

ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERĐİŐİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research
Cilt: 13 Sayı: 73 Ekim 2020 & Volume: 13 Issue: 73 October 2020
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

MOBBİNG ETKİ ANALİZİ YÖNETİMİ VE HUKUKİ BOYUTLARI

MOBBING EFFECT ANALYZE DIRECTION AND LAW SCALES

İsmail Hakkı DİNÇAY*

Öz

Değişen çalışma yaşamı rekabeti, rekabete doğal olarak çalışanlar üzerinde psikolojik baskıyı beraberinde getirmiştir. Başlangıçta bu psikolojik baskı unsuru farklı kavramlarla açıklanmaya çalışılsa da günümüzde iş yerinde psikolojik taciz, bilimsel bir yaklaşım terimi olarak da mobbing olarak adlandırılmaktadır. Mobbing sadece bireylerin üzerinde olumsuz etki oluşturan bir unsur değil, aynı zamanda örgütlerin ve şirketlerin de hedeflerine ulaşmasına engel olan olumsuz bir unsur olarak karşımıza çıkmaya başlamıştır. Zamanla bu olumsuz etki bireyler üzerinde tükenmişlik sendromu ve iş yeri ile bağlantının kesilmesi noktasına gelirken örgüt açısından da hedeflerin gerçekleşmemeye başlaması ile birlikte örgütün sonlanması ile sonuçlanan olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada kurumsal bir risk unsuru olan mobbingin tanımı, kapsamı, türleri, nedenleri, unsurları, etkileri ele alınırken aynı zamanda alınabilecek önemler ve hukuki boyutu değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Psikolojik Taciz, Duygusal Yıkım, Direnme, Hukuki Boyut.

Abstact

Changing working life competition has brought psychological pressure on employees who work naturally. Although this psychological pressure factor was initially tried to be explained with different concepts, today psychological harassment in the workplace is called mobbing as a scientific approach term. Mobbing has started to appear not only as an adverse effect on individuals but also as a negative factor that prevents organizations and companies from reaching their goals. Over time, this adverse effect brings with it negative consequences that result in the organization's termination as the goals do not come true in terms of organization, while the burnout syndrome and the disconnection with the workplace come to the point. In this study, the definition, scope, types, causes, elements, effects of mobbing, which is an institutional risk factor, were tried to be evaluated at the same time and the legal dimension.

Keywords: Mobbing, Psychological Harassment, Emotional Destruction, Resistance, Legal Dimension.

*Dr., Türkiye İş Kurumu Eskişehir İl Müdürlüğü.



Giriş

Son dönemlerde iş yerinde uğradığı tacizlerden, stres ve baskıdan dolayı intihara kadar giden, seri cinayetlerin işlendiği olayları görmemiz doğal hale gelmiştir. Son dönemde bu tacizler mobbing kavramıyla özdeşleştirilmiş, hatta bu sorunun varlığı devlet eliyle kanunlaştırılma aşamasına gelmiştir (Ekici, Kayapalı Yıldırım, 2020, 749).

İş yaşamında her sene yüzbinlerce çalışan duygusal taciz ve saldırı kurbanı, mağduru konumundadır. Mağduriyet ölçütüne bağlı olarak, çalışamaz duruma gelmeleri dahi söz konusu olmaktadır. Mağdur olan çalışanlara meslektaşları, amiri duruma göre günler, haftalar, aylar belki de yıllar boyunca saldırılar ile yetkinlikleri sorgulamakta, bireyleri yıldırırlar. En son aşamada çalışan ya iş yerinden ayrılmak zorunda bırakılmakta ya da kovulmaktadır. Bahsi geçen ayrılış çoğu kez "zorunlu olarak istifa" şeklinde gerçekleşmektedir. İşte tüm bu yaşanan süreçlerin tamamı mobbing olarak adlandırılmaktadır. Bir başka ifade ile çalışanın mesleki yeterliği ve kapasite yeterliliği sorgulanmakta, sonuç olarak işten el çektilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifade ile sürgün yaşamasıdır. Mobbingin en kötü yönü, çalışana "bu çöküşü sen hazırladın" mesajının verilmesidir. Çalışan çoğu defa işveren tarafının hatalı olduğu, yetersiz ya da donanım açısından eksik gibi gösterilerek daha fazla çöküşe itilmektedir (Yıldırım, 2010, 561).

Bir işyeri hastalığı olarak bakıldığında mobbing ya hoş görülmekte, yanlış değerlendirilmekte ya da yönetim kanadından bir çeşit strateji olarak lansmanı yapılmaktadır. Çalışanın verimlilik artışı için motivasyon girişimleri, en belirgin bakış yönlerinden birisi iş hayatının olağan akışı içinde bu tür yıkıcı girişimlerin normal olarak algılanmasıdır. Kişi yıpranmış, mesleğinden soğumuş, iş tatmini açısından sıfır noktasına gelmiş olabilir. Sürecin iş yaşamında "bu tarz gel gitler her şirkette olur" şeklinde değerlendirilmesi, bu sinsi terörün günden güne güçlenmesinin de önünü açmaktadır. Geline son aşamada çalışan tükenmiştir. Süreçle mücadele azmi ve yeteneği kalmamıştır. Daha da önemlisi bu hastalıkla nasıl mücadele edeceğini bilmemektedir. Günün koşullarında pek çok çalışan, karşı karşıya kaldıkları baskıları iş hayatının olağan bir süreci olarak değerlendirmek yerine kişilik ve özlük haklarına yapılan bir tecavüz olarak değerlendirmekte ve hukuki bakımdan haklılıklarını meşrulaştırma mücadelesi vermektedirler. Son dönemde adliyelerde açılan mobbing davalarındaki artış bu düşüncüyü doğrular karakterdedir. Mobbing hukuk çalışmalarında özellikle son yıllarda ilgi odağı haline gelmiştir. Mobbingin hukuki boyutunun idraki güç bir olgu olması, mobbing davalarının gerek açılmasını gerekse de açılan davaların sonuçlanma sürecini etkilemektedir. Mobbingin hukuki yapı içinde belli bir dayanak kanun ya da yönetmelik, tüzük kapsamında bariz bir şekilde belirtilmemesi, Yargının ilgili davaları yorum yöntemiyle sonuçlandırma girişimlerini de beraberinde getirmiştir (Karakuş, 2013, 28).

1. Temel Tanımlar ve Kavram Karmaşası

Kelime kökenine baktığımızda Latin kökenli "kararsız kalabalık" anlamında "mobile vulgus" sözcüklerinden gelen "mob" sözcüğü İngilizce "yasa dışı şiddet uygulayan kümülatif kalabalık, ya da çete anlamına gelmektedir (Tımaz, 2008, 13). "Mob" kökü kelimenin eylem biçimi olan "mobbing" ise psikolojik saldırı, şiddet, kuşatma, taciz, rahatsızlık verme veya sıkıntı konuma getirme anlamına gelmektedir (Bezmez, Avery, 1995, 1215). Çoğu çalışan tarafından bilerek veya bilmeyerek, tekrarlı, düzenli, acı ve sıkıntı verici bir biçimde uygulanan ve kişinin performansının düşmesine sebep olan istenmeyen davranış olarak tanımlanmaktadır (Einarsen, 1999, 20). Fransız eserlerinde ise bu kavram "yavaş zehir" olarak adlandırılmaktadır (Önoğlu, 2004, 1).

Mobbingin (işyerinde psikolojik taciz), psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek olarak tanımlı kelime anlamları bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu, mobbing kavramına karşılık "Bezdiri" kelimesini belirlemiş ve kavramı "İş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme" olarak tanımlamıştır. Üniversite yani akademik anlamda "İşyerinde psikolojik taciz" terimi uluslararası literatür ve bilim dünyasında da yaygın kullanılan şekli ile "mobbing" kelimesiyle ifade edilmiştir (İlhan, Yücel, 2020, 2245).

Mobbing; eldeki gücün veya pozisyonun kötü niyetli kullanılarak; sistematik olarak tehdit, aşağılama, taciz, psikolojik şiddet, kuşatma, baskı vd. gerçekleşen duygusal nitelikli bir saldırıdır. Bireyin uygunsuz, zararlı ve saygısız bir eylemin hedefinde olması ile başlayıp; işverenin alay ve iması ile karşısındaki bireyin



toplumsal konumunu zedelemeyi de kapsayan yıkıcı bir ortam meydana getirerek bireyi işi bırakmaya mecbur bırakmasıdır. Irk, cinsiyet, yaş kategorizasyonu olmaksızın bireyi iş hayatından uzaklaştırmak gayesi ile kasten yapılır. Mobbing uygulayan bireye “tacizci”, mobbinge maruz kalan bireye ise “mağdur” denir.¹

Kelimeyi ilk kez kullanan Heinz Leymann, kelimenin tarihsel sürecini anlatırken kelimenin 3 (üç) aşamayı tamamlayarak günümüzdeki şeklini aldığını belirtmiştir. Başlangıçta hayvan davranışları üzerine gözlemleri sırasında keşfeden Konrad Lorenz tarafından kullanıldığı söylenilmektedir. Lorenz’in değimiyle, “boyut olarak küçük hayvanların bir araya gelerek, kendilerinden daha iri aynı zamanda tek olan bir diğer hayvanı korkutup savuşturmaları anlamı” kazandırılmıştır. Lorenz bu yaklaşımını hayata geçirirken doğada özgür bir şekilde yasayan bir kazın herhangi bir koşul dahilinde bir tilkiye saldırıda bulunmadığını ancak, çok sayıda kazın bir araya gelmesi ve güçlerini birleştirmesiyle tilkiye karşı galip geldikleri, korkutup kaçırabildiklerini gözlemlemiştir (Yaman, 2009, 58). Kelime, İsveçli doctor Peter-Poul Heinemann tarafından, mobbingi okul çağındaki öğrencilerin tenefüslerde birbirilerine karşı kullandıkları şiddet ve kaba kuvveti ifade etmek için kullanıldığı görülmüştür. Heinemann mobbing tanımını, küçük yaştaki bir grup öğrencinin, tek ve yalnız bir öğrenciye yönelik olarak ve genel anlamda şiddet içeren davranışları için dile getirilmektedir. Terimsel niteliği ise, günümüzdeki anlamıyla Heinz Leymann tarafından olmuştur. Çocuklar arasındaki ilişki çatışmasına benzerliği olduğunu, ancak farklı noktaların var olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple o tarihe kadar sık olarak kullanılan, içeriğinde fiziki nitelikli şiddeti de barındıran *bullying* sözcüğü yerini *mobbing* sözcüğüne bırakmış ve kullanılmaya başlanmıştır (Leymann, 1990, 121).

