarak gerçekleşmesi aşağıdaki özellikleri taşımasıyla ilgilidir. Bu özellikler ise:

a. Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar

Mobbing’te çalışanların mesleki ahlakını ve yeterliliğini alçaltıcı davranışlar vardır. Mesleki yeterlilik sorgulandığı zaman aynı zamanda o kişiye güvenilmediği de ortaya çıkmış olur. Çalışanların algılamalarına göre, eğer kişiye güvenilmiyorsa yaptıkları işte değersizdir ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olur. Sonuç “benlik” duygusunun kaybıdır ki, bu da Mobbing başladığının habercisidir.

b. Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim

Olumsuz iletişim kişiyi utandırmaya ve küçük düşürmeye yönelik

saldırgan iletişimdir. Tipik davranışlar şunlar olabilir:

- Mesleki yeteneklerle alay edilir,
- İş için gereken bilgilerin saklanır,
- Fiziksel ve sosyal olarak izole edilir,
- Kural ve düzenlemelerin sık sık değiştirilir,
- Verilen süre içinde başarılması çok zor görevler verilir,
- Sorumlulukların geri alınır ve işlerin daha düşük nitelikli kimselere verilir,
- Bağırma, kapıları çarpma ve masa yumruklama gibi saldırgan tavırlar sergilenir.

c. Doğrudan veya dolaylı, gizli veya açıkça yapılması

Mobbing davranışlarının belli bir formu yoktur. Doğrudan veya dolaylı, gizli veya açık; kısaca her biçimde karşımıza çıkabilir. Durum karşısında kişinin yaşadıkları şunlar olabilir:

- İlişkiler en aza indirilir,
- İş yapabilecek nitelikte olmayan kişilere kontrol ettirilir,
- İş tanımları habersizce değiştirilir,
- Paranoyak bir ortam yaratılır,
- Yetki ve sorumluluklar azaltılır veya kaldırılır,
- Anlamli işler yerine; anlamsız ve küçük düşürücü görevler verilir,
- Özel yaşama saldırılar yapılır.

d. Bir veya birkaç mobbing uygulayan tarafından yapılması “Akbabalık”

Mobbing uygulayan nadiren yalnızdır. Suçun faili kendi müttefik çemberini, yani “çete”sini yaratır. Genelde süreci bir kişi başlatır ve diğerleri ona katılır. Bu grup davranışı insanlar yaptıklarını haklı görme olanağı tanır.

e. Sürekli, birden fazla, sistemli ve belirli bir zaman içinde yapılması

Mobbing mağdurlarını en fazla etkileyen Mobbing'in sıklığıdır. Mobbing yoğunlaştıkça ve süresi uzadıkça etkisi şiddetlenir. Kişilerin dayanma sınırları farklılık gösterir ki; birisi için hala dayanabilir olan bir başkasına çok büyük zararlar verebilir. Leymann,'ın bulguları; davranışların haftada bir ve süresinin altı ayı geçecek şekilde gerçekleştiği yönündedir.

f. Hatanın mobbing mağdurundaymış gibi gösterilmesi

Çalışanların performansı oldukça yüksekken aniden yetersizmiş gibi gösterilebilirler veya daha önce şikayet konusu olmayan bazı hata ve eksiklikleri sorun yaratmaya başlayabilir. Bu durumdan, Mobbing mağdurunun sağlığı olumsuz etkilenerek kişide bir takım semptomlar görülmeye başlanabilir. Bunlara; konsantrasyon bozukluğu sebebiyle ortaya çıkan olumsuzluklar, hastalık izinleri veya istirahatlar örnek olarak verilebilir. Böylece işletme; iş sözleşmesini sona erdirmek ve Mobbing mağdurunu istifaya zorlamak için gerekli olan zemini hazırlamış olur.

g. Mobbing davranışının, mobbing mağdurunun itibarını düşürmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, yanıltmaya yönelik olması

Çalışma arkadaşları ve yönetimin, kişinin mesleki itibarına ve de bizzat kişiliğine yapılan bu saldırılarda yer alır. Bu durumda kişinin işten uzaklaşması ya da uzaklaştırılması için gerekli tetiklemeyi sağlamış olur.

h. Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması

Mobbing davranış, Mobbing mağdurunu bulunduğu sosyal ortamdan dışlama amacı güder. Çalışana, kendini her an kapı dışarı konulacakmış hissini yaşatır.

i. İşyerinde ayrılmayı mobbing mağdurunun tercihiymiş gibi göstermesi

Mobbing mağdurunun, bulunduğu ortamda izole edilerek, iş yaşamının çekilmez hale gelmesi sonucu; çalışan çareyi işi terk etmekte, ya da kamu alanında ise tayin istemekte bulacaktır.

j. Şirket yönetimi tarafından anlaşılması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş karşılanması, teşvik edilmesi

İşletme yönetiminin; Mobbing'i görmezden gelmesi, hatta teşvik etmesi, olgunun büyümesine neden olan en önemli faktördür. Böylece anlaşmazlık kontrolden çıkar. Mobbing mağdurunun, problemini anlaşma ile çözebileceği, yapıcı öneriler alabileceği en önemlisi sığınabileceği bir yer yoktur. (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:24)

2.3. Mobbing'in davranışsal ve fizyolojik belirtileri

a. Mobbing'in davranışsal belirtileri

- Kişiyeye yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.
- İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılı olarak kontrol edilir.
- Kişi, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
- Kişi, iş arkadaşları veya üstleri tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır.
- Kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret alır.

b. Mobbing'in fizyolojik belirtileri

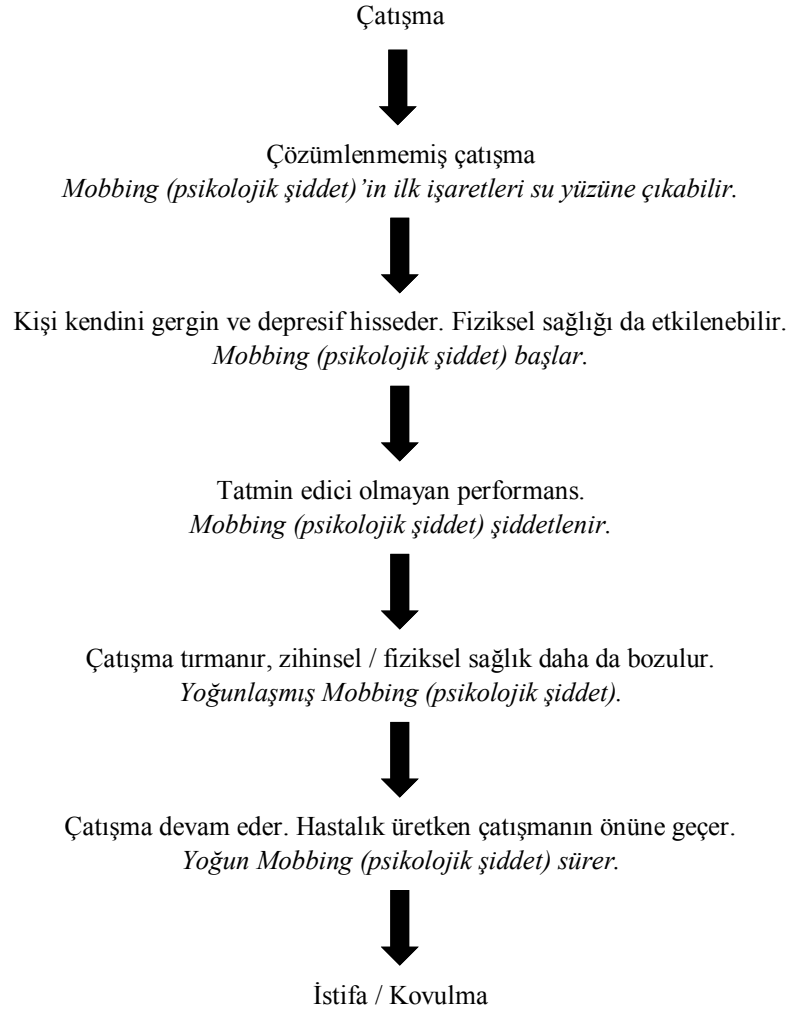
- **Beyinle ilgili:** Sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, baş dönmesi, hafıza kaybı, dikkati toplayamama ve uykusuzluk,
- **Deriyle ilgili:** Kaşınma, pullanma veya döküntü gibi deri hastalıkları,
- **Gözlerle ilgili:** Ansızın göz kararması, görmede bulanıklık,
- **Boyun ve sırtla ilgili:** Boyun kaslarında ve sırtta ağrı,
- **Kalple ilgili:** Hızlı ve düzensiz çarpıntılar, kalp krizi,
- **Eklemlerle ilgili:** Titreme, terleme, bacaklarda halsizlik hissetme, kas ağrıları,
- **Sindirim sistemi ile ilgili:** Yanma, ekşime, hazım zorluğu gibi mide rahatsızlıkları, ülser,
- **Solunum sistemi ile ilgili:** Nefessiz kalma, nefes alamama gibi solunum sorunları,
- **Bağışıklık sistemi ile ilgili:** Organizmanın savunma yapılarında zayıflama, hastalıklara çok çabuk yakalanabilme. (Tınaz, 2006)

2.4. Mobbing ve çatışma ilişkisi

Örgütlerdeki ortaya çıkan ve adaletli, tüm çalışanların benimseyebileceği bir çözüme ulaşmamış çatışma, kendi dinamiklerini yaratır. Böylece Mobbing tetiklenmiş olur.

Çatışma–Mobbing etkileşimli süreç aşağıdaki gibi gerçekleşebilir.

Şekil—1 Çatışma-Mobbing Etkileşimli Süreç



Kaynak: Davenport, Swartz ve Elliott, (2003)

Bu süreci anlaması, Mobbing mağdurunun bilinçli bir şekilde harekete geçmesi çeşitli seçenekleri görmesine yardım edebilir. Mobbing in uygulandığı işyerlerinde; örgüt iklimi karanlık, ilişkiler belirsiz ve davranışlar düşmancadır. Çizelgede sağlıklı bir çatışmanın yaşandığı bir işyeri ile Mobbing'in yaşandığı bir işyerinin özellikleri karşılaştırılmaktadır.

