



KAMUDA YAŞANAN PSİKOLOJİK ŞİDDETİN (MOBBİNG) YAPISI VE BOYUTLARI

STRUCTURE AND DIMENSIONS OF PSYCHOLOGICAL VIOLENCE (MOBBING) IN THE PUBLIC SECTOR

Fatma BEKDEMİR

İl Sağlık Müdürlüğü, Samsun, Türkiye

ORCID: 0000 0002 8342 0531



ÖZET

İşletmelerde son zamanlarda git gide artan şiddet olgusu, sağlık personellerinin psikolojik ve fiziksel sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Kamuda şiddet, kamuda meydana gelen personellerin birbirine veya yöneticilerin personellerine yaptığı fiziksel şiddet olarak tanımlanmaktadır. İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) hem özel sektörde, hem de kamu sektöründe yaşanan önemli bir sorundur. Bu çalışmada işyerinde psikolojik taciz, sadece kamu görevlileri bakımından ele alınmaktadır. Kamu görevlileri bakımından psikolojik şiddet, psikolojik şiddetin (mobbing) yapısı ve boyutları, psikolojik şiddete ilişkin hukuki boyut konusunu incelemek amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kamu, Psikolojik Şiddet (Mobbing), Mobbingin Boyutları.

ABSTRACT

In recent years, the increasing severity of violence in the workplace has a negative effect on the psychological and physical health of health personnel. Violence in the public sector is defined as the physical violence of the personnel in the public to each other or to the personnel of the managers. Mobbing in the workplace is an important problem in the private sector as well as in the public sector. In this study, psychological harassment in the workplace is addressed only in terms of public officials. The aim of this course is to examine the psychological dimensions of psychological violence, the structure and dimensions of mobbing, the legal dimension of psychological violence.

Keywords: Public, Psychological Violence, Mobbing Dimensions.

1. GİRİŞ

Toplumların yaşadığı her türlü değişiklik ve alt üstlük, o çağı ya da toplumu etkileyen sosyal, ekonomik ve kültürel değişimlerin ürünüdür. Hiçbir toplumsal olayı veya olguyu, bu tür değişimlerden bağımsız düşünemez ve tanımlayamayız. Modern toplum dediğimiz sanayi toplumunun ortaya çıkışı da, insanlığın hala yaşadığı, çözmeye çalıştığı, aştığı veya aşamadığı birçok değişikliği ve problemi beraberinde getirmiştir Yılmaz ve ark., (2008). Modern toplumu inşa eden ve üretimin içinde emek gücüyle asıl söz sahibi olan modern insan, geçmişten farklı olarak daha çok sorgulayan, daha çok üreten, daha çok söz hakkı isteyen olduğu gibi, aynı zamanda gelişen ve karmaşıklaşan çalışma hayatı içinde belki de en çok sorunla karşılaşan olmuştur (Akgeyik ve diğ., 2009). Emek gücünü kullananla, sermaye sahibi arasında önü alınamaz şekilde büyüyen çelişki, çalışma hayatındaki 20. yüzyıl insanına daha önce hiç yaşamadığı problemleri dayatarak, çalışma hayatını daha da zorlu yaşamasına neden olmuştur. Bu problemlerden biri de, kol ve beyin gücünü kullanan bireyin uzun yıllar adını koyamadığı, daha sonra da adını koysa bile üstesinden gelmekte zorlandığı bir olgu olan mobbing yani iş yerinde psikolojik taciz olmuştur (Çınar ve Akpunar, 2017).

Mobbing olgusunun çalışma yaşamındaki uzun süreli varlığına rağmen, fark edilme, tanımlanma ve kabullenme süreci ise oldukça uzun zaman almıştır. Son yıllarda birçok literatürde, oldukça fazla mobbing tanımına rastlamaktayız. Basit olarak bir iş yerinde bir ya da birden fazla kişiye karşı yapılan ve belirli bir sürekliliği ve tekrarı olması gereken olumsuz davranışlar bütününe mobbing denmektedir. Bu olumsuz davranışlarla amaçlanan, çalışanı psikolojik, fiziksel ve ruhsal olarak yıpratıp, işten ayrılmasını sağlamaktır. Yani mobbing bir tür yıldır-kaçır yöntemidir (Çukur, 2012).

Mobbingin, örgütsel faktörlere ve örgütlere olan etkisi de kaçınılmazdır. Bu etkinin sonuçları da elbette, çalışma yaşamına yansımakta ve özellikle olumsuz sonuçların yaratacağı negatif örgüt ikliminden korunmak adına çözümler bulunmaya çalışılmaktadır. Mobbing, çalışanlara üst düzeydeki, alt düzeydeki veya eşit

düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik bir şekilde yapılan her türlü kötü davranış, şiddet, tehdit, aşağılama, dışlama, yıldırma tarzı davranışları kapsayan bir süreçtir (Tınaz 2011).

Mobbing, bir ya da birden fazla çalışan tarafından başka bir çalışana karşı gizliden gizliye yapılan grup zorbalığının aşırı bir şeklidir. Burada amaç, kişiyi toplum dışına itmek, izole etmek ve hedefi tasfiye etmektir. Mobbing uygulayıcısı olan suçlular, kişileri suçlayarak, eleştirerek ve onlarla tartışarak, kişiliklerini yok etme, küçük düşürme ve parçalama görevini gerçekleştirirler.

2. MOBBİNG KAVRAMI VE MOBBİNGİN UNSURLARI

Mobbing kavramının terimsel tanımını verirken, olgunun içinde barındırdığı davranış biçimleri hakkında da ön bilgi sahibi olunmaktadır. Psikolojik bir saldırı olan mobbing aynı yıkıcı sonuçlara sahip birçok davranış biçimiyle açıklanabilmektedir. Fakat bir davranışın mobbing adını alabilmesi için gerekli genel tanım ilk kez Leymann tarafından yapılmıştır: İş yaşamında psikolojik terör ya da mobbing düşmanca ve etik olmayan bir iletişim biçimidir. Çoğunlukla, mobbing yüzünden çaresizliğin ve savunmasızlığın içine itilmiş ve mobbing faaliyetlerinin devam etmesi nedeniyle de bu pozisyondan kurtulamayan tek bir kişiye karşı, bir ya da birkaç kişi tarafından sistematik ve düzenli bir şekilde yapılır. Mobbing davranışı çok sık biçimde (en az haftada bir kez) ve uzun periyotlarla (en az altı ay süresince) gerçekleşir. Bu düşmanca davranışların sıklığı ve uygulama süresinin uzunluğu yüzünden, bireyde belirgin zihinsel, psikosomatik ve sosyal tükenmişlik etkileri gözükür (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

Mobbing bir tür duygusal saldırıdır. Başlangıcı bireyin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıdır. Bir kişinin, başka kişileri istekleri dahilinde veya isteklerinin dışında başka bir kişiye karşı kendi yanında konumlandırması, sürekli olarak art niyetli hareketlerde, ima, alay ve o kişinin toplumdaki saygınlığını sarsma gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten ayrılmaya zorlamasıdır (Günel, 2010).

Mobbing ile ilgili ayrıntılı araştırmalar yapan ve bu olgu üzerine kitaplar yazan Tim Field, mobbing için ‘hedef kişilerin özgüvenlerine ve öz-saygılarına yönelik sürekli ve acımasız bir saldırı’ tanımını yapmıştır. Yani mobbing, ‘mağdurun benliğini öldürmeye odaklanmış bir eylem olarak tanımlanabilir. Bunun temelindeki ana sebep, onu kendi emri altına alarak yok etme arzusudur (Tınaz, 2011).

Bullying ve mobbing, çalışanlardan birine veya bir gruba karşı yapılan kindar, acımasız, kasıtlı veya küçük düşürücü teşebbüslerdir. Buna ek olarak mobbing, iş arkadaşlarını dışlama ve aşağılama yoluyla yalnızlaştırmak için bir grup çalışanın gösterdiği düzenli çaba olarak da tanımlanır. Mobbingciler, çoğunlukla gizlice bile olsa, etkin bir şekilde diğerlerine fiziksel, duygusal ve ruhsal olarak kötülük etmeye çabalarlar. Aynı zamanda, kişileri incitmek için taktikler geliştirir ve fizyolojik ve psikolojik güç dengesizliği yaratırlar. Mobbing, bir ya da birden fazla çalışan tarafından başka bir çalışana karşı gizliden gizliye yapılan grup zorbalığının aşırı bir şeklidir. Burada amaç, kişiyi toplum dışına itmek, izole etmek ve hedefi tasfiye etmektir. Mobbing uygulayıcısı olan suçlular, kişileri suçlayarak, eleştirerek ve onlarla tartışarak, kişiliklerini yok etme, küçük düşürme ve parçalama görevini gerçekleştirirler (Demir ve Çavuş, 2009).

Günümüzde mobbing kavramının bir anda popüler hale gelmesi, yaşanan her çatışmanın mobbing olarak algılanması sorununa yol açmaktadır. Hâlbuki işyerinde kişilerin maruz kaldığı her haksızlık ve hukuk dışı kural mobbing değildir. Mobbingden bahsedebilmek için davranışların bazı özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Buna göre mobbingin varlığı için aşağıda belirteceğimiz bütün unsurların aynı anda ve bir arada olması gerekir (Mimaroglu ve Özgen, 2008).

2.1. Taraflar Arasında İş Yaşamı ile Bağlantılı Bir İlişkinin Mevcudiyeti

Mobbingin varlığı için aranan ilk şart mobbing uygulayan (fail, mobber, saldırgan) ile mobbing eylemlerine maruz kalan (mağdur, kurban) arasında “iş yaşamı ile bağlantılı bir ilişki” mevcut olması gerektiğidir (Çınar ve Akpunar, 2017).