Bu sözün mucidi Leymann’a göre “*Mobbing ya da psikoterör*” örgütlerde aktif çalışan ya da amirler ile çalışanlar arasındaki çatışma sonuçlu iletişim olarak tanımlana gelmektedir. Bir veya belirli kişilerce sistematik biçimde, sık sık ve belirli bir süre dahilinde, kişinin verimsel motivasyonunu etkileyici düzeyde doğrudan ya da dolaylı bir saldırı var ve bu ayrımcılık olarak hissediliyor ise mobbing’in varlığından söz edilebilir (Leymann, 1996, 43).

Mobbingi haksız suçlama, küçük düşürme, genel taciz, duygusal eziyet ve psiko-terör uygulamak yoluyla, bir kişiyi işyerinden dışlamayı, uzaklaştırmayı amaçlayan, kötü niyetli eylemlerden oluşan bir süreçtir şeklinde de tanımlamak mümkündür.²

Mobbing davranışını Rayner ve Hoel, beş başlık altında toplamaktadır (Rayner, 1997, 121)

Mesleki Anlamda Tehdit: Görüşlere değer vermeme, önemsememe, kişiyi toplum önünde mesleki açıdan aşağılama, kişiyi çaba göstermediği için suçlama vb.,

Kişilik Açısından Tehditi: Kişiyi takıntı haline getirme, tedirgin etme, onurunu incitme, alay etme vb.,

İzole Etme Yöntemini Kullanma: Bireyi mesleki eğitimden mahrum etme, bilgi sahibi olmalarını engelleme,

Aşırı İş Yükleme: İşin sonlanması noktasında baskı yapma, gerçekleşme olasılığı olmayan bitirme tarihi verme, engeller koyma,

Hareket Kabiliyetini Engelleme ve Azaltma: Amirlik yetkisini kullanma, referans vermeme, anlamsız görevler yükleme, sorumluluğunu azaltma, hedefini saptırma gibi davranışlar olarak sıralanabilir.

Dr.Heinz Leymann tarafından 45 ayrı mobbing davranış kalıbı ve tanımı getirilmiş, psikolojik taciz kapsamına giren davranışlar özet olarak beş klasmanda kategorize edilmiştir: Bunlar sırasıyla; doğrudan sağlığı etkileyen mobbing, bireyin sosyal itibarına saldırılar, bireyin kendisini ifade etmesini engelleyen mobbing, sosyal ilişkilere yapılan mobbing, bireyin yaşam ve iş kalitesine mobbing, yöntemleridir (Leymann, 1996, 147).

1997 yılında yayımlanan raporda Avrupa Birliği’ne üye ülkelerdeki çalışanların %30’una yakını mobbinge maruz kaldığını ifade etmiştir. Mobbingin yaygın nedenlerine baktığımızda; hiyerarşi, iletişim bozuklukları, mesnetsiz suçlama, takım çalışması yetersizliği, ihtiyaç ve ilgi ihtiyacının ihmal edilmesi,

¹ <http://mobbing.gazi.edu.tr/posts/view/title/mobbing-nedir-37863>

² http://canaktan.org/yonetim/psikolojik_siddet/sureci.htm



narsist (bencil) kişilikler, kapalı kapı politikaları, çatışma-çözme yetersizliği, güven kaybı, sürekli eğitime gereken önemin verilmemesi, empati eksikliği, kıskançlık gösterilmektedir. Bu psikolojik yıldırmanın kökeninde ise duyguların suistimali önemli bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır. İlave olarak hatalı personel seçimi, rekabet, bireye uygun olmayan iş ve kişilik sorunları gibi sebepler de psikolojik şiddeti ortaya çıkarabilmektedir (Töremen, Çankaya, 2008, 35).

1.1. Mobbinge İlgili Diğer Kavramlar

Mobbing kavramı yukarıda da açıkladığı şekliyle; son yüzyılda sıkça gündeme getirilen genel olarak bir veya birden fazla birey tarafından yoğun bir şekilde bir bireye yönelik, düşmanlık ve iş ahlakıyla aykırı davranış ve girişimleri ihtiva eden bir çatışma sürecidir. Belirtmek gerekirse çoğunlukla muhteviyatı tam bir şekilde idrak edilememiş bir kavram olması nedeniyle, bu ve benzeri kavramlar psikolojik tacizle karıştırılabilmektedir. Bu kavramlar sırasıyla; çatışma, şiddet ve kabalık davranışlarıdır (TBMM, 2011, 145).

1.1.1. İş Yerinde Çatışma

Çatışma kavramı olarak genel anlamıyla, iki veya daha fazla birey ya da grup içerisindeki farklı sebeplerden kaynaklanan anlaşmazlıktır. Bunun yanında çatışma, faaliyetlere engel olan, doğal sujesi bulunmayan, değiştirilmesi ve kontrol altında tutulması gereken davranış temelli bir merkezkaç ve sapma olarak da algılanabilmektedir (Çukur, 2009, 11). Leymann'a göre, mobbing ve çatışma terimlerinin birbirinden farkı, olayın nasıl olduğu ya da ne olduğuna değil, önemli olan olayların gerçekleşme sıklığı, sürecin işleyişi ve etkileşim ile bariz bir şekilde kendini gösteren patolojik, psikomatik ve psikolojik sonuçlardır. Konunun uzmanlarına göre belirli bir seviyedeki fikir ayrılığı ve çatışma standart günlük yaşam içinde normal, hatta faydalıdır. Örgütsel bir hareketlilik, yenilenme ve değişiklikten söz edebilmek adına çatışmanın var olması gerekir. Ancak bu açıdan işyerinde psikolojik taciz, temel iki yönüyle, alelade bir çatışmadan farklılık gösterir. İlk olarak işyerinde psikolojik taciz, ahlak dışıdır. İkinci olarak ise, çatışmanın getirdiği fayda unsuru yerine mobbingin kümülatif zararlarına yol açıcı bir etkisi vardır (Tınaz, 2008, 37).

Burada ayırımın nasıl yapıldığına bakmamız gerekir. Normal bir çatışma durumuyla psikolojik tacizi ayıran ana fark, taraflar düzeyinde güç eşitsizliği ile söz konusu davranış sürecinin hangi aralık ve sıklıkta gerçekleştiği, ne kadar zamandır devam ettiğidir. Psikolojik tacizde, ısrarla tekrarlanan ve sürekli devam eden davranışlar söz konusudur. Bu sebeple, sıradan çatışma davranışları psikolojik tacizi oluşturmaz (Salin, 2003, 1215). Sağlıklı bir çatışma ortamında doğrudan iletişim, işbirliğine dayalı ilişki, ortak hedefler ve paylaşımlar bulunurken, mobbing ortamına baktığımızda belirsiz, işbirliğinin ortamının olmadığı, sorumluluk ve rollerin açık olarak tanımlanmadığı ilişkiler, düşmanca davranışlar ve çatışmanın gizlenmeye çalışıldığı bir ortam söz konusu olmaktadır.

1.1.2. İş Yerinde Şiddet

Şiddet en temel tanımıyla; kontrol ve güç kazanmak amacıyla birey ya da bir grup üzerinde meydana getirilen, sözel, cinsel, ekonomik, fiziksel ve psikolojik temelli eylemlerin tamamı olarak tanımlanmaktadır. İşyerinde şiddet denildiğinde eylem, davranış türlerinin tümünü kapsayan bir tanımlama getirmek ve bu eylemlerin sınırını çizmek oldukça zordur. Çünkü farklı koşullarda ve kültürel yaşamlarda hangi davranışın şiddet olarak algılandığı farklı kriterler içermektedir (Dinçay, 2016, 338). Ancak, genel anlamda, işyerinde şiddet olarak nitelenen başlıca davranışlar; küfür etme, kaba davranışlar, tehdit, bağırma, sinir harbi, isim takma, cinayet, tecavüz, soygun, silahla yaralama, dayak, dışlama vb. olarak sıralanabilir. İşyerinde şiddet unsurunun en hızlı uygulanan ve yaygın versiyonu mobbingdir. Çalışma yaşamında psikolojik taciz ve şiddet olgularının her ikisinde de temel faktör güç ve yetkinin kötüye kullanılmasıdır. Belirtmek gerekir ki iki olguyu birbirinden ayıran bazı temel unsurlar bulunmaktadır. Çalışma yaşamında şiddet davranışları genellikle cinsel saldırı ve taciz, tahrik edici konuşma, tehdit, taciz, saldırı, çalışana ait eşyaya zarar verme gibi ağır nitelikte suç oluşturabilecek davranışlarla izah edilirken; iş yerindeki uygunsuz psikolojik temelli davranışların nadirde olsa ağır suç teşkil ettiği öne sürülmektedir. Bir başka bakış açısıyla çalışma yaşamında psikolojik taciz, tekrarlı, bir dizi davranış olarak tanımlanırken, işyeri şiddeti ise tek bir davranış olarak bile yeterli olabilmektedir (Tınaz, 2010, 22).

1.1.3. İş Yerinde Kabalık

İşyerinde kabalık kavramı da, kavramsal kargaşa anlamında psikolojik tacizle en fazla karıştırılan kavramlardan biridir. İş hayatındaki birçok kurumda çalışanların iletişim içinde oldukları süre boyunca birbirlerine karşı davranış ve tavırlarında asgari saygı kurallarına bağlı kalmaları gerekmektedir. Çalışan bireylerin saygı kriterlerine aykırı biçimde gerçekleştirilen her hareket işyerinde kabalık olarak



tanımlanır. Psikolojik tacizden ayrılma noktasında incelendiğinde işyerinde kabalığın daha geniş bir davranış alanını kapsamaya başlamıştır. Asli ayrılma noktası ise işyerinde psikolojik taciz, gerçekleşme şekli olarak bir veya birkaç kişiye yönelik olarak olabilmekte iken, işyerinde kabalık ise herkese karşı gerçekleşebilmektedir. Psikolojik tacizde, kötü muameleye maruz kalan birey mağdur olarak tanımlı iken, işyeri kabalığı sürecinde hedef olarak tanım getirilmiştir. Sonuç olarak, kaba davranışlar kişiyi rahatsız etmek ve baskı oluşturmak ile birlikte, sonuçta psikolojik tacizin meydana getirdiği etki ve etkilere neden olmamaktadır (Altutaş, 2010, 2997).