Tablo—2 Çatışma ve Mobbing Ortamları Arasındaki Farklılıklar

SAĞLIKLI ÇALIŞMA ORTAMI	MOBBİNG (PSİKOLOJİK ŞİDDET) ORTAMI
Roller ve iş tanımları açıktır.	Roller belirsizdir.
İşbirlikçi ilişkiler vardır.	İşbirlikçi olmayan ilişkiler hakimdir.
Hedefler ortak paylaşılmıştır.	İleriyi görmek olanaksızdır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.
Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır.	Örgütsel aksaklıklar vardır.
Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir.	Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlenir.
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı ve baştan savma bir iletişim vardır.

Kaynak:(Yavuz, 2007)

2.4.1. Örgütlerde çatışma

Mobbing sürecine geçmeden, çatışma kavramına kısaca değinilmelidir. Bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. (Eren, 2003)'nin sınıflandırmasıyla; örgütler deki çatışma nedenleri:

a. Örgüt içi bağımlılıkların ortaya çıkardığı çatışmalar

- Sınırlı kaynaklara karşılıklı bağımlılıklar,
- Faaliyetlerin zamanlamasında iç bağımlılıklar,
- Örgütsel görev ve sorumluluklarda ki karışıklıklar.

b. Amaçlarda ortaya çıkan farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar

- Sınırlı kaynaklara bağlılık,
- Rekabetçi ödüllendirme sistemleri,
- Bireysel amaçlardaki farklılıklar,
- Örgütsel amaçların sübjektif çalıştırılması.

c. Algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar

- Bilgi edinme ve göndermede farklılıklar,
- Bilgi sağlamada bağımsızlık,
- Zaman ufku farklılıkları,
- Bölüm amaçlarındaki farklılıklar,
- Yöneticilik görüş ve önerilerindeki farklılıklar,
- Yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüşlerden doğan anlaşmazlıklar.

2.5. Mobbing sürecinde rol alanlar

Mobbing süreci, iş yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır ve tüm işyerlerinde kültür farkı gözetmeksizin ortaya çıkabilen bir olgudur. Bu süreç içerisinde kendilerine ait rolleri oynayan üç grup insandan bahsedilebilir:

- Mobbing uygulayanlar
- Mobbing mağdurları
- Mobbing izleyicileri

2.5.1. Mobbing uygulayanlar

Leymann'a göre, Mobbing uygulayanlar, kendi eksikliklerinin telafisi için, Mobbing'e başvururlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik, onları başka birini küçültücü davranmaya iter. Bu açıdan Mobbing eylemi şüphesiz bir kompleksli kişilik sorunudur. İnsanın doğasından gelen sosyal olma, bir grup içinde yaşama arzusu ve ihtiyacı; onu bir grubu kabul ederken diğer grubu da dışlamaya itiyor ve mücadele de bu noktada başlamaktadır.(Üçok, 2014)

Psikolojik şiddet uygulayanların psikolojilerine ilişkin ampirik araştırmalar pek yapılmamıştır ancak, kendilerini olduğundan üstün göstermek isteyen bu kişilerin, iki yüzlü, astlarına zulüm edebilmek için, üstlerine karşı aşırı yaranmacı, onursuz ve sahtekar tavırlı insanlardır.

Walter'e göre Mobbing uygulayanlar;

- İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanın seçen,
- Bir Mobbing ortamı yakaladıkları zaman, çatışmanın devam etmesi ve artması için ellerinden geleni yapan,
- Mobbing'in, karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz şekilde bilen ve kabul eden,
- Hiçbir sorumluluk duygusu duymayan,

- Sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zaman da iyi bir şey yaptıkların da zanneden,
- Suçu başkalarına yükleyen, sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir.

2.5.1.1 Mobbing uygulayan kişilik tipleri

"Kişilik" denildiğinde hemen hemen herkes ne demek istenildiğini anlar ancak, formel bir tanım istendiğinde iş zorlaşır. Psikologların üzerinde fikir birliğine vardığı tek bir kişilik tanımı yoktur. Kişilik; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir. (Cüceloğlu,1993: 404)

a. Narsist kişilikli mobbing uygulayan

Narsist kişilik, “gerçek”ten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli diğer insanlardan üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen zihinsel bozukluk halidir.(Tutar, 2004) Narsist kişilikli insanlar; üstünlük duygusu, beğenilme gereksinimi ve empati yoksunluğu içindeki kişilerdir. Kendisinin çok önemli olduğu duygusunu taşır. Bu kişiler gösterdikleri başarıları ve sahip oldukları becerileri olağanüstü olarak görüp abartırlar yeterli başarı göstermemekle birlikte, diğerlerinin, kendilerini üstün bir birey, değerli bir kişilik olarak kabul etmelerini beklerler.

Narsist kişilikli insanlar, Mobbing mağdurlarına karşı küstah, kendini beğenmiş davranış ve tutumlar sergilerken son derece acımasız olabilirler. Başkaları onları hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa; aşırı bir öfke, oç alma duygusu ve kızgınlık duyarlar.

Kendini sevme ve kendini koruma insanoğlunda hakim olan karakterlerdir; ancak Mobbing uygulayanın kendine karşı hayranlığı abartılı narsist bir hayranlıktır. Narsist kişiler her zaman özel işlem görme beklentisi ile kendilerini

“hukuk” ve “ahlak” ilkelerinin üzerinde görürler. Hiyerarşik kademelerde hızla yükselmek için her tür ahlakdışı yöntemi kullanırlar. Bekledikleri hayranlığı ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı acımasızdırlar.

b. Hiddetli mobbing uygulayan

Bu en tipik Mobbing uygulayandır. Korku verip yıldırarak kontrol sağlamaya çalışırlar. Duygularını kontrolde güçlük yaşarlar, sebepsiz etrafındakilere bağırıp daha sonrada hiçbir şey olmamış gibi işlerinin başına dönebilirler. Her şeyin onların istedikleri gibi olmasını isterler ve sık sık kontrolün kendilerinde olduğunu hatırlarlar.

c. İki yüzlü mobbing uygulayan

En tehlikeli olabilecek olan tarz budur. Devamlı yeni kötülükler düşünürler.

Kurbanlarını hiç rahat bırakmazlar. En önemlisi, Mobbing uygulamaktan büyük zevk alırlar ve her an yeni yollar bulma gayreti içindedirler. Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemezler. Yaptıkları her şey son derece bilinçlidir. Olumsuzluklar karşısında, suçu çok rahat başkalarına atabilecekleri gibi, masumiyetlerine etrafındakileri inandırmakta ustadırlar.

d. Megaloman kişilik yapısındaki mobbing uygulayan

Bu tip kişilik yapısındakiler genelde, bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine pek önem vermezler. Kendilerini büyütme gereksinimi ve numara yapma en belirgin özellikleridir. Kendilerine güvensizliklerini; başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde ifade derler. Koşullara göre yeni kurallar ortaya koyarlar. Bu kurallara kendileri dışında herkesi uymaya zorlarlar. Bu uygulamayla, özellikle işyerindeki başarılı kimselerin önünü kesmeyi hedeflerler.

e. Eleştirici kişilik yapısındaki mobbing uygulayan

Sürekli olumsuzluklarla dolu bir bakış açıları vardır. Hata ararlar. Sürekli konuşur ve ortamdan ve kişilerden şikayet ederler. Etrafindakileri şikayetleri ile bıktırırlar. Kendi çalışanlarını sürekli çalışmaya zorladıklarından, üstlerince sevilirler.

f. Hayal kırıklığına uğramış mobbing uygulayan

Bu sınıflama içinde yer alan bireyin, iş yaşamı dışındaki özel yaşamında karşılaştığı problem veya çatışmalar kişide giderilmesi güç hayal kırıklıklarına yol açar. Bu noktada; bu hayal kırıklıkları ve içsel çatışmalar iş ortamına taşınır ve kişinin iş yaşamını, iş kalitesini etkiler. Yaşanan olumsuzluklar bir şekilde birlikte çalışılanlara boşaltılır. Bu türden olumsuzlukları yaşamayanlara karşı düşmanca tavırlar sergileyebilirler. Davranışlarının temelini haset ve kıskançlık oluşturur. Hayal kırıklığına uğramış Mobbing uygulayanlar grubunda kadınların daha sıklıkla yer almaları beklenebilir. Bunun sebebinin, kadın karakterinin daha duygusal ve problemlerden daha kolay etkilenebilir olması muhtemeldir.

2.5.1.2. Mobbing uygulayan kişiliğin özellikleri

Mobbing uygulayanların özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir. Mobbing uygulayanlar bu sıralanan özelliklerin bir veya bir kaçına sahip olabilirler. (Tutar, 2004)

- **Mobbing uygulayan antipatik kişiliktir.**

Mobbing uygulayanlar genellikle kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler. Bu nedenle sürekli “günah keçisi” arayışı içindedirler.

- **Mobbing uygulayan ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanır.**

Mobbing uygulayanlar, örgüt hiyerarşisinde kendilerini güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünürler. Bunlar, yönetici olmadıkları gibi liderlik vasıfları da yoktur. Örgütte idareci olmak veya idarecilik pozisyonlarını korumak için çırpınıp dururlar.

- **Mobbing uygulayan narsist kişiliğe sahiptir.**

Narsistler kendilerinin başkalarından çok daha önemli oldukları duygusu içindedirler. Gösterdikleri başarıları, becerileri abartıp, olağanüstü olarak görüp, çok değerli ve yüksek bir şahsiyet olarak bilinmeyi beklerler. Kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak görürler.

- **Mobbing uygulayan, paranoid baskıcı ruh hali gösterir.**

Mobbing uygulayanlar başkalarının niyetlerinden aşırı derecede kuşkulama, hatta sürekli insanların kendi aleyhinde komplo hazırlığı içinde oldukları yönünde kuşku duyarlar. Paranoid baskıcı ruh halinde olan Mobbing uygulayanlar, kendilerine kurulduğunu sandıkları komplolarla başa çıkmak için, kafalarında sürekli karşı komplo kurma uğraşısı içinde hareket ederler.

- **Mobbing uygulayan düşmanlık yapmaktan kendini alamaz.**

Mobbing uygulayan örgüt hiyerarşisinin neresinde bulunursa bulunsun, başarıya azmetmiş bireylere karşı yıldırma politikası gütmeyi, önemli bir görev olarak görür. Benmerkezci ve egoist insanlar oldukları için, örgütsel etik değerleri hiçe sayar ve örgütsel çıkarları göz ardı ederler. Onlara göre örgüt ve çalışanlar onlar için vardır. Onların çıkarıyla örgütün çıkarı aynı anlama gelir. Onların çıkarından bağımsız bir örgütsel çıkar düşünülemez.

