



T.C.

TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Tekirdağ - 2019

**TÜRKİYE'DE İŞ AHLAKI VE
MOBBİNG UYGULAMALARI**

Nilay ALTINBAŞ

Yüksek Lisans Tezi

Çalışma İktisadı Anabilim Dalı

Danışman: Doç.Dr. Ertuğrul Recep ERBAY

2019

T.C
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA İKTİSADI ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜRKİYE'DE İŞ AHLAKI VE
MOBBİNG UYGULAMALARI

Nilay ALTINBAŞ

ÇALIŞMA İKTİSADI ANABİLİM DALI
DANIŞMAN:Doç.Dr.ERTUĞRUL RECEP ERBAY

TEKİRDAĞ-2019

Her hakkı saklıdır.

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığımı taahhüt ederim.

... / ... / 20... (İmza)

Nilay ALTINBAŞ

T.C.
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA İKTİSADI ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nilay ALTINBAŞ tarafından hazırlanan TÜRKİYE’DE İŞ AHLAKI VE MOBBİNG UYGULAMALARI konulu YÜKSEK LİSANS Tezinin Sınavı, Namık Kemal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği uyarınca günü saat’da yapılmış olup, tezin OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Jüri Başkanı:		Kanaat:	İmza:
Üye:		Kanaat:	İmza:
Üye:		Kanaat:	İmza:

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu adına

...../...../20.....

Doç. Dr.

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmamda değerli görüşleri ile her daim bana yol gösteren, kıymetli vaktini ayırarak gerek tez konumun seçilmesinde gerekse zorlu yazım aşamalarında bana ışık tutan sevgili danışman hocam Sayın Doç.Dr.Ertuğrul Recep ERBAY'a;maddi ve manevi destekleri ile her daim yanımda olan çok değerli aileme, motivasyonum düştüğünde beni her zaman destekleyen arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

Kurum, Enstitü, : Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
ABD : Çalışma İktisadı Anabilim Dalı
Tez Başlığı : Türkiye’de İş Ahlakı ve Mobbing Uygulamaları
Tez Yazarı : Nilay ALTINBAŞ
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Ertuğrul Recep Erbay
Tez Türü ve Yılı : Yüksek Lisans Tezi, 2019
Sayfa Sayısı : 57

Bu çalışma kapsamında ahlak kavramı, önemi ve sosyal ilişkilerdeki önemi ele alınacaktır. Bu bağlamda ahlak ile birey ilişkisi, ahlak ile toplum ilişkisi, ahlaki gelişim teorileri, iş ahlakı, iş ahlakı teorileri ve iş ahlakına uygun olmayan davranış modelleri mercek altına alınacaktır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise mobbing olgusu ve tarihsel gelişiminin incelenmesi beklenmektedir. Bu kapsamda mobbing türleri, mobbing kavramına benzer kavramlar, süreç ve kademeleri, mobbing’e ortam oluşturan etkenler ile mobbing kavramında taraf olgusunun ele alınması beklenmektedir. Bölüm III kapsamında iş ahlakı ve mobbing ilişkilerinin işletme verimine etkileri incelenecek olup Bölüm IV kapsamında Türkiye’deki mobbing olgusu spesifik olarak incelenecektir.

Anahtar kelimeler: mobbing, iş ahlakı, ahlak teorileri, ahlak-birey

ABSTRACT

Institution, Institute,	:Tekirdağ Namık Kemal University, Institute of Social Sciences,
Department	:Department of Labor Economics
Title	: Business Ethics and Practices of Mobbing in Turkey
Author	: Nilay ALTINBAŞ
Adviser	: Assoc. Prof. Ertuğrul Recep Erbay
Type of	: Masters Thesis,
Thesis/Project, Year	2019
Total Number of Pages	: 57

In the first part of this study, the concept of morality, precaution, and the importance of social relations will be discussed. In this context, ethical and individual relations, moral and social relations, moral development theories, business ethics, business ethics theories and behavioral models that are not in line with business ethics will be examined. The third part of the study is expected to examine the mobbing phenomenon and its historical development. In this context, it is expected that mobbing types, concepts similar to mobbing concept, processes and stages, factors forming environment for mobbing and sides of mobbing concept. Part IV under ethics and yield is shown to be investigated in relation mobbing mobbing in Turkey will be examined specifically in Section V.

Keywords: mobbing, business ethics, moral theories, ethics-individual

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLO LİSTESİ	v
1. GİRİŞ	1
2. AHLAK VE İŞ AHLAKI KAVRAMI	3
2.1 Ahlak Kavramı, Önemi ve Sosyal İlişkilerdeki Yeri.....	3
2.2 Ahlak ve İş Ahlakı.....	4
3. İŞ AHLAKINA UYGUN OLMAYAN DAVRANIŞ TÜRÜ: MOBBİNG	5
3.1 Mobbing (Psikolojik Şiddet) Tanımı.....	5
3.2 Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	7
3.3 Mobbing İle İlgil Kavramlar.....	7
3.4 Mobbing Nedenleri.....	14
3.5 Mobbing Eylemlerinin Süreç Aşamaları	14
3.5.1. Anlaşmazlık Aşaması	15
3.5.2 Saldırgan Eylemler Aşaması.....	15
3.5.3 Yönetimin Katılımı Aşaması	16
3.5.4 Yanlış Yakıştırmalarla Damgalanma Aşaması.....	16
3.5.5 İşine Son Verilmesi Aşaması.....	16
3.6 Mobbing Çeşitleri.....	17
3.6.1 Düşey Mobbing.....	17
3.6.2 Dikey (Hiyerarşik) Mobbing	17
3.6.3 Yatay (Fonksiyonel, Eşdeğerler Arasında) Mobbing.....	17
3.7 Mobbing Belirtileri.....	17
3.7.1 Davranışsal Belirtileri.....	18
3.7.2 Fizyolojik Belirtileri	18
4. İŞ AHLAKI VE MOBBİNG İLİŞKİLERİNİN İŞLETME VERİMİNE ETKİLERİ ..	19
4.1 İşletmelerde İş Ahlakını Etkileyen Faktörler.....	19
4.2 Mobbing Etkileri İle Mobbing Sürecinde Rol Alanlar.....	21
4.2.1 İşyerlerinde Mobbing Sürecinde Rol Alanlar.....	21
4.2.2 Mobbing Uygulayanlar.....	22
4.2.3 Mobbing Mağdurları.....	23
4.2.4 Mobbing İzleyicileri	24

4.3 Örgüt Sağlığı ve Mobbing İlişkisi	24
4.3.1 Örgüt Sağlığı Tanımı	24
4.3.2 Örgüt Sağlığı İle İlişkili Kavramlar	26
4.3.2.1 Örgüt Kültürü	26
4.3.2.2 Örgüt İklimi	27
4.3.2.3 Örgütsel Etkililik	27
4.4 Örgüt Sağlığına İlişkin Yaklaşımlar	28
4.4.1 ChrisArgyris'in Örgüt Sağlığına Dair Görüşleri	28
4.4.2 Miles'in Örgüt Sağlığı Modeli	28
4.4.3 Hoy, Tarter ve Kottkamp'ın Örgüt Sağlığı Modeli	29
4.4.4 Lyden ve Klingele'nin Örgüt Sağlığı Modeli	30
4.4.5 Rosen ve Berger'in Sağlıklı Örgüt Modeli	30
4.4.6 Dünya Sağlık Örgütü'nün Örgüt Sağlığı Hakkındaki Görüşleri	30
4.5 Sağlıklı Örgüt Özellikleri	31
4.6 Örgüt Sağlığını Artırmak İçin Yapılması Gerekenler	32
4.7 Örgüt Sağlığının Boyutları	32
4.8 Mobbinge Başa Çıkma Yolları	32
4.8.1 Örgütsel Yöntemler	33
5. TÜRKİYE'DE MOBBİNG OLGUSU VE MOBBİNG SONUÇLARI.....	41
5.1 Mobbing Sonuçları	41
5.1.1 Çalışanlar Açısından Sonuçları	41
5.1.2 Örgüt Açısından Sonuçları	41
5.1.3 Türkiyede Mobbing Sonucu ve İş Verimine Etkileri	42
5.2 Türkiye'de Mobbing'e İlişkin Olgular	42
5.3 Türkiye'de Mobbinge Yönelik Düzenlemeler	43
5.3.1 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda Mobbing	43
5.3.2 Türk Ceza Kanunu'nda Mobbing	45
5.3.3 4857 Sayılı İş Kanunu ve 6098 Sayılı Borçlar Kanunu'nda Mobbing	47
5.3.4 2821 Sayılı İdare Kanunu'nda Mobbing	48
5.3.5 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nda Mobbing	49
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	50
7. KAYNAKÇA.....	55

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1 : Mobbing uygulayıcılarının kişilik özellikleri analizi.....	22
Tablo 4.2 : Mobbing mağdurlarının tepkileri	23
Tablo 4.3 : Hiyerarşik seviye ve örgüt sağlığı ilişkisi	29

1. GİRİŞ

Mobbing, çalışanların işyerlerinde karşılaştıkları sistematik olarak rahatsız edici ve ahlak dışı söz ve davranışlarla maruz kalmaları olarak nitelendirilen bir süreçtir. Bu süreçte söz konusu olumsuz davranışlar tek bir çalışana yönelik olabileceği gibi birden fazla çalışanın oluşturduğu bir gruba yönelik de olabilir. Mobbing'i gerçekleştirenlerin temel hedefinin ise, çalışanı veya çalışanları baskı ile yıpratmak, direnme gücünü kırmak ve örgüt içerisinde dışlanarak istenmeyen ilan ederek işi bırakmalarını sağlamak, olduğu görülmektedir. Günümüzde mobbing, örgütlerde gerilimli ve çatışmalı bir ortamın oluşmasına yol açan tüm psikolojik faktörleri ihtiva eder. Dolayısı ile mobbing, örgütün işleyişinde son derece olumsuz etkileri olan ve çalışanların iş hayatlarındaki mutluluklarına, memnuniyetlerine ve başarılarına olumsuz olarak etki eden unsurların başında yer almaktadır.