1.1.4. Stres Kavramı

Günlük yaşamımızda sık sık kullandığımız kelimelerin başında gelen stres kavramsal bazda genel bir tanım olarak belli durum ve olaylardan hoşnutsuzluğumuzu ifade etmek için kullanılmaktadır. Stres kelimesinin Türkçe karşılığı olarak kelimelere başvurulduğunda "tahammül, zorlama, mukavemet, şiddet, zor, gerginlik" kelimelerinin verildiğini görmekteyiz (Hoşgör, 2020, 368).

Gerçek hayatta ise stres kavramı iki farklı versiyon olarak kullanılır. İlk olarak sinir yorgunluğu, gerilim ve rahatsızlık durumunun ortaya çıkmasına neden olan dışsal baskı kaynağı şeklinde kullanılmaktadır (Deniz, Gülen Ertosun, 2010, 133). Belirtmek gerekirse tanımda da görüleceği üzere dışarıdan gelen etki, baskı kaynağı olarak farklı faktörler stres olarak ifade edilmektedir. İkinci olarak, insanlarda rahatsız edici duygularının meydana gelmesine sebep olan içsel, bireye özgü tepkiler olarak adlandırılmaktadır. Kavramı ilk kez ortaya koyan Hans Selye ise stresi insan bedeninin herhangi bir isteme verdiği doğal olmayan tepki olarak tanımlamaktadır (Gül, 2009:517). Yine başka bir tanıma göre de stres bireyin içinde yaşadığı koşullarını istenmeyen ve kötü olarak nitelendirilmesi sonucu yaşanan içsel tepkilerin tamamıdır (Altınöz, 2010, 65). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere stresin bireyin algı yapısına göre değiştiği görülmektedir.

Stres kavramına yönelik tanımlar arttırılabilir. Tüm tanımlar gözden geçirildiğinde kısaca stres, organizmayı olumsuz etkileyen, sağlığa zarar veren bir durum olarak nitelendirilebilir (Gözüm, Karaçor, 2019, 510).

Stres ve kişilik özellikleri arasında doğrudan bir ilişkinin varlığı reddedilemez. Stresten etkilenme derecesi, bireyin kişilik yapısına göre farklılık gösterebilir. Stres ve kişilik özellikleri arasındaki nitelikli ilişki, araştırmacıların birçoğu tarafından mercek altına alınmış ve Eysenck kişilik ölçeği ile yapılan çalışmalar konuya katkı sağlamış ve ışık tutmuştur. Eysenck öncelikle kişiliği, organizmanın çevresel ve kalıtsal şartlarla belirlenmiş olan potansiyel, aktüel davranış kalıplarının tamamı şeklinde yorumlamaktadır. Kişilikteki temel iki boyuta baktığında ilki nevroitiklik ve karşıtı olan dengelilik; ikincisi ise dışa dönüklük ve karşıtı olan içe dönüklük görülmektedir. Bireyler bu boyutlardan yalnızca biri açısından değil, her iki ana boyut ve karşıtlarını oluşturan farklı yapılardan etkileşim ve yansıma alırlar. Bu yansımalarından bir tanesi daha baskın gelir ve bu nedenle kişiliği belirleme ve şekillendirme özelliğine haizdir (Çalğan, 2009, 63).

Kişinin strese karşı korunması ve yaşamaması, kişilik vizyonu ve elindeki yetkinlikleri kullanabilmesi ile yakından ilgilidir. Bu nedenle kişilik özellikleri stresten korunabilme etkinliğini de belirler. Bunlar bireyin değişime uygun olarak kendini uyarlayabilme (dışsal homeostaz) yetisi, geleneksel çevre ve yaşanmış tecrübelerden elde ettikleriyle ilintilidir. Araştırmalar sonucunda uyum sağlama sürecini engelleyen bazı kişilik özelliklerinin olduğunu göstermiştir. Stresle mücadeleyi zora sokan bazı kişiliğe dair özelliklerin olduğu söylenebilir. Belirtmek gerekirse güvenlik personeli olarak görev yapan bireylerin kişilik yapısı olarak strese daha yatkın ve dayanıklı olması hem bireyin kendisi hem de çevresindekiler açısından son derece önem arz etmektedir. Örnek vermek gerekirse düşmanlık ve saldırganlık hisleri baskın olan bir birey, kendisine hemen her konuda suçluluk payı çıkaran bir birey, süreç sonunda aşırı duyarlı ve duygusal tepkiler ortaya koyabilir. Böyle bireyler strese yatkın kişilik tipleridir. İlave olarak benmerkezci diye adlandırılan egoist kişilik niteliği baskın bireyler, olayları negatif bakış açısıyla değerlendirenler, yaşadıkları çevreyle yeterli düzeyde iletişimi bulunmayan, iletişim yetisi yetersiz bireyler strese başa çıkma anlamında yetersiz düzeyde kalmaktadırlar (Gül, 2009, 518).

Stresle ilgili yapılan araştırmalarda kişilik tipolojileri, tip A ve tip B olmak üzere iki ana temel çatı yapısı altında gruplandırılmaktadır. A tipi kişiler genel anlamda zamana karşı sürekli yarışan, işkolik ve aceleci, sabırsız, rekabetçi, yüksek ses tonunda ve hızlı konuşan, hızlı yemek yeme gibi özellikler gösterirler. A tipi davranış nitelikleri bulunan bireyler kendilerini hiç bitmeyen bir hengame ve mücadele içinde görürler, sürekli böyleymiş gibi hissederler. Bu süreç mücadelesi tamamlandığında mümkün olan en az zamanda, en fazla edinim ile süreci tamamlamak isterler. Bu davranışların tam tersi düzenli, sakin, zaman



baskısı yaşamayan ve esnek, olayları olduğu gibi kabul eden, kolay sinirlenmeden çalışan B tipi kişilik vardır.³

2. Örgütlerde Mobbingin Ortaya Çıkış Nedenleri

Örgüt içindeki bireylerin davranışları zaman zaman toplumsal tahammül sınırlarını aşarak şiddet, psikolojik baskı ve son olarak sürekli devamlı bir mobbing oluşumuna neden olabilmektedir. Yukarıda kavramını ve kavramlarla ilgili diğer verileri açıklamaya çalıştığımız mobbing sürecinin ortaya çıkış nedenlerini 3 farklı boyutta incelemek mümkündür (Yıldırım, 2010, 563).

2.1. Çevresel Faktörler

Günümüzde kişinin içinde yaşadığı toplumsal şartlar mobbingi tetikleyen en büyük faktörlerin başında gelmektedir. Özellikle bu sürecin büyük şehirlerde daha çok olduğunu görmekteyiz. Değişen dünya düzeni, kapitalist sistemin ve patronların sürekli kar istiyor olması bir sonraki dönemde bu kar marjlarından daha yüksek bir kar marjını istiyor olmaları kişileri adeta bir yarış atı konumuna getirmiştir (Özdemir, 2019, 1038).

Burada stresi, otomatik olarak mobbingi arttıran çevresel faktörleri irdelememiz gerekirse yoğun trafik, artan gürültü kirliliği, farklı kültürden, farklı toplumlardan gelen insanlarla sürekli iç içe olmak, iç içe yaşamak mobbingi etkileyen çevresel faktörler olarak söylenebilir (Deniz, 2019, 29).

Çevresel faktörler denince sadece kişinin içinde yaşadığı toplum veya mahalle anlaşılmalıdır. Bunun yanında bireyin içinde yaşadığı ev, mahalle, sokak da bu kapsam içinde yer almalıdır. Aynı şekilde işyerinde çalıştığı ortamdaki tutun da çalışma masasının rengi, sandalyenin rahat olup olmadığı, buna bağlı olarak çektiği sırt ağrıları vb de sıralanabilir. Makine ortamında çalışan bireyler için yüksek baremde gürültülü ortam, aksam ve sistemde meydana gelen aksamlar hepsi çevresel faktörler olarak sayılabilir ve bunların tamamı içinde mobbingi etkilediği söylenebilir (Deniz, Gülen Ertosun, 2010, 138).

2.2. Kişisel Nedenler

Mobbingin merkezinde insan ve insanın maruz kaldığı psikolojik, bedensel saldırı söz konusudur. Burada kişisel nedenleri incelerken ele almamız gereken en büyük etken kişinin sahip olduğu psikolojik düzeyi, sahip olduğu psikolojik sorunları, sıkıntıları veya doğuştan gelen etmenlerden oluşan psikolojisi temel hareket noktasıdır (Ekici, Kayapalı Yıldırım, 2020, 751).

Sağlam bir psikolojiye sahip, yani mutlu, düzenli bir aile hayatı olan, gelir düzeyi ve maddi sıkıntıları bulunmayan, sağlıklı bir bireyin mobbing oluşturması çok mümkün gözükmezken diğer yandan tam zıddı durumu yani mutsuz, aile hayatı olmayan veya aile hayatında mutsuz olan, maddi sıkıntıları bulunan, sağlık problemleri bulunan bireylerin mobbing yaşamaları veya yaşatmaları kaçınılmaz olacaktır (İlhan, Yücel, 2020, 2246).

Mobbing uygulayan yönetici, kişi, personel örgüt yapısında yöneticisinden, en düşük rütbe ile çalışan kişiye kadar etki etmektedir. Buda örgüt yapısının verimli olarak çalışmamasına sebebiyet vermektedir.

İster bunun adına örgüt diyelim, ister kurum diyelim, toplum diyelim unutulmaması gereken nokta insanın hayatın merkezinde olmasıdır. İnsanın merkezde olduğu bir yapıda sorun yaşamaları kadar doğal bir olay olmayacaktır. Bu sebeple yöneticiler, diğer personeller veya bireyin içinde olduğu her örgüt yapısı içinde bireyin sorunlarını çözmeye yönelik girişimler hazır tutulmalı, kişinin psikolojisini etkileyen sorunların çözümüne yönelik girişimler her zaman desteklenmelidir (Altuntaş, 2010, 3001).