- **Mobbing uygulayan kurumsal kimliğe sahip olduğuna inanır.**

Psiko-terör yanlıları kendilerini “gerçek kişi” değil, gerçek üstü veya olağanüstü insanlar olarak görürler. Onlar her hangi bir kişi değil, kurumdurlar. Gerçek kişi değil, tüzel kişiliğe sahiptirler. Mobbing uygulayanın şahsına yönelmiş bir direnç, kurum çıkarlarına yönelmiş bir tehdittir. Onun saldırı yeteneğini zayıflatan her karşı duruş, örgütün hedef ve stratejilerine yönelmiş bir tehdit olarak görülmelidir. Mobbing uygulayanlar kendi çıkarlarını örgütsel çıkarlara denk saydıkları için, kendilerini rahatsız eden her davranışa karşı acil önlem alınmalıdır; çünkü bu bireysel değil, örgütsel bir sorundur. Mobbing uygulayan, sadist kişiliğe sahiptir. Sadist ruhlu Mobbing uygulayanlar, yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Mobbing uygulayanların geneli sadist kişiliktir. Özel ve toplumsal çevrelerinde dışlandıkları için, kurumsal kimliklerini (bunların kurumsal kimliklerinin dışında başka kimlikleri olmadığı için, kurumsal kimliklerini kaybedince derin bir yalnızlığa sürüklenirler) kullanarak, astlarına ve bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranırlar.

- **Mobbing uygulayan, kendi normlarını örgüt politikası haline getirmeye çalışır.**

Yıldırma ve silikleştirmeyi bir politika olarak benimseyen psiko-terör yanlıları, başkalarını baskı altına almak gibi temel bir amaçları olduğu için, inisiyatiften değil, itaatten, özerk davranışlardan değil, disiplinden, motivasyondan değil, korkudan yanadırlar. Sürekli kuralları hatırlatır ve yeni yeni kurallar koyarlar. Kendi kurallarını örgütsel norm olarak görürler; bu nedenle, kendi normlarına uymayanları itaatsizlikle, disiplinsizlikle ve isyankarlıkla suçlarlar.

- **Mobbing uygulayan, önyargılı ve duygusaldır.**

Psiko-terör uygulayanların davranışlarının rasyonel temeli ve izahı yoktur. Mağdurun şiddete maruz kalması; dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül, Mobbing uygulayanları harekete geçirmeye yeter.

Hatta psiko-kabadayının saldırısı için bunlar gibi önemli bir neden gerekmebilir. Onun sevmediği birine benzemek bile kurbana saldırı için bir neden olabilir.

- **Mobbing uygulayan kötü kişiliktir.**

Kötü kişiliktekiler, kendilerini her tür suçlamanın üstünde gördükleri için, onları suçlayan herhangi birine saldırmaları gerektiği inancındadırlar. Kusursuz benlik imgelerini korumak için, başkalarını feda ederler. Kötü kişilikli Mobbing uygulayanlar için, kendilerinin dışındaki herkes, “kendilerinden değersiz”dir.

- **Mobbing uygulayan tehdit altında ben merkezidir.**

Mobbing uygulayanları şiddete veya ezici davranışlara iten dürtü, “tehdit altındaki ben merkezilik”ten kaynaklanabilir.

- **Mobbing uygulayan genellikle çalışkandır.**

Mobbing uygulayan, hem işe yaramaz, hem de örgütsel gerilimin kaynağı olmak gibi iki olumsuz tutum ve davranışın bir arada olamayacağını bildiği için, genellikle çalışkandır; ancak yaptığı her işi abartır, başkalarının işini ise küçümser. Sürekli işlerinin çokluğundan ve zorluğundan bahseder. Psikolojik şiddet uygulayabilmek için kendilerinin olmaması durumunda bu “çok zor ve önemli!” işleri yapacak kimsenin olmayacağını düşünür.

- **Mobbing uygulayan esnek değildir.**

Mobbing uygulayanlar kafalarındaki düşmanca tutumların verdiği gerilimle hem kurbanı, hem de kendisini sürekli baskı altında tutar. Kişiliklerine gösterilecek ufak bir önem karşısında kolaylıkla “duygusal dağınıklık” gösterirler. Mobbing uygulayanlar genellikle kararsız ve “savruk” kişilerdir. Zayıf kişilikleri onların kararlı ve istikrarlı olmalarını engeller. Mobbing uygulayanlar aynı zamanda belirgin “yalancı ruh hali” gösterirler.

2.5.1.3. Mobbing uygulayanın, mobbinge başvurma nedenleri

(Davenport, Swartz ve Elliott, 2003) Mobbing'in nedenlerini anlamaya çalışırken, Mobbing uygulayanların psikolojisi ve eylemlerinin temel alınması gerektiğini düşünmektedirler. Leymann'a göre, insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için Mobbing'e başvururlar. Kendi adlar ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birini küçültücü davranmaya itmektir. Bu kapsamda Leymann insanları Mobbing'e yönelten dört temel neden görür. Bunlar:

a. Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak

“Eğer kabul etmiyorlarsa gitsinler.” Bu düşünce dürtüyle hareket edenlerin durumunu ifade eder. Bir grubun ancak belirli bir fikir etrafında toplandığında güçlü olabileceğine inanırlar.

b. Düşmanlıktan hoşlanmak

İnsanlar çevrelerindeki hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için Mobbing uygulayabilirler. İşletme hiyerarşisi içinde nerede buldukları bunda pek rol oynamaz. Üstleriniz, aynı konumdaki arkadaşlarınız yada astlarınız, kişisel hoşnutsuzluk etkisiyle Mobbing sürecini başlatabilirler.

c. Can sıkıntısı içinde zevk arayışı

Bazı sadist ruhlu kişiler, Mobbing uygulamaktan zevk alırlar. Burada amaç çevresindeki bir kişiden kurtulmak, uzaklaşmak olmayabilir.

d. Önyarguları pekiştirmek

Bazı insanlar ise; sırf belli bir sosyal, politik veya etnik bir grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kimselere karşı Mobbing uygulayabilirler.

2.5.2. Mobbing mağdurları

Mobbing'e maruz kalan kişi, "Acaba neden başaramıyorum, karakterim mi bozuk, bilgim ve deneyimim mi yetersiz, hakikaten aptal olabilir miyim?" diye düşünür. Kendine olan güveni sarsıldığında, dikkatini daha çok başarılı olmaya, kendini ispat edebilmek için daha çok çalışmaya verir. Bu davranışı, saldırganların ekmeğine yağ sürer. Her işi ona verirler, iş tanımında olmayan işlerle masasını doldururlar, imkansız sürelerde bitirmesini emredip, yapamadığı zaman haşlarlar, dalga geçerler. Mobbing mağduru kendi yapması gereken işleri de yetiştiremeyince, bu sefer performans değerlendirmede puanları düşer, bu da özgüvenini iyice yitirmesine neden olan yeni bir kısır döngü doğurur. Örgüt buna göz yumduğu, kimi zaman kışkırttığı için, Mobbing mağduru kendisini büyük baskı altında çaresiz görür. (Arpacıoğlu, 2005) Leymann, Mobbing mağduru için son derece sade ve fonksiyonel bir tanımlama yapmıştır. "Kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir. Mobbing süreci içinde; Mobbing mağdurunun yaşadıkları şöyle sıralanabilir:

- Bireyde hastalık belirtileri ortaya çıkar, hastalanır, işe gelmez, işine son verilir.
- Stres yaşar ve buna bağlı olarak psikosomatik semptomlar ortaya çıkar.
- Rolünü geri rol olarak tanımlar ve "Beni aralarına almıyorlar." der.
- Bir yandan suçu olmadığına inanır, diğer yandan her şeyi her zaman yanlış yaptığına inanır.(Tınaz, 2006)

2.5.2.1. Mobbing mağduru tipleri

Mobbing olgusunda, kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplemesi mevcut değildir. Ancak yine de işyerlerinde dört farklı tip Mobbing mağduru olma tehlikesiyle karşı karşıyadır.

a. Yalnız bir kişi

Böyle bir kişi erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir yerde çalışan tek bir erkek olabilir.

b. Acayip bir kişi

Her hangi bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşamayan kişi bu grup içinde anılır. Bu farklılık; bir giyim tarzı olabileceği gibi engelli bir kişide olabilir. Azınlıkta kalan bir gruba dahil olan kişinin Mobbing'e uğrama olasılığı daha yüksektir.

c. Başarılı bir kişi

İş hayatında önemli başarılar göstermiş, yönetimin takdirini kazanmış kişiler kolayca çalışma arkadaşlarınınca kıskanılabirler. Bu da kişinin hedef olması için gerekli tetiklemeı sağlayabilir.

d. Yeni gelen kişi

Daha önce aynı pozisyonda çok sevilen birisinin olması veya yeni gelen kişinin orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, kişinin Mobbing mağduru olma ihtimalini arttırır. Bu özellik hatta çok basit bir şekilde, daha genç, daha güzel vb. özelliklere sahip olmak olarak da karşımıza çıkabilir.

2.5.3. Mobbing izleyicileri

Mobbing sürecinde, uygulayan ya da mağdur olarak rol almayanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece direk olarak karışmayan, ancak bir şekilde süreci yaşayan bazen de pasif olarak sürece katılan kişilerdir.

Dolaylı Mobbing uygulayıcıları olarak da adlandırılabilirler izleyicilerin, niteliklerine ve davranış biçimlerine bakıldığında:

- Mobbing süreciyle hiçbir ilgileri yok gibi gözükürken, iş arkadaşları, amirler veya ast konumdaki çalışanlar, gerçekte Mobbing uygulayanların saflarındadırlar.
- Mobbing olgusuna ilişkin herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınırlar; ancak süreç içinde kendilerini arabulucu olarak gösterirler.
- Kendilerine aşırı güvenir. Taraflardan birine yakınlık gösterebilirler.
- Bazen de çatışmanın anahtar kişisidirler.

2.5.3.1. Mobbing izleyicilerinin tipleri

Yapı olarak izleyicilerin bir kısmı mağdurlara, bir kısmı da izleyicilere benzerler. Genel olarak izleyiciler üç ana grupta toplanabilir:

1. Mobbing Ortakları

Bu kişiler verdikleri destek ve işbirliği ile Mobbing uygulayıcılarına yardım ederler.

2. İlgisizler

Mobbing'te aşağılayıcı, yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalarak, uygulayıcıları bir nevi haklı çıkartırlar. Böylece sürecin devamına göz yumarlar.