Sistemli olarak gerçekleştirilen bir dizi duygusal şiddet ve yıpratma hareketi olan mobbing, kişi veya kişilere çeşitli davranışlarla uygulanır. Söz konusu davranışlara, kişinin itibarını sarsıcı asılsız dedikodular yayma, kişiye imalı ve kinayeli yolla sözlü tacizde bulunma, kişiyi haksız yere itham etme ve duygusal olarak istismar etme vb, örnek olarak verilebilir. Söz konusu olumsuz davranışların çeşidi, mobbing'i uygulayan kişinin psikolojik durumu ve mobbing'e maruz kalan kişinin kişiliğine göre değişiklik gösterebilmektedir. Ayrıca, örgütün yapısı ve mobbing'e olan yaklaşımı da mobbing'in oluşmasında ve çeşitlenmesinde etkin rol oynamaktadır.

Kurum içinde ya da grup içinde kişinin sürekli olarak dışlanması, değer verilmemesi, hakaret, şiddet ve tehdide maruz kalması, psikolojik olarak istemediği bir şeye zorlanması, niteliklerinin altında bir iş verilmesi yada fiziksel olarak yapamayacağı ağır işlere verilmesi vs. gibi durumlar mobbing sürecinin göstergesidir. Mobbing için sistematik bir tespit yapabilmek adına en az 6 aylık bir zaman öngörülmektedir.

Mobbing'e maruz kalan çalışanlar incelendiğinde bu bireylerin genel olarak emsallerine göre temayüz etmiş, kariyerlerinin daha üstün, zeki, eğitilmiş, hassas, açık fikirli, farklı bakış açısıyla dünyayı algılayabilen ve yorumlayabilen kişiler olduğu görülür. Bu sebeple, söz konusu olumlu karakter ve kariyer özelliklerine sahip olan bu bireyler, diğer bireylerin hedefi haline gelirler. Ayrıca, mobbing mağdurlarının dış görünüşlerinin ve entelektüel seviyelerinin, mobbing'i uygulayan bireylere çok daha üstün olduğu görülür.

Mobbing'e maruz kalan bireyler genellikle buldukları sosyal ortamdan ve toplumdan uzaklaşırlar. Böylelikle toplumdan soyutlanırlar ve en nihayetinde sosyal

çevrelerinden ve çalışma ortamlarından soyutlanırlar. Bazı mağdurların ise bu durumu önemsememeye ve umursamamaya çalıştığı görülür. Bazen de kişinin bir çözüm yolu bulmaya çalıştığı ve bu sorunu çözmeye başladığı görülür.

Genel olarak mobbing'in aşamalı bir şekilde gerçekleştiği görülür. Buna göre öncelikle mobbing'in ilk belirtileri ortaya çıkmaya başlar. Bu belirtilerin başında kişiler arasında bir çatışmasının baş göstermesi gözlenir. İlerleyen süreçte bu çatışmaların çözümlenemez duruma gelmesi ile birlikte mobbing baş gösterir. Mobbing'e maruz kalan bireylerde öncelikle ruhsal ve daha sonra fiziksel olarak etkilenme belirtileri ortaya çıkar. Uygulanan mobbing'in derecesinin artması ile birlikte, mobbing'e maruz kalan bireylerin iş performansları ve verimlilikleri düşer. Bu aşamada mobbing'in daha da şiddetlenmesi ile birlikte bireyin işi boşlaması, işe geç gelmesi, işten kaçınması, istirahat ve sağlık raporları alarak işe gelmemesi durumları oluşur. Mobbing'in devam etmesi ile birlikte ise mağdur artık ruhsal veya bedensel olarak hastadır ve bu hastalık işten ayrılması, istifa etmesi veya uzaklaştırılması ile neticelenir.

Psikolojik taciz birey üzerinde duygusal ve fiziksel etkiler yaratmakta özellikle sinir bozukluğu, sosyal dışlanma ve insanın kendisini küçümsemesi gibi birtakım sosyal uyumsuzluk halleri yaratabilmektedir. Mobbing psikolojik tacizin bir turu olarak kişilerde depresyon, anksiyete bozuklukları, stres, kalp krizi gibi birtakım ciddi sorunlara neden olabilmektedir. Yine mobbing çalışanlar üzerinde oluşturduğu ağır tahribat nedeni ile kişilerin çalışma hayatından dışlanmasına neden olabilmekte ve ülke ekonomisi açısından derin yaralar açabilmektedir.

Yapılan bir araştırmaya göre Mobbing mağdurunun sağlık için yaptığı harcamalar, elde ettiği kazancın üzerinde bir rakama tekabül etmektedir. Mobbingin örgütsel etkilerine bakıldığında ise daha çok ekonomik nitelikteki kayıplar söz konusudur. Psikolojik olarak rahatsız olan çalışanın üretime katacağı fayda sağlıklı bir çalışandan çok daha az olacaktır. Hastalık sebebiyle işgücünde meydana gelen azalmalar ülke ekonomilerinde büyük kayıplara neden olmaktadır.

2. AHLAK VE İŞ AHLAKI KAVRAMI

2.1 Ahlak Kavramı, Önemi ve Sosyal İlişkilerdeki Yeri

Tarihsel bir gelişim sürecinde ahlak ve ahlak gelişimi ile yaklaşımlar merceğe altına alındığında konunun din adamları ve filozoflar tarafından ciddiyetle ve evleviyetle ele alındığı dikkat çekmektedir. Sokrates, Platon ve Aristoteles erdemli olmanın ve iyi olmanın temelini bilgiye ve bilgeliğe dayandırmaktadır. Spinoza ise ahlak kavramına ilişkin olarak tanrı ile doğayı bütünleştirmekte ve bilginin amacının insanın doğaya hakim olması olarak nitelendirmektedir. Ona göre erdemli insan güçlü insandır. Erdem insanın birçok sorunla baş edebilmesi için ona irade sunmaktadır. Aristo ise ahlakı akla uygun hareket olarak tanımlamaktadır. İnsan gerçek erdeme sürekli ve yılmadan çalışma, öğrenme ve uygulama ile ulaşacaktır (Parlak, 2011:43). Rousseau'nun ahlak anlayışı ise herkesin paylaştığı ortak duyguların iyi kapsamına sokularak değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Gander ve Gardiner (1998) ahlakın bilişsel, davranışsal ve duygusal olmak üzere üç temel yönü olduğunu vurgulamaktadır. Bilişsel düzlemde bireyler herhangi bir sorunla karşılaştıklarında yapılması/yapılmaması gereken şey hakkında bir fikir yürütürler, buna ilişkin kavramlar, değerler ve inançlar oluşturmaktadırlar. Davranışsal düzlemde ise ahlak, insanların kendi akıl yürütmeleri ile tutarlı olan veya olmayan biçimlerde davranabilirler. Duygusal olarak insanların, neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar vermeleri mantıksal ve duygusal çerçevede şekillenmektedir (Mercin, 2005:67).

Ahlak felsefesi ahlâki ontolojiyi, ahlakın kökenini, ahlaki epistemolojiyi veya ahlak bilgisini içerir. Ahlâksızlık ise ahlak standartlarına veya ilkelere karşı bilinçsizlik, kayıtsızlık ya da inanmama gibi çeşitli şekillerde tanımlanırken ahlak iyi ile kötünün birbirinden kesin çizgilerle ayrılması, ayırt edilmesidir. Birçok din, taraftarları doğru ve yanlış arasında belirlemeye yönlendiren kişisel davranışlarla ilgili değer çerçevelerine sahiptir. Bunlar arasında, Jainizm'in Üçlü Mücevherleri, Yahudilik'in Halaçası, İslam Şeriatı, Katolikliğin Canon Kanunu, Budizm'in Sekiz Katlı Yolu ve Zerdüşçülük'in "iyi düşünceler, iyi sözler ve iyi eylemler" konsepti var. Bu çerçeveler, kutsal kitaplar, sözlü ve yazılı gelenekler ve dini liderler gibi çeşitli kaynaklar tarafından özetlenmekte ve yorumlanmaktadır. Bunların birçoğu, sonuççuluk, serbest düşünce ve faydacılık gibi laik değer çerçeveleriyle ilkeleri paylaşmaktadır (Kaya, 2015:102; Gümüş, 2015:67).

Din ve ahlak aynı kavramlar değildir. Ahlakın mutlaka dine bağlı olmadığı halde bazıları için bu "neredeyse otomatik bir varsayım" dır. Hıristiyan Etik, Din ve Ahlak Sözlüküne göre "farklı tanımlanmalı ve birbirleriyle tanımlayıcı bir bağlantısı olmamalıdır. Kavramsal ve ilkesel olarak, ahlak ve dini değer sistemi, iki farklı değer sistemi türü ya da eylem kılavuzudur. Bir tanıma göre, ahlak, aktif bir süreçtir; "en azından kişinin aklını akılla yönlendirmek, yani yapılması gereken en iyi nedenleri yapmak, aynı zamanda herkesin çıkarlarını eşit derecede göz önüne getirmek olarak tanımlanmaktadır. Dini yorumcular, manevi bir yaşamın mutlak bir hukukçu olmadan rehber olarak yönlendirilemeyeceğini iddia ettiler. Diğer gözlemciler ahlaki davranışın dini ilkelere dayanmadığını ve laik yorumcular çağdaş toplumsal normlarla çatışan çeşitli dinlerdeki etik sorunlara işaret ettiğini iddia etmektedir (Gümüş, 2015:67).