Özetlemek gerekirse birey örgütün merkezindeki üyedir. Bireyin sorunları psikolojisini etkileyecek, psikolojik sorunlar yaşayan bireyin stres düzeyi artacak ve bunun sonucunda doğal bir savunma mekanizması geliştirmeye çalışacaktır. Bunun sonucunda da mobbing olayları artarak varolacaktır.

2.3. Kurumsal Nedenler

Örgüt yapısı içindeki birey doğal süreç içinde diğer bireylerle irtibat içinde, ilişki içinde olacaktır. Örgütsel davranış kuramı içinde kurumların olması, kurumlarında incelenmesi gerekir. Sosyal bir olgu olarak "aile kurumu" varken, ekonomik kurum olarak "işyeri", sivil toplum kuruluşu olarak ise "dernek,

³ <http://stres-kavrami/#ixzz3Gwsmrjc2>



vakıf, sendika vb." kavramsal nitelikte kurumsal yapılar karşımıza çıkmaktadır (Hoşgör, 2020, 369).

Aile ortamında birey kardeşler, hatta anne baba ile fikir ayrılıklarına düşebilir, aile içinde çatışma oluşabilir. Bu süreçte üstün erk olarak anne, baba, ağabey, abla küçük kardeşe veya çocuğa mobbing uygulayabilir.

Tüm bunların yanında olayın bir de kurumsal boyutu vardır. Çalışma hayatı içinde olan veya dernek yönetimi, vakıf yönetimi gibi sosyal toplum kuruluşunda görev alan bireylerin mobbinge karşılaşması doğal olacaktır.

Stresli ortamın varlığı, yetersiz iletişim, kötü yönetim, zayıf liderlik yapısı, stresli bireylerin kendilerinden beklenenleri yerine getirememesi, yeniden yapılanma, rekabetçi ortamlarda kendi işini kaybetmekten korkma, kendi pozisyonunu koruma durumu, yeni fikirlerin ortaya çıkmaması, sürekli aynı prosedürlerin tekrarlanması tarzı davranışlar işyerinde psikolojik tacize yol açabilmektedir (Çalgan, 2009, 70).

2.4. Sosyal Nedenler

Sosyal nedenler başlangıç kısmında da belirtildiği üzere kişilik, kişinin sosyoekonomik yaşamı, değer yargıları, tabi olduğu kanunlar, büyük şehir veya küçük bir yerleşim yerinde ikamet ediyor olması, hemşerilik bağları bu kapsamda değerlendirmeye alınabilir (Gözüm, Karaçor, 2019, 511).

Psikolojik taciz vakalarının İş hayatında görülme sıklığı, toplumun ahlaki, kültürel, sosyal, ve ekonomik norm ve değerleri ile yakından alakalıdır. Son yıllarda artan işyerlerinde liyakata önem verilmeyişi, öz güven yetersizliği, yabancılaşma, göç, hemşerilik bağı ve kişisel etkileşim, işyerlerinde psikolojik taciz davranışlarını tectikleleyen bir ortam meydana getirmektedir. Çalışma hayatında psikolojik tacize zemin hazırlayan toplumsal değer ve normların başında güçlünün zayıfı yok etme isteği, bireylere kapasitelerinin çok üzerinde iş yükü yüklenmesi, ortak paylaşım, duyarlılık alanları ve ortak çalışma kültürünün yok sayılması, yenilik ve değişimlerin çalışanların aleyhine kullanılması sorunları gelmektedir (Altınöz, 2010, 70).

3. Örgütsel Yapılarda Mobbing Türleri ve Aşamaları

Buraya kadar anlatılanlar ışığında örgütsel yapı içinde kişinin maruz kaldığı mobbingin şiddeti, uygulanış şekli, mobbing baskının oluşturduğu etkiye göre türleri mevcuttur.

3.1. Düşey (Üstten Alta Doğru) Psikolojik Taciz

Daha üst, yetkili pozisyonda yer alan amirlerin astlarına yönelik uyguladıkları, hayata gerçekleştirdikleri psikolojik taciz davranışlarıdır. Üstler sahip oldukları makam gücünü, yönetim erkini, astlarına dikte ettirerek, onları kurumun dışına itebilmek amacıyla kullanılmasıdır.

3.2. Yatay (Aynı Düzey) Psikolojik Taciz

Burada statü olarak eşitlik söz konusudur. İşyerinde psikolojik tacizin fail ya da failleri mağdur konumunda olan birey ile benzer vazifeleri ve benzer imkanlara sahip, aynı pozisyondaki iş arkadaşlarıdır. Örneğin; eşit koşullara sahip ve aynı statüde çalışanların rekabet, çekememezliği, çıkar çatışması, kişisel hoşnutsuzluklar gibi.

3.3. Dikey (Alttan Üste Doğru) Psikolojik Taciz

Düşey psikolojik tacizin tam tersi durumdur. Çalışanın yöneticilerine yönelik olarak psikolojik şiddet uygulaması durumudur. Nadir görülen bir süreçtir. Örneğin, çalışanların yöneticiyi kabullenememesi, reddetmesi, kıskançlık, eski yöneticiye duyulan bağlılık gibi (Karakuş, 2013, 190).

3.4. Mobbingin Aşamaları

Mobbing gerek grup yaşamı içinde, gerekse bireysel süreç olarak bir anda ortaya çıkmakla birlikte büyük bir çoğunlukla süreç safha safha gelişmekte bunun sonucunda da bireyin gruptan, örgüt yaşamından ayrılmasına sebep olmaktadır. Süreci aşama aşama değerlendirecek olursak;

- Çekişme çatışma sürecinin ilk belirtileri
- Sürecin çözümlenmeyişi
- Mobbing sürecinin başlaması (fiziksel ve ruhsal sağlık etkilenir)
- Mobbingin dozajının artması ve şiddetlenmesi (performansın düşmesi)
- Mobbingin sürecinin yoğunlaşması (işten kopmalar, rapor ve istirahat, işe geç kalma)



- Yoğun mobbingin devam etmesi (hastalık için önüne geçer)
 - Hastalık, istifa, uzaklaştırma vs...⁴
- Şeklinde bir sıralama yapmak mümkündür.

4. Mobbing Tipolojisi

Bu anlamda en güzel ve çaplı çalışmayı Davenport ve arkadaşlarının literatür taraması ve mobbing anlamında gerçekleştirdiği görülmektedir. Davenport ve arkadaşları, mobbinge ilişkin süreci beşli bir kategorizasyonda ele almışlar ve mağdurların karşılaşılabilecekleri psikolojik taciz davranışlarını Leymann tipolojisine göre aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Davenport, Schwartz, 2003, 17).

Birinci Kategori

- Bireyi öne çıkarmak ve temas sürecini olumsuz yönlendirmek
- Amirleriniz kendinizi, bireysel performansınızı gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Sözüünüz sürekli kesilir ve tekrar söz verilmez.
- Meslektaş ya da birlikte çalışılan kişiler kendinizi gösterme imkanlarını kısıtlar.
- Yüzünüze karşı ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- Yaptığınız iş ve işlemler sürekli olarak eleştiriye maruz kalır.
- Telefonla rahatsız edilip, tahrik edilirsiniz.
- Sözlü tehditler başlar.
- Yazılı tehditler ile göz dağı verilmeye çalışılır.
- Jestler ve bakışlarla ilişkiye girmeniz engellenir.
- İmalar yoluyla ilişki süreciniz baltalanır.

İkinci Kategori

- Kişinin sosyal hayatına saldırı
- Çevrenizdeki insanlar sizinden uzaklaşır ve konuşmazlar.
- Kimseyle iletişim kuramaz, başkalarına ulaşmanız engellenir.
- Size diğer çalışanlardan soyutlanmış bir çalışma yeri tahsis edilir.
- Meslektaşlarınızın sizinle iletişimi yasaklanır.
- Siz orada değilmişsiniz gibi davranılır.

Üçüncü Kategori

- İtibarsızlaştırma Saldırıları
- Çevrenizdekiler arkanızdan kötü konuşur.
- Hakkınızda mesnetsiz ithamlar çıkarılır.
- Komik durumlara düşürülürsünüz.
- Akıl hastası tarzında davranışlar görülür.
- Psikolojik değerlendirmeye tabi için size baskı yapılır.
- Bir engeliniz ile alay edilir.
- Sizi komik duruma düşürebilmek adına sesiniz, jestleriniz ve yürüyüşünüz taklit edilir.
- Siyasi ya da dini hayat görüşünüzle alay edilir.
- Özel yaşamınız ile alay edilir.
- Kökenleriniz ile alay edilir.
- Özgüveninizi olumsuz yönde etkileyen işler yapmaya zorlanırsınız.
- Girişim ve çabalarınız küçültücü ve hatalı şekilde yargılanır.
- Aldığınız kararlarınız sürekli olarak sorgulanır.
- Küçük düşürücü adlandırmalarla anılırsınız.
- Cinsel içerikli imalarda bulunulur.

⁴ <http://mobbing.gazi.edu.tr/posts/view/title/mobbing-nedir-37863>



Dördüncü Kategori

- Mesleki ve Özel Hayata Yönelik Saldırıları
- Sizin yönelik hiçbir özel göreve izin verilmez.
- Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni bir iş bile bulamazsınız.
- Yapmanız için ilgisiz işler verilir.
- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler verilir.
- Yapılan iş ve görev yeri sürekli değiştirilir.
- Özgüveninizi etkileyecek olumsuz işler verilir.
- İtibarınızı düşürecek şekilde niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- Mali yükümlülük getirecek zararlara uğrarsınız.
- Evinize ya da işyerinize maddi zarar verilir.

Beşinci Kategori

- Birebir Sağlık Koşullarına Yönelik saldırılar
- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- Fiziksel zarar verilir.
- Doğrudan cinsel taciz yapılabilir.

Tüm bu aşamalarının sıraladığı saldırılar gerek iş yaşamımızda gerekse toplumsal süreç içinde her zaman karşı karşıya geleceğimiz olağan süreçlerdir. Bunlara verilen tepkilere göre karşımızdaki yönetici, örgüt lideri kişiyi gerçekten yıldırma istiyorsa birinci dereceden beşinci dereceye kadar çıkabilmektedir. Buda mağdurun verdiği tepkilerle birebir bağlantılıdır (Davenpert, Schwarts, 2003, 18).