3. Karşıtlar

Ortaya çıkan durumdan rahatsız olan izleyiciler, mağdura yardım etmeye çalışır veya en azında bir çözüm üretme gayretindedirler.

2.5.3.2. Mobbing izleyicilerin davranışları

Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir.

İzleyici tiplerini, sergiledikleri davranışlara göre gruplamak mümkündür. Bunlar (Tınaz, 2006):

- **Diplomatik izleyici:** 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.
- **Yardakçı izleyici:** Bu izleyici Mobbingciye çok sadıktır. Ancak bu özelliğinin pek fark edilmesini istemez.
- **Fazla ilgili izleyici:** 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.
- **Bir şeye karışmayan izleyici:** 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 yardımcı olmamakla birlikte, uygulanan psikolojik tacize karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.
- **İki yüzlü yılan izleyici:** Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimi oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici, sonunda Mobbingciye destek çıkar

veya kendisine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddeder.

2.6. Mobbing'in yönetsel ve örgütsel nedenleri

Adams, işyerindeki Mobbing'in en çarpıcı kaynağının, kişisel hırs, çekememezlik, kıskançlık vb. duyguların olduğunu vurgulayarak; yetenekli ve gelecek vaadeden idarecilerin taşıdığı riske dikkat çekmektedir. Ancak bazı örgütsel faktörlerinde Mobbing'e zemin hazırladığını da göz ardı edilmemelidir. Mobbing'in her işyerinde ve ya kuruluşta ortaya çıkması kaçınılmazdır. Örgüt bu davranışları görmezden geldiği, göz yumduğu, hatta kışkırttığı takdirde mağdur, karşısındaki çok sayıda ve güçlü kişiler karşısında kendisini çaresiz görür. Mobbing'e neden olan bazı örgütsel nedenler şöyle ifade edilebilir: (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003)

1. Kötü yönetim

Çoğu işyeri; verimliğe, maliyet düşürmeye ve rekabet ortamında daha iyi bir durumda bulunmaya büyük önem vermektedir. Bu sayılanlar, başarı ve sağlam bir ekonomi için önemli hedefler olmasına karşın; aşırı derece sonuca odaklanarak, örgütün en önemli varlık amacı olan ahlak ilkesinin göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Kötü yönetimin bir takım unsurların şöyle sıralamak mümkündür:

- İnsan kaynakları pahasına, aşırı şekilde sonuca yönelik yönetim anlayışı,
- Fazlasıyla hiyerarşik bir yapı,
- Açık kapı politikasının olmaması,
- Yetersiz iletişim,
- Yetersiz sorun çözme yeteneği ya da etkisiz çatışma yönetimi ve şikayet prosedürlerinin olmaması,
- Zayıf liderlik,
- Ekip çalışmasının yetersiz olması ya da hiç olmaması,

2. Yoğun stresli işyeri

Yöneticiler, kendi üstlerinin baskısı yüzünde astlarına Mobbing uygulayabilirler. Üretim baskısının yüksek olduğu organizasyonlarda bu tür eğilimler daha fazladır.

3. Monotonluk

Mobbing'e her zaman yüksek stres yol açmaz. Yeni fikirler çıkmayan, devamlı aynı işlerin tekrarlandığı işyerlerinde, can sıkıntısı da heyecan arayan yöneticiler için bir Mobbing sebebidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde Mobbing'in birey ve örgütler üzerindeki etkileri, Mobbing ile mücadele yöntemleri, Mobbin'in Türk hukuk sistemi açısından incelenmesi hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.

MOBBİNG'İN ETKİLERİ, MÜCADELE YÖNTEMLERİ VE TÜRK HUKUK SİSTEMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

3.1. Mobbing'in birey üzerindeki etkileri

Mobbing sürecinden en fazla etkilenen Mobbing'e maruz kalan kişinin kendisidir. Mobbing 'in getirdiği sosyal sonuçlar incelendiğinde; mağdurun, sosyal durumu zedelenmiş, depresif tutum ve davranışlarından sıkılan arkadaşları yavaş yavaş terk etme eğilimine girmişlerdir. Çevresindekiler artık onu “başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey” olarak değerlendirmektedir. İşyerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş kişi, artık sosyal çevre ve aile çevresinde ki yerini de yitirmektedir. (Tınaz, 2006)

Mobbing'i uzun süreli yaşayan mağdur, eylem sonunda Travma Sonrası Stres Bozukluğu yaşayabilir. Bu savaş sonrası askerlerin, işkence görenlerin ya da büyük felaketler sonrası insanların yaşadıklarına benzer. Bu durum aşağıdaki belirtileri gösterir : (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:72)

- Hayata kadercı bakış,
- Genel duygusal uyuşukluk,
- Uykusuzluk
- Konsantrasyon düşüklüğü
- Kontrol dışı hareketler,
- Yoğun endişe ve panik atak,
- İntihara veya cinayet işlemeye yatkınlık duygusu.

Mobbing'in bireyler üzerinde en sık görülen bir diğer etkisi de "Tükenmişlik Sendromudur".Tükenmişlik (burnout) kavramı psikoloji yazınına 1970'li yıllarda Freudenberger ve Maslach tarafından kazandırılmıştır.

Freudenberger tükenmişliği; "Başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanmayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu" şeklinde ifade etmiştir.

Maslach ve Jackson, tükenmişliği daha çok insanlarla yakın ilişki içinde olan işlerde çalışanlarda görülen duygusal tükenme ve kötümserlik sendromu olarak tanımlanmakta ve üç boyutta açıklamaktadır;

- Duygusal tükenme (emotional exhaustion),
- Duyarsızlaşma (depersonalization),
- Kişisel başarı (personal accomplishment

"Duygusal tükenme", kişinin diğer insanlarla olan ilişkilerinde duygusal olarak zorlanma ve tükenme hissi yaşamasına atıfta bulunurken; "Duyarsızlaşma", kişinin hizmet verdiği kişilere karşı duygusuz ve duyarsız biçimde tepki vermesine atıfta bulunmaktadır. Kişisel başarı eksikliği ise kişinin başarıma ve yarışma duygularındaki azalma olarak ifade edilmektedir.

Kristensen vd. (Tutar, 2004) tükenmişliği üç boyutta ele almaktadır: "kişisel tükenmişlik", "işe bağlı tükenmişlik" ve "müşteriye bağlı tükenmişlik".

- **Kişisel tükenmişlik (personal burnout):** Çalışanın yaşadığı fiziki ve psikolojik yorgunluk (fatigue) ve bitkinlik (exhaustion) derecesi" olarak tanımlanmaktadır.
- **İşe bağlı tükenmişlik (work-related burnout):** Çalışanın işi ile ilgili algıladığı fiziki ve psikolojik yorgunluk ve bitkinlik derecesi"

olarak ifade edilmektedir. Birinci boyutta, kişi kendi yorgunluğunu işe bağlı olmayan-ailevi istekler, sağlık problemi gibi- faktörlere dayandırırken iken ikinci boyutta kişi kendi yorgunluğunu işine bağlamaktadır.

- **Müşteriye bağlı tükenmişlik (client-related burnout):** Kişinin müşterilerle olan iş ilişkisiyle ilgili algıladığı yorgunluk ve bitkinliğinin derecesidir. Buradaki müşteri kavramı hastalar, çocuklar, öğrenciler vs. gibi geniş bir alanı kapsamaktadır.

Tükenmişlik; insanlara yardım hizmeti sunan meslekler ve duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışan idealist ve insanlara hizmet verme yönünde yoğun isteğe sahip çalışanlarda daha fazla sıklıkla görülebilmektedir.

Ağır iş yükü, kontrol, teknolojideki değişimler, işyerinin olumsuz fiziksel şartları, rol çatışması ve belirsizliği, geri bildirim yetersizliği, işyerinde cinsel taciz, duygusal taciz, sosyal destek yoksunluğu, iş ortamındaki iletişim ve sosyal ilişkilerin yetersizliği gibi birçok etken tükenmişlik duygusunu etkileyen örgütsel faktörler olarak sayılmaktadır .

Tükenmişliğin sonuçları ise; ortamdan uzaklaşma eğilimi, işi aksatma, hastalıktan kaynaklanan sebeplerle işe geç gelme veya gelmeme, hizmet kalitesinde düşme, işletme içi ve dışı insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluklar, örgütsel bağlılıkta azalma, azalmış verim ve düşük performans, sağlık problemleri, işgücü devrinde yükselme şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Bal vd., 2011: 84-85; Kaçmaz, 2005: 29-32).

3.2. Mobbing'in örgütler üzerindeki etkileri

Mobbing sürecinin birey üzerinde olduğu kadar, örgüt üzerinde de tahrip edici etkileri vardır. Bu nedenle işyeri sahipleri veya yöneticiler, bu zararların bu denli ağır olabileceğini önceden görebilseler, şüphesiz bu süreçle mücadele etmek

ve buna bir son vermek için ellerinden geleni yapacaklardır. İşveren için ortaya çıkan öncelikli zarar maddidir. Ancak bunun yanında sosyal bir takım sonuçların da oluşması kaçınılmazdır.

İşletmeler Mobbing sonucu önemli noktalardaki personelini kaybedebilirler. İşgücü devri artar, birlik–beraberlik ve moraller bozulur. Sorunların temeline inmeden yapılacak bir takım çalışmalar, örgütün yapısına zarar vererek durumun daha karmaşık bir hal almasına ve de örgütün zayıflamasına neden olacaktır. (Tınaz, 2006).Mikkelsen ve Einarsen, çalışmalarında; organizasyonlarda ki Mobbing varlığı, aynı işyerinde ki psikolojik ve psikomatik şikayetleri arttırdığını saptamışlardır.

Aşağıda, örgütlerin Mobbing’i tanımlayabilmesine, ön almasına yardımcı olabilecek Mobbing uyarı işaretleri kontrol listesi verilmiştir:(Davenport, Swartz ve Elliott, 2003)

- Bir bölümün sorunları bir kişiye mi yükleniyor?
- Özellikle üst yönetimdekiler, buldukları konum için yetersiz ve deneyimsiz mi?
- Kilit noktalardaki kişiler aniden ayrılıyor mu?
- Personel hareketi alışılmadık şekilde yüksek mi?
- Hastalık izinleri artış gösteriyor mu?
- Nedeni açıklanamayan bir moral çöküntüsü var mı?
- Şirkette yeniden yapılanma, yeni yönetim ve yeni prosedürler gibi ani değişimler var mı? Bu konuda çalışanları bilgilendirmek ve eğitmek için yeterli zaman tanındı mı?