İş yaşamı ile bağlantılı olan bu mobbing eylemleri işyerinde meydana gelebileceği gibi işyeri dışında da meydana gelebilir. Örneğin iş saatleri dışında, kişi evindeyken iş arkadaşları tarafından telefonla veya e-mail yoluyla yapılan yıldırma amaçlı eylemler, diğer unsurları da taşıdığı takdirde mobbing kapsamındadır. Belirttiğimiz bu unsurun sonucu olarak iş ilişkisi dışında kalan örneğin aile bireyleri arasında, akrabalar arasında, arkadaşlar arasında, okulda öğrenciler ve öğretmenler arasında veya komşular arasında yaşanan çatışmalar ve anlaşmazlıklar mobbing kapsamına dâhil değildir (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

2.2. Tarafların Aynı İş İlişkisinde Çalışıyor Olması

Mobbingin varlığı için gerekli olan bir diğer unsur da mobbinge maruz kalan ile mobbing uygulayan kişinin aynı iş ilişkisi çatısı altında çalışıyor olmaları gerektiğidir. Başka bir ifade ile tarafların aynı iş organizasyonu, işletme veya işyeri çalışanı olması şarttır. Taraflar aynı işletme çatısı altında fakat farklı işyerlerinde veya farklı birimlerde çalışıyor olsalar dahi aynı iş organizasyonuna tâbi olmaları sebebiyle arada bağlantı var sayılır. Tarafların aynı iş ilişkisinde çalışıyor olması şartının gereği olarak çalışanların eşleri, arkadaşları veya müşteriler gibi üçüncü kişiler tarafından gerçekleştirilen davranışlar ile başka bir iş ilişkisinde, işyerinde veya işletmede çalışan kişiler tarafından gerçekleştirilen davranışlar mobbingin kapsamına dâhil edilmemelidir. Nitekim bunun aksini kabul etmek, mobbing kavramının sınırlarını belirsiz ve öngörülemeyen bir konuma getirecektir (Akgeyik ve diğ., 2009).

Nitekim Yargıtay Hukuk Genel Kurulu'nun 2012/9-1925 E.-2013/1407 K. sayılı kararında mobbingi tanımlarken kullandığı “işyerinde çalışanlara, diğer çalışanlar veya işverenler tarafından sistematik biçimde uygulanan” ifadesi de görüşümüzü destekler niteliktedir. Bu nedenle üçüncü kişiler tarafından gerçekleştirilen bu eylemler Ceza Kanunu kapsamında suç teşkil etse veya Borçlar Kanunu kapsamında işverenin sorumluluğunu gerektirecek düzeyde olsa dahi (hatta eylemler mağdur işçiye iş akdini feshetme hakkı verebilir) bu davranışlar mobbing olarak değerlendirilmemelidir. Zira bu durum, taraflar arasında bir “iş ilişkisi” bulunması koşulunun da bir gereğidir (Çınar ve Akpunar, 2017).

2.3. Failde Mobbing Uygulama Amacı Olması

Mobbing uygulayan kişi, mağdura yönelik yaptığı davranışları belirli nihai hedefe ulaşmak için yapar. Bu sebeple mobbingin varlığı için failde, mağduru istifaya veya itaate zorlama, işyerinden uzaklaştırma, bezdirme, yıldırma, dışlama veya mağduru işyerinin değişmesini sağlama, iş ortamını katlanılmaz duruma getirme gibi amaçlar olmalıdır. Yargıtay'a göre mobbingde amaç, iş ilişkisi içinde bulunduğu mağdurdan kurtulmak veya ona zarar vermek, onu yıldırmaaktır. Buna benzer amaçları taşımayan davranışlar mobbing kapsamına girmez. O halde işverenin sadece çalışanları motive etmek, işyerindeki verimi artırmak veya çalışanları disipline etmek için yaptığı davranışlarda işveren mobbing amacı taşımadığı için eylemler mobbing olarak değerlendirilemeyecektir (Çukur, 2012). Örneğin Yargıtay'ın “Açılan davalarda işyerinde giyim çekinin çalışanların performansına göre verildiği, performansı düşük olanlara performanslarını yükseltmeleri halinde bu çeklerin verildiği, bu sebeple performansı düşük olan işçiye giyim çeki verilmediği, diğer işçiler gibi bu işçiye de sunum bütçesi verildiği, işverenin satışları yükseltmeye, hedefleri yakalamaya yönelik beklenti ve teşvik açıklamalarının işçiye yönelik mobbing uygulamaları yahut kişiliğine saldırı niteliği taşımadığı...” hükmünde de açıkça ifade ettiği üzere işverenin belirtilen davranışlarında mobbing amacı olmaması nedeniyle mobbingin varlığından söz edilemeyecektir. Aynı doğrultuda bir başka kararda da mahkeme, işverenin davranışlarını mobbing kapsamında değerlendirmemiştir. Karara göre “Somut olayda, davacı satış konusunda zor hedefler konulduğunu, hedefler konusunda baskı yapıldığını ve mail ve telefonlarla sabah akşam baskının devam ettiğini iddia etmiş ise de, Mahkemece de kabul edildiği üzere davacı çalışmalarını karşılığında prim almaktadır. İşverenin belirli ulaşılabilir hedefler belirlemesi ve bu hedeflerin tutturulması konusunda satış temsilcileri ve yöneticilerine mail göndermesi işin denetlenmesi niteliğinde olup, dosyaya yansıyan mail içerikleri ve tanık beyanlarından mobbinge varan psikolojik taciz niteliğinde olduğunun kabulü hatalıdır. Davacı kendisine sistematik olarak küçük düşürücü sözler söylendiğini de ispatlayamamıştır.” (Demir ve Çavuş, 2009).

2.4. Mobbing Davranışlarının Kasıtlı Olarak Yapılması

Mobbing eylemlerinin fail tarafından doğrudan belli bir kişi veya kişilere karşı ve belli bir amaca yönelik olarak kasten yapılması gerekir. Nitekim 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesinde de mobbing açıklanırken “kasıt” unsuruna yer verilmiştir. Hareketin mobbing uygulayan tarafından kasten yapılması, bu hareketlerin hangi amaçla yapıldığının bilinmesini de gerektirmektedir. Zira kasıt unsurunun varlığı, mobbing eylemlerinin mobbinge yakın kavramlar olan çatışma, şiddet, kabalık veya işyeri stresi gibi kavramlardan ayırt edilmesinde büyük öneme sahiptir. Bu durumda mobbing uygulama amacı taşımaksızın yapılan davranışlarda, failde mobbing kastı bulunmadığı için davranışlar mobbing kapsamı dışında kalmaktadır (Çınar ve Akpunar, 2017).

2.5. Mobbing Davranışların Belirli Bir Süre Devam Etmesi

Mobbing kavramını diğer kavramlardan ayıran belki de en önemli unsur ise, mobbinge konu eylemlerin belirli bir süre devam etmesinin gerekmesidir. Yargıtay tarafından da kabul edildiği üzere mobbingde her şeyden önce süreklilik esastır. Nitekim 12.02.2013 tarihli bir başka Yargıtay kararına göre de “Ancak, davacının, işveren yetkililerince yapılan teftiş esnasında iki ya da üç ay gibi bir süre boyunca, işyerinin çay ocağında

bekletilmesi şeklinde sübut bulan eylem, onur kırıcı nitelikte ise de, mobbing olarak değerlendirilmesi mümkün değildir (Demir ve Çavuş, 2009). Bu açıklamalardan varacağımız sonuç, somut olayı mobbing olarak değerlendirebilmemiz için eylemlerin belli bir süre devam etmesinin zorunlu olduğudur. Bu doğrultuda bir kere veya birkaç kere yapılan davranış ne kadar şiddetli, hukuk dışı veya zarar verici olursa olsun hatta cezai sorumluluk gerektirecek düzeyde olsa dahi olay mobbing kapsamında değildir. Bu itibarla aniden gelişen şiddetli bir çatışma, sürtüşme veya kişinin aniden görev yerinin değiştirilmesi işçiye başka haklar tanısa da eylemler mobbing olarak nitelendirilemeyecektir. Aynı şekilde iş akdi işveren tarafından haklı feshedilmesi gereken işçiye, istifa etmesi veya ikale sözleşmesi yapması için teklif sunarak işçiyi bu iki seçenekten birisini seçmeye zorlama durumu da psikolojik baskı olarak değerlendirilse dahi mobbing teşkil etmez. Çünkü eylemde süreklilik unsuru bulunmamaktadır (Mimaroglu ve Özgen, 2008).

Eylemlerin mobbingin kabulü için ne kadar süre devam etmesi gerektiği konusunda ise değişik görüşler mevcuttur. Literatürde Leymann, mobbingi tanımlarken eylemlerin en az altı ay sürmesi gerektiğini belirtmiştir. Leymann'ın, mobbingin oluşabilmesi için en az altı aylık sürenin geçmesi gerektiğini belirtmesinin sebebi, bu sürenin çeşitli psikiyatrik bozuklukların değerlendirilmesinde de sıklıkla kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Ege ise, saldırgan eylemlerin şiddeti, ağırlığı, sayısı ve mağdurda yarattığı etkilere bağlı olarak sürenin biraz daha kısaltılabileceğini ifade ederek üç ay süren eylemlerin de mobbing olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur (Günel, 2010).

Bir diğer görüşe göre olaya ilişkin yapılan değerlendirmede uğradığı mobbing eylemleri sebebiyle mağdurun ruhsal veya fiziksel sağlığı, özgüveni, itibarı veya saygınlığı açısından olumsuz olarak etkilendiği sonucuna varılabiliyor ise artık bu durumda geçen süreye bakılmayarak mobbingin var olduğu kabul edilmelidir³⁶. Bu hususta mobbingin ortalama ne kadar sürdüğüne ilişkin araştırmalara göz atarsak Gün tarafından 2008 yılında yapılan bir araştırmada en kısa mobbing sürecinin 6 ay, ortalama olarak ise 15 ay sürdüğü tespit edilmiştir (Özler, Atalay ve Şahin, 2008).

Bir başka araştırmaya göre de eylemlerin % 42'si 3 aydan fazla, % 35'i 1 yıldan fazla, % 8'inin de 2 yıldan fazla sürdüğü saptanmıştır. Almanya'da "Fleischergestellen" şeklinde adlandırılan davada ise, mobbing faili ile mağdur sadece beş hafta birlikte çalışmalarına rağmen mahkemece mobbingin varlığı kabul edilmiştir.