Modern ahlak psikolojisinde, ahlakın kişisel gelişme yoluyla değiştiği kabul edilir. Bir takım psikologlar ahlakın gelişimi üzerine, genelde farklı ahlak aşamalarına giren kuramlar üretmiştir. Lawrence Kohlberg, Jean Piaget ve Elliot Turiel ahlaki gelişim için bilişsel-gelişimsel yaklaşımlara sahiptir. Carol Gilligan tarafından kurulan "Tedavi Ahlakı" yaklaşımında ahlaki gelişim, özellikle ebeveynlikle ve genel olarak sosyal ilişkilerde karşılıklı bağımlılığa dayalı bakım ve karşılıklı tepki veren ilişkiler bağlamında ortaya çıkar (Mercin, 2005:78).

Martin Hoffman ve Jonathan Haidt gibi sosyal psikologlar, empati gibi biyolojiye dayalı sosyal ve duygusal gelişimi vurguluyorlar. William Damon ve Mordechai Nisan gibi ahlaki kimlik teorisyenleri ahlaki taahhüdü, ahlaki amaçlarla tanımlanan bir benlik oluşumundan kaynaklandığı görüşündedir: bu ahlaki öz-kimlik, bu tür amaçları sürdürmek için bir sorumluluk duygusuna yol açmaktadır (Kaya, 2015:32).

2.2 Ahlak ve İş Ahlakı

Ahlak niyetlerin, kararların ve eylemlerin uygun olarak nitelendirilenlerle uygunsuz olarak nitelendirilenlerin birbirinden ayırt edilmesidir. Ahlak, belli bir felsefeye, dine ya da kültüre ait bir davranış kuralından türetilen standartların veya ilkelerin bir bütünü olarak da adlandırılabilir. Bu kapsamda ahlak özellikle "iyilik" veya "doğruluk" ile eşanlamlı olabilir.

Monin ve Miller (2001) yaptıkları araştırmada ahlakın insanlar üzerinde kendi kendini yanıltmaya ilişkin etkisini inceledi ve katılımcılar önyargısız kişiler olarak kimlik bilgilerini kurduklarında izleyicilerin kimlik bilgilerinden habersiz olmasına rağmen siyasi olarak hatalı

fikirleri ifade etme konusunda daha istekli olduklarını buldu. Ahlakın bireysel bir özellik olarak görülebilmesine alternatif olarak, bazı sosyologların yanı sıra toplumsal ve söylemsel psikologlar, kişilerin toplumsal etkileşimde nasıl davrandıklarını inceleyerek ahlaki in-vivo yönlerini incelemeye çalışmışlardır (Hökelekli, 1986:54).

Bir kişinin iyi ahlâklı olabilmesi için adil olması, diğer insanların sahip olduğu hak ve özgürlüklere saygı göstermesi gerekiyor. Toplum içinde bireylerin birbirine karşı dayanışma, yardımlaşma ve kardeşlik duygusu içerisinde olabilmeleri için insanların söz ve fiillerinde adil davranmaları gerekir. Zira bir toplumda adalet sağlanabilmesi için insan haklarına saygı prensibi son derece önem arz etmektedir. Adaletin tezahür edebilmesi için de dürüstlük, tarafsızlık ve ahlak ilkeleri doğrudan devreye girebilmektedir.

Bir kişinin topluma karşı adil olması ilk önce kendi nefsinde adaletli olması ile mümkündür. Kişi bunun için ahlâkî anlamda inandığı değerleri bilmek ve yaşamak zorundadır. Kişinin ahlâkî değer ve ilkeleri bilmesi hususunda akıl, vicdan ve sezgileri birlikte iş görür. Sosyal bir varlık olan insanın ihtiyaç duyduğu sosyal düzen, ahlâkî değerler etrafında oluşturulacak uzlaşma ile mümkün olabilir. Böyle bir düzenin oluşması adaletli fertleri zorunlu kılar. Kendi nefsinde adaletli olmayan kişinin toplumsal düzlemde başkalarına karşı adaletli olması beklenemez.

3. İŞ AHLAKINA UYGUN OLMAYAN DAVRANIŞ TÜRÜ: MOBBİNG

3.1 Mobbing (Psikolojik Şiddet) Tanımı

Mobbing (psikolojik şiddet) kavramı bir iş yerinde bir veya birden fazla çalışanın süreklilik arz edecek şekilde bir veya daha fazla kişi tarafından belirli aralıklarla ve sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz kalmasıdır. Mobbing iş yerinde gerçekleşen bir tür psikolojik yıpratma hareketleridir. Burada süreklilik arz edecek şekilde kişinin şiddete maruz kalması durumu söz konusudur. Bir ya da birkaç davranışın olması yetmemekte ancak bu tür davranışların kümülatif olarak değerlendirildiğinde bir tacize yol açacak şiddette olması gerekmektedir (Göztepe, 2015, s.2).

İş hayatı/alanı kişinin en önemli yaşam alanlarından biridir. Kişinin yaşamını sürdürebilmesi için bir işinin olması gerekmektedir. Ayrıca iş hayatı kişinin kendisini gerçekleştirebileceği ve yaşamını sürdürebilmesi için en önemli uğraş alanlarındanıdır. Kişinin başarısı aynı zamanda örgütün başarısını da etkilemektedir. Mutsuz olan bir kişi verimli çalışamaz ve iş hayatında başarılı olamaz. Bu durum örgütün diğer üyelerini etkileyecektir

(Çelebi, 2008, 23). Özellikle sağlık sektöründe çalışanın performansı, hastalarıyla ne kadar ilgilendiği noktasında toplandığından mobbingin incelenmesi apayrı bir önem arz etmektedir.

Çalışan kişiler bir iş yerinde yer aldıkları örgütlere bir ast-üst ilişkisi çerçevesinde sosyal bir yaşam sürerler. İnsanlar hayatlarını idame ettirebilmek için günün büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmek zorunda kalabilirler. Bu nedenle psikolojik şiddetin olduğu bir ortamda kişinin ruh sağlığı olumsuz etkilenir ve örgüt sağlığında kırılma noktaları oluşabilir. Kişinin motivasyonunun zedelendiği bir ortamda iş hayatı bir süre sonra çekilmez hale gelebilir ve çalışanların verimliliği hızla düşer. Örgütün başarısı da kümülatif olarak çalışanların başarısıyla ilişkilendirilebileceğinden verimliliğin düştüğü noktada örgüt başarısı da etkilenir ve bu durum örgüt kültüründe değer yargılarının yıpranmasına ve başarısızlığa neden olur.

Mobbing kısaca çalışanlara psikolojik olarak şiddet uygulanması olarak nitelendirilmektedir. Özellikle 20. yüzyılın sonlarından itibaren dünya genelindeki tüm örgütlerde sıklıkla rastlanmaya başlayan mobbing, genel olarak çalışanların işlerini bırakmalarına sebebiyet vermektedir. Mobbing hadiselerine, tüm örgütlerde sıklıkla rastlanması nedeniyle özellikle son yıllarda bu konu hakkında gerçekleştirilen çalışmaların bir hayli yaygınlaştığı görülmektedir (Aydın, Şahin ve Uzun., 2007: 61).

Gerçekleştirilen çeşitli çalışmalar neticesinde mobbing'in, çalışanların motivasyonlarının ve verimliliklerinin sürdürülmesinde ciddi olumsuz etkileri olduğu görülmüştür. Ayrıca, mobbing'e maruz kalan bireylerin özgüven duyguları da zedelenmektedir. Mobbing, çalışanlara fiziksel olarak temas edilerek gerçekleştirildiği gibi, aşağılayıcı ifadeler kullanmakla, örgüt içerisinde takma isimler kullanmakla ve çalışanı sosyal çevreden izole etmekle de uygulanabilmektedir. Mobbing'in bireylerde ve toplumda ciddi bir sorun olması ile birlikte birçok ülkedeki meslek örgütleri, sendikalar ve işyerlerinin insan kaynakları departmanları, bu sorunun tespit edilmesi ve çözüm yolları geliştirilmesi için yoğun çalışmalar gerçekleştirmeye başlamıştır (Cowie vd., 2002: 33-51).

Genel olarak, mobbing'in her yaş grubundaki, cinsiyetteki veya ırktaki bireylere uygulanabildiği görülmektedir. Dolayısı ile tüm çalışanların mobbing'e ve dolayısı ile psikolojik olarak şiddete maruz kalmaları muhtemeldir. Bunun neticesinde ise çalışanların işyerinden uzaklaşması veya işyerinde dışlanması oldukça olasıdır.

Günümüzde, örgüt yöneticilerin çalışanlarına mobbing uygulamasına oldukça sık olarak rastlanmaktadır. Bunun neticesinde, bireysel ve toplumsal anlamda olumsuz sonuçlarla

karşılaşılmaktadır. Benzer şekilde mobbing'in örgüt içerisinde de çok ciddi sorunlara yol açtığı görülür. Mobbing örgüt içerisinde çatışmaya, verimsizliğe ve özgüvenlerinin bozulmasına neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak da örgüt çalışanlarının moral ve motivasyonları zedelenmekte ve en nihayetinde işyerlerinin kârlılığı düşmekte ve/veya itibarlarını kaybetmektedirler. Bu maksatla, mobbing'in ve mobbing ile birlikte ortaya çıkan problemlerin bertaraf edilmesinde iş dünyasına, mesleki örgütlere, akademik çalışmaların gerçekleştirilmesine vb. önemli görevler düşmektedir (Karakaş, 2010: I).