5. Mobbing Yönetimi

Yönetim süreci dediğimiz bu süreç aslında hem bireylerin hem de örgütün zarar görmesini en aza indirme amacıyla strateji belirlemeyi hedeflemiştir. Bu sürecin iyi yönetilebilmesi birey kendine has teknik ve psikolojik devinim ile en az zarara uğraması, aynı şekilde örgüt ve örgüt yapısının bu süreçten güçlü bir şekilde, zarar almadan çıkmasını sağlar (Koçak, Hayran, 2011, 7).

5.1. Bireysel Yöntem ve Stratejiler

Mobbingi önlemek adına; örgüt kültürü, ilişki ve rollerden kaynaklı mobbing baskısını azaltmak adına; danışmanlık hizmetleri, sosyal programları hayata geçirmek, yeni amaçlar belirlemek, duygusal destek sağlamak gibi bireyin psikolojik ve duygusal açıdan gelişmesini sağlayabilecek çalışmalar yapılmalıdır (Helrigell, Slocum, 1992, 603).

İşyerinde mobbing yan, psikolojik şiddet ile başa çıkılabilmek adına seçilecek üç alternative yöntem bulunmaktadır. İlk olarak işyerinde psikolojik şiddetin başa çıkılabilir, yönetilebilir bir sorunun varlığını kabul etmekle işe başlanması önem arz etmektedir. Her türlü yıldırma ve baskı girişimleri karşısında bireyler genell olarak üç tür tepki ortaya koyarlar. Psikolojik şiddete dair verilebilecek üç tip tepki ve davranış modeli bulunmaktadır:

- a. Psikolojik şiddeti makul karşılama,
- b. Karşı direnişe geçme,
- c. Geri çekilme.

Psikolojik şiddeti makul karşılama onun şiddeti ve devam aralığına göre değişkenlik gösterir. Psikolojik şiddet bireye yönelik sistematik bir şekilde devam ediyor ve dozajında artış olduğuna dair emareler gözleniyorsa, bunun anlayış ile karşılama doğru bir yaklaşım şekli değildir. Eğer psikolojik şiddet düzenli bir aralıkta meydana geliyor, stres düzeyi düşük ve tolere edilebilirliği mümkün ise, karşı tarafa zayıflık imaresi verilmeden anlayış gösterilebilir.

Mevcut süreçle ilgili mücadele etmenin bir başka yolu, karşı direniş-savaş göstermektir. Karşı savaş-mücadele verme sürecinde asla mobbingcinin yöntemi uygulanmamalıdır. Daha önce de belirtildiği üzere, mobbingci ahlaki olmayan, her tür etik dışı yolu hayata geçirebilir. Kurban ise güvenilir, dürüst, ilkeli ve erdemli ve karakterli biri olduğu için kurban seçilmiştir. Bu sebeple mobbingcinin ahlak dışı yöntemlerinden birine başvurmak mağduru güçlü iken zayıf, haklı iken haksız konumda bırakır (Özdemir, 2019, 1041).



Mağdur ya da kurban, mobbingcinin metodolojisiyle, onun ile başa çıkamayacağı farkında olmalıdır. Bu noktada uygulanacak temel yöntem, bireyin psikolojik şiddet ve baskının kurbanı yapan sebepleri ve değerlerini sorgulamadan, onlara daha fazla bağlanmak, istikrarlı bir kişilik tipi ortaya koymaktır. Bu durumda birey sağduyulu, onurlu ve erdemli geri bildirimler göstermelidir. Kurban, kanuna uygun, ahlak ve iyi niyet kuralları ile bağdaşan davranışlarla mobbingciye karşı atak geliştirmelidir. Mağdur köşesine çekilmemeli, yalnız hareket etmeyi seçme yerine, sosyal destek bulma çabası içinde olmalıdır (Çukur, 2009, 11).

Bir başka mücadele stratejisi olarak geri çekilme stratejisi, mobbingciyle kendisi arasındaki güç dengesizliğinin fazla olması durumunda istenmeden tercih edilen bir yöntem olmalıdır. Bu süreçte zafer her daim mücadele ve savaşarak kazanılmaz; savaşmadan da elde edilen büyük zaferler de vardır. Eğer savaşmadan kazanılan bir zaferle son bulacak ise, geri çekilme en mantıklı ve etkili strateji olur.

Çalışma hayatında psikolojik şiddet ve bireysel düzeyde başa çıkma durumunda mağdur “kendi içine kapanma” tarzında bir yaklaşımı kesinlikle sergilememelidir. Başka bireyler ile ilişki kurmaktan kaçınma çabası, şizofreni belirtisidir. Bu emare ve belirtileri veren bireyler kendi iç dünyalarına sığınarak, diğer bireylerle konuşmaktan, iletişim ve etkileşim kurmaktan kaçınırlar kendi içsel hayatları onların yaşamsal bağlarının merkezi konumuna gelir. Kendi kendilerine gülme, konuşma ve gözlerin dalıp gitme gibi davranışlar iç dünyaya sığınmanın sonucudur (Cüceloğlu, 1992, 449).

5.1.1. Özgüven ve Özsaygıyı Yükseltme

Özgüven, süreçlere sağlıklı bir şekilde, kişinin tek başına inisiyatif kullanarak dahil olma yeteneğidir. Özgüven kavramsal olarak sıradan, gündelik hayatta çelişkili ve farklı anlamlarda kullanılabilir. Özgüven temeli olmayan, anlamsız bir benlik algısı değildir.

Bireyin kendi kişisel varlığının bilincinde olması ve kişinin “ben kimim” ve “neyi amaçlıyorum” sorularına reel bir yaklaşım içinde var olmasıdır. Özgüven, bireyi meydana getiren bütün özelliklerin, bütünlüğünü yansıtan ve kişinin kendine dair kanaatidir.

Özgüven bireye girişimci, gerçekçi ve her zaman yapıcı bir psikoloji kazandırabilmeli, aksi takdirde özgüven bireyi; gerçek dışı, hayalci ve bir anlamda savunmaya yönelik bir tutum ve davranış kalıbına itiyor ise, bu özgüven değildir. Buna ilave olarak özgüvenin yüksekliği, hiçbir zaman başkalarına karşı dozu kaçırılmış bir meydan okuma, küçük görme, kendini zamansız öne çıkarma şeklinde olmamalıdır (Altuntaş, 2010, 3002).

5.1.2. Öğrenilmiş Acizlik (Kabullenme) İçinde Olmamak

Mobbingle mücadele sürecinde yeterli düzeyde karşı koyuş, direnç gösterebilmek adına öğrenilmiş/kabullenilmiş acizlik içinde bulunmama durumudur. Öğrenilmiş acizlik, bireylerin daha önce yaşadığı olumsuz olaylara ait düşünce felsefelerini diğer yaşam sahalarına taşıyarak, daha başarılı bir performans sergileyebilecekleri durumlar için dahi depresyona, pasife almaya, özsaygı azalmasına ve kronik kaygıya neden olur.

Genel bir bakış açısından, depresyonun ortaya çıkışını açıklamakta kullanılan Tasdale, Seligman, Abramson’un formüle ettiği öğrenilmiş çaresizlik modelleri, daha önceki deneyimlerinde istenilen neticenin elde edilmesini sağlayamayan ve davranışları ile bir sonucu meydana gelişini kontrol edemeyeceğine (sürecin olumsuz sonuçlanacağına) inanan bir birey, ilerleyen dönemde davranışları ile sonucu kontrol edebilecek konumda dahi olsa, sonucu kontrol etmesine imkan sağlayacak davranışları gösteremeyecektir (Alloy, 1984, 683).

Yapılan araştırmalarda, davranışları ile sonucu kontrol edemeyen örgütlerin başlangıçta tepki vermediği, denemeler ve sürecin devamında, edilgen/pasif suje olduğunu, ileriki safhalarda sürecin; davranış-sonuç kolerasyonu açısından tam anlamıyla çaresizlik/acizlik durumunu aldığını ortaya koymaktadır (Atkinson, 1996, 41).

Bir öğrenme aşaması olan ve neden-sonuç ilişkisi bakımından çaresizliği meydana getiren bu durum, sosyal psikoloji literatüründe “öğrenilmiş çaresizlik” şeklinde nitelendirilmekte ve iki kademe şeklinde bir süreç sonucunda ortaya çıkmaktadır (Hovardaoğlu, 1990, 349).

a) Birey öncelikle davranışları ve mücadelesi ile başa çıkamayacağı bir sonuç ile karşı karşıya kalmalı (amacına ulaşmamalı),

b) Davranışları ile engelleyebileceği benzer bir sonuçla karşılaşmalıdır.

Maier ve Seligman’ın araştırmaları ile ortaya koydukları bu olgunun (öğrenilmiş çaresizlik), devam eden çalışma ve araştırmalarla tüm organizmalarda ortak bir davranış kalıbı olduğu gözlenmiştir



(Cüceloğlu, 1992, 440).

Birey başa çıkamayacağı negatif neticelerle karşı karşıya kaldığında davranışsal, güdüsel ve bilişsel yetersizlik örnekleri ortaya koymakta ve bunu izleyen bir başka deneyimde olumsuz sonuçlanan girişime benzer, ancak mevcut sonucun kontrolünün mümkün gözükmediği durumlarda yapılması gereken davranışları ve tepkileri vermekte veya bu aşamada yetersiz kalmaktadır. Bu gibi durumlara getirilen tutum ve davranışlar tanımları, “öğrenilmiş çaresizlik” ya da “öğrenilmiş acizlik” olarak ifade edilmektedir (Cüceloğlu, 1992, 441).

Öğrenilmiş çaresizlikten mümkün merteye uzak kalabilmek, psikolojik şiddetle mücadelede direnç kazandırır ve başarı getirir. Söz konusu direniş, kurbanın yapmakta olduğu işle ilgili sonucun kendi girişimlerine bağlı bulunduğunu görmesi ile ve neticeyi kontrol edebileceğine dair güveninin bulunması sayesinde gösterilebilir.

5.2. Örgütsel Yöntem ve Stratejiler

Bireyler arasında yer alan mobbing işlemlerinin örgüt yapısı içinde olması kaçınılmaz bir sonuçtur. Buradan hareketle örgüt yapısının devam etmesi ve sürecin aksamadan sürebilmesi için mobbing sürecini başarı ile idare etmek zorundadırlar (Koçak, Hayran, 2011, 7).