Tüm bu açıklamalara göre belirtmeliyiz ki mobbingin kabul edilebilmesi için önceden kesin bir süre ölçütü belirlemek doğru olmayacaktır. Nitekim bunun aksinin kabulü, fail açısından kötüye kullanılarak mağduriyetlere sebep olabilir. Bu nedenle kanaatimizce eylemlerin belirli bir süre de olsa devam etmesi gerektiği şartı göz ardı edilmemek kaydıyla, meydana gelen psikolojik şiddetin ağırlığı, tarafların özellikle de mağdurun kişiliği, statüleri, mobbingin uygulanma biçimi, sıklığı ve mobbingin mağdur üzerinden yarattığı etki gibi kriterlere bakılarak her somut olayı kendi özünde değerlendirerek sonuca ulaşmak en doğru yol olacaktır (Şahin, 2013).

2.6. Mobbing Eylemlerinin Sistemik Olarak Devam Etmesi

Mobbingin varlığından söz edebilmemiz için gereken bir diğer unsur da mobbinge konu eylemlerin sistemik olarak bir plan doğrultusunda yapılması gerektiğidir. Eylemlerin sistemik olmasından kasıt, mobbinge konu davranışların birbiri ile bağlantılı olacak şekilde ve aynı amaca ulaşmak için birbirinin devamı halinde gerçekleştirilmesidir (Yıldız, Akbolat ve Işık, 2013). Nitekim Yargıtay'ın da vermiş olduğu bir kararda belirttiği üzere⁴¹ "Süreklilik göstermeyen, belli aralıklarla sık sık tekrarlanmayan, ara sıra münferit olarak meydana gelmiş birkaç haksız, kaba, nezaketsiz veya etik dışı davranış mobbing olarak nitelendirilemez." Bu durum, Yargıtay'ın bir başka kararında da açıkça dile getirilmiştir. Karara göre "Ancak mahkeme kararında davacı işçinin mobbing (psikolojik taciz) eylemine de maruz kaldığı belirtilmişse de, işçi üzerinde sürekli bir baskı kurulmuş değildir. Olay işçinin işyerinden çıkışına izin verilmemesi ve çantasının aranması istenmesi ve bu arada güvenlik görevlisinin fiili saldırısından ibarettir. İşyerinde kısa bir süre çalışmış olan işçiyi feshetme zorlama yapılmış değildir ve zaman içinde sistemik bir hal alan psikolojik baskı ve bezdirme şeklinde gerçekleşmemiştir." O halde, kısa süreli ve kesintili ya da çok uzun süren aralıklarla meydana gelen çatışma ve sürtüşmeler mobbing olarak nitelendirilemez (Günel, 2010). Ayrıca, davranışların mobbing olarak kabul edilebilmesi için gerekli olan illiyet bağına sona erdirecek şekilde kesilmesi durumu da davranışları mobbing vasfından çıkartacaktır. Bununla birlikte davranışların sistemik şekilde ve belirli bir süre devam etmesi demek, davranışların hiçbir zaman kesintiye uğrayamayacağı anlamına gelmez. Hafta boyunca mağdura mobbing uygulayan fail, davranışlarına bir iki hafta ara verebilir. Burada yapılması gereken failde mobbing ile hedeflediği amacın devam edip etmediğinin tespiti için bu süreçteki davranışların bir bütün olarak değerlendirilmesidir (Akgeyik ve diğ., 2009).

2.7. Taraflar Arasında Güç Eşitsizliği Bulunması

Mobbing için gereken son unsur ise mobbing faili ile mobbing mağduru arasında güç eşitsizliğinin bulunması şartıdır. Hemen belirtmek gerekirse bu güç eşitsizliği, hiyerarşik anlamda veya statü anlamında bir eşitsizlik değildir. Güç eşitsizliğinden anlaşılması gereken kişi, mobbing eylemini yapan kişi ile aynı konumda olsa hatta o kişiden daha üst konumda olsa dahi, mobbing sonucunda kişinin kendi konumunun ve pozisyonunun gerektiği haklardan mahrum bırakılarak zayıf ve güçsüz bir konuma geçmiş olmasıdır. Böylece kurban, kendini bu davranışlardan koruyabilmekten aciz olup hep kaybeden tarafta yer alır (Demir ve Çavuş, 2009).

Başka bir ifade ile eğer her iki taraf da kendine özgü silahlara sahip olup da kendini korumak maksadıyla bu silahlarını kullanabilecek güçte ise burada mobbingin varlığından söz edilemeyecektir. Bu durum “rekabet” olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde her iki kişi aynı güce sahip ise aralarında yaşanan durum bir çatışma veya fikir ayrılığı kapsamında kalarak mobbinge konu olmaz (Güldalı, 2012). Nitekim bu unsuru Yargıtay “En önemlisi işçinin buna karşı silahı olmamalı, olsa bile kullanmamalıdır. Davacı gerek sözleşme ve gerekse yasa hükümleri uyarına değişikliği kabul etmeyebilirdi. Kısaca davacı işçi silahını kendi kullanmamıştır. Somut uyuşmazlıkta mobbing sayılacak işveren davranışı olmadığı...” hükmünde de açıkça belirtmiştir. Sonuç olarak mobbing, benzer eylemlerden çok farklı bir kavramdır. Bu süreçte kişi, deyim yerindeyse kurtulamayacak şekilde örümcek ağına düşmüştür. Eğer bu ağdan kurtulma imkânına sahip olup da buna rağmen gerekli imkânlarını kullanmıyorsa, hukuki anlamda mobbing olgusundan bahsedilemeyecektir (Çınar ve Akpunar, 2017).

3. MOBBİNGİN NEDENLERİ

3.1. Psikolojik Tacizcinin veya Tacizcilerin Kişilik Özelliklerine Dayalı Nedenler

Mobbinge yol açan nedenler hakkında ortak bir görüş bulunmamaktadır. Bu, mobbingin ortaya çıkışında çok çeşitli faktörlerin rol oynamasına ve bir nedenin başka bir yerde sorun teşkil etmemesine bağlanabilir. Leymann’a göre mobbingin nedeni kurumsal ve yönetsel faktörlerdir. Kişiliğin bunda rolü yoktur. Zapf’tan aktaran Karatuna ve arkadaşları ise kişilik faktörlerinin de mobbingde etkili olduğunu sadece kurumsal ve yönetsel olaylarla mobbingin açıklanamayacağını ifade etmektedir (Çukur, 2012). Diğer bir görüş ise tüm bunları birleştirip mobbingin ortaya çıkış nedenlerini psikoloji ve ortam koşulları, organizasyon kültürü ve yapısı, mağdurun ve mobbing uygulayanın kişiliği, toplumsal değerler gibi etmenlere bağlamıştır (Güldalı, 2012).

Mobbinge neden olan etken olarak; örgütsel nedenler, sosyal nedenler ve kişisel nedenleri ayrı ayrı incelenmek gerekmektedir. Örgütsel nedenler; yönetimin zayıf olması, dengesiz ve alakasız iş dağılımı, işin monoton olması ve liderliğin yeterli düzeyde olmaması vb. faktörleri sıralanabilir. Sosyal nedenler; ortam baskısı, sosyal ve kültürel yapıdan kaynaklanan farklılıklar, kişiler arası rekabet vb. faktörler gösterilebilir. Kişisel nedenler ise; mobbingi uygulayan ve mobbinge maruz kalan olmak üzere iki ayrı çerçeveden incelenmektedir. Takip eden alt başlıklarda bu örgütsel, sosyal ve kişisel nedenler detaylı olarak anlatılacaktır (Şahin, 2013).

3.2. Örgütsel Faktörler

Mobbing olgusu incelenirken bunu yalnızca mağdur ve tacizci arasındaki ilişkiye indirgemek yerine mobbingin hangi sistem kraldır, müşteri her zaman haklıdır gibi ilkeler çalışanların hem daha fazla çalışmasına hem de daha fazla psikolojik baskı görmesine neden olmaktadır (Ünal ve Karaoğlu, 2013).

3.2.1. Kurumsal Faktörler

Kurumsal faktörler, daha çok şirket bazında gerçekleşen gelişmelerin, çalışanlar üzerinde oluşturduğu baskıyı ifade etmektedir. Örgütsel yapının oluşumunun katı ve mesafeli olması, hiyerarşik yapının esnek olmaması, iletişim kanallarında çok fazla katman olması, sürekli agresif ve yoğun, iş ortamı mobbingin örgütsel nedenleri arasındadır (Tutar, 2004).

Örgütsel yapıda kurumsallık kavramı tam anlamı ile sindirilemediği zaman ortaya çıkan iletişim ağının çok zayıf ve yetersiz olması mobbing algısına zemin hazırlamaktadır. İşletmelerde farklı kültür ve yörelerden gelen çalışanlar olabileceği için farklı kültür ve ahlak felsefeleri söz konusu olabilir (Tınaz, 2006) İşyerinde organize bir yapı oluşturulmadığı aynı kural ve stratejiler uygulanmadığı sürece çalışanlar işletmede hangi davranışın istedik olduğunu belirlemede sıkıntı yaşar ve bu durum mobbinge neden olabilir. Bu nedenle her işyerinin ortak bir örgüt kültürü olması gerekmektedir. Özellikle hizmet sektöründe yöneticinin sahip olduğu yetkileri kötüye kullanması mobbingin ortaya çıkışında en büyük faktördür. Bunun en güzel örnekleri bankacılık, eğitim ve sağlık sektörleri, üniversiteler, elektrik, su, gaz dağıtım şirketleri olarak verilebilir. Genellikle kıskançlık,

eğitim anlayışının farklılığı ve özel okullardaki öğretmenlerin iş güvencesinin olmayışı gibi nedenler eğitim sektöründe mobbingin nedenleri arasındadır (Günel, 2010).

3.2.2. Yönetmel Faktörler

Yönetmel nedenleri incelediğimizde; gereğinden fazla hiyerarşik yapı, yöneticiler ve çalışanlar arasında gereksiz bürokrasi, açık kapı politikasının olmaması, yetersiz iletişim, konuşan çalışanı yok sayma, sonuç odaklı çalışma, çalışanlar arasında takım ruhunun olmaması, yöneticilerin sorunları görmezden gelmesi veya inkâr etmesi ya da konuşmaya değer görmemesi gibi etkenler gösterilebilir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010).