3.2 Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişimi

Mobbing kavramsal olarak son yıllarda kullanılmaya başlanmış olup Türk Hukuku açısından ise yeni yeni mevzuata alınmaya başlanmıştır. 1980-1985 yılları arasında mobbing kavramı ilk defa Leymann tarafından kullanılmıştır. Leymann mobbingi sistematik hareketlerle bir ya da birden fazla kişinin hedef alınarak, ahlaki olmayan ve düşmanca davranışlarla yıpratılması, iş yerinde kişiyi yıldırma politikası olarak adlandırmaktadır. Leymann mobbinge maruz kalan kişinin devam eden bu davranışlar neticesinden kendisini savunmasız hissetmesine ve çaresiz bir durumda bırakılmasına dikkat çekmiştir. Leymann'ın bilimsel açıdan tarif ettiği kavram aslında psikolojik terör olarak adlandırılabilir (Leymann, 1996,3).

3.3 Mobbing İle İlgil Kavramlar

XVII. yüzyılda, Fransa'da musibet, felaket, bela, keder, üzüntü vb. anlamlarda kullanılan "stres" terimi, Latince "Estrictia" ve Fransızcadan "Estrece" kelimelerinden türemiştir. Sonraki iki yüzyılda stres kavramına değişik anlamlar yüklenmiştir. Bu çağlarda stres, kişilere ve nesnelere ruhsal baskı uygulamak ve zor kullanmak anlamında kullanılmıştır. Sonuç olarak strese maruz kalan bireylerin ve nesnelere insicamının bozulduğu ve buna karşı özellikle bireylerin bir direnç geliştirmekte olduğu kabul edilmiştir (Baltaş ve Baltaş, 2006).

Stres gerek günlük hayatta gerekse iş yaşamında yediden yetmişe tüm bireyleri etkisi altına alan olumsuz bir ruh halidir. Genel olarak, iş yaşantısında yöneticilerden çalışanlara kadar, stresin oldukça yoğun olduğu görülür. Bu durum, çalışanların iş hayatları ile özel hayatlarına eşit düzeyde vakit ayırabilmek ve sosyal ve kültürel yaşantılarında dengeli bir yaşam sürdürmek istemelerinden kaynaklanır. Söz konusu dengenin sağlanamaması durumunda çalışanların strese maruz kalmaları oldukça yaygındır. Stresin bu denli yaygın

olarak gözlenmesi, üzerinde ciddi çalışmaların gerçekleştirilmesini gerektiren sosyal bir probleme dönüşmüştür (Ertekin, 1993:1).

İş hayatındaki stres unsurları incelendiğinde, stresin oluşmasındaki diğer yaygın bir sebep ise çalışanların iş tanımlarının yeterli derecede açık bir şekilde belirlenmemiş ve bu hususun çalışanlara gerektiği ölçüde açıklanmamış olmasından kaynaklanır. Bu durumda çalışan, işin gerektirdiği unsurlar hakkında yeteri kadar bilgili olmamasından ötürü bir rol belirsizliği durumuna düşecektir. Böylelikle, iş yerindeki rolü hakkında yeterli derecede bilgisinin olmaması çalışanda stresin oluşmasını kaçınılmaz kılacaktır. Stresin derinleşmesinde çalışanın işini kaybetme korkusu yaşaması da etkili olmaktadır (Aytaç, 2002: 2).

İş yerlerinde mobbing'e en çok daha alt düzeyde çalışanların maruz kaldıkları görülür. Mobbing, genel olarak çalışan üzerinde kasıtlı olarak sistemli bir şekilde uygulanır. Bu durum çalışan üzerinde giderek katlanan bir zarar birikimine yol açar ve en nihayetinde, genellikle çalışanın işini bırakması ile neticelenir. Bu durumda işyeri bir çalışanını kaybeder ve işe yeni alınacak bireyin işe intibak etme ve işi öğrenme sürecinde işyeri için riskli durumlar ortaya çıkabilir. Mobbing'e maruz kalıp işinden ayrılmak zorunda kalan çalışan ise genellikle kazancını kaybedeceği için ekonomik sıkıntılar yaşar. Ayrıca çalışanların psikolojik ve/veya fiziksel tedavileri için yaptıkları harcamalar da ekonomik olarak zarara uğramalarına neden olur (Tetik, 2010: 86).

Baltaş ve Baltaş (1993) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada stresin oluşmasındaki en önemi etkenlerin başında insan organizmasının fiziksel ve ruhsal olarak zorlanacak derecede örselenmesi olduğu belirtilmiştir. Bu zorlama karşısında birey kendisinde bir koruma tepkisi geliştirir. Söz konusu tepki genel olarak “ya savaş ya da kaç” tepkisi olarak nitelendirilebilir (Baltaş ve Baltaş, 1993: 23).

Diğer bir çalışmada stres, problemleri hadiseler ile karşılaşıldığında kişilerin bu hadiselerle karşı tepki vermeleri süreci olarak tanımlanmıştır (Gökçe, 2008: 57). Yine aynı çalışma kapsamında stresin, aşağıda maddeler halinde sıralanan kaynaklardan beslendiği belirtilmiştir. Buna göre stresin kaynaklarının:

- Görev yapısına
- Yetki yapısına
- Üretim yapısına,

- Kümeleşme yapısına,
- Rol yapısına,
- Kültürel yapıya,

ilişkin stres kaynakları olduğu değerlendirilmektedir.

Örgütlerin bünyesinde görülen stresin sosyal kaynakları incelendiğinde, stresin eşit olan güçler arasında olduğu kadar eşit olmayan güçler arasında da oluştuğu görülür. Eşit ve eşit olmayan güçler arasında stresi oluşturan sebeplerin oluşmasından ötürü bir dengesizliğin ortaya çıkmayacağı değerlendirilir. Buna karşılık, aynı üst veya amirin emri altında çalışan bireylerin veya aynı konumda görev icra edenler arasında meydana gelen çatışma sebebi ile oluşan stres, söz konusu strese maruz kalanların gerek psikolojik gerekse fizyolojik sağlığına olumsuz etkileri olduğu görülür.

Stresin oluşmasındaki diğer önemli bir unsur, çalışanların işleri ile örtüşmeyen arzu ve beklentiler içerisinde olmalarıdır. Ayrıca, işletme içerisinde hakların ve ayrıcalıkların dağıtımında adaletsizliğin var olması bireyleri strese ve asabi olmaya iter. Söz konusu asabiyet ve stres zaman içerisinde grup çatışmalarının ortaya çıkması ile sonuçlanır ve bu durumda çalışanlar birbirlerinden uzaklaşır ve gerçekleşen olumsuz hadiselerde suçlanacak bir hedef kişi aramaya başlarlar. Bu durumda, üzerinde psikolojik baskı unsuru oluşturulabilecek bir çalışan hedefe alınır. Söz konusu çalışan mobbing'e maruz bırakılarak suçun bu çalışan üzerinde temerküz etmesi sağlanır (Gökçe, 2008: 58).

Mobbing ile stres arasındaki ilişki incelendiğinde, mobbing'e maruz kalan bireyin, bu olumsuz davranışa karşı bir tepki oluşturması ve bu tepki nedeni ile de yeni streslerin oluşmasıdır. Diğer bir ifadeyle, insanlar herhangi bir sosyal stres kaynağına tepki verirler ve ister istemez bu tepki yeni stres unsurlarının oluşmasına neden olur. Böylelikle stresin stresi doğurduğu bir kısır döngü oluşur. Dolayısı ile mobbing mağduru olan birey, bu baskıcı davranışa tepki verdikçe mobbing uygulayan kişide/kişilerde başka saldırgan davranışların sergilenmesi sıklıkla gözlenir (Tokat ve Ark., 2011: 28).

Genel olarak çatışmanın farklı kişi veya kişiler arasında gerçekleşen anlaşmazlıklar olduğu değerlendirilmektedir. Söz konusu anlaşmazlıklar bireylerin farklı tutumları, inançları, davranışları ve değerleri olması nedeni ile ortaya çıkar. Çatışmayı tetikleyen temel unsurlar ise: bireylerin menfaatlerinin ve beklentilerinin birbirlerine zıtlık göstermesi, anlaşmamaları, zıtlaşmaları, birbirleri ile uyumsuz olmaları vb. gibi etmenlerdir.

Çatışma kavramı sosyal psikoloji alanında da sıklıkla ele alınan bir konudur. Buna göre bireysel anlamda çatışma, bireylerin fiziksel veya sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmaması neticesinde ortaya çıkar. Bu ihtiyaçların karşılanmaması bireylerde bir huzursuzluğa ve gerginliğe yol açar. İş yerlerinde de çatışmalar, bireyler ve gruplar arasındaki anlaşmazlıklar nedeni ile ortaya çıkmaktadır. Buradaki çatışma, genellikle işin yavaşlamasına ve durmasına neden olacak kadar etkili olabilir (Tınaz, 2006: 18-19).

Leymann tarafından 1980'li yılların başlarından itibaren gerçekleştirilen çalışmalarda, mobbing'in çatışmanın ileri düzeyde gerçekleşmesi nedeni ile ortaya çıktığı şeklinde yanlış bir anlayışın yaygın olduğu vurgulanmıştır. Buna mukabil Leymann'a göre, çatışma ile mobbing birbirleri ile sebep sonuç ilişkisinde olan iki kavramdır fakat mobbing'in çatışmanın gerçekleşmesinden ne kadar süre sonra ortaya çıkacağı tam olarak kestirilemez. Ayrıca, sosyal psikolojide mobbing hakkında gerçekleştirilen çalışmaların azlığının, mobbing'in farklı çevrelerde farklı şekillerde değerlendirilmesine ve mobbing'in sürekli olarak farklılaşmasına bağlı olduğu değerlendirilmektedir. Bununla birlikte Leymann, çatışma kavramının oldukça geniş bir perspektifle ele alındığını fakat çatışma sürecinin, çatışmada olan bireylerin sağlıklarına yönelik etkilerine odaklanılmadığını vurgulamaktadır (Leymann, 2007; Tınaz, 2008: 32).