Mobbing'in örgütler üzerinde psikolojik ve ekonomik etkileri vardır:
Bunlar:

a. Örgütlerde Mobbing'in psikolojik etkileri

- Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar,
- Olumsuz örgüt iklimi,
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş,
- Güvensizlik ortamı,
- Genel saygı duygularında azalma,
- Çalışanlar da isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması.

b. Örgütlerde Mobbing'in ekonomik etkileri

- Hastalık izinlerinin artması,
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları,
- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet,
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti,
- Genel performans düşüklüğü
- İş kalitesinde düşüklük,
- Çalışanlara ödenen tazminatlar,
- İşsizlik maliyetleri,
- Yasal işlem ve / veya mahkeme masrafları,
- Erken emeklilik ödemeleri. (Tınaz, 2006)

3.3. Mobbing ile mücadele yöntemleri

Bu bölümde Mobbing ile mücadele yöntemleri bireysel ve örgüt açısından ele alınacaktır.

a. Mobbing'le bireysel mücadele yöntemleri

Mobbing'e maruz kalan kişinin mücadele için çeşitli stratejiler geliştirmesi mümkündür. Bazı seçenekleri şunlar olabilir:

- Gerçekte nelerin olup bittiğini iyi anlaşılmalıdır.
- Yönetim Mobbing uygulamalarının içinde değilse, yönetimden yardım istenebilir.
- İşteyken veya ayrıldıktan sonra yasal yollara başvurulabilir.
- Duruma dayanarak, hayatta kalma yöntemlerinden yararlanılabilir.

Yukarıdaki seçeneklerden, “duruma dayanarak hayatta kalma” seçeneği seçildiyse, yardımcı olabilecek stratejiler şöyle sıralanabilir:

- Üzüntünüzü bilinçli bir şekilde yaşanmalıdır.
- Değişimin değerine inanmalıdır.
- Arkadaşlar veya aileden destek istenmelidir.
- Sevilen değerlerden destek alınmalı ve beceriler başka şekillerde kullanılmalıdır.
- “Kurban “ zihniyetini bırakılmalıdır.

b. Mobbing ile örgütsel mücadele yöntemleri

Örgütler için Mobbing kanser gibidir. Habis hücreden başlayarak örgütün bütün yaşamsal organlarına büyük bir hızla sıçrar. İyileştirici önlemler bir an önce

alınmalıdır. (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003)

Mobbing ile mücadelede örgütlerin yapacağı en önemli şey farkındalığın arttırılmasıdır. Bütün çalışanların birbirine saygılı davrandığı bir işyeri kültürü oluşumunu sağlamak, Mobbing davranışının ortaya çıkışını en aza indirmeye yardımcı olur. Organizasyonların kendilerini de Mobbing'i önleyici bazı çalışmalar yapabilecekleri unutulmamalıdır. (Tınaz, 2006)

Farkındalığın arttırılmasında yapılabilecek girişimlerden biri de, konuyla ilgili olarak örgüte ait bir el kitapçığının hazırlanmasıdır. İngiltere'de Kraliyet Hemşirelik Okulu'nun yöneticilerine rehber olarak hazırladığı el kitapçığında kurumların, Mobbing'i önleyici çalışmalarda etkili olabilmeleri için gerekli usul ve politikalara sahip olmalarının yaşamsal önemi vurgulanmaktadır.

Bahsi geçen kitapçıkta verilen bilgilerin özeti şöyledir:

- Öncelikle, Mobbing ile ilgili, tüm tarafların (yönetenler-yönetilenler) üzerinde uzlaşabilecekleri bir yazılı bir politika oluşturulmalı ve uygulaması sağlanmalıdır.
- Politikanın uygulamaya konulmasından sorumlu bir üst kurul oluşturulmalıdır.
- Politika bilinci ve teşvik stratejisi geliştirilmelidir.
- Örgütün bu politikaları hakkında bilgi vermek mesleki eğitimin bir parçası olmalıdır.
- Mobbing karşıtı çalışmaların başarıya ulaşması gerçekçi bir bütçeyle desteklenmiş planlı bir eğitim programının uygulanması ile mümkündür.

Mobbing ile mücadele eğitimi bilgi ve beceri olarak iki ana başlık altında toplanabilir.

1. Bilgi olarak:

- Mobbing tanımlanmalı ve kurumsal çerçevede açıklanmalıdır,
- Mobbing'in etkileri ortaya çıkarılmalıdır,
- Örgütün usul ve politikaları açıklanmalıdır,
- Kabul edilebilen ve edilemeyen davranışlar belirlenmelidir,
- Yasal çerçeve açıklanmalıdır.

2. Beceri olarak:

- Çalışanlara, Mobbing'i tanıma becerisi kazandırılmalıdır,
- Çatışma yönetimi güçlendirilmelidir,
- Mobbing olgusunda şikayet eden ve şikayet edilen taraflara destek sağlayıcı beceriler kazandırılmalıdır.
- Mobbing'in engellenmesinde risk yönetimi çok önemlidir. Risklerin belirlenmesinde kullanılan bazı yöntemler;
 - Anket,
 - Görüşme,
 - Örnek gruplar,
 - Tüm yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma yöntem yaklaşımıdır.
- Örgüt çalışanlarının bizzat yaşadıkları veya şahit oldukları Mobbing olaylarını bildirmeleri için teşvik edilmelidir. Bu amaçla;
 - Özel bir bildirim formu geliştirilmelidir,
 - Telefonla bildirim sistemi kurulmalıdır.
 - Örgüt içinde Mobbing'e karşı oluşturulacak stratejide yöneticilerin, önemli rolü vardır. Yönetimin çatışmaların çözümünde proaktif bir yaklaşım göstermesi gereklidir.

Mobbing'in uygulandığı örgütlere ilişkin de bir takım tahrip edici psikolojik ve ekonomik sonuçları mevcuttur (Tınaz, 2006).

Psikolojik Sonuçlar:

- Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar ,
- Olumsuz örgüt iklimi,
- Örgüt kültürü ve değerlerinde çöküş,
- Güvensizlik ortamı,
- Genel saygı duygularında azalma,
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması.

Ekonomik Sonuçlar:

- Hastalık izinlerinin artması,
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları,
- Yeni çalışan alımının getirdiği maliyet,
- Çalışanların ayrılması sonucu artan eğitim etkinliklerinin maliyeti,
- Genel performans düşüklüğü,
- İş kalitesinde düşüklük,
- Çalışanlara ödenen tazminatlar,
- İşsizlik maliyetleri,
- Yasal işlem ve mahkeme masrafları,
- Erken emeklilik ödemeleri.

Mobbing'in örgütler ve bireyler üzerinde yarattığı bu olumsuz etkiler, içinde yaşanılan ülkeyi ve toplumu da etkiler. Mobbing'e uğrayan çalışan işine ayırması gereken vaktini kendini korumaya veya tacizcisiyle karşı karşıya gelmekten kaçınmaya harcayarak geçirmekte ve örgütsel verimliliği aşağı çekmektedir. Ayrıca psikolojik tacize pasif direniş olarak da kurbanların yapmaları gereken işleri aksattıkları, kendilerini duymazlıktan gelen örgütü çalışmayarak cezalandırdıkları bu çalışmadaki katılımcıların da paylaştıkları tecrübelerle dile

getirilmektedir.

Mobbing'in sonucu olarak iş görenler motivasyonunu kaybetmekte, performansları düşmekte, daha önce başarıyla yerine getirdikleri görevleri günlük kaygılar ve yüksek stres sebebiyle yapamamaktadırlar. Bunların meydana geldikleri ülkelerdeki örgütler arasındaki yaygınlığı o ülkenin toplam verimliliğini ve üretkenliğini de direkt olarak etkilemektedir.

3.4. Mobbing'in Türk hukuk sistemi açısından incelenmesi

Türk hukuk sisteminde doğrudan doğruya Mobbing ile ilgili bir madde bulunmamaktadır.

5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu'ndaki durum bu suçun unsurları, tacizin sistemli oluşu, tacizin sürekliliği ve kasıtlı olmasıdır. Bu suçun yıldırma sürecinde kişinin saygınlığına, güvenilirliğine saldırıdır, aşağılayıcı, hırpalayıcı, kötü niyetli mesajlar içerir, sistematik ve sürekli olarak uygulanır, kurban kusurlu duruma düşürülür, kişi bu duruma boyun eğmeye zorlanır. Mobbing suçunu maddi ve manevi unsurları bakımından karşılayan hükmün TCK'nın 96. maddesi uyarınca eziyet suçu olabileceği, eziyet suçu olarak nitelendirilmezse m.123 kişilerin huzur ve sükununu bozma, m.125 hakaret, m.134 özel hayatın gizliliğini ihlal, m.106 tehdit yada m.117 iş ve çalışma özgürlüğünün ihlali suçlarından kamu davası açılması ve TCK'nın ilgili maddeleri gereğince cezalandırılmaları istenilebilmektedir.

3.4.1. Anayasada mobbing olgusu

1982 Anayasası'nın Mobbing ile ilişkilendirilebilecek maddeleri şunlardır:

Madde 12: Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir.

Madde 17: Herkes, yaşama, maddî ve manevî varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir. Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tâbi tutulamaz.

Madde 24: Herkes, vicdan, dinî inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir. Kimse, ibadete, dinî ayin ve törenlere katılmaya, dinî inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; dinî inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz.

Madde 25: Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz.

Madde 48: Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir.

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

Madde 50: Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedenî ve ruhî yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar.

3.4.2. Türk ceza kanunu kapsamında mobbing olgusu

5237 sayılı Türk Ceza Kanununun Mobbing ile ilişkilendirilebilecek maddeleri şunlardır:

Ceza kanununun amacı:

Madde 1:

(1) Ceza Kanununun amacı; kişi hak ve özgürlüklerini, kamu düzen ve güvenliğini, hukuk devletini, kamu sağlığını ve çevreyi, toplum barışını korumak, suç islenmesini önlemektir. Kanunda, bu amacın gerçekleştirilmesi için ceza sorumluluğunun temel esasları ile suçlar, ceza ve güvenlik tedbirlerinin türleri düzenlenmiştir.

Suçta ve cezada kanunilik ilkesi:

Madde 2:

(1) Kanunun açıkça suç saymadığı bir fiil için kimseye ceza verilemez ve güvenlik tedbiri uygulanamaz. Kanunda yazılı cezalardan ve güvenlik tedbirlerinden başka bir ceza ve güvenlik tedbirine hükmolunamaz.