Leymann, işyerindeki kurumsal ve yönetmel faktörlerin mobbingde büyük bir öneme sahip olduğunu, yetersiz çalışma koşullarının ve kurumsallaşamamış bir yönetim anlayışının mobbingde temel etken olduğunu belirtmiştir. Yoğun ve stresli çalışma koşulları, kurum yöneticilerinin liderlik vasfının olmayışı ve bu konuda yeterli eğitim almamış olmaları, otorite boşlukları mobbingin nedenleri arasında sıralanabilir. Yönetmel açıdan işyerinde mobbinge neden olan iki çeşit yönetim anlayışından bahsedilebilir (Güldalı, 2012);

- ✓ Otoriter Yönetim
- ✓ Umursamaz Yönetim

Otoriter yönetim çalışanlarının sürekli strese girmelerine neden olurken, umursamaz yönetim ise aynı takım çalışanlarının birbirlerine mobbing uygulamalarına neden olacak ortamı sağlarlar. Mobbinge neden olan kurumların ve yöneticilerin özellikleri şöyle sıralanabilir (Akgeyik ve diğ., 2009):

- ✓ Performansa dayalı ücret sistemi uygulanması,
- ✓ Çalışanların tüm hareketlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi
- ✓ Performans artışı sağlayabilmek için çalışanlara daha fazla iş verilmesi,
- ✓ Şirket evlilikleri yoluyla gerçekleşen şirket birleşmelerinde yeni şirket kültürünün çalışanlara empoze ettirilmesi,
- ✓ Tecrübesiz yeni mezun çalışanlara verilecek düşük ücretle çalışanların baskı altına alınması,
- ✓ Mesai saatlerinin düzensizliği,
- ✓ Çalışanlara bitirilmesi imkansız işler verilmesi,
- ✓ İşyerinde hiyerarşik yapı olması ve bu yapıda yöneticilerin ulaşılmaz olması,
- ✓ İşyerinde eleman çıkarılmasına yönelik politika izlenmesi,
- ✓ Mobbingin varlığını kabul etmeyerek söz konusu şikâyetlerin dikkate alınmaması,
- ✓ Yönetici yakını olan tacizcilerin sorgulanmaması.

Mobbing her kurum ve çalışanda farklı ortam ve koşullarda görülebilir. Örnek olarak değerlendirdiğimizde, işini tam ve zamanında yaptığı için bir çalışan amirinden takdir veya ödül alırken diğer çalışanlar tarafından mobbinge maruz kalabilir. Çalışan hakkında asılsız iddialar atılıp sözlü ya da sözsüz tacize maruz bırakılabilir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010).

3.3. Bireysel Nedenler

Mobbinge maruz kalma ve mobbing uygulayıcısı olmada en belirgin etken kişilik özellikleridir. Bireyin kişisel bütünlüğünün mobbing karşısında sergileyeceği davranış açısından önemli bir etkisi vardır. Psikolojik taciz kişilerin özellikleri sonucu ortaya çıkar, hiçbir faktör bireyin davranışını tek başına belirleyemez. Böyle durumlarda mobbing uygulamak için bir neden olmasa da kişilik özelliklerinden olan kıskançlık, mobbingin temel kaynağıdır. Mobbingi uygulayanın kendisinde eksik gördüğü ya da tamamlayamadığı bir özellik mağdurda varsa ve mobbingci bulunduğu konumu dolduramadığını düşünüyorsa mobbing için yeterli nedenler oluşmuş demektir (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

Leymann da yine kıskançlık konusuna vurgu yaparak kişilerin kendi eksikliklerinin telafisi için başka kişilere mobbing uyguladığı görüşündedir. Mobbingciler kendilerinde gördükleri eksikleri tamamlayamadıkları zaman, buldukları konuma gelebilme endişesi taşıdıkları çalışanlara mobbing uygularlar. Leymann insanların mobbinge başvurmasının dört temel nedenini şöyle açıklamaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006):

- ✓ Grup kurallarını işyeri kuralı gibi zorunlu kılmak,

- ✓ Kötü niyetli davranışlardan beslenmek
- ✓ Sıradan olan durumlara hareketlilik katma isteği,
- ✓ Peşin hükümleri pekiştirmek. Bireysel nedenler iki grup olarak incelenmektedir. Saldırgan özelliğinden kaynaklanan nedenler, mağdur özelliğinden kaynaklanan nedenler.

3.3.1. Saldırgan Özelliğinden Kaynaklanan Nedenler

Yapılan araştırmalar incelendiğinde psikolojik tacizin en önemli faktörü olan tacizcilerin kişilik özellikleri hakkında objektif bir kriter olmadığı anlaşılmaktadır. Mağdurların ifadelerinden yola çıkılarak edinilen bilgilere göre tacizciler zor kişilik özelliklerine sahiptir (Şahin, 2013). Saldırganların davranışları ve mağdur ile olan ilişkileri incelendiğinde mağdurlardan daha iyi konuma gelmek istedikleri ve mağduru kıskandıkları ortaya çıkmıştır. Tüm bu etkenler değerlendirilince örgüt yapısı da uygun olunca taciz kaçınılmaz olmaktadır. Saldırganlar genellikle toplum tarafından hoş karşılanmayan özellikler gösterirler. Bu özelliklerden bazıları şöyledir (Güldalı, 2012):

- ✓ Başkalarını tehdit yoluyla kontrol altına alma,
- ✓ Çabuk sinirlenmek,
- ✓ Saldırgan davranışlar göstermek,
- ✓ Sinirli ve kindar olmak,
- ✓ Takıntılı ve katı hareketler sergilemek,
- ✓ Ailevi sorunlar yaşamak,
- ✓ İnsanların hareketlerinde düşmanca niyet aramak.

Genelde saldırganların güvenleri oldukça yüksek olmasına karşın dar görüşlü ve bağınaz insanlardır. Mağdurlara nerde ne zaman nasıl zarar vereceklerini çok iyi planlarlar. Genel olarak EQ yani duygusal zekâları düşük, sosyal becerileri yeterli olmayan, nevrotik rahatsızlıkları ve kişilik bozuklukları olan kişilerdir. Diğer bir kaynaktan, Karcıoğlu ve Akbaş ise tacizci özelliklerini üç grupta değerlendirmiştir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010):

- ✓ Mevkii, itibar ve kişisel otoriteyi korumak amacıyla uygulanan psikolojik taciz: Gereksiz özgüven ve özgüven eksikliği en önemli mobbing nedenleri arasındadır. Kişi itibarını ve mevkisini kaybetme korkusu ile mobbing uygulayabilir
- ✓ Sosyal becerilerin yetersiz olması nedeniyle uygulanan psikolojik taciz: Kendisini duygusal yönden ifade edemeyen, duygularını kontrol edemeyen kişiler mobbinge neden olabilirler bu tipteki insanlar mağdurun ne durumda olduğunun farkına bile varmazlar.
- ✓ Hedeflere ulaşma arzusu ile uygulanan psikolojik taciz: Bulunduğu konumda tereddütler yaşayan ya da bir üst makama geçmek için kendisinde yeterli özgüveni bulamayan kişiler söz konusu makamı koruma amacı ile psikolojik taciz uygulayabilirler.

Psikolojik rahatsızlıkları olup bilinmesine rağmen bulunduğu konum ve mevkide çalışmaya devam eden kişiler bundan aldıkları güç ile mobbing uygulamaya devam ederler. Özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında belirli bir siyasi kimlik nedeni ile bu tür kişilerin çalıştırılmaya devam ettiği gözlenebilir (Çukur, 2012).

3.3.2. Mağdurun Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

Bazı mobbing vakalarında mağdurun bazı özelliklerinin mobbingin nedeni olduğu belirtilmiştir. Ancak mobbing sürecinde mağdurun kişilik özelliklerinin ne ölçüde etkili olduğu konusunda kesin bir yargı bulunmamaktadır. Mağdurun bulunduğu ortamın kurallarına tabi olmaması, kişisel hayatının farklı olması, politik sebepler, çalışma düzeyinin farklılıkları mobbinge neden olabilir. Bunun yanı sıra mobbing uygulayanın mağdura karşı duyduğu kıskançlık önemli etkenler arasındadır. Kıskançlık, mağdurun dış görünüşü, diğerlerinden daha farklı bir zeka yapısı olması, iyi bir statüsünün olması, işyerinde öncelikli olması gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır (Çınar ve Akpunar, 2017).

Çalışanın işyerinde karşılaştığı sorunlarda konuşarak çözüm arayışına gitmesi mobbingin başlamadan bitmesini sağlayabilecek sorunlar karşısında çözüm odaklı yaklaşmaması onu mobbing mağduru olmaya itecektir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009). Sosyal beceriler yeterli olmayan, özgüveni düşük çalışanlar

buldukları ortama uyum sağlayamayacakları için, başarılı kişiler de grup kurallarına ayak uyduramadıkları için mobbing mağduru olmaktadır. Tüm bunlardan yola çıkarak kişinin, cinsiyet, renk, inanç, eğitim seviyesi, meslek ve yetenek açısından diğerlerinden farklı niteliklere sahip olması ve gruptakiler tarafından bizden olmayan, öteki olarak damgalanması ötekileştirilmesi tacizciler tarafından yeterli bir nedendir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012).

Mağdur sağlık sorunlarıyla uğraştığında, yas durumunda, travma sonrasında, önemli bir şeyi kaybettiğinde psikolojik olarak yıpranmıştır. Bu durum tacizciye zemin hazırlar yani mobbing mağdurunun yaşamının kritik dönemleri de tacizciler için bir fırsattır. Bu gibi durumlarda tacizler kişiye daha fazla psikolojik yaralar açar. Tüm bu belirtilen nedenler kişiyi bireysel nedenlerden dolayı mobbing mağduru yapabilir ancak yine de kişide bu özelliklerin bulunması tacizciyi haklı çıkaracak bir gerekçe olamaz (Öztürk ve diğ., 2015).