Yukarıda da belirtilmiş olduğu gibi mobbing çatışmanın devamı olarak da ortaya çıkabilir ya da mobbing sonrası çatışma da ortaya çıkabilir. Leymann (2007), işyerinde mobbing'e maruz kalan bireyin, gün içerisinde stres yaşadığından bahsetmektedir. Bunun sonucu olarak da bireyin ikili çatışmalar yaşadığını söylemektedir. Dolayısıyla mobbing'in hem çatışmanın sebebi hem de sonucu olabileceği görülmektedir. Bu yaklaşım, çeşitli varsayımlara göre açıklanmıştır. Söz konusu varsayımlar çatışmanın, ortaya çıkmasına, nedenine, yararlarına, gelişimine, çözümüne ve yönetimine ilişkin olarak ile açıklamıştır (Leymann, 2007: 17).

Bu varsayımlardan birincisi çatışmanın ortaya çıkmasına ilişkin olan varsayımdır. Çatışma hemen her yerde karşılaşılabilecek bir olgudur. Dolayısı ile çatışmayı kaçınılmaz olarak nitelendirebiliriz. Çatışmanın şiddeti ne kadar artar ise kişi üzerinde bırakacağı psikolojik etki de o kadar büyük olacak ve sonuç olarak mobbing ortaya çıkacaktır. Grup bütünlüğünün grup bilincinin olduğu yerde çatışma daha az olacaktır. Ben düşüncesi hakim olmayacaktır. Ama bunun aksine ben merkezli düşünce hakim ise çatışmanın çıkması an meselesi olabilir. Bireyler sadece kendi çıkarlarını düşünürse çıkarlarına ters düşen her durumda çatışma yaratabilirler. Örneğin iş yerinde grup çalışması hakim ise o grupta mutlaka

grup düşüncesi hakim olmalıdır, herkes daha fazla öne çıkmak isterse grup bağlılığı azalır, herkes kendisi için çalışır, hata olduğu zamanda herkes bir diğerini suçlar ve çatışma ortaya çıkar.

Grup çalışmasında olması gereken ikinci en önemli nokta gruptaki bireylerin görevlerinin iyi belirlenmiş olmasıdır. Bir işi bir birey, diğeri yapar diye bırakabilir; diğeri birey ise diğeri yapar diye bırakabilir ve bu durumda iş yapılmamış olabilir. Ya da her birey kendisi aynı anda yapabilir. Bunun da şirkete zaman ve iş gücü kaybı olarak olumsuz etkisi olacaktır. Ama iş bölümünün tam olarak yapıldığı grup çalışmalarında her iş zamanda yapılabilir ve çatışma riski de daha azalmış olur.

İkinci varsayım ise çatışmanın nedenine ilişkin varsayımdır. Çatışmanın çıkmasına neden olanlardan bir tanesi de yanlış anlaşılma. Yanlış anlaşılma genellikle iletişim kopukluklarından dolayı ortaya çıkar. Üçüncü varsayım ise çatışmanın yararları ile ilgili olan varsayımdır. Çatışmanın yararlı olması biraz da çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlıdır. İyi yönetildiği takdirde yaratıcılığın ortaya çıkmasını da sağlayabilir. Dördüncü varsayım çatışmanın gelişimine yönelik varsayımdır. Çatışma grup çalışmasını engelleyeceği için bir an önce çözülmesi gereklidir. Yalnız çatışmanın daha da kötüye gitmemesi için gruptaki bireylerin çatışmayı engelleyecek yapıda olmaları gereklidir. Bu yapıya sahip olmayan bireylerin oluşturduğu grupta çatışmanın olması kaçınılmazdır.

Son varsayım ise çatışmanın çözümüne ve yönetimine ilişkin varsayımdır. Bir çatışmanın çözümünde etkili olabilecek şey iyi bir liderin varlığıdır. Mobbing olayının ortaya çıkmasına sebep olan en önemli şeylerden birisi de etkin bir liderin olmamasıdır. Etkin bir liderin olmadığı bir yerde genellikle çatışma yerleşik bir yere sahip olmayan bireyin aleyhine olacaktır. Çatışmanın çözümünde öncelikle çatışmanın varlığının açıkça dile getirilmesi gereklidir.

Örgütlerde mobbing'in önlenmesi için alınması gerekli olan tedbirlerin başında, örgüt içinde görülen çatışmaların engellenmesi gelmektedir. Çünkü mobbing'in yaygınlaşmasında örgüt içerisindeki çatışmaların önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Çatışmaların ve mobbing'in engellenememesi durumunda örgütlerin insan gücü, karlılık ve itibar kaybetmesi oldukça muhtemeldir (Çobanoğlu, 2005: 133).

Şiddetin, uygulanış şekli ve hedef aldığı unsurlar açısından değerlendirildiğinde oldukça farklı yönleri olan bir kavram olduğu görülür. Genel olarak şiddet kavramı, fiziksel olarak zarar vermeyi çağırıyor olsa da ruhsal ve psikolojik olarak zarara neden olan şiddet türleri de tanımlanmıştır. Benzer şekilde iş yerlerinde görülen şiddetin de oldukça farklı türleri olduğu görülür. Buna göre işyerlerinde manevi olarak sıkıntıya maruz bırakma, insafsız ve acımasız davranışlar, taciz, tehdit vs. şiddetin farklı şekilde uygulanış şekillerindedir. Buna karşılık, şiddetin türünden ziyade, şiddetin çalışanlar üzerinde bıraktığı olumsuz ruhsal etkiler ve sonuçlar, üzerinde daha derin düşünülmesi gereken konulardandır. Mobbing ise hedef alınan bireyin fiziksel, ruhsal, zihinsel, etik ve sosyal gelişimine, oldukça ciddi zarar veren sonuçları olmasından ötürü şiddet tanımının içerisinde değerlendirilmektedir (Olsen, 2005: 55-56).

Esasen şiddet kavramı ile birlikte değerlendirilen mobbing'in, psikolojik şiddet türü içerisinde tanımlanması yaygındır. Dolayısı ile mobbing'in kavramsal çerçevesinin anlaşılmasında öncelikle şiddet kavramının tanımlanması faydalı olacaktır. Şiddet, insanlık tarihi kadar eskidir ve bireylerin gelişiminde ve toplumun şekillenmesinde önemli bir rolü vardır. Buna karşılık şiddetin tanımlanması ve çerçevesinin çizilmesi oldukça zordur.

Şiddet, insanları sindirmek, korkutmak için uygulanan sert, katı ve zor kullanılan tutum ve davranışlar faaliyetler olarak özetlenebilmektedir. Diğer bir tanıma göre ise şiddet, kişiye veya kişilere baskı ve güç uygulayarak, onu/onları iradelerinin aksine olarak bir davranışta bulunmaya zorlamak, şeklinde özetlenmektedir. Uygulanan şiddet faaliyeti, saldırma, kaba kuvvet uygulama, işkence uygulama, zorlama, fiziksel veya ruhsal olarak acı çekirme vs. şeklinde olabilmektedir. Özet olarak şiddet, bireyin fiziksel ve psikolojik olarak acı çekmesine neden olabilecek ve bireye fiziksel ve ruhsal yönden zarar veren davranışlar olarak tanımlanır.

Şiddet gerek bireyleri gerekse toplumları olumsuz yönde etkileyen bir davranış biçimidir. Şiddetin etkileri sosyal alanlarda psikolojik, kültürel ve ekonomik alanlarda görülür. Esasen şiddet insan doğasında bastırılmış bir davranış şekli olarak mevcuttur. Şiddetin tam tersi ikna etme ve yumuşak şekilde davranmadır. Bunun yerine, şiddete başvuran bireyin diğer bireylere veya canlılara sert ve katı şekilde davranışlar sergilediği görülür. Ayrıca, kasten anlam çarpıtma, aşağılayıcı söz ve tavırlar sergileme de şiddetin bir türü olarak kabul edilir.

Şiddet ile saldırganlık arasında bir bağ mevcuttur. Şiddete maruz kalan birey kendisinin arzu etmediği ve kendisini tahrik edici bir davranış şekliyle karşılaşır ve bu durum

kişiyi oldukça yıpratır. Bazı durumlarda ise şiddet eylemsizliği veya eylemden kaçınmayı içerir.

Bu durumda şiddetin öncelikle fiziksel olduğu kabul edilirken fiziksel olmayan bazı davranışların ve tutumların da “psikolojik şiddet” olarak değerlendirilmesi yaygındır.

Şiddet algısı, neyin şiddet sayılıp sayılmayacağı ile ilgilidir. Bu konu şiddetin kendisi kadar önemli bir kavramdır. Bazı davranışlar, bazı kişilerde şiddet olarak algılanabilirken bazı kişilerde bu davranışlar normal davranışlar olarak değerlendirilebilmektedir. Söz konusu değerlendirmeler bireylerin sosyal statülerine, kültürel altyapılarına, kişiliklerine vs. göre değişiklik göstermektedir. Şiddetin normal olarak kabul edilmesi durumunda, şiddetin olağanlaşarak meşrulaşmasına neden olur. Böylelikle şiddet toplum içerisinde kanıksanan ve kabullenilen bir davranış biçimine dönüşebilir.

Mobbing, iş yerlerinde yaygın olarak karşılaşılan bir şiddet biçimidir. Önceki bölümlerde izah edildiği üzere mobbing’e maruz kalan birey kendisinden daha az yetenekli birey veya bireyler tarafından saldırıya psikolojik baskıya ve uğrar. Bu davranışlar, bireyin psikolojisini ve iş verimliliğini oldukça düşürür.