5.2.1. Örgütsel Liderlik ve Kurumsallaşma

Örgütsel liderliğin zayıflığı örgütlerde psikolojik şiddete sebep olur. Yöneticinin insan ilişkileri bakımından zayıflığı, duygusal zeka açısından yetersiz oluşu, psikolojik şiddetin zemin bulmasına sebep olur. Örgüt lideri psikolojik şiddetin taraflarına yönelik bir uzlaşma noktası temsil edip, psikolojik şiddeti ortadan kaldıramaması durumunda, her geçen gün şiddetin boyutu bir daha doz daha artarak kökleşir ve yayılır (Deniz, 2019, 33).

İşyerinde psikolojik şiddetin engellenebilmesi için, lider vasıflarına haiz bir yönetici, tarafları sulh içinde tatmin edebilmek ya da iki tarafıda bazı feragatlerde bulunabilecekleri bir teklif için görüşme ve müzakere tekniklerini kullanılabilir. İlk olarak öncelikle hazırlık yapılmalı ve karşı tarafın istek ve taleplerine hassasiyet gösterilmelidir. Liderin, uzlaşma noktalarını tespit ettikten sonra ilişkileri ilerletmek ve geliştirmek yoluyla, psikolojik şiddetin temelinden ortadan kaldırılması, yok edilmesi gerekir (Karakuş, 2013, 28).

Örgüt içi liderliğin önemli işlevlerinden biri, örgüt çalışanlarını yönlendirebilecek ve kabullenilen ve paylaşılan bir çerçeve ve vizyon meydana getirmektir. Bu vizyon sayesinde, örgütün ana hedef ve değer yargılarıyla örtüşmeyen davranış ve tutumların, örgüt iklimini ve kültürel yapısında yeri olmadığı bariz bir şekilde belirtilir. Örgütsel metabolizmayı bozacak ve örgütsel sinerjiye katkı sağlamayacak davranış ve tutumların şiddetle kınanacağı, hatta ceza yönteminin seçileceği yönünde bir anlayışın örgütte monte edilmesi, liderin görevidir. Lider bu süreci ikna yöntemini kullanarak başarabilmelidir (Gül, 2009, 517).

5.2.2. Örgüt İçi Görevin Yeniden Tasarımı

Organizasyon ve yönetim alanında kullanılan statü ve rol kavramları, esas olarak sosyoloji bilimine ait kavramsal yapılardır. Örgüt içinde biçilen rolden farklı olarak sosyolojik kuramda rol, kişiye toplumca atanan ve empoze edilen bir davranış biçimi değildir. Aksine, birey etrafındaki değerleri ve normları, kendi bakış açısından görür ve algılar. Bu noktada mobbing analizinde önem arz eden nokta rol teriminin sosyolojideki tanım şeklidir. Zira birey kendisine yüklenen ve bildirilen role göre değil, algılanan role göre bir strateji tespit ederek davranış ve tutum belirlemektedir (Fein, 1990, 20).

Örgütsel rol, bireyin örgüt içindeki görev ve statüsünün belirlediği hak ve görevlerin, birey tarafından algılanış ve tanınma biçimidir. Rol, örgüt içinde işgörenin davranış ve eylemleri ile, örgütsel tasarımı (yapıyı) anlamayı sağlayan ve örgüt içindeki görevi ve birey arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir temel çerçevedir. Birey ile rolü arasındaki ilişki, kişinin kabul ve tahammül sınırları çerçevesinde oluşur. Birey rolünü kabul ederek benimsemiş ise, kişinin örgütsel rolünün mobbinge maruz kalma düzeyi ile sınırlı olacaktır. Bunun gerçekleşmemesi durumunda kişinin sahip olduğu rolü sebebiyle mobbinge maruz kalması düzeyi daha kolay olacaktır (Ekinci, Kayapalı Yıldırım, 2020, 770).

5.2.3. Örgütsel İklim ve Kültürün Yeniden Dizaynı

Beşeri, fiziki ve mali yapı taşlarından inşaa edilen örgütlerin en önemli yapı taşı insane ögesidir. İnsanların bireysel amaç ve gayeleri vardır. Örgütler bu amaçların sonucu olmanın yanında, aynı zamanda bu hedeflenen gayelere ulaşmak adına birer araçtır. İnsan-örgüt arasındaki etkileşimin yapısal içeriğini örgüt üyelerinin amaçlarını karşılama düzeyi belirler. Örgüt içi ve bireysel beklenti ve isteklerin tatmin



edilmiş, üyeleri arasında işbirliği ve uyumun yakalandığı örgüt yapılarında etkin, sağlıklı ve verimli bir iletişimin olduğu söylenebilir (Tınaz, Karatuna, 2010, 22).

Örgütsel davranış, örgüt değerleri, insan doğası ile gerek doğanın gerekse devletlerin koyduğu kanun ve kuralların keşiştiği bir alanda ortaya çıkar. İnsanların örgütsel davranışlarının şeklini sahip oldukları ve köklerinden geldikleri kültürel kodlar ile, örgütsel değerler belirler. Bireyler farklı beklenti ve isteklerini, ortak değerlerin varlığını gösterdiği, devamlılığın olduğu bir örgütsel yapı içinde karşılama eğilimindedirler. İş tatmini sağlamak, örgüte bağlılığı meydana getirmek, sonuç olarak örgütsel verimliliği arttırmak için, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Örgüt üyelerinin fiziki gereksinimlerinin yanında diğer tüm ihtiyaçları, örgütün iklimi ve kültürü tarafından karşılanır (Özkul, Çarıkçı, 2010, 489).

5.2.4. Sağlıklı Bir Örgüt Geliştirilmesi

Sağlıklı bir örgüt motifi, herhangi bir şiddet ve yıkım olayının var olmadığı, çatışmaların yaşanmadığı bir örgüt olmanın ötesinde, ortaya çıkan sorunları kendi içinde çözebilme yetisi olan örgüttür. Örgüt sağlığı kavramı ilk kez 1969 yılında Mathews Miles, okulların doğal yaşam analizi için kullanılmıştır. Miles'in teorisine göre sağlıklı bir örgüt, yalnızca var olduğu organizmada yaşamını devam ettirmekle kalmayıp, bunun yanında sürekli gelişen, sorunlarla başa çıkabilme ve yaşamsal yetilerini geliştiren, hayatta kalmayı başarabilen örgüttür (Çalgan, 2009, 70).

"Örgüt sağlığı", çalışma psikolojisinin konusu olarak örgüt iklimi, örgüt içindeki etkileşim ve örgüt kültürünün, çalışanların kendini gerçekleştirebildiği yetkinlik düzeyinde bir örgütsel yaşamın hayata geçirilebildiği örgütleri tanımlayan bir kavramdır.

Sağlıklı bir örgüt yapısının hakim olduğu örgütlerde çalışanlar arasında işbirliği, uyum ve tarafların birbirlerine karşı davranışları ilkeli olup, nezaket kuralları belirler. Kişiyi fiziksel, psikolojik ve diğer açılardan tatmin eden, bunun yanında kendi gelişim çizgilerini stratejilerini de gerçekleştirebilen örgütler, göreceli olarak sağlıklı örgütlerdir (İlhan, Yücel, 2020, 2280).

Örgütsel sağlığın sağlandığı yapılarda, iş doyumunun yanında, örgütsel etkinlik ve verimlilik vardır. Sağlıklı örgüt yapılarında hem kişiler, hem de örgüt bir bütün olarak amaçlarına ulaşmıştır. Örgütsel sağlık koşullarının var olmadığı örgütlerde çalışanların "mesai yapıp iş yapmama"lar (presenteeism) söz konusu olur. Bireyler örgütsel bağımsızlığın sağlanmadığı işyerlerine vardıklarında görünüşte işlerinin başındadırlar fakat verimlilik ve etkinlik söz konusu değildir. Düşük verimlilik düzeyi ile çalışırlar. Bu tarz örgütlerde, örgüt sağlığı, onların kas, akıl, gönül güçlerini birlikte işe katmaya yetmez (Altınöz, 2010, 69).

5.2.5. Psikolojik Şiddete ve Örgütsel Empati

Psikolojik şiddet iş yerinde gerek örgüt gerekse çalışanlar için kabullenilmeyen bir tutumdur. Ne yazık ki psikolojik şiddete belirtmek gerekirse sağlıklı örgüt yapılarının var olmadığı örgütlerde daha sık rastlanılmaktadır. Bunda da genellikle ben merkezici, narsist mobbingcinin kendi bakış açısından olayları değerlendirmesi etkili olmaktadır. Bu sebeple psikolojik şiddetle başa çıkma sürecinde en etkili yöntemlerden biri, mobbingcinin, mağdurun bakış açısıyla olayları süzmesi, başka bir ifadeyle "empati" yapması yönteminin kullanılmasıdır (Ekici, Kayapalı Yıldırım, 2020, 755).

Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere, psikolojik şiddet ve baskı hemen her tür örgütte var olabilir ve her örgüt kendi mobbing sürecini ve sonuç olarak mobbingcisini üretebilme yeteneğine sahiptir. Bu sebeple örgütlerin psikolojik şiddeti yönetebilme yetkinliği bulunmalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken ana tema tarafların aynı durum ve konular hakkındaki düşüncelerini, hatta bu durumun farkındalığı hakkında bilgi sahibi olmak, kısaca soruna yönelik empatik bir yaklaşım modeli getirmek, sorunun çözümü açısından önemli bir adım olacaktır (İlhan, Yücel, 2020, 2279).

Empati kavramı temelde iki eylemi ihtiva etmektedir. İlk eylem "yansıtma"dır; bir başka ifade ile diğer kişi (burada mobbing, kurban kastedilmektedir) deneyimlerini, yaşadıklarını mobbingciye aktarmasıdır. İkinci olarak ise "kabul etmek"tir⁵ yani diğer kişinin (kurbanın) yaşadığını mobbingci tarafından onaylamasını sağlamaktır. Mobbingcinin bu süreçte kurbanı tam olarak anlaması, empati kurabilmesi oldukça zorlu ve sancılı bir süreçtir. Çünkü çoğu mobbingci empati kurabilme erdemine, yetisine ve kişilik algısına sahip değildir (Hoşgör, 2020, 378).