3.4. Sosyal Yapıdan Kaynaklanan Nedenler

Toplumların ekonomik, kültürel ve ahlaki norm ve değer yargıları iş yaşamında mobbingin görülme sıklığını belirlemektedir. Göç, yabancılaşma, güven sorunları, çalışanlar arasında dengeye önem vermeme, işyerlerinde mobbing uygulamalarının başlamasına neden olmaktadır. Güçlü olanı sindirme isteği, bireylerin yeteneklerinin üzerinde ya da alakasız iş verilmesi, ortak kültürün dikkate alınmaması, dönüşüm ve yeniliklerin çalışanlara dezavantaj haline getirilmesi işyerinde mobbingi oluşturan toplumsal norm değerlerinin başında gelir (Güldalı, 2012).

Sosyal iklimden kaynaklanan ve çalışanları tatmin etmeyen adaletsiz düzen anlayışı, yöneticilerin objektif olmamasından kaynaklanır. Çalışanı yalnızlığa iterek sosyal izolasyona neden olmak mobbingcilerin taktikleri arasındadır. Sosyal izolasyona maruz kalan çalışan, sosyale destek olarak işyerindeki diğer çalışanlardan sevgi ve takdir görme gibi temel duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilir ve diğer çalışanlarla yaşadığı etkileşim sonucunda tatmin olursa bu durumdan kurtulur. Güven algısı oluşan çalışan sosyale destek aldığı için mobbingcinin oluşturduğu olumsuzluktan kurtulur. Aşağıda, sosyal yapıdan kaynaklanan mobbing nedenleri başlıklar halinde açıklanmaktadır.

3.4.1. Düşmanlık

İşyerinde yaşanan şiddetli anlaşmazlıklar ve fikir çatışmaları yerini zamanla düşmanlık olgusuna bırakır. Düşmanlık fiziksel bir zarar vermek yerine tehdit etmek, saldırgan davranışlarda bulunmak, ayrımcılık yapmak gibi davranışlarla daha çok mağdurun duygularını hedef alır ve psikolojik tahribat oluşturur (Temiz, 2016).

Mobbing uygulayanlar genellikle, düşmanlıktan hoşlanan ve kendi kurallarını buldukları ortama empoze etmeye çalışan, can sıkıntısı ve boşluktan dolayı insanlarla uğraşan kimselerdir. Mobbing uygulayanlar, düşmanlık duyguları yüksek insanlardır ve düşman seçerken onlardan daha zayıf olmasına dikkat ederler. Eğer düşman güçlü ise zayıflatmak ve yıpratmak için ne gerekirse yaparlar (Karcıoğlu ve Çelik, 2012).

İnsan doğası gereği zamanın çoğunu çalıştığı örgütlerde geçirmektedir. Birey bulunduğu örgütlerin içinde pek çok çatışma faktörleriyle karşılaşmaktadır. Eğer bu faktörleri düşmanca duygular Her ne sebeple olursa olsun mobbing uygulayanların davranışlarının görmezden gelinmesi ve bunun için gerekli ahlaki ve hukuki yaptırımların uygulanmaması, mobbing mağdurlarının da düşmanlık hislerinin güçlenmesine yol açabilir. Böyle bir durumda işyerinde çalışanların mobbing algı ve seviyesi artacak ve mevcut ortamdaki düzen tamamen bozulacaktır (Çınar ve Akpunar, 2017).

3.4.2. Kıskançlık

Çalışanın yetenekleri mobbing uygulayana rahatsızlık verdiği zaman, onu karalamaya, ona iftiralara atmaya, aşağılamaya başlar. Mobbing mağdurunun çalışkan, dürüst, yetenekli olması, mobbing uygulayandan üstün olabileceği ihtimalini doğurur. Bu nedenle bulunduğu her fırsatta saldırıya geçer. Bu tutum ve davranışlarının arkasındaki temel güdü, mobbingcinin baş edemediği "kıskançlık" duygusudur. Mağdurun yetenekleri, yüksek iş performansı mobbing uygulayanı korkutur çünkü bunu bir meydan okuma gibi algılayıp kırılabilirler. Haset, kıskançlık, amaçların üst düzey olması ve meydan okumalar mobbingin temel nedenleridir (Öztürk ve diğ., 2015).

Eğer işyerinde çalışanlar özelliklerine göre görev, yetki ve sorumlulukla donatılırsa işyeri yapısı içinde her çalışanın konumu da belli olur. Ancak tam tersi olursa, yeni katılanlara dönük kıskançlıklar, söylentiler, arkasından gizli kapaklı oynanan oyunlar, kendisine hazırlanan küçük tuzaklar gittikçe kendini göstermeye başlar ve bu durumdaki işyeri, önyargıların, yersiz korkuların sürekliliği ile büyük zararlara uğrayabilir (Taşkın, 2015).

3.4.3. Grup Baskısı

Mağdur olan çalışan, işyerinde bulunan diğer kişilerle anlaşım var olan değer ve normları benimseyebileceği gibi, bu kuralları reddedip yeni fikirler getirerek diğer çalışanlardan ayrı kalabilir. Alışılmışın dışında kalan bu kişinin gruptan ayrı hareket etmesi nedeni ile mobbing mağduru olması kaçınılmazdır. Genelde bir kişinin başlattığı mobbing daha sonra mobbing uygulayanın çevresinin genişlemesi ile devam eder. Gruplaşan mobbing uygulayıcıları mağdura daha fazla baskı yaparlar (Akgeyik ve diğ., 2009).

Grup biçiminde uygulanan mobbing, mağduru tamamen yalnızlığa iter, yaşadıklarını şikâyet edecek makam bulamaz. Mağdurun daha çok hata yapması amacıyla, kişiliğine saldırılarda bulunulur ve yetkileri azaltılır (Öztürk ve diğ., 2015).

4. MOBBİNGİN BOYUTLARI

4.1. En Sık Yaşanan Mobbing Süreçleri

Mobbing davranışlarının ortaya çıkış süreçleri elbette ki her toplumda, o toplumun sosyo-ekonomik ve kültürel durumuna göre farklılık göstermektedir. Fakat bu farklılıklara rağmen, genel olarak her toplumda ortaklaşa olan ve bu olguyu tanınamıza ve açıklamamıza yardımcı olan benzer süreçler vardır. Leymann bu olguyu beş aşamalı bir süreç dahilinde tanımlamaktadır (aktaran; Karcioğlu ve Çelik, 2012):

1. Ařama - Tetikleyici Olay: Burada tetikleyici durum çoğunlukla bir çatışmadır. Bu nedenle mobbing, artarak şiddetlenen bir çatışma olarak da görülebilir. Mobbing davranışındaki çatışmanın ortaya çıkmasına yol ačan nedenler çok fazla bilinmez. Tam bir mobbing olarak tanımlayamayacağımız bu evre kısa da sürebilir ancak hemen ardından gelecek olan aşama yani yönetici ve iř arkadaşları tarafından ortaya çıkan küçük düşürücü davranışlarla birlikte mobbing de başlayacaktır

2. Aşama - Mobbing ve Damgalama: Mobbing eylemleri her zaman illa ki bir saldırı ya da uzaklaştırma davranışına işaret etmediği gibi bünyesinde oldukça fazla sayıda davranış çeşitliliği barındırır. Bununla birlikte, bu davranışlar neredeyse her gün ya da uzunca bir süre devam ederse, artık içerik değişir ve söz konusu kişinin damgalandığı veya küçük düşürücü davranışa maruz kaldığı söylenebilir. Öyle ki, normal günlük iletişimdeki normal anlamalarına bakılmaksızın, gözlemlenen tüm bu davranışlar, bir kişiyi hedef almaya, üzerinde baskı kurmaya dayanan bir ortak paydada buluşuyorsa artık mobbing başlamıştır. Ve artık tüm bu olayların ana karakterini saldırgan davranışlar oluşurmaktadır

3. Aşama - Personel Yönetimi: Yönetimin devreye girmesi ile birlikte, olay artık bir 'vaka' olmuştur. Daha önceki küçük düşürücü davranışlardan ötürü, mobbing mağdurunu yanlış anlayarak, yanlış yargılama yapmak da oldukça kolaydır. Yönetim, bir önceki aşamada ortaya çıkan durumlara önyargılı yaklaşma eğilimde olabilir. Bu noktada sıklıkla görülen durum ise, 'şeytandan kurtulmak' adına bir şeyler yapma niyeti ile davranmaktadır. Bu durum ciddi hak ihlalleriyle sonuçlanır. Bu aşamada kurban tam anlamıyla damgalanmıştır. Kurbanın iş arkadaşları ve yöneticileri, çevresel faktörler yerine kişinin karakterinde hatalar bulma eğilimine girerler. Böylece yönetim, çalışanlar için uygun psikolojik iş ortamı yaratılması sorumluluğundan kaçınır ve yaşanan olayların sorumluluğunu reddeder

4. Aşama - Yanlış Tanılama: İş yerindeki uygulanan mobbing senaryosunun en iyi bilinen sonucu, emekliliğinden önce işten ayrılmaya zorlanan kişinin yaşadığı sosyal ve psikolojik etkilerdir. Bu durum çoğunlukla kişinin tıbbi ve psikolojik destek aramak için çabalamasına neden olacak ciddi rahatsızlıkların ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır. Bununla birlikte mağdur, geçmiş öyküsüne inanmayan ya da durumu tetikleyen sosyal olayların hiçbirini incelemeyen uzmanlar tarafından kolaylıkla yanlış anlaşılmaktadır. Ve bunların sonucunda da sıklıkla 'paranoya', 'manik depresyon' ya da 'kişilik bozukluğu' gibi yanlış tanılamalar yapılmaktadır

5. Aşama - İçine Son Verilmesi: Süreçle baş edebilmek ve profesyonel destek almak için çeşitli kişi ve kurumlara başvuran mağdur, uzun süreli raporlar ve izinlerle çalışma yaşamından uzaklaştırılır. Ve maalesef bu süreç çoğunlukla işten çıkarma veya zorunlu istifa ile sonuçlanır. İş yerinden uzaklaştırılan mağdura, yaşadıkları yüzünden yardım edilmemesi içinde bulunduğu psikolojik gerilim ve rahatsızlıkların devam etmesine hatta artmasına neden olur (Çınar ve Akpunar, 2017).