Şiddet içeren davranışlara, karşısındakini sürekli olarak ve haksız yere eleştirmek, bağırarak, sadece kendi fikrinin önemli olduğunu baskı ile kabul ettirme, aşağılayıcı ifadelerle seslenmek vb. örnek olarak verilebilir. Söz konusu psikolojik şiddet unsuru olarak kabul edilen davranışlara iş yerlerinde sıklıkla rastlanır. Bununla birlikte iş yerlerindeki psikolojik şiddet, çalışanların psikolojilerinde ve fizyolojilerinde bozulmalara sebebiyet vererek sonuçta onların işten ayrılmasına neden olan davranışlardır. Bu çerçevede şiddet ile mobbing’in ortak bir yönü olduğu görülür. Mobbing’e maruz kalan birey genellikle hakaret içeren ifadelerle aşağılanmaya çalışılır. Bu durum mağdurun özgüvenini yitirmesine ve kronik olarak endişe ve stres altında bulunmasına neden olur (Tınaz, 2008: 46).

Örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarında son yıllarda üzerinde sıklıkla çalışmalar gerçekleştirilen mobbing, esasen muhataplarını yıldırma ve sindirmeyi amaçlayan psikolojik şiddet unsurudur. Mobbing’e maruz kalan bireylerin ise motivasyonlarında ve verimliliklerinde düşüş görülür. Mobbing, ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) tarafından 1998 yılında Chappel ve Martino tarafından kaleme alınan ”Violence at Work” (işyerinde şiddet) adlı raporda da bullying (zorbalık), adam öldürme ve bilinen diğer şiddet hareketleriyle birlikte incelenmiştir (Tınaz, 2008: 47).

3.4 Mobbing Nedenleri

Psikolojik şiddet kapsamında birçok neden inceleme konusu yapılabilir. Bunlardan en sık rastlanan durum bir çalışma ortamında gruplaşmaların olması ve grup tarafından bir kişinin dışlanması halidir. Dışlanan kişi kendisini çaresiz ve savunmasız hisseder, iş başarısında verimliliği azalır. Yine ikinci hal bir çalışma ortamında aşırı hırslı birisinin başarı kazanmak adına her şeyi yapabilecek durumda olması ve bu haliyle diğerlerine zarar vermesi halidir. Bu durumda diğer kişi/kişiler iş yerinde kendilerine yeterince değer verilmediği kanısına kapılırlar. Mobbinge neden olan diğer davranışlar ise aşağıda sıralanmıştır:

- i. Aşırı stresli çalışma ortamları
- ii. Yerini veya statüsünü kaptırma korkusu duyan kişilerin olması
- iii. Aşırı sert katı kuralları olan yöneticilerin çalışanları arasında ayrımcılık yapacak nitelikte davranışlarda bulunması
- iv. Örgüt kültürünün kişilerin hak ve özgürlüklerine aykırı kurallar içermesi veya bir örgütte çalışan kişilerin özel hayatlarına müdahale edilmesi
- v. Kendi egosunu tatmin etmek amacıyla başkalarının zayıf noktalarını bulmaya çalışan ve insanlarla alay eden kişilerin bir örgüt yapısı içinde toplanması
- vi. Bir çalışma ortamında kişi/kişilerin fiziksel özelliklerinin diğerlerinden farklı olması (Fiziksel bir kusuru olması)
- vii. Çalışma ortamında yabancı uyruklu kişilerin bulunması ve ırkçılığa varan bir zihniyetin örgüt kültüründe yerleşmiş olması (Lewis,2004).

3.5 Mobbing Eylemlerinin Süreç Aşamaları

Mobbing (psikolojik taciz) kavramsal olarak süreklilik arz eden hukuka aykırı eylemlerin kümülatif bir değerlendirmeye tabi kılındığında kişi nezdinde ciddi psikolojik travmalara neden olunmasıdır. Mobbing hukuka aykırı davranışlar teker teker ele alındığında bir anlam ifade etmemektedir. Dolayısıyla bir süreç dahilinde gerçekleşen davranışlar söz konusudur. Leymann (1996) mobbing sürecini dört aşamada ele alıp incelemiştir. Bu başlık altında mobbinge neden olan eylemlerin süreç aşamaları inceleme konusu yapılacaktır.

3.5.1. Anlaşmazlık Aşaması

Leymann bu aşamada mobbing mağdurlarının kritik ve tetikleyici bir durumla karşılaştığını savunmuştur. Bu aşamada mobbing henüz gerçekleşmemiş olup sergilenen davranış potansiyel olarak mobbinge yol açabilecek kapsamda bir davranış olarak görülmektedir. Bu evrede mağdur bir tedirginlik yaşamakla birlikte henüz şiddetin potansiyel olarak yaratabileceği durumu anlamaktan uzaktır.

3.5.2 Saldırgan Eylemler Aşaması

Bu evrede mağdur bir şiddete maruz kaldığını anlamaktadır. Saldırıları teker teker ele alındığında bir anlam ifade etmez ancak kümülatif değerlendirmede hukuka aykırıdır ve mobbinge yol açabilecek niteliktedir. Burada kişiye yönelik saldırılar sıklaşmakta ve bir zaman sürecine yayılmaktadır. Bir örgüt içindeki mobbing mağdurları giderek yalnız bırakılmaya başlanır. Kişi kendisini beceriksiz ve yalnız hisseder. Bir süre sonra üstleriyle durumu paylaşma eğilimi gösterir ancak çoğunlukla bir sonuç çıkmamaktadır (Göztepe, 2015,2).

Türk Hukuku'nda mobbing davasıyla yargıya başvuranlar istedikleri gibi bir sonuç alamamakta, mobbinge neden olanlar serbestçe dolaşabilmekte olup herhangi bir yaptırıma uğramamaktadırlar. Örneğin Anayasa Mahkemesi'ne başvuran Emel Leloğlu adlı başvuru okulda yaşadığı psikolojik şiddetten dolayı ilaç kullanımına başladığını ileri sürmüştü ve bu durumu doktor raporuyla kanıtlamış olmasına rağmen bir sonuç alamamıştır. Bunun en temel nedeni mahkemenin kişilere mobbing saldırılarına karşı bir hukuk davası olan tazminat davası açmalarını istemesi ceza davası açıldığı takdirde mobbingin Türk Ceza Kanunu uyarınca suç sayılamayacağından davanın sonuçsuz kalacağı yönünde sonuçlanacağını belirtmesidir.

3.5.3 Yönetimin Katılımı Aşaması

Bu aşamada mağdur uğradığı psikolojik tacizin boyutlarını insan kaynakları bölümüne aktarmak istemesine rağmen insan kaynakları bir örgüt yönetiminde gerçekleşen bu tür olaylara karşı sessiz kalmayı tercih eder. Mağdur psikolojik destek almak istemesine rağmen bu durum işyerinde duyulursa bu sefer de bazı yakıştırmalar ve objektiflikten uzak yorumlar yapılmaya başlanır. Çünkü bu tür durumlar karşısında mobbing mağdurları zor insan veya akıl hastası olarak yorumlanabilir.

3.5.4 Yanlış Yakıştırmalarla Damgalanma Aşaması

Bu tür durumlarda mobbing mağdurları psikolojik destek almaya kalkışırsa paranoyak veya ruh hastası olarak yorumlanabilir. Yönetimin çözümcü yaklaşmaması ve yanlış bir değer yargısıyla konuyu ele almaları kişiyi iyice yalnızlaştırır. Kişinin destek alması engellendiği gibi iş ortamından iyice uzaklaştırılır. Sağlıklı bir ortamda olması gereken mağdur iş yaşamından da bazı yakıştırmalarla uzaklaştırılınca büsbütün çaresiz bir duruma itilir (Göztepe,2015).

3.5.5 İşine Son Verilmesi Aşaması

Bu aşamada ise mağdurun işine son verilir. Kişinin verimliliği düştüğü veya akıl hastası olduğu inancıyla kişi işten çıkartılır. Kişinin yaşadığı ruhsal gerilimin örgüt mensuplarına da bulaşması ihtimalini göz önünde alan işverenler bu tür bir kişinin işte kalmasına fırsat tanımazlar. Kişinin başına gelebilecek ihtimaller aşağıda sıralanmıştır:

- i. Başka bir merkeze veya bölüme gönderilme
- ii. Kişi hakkında istenmeyen bazı kanaatlerin oluşması neticesinde kişinin hak etmediği işlerde çalıştırılması
- iii. Kişinin bulunduğu mevkiinin düşürülmesi
- iv. İntihar

3.6 Mobbing Çeşitleri

Bu çalışmada mobbing çeşitleri kavramı üzerinde durulacaktır. Özellikle dikey ve düşey mobbing kavramları tartışmaya açılacak ve ayırt edici nitelikleri sıralanacaktır.

3.6.1.Düşey Mobbing

İşveren,yönetici veya amirin işçiye uyguladığı mobbing türüdür.Burada hiyerarşik üstünlüğü olan kişi,kendisinden daha düşük seviyedeki çalışanlara psikolojik taciz uygulamaktadır.Üst başarılı bir astın varlığından rahatsızlık duyabilir ve elinde bulunan idare etme,talimat verme gibi yetkilerini kötüye kullanabilir.Çalışanı yıldırma politikası uygulayarak işten çıkartılmasına veya çıkmasına sebep olabilir.

3.6.2 Dikey (Hiyerarşik) Mobbing

Çalışanlar tarafından yöneticilere uygulanan bir türdür. Dikey mobbing ülkemizde az da olsa görülmektedir. Bu türde çalışanlar yöneticilere karşı tavır alırlar ve yöneticiyi istifaya zorlarlar. Yıldırma politikaları ile yöneticinin görevinden uzaklaşması çalışanlarca arzu edilir. Yönetici kendisine yapılan psikolojik şiddete karşı çalışanlarla baş edemez ve örgütten ayrılma kararı verebilir.