(2) İdarenin düzenleyici işlemleriyle suç ve ceza konulamaz.

(3) Kanunların suç ve ceza içeren hükümlerinin uygulanmasında kıyas yapılamaz. Suç ve ceza içeren hükümler, kıyasa yol açacak biçimde geniş yorumlanamaz. Türk Ceza Kanununda suç olarak tanımlanmış Mobbing aracı olarak kullanılan fiiller ise aşağıdaki gibi sayılabilir;

Kasten öldürme:**Madde 81:**

(1) Bir insanı kasten öldüren kişi, müebbet hapis cezası ile cezalandırılır.

Kasten Yaralama:**Madde 86:**

(1) Kasten başkasının vücuduna acı veren veya sağlığının ya da algılama yeteneğinin bozulmasına neden olan kişi, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(2) Kasten yaralama fiilinin kişi üzerindeki etkisinin basit bir tıbbi müdahaleyle giderilebilecek ölçüde hafif olması halinde, mağdurun şikayeti üzerine, dört aydan bir yıla kadar hapis veya adli para cezasına hükmolunur.

İşkence:**Madde 94:**

(1) Bir kişiye karşı insan onuruyla bağdaşmayan ve bedensel veya ruhsal yönden acı çekmesine, algılama veya irade yeteneğinin etkilenmesine, aşağılanmasına yol açacak davranışları gerçekleştiren kamu görevlisi hakkında üç yıldan on iki yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

(2) Suçun;

a) Çocuğa, beden veya ruh bakımından kendisini savunamayacak

durumda bulunan kişiye ya da gebe kadına karşı,

b) Avukata veya diğer kamu görevlisine karşı görevi dolayısıyla, İşlenmesi halinde, sekiz yıldan on beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

(3) Fiilin cinsel yönden taciz şeklinde gerçekleşmesi halinde, on yıldan on beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

(4) Bu suçun işlenişine iştirak eden diğer kişiler de kamu görevlisi gibi cezalandırılır.

(5) Bu suçun ihmali davranışla işlenmesi halinde, verilecek cezada bu nedenle indirim yapılmaz.

Eziyet:

Madde 96:

(1) Bir kimsenin eziyet çekmesine yol açacak davranışları gerçekleştiren kişi hakkında iki yıldan beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

(2) Yukarıdaki fıkra kapsamına giren fiillerin;

a) Çocuğa, beden veya ruh bakımından kendisini savunamayacak durumda bulunan kişiye ya da gebe kadına karşı,

b) Üstsoy veya altsoya, babalık veya analığa ya da eşe karşı, işlenmesi halinde, kişi hakkında üç yıldan sekiz yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

Cinsel saldırı:**Madde 102:**

- (1) Cinsel davranışlarla bir kimsenin vücut dokunulmazlığını ihlal eden
- (2) kişi, mağdurun şikâyeti üzerine, iki yıldan yedi yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(2) Fiilin vücuda organ veya sair bir cisim sokulması suretiyle işlenmesi durumunda, yedi yıldan on iki yıla kadar hapis cezasına hükmolunur. Bu fiilin ese karşı işlenmesi halinde, soruşturma ve kovuşturmanın yapılması mağdurun şikâyetine bağlıdır.

Cinsel taciz:**Madde 105:**

- (1) Bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi hakkında, mağdurun şikâyeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adlî para cezasına hükmolunur.

(2) Bu fiiller; hiyerarşi, hizmet veya eğitim ve öğretim ilişkisinden yada aile içi ilişkiden kaynaklanan nüfuz kötüye kullanılmak suretiyle yada aynı işyerinde çalışmanın sağladığı kolaylıktan yararlanılarak işlendiği takdirde, yukarıdaki fıkraya göre verilecek ceza yarı oranında artırılır. Bu fiil nedeniyle mağdur; işi bırakmak, okuldan veya ailesinden ayrılmak zorunda kalmış ise, verilecek ceza bir yıldan az olamaz.

Tüm bu suçların dışında:

- TCK'nin 106ıncı maddesindeki tehdit suçu,
- TCK'nin 107inci maddesindeki şantaj suçu,

- TCK'nin 114üncü maddesindeki siyasi hakların kullanılmasının engellenmesi suçu, TCK'nin 115 inci maddesindeki inanç, düşünce ve kanaat hürriyetinin kullanılmasını engelleme suçu,
- TCK'nin 117inci maddesindeki iş ve çalışma hürriyetinin ihlali suçu,
- TCK'nin 118inci maddesindeki sendikal hakların kullanılmasının engellenmesi suçu,
- TCK'nin 120nci maddesindeki haksız arama suçu,
- TCK'nin 121inci maddesinde düzenlenmiş olan dilekçe hakkının kullanılmasının engellenmesi suçu,
- TCK'nin 122nci maddesindeki ayrımcılık suçu,
- TCK'nin 124 üncü maddesindeki haberleşmenin engellenmesi suçu,
- TCK'nin 125inci maddedeki hakaret suçu,
- TCK'nin 132nci maddesindeki haberleşmenin gizliliğini ihlal suçu,
- TCK'nin 133üncü maddesindeki kişiler arasındaki konuşmaların dinlenmesi ve kayda alınması suçu,
- TCK'nin 134üncü maddesindeki özel hayatın gizliliğini ihlal suçu,
- TCK'nin 135inci maddesindeki kişisel verilerin kaydedilmesi suçu,
- TCK'nin 151inci maddesindeki mala zarar verme suçu,
- TCK'nin 257nci maddesindeki görevi kötüye kullanma suçu,
- TCK'nin 281inci maddesindeki suç delillerini yok etme, gizleme veya değiştirme suçu,
- TCK'nin 283 üncü maddesindeki iş kayırma suçu TCK'de suç olarak düzenlenmiş Mobbing aracı olarak kullanılan fiiller olarak sayılabilir.

3.4.3. İş kanunu kapsamında mobbing olgusu

4857 sayılı İş Kanununun 77nci maddesinin birinci fıkrası hükmü uyarınca, işverenler, işyerlerinde işçi sağlığı ve iş güvenliğinin sağlanması için gerekli olan her türlü tedbiri almak ve bu tedbirlere ilişkin araç ve gereçleri eksiksiz olarak bulundurmaları zorundadırlar. Söz konusu maddenin ikinci fıkrasına göre işe, işyerinde alınan işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek; işçileri, mesleki riskler, bu risklere karşı alınacak önlemler ve haiz

oldukları hak ve sorumluluklar konusunda bilgilendirmek ve işçilere işçi sağlığı ve iş güvenliği eğitimi vermek de işverenlerin bu kapsamdaki sorumlulukları arasındadır. İşverenin işçi sağlığı ve iş güvenliğini sağlama yükümlülüğü, psikolojik tacizi önleme yükümlülüğünü de içermektedir. İşverenin gözetim borcu gereği, işçilerin fiziksel olduğu kadar psikolojik sağlığını koruma yükümlülüğünün de bulunduğu konusunda hiçbir duraksamaya düşülmemelidir.

4857 sayılı İş Kanununun 5inci maddesinde, işverenin işçilere karşı eşit davranma yükümlülüğü oldukça geniş bir biçimde düzenlenmiştir.

Kaynağını İnsan Hakları Sözleşmesi, Uluslararası Çalışma Örgütü ve Avrupa Birliği tüzük ve yönergeleriyle Anayasanın 10 uncu maddesinden alan eşit davranma ilkesi başlıklı 5inci maddeye göre; “*İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz.*”

İş sözleşmesinde işçinin yapacağı işin konusu belirlenmişse, kural olarak işveren yönetim hakkına dayanarak işçinin yapacağı işi değiştiremez. İş Kanununun 22nci maddesinin ikinci fıkrası hükmü gereği iş sözleşmesi tarafları ancak aralarında anlaşmak suretiyle çalışma koşullarını değiştirebilirler. Ayrıca işveren, işçinin halihazırda yaptığı işten daha ağır bir işte çalıştırılması gibi, iş görme borcunda esaslı bir değişiklik yapamayacaktır.

3.4.4. Türk borçlar kanunu yasa tasarısı kapsamında mobbing olgusu

01/07/2012 tarihinde yürürlüğe girecek olan 6098 sayılı Yeni Borçlar Kanununun 417 nci maddesi psikolojik taciz olarak nitelendirilebilecek “*Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)*” kavramını düzenlemiştir. 818 sayılı halen yürürlükte bulunan Borçlar Kanunu’nun 332 nci maddesine karşılık gelen bu maddede işçinin kişiliğinin genel olarak korunması düzenlenmiştir.

Taslağın gerekçesi:**Madde 416:**

818 sayılı Borçlar Kanununun 332inci maddesini karşılamaktadır. Tasarının üç fıkradan oluşan 416ıncı maddesinde, işçinin kişiliğinin genel olarak korunması düzenlenmektedir.