Mağdurun içinde bulunduğu sarsıntı, yaşadığı stresi tetikleyerek Travma Sonrası Stres Bozukluğunun artmasına da neden olur (Tınaz 2011). Mobbing sürecinin başlangıcında saldırgan her davranışı, mobbing davranışı olarak tanımlayamasak da, davranışın süreci ve sıklığı ile birlikte süreç de başlamış olmaktadır. Ardından yöneticilerin sürece son aşamada dahil olması, bu nedenle hakem olmak yerine taraf olmaları ve

mağdura karşı önyargılı davranarak iş yerinden uzaklaştırmaları, mağdurun psikolojik yardım almaya çalışırken de yanlış anlaşılması ve kendine inanılmaması, bu anlamda psikolojik olarak da destek görememesi, mobbingi tam anlamıyla mağdurun yok edilmeye çalışıldığı bir süreç haline getirmektedir. Bu noktada mobbing sürecini iyi anlayabilmek için, süreç içindeki davranış biçimlerine bakmak gerekmektedir (Taşkın, 2015).

4.2. Mobbing Sürecinde En Sık Karşılaşılan Davranışlar

Mobbing sürecinde kişilerin davranışlarının tanımında yine Leymann'dan faydalanılmaktadır. Leymann, 'Psikolojik Yıldıma Taktikleri' (Leymann Inventory Of Psychological Terrorism-LIPT) adı altında, mobbing uygulayanlarda ortaklaşan 45 negatif davranış tanımlamıştır. Bu 45 davranışın niteliklerinden de 5 kişilik profili çıkarmıştır. Bu davranışların tümünü, her mobbing sürecinde görmek zorunda olmadığımız gibi; unutulmamalıdır ki, bu davranışlara mobbing davranışı diyebilmemizin en önemli ön koşulları süreklilik ve tekrarlarla birlikte yaşanmasıdır (Çukur, 2012);

1. Grup - Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek: Bu tipolojide, gizil davranışlar daha fazla ön plandadır. Kişinin var olan potansiyelinin ortaya çıkmaması ya da ilişkilerine sekte vurularak baskı altına alınması söz konusudur:

- ✓ Kişinin işe dair potansiyelini ortaya çıkarması üstleri tarafından engellenir. Kişinin iş ortakları, kişiye kendini gösterme olanağı tanımaz.
- ✓ Yaptığı iş eleştirilir, sözü kesilir, yüz yüze azarlanır ya da bağırlıdır
- ✓ Özel yaşamına dair eleştiri alabilir, telefonla ya da yüz yüze rahatsız edilir veya tehdit edilir.
- ✓ Bakışlar, jest ve mimiklerle kişinin ilişki kurması engellenir

2. Grup - Sosyal İlişkilere Saldırılar: Kişiyi yalnızlaştırıp, pes etmesini kolaylaştırmaya çalışan davranış tipolojisidir. Burada birey, iş yerinde hâlihazırda olan sosyal çevreden soyutlanarak, kendini yalnız hissetmesi sağlanmaya çalışılır. Sosyal varlık olan insanın, psikolojik olarak kolaylıkla yıpratılabileceği tipik davranışları içerir.

- ✓ Kişinin çevresindekiler kendisiyle konuşmadığı gibi, kendisinin de başkalarıyla konuşup ilişki kurması çeşitli müdahalelerle engellenir.
- ✓ İş arkadaşlarından uzaklaştırılarak ayrı işler verilir ve hatta iş arkadaşlarının kişi ile konuşması bile yasaklanabilir.
- ✓ Kişi sanki o iş yerinde çalışmıyormuşçasına giderek yalnızlaştırılır

3. Grup - Kişinin İtibarına Saldırılar: 3. grup tipolojide geçen davranış biçimleri için ayrı bir açıklama yapmak zorunludur. Bu tipolojiyi kapsayan davranışların tek bir defa bile yapılması kabul edilemez iken sürekli ve sıklıkla yapılıyor olması kişi açısından çok tehlikelidir. Çünkü bu davranışlar, direk kişinin varlığına ve şahsiyetine yönelerek, onu topluluk içinde sıfırlamak ve itibarını yok etmek üzerine kurgulanmaktadır.

- ✓ Asılsız söylentilerle, insanlar mağdurun arkasından konuşur ve topluluk önünde küçük düşmesi ve rencide olması için ellerinden geleni yaparlar.
- ✓ Kişi psikolojik incelemenden ya da değerlendirmeden geçmesi için zorlanır veya akli dengesinin bozuk olduğu ima edilir veya öyle davranılır.
- ✓ Bir özü ile dalga geçilebilir, hareketleri, mimik ve jestleri grup içinde alay konusu edilir.
- ✓ Özel hayatı, tercihleri, siyasi ya da dini görüşü gibi doğrudan kişiyi tanımlayan özellikleri ile alay edilir.
- ✓ İşe dair çabası, çalışması ya da kararları sorgulanarak özgüveni kırılmaya çalışılır.
- ✓ Cinsel imalar ve alçaltıcı şakalarla onuru kırılmaya çalışılır

4. Grup - Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar: Bu tipolojideki davranışlar, özellikle kişinin kendini işinde yetersiz hissetmesi ve özellikle mesleki yeterliliğine dair özgüveninin kırılması amaçlanarak yapılan davranışları içerir.

- ✓ Kişiyi özel görevler verilmediği gibi, verilen işler geri alınır. Kişinin sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işlerle uğraşması sağlanır.

- ✓ Sürekli iş değişikliği yapılır, bir alanda uzmanlaşması önlenir. Niteliğinin altında işler verilerek itibarı ve özgüveni zayıflatılmaya çalışılır.
- ✓ Mali yük getirecek zararlar verilmeye çalışılır

5. Grup - Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları: Bu tipolojide, kişiyi fiziksel olarak yıldırarak davranış biçimlerini görmekteyiz. Gerçek anlamda şiddetin var olduğu ve mağduru tamamen ezmek ve yıldırarak için baş vurulan en hastalıklı davranış biçimleridir. i. Mağdur zorla ağır işlerde çalıştırılır. ii. Fiziksel şiddetle tehdit edilir ya da doğrudan fiziksel şiddete maruz kalır. iii. Mağdura doğrudan cinsel taciz uygulanır. (Özellikle kadın çalışanlar için geçerlidir.)

Leymann'ın ortaya koyduğu davranış kalıpları, sadece Kuzey Avrupa ülkeleri özelinde yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanmaktadır. Bu davranış biçimleri, ülke ve kültürlere göre benzer olabildiği gibi farklı da olabilmektedir. Knorz ve Zapf, Leymann'ın davranış kalıplarını genişleterek şu sonuçlara varmışlardır: En yaygın görülen saldırı biçimi; iş arkadaşlarının mağdura karşı kışkırtılması ve iş arkadaşlarıyla özel ilişki kurmasının yasaklanmasıdır. Bunun ardından yine sık gözlemlenen başka bir davranış kalıbı ise, mağdurun takdir edilmemesi ve hakkında olumsuz tutum ve davranışların oluşmasına çabalanmasıdır. Farklı olarak, eğer mobbing ast tarafından üstüne yapılıyor ise, astın üstünden talimat almaması ve sorumluluğun amire yıkılması da seyrek olsa bile görülebilen davranış kalıplarındandır (Akgeyik ve diğ., 2009).

5. MOBBİNGE KARŞI TEDBİR VE MÜDAHALELER

Mobbing ile mücadele sürecinde, bu mücadelenin temelini iki eylem oluşturmaktadır: Önlem alma ve bilgilendirme. Mobbing, bir iş yerinde giderek yaygınlaşmaya başladıysa, oluşacak zararların giderilmesi giderek güçleşecektir. Bu nedenle olay bu noktaya gelmeden, kişiler, örgütler ve bundan etkilenebilecek tüm sosyal yapının farkındalık düzeyleri aşağıda da bahsedileceği gibi artırılmalıdır. Bunun yanında, olayın önlenmesi, tedavi edilmesi ve olaya müdahale edilmesi amacıyla yapılan bilgilendirme sürecine de önem verilmelidir.

5.1. Kişisel Tedbir ve Müdahaleler

Mobbing ile mücadelenin bireysel ayağında, genel literatür taramamalarında karşımıza iki temel müdahale yöntemi çıkmaktadır (Çınar ve Akpunar, 2017);

- ✓ Direkt Müdahale: Problemi doğrudan çözmeyi amaçlayan mücadele yöntemidir.
- ✓ Pasif Müdahale: Olumsuz duyguları bastırma odaklı mücadele yöntemidir.

Bu iki yöntemden yola çıkarak da, kişinin kendine uygulanan mobbing davranışına karşı yapabileceği farklı üç seçenek karşımıza çıkmaktadır. Kişi ya süreçten kaçarak istifa edecek, ya finansal veya benzer nedenlerle süreci kabullenecek ya da bulunduğu konumu ve işini koruyup mobbinge doğrudan mücadele edecektir (Tınaz 2011).

Kişinin mobbinge karşı mücadelesinde kendine yukarıda belirtilenlere göre bir yol çizdikten sonra, seçtiği mücadele biçimine göre izleyeceği yollar şöyle özetlenebilir:

- ✓ Mağdur, ilk önce çatışmadan kaçarak, olaylara sükûnetle yaklaşmalıdır.
- ✓ Yaşanılan sürece dair günlük tutulmalı, olaya şahit olan çalışma arkadaşları ile görüşülmelidir.
- ✓ Yaşanılan her türlü olumsuzluk yazılı olarak kayıt altına alınmalı ve tacizi kanıtlayan her türlü bilgi ve belge saklanmalıdır.
- ✓ Resmi yoldan önce resmi olmayan yollar tüketilmeli. Resmi olmayan yollar tüketildikten sonra, kanıtlar birim yöneticileri, insan kaynakları sorumlusu ve sendikaya iletilmelidir.
- ✓ Mobbingin gerçekleştiricisi kurumun yönetimi değilse, durum yönetime kanıtlarıyla birlikte iletilmelidir.
- ✓ Kişi kontrolünü kaybedeceği durumlara girmemeli, tacizciyle yalnız kalmaktan kaçınılmalıdır.
- ✓ Yaşanan tüm olumsuzluklara diğer çalışanların da şahit olması sağlanmalıdır.
- ✓ Bir sonraki adımı atmak için kişinin zamana ihtiyacı olabilir. Bu nedenle, gerekli olması durumunda hastalık izni alınabilir.