3.6.3 Yatay (Fonksiyonel, Eşdeğerler Arasında) Mobbing

Bu türde eşit konumda çalışan kişilerin birbirlerine uyguladıkları psikolojik şiddettir. Bir örgüt içinde aynı mevkide/konumda bulunan kişiler arasında gerçekleştirilir. Mobbinge neden olan davranışlar bölümünde görüldüğü üzere mağdur eşit konumda yer alan iş arkadaşları tarafından yıldırılır ve örgütten ayrılma kararı alabilir.

3.7 Mobbing Belirtileri

Mobbing (psikolojik taciz) süreç itibariyle her bir örgütün kültürel yapısına göre farklı belirtilerle karşımıza çıkmaktadır. Bu konuyu tartışmadan evvel değinilmesi gereken önemli bir husus psiko-şiddet davranışlarının incelenmesi ardından belirtilerin neler olabileceği hususunun tartışılmasıdır:

3.7.1 Davranışsal Belirtileri

Bu başlık altında mobbing mağduru bir süreç dahilinde gerçekleşen hukuka aykırı ve şiddet içerikli davranışları karşısında nasıl bir davranış sergilediği hususu ele alınacaktır. Mobbing başlangıcında kişi tehdidi algılamasına rağmen ortada somut bir taciz olmadığından bu tür davranışı bir anlaşmazlık olarak algılar ancak önemsemez. Süreç ilerledikçe kişi tehlikenin boyutlarını kavrar ve psikolojik olarak kapana kısılmış bir durumda hisseder (Altun,2014,32). Davranışlarında saldırganlık görülebileceği gibi içe kapanıklık hali de oluşabilir. Ancak her halükarda psikolojik destek görmek veya ilaç tedavisi ile bu süreci atlama eğiliminde olabilir. Kişi büyük bir umutsuzluğa düşebilir ve sorunun kaynağını kendisinde arar. Kişi kendisini aşağılanmış hissedebilir. Bu tür durumlarda depresyon gibi ciddi bir rahatsızlığa yakalanma riski her zaman mevcuttur. Kişi şüpheli, aşırı tedirgin, korkak, endişeli, sınırlı bir ruh haline bürünebilir.

3.7.2 Fizyolojik Belirtileri

Fizyolojik belirtilere bakıldığında özellikle taciz vakalarında kişi depresyon, anlamsız korku ve heyecanlar yaşayabilir; yüksek tansiyon gibi kronikleşen hastalıklara yakalanabilir (Göztepe,2015).

4. İŞ AHLAKI VE MOBBİNG İLİŞKİLERİNİN İŞLETME VERİMİNE ETKİLERİ

4.1 İşletmelerde İş Ahlakını Etkileyen Faktörler

Son yıllarda giderek zorlaşan çevre koşulları, artan rekabet ve küreselleşme işletmeleri derinden etkilemiştir. Bu durum, işletmeler ve çalışanlar açısından stresi açığa çıkaran çeşitli sonuçlar doğurmuştur.

Mobbing, ilk olarak 19. yüzyılda biyologlar tarafından, yuvalarını korumak için düşmanlarının etrafında uçan kuşların davranışlarını tanımlamak için kullanılmıştır. Aynı terim, 1960'lı yıllarda Avustralyalı bir bilim insanı olan Konrad Lorenz tarafından da hayvan davranışlarını analiz ediyordu. Bu kavram düşmanları veya avcuları reddetmeye çalışan hayvanların davranışlarını ifade etmek için kullanılmıştır. Diğer bir deyişle, mobbing, küçük bir grup hayvanın saldırılarını kendilerini savunmak için büyük bir hayvana doğru yapılan hareket olarak kullanılmıştır. Mobbing bireysel bir aktivite olarak başlar ancak diğer kuşları hızla çeker ve aniden bir grup eylemi olur. Birçok deneyde araştırmacılar kuşların birbirlerini öğrendiklerini ve birbirlerini nasıl eğiteceklerini ve hangi avcılarının saldırıya uğrayacağını gözlemlediklerini gözlemlemişlerdir. (Çögenli&Asunakutlu, 2016,s.20)

Zaman içinde yapılan araştırmanın artması ve genişlemesi sonucu kavram karmaşasını engellemek için Türk Dil Kurumu, asıl mobbing dilimize çevirmiştir. TDK(Türk Dil Kurumu) tanımına baktığımızda “mobbing” kavramının “bezdiri” olarak çevrildiği görülmektedir. TDK'ya göre bezdiri yani mobbing; işyerleri, okullar vb. ortamlar içerisinde bulunan kişileri kolay yoldan sindirme, dışlama, itibarsızlaştırma (TDK, 29.07.2013) şeklinde davranışlar gösterme ve toplumdaki insanlara belirli bir kişiye hedeflenerek ve sistematik olarak çalışmalarını engelleme şeklinde tanımlanmaktadır.

Mobbing, örgütlerde sistematik olumsuz davranışların bir bileşimidir ve bir bireye karşı düşmanca eylemlerden oluşmaktadır. Nihai amaç bireyin istifa etmeden isteksizce çalışmasının ortaya çıkmasına neden olan stres arttırıcı davranışlar bütünüdür. Mobbing'in oluşumunda örgütsel faktörler bireysel faktörler kadar önemlidir. Bu süreç hem bireyler hem de kurumlar için çok zararlıdır aslında eğitim kurumlarında uygulandığında etkisi daha da derindir ve sonuçları geri dönüşümsüzdür.

Mobbing; sindirme, taciz, bastırma, görmezden gelme, psikolojik şiddet, göz ardı etme, psiko-terörizm adı ne olursa olsun, işyerinde sistematik bir şekilde bir veya daha fazla kişiye yapılan her türlü olumsuz davranıştır(Yusop ve diğerleri, 2014, s.180) . İş

tatminsizliğinin yaratılması, örgütsel çatışma, çalışanların cirosunun artırılması, örgütsel bağların zayıflaması mobbing olgusunu oluşturan değişkenler arasındadır ve performansa etki etmektedir. Performans bir kişinin ya da bir grubun görev için amaçlanan hedefe ulaşabileceği yerlerin niceliksel ve niteliksel bir ifadesidir. Mobbing örgütlerde umutsuz ve endişeli insanların çoğalmasına ve örgütsel performansın azalmasına yol açmaktadır. Bir bireyi veya bir grubu hedeflese de mobbing kurumsal imajı zedelemekte ve kuruma yüksek masraflara varan zararlar vermektedir. Böylece çalışanların huzursuz çalışma ortamındaki performansı ve verimliliği azalmaktadır ve devamında mobbinge uğrayan çalışanlar daha iyi yönetilen işletmelere kaçmaya başlamaktadır. Bazı mobbing örnekleri verecek olursak(Duman&Akdemir, 2016):

- Sözlü veya yazılı tehdit
- Mesaiyken ara vermek
- Rahatsız etmek
- Çalışanı işten çıkarmaya çalışmak
- İşi sabote etmek
- Uygunsuz şakalar yapmak
- İş performansını iş dışında vermek
- Cinsel taciz
- Görmezden gelmek
- Kaba ve kötü sözlerle konuşmak
- Motivasyonu bozmaya çalışmak
- Sürekli suçlama ve eleştiri
- Rutin işleri farklı işlere yönlendirmek
- Bir çalışanın görevlerini yerine getirmesini zorlaştırmak,

gibi pek çok durum belirtebilmekteyiz. Leymann, bu nedenlerden sadece biri ile ya da daha fazla etkiye sahip birden fazla nedenden ötürü mobbing yapan beş nedeni tespit etmiştir. Bu nedenler, mobbing ve psikolojinin psikolojisi, örgütlerin yapısı ve kültürü, mağdurların durumu, psikolojik durumu ve kişiliği, toplumsal değerler ve normlar ve son olarak, mobbingin bir nedeni olarak herhangi bir çatışma veya anlaşmazlıktır. Öte yandan,

araştırmalar, yanlış personel seçimi ve işe alım süreci, mevsimlik çalışanların işe alınması, örgüt içinde sınırlı pozisyonlara ulaşmak için çalışanlar arasında rekabet, örgütsel disiplinin olmaması, yüksek düzeyde hiyerarşik organizasyon yapısı, yetersizlik gibi çeşitli nedenlerin olduğunu göstermiştir. Örgüt içinde iletişim, örgütlenmede eksik ya da etkisiz çatışma çözüm stratejileri, yeteneksiz yönetim, takım çalışmasının az olması ya da olmaması, sınırlı insan kaynakları bütçelemesi, örgütte ani ve radikal değişiklikler, kurulu etik değerler ve duygusal zeka eksikliği, stresli ve monoton çalışma ortamı, işyerinde mobbing etkinliklerinin alternatif nedenleri olabilir. Bu nedenlerin bir kısmı, yönetim tarafından bilinçli olarak, finansal sorunların üstesinden gelmek için çalışan sayısını azaltmak, küçültmek, eski personeli daha genç ve daha eğitimli olanlarla değiştirmek ya da sadece istenmeyen bir çalışandan kurtulmak için bir strateji olarak oluşturulabilir. Tabii bunlara ek olarak zayıf yönetim, savaşan kişilik, aşırı iş yükü, yöneticinin yetersiz ve ilgisiz eğitimi, iş gücünün baskısı, aşırı iş düzeni ve yöneticinin yönetimi, iş ve çevrenin stresli olması, yetersiz gelir seviyesi, stresli meslektaşlar, yetersiz nitelikler, yetersiz personelin mobbingi, kültür ve iş güvensizliği, etik olmayan davranışlar, haksız işyerleri ve zayıf iletişim eksikliği nedeniyle ortaya çıkan mobbingi de ekleyebilmekteyiz (Shallcross, 2003, s.4).

Uluslararası İş ve Sosyal Bilimler Dergisi çalışmasına göre, mobbing hedefleri çoğu zaman işyerinin en yaratıcı, etik ve yetkili üyeleridir. Bu işçilerin özellikle saldırgan davranışı yakalamalarının sebebi, diğer işçilerin kendilerini işyerinde kendi pozisyonlarına tehdit edebilecek olmalarıdır.

4.2 Mobbing Etkileri İle Mobbing Sürecinde Rol Alanlar

4.2.1 İşyerlerinde Mobbing Sürecinde Rol Alanlar

İşyerinde psikolojik şiddet kapsamında rol alan kişileri şöyle sıralayabiliriz:

- i. Mobbing Uygulayanlar (Tacizciler, saldırganlar, zorba kişiler)
- ii. Mobbing Mağdurları (Kurbanlar, hedefler)
- iii. Mobbing İzleyicileri (Göztepe, 2015).

4.2.2 Mobbing Uygulayanlar

Mobbing konusunda yapılan araştırmalar neticesinde mobbing uygulayıcılarının ruhsal durumlarına ilişkin bazı tespitlerde bulunulmuştur (Ascenzi ve Bergagio, 2000,akt. Goztepe, 2015,s.2).Mobbing uygulayıcıları saldırganlar, tacizciler ve zorba kişiler olarak 3 grupta toplandığında bu kişilerin ruhsal durumlarına göre başkaca alt kategorilere ayrıldıkları gözlenmektedir. Walter (1994) mobbing uygulayanları şu alt kategorilere ayırmıştır:

- i. Saldırgan olmakla birlikte bu kişilerin daha çok bir çatışma veya kızışma durumunda ortamı kızıştıran ve anlaşmazlık durumunu devamı için ellerinden geleni yapan
- ii. Psikolojik tacize ilişkin davranışı sergileyerek mağdura iyilik yaptığını zanneden
- iii. Suçun unsurlarının başka bir kişinin üzerinde oluştuğuna kendini inandıran

Yine bu konu kapsamında mobbing uygulayıcılarının kişilik özelliklerini tartışırsak şu betimlemelerde bulunabiliriz:

Tablo 4.1 : Mobbing uygulayıcılarının kişilik özellikleri analizi

MOBBİNG UYGULAYICILARININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ
1. Fesat Mobbingci: Bir rgt çalışanlarına yönelik kötülük yapma eğiliminde olan kişi/kişilerdir.
2. Pusuda Bekleyen Mobbingci: Bu kişiler direk olarak çatışmanın veya anlaşmazlığın içinde yer almaz ancak çatışmayı/anlaşmazlığı derinleştirmek için pusuda bekler.
3. Hiddetli Mobbingci: İçindeki öfkeyi her an dışa boşaltmak için örgüt çalışanlarına bağırır ve saldırgan tutumlar gösterir.
4. Eleştirici Mobbingci: Bir rgt içinde ön planda olabilmek için başkasının yaptığını işi veya fiziki özelliklerini beğenmeyerek karşısındakini küçük düşürmeye çalışır.
5. Zorba Mobbingci: Son derece acımasız ve zalimane davranışlar içerisindedir. Bu tür davranışlarla çevresindeki çalışanları yıldıırır ve psikolojik olarak acı çekmelerine neden olur.
6. Korkak Mobbingci: Bir iş yerinde kendisinden başkasının üst mevkilere gelmesinden korkar. Rakiplerinin yükselmemesi için elinden geleni yapar. Kendini korumak için çevresindekileri mobbing uygulama eğilimindedir.
7. Hırslı Mobbingci: Hukuka aykırı yollardan dahi olsa hedeflerine ulaşmak için elinden geleni yapar. Başkalarının kendi hedeflediği noktaya ulaşamaması için çevresindekilere mobbing uygular.

Kaynak: Goztepe,Ece,Anayasa Mahkemesi Kararlarının Mobbing Davasına İlişkin Kararları Analizi, SBF Dergisi,s.61:12-23.

4.2.3 Mobbing Mağdurları

Mobbing günümüzde işyerlerinde sıklıkla uygulanan bir yıldırma politikasıdır. Bu nedenle bir gün herkes mobbinge maruz kalabilir. Mobbinge maruz kalan kişiler açısından yapılan araştırmalar neticesinde bazı çok önemli saptamalarda bulunulmuştur. Bunlardan bazıları mobbing mağdurlarının daha çok sessiz ve sakin yaradılışlı kişilerden oluşmasıdır. Diğerleri de çok başarılı kişilerin mobbinge daha çok maruz kalmasıdır. Taciz içerikli mobbing davalarında ise genellikle kadın başvuruların Anayasa Mahkemesi'ne psikolojik tacize uğradığı gerekçesiyle başvurduğu görülmektedir. Yine fizyolojik özellikler açısından vücudunun bir yerinde bir aksaklık veya kusur bulunan kişilerin davranışsal bozukluklar açısından fazla dikkatsiz veya aşırı yavaş kişilerin mobbinge maruz kaldıkları gözlenmektedir. Yine buna ek olarak bulunduğu örgütte çalışmalarını başkalarına engel olabilecek veya diğerlerinin motivasyonunu bozabilecek durumdaki kişilerin mobbinge maruz kaldığı gözlenmektedir.

Leymann (1996) “kurban kendisini kurban hissedendir” şeklindeki yorumu ile bir örgütte yer alan bireyler açısından kişinin kendisini çaresiz veya diğerlerinden farklı hissetmesi kurban olabilmesi için atılan ilk adım gibidir. Çünkü bu durumda o kişi hakkında dedikodular veya yakıştırmalar başlayabilir ve kişi gruptan dışlanabilir. Bir mobbing sürecinde mağdura yapılan davranışlar ayrı ayrı değerlendirildiğinde hukuka aykırılık oluştursa da kümülatif değerlendirmede bu tür şiddete varan davranışların neticesinde mağdurun ne türden tepkiler verdiği üzerinde şu tespitlerde bulunulabilir:

Tablo 4.2 : Mobbing mağdurlarının tepkileri

1. Fizyolojik açıdan incelendiğinde bazı hastalık belirtileri, ankisiyete bozuklukları veya nevroitik hastalıklar çıkabilir. Hasta kişi işe bu sebeplerle dahi olsa gelmediğinden işten çıkartılabilir.
2. İntihar girişimleri, ağır semptomik rahatsızlıklar görülebilir.
3. Kendisine yapılan baskıyı ve uygulanan şiddeti kendi suçu olarak algılayabilir. Uzman danışma imkanı olmadığı durumlarda eve kapanma, işten ayrılma ve toplumdan tamamen uzaklaşma şeklinde bazı durumlar görülebilir.
4. Aşırı yalnızlık hissi, iş çevresi ve ailesi tarafından dışlanmışlık, sürekli olarak aşağılanma kişinin rolü geri rol olarak tanımlamasına sebep olabilir.
5. Kişi içinde bulunduğu ağır kronik durum karşısında her zaman her şeyi yanlış yaptığını inanır. Kendine güveni olmadığı gibi sürekli olarak bir kaygı ve endişe içindedir. Yaptığı şeylerden tatmin olamaz ve kararsızdır.
6. İçinde bulunduğu durumdan dolayı sorumluluk almayı reddeder ve toplumdan tamamen dışlandığını, işe yaramadığını düşünür.

4.2.4 Mobbing İzleyicileri

Mobbing izleyicileri, işyerinde psikolojik taciz sürecinde aktif rol almamakla birlikte bu sürece doğrudan doğruya karışmayan ancak bir şekilde birilerinin mağdur olduğunun bilincinde olan kişilerdir. Bu kişiler kanaatimce mobbing sürecinde mobbing uygulayıcıları kadar hatalı ve sorumludurlar. Sessiz kalarak böylesine travmatik bir duruma seyirci kalmak mobbingi zımni olarak onaylamaktır. Gerek iş arkadaşları gerekse yöneticiler hatta insan kaynakları bu süreçte olayın içinden kendilerini kurtarabilmek adına sessiz kalırlar. Mobbing süreciyle ilgilenmediğine ilişkin bir dış görünüm arz eden bu tür dolaylı uygulayıcılar aslında verdikleri zımni onay ile mobbing uygulayanları desteklemektedirler.

İşyerinde mobbing mağdurları gibi izleyici olanların da kategorileştirildiği durumda şu üçlü ayırıma gidilebilir:

- i. Mobbing Ortakları: Ortaklar aslında sürecin dışında gibi gözükmektedir. Ama aslında uygulayıcıları kışkırtan ve sürecin devam etmesi için elinden geleni yapan ikiyüzlü kişilerdir.
- ii. İlgisizler: Bir işyerinde mobbingin aşağılayıcı ve yıkıcı tavırları karşısında sessiz kalarak aslında zımnen dahi olsa saldırganların yanında onlara destek vermektedirler.
- iii. Karşıt Olanlar: İşyerinde mobbing mağdurlarının olduğunun farkındadırlar ve saldırganların yanında yer almayıp mağdura destek verme gayreti içindedirler.

4.3 Örgüt Sağlığı ve Mobbing İlişkisi

4.3.1 Örgüt Sağlığı Tanımı

Örgüt sağlığı kavramı yönetim bilimi araştırmalarının neticesinde elde edilen bir kavram olmakla birlikte, örgütleri anlamada kümülatif değerler ön plana çıkartılarak anlaşılması gereken bir kavramdır. Örgüt sağlığına ilişkin ilk tanımı yapanlardan biri olan Matthew B. Miles sağlıklı örgütün tanımını uzun vadede kendisine yetebilen ve sorunlarına kalıcı çözümler bulabilen, değişime ve yeniliğe açık yapılanma şeklinde tanımlamıştır (Miles, 1965, s.17). Yine de örgüt sağlığı kavramsal açıdan ele alındığında net olarak bir tanım yapılamamış, üzerinde uzlaşmaya varılamamıştır