818 sayılı Borçlar Kanununun 332inci maddesinin kenar başlığında kullanılan “4. Tedbirler ve mesai mahalleri” ibaresi, Tasarıda “IV. İşçinin kişiliğinin korunması / 1. Genel olarak” şekline dönüştürülmüştür. Maddenin birinci fıkrasında, işverenin işçinin kişiliğini koruması, kişiliğine saygı göstermesi, sağlığını gözetmesi, işyerinde ahlâka uygun bir düzenin gerçekleşmesini sağlama yükümlülüğü öngörülmektedir. Gerçekten, işverenin, işçinin sağlığını korumak amacıyla hastalandığında onu çalışmaya zorlamama, tedavisi için gerekli izinleri verme, gerektiğinde işyerinde acil tedavi imkânlarını sağlama gibi yükümlülükleri söz konusudur. Böylece, işçilerin rahat ve huzur içinde çalışabilecekleri bir ortamın sağlanması amaçlanmıştır. Bunun bir ölçüsü olarak işverenin işyerinde “*ahlaka uygun bir düzeni gerçekleştirmekle*” yükümlü olduğu kabul edilmiştir. Bu yükümlülüğünün diğer bir görünümünü işe, işverenin, işçilerin cinsel tacize uğramamaları için gerekli önlemleri alması oluşturmaktadır. İşveren, bu amaçla, işçilerin derhal yardım isteyebilecekleri bir güvenlik sistemi kurma, güvenlik personeli bulundurma gibi, cinsel tacizle karşılaşma tehlikesini ortadan kaldırmaya yönelik uygun önlemleri almakla yükümlüdür. Maddenin ikinci fıkrasında, işverenin, işçinin yaşam, sağlık ve bedensel bütünlüğünü korumak için gerekli önlemleri alma yükümlülüğü öngörülmektedir. Fıkraya göre, işverenin özellikle iş kazalarına karşı gerekli önlemleri alma yükümlülüğü söz konusudur. “*Buna göre işveren, hizmet ilişkisinin ve yapılan işin niteliği göz önünde tutulduğunda, hakkaniyet gereği kendisinden beklenen; deneyimlerin zorunlu kıldığı, teknik açıdan uygulanabilir ve işyerinin özelliklerine uygun olan önlemleri almakla yükümlüdür.*” Nitekim, 4857 sayılı İş Kanununun “*İş verenlerin ve işçilerin yükümlülükleri*” kenar başlıklı 77inci maddesinin birinci fıkrasında da benzer bir düzenlemeye yer verilmiştir. Maddenin son fıkrasında, işverenin bu önlemleri almaması nedeniyle

işçinin ölmesi durumunda işçinin desteğinden yoksun kalanların tazminat alacaklarının, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tâbi olduğu belirtilmektedir. Fıkroda, sözleşmeye aykırılık nedeniyle tazminat sorumluluğuna ilişkin hükümlere gönderme yapılmıştır. Bunun bir sonucu olarak, bu tür zararların giderilmesinde, haksız fiillere ilişkin zamanaşımı süreleri değil, sözleşmeye aykırılık nedeniyle zaman aşımına ilişkin hükümler uygulanacaktır.

Maddenin düzenlenmesinde, kaynak İsviçre Borçlar Kanununun 328 inci maddesi göz önünde tutulmuştur.

Komisyonun Değişiklik Gerekçesi:

Tasarının 416ıncı maddesinin tamamını kapsayan değişiklikle, işçinin onur ve saygı gösterilmek dahil bütün kişilik değerlerinin korunması yükümlülüğü düzenlenmiş, cinsel tacizin yanında diğer psikolojik tacizler de (Mobbing-işyerinde psikolojik taciz) kişilik değerlerini ihlal eden sebepler kategorisinde sayılmış, yürürlükteki İş Kanunu'nun 77inci maddesi ile Borçlar Kanununun konuya ilişkin düzenlemeleri arasında bir bütünlük sağlanmış, hizmet akdinden kaynaklanan sorumluluğun hukuki niteliği konusunda yaşanan tartışmalar, düzenleme ile sona erdirilmiş, sözleşmeye aykırılıktan kaynaklanan ölüme ve vücut bütünlüğünün zedelenmesine veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmininde sözleşmeden doğan sorumluluk hukuku hükümlerinin uygulanacağı kararlaştırılmış ve madde teselsül nedeniyle 417inci madde olarak kabul edilmiştir.

İşçinin kişiliğinin korunması:

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.

3.4.5. Türk hukuk sisteminde uygulamada mobbing olgusu

Mobbing kavramına iş hukukunda sık sık rastlanmasa da son zamanlarda bir takım davalara konu edilmeye başlanmıştır.

Bunlardan ilki T. Y. tarafından Jeoloji Mühendisleri Odası'na karşı Ankara 8. İş Mahkemesinde 20/12/2006 yılında açılan davadır. Ankara 8. İş Mahkemesince işçinin işyerinde duygusal tacize uğradığı kabul edilmiş ve işveren, işçinin uğradığı manevi baskılar ve psikolojik olarak yıpranması nedeni ile 1.000 TL manevi tazminat ödemeye mahkûm edilmiş ve bu karar Yargıtay Dokuzuncu Hukuk Dairesinin 30/05/2008 günü kararıyla onanmıştır. Karar ile Mobbing kavramı ilk defa bir yargı kararına girmiş ve mahkemece Mobbing kavramı tanımlanarak, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb. davranışlar olarak Mobbing olarak kabul edilmiştir.

Mobbing nedeniyle bir diğer dava ise Toprak Mahsulleri Ofisine (TMO) karşı S. T. tarafından açılmıştır. Davaya konu olayda siyasi iktidar değişikliği nedeniyle davacının önce istifası istenmiş, istifa etmeyince ise rütbesi önce müşavirliğe, sonra baş uzmanlık kadrosuna indirilmiştir. Davacının ise iade davası lehine sonuçlanmış olup, dava sonrasında uygulanan Mobbing'den dolayı açılan tazminat davası devam etmektedir. Bir diğer Mobbing davası ise 1985'ten beri Marmara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Biyokimya Anabilim Dalında öğretim görevlisi olan Prof. Dr. Dehen Altınar tarafından açılmıştır. Davacı, amir durumdaki Dekan Prof. Dr. ...'nin baskısına maruz kalmış ve Mobbing (Öğrencilerinin laboratuvarlardan kovulması, araştırmalarına ödenek sağlanmaması, çay ocağının yanında sunta çevrili bir odaya sürülmesi, asistanlarına kadro verilmemesi ve bir bölüm toplantısında Dekan... tarafından haykırarak odadan kovulması vs.) iddiası ile dava açmıştır. Açılan tazminat davası ile Dehen Altınar'ın "kişilik haklarına saldırıda bulunduğu, küçük düşürüldüğü, itibarının zedelendiği" kanıtlanmış ve karar Yargıtay'ca onanmıştır. Bir başka Mobbing davası ise çok şubeli, büyük ölçekli bir bankada iki ayrı bölümden sorumlu bölüm başkanı olarak çalışan Handan Arpacıoğlu tarafından, 6 ay süreyle Mobbing'e maruz kaldığı

gerekçesi ile açılan tazminat davasıdır. Açılan dava halen devam etmektedir. İlgili toplantılara çağrılmamak, yapacağı işlerin yanında son derece önemsiz ve gereksiz görevlerin kendisine verilmesi, başka bölümlerin işinin kendisine yüklenmesi, masasına amiri tarafından kağıtların fırlatılması ve “sen yapacaksın” denmesi, şahsen çağrıldığı yurt içi ve yurt dışı toplantılara başka birisinin gönderilmesi, yaptığı her işin sorgulanması, herkesin ortasında bağırılması, “sen hiçbir şekilde bu işle ilgilenmeyeceksin, yoksa canını yakarım” diye tehdit edilmesi, başka bir bölüme atama ve neticesinde hem unvan, hem ücret hem de görev bakımından bir rütbe tenzili olması, manyetik kartının iptal edilmesi nedeniyle iş yerine girememesi ve iş akdi feshedilmesi gibi Mobbing uygulamaları ile iş yerinde karşılaşılan Handan Arpacıoğlu Mobbing nedeniyle tazminat davası açmıştır. Bu noktada Mobbing mağdurlarının çözüm arama yeri olan adliyelerde yaşanan Mobbing uygulamalarının da tartışılması gerekmektedir.. Adliyelerde hemen her gün karşılaşılan, fakat kanıksanan ve artık vaka-ı adiyeden sayılan Mobbing uygulamalarıdır. Bunlardan ilki, duruşma esnasında zabıt kâtibine ya da mübaşire karşı amiri durumunda bulunan hâkim ya da savcılarca yöneltilen davranışlardır. Kâtip ya da mübaşir, duruşma saatini bekleyen avukat ve vatandaşlar önünde çok zaman azarlanmakta, söyleneni anlamamakla, beceriksizlikle ya da bir işi bitirememekle suçlanmaktadır. Avukatlar da diğer meslek grupları gibi Mobbing’e maruz kalabilmektedir. Bir hukuk bürosunda çalışan stajyer avukat ya da sigortalı avukatların aşırı çalışma yükü ile karşı karşıya bırakılması, avukatlık hizmetinin yanında bazen büro temizleme, çay getir götür işlerinin yaptırılması, azarlanması, aşağılanması, isten çıkarıldığında yasal işçi alacaklarının ödenmemesi gibi Mobbing uygulamalarına sıkça rastlanmaktadır. Sadece bağlı çalışan avukatlar değil, bağımsız avukatlık hizmeti ifa eden avukatların da adliyelerde sık sık Mobbing’e maruz kaldıklarını söylemek mümkündür. Bağımsızlık ile Mobbing’in bir arada olması pek ihtimal dahilinde görülmesi de, avukatlar açısından adliyeler, doğrudan bir ücret ilişkisi olmasa da, işyeri kavramına dahil yerlerdir. Duruşmalar esnasında çok zaman hâkim tarafından söz verilmediği, söylediklerinin duymazdan gelindiği, bir talepte bulunulduğunda, o talebi reddetmek yerine nasıl yanlış bir talep olduğunun anlatılması, “O öyle değildir.” şeklinde ders verici tutum ve üsluplar, saatlerce kapıda ayakta bekletilmeler, azarlanmalar, zaman zaman iğneleme ve alay içeren sözler, aslında avukatlara da sık sık hâkimler tarafında Mobbing uygulandığını göstermektedir. Hâkim ile avukat arasında işveren-işçi

ilişkinin olmadığı söylenebilirse de, bu söylem, doğrudan-klasik bir iş ilişkisi olmadığı düşünüldüğünde doğrudur. Bu düşünceden hareketle Mobbing uygulayana ancak haksız fiil ve tazminat hükümlerine göre müracaatın mümkün olabileceği söylenebilecektir. Ancak avukatın her gün işyeri olarak o adliyede ve o hâkimle çalışmak zorunda olması, çok zaman işinin çabuk bitmesi, bir dahaki işinin görülmemesi gibi ihtimaller düşünüldüğünde, arada doğrudan bir para ilişkisi olmasa da, uzun vadede ekonomik refahın temini ve dava açısından bir olumsuzluk yaşanmaması istemi, avukatın bu olumsuz ve taciz edici davranışlara sesini çıkaramaması sonucunu doğurmakta, arada dolaylı olarak bir ekonomik ilişki kurulmakta ve illiyet bağı kurulmaktadır.

17 Aralık 2010 tarihinde Mobbing ile ilgili ilk davayı açan ve kazanan Avukat Ayşe Altıparmak'tır. Altıparmak'a göre Mobbing, Ankara 8. İş Mahkemesi E.2006/19 ve K.2006/625 sayılı kararında da belirtildiği üzere; "İşyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb. davranışları içermektedir."