- ✓ Kişi, mobbingin yarattığı psikolojik sarsıntıdan kurtulabilmek adına, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın iletişim merkezi Alo 170'i arayarak, psikolojik taciz konusunda uzmanlardan yardım alabilir. İhtiyaç duyulan tıbbi ve hukuki destek mutlaka alınmalıdır.
- ✓ Eğer tüm bunlarla sorun çözülemezse, kişi konuyu yargıya taşınmalıdır

Tüm yukarıda saydıklarımıza rağmen, mobbinge uğrayan kişi süreçle başa çıkmak adına aktif ya da pasif bir mücadele tarzı belirlemiş olsa da, mücadelesinin etkinliği kurumun yaklaşımına bağlı olarak değişecektir. Bu nedenle mobbinge mücadelede, örgütün duruşu, mücadelenin gideceği yerde belirleyici olacaktır.

5.2. Örgütsel Tedbir ve Müdahaleler

Yukarıda da belirtildiği üzere mobbing davranışlarını azaltma ve önleme sürecinde örgüte düşen görev, sürecin de gidişatını belirleyecektir. Çünkü örgütün mobbinge karşı olan tavrı, mobbing davranışlarında ya teşvik edicidir ya da caydırıcıdır. Bu nedenle, mobbing karşısında örgütlerin alacağı tutum oldukça önemlidir. Mobbingin engellenmesindeki en önemli adım örgütün, kurum dahilinde ki çalışanları rahatsız eden ve onların eksik gördüğü temel problemleri zamanında belirlemesidir. Bu nedenle yöneticiler, iş yerinde psikolojik taciz davranışına dair erken uyarı belirtilerini izlemeli ve gereken önlemleri almalıdır. Örgütün soracağı aşağıdaki sorular, sürece ilişkin sağlıklı bilgi verecektir (Güldalı, 2012):

- ✓ Sorunlarda, sorumluluk hep aynı kişiye mi yükleniyor?
- ✓ Önemli görevleri olan çalışanlarda ani işten çıkışlar oluyor mu?
- ✓ İş gücü devir hızı yüksek mi?
- ✓ İzin alımlarında artış var mı?
- ✓ Çalışanlarda mutsuzluk ve motivasyon düşüklüğü gözleniyor mu?
- ✓ Sorun çıkardığı düşünülen çalışanların daha önceki performansları yüksek mi?
- ✓ Yöneticiler buldukları pozisyonun ihtiyacı olan yetenek ve deneyime sahip mi?
- ✓ Çalışanlar arasında iletişim ve işbirliğinde eksiklik var mı?

Eğer, örgüt bu soruyu kendi kendine sorduğunda, soruların çoğuna evet cevabı veriyorsa, o örgütte mobbingin varlığından bahsetmek kaçınılmazdır. Bu noktada, artık var olan durumu teşhis eden örgütün alacağı önlemleri gözden geçirmesi gerekmektedir. Bu önemlerde özellikle şu unutulmamalıdır; mobbinge mücadelede örgütler, farklı yöntemler kullanmak zorundadır. Çünkü örgütün faaliyet gösterdiği sektör, kullandığı üretim yöntemleri, çalışanların yeterlilik ve gereksinimleri, örgütlerin çalışanlardan beklentileri gibi özellikler farklılık göstereceği için, örgütlerin mobbinge mücadele stratejileri de farklılık gösterecektir. Buradan hareketle örgütlerin, mobbinge mücadele de izleyecekleri stratejiler şu şekilde özetlenebilir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012):

- ✓ Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından benimsenmeli ve çalışanların kültürel yapılarından bağımsız bir örgüt kültürü oluşturmaktan kaçınılmalıdır
- ✓ Örgütlerde etik ilke ve değerleri içeren kodlar oluşturulmalı ve çalışanların bu ilke ve değerleri benimsemesi sağlanmalıdır.
- ✓ Örgüt içinde iş tanımları, çalışanların görev ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmelidir.
- ✓ Örgüt içinde strese neden olan etmenler ortadan kaldırılmalıdır. Ya da başka bir deyişle, iş güvenliğinin kusursuz olması, çalışanlara eşit kariyer fırsatlarının sağlanması, adil ücret politikası, teşvik edici rekabet ortamı gibi etmenler en sağlıklı biçimde uygulanmalıdır.
- ✓ Mobbingi önlemek adına politikalar geliştirilmelidir.
- ✓ Örgüt içinde mobbing eğilimleri saptanmalı, bu saptamalar doğrultusunda mobbing hakkında broşürler dağıtılmalı, eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri gerçekleştirilmelidir.
- ✓ Örgütler alanında uzman yöneticilerle çalışmak zorunda olduğu gibi, yine konusuna ve alanına hâkim psikolog ve rehberlerle çalışmalıdır.
- ✓ Çalışanların yüz yüze iletişim yolları açık tutulmalı hatta teşvik edilmelidir.
- ✓ Mobbing iddialarının araştırılması, soruşturulması, önlem alınması sürecinde 'gizliliğin korunması' ilkesine hassasiyet gösterilmelidir.

- ✓ Mobbingin, kuruma getirebileceği maliyetler hesaplanmalıdır.
- ✓ Örgütler mobbing uygulayan kişiye 'sıfır tolerans' anlayışıyla yaklaşmalıdır.
- ✓ Bu kişiler için disiplin cezaları ya da rehabilite etmek adına önlemler almalı ve çalışanları öncesinde bu konu hakkında bilgilendirmelidir.
- ✓ Tüm bu önlemler dışında örgütler, mobbing davranışlarını önlemek adına hukuki tedbirler de almalı, mağdurları hukuki açıdan da yalnız bırakmamalıdır.

Mobbing sürecine ne kadar geç müdahale edilirse, süreç daha da şiddetlenecek ve vereceği zararların oranı da o derece artacaktır. Bu nedenle mobbinge hangi aşamada olursa olsun uygun ve bilinçli müdahale edilmelidir. Örgütün, mağdura olan yasal ve tıbbi desteği ve hatta moral desteği ile mağdur kaybettiği öz saygısını ve güvenini kazanacaktır (Tınaz 2011). Böylece bir sonraki potansiyel mobbing sürecine karşı da gerekli önlemler alınabilecek ve daha da önemlisi bundan sonraki potansiyel psikolojik tacizcinin önu kesilerek, kurum içinde bu tür vakaların yaşanma sıklığı azaltılabilecektir (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

5.3. Toplumsal Tedbir ve Müdahaleler

Mobbinge mücadelenin ana ilkesi farkındalıktır. Hem çalışanlar, hem örgütler hem de tüm toplumun psikolojik tacize dair farkındalığının artmasıyla mobbing davranışının azalması arasında doğru bir orantı vardır. Yani mücadele sadece mobbing mağdurunun ve örgütlerin işi olmakla kalmamakta, bu sürecin bitmesinde topluma da görevler düşmektedir. Bu noktada, yani toplumsal anlamda farkındalık artırma ve mobbinge karşı önlem almada Türkiye'nin atıl kaldığı görülmektedir (Akgeyik ve diğ., 2009).

Gelişmiş ülkelerde, iş yerinde psikolojik taciz olgusuna önem verilmekte, görsel ve yazılı medya yoluyla kamuoyu bilinçlendirilmeye çalışılmaktadır. Mobbinge mücadele etmek adına oluşturulan eylem planları çerçevesinde kurulan sivil toplum kuruluşları, mobbing mağdurlarına hem hukuki hem de tıbbi destek sağlamaktadır. Kurulan internet siteleri aracılığıyla, mağdurların yaşadıkları olaylar ve mobbinge dair sorun ve uygulamalar paylaşılmaktadır. Mobbingin önlenmesinde toplumun birçok farklı kesimi önemli role sahiptir. Bu farklı kesimler şu şekilde sıralanabilir (Laleoğlu ve Özmete, 2013):

Telefon yardım hatları: Günümüzde, birçok yerde sosyal hizmet kuruluşları tarafından işlerliği sağlanan ve 24 saat açık telefon yardım hatları vardır. Bu kuruluşlar, işinde uzman, iyi eğitim almış kişiler tarafından, çoğunlukla gönüllülük esasına göre çalışmaktadır. Bu kurumlarda çalışanların iyi eğitilmesi çok önemlidir. Çünkü bu kişilerin doğru yönlendirmesi ve konu hakkındaki uzman görüşleri sayesinde, bu hatlara başvuranlar doğru şekilde yönlendirilecektir. Ülkemizde de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde kurulan Alo 170 hattı da, uzman psikologlar aracılığıyla mobbing mağdurlarına destek olmaktadır. Yaşadığı tacizi isimlendirebilen mağdur, neler yapacağı ya da nerelere başvurabileceği ile ilgili desteği, birinci elden bu kurumlardan alabilmektedir. Bu tür kurumların artması yine toplumun bu alandaki bilinçlenme ve farkındalık düzeyinin artırılmasına bağlıdır (Çukur, 2012).

İletişim araçları: Değişimin beslendiği ana kaynak toplumsal bilinçtir. Bu noktada en önemli bilinçlendirme araçlarının başında medya gelmektedir. Medya, yapacağı çalışmalarla insanları mobbing konusunda uyarabilir. Böylece, mobbing olgusu topluma mal edilerek, bilinçlendirme ve eğitim alanındaki ilk adım da atılmış olur. Yine toplumu bilinçlendirmek adına sosyal medya araçları da kullanılabilir (Temiz, 2016).

Sendikalar: Sendikalar iş yaşamının vazgeçilmez kurumlarından biridir. İş hayatındaki haklar ve sorunlar konusunda, çalışandan sonraki en önemli muhataptır. Bu nokta da mobbinge mücadelede sendikalara da büyük görevler düşmektedir. Öncelikle, sendika temsilcisinin mobbing olgusuna karşı oldukça bilinçli olması gerekmektedir ki, çalışanın kendine başvurusu sırasında yaşadığı olayı fark edebilsin. Ayrıca, sendikalar mutlaka iş akdine mobbinge ilgili maddeler koymalı ve mobbing vakalarını araştırıp, gerekirse çatışmalarda çalışan adına çözüm sürecinde yer almalıdır (Demir ve Çavuş, 2009).