Empati kurmak demek öncelikle bireyin karşı tarafı mevcut yapısıyla (fiziki ve psikolojik)

⁵BELLOUS J.E. Considering Emphaty, Some Preliminary Definition <http://www.mcmaster.ca/mjtm/bellous1.htm>



kabullenmesi gerekmektedir. Bunun mobbing uygulayan kişinin sahip olduğu bir erdem olma ihtimali zor bir ihtimaldir. Zira mobbing uygulayan kişinin hedefleri arasında, kurbanı kabullenmemek (paranteze almak) olduğu kadar, kurbanın da kendini örgüt dışında görüp, yadsımasını, reddetmesini sağlamak vardır. Empatik yaklaşım modelinde bir birey, karşısındakini içtenlikle kabul eder ve onun kadrajı, görüş açısı ile görür ve onun ile birlikte yaşadıklarını hisseder (Deniz, 2019, 29).

Mobbing uygulayıcısının empati kurması, kurban ile kendisi arasında düşük düzeyde de olsa bir benzerlik yakalamasını gerektirir. Mobbingcinin bakış açısına ve narsist yapısına göre, kendisi bir yaratılış harikasıdır! ve kurban ile kendisi arasında nasıl ve derece bir benzerlik olabilir? Onun hayat felsefesine göre kendisiyle kurban arasında herhangi bir benzerlik ilişkisi yoktur. Bu sebeple de empati yolu ile psikolojik şiddetin çözüme kavuşturulması hiç te kolay olmayacaktır (Özdemir, 2019, 1038).

5.2.6. Psikolojik Şiddete Karşı Açık Yönetim

Örgüt içinde psikolojik şiddet sebebiyle çürümeye (entropi) yüz tutan bir örgütü yok olmaktan kurtarabilmek için en etkili yöntemlerden biri de “açık yönetim” veya bir başka adı ile “gün ışığında yönetim”dir. Örgüt üyeleri genellikle her türlü kabahati ve suçu karanlıkta işlerler. Karanlıklar her tür suçun bir nevi şahidi ve anasıdır. Bir örgütün geleceğe taşınabilme kapasitesi ile, yönetim sürecinde izlediği “açıklık” stratejisi arasında fonksiyonel bir ilişkinin varlığı mevcuttur (Gözüm, Karaçor, 2019, 510).

5.2.7. Yapılan İşin İnsancillaştırılması

Yapılan işin insancillaştırılması, mevcut işin, işgörenin sosyal, zihinsel, fiziksel, zihinsel ve psikolojik gereksinimlerine nazaran tasarımıdır. İşin insancillaştırılması, mevcut işin, mevcut çalışma koşullarının ve iş ortamının insani gereksinimler doğrultusunda yapılandırılmasıdır. İşin insancillaştırılması ile “iş yaşamı kalitesi” arttırılmış olur. Çalışma yaşamının insancillaştırılması, işin ve çalışanın konumuna, yeteneklerine kişilik değerleri ve beklentilerine uygun hale getirmektir. İşin insancillaştırılmasından kasıt işgören ile işi ve işyerini uyumlu bir bütün haline getirmek amacına yönelik bütün faaliyetleri içine alır (Tınar, 1996, 128). İşin insancillaştırılması, çalışan bireyin zamanını, bir iş için uzmanlık veya fizik gücünü para karşılığında satın almanın ötesine geçen bir hedefdir. Buna göre insancillaştırılmış bir görev tanımı sayesinde, işgörenin, akıl ve kas gücüne ilave olarak gönül gücünü, özveriye ve inisiyatif gücünü de sürece katabilmek mümkün olur.

5.2.8. Örgüt İçi Birleşimin Sağlanması

Örgüt yaşamında psikolojik şiddetin ekarte edilmesi veya örgüt içi psikolojik şiddetin ortaya çıkışının engellemesi için, bireyle iş yeri ve işine bağlılık, bütünleşmenin sağlanması öne çıkmaktadır. Önceki bölümlerde belirtildiği üzere psikolojik şiddetin yaygın görüldüğü örgütlerde birey, örgüt içi norm ve değerlere karşı kayıtsız kalır. Bunun sonucu olarak örgütsel yabancılaşma ve anomi söz konusu olmaktadır (İlhan, Yücel, 2020, 2268).

Örgüt içi birleşme ve bütünleşme, bireyin beklentileri ile örgütün imajının örtüşmesi, beklenti ve isteklerini karşılayacak şekilde algılamasıyla mümkün olur. Bir örgütün imajı, bireyin örgütle bütünleşme derecesini ileri düzeyde etkilemektedir. Örgüt imajı bireyin, örgütten algıladığı vizyon, misyon, iklim ve kültür gibi soyut değerler doğrultusunda oluşur. Bu kısaca bireysel örgüt imajı olarak adlandırılabilir (Dinçay, 2017, 565).

Birey-örgüt arasındaki ilişkinin düzeyini belirleyen ikinci önemli faktör ise örgütün toplum içi imajıdır. Toplumsal örgüt imajı kavramına göre örgüt imajını meydana getiren ana faktör, örgütün kapsamı dışında bulunan öğelerin, örgüt hakkındaki görüş ve düşünceleridir. Bireyin kendini örgütün bir parçası olarak kabullenebilmesi adına, örgütün hem bireysel düzeyde imajının, hem de toplumsal düzeydeki imajının, bireyin beklentilerini karşılaması gerekmektedir (Özdemir, 2019, 1038).

6. Mobbing Sürecinin Hukuki Boyutu

Avrupa Konseyi tarafından 1961 yılında Sosyal Şartın yerine uygulanmak üzere 3 Mayıs 1996 tarihinde “Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı”nı yürürlüğe girmiştir. Sosyal Şart kapsamında onurlu çalışma koşulları, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları, çalışma hakkı ve adil çalışma koşulları hakkı gibi bir çok hak değerlendirilmiştir (Erdoğan, 2008, 141). Son dönemde giderek önem kazanan onurlu çalışma hakkı ulusal ve uluslararası metinlerde de yerini bulmaktadır. Onurlu çalışma hakkına dair ilgili maddenin ilk paragrafı işyerinde ya da işle ilgili cinsel taciz konusunu, ikinci maddesi ise işyerinde psikolojik tacize karşı koruma hakkını düzenlemektedir.

Şartın ekinde de belirtildiği üzere, cinsel tacizi kapsamayan ikinci fıkra, onurlu çalışma hakkına zarar veren kasıtlı olarak yıldırma veya sözlü taciz biçimlerini içine almaktadır. İş yerinde sevilme gibi



nedenlerle, işyerinde iş dağılımı, sistem ve düzenin oluşturulması konusundaki görüşmelerden sistemli olarak dışlanan veya benzer nedenlerle kendisine ait çalışma odası ya da mesleki yetkinliğine uygun ve uyan görevlendirilmelerin yapılmadığı bir çalışanın durumu, bu fıkra kapsamında tanımlanan eylemlerdendir (Tınaz, 2006, 20).

Uygulama ve öğretide psikolojik taciz alanında yapılan çalışmalara ilave olarak yargıya aksettirilen olayların da etkisi ile son dönemde mevzuyla ilişkin bazı hukuki gelişmeler görülmektedir. Bununla yanında Avrupa normları da üyelik sürecinde olması sebebiyle Türkiye için bağlayıcıdır. Çünkü Avrupa Konseyi Sosyal Şartı Türkiye tarafından onaylanmış, iç hukuk müktesebatına uyarlanmış bir parçası, tarafı hâline gelmiştir. Benzer şekilde Avrupa Birliği Yönergesi de Avrupa Birliği İç Hukukunun müktesebatına dâhil olduğu, tam üyeliğe dair görüşme süreci de devam ettiği için Türkiye, iç hukukunu bu yönergeyle uyumlu hâle getirmek zorundadır (Güzel, Ertan, 2007, 533).

Üzücü olan şudur ki Türkiye’de yaz dönemi ile birlikte sayıları neredeyse bir milyonu bulan mevsimlik işçilerle ilgili bir kanun bulunmadığı gibi psikolojik taciz veya mobbing adı altında düzenlenmiş bir kanunda bulunmamaktadır. Bu sebeple psikolojik şiddet ve tacizi meydana getiren davranışlar sebebiyle ihlâl edilen manevi ve maddi varlığının hukuken korunmaya değer olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Hâkim tarafından yapılan bu belirleme süreci sadece özel hukuk değil, anayasa ve ceza hukuku bağlamında da değerlendirmede esas alınması gerekmektedir (Hoşgör, 2020, 370).

Türk Hukuk Tarihinin belkide en uzun metrajlı kanunu olan Borçlar Kanunu 6098 sayısı ile yeniden Kabul edilmiş ve “İşçinin Kişiliğinin Korunması” hükmü olarak madde 417’de düzenlenmiştir. Buna göre eski Borçlar Kanunu’nun işverenin işçiyi koruma borcunu düzenleyen 332. maddesinin yeni kanunda karşılığı olan madde 417, “İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, sağlığını gerektirdiği ölçüde gözetmek ve işyerinde ahlaka uygun bir düzenin gerçekleştirilmesini sağlamakla, mevcut hükümlere aykırı davranış nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi ya da kişilik haklarının zarar görmesi durumunda zararların tazmini, sözleşmeye aykırı davranışlardan doğan sorumluluğun işverene ait olduğu ilkesine açıkça yer verilmiştir (Ümit, 2010, 1180).

Ancak mobbing ile ilgili buraya kadar olan yaptırım ve uygulama içeriklerinin neredeyse tamamı “cinsel taciz” niteliğinde düzenlemeleri kapsamaktadır. Oysa yukarıda da açıkladığı üzere mobbingin bir çok çeşidi, türü ve unsuru bulunmakta, cinsel taciz ise bunlardan sadece biri olarak yer almaktadır. Mobbing suçunu maddi ve manevi unsur ve yönleri açısından karşılayan hükmün TCK’nın 96. Maddesi gereğince eziyet suçu olarak nitelenebileceği, eziyet suçu olarak nitelendirilmez ise madde 123 kişilerin huzur ve sükununu bozma, madde 125 hakaret, madde 134 özel hayatın gizliliğini ihlal, madde 106 tehdit ya da madde 117 iş ve çalışma özgürlüğünün ihlali suçlarından kamu davası açılması ve TCK’nın ilgili maddeleri gereğince cezalandırılmaları istenilebilmektedir (Özkul, Çırakçı, 2010, 490). Bu sadece ülkemizde değil, dünya genelinde de mobbing ile ilgili hukuki yaptırım niteliğinde neredeyse hiçbir uygulama bulunmamakta, bunun yerine ceza kanunlarında yer alan ilgili yaptırım ve müeyyideler ülke hukuku ile bütünleştirilerek mobbingin cezalandırılması yolu seçilmektedir. Bu anlamda ülkemizde mobbinge ilgili mutlak surette bir kanun düzenlenmesi yapılmasının gerekliliği, bu alanda büyük bir açığın bulunduğu gerçeği görülmektedir.