Bu bağlamda hukuki gerekçeler;

- İşverenin en temel yükümlülüklerinden biri olan işçiyi gözetme borcudur.
- Medeni Kanununun 23 üncü maddesi ile Borçlar Kanununun 49 uncu maddelerinin iş hukukuna bir yansımasıdır. İşçiyi gözetme borcu işçinin kişiliğine saygı gösterme ve işçinin kişiliğini koruma borcunu da içerir. İşyerinde dışlanma, diğer çalışanlarla insani ilişkisini koparmaya yönelik her türlü işveren davranışı ve işlemi de kişilik haklarına saygısızlık olarak değerlendirilmelidir.
- 547 sayılı (Gözden Geçirilmiş) Avrupa Sosyal Şartının Onaylanmasının Uygun Bulduğuna Dair Kanununun 26 ncı maddesi onurlu çalışma hakkını düzenlemektedir:
- Onurlu çalışma hakkı: Çalışanların birey olarak işyerinde ya da işle

bağlantılı olarak maruz kaldıkları kınanılacak ya da açıkça olumsuz ya da suç oluşturan, yinelenen eylemler konusunda bilinçlenmesi, bilgileneceği ve bunların engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı; taahhüt ederler.

3.4.6. Türk medeni kanunu kapsamında mobbing olgusu

Türk Medeni Kanunu, kişilik hakkının konusuna giren kişisel değerleri tek tek sayma yoluna gitmemiş, genel nitelikte bir hüküm getirme yolunu seçmiştir. Medeni Kanun'un 24'üncü maddesine göre: *"Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse, hâkimden, saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir."*

3.4.7. Sendikalar kanunu kapsamında mobbing olgusu

2821 Sayılı Sendikalar Kanununun sendikal nedenlerle işçiler arasında ayırım yasağını düzenleyen 31 inci maddesinin üç ila altıncı fıkraları da eşit davranma ilkesine ilişkin hükümler içermektedir. Söz konusu maddenin üçüncü fıkrasında; *"İşveren, bir sendikaya üye olan işçilerle sendika üyesi olmayan işçiler veya ayrı sendikalara üye olan işçiler arasında, işin sevk ve dağıtımında, işçinin mesleki ilerlemesinde, işçinin ücret, ikramiye ve primlerinde, sosyal yardım ve disiplin hükümlerinde ve diğer hususlara ilişkin hükümlerin uygulanması veya çalıştırmaya son verilmesi bakımından herhangi bir ayırım yapamaz."* hükmüne yer verilmiştir.

2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu

Bu kanunun 38 inci maddesinin ikinci fıkrasında da ayrımcılık yapılmamasına ilişkin şöyle bir hüküm yer almaktadır: *"Greve katılmayan veya katılmaktan vazgeçenlerin işyerinde çalışmaları, hiç bir şekilde engellenemez. Greve katılan veya lokavta maruz kalan işçilerin, işyerine giriş çıkışı engellemeleri veya işyeri önünde topluluk teşkil etmeleri yasaktır."*

Mobbing uygulayan dekan, bölüm başkanına 5 bin TL ödeyecek.

Malatya İnönü Üniversitesi'nde bölüm başkanlığı yapan K.B., fakülte dekanı hakkında kendisine psikolojik baskı ve yıldırma politikası uyguladığı iddiasıyla açtığı tazminat davasını kazandı. Malatya'nın İnönü Üniversitesi'nin bir fakültesinde bölüm başkanlığı yapan K.B., dekan tarafından kendisine mobbing uygulandığı gerekçesiyle 10 bin TL'lik manevi tazminat davası açtı. Dava, Malatya 2. Asliye Hukuk Mahkemesi'nde görüldü. Dava kapsamında dinlenen K.B., fakülte dekanının kendisine uzunca bir süredir mobbing uyguladığını belirterek, "Dekan bey, fakültede görev yapan diğer öğretim elemanlarına benim için 'K. Bey'e dikkat edin, onunla görüşmeyin, uzak durun... vs.' şeklinde uyarılarda bulunuyor. Görev dağılımlarında eğitim öğretim ile ilgili oluşturulan komisyonlarda bana görev vermiyor. Gerçekleştirilen etkinliklere beni çağırılmayarak, dışlama ve tecrit etme politikası uyguluyor" dedi. 2013 yılında yaşanan olayla kişilik haklarının tahrip edildiğini, ruh ve beden sağlığının zedelendiğini belirten K.B., dekanın 10 bin TL tazminat ödemeye mahkûm edilmesini istedi. (www.haberturk.com, alıntılanma 05.12.2015)

SONUÇ

Mobbing duygusal bir saldırıdır; amacı ise örgütlerde istenmeyen ya da yıpratılmak istenen kişilere karşı baskılar yaparak, onların direnme gücünü yok edip, işten ayrılmalarına neden olmaktır. Örgütlerde kurum kültürünün yerleşmemiş olması, yöneticilerin Mobbing konularına ilgisizliği, çalışanlara örgütte önem verilmemesi, etik değerlerin zayıflığı, iletişim eksikliği, yıkıcı rekabet, mobbing davranışlarını körüklemektedir. Mobbing, örgütlerde bulaşıcı hastalık gibidir. Önleyici tedbirler alınmadığında yaygınlaşacak ve tüm topluma zarar verici hale gelecektir. Bu durumda örgüte olan güveni dolayısıyla, çalışanların örgüte bağlılığını, motivasyonunu, tatminini azaltacak, çalışma ortamını stresli bir hale getirerek, iş verimliliğini düşürecektir. Bireyin kıskançlık, hırs, rekabet, saldırganlık gibi psikopatolojik davranışlar göstermesi ve örgütlerin de bu tür kişilere zemin hazırlaması örgütte travmalara yol açacaktır.

Mobbing davranışlarını önlemede en önemli adım örgütlerde zamanında önlemler almak, örgüte ve çalışanlara zarar vermesini engellemektir. Mobbingi yönetme konusunda öneriler özetle aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

- Örgütün kültürel yapısı oluşturulmalı, kültürel değerler çalışanlar tarafından benimsenmelidir.
- İşyeri Mobbing eğilimleri ve bu eğilimleri etkileyen faktörler saptanmalıdır.
- İş tanımları yapılmalı, çalışanların görev ve sorumlulukları belirlenmelidir.
- Örgütlerde stres yaratıcı ortamlar ortadan kaldırılmalıdır. Eşit kariyer fırsatları, adaletli ücret politikalarının, iş güvenliğinin sağlanması, yıkıcı rekabetin azaltılması vb.,
- Etkin, güvenli, konusunun uzmanı yöneticilerle çalışılmalıdır.
- Sürekli eğitim programlarından yararlanılmalıdır. Stres, Mobbing, Kişisel Gelişim Eğitimleri gibi vb..
- Örgütlerde uzman rehberler, psikologlar çalıştırılmalıdır.
- Örgütlerde etik kodlar oluşturulmalı ve çalışanların etik değerleri içselleştirmeleri sağlanmalıdır.
- İletişime önem vererek, sık sık yüzsüze iletişim kurabilecekleri ortam yaratılmalıdır.

- İşe alım ve yerleştirme sürecinde kişilikle iş uyumuna dikkat edilmelidir.
- Mobbing davranışının örgüte olan maliyetleri belirlenmelidir.
- Mobbingi önleyici hukuki tedbirler alınmalı ve mobbing mağdurları hukuken korunmalıdır.
- Mobbingin kapsam ve sınırları açık ve net olarak belirlenmelidir.
- Bu yöndeki ihlaller ceza hukuku kapsamında suç olarak değerlendirilmelidir.
- Mobbinge uğrayan kişilerin uğradıkları maddi ve manevi zararların giderilmesi yönünden ilgili kanunlarda gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- İş ve çalışma hukuku kapsamında mobbinge uğrayan çalışana derhal fesih hakkı ile birlikte diğer tazminatlardan hariç olmak üzere cezai şart mahiyetinde caydırıcı bir “mobbing tazminatı” ödenmesi konusunda ilgili kanunlarda düzenlemeler yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

Arpaciođlu, G.:(2005). “İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı:Zorbalık, Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri”, Timaş Yayınları, İstanbul.

Altuntaş, C.:(2010). “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, Yaşar Üniversitesi, 15(5), 2995-3015.

Atalay, İ.; (2010). “Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek”, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Bal, E. Ç., Koçyiğit, Ç. S. ve Öztürk, V. (2011). “Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneđi”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12 (1) 2011, 84-85.

Can, Y.; (2007). “A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing- Kişilik İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Cüceloğlu, D.; (1993). “İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Çavuş, M.; (2015).” Mobbing ve Örgütsel Sessizlik:Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Osmaniye.

Çavuş, M.F., Demir, Y.:(2009). “Mobbing’in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi, İİBF Dergisi, 2(1):13-23.

Çakıcı, A.; (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 145-162.

Çobanođlu, S.; (2005). “Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri”, Timaş Yayınları, İstanbul.

Davenport, N.; Swartz, R.D. ve Eliot, G.P.; (2003). “*Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*”, (Çev.: Osman Cem ÖnerToy), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Eren, E.:(2003). “*Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*”, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Einarsen, S.:(2000).“*Harassment&Bullying At Work:A Review Of The Scandinavian Approach*”, Aggression and Violent Behavior.

Kaçmaz, N.; (2005). “*Tükenmişlik Sendromu*”, İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 68(2), 29-32.

Paksoy, N.:(2007). “*İşyerinde Psikolojik Taciz-Yıldırma* ”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Solmuş, T.:(2005). “*İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/ Taciz (Mobbing)*”, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Haziran.

Tezcan, P., Bayram, F. ve Ergin, H.; (2009). “*İşyerinde Mobbingci ve Kurban Tiplerleri*”.

Tınaz, P.:(2006). “*İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*”, Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.

Tınaz, P. ;(2008). “*İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*”, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

Tetik, S.:(2010). “*Mobbing Kavramı: Birey ve Örgüt Açısından Önem*”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(18), 81-89.

Tutar, Hasan.; (2004). “*İşyerinde Psikolojik Şiddet*”, Platin Yayınevi, 1 - 3. Baskı, Ankara.

Temizel, Y.; (2013). *Adalet Dergisi*, Sayı:45

Üçok, D. ve Torun, A.; (2014). “*Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine bir Araştırma*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28(1), 231-250.

Yavuz, H.:(2007). “*Çalışanlarda Mobbing Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu.

4857 Sayılı İş Kanunu.

<http://www.haberturk.com/gundem/haber/1159105-mobbing-uygulayan-dekan-bolum-baskanina-5-bin-tl-odeyecek> (Alıntılanma tarihi:5 Aralık 2015)