Eğitimciler: İş hayatında mobbing olarak karşımıza çıkan psikolojik taciz ile okullarda ve eğitim hayatında da zorbalık (bullying) adıyla karşılaşmaktayız. Okulları, zorbalıktan arındırmak adına, ülkemizde diğer ülkelere göre az olsa da, birçok program geliştirilmiştir. Bu programlarda öğrencilere, zorbalıkla başa çıkma becerileri öğretilmesi amaçlanmaktadır. Elbette bu programlar, aynı mobbing de olduğu gibi, olgunun içinde yer alan tüm elemanların bir bütün olarak ele alınmasıyla başarılı olabilir. Ve özellikle eğitimcilerin eğitimiyle de daha çok sayıda öğrenciye ulaşılabilir. Bu sayede aslında, erken yaşta psikolojik şiddetin bilincine varan kişinin, daha sonraki yıllarda mağdur ya da tacizci ya da izleyici olma ihtimali de azalmaktadır. Mobbinge karşı verilebilecek en başarılı savaş da ancak bu şekilde olabilir (Laleoğlu ve Özmete, 2013).

Akademik Araştırmalar: Mobbing ile ilgili ilk çalışmaların başlangıç yeri İskandinavya'dır. İskandinavya'da başlayan çalışmalar, buradan tüm Avrupa'ya yayılmıştır. Ve bu çalışmalar sayesinde, insanlar mobbing olgusunu tanımışlardır. Fakat mobbingin daha çok bilinmesi, sonuçları ve maliyetleri hakkında daha fazla çalışma yapılması için daha fazla veriye yani daha fazla akademik çalışmaya ihtiyaç vardır. Mobbinge daha etkili mücadele için, sağlık, ekonomi, kurumsal psikoloji alanında uzman araştırmacıların önemli veriler eklemesi gerekmektedir ki, mobbinge mücadelede daha kesin sonuçlar elde edilebilsin (Laleoğlu ve Özmete, 2013).

Yasalar: Mobbinge karşı alınacak tedbir ve müdahalelerde, yasalara, yasa koyuculara ve avukatlara da büyük görev düşmektedir. Özellikle mobbing mağdurlarının, tacize maruz kaldıktan sonra, yasal süreçlerinin takibini yapacak alanında uzman avukatlara ihtiyaçları vardır. Bu kişilerin alanlarında uzmanlaşmasının yolu, yasa koyucuların yeni yasalar geliştirmesi ve hali hazırda bulunan yasaları mobbingi de içine alacak şekilde genişletmeye başlamasından geçmektedir (Laleoğlu ve Özmete, 2013).

Yasa koyucunun bu konudaki hassasiyeti, hukuksal alanda çalışan tüm bileşenlerinde hassasiyetini ve uzmanlığını zorunlu kılacaktır. Bu konu ilerde daha ayrıntılı olarak işlenecektir. Mobbingi önleme adına yapılacak müdahale ve alınacak tedbirler konusunda toplumsal bilincin önemi yadsınamaz. Toplumsal bilinç, kendiliğinden ortaya çıkan bir güç değildir. Toplum bu denli etkileyen bu olumsuz sürecin önlenmesinde, medya, devlet, yasa koyucular, eğitimciler ve akademisyenler gibi çok geniş bir yelpazenin bileşenlerine ihtiyaç vardır (Laleoğlu ve Özmete, 2013).

Sonuç olarak, mobbingin maddi ve manevi zararının en aza indirilmesi ve mobbing maliyetlerinin ciddi anlamda azaltılıp, toplumda erkin her zaman kazanacağı algısının ortadan kalkması, toplumun tüm bileşenlerinin ortak çabasıyla başarılabilir bir eylemdir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde örgütlerde ortaya çıkan ve iş görenleri oldukça olumsuz şekilde etkileyen mobbing olgusu ise önemli ve güncel kurumsal sorunların başında gelmektedir. Bu sorundan en çok etkilenen ise hizmet sektörü olmaktadır. Çünkü hizmet sektörünün birincil ögesi insandır ve sektör birinci elden insanlarla muhataptır.

Hakkında mutabakata varılmış bir tanım olmasa da mobbingden bahsedilmek için davranışların, çalışmamızda belirttiğimiz tüm unsurları bir arada taşınması gerekir. Mobbingin en belirleyici unsurları ise davranışların belirli bir süre devam etmesinin ve sistematik olarak bir plan doğrultusunda yapılmasının gerekmesidir. Görüleceği üzere süreklilik göstermeyen, belli aralıklarla sık sık tekrarlanmayan, ara sıra münferit olarak meydana gelmiş birkaç haksız kaba veya etik dışı hareket mobbing değildir. Bu itibarla, davranışların hangi sıklıkla gerçekleştiği, süresi, sistematikliği ve failde bu davranışları yapma amacı dikkate alındığında mobbingin çatışma, bullying, şiddet, işyerinde kabalık, işyeri stresi ve işyerinde cinsel taciz gibi kavramlar ile farkı rahatça ortaya konabilecektir.

Mobbingin sebep olduğu sonuçlar ise korkutucu derecededir. Şüphesiz burada en büyük zararı mağdur görmekte ise de mağdurla birlikte mobbing uygulayan, işletme ve toplum da mobbingin yıkıcı etkilerine maruz kalmaktadır.

Mobbing algısı dolayısı ile psikolojisi olumsuz etkilenen çalışanların izin ya da rapor kullanması konusunda yardımcı olunarak işe olan aidiyet duygusu artırılmalıdır. İşe ve işyerine olan bağlılık duygusu çalışanların daha iyi performansla çalışmasına destek olacaktır. Sağlıklı bireyler daha sağlıklı iletişim kuracak daha verimli olacaklardır. Öfke duygusu ile mücadele edebilmek için öncelikle; tanıma ve fark edebilme, kontrol edebilme, doğru ifadeyi öğrenme tüm bireylere kazandırılması gereken becerileridir. Özellikle hekimlerin öfkesini doğru şekilde ifade edebilmesi bu zincirin diğer halkası olan hastalar için çok önemlidir. Önce insan sağlığını sağlayabilmek, daha sonra ülke ekonomisinin kalkınması için örgütlerde maksimum kazancı sağlayabilmek için tüm yöneticiler ve çalışanlar mobbing ve öfke hususunda öncelikli olarak bilinçlendirilmeli ve kurum içi eğitim müfredatlarına zorunlu olarak girmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen Ş., Omay, U., İşyerinde psikolojik taciz olgusu: niteliği, yaygınlığı ve mücadele stratejisi. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi. 2009; (56), ss. 95-149

Ceylan, A. Ve Ulutürk, Y. H., Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. Doğuş Üniversitesi Dergisi. 2006: 7 (1), ss. 48-58.

- Çınar, O. Ve Akpunar, E., N. Mobbing ve iş performansına ilişkin öğretmen algılarının çeşitli değişkenler açısından değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2017: 14 (37), ss. 41-48.
- Çukur, C. İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*. 2012: 26 (2), ss. 34-48.
- Demir, Y. ve Çavuş, M. F. Mobbingin kişisel ve örgütsel etkileri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2009: 2 (1), ss. 13-23.
- Güldalı, O. Çalışma yaşamında çalışana psikososyal ve psikosomatik açıdan acı veren travmatik bir deneyim: mobbing (yıldırma). *Toplum ve Sosyal Hizmet*. 2012: 23 (2), ss. 125-144.
- Günel, Ö. D. İşletmelerde yıldırma olgusu ve yıldırma mağdurlarının kişilik özelliklerine ilişkin bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2010: 12 (3), ss. 37-60.
- Karcıoğlu, F. ve Akbaş, S. İş yerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2010: 24 (3), ss. 139-161.
- Karcıoğlu, F. ve Çelik, H. Mobbing (yıldırma) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 2012: 26 (1), ss. 59-75.
- Laleoğlu, A., Özmete E. Mobbing ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sosyal Politika Çalışmaları*. 2013: 13 (31), ss. 9-31.
- Mimaroglu, H. ve Özgen, H. Örgütlerde güncel bir sorun: 'mobbing'. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 15, 2008: ss. 201-226
- Özler, D. E., Atalay, C., Şahin, M. Mobbingin örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2008: (22), ss. 2-28.
- Öztürk, H., Dereli, E., İpek, N., Müdüroğlu, A., Faikoğlu, R. Mobbing (psikolojik yıldırma), örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*. 2015: 2 (1), ss. 27-33.
- Şahin, M. Mobbing olgusuna anatomik bir bakış: üniversite özelinde bir vaka analizi. *Akademik Bakış Dergisi*. 2013: (38), ss. 1-20.
- Taşkın, A. Mobbing Davalarında Manevi Tazminatın Belirlenmesi. *International Journal Of Legal Progress*, 2015: 1(2), 133-176
- Temiz, N. Mobbingin Yaşam Kalitesine Etkisi: Kobi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara*. 2016.
- Tengilimoğlu, D. ve Mansur, F. İşletmelerde uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*. 2009: 1 (3), ss. 69-89.
- Tınaz, P. Çalışma yaşamında psikolojik bir dram: mobbing. *Toprak İşveren*. 2006: (71), ss. 1-12.
- Tınaz, P. İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma ve Toplum Ekonomi Ve Hukuk Dergisi, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Cinsel Taciz Ve Ayrım Yasağı Seminer Tebliğleri/Özel Sayı*. 2006: 4 (11), ss. 13-28.
- Tutar, H. İşyerinde psikolojik şiddet sarmalı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2004: 2 (2), ss. 101-128.
- Ünal, Ö. F. ve Karaoğul, Z., Psikolojik şiddetin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: büro sekreterleri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2013: (1), s. 175-192.
- Yıldız, G., Akbolat, M., Işık, O. Psikolojik taciz ve örgütsel bağlılık: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2013: 2 (2), ss. 85- 117.
- Yılmaz, A., Ergun Özler, D., Mercan, N. Mobbing ve örgüt iklimi ilişkisine yönelik ampirik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 2008: 7 (26), ss. 334-357