Sonuç

Gelişen toplum yaşamı ile birlikte insan hayatında iki faktör vazgeçilmez bir önem taşımaktadır. Bunların en başında sağlık gelirken ikinci sırada iş hayatı, iyi bir işe sahip olmak gelmektedir. Aslında her iki kavram birbiri ile ilintilidir. İş yaşamının olumsuz sonuçları sağlığımızı etkilerken, yaşadığımız bir rahatsızlık da iş yaşamımızdaki performansımızı etkilemektedir.

Olumuz bir baskı ortamının olması, yıldırma faaliyetleri, psikolojik ezilmişlik hissi kişide ciddi anlamda kalıcı hasar, hastalık emarelerine, fiziki ve psikolojik hastalıklara sebep olabilir ki bu tarz sonuçları yaşayanlar artık mağdur değil, adeta kurban konumuna gelmiş olurlar (Gökçe, 2010, 11).

Yıldırmanın davranışsal sonuçları, hatırlamada güçlük, sosyal fobi, alkol kullanımı, sigara ve ilaç kullanımı, saldırganlık, yemek düzeninin bozulması, cinsel düzensizlik, sosyal hayattan kopuş, uyku düzensizliği, gün boyu yorgunluk hissi, zihinsel yorgunluk, çeşitli sinir belirtileri, melankoli, duyumsamazlık, yoğunlaşma eksikliği vb. şeklinde sıralanabilir. Tüm bu olumsuzlukları toplayacak olursak mobbing kişinin hem sağlık yönünden hem de işten beklentisi, iş verimi yönünden çöküşü anlamına gelmektedir (Dinçay, 2020, 1109).

Olayın örgüt boyutuna baktığımızda kar marjının düşmesi, işyerinde uyumsuzluk sorunlarının



artması, patron-işçi çatışması, işyerinin piyasadaki itibarının zedelenmesi, örgüt yapısının bozulması, beklentilerin düşmesi ve kapanmaya, iflase kadar giden bir süreç karşımıza çıkmaktadır.

Burada hem birey açısından hem de örgüt yapısının üzerine düşen görev mobbinge mücadelede etkin bütün aktivasyonların yerine getirilmesi, mobbinge mücadeledeki tüm imkanların kullanılmasıdır. Asıl yapılması gereken ise mobbinge sebebiyet veren nedenlerin yok edilmesidir. Bu süreç ise hem bireylerin hem de örgüt yapısının bir bütün olarak hareket ederek eş zamanlı faaliyetlerle sürecin yönetilmesidir.

Çalışmada mobbing sürecine dair sadece literatürde yer alan kaynaklardan yararlanarak bir derleme değil, aynı zamanda sürecin gelişim evreleri, bireyin ve örgütün süreci nasıl algıladığı, verdiği zararlar ile birey üzerinde meydana getirdiği psikolojik etkilerde tek tek değerlendirilerek ele alınmaya çalışılmıştır. Çalışma sadece bir makale çalışması olarak değil, ileriki çalışmalar içinde mobbinge mücadele anlamında bir model oluşturma çabası ile değerlendirilerek kaleme alınmıştır. Bu anlamda yurt dışı menşeli çalışmalara da makalede yer verilmeye çalışılmış, temel taşı niteliğinde bir çalışma modeli hayata geçirilmek istenmiştir.

Makalenin hazırlanışı sırasında literatür taraması sırasında yapılan tetkilerde göze çarpan bir diğer nokta ise kanunlarımızda mobbinge ile ilgili ciddi bir düzenleme bulunmaması ve bu alanda sadece ceza kanunlarının ilgili maddelerinin kullanılıyor olmasıdır. Hukuk sistemimizde bu alandaki en büyük düzenleme TBMM'nin 2011 tarihli "İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu"dur. Ancak bu raporda öneriden öteye geçememektedir. Bunun yanında ayrı bir konu başlığı altında kadınlara yönelik mobbing ve cinsel istismarında değerlendirilmesi sonuç öneri metninin olması hukuki açıdan kazanım olacaktır. Ayrıca örgüt yapısı ve örgüt kültürünün de işlenmeye çalışıldığı bu makalede örgütlerin mobbingin önüne geçmek için kendi yapısal niteliklerine uygun, durumun şartlarının getirdiği gereklilikler de dikkate alındığı gerektiğinde hukuk kuralları dışına çıkmayacak şekilde yaptırımlarında olmasının gerekliliği irdelenmiştir. Böyle bir uygulama modelinin hayata geçirilmesi hem mobbingin önüne geçilmesine, hem de örgüte ciddiyet ve bürokratik bir değer kazandırma adına ve "insan onuruna yakışır" bir çalışma hayatının da temellerinin atılabilmesi adına önemli bir adım oluşturabilecektir.

Tüm bunların sonucunda mobbing artık hayatımızın her alanında karşımıza çıkabilecek bir olgu olduğu unutulmamalı ve gerek bireysel, gerekse de örgütsel yapı, iş yeri koşullarında yeterli önlem ve mücadele planı oluşturularak ihmal edilmemesi gereken bir konu olarak her zaman güncelliğini korumaktadır.

KAYNAKÇA

- Bezmez, S. (1995). *AVERY Robert Redhouse İngilizce-Türkçe Sözlük*. İstanbul
- Bellous, J. E. *Considering Emphaty, Some Preliminary Definition*. <http://www.mcmaster.ca/mjtm/bellous1.htm>
- Cüceloğlu, D. (1992). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çukur, C. (2009). *Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi, TBMM, 2009, s.11, Ankara
- Davenpert N., Schwartz D. R, Elliot G. P. (2003). *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz(Çev: Osman Cem ÖnerToy)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Diñay, İ.H. (2017). İş Yerinde Gerçekleştirilen Sosyal Aktivitelerin Motivasyon ve Verimliliğe Yansımaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(43), 561-579
- Diñay, İ. H. (2017). Sivil Toplum Kuruluşlarının Ekonomik Sorunları ve Çözüm Önerileri. *KSÜİİBF Dergisi*, 5(2), 331-346
- Diñay, İ. H. (2020). Pozitivist ve Yorumlayıcı Bilim Felsefelerinin Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalının Gelişim Sürecine Katkıları Üzerine Bir Kategorizasyon. *IJSHAS Dergisi*, 6(28), 1103-1112
- Don H., Slocum, J.W.(1992). *Management, Addison*. New York: Wesley Publishing.
- Erdoğan, G. (2008). Avrupa Sosyal Şartı ve Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı. *TBB Dergisi*, Eylül-Ekim, 123-165.
- Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20(1), 16-27
- Fein, L. M. (1990). *The Genesis of Dysfunctional Roles İçinde L.M. FEIN(Ed.), Role Change: A Resocialization Perspective*. New York: Prager, 13-37
- Gökçe Toker, A. (2010). *Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*. İstanbul: Öğreti Yayınları.
- Güzel, A., Ertan, E. (2007). İşyerinde Psikolojik Tacize (Mobbinge) Hukuksal Bakış, Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk. *Legal İç Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 4(14), 509-549.
- Hovardaoğlu, S. (1990). Görev Farkının Öğrenilmiş Çaresizliğe Etkileri. V. *Ulusal Psikoloji Kongresi, Seminer Dergisi Özel Sayısı* 8, 345-351, İzmir
- İlhan, Ü. (2010). İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri. *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1175-1186
- Karakuş, H. (2013). Bir İçerik Analizi Örneği: Çalışma Hayatında Mobbing Olduğuna Kanaat Getiren Yargıtay Kararları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research*, 181-199.
- Koçak, O., Hayran, N. (2011). Çalışma Hayatında Kadına Yönelik Taciz (MOBBING): Kocaeli Körfez İlçesi Örneği, 9. Bölge. *Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri*, 23-25 Haziran, Saraybosna-Bosna Hersek, 211-214
- Lauren B. A. (1984). Attributional Style and the Generality of Learned Helplessness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(3), 681-687
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119 - 126
- Leymann, H. (1996). Annelie Gustafsson, Mobbing af Work and the Development of Post-Travmatic Stress Disorders. *European Journal of*



Work and Organizational Psychology, 141-162

Önoğlu N. (2004). *Dikkat Mobbing Var.*

http://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/fcbc3c0cf262c77_ek.pdf?dergi=HABER%20B%C3%9CLTEN%C4%B0.

Özkul, B., Çarıkçı, İ.(2010). Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 481-499

Rayner, C.H.(1997). H.A Summary Review of Literature RELating to Workplace Bullying. *Journal of Community Applied Psychology*, 524-571

Rita L.(1996). *Hilgard's Introduction to Psychology*. USA: Harcourt Brace Company

Salin, D.(2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, Sage Publications, 56(10), 741-766

Tandoğan H.(1963). Şahsiyetin Akit Dışı İhlallere Karşı Korunmasının İşleyiş Tarzı ve Basın Yoluyla Olan İhlallere Karşı Özel Hayatın Korunması. *AÜHFD*, 20(1), 1-36

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

Tınaz, P., Karatuna, I. (2010) *İşyerinde Psikolojik Taciz, Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma*. Ankara: Türk-İş Yayınları.

Tınar, M. Y.(1996). *Çalışma Psikolojisi*. İzmir: Necdet Bükey A.Ş.

Tınaz, P.(2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum Dergisi (İç)*, 4, 13-28

TBMM (2011). İş Yerinde Psikolojik Taciz ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu

Töremen, F., Çankaya, İ.(2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1 (1), 33-47

Yaman, E.(2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikosiddet-Mobbing*. Ankara: Pegem Akademi.

<http://mobbing.gazi.edu.tr/posts/view/title/mobbing-nedir-37863> (Erişim Tarihi: 13/06/2020)

<http://stres-kavrami/#ixzz3Gwsmrjc2> (Erişim Tarihi:19/01/2020)

http:canaktan.org/yonetim/psikolojik_siddet/sureci.htm (Erişim Tarihi:04/03/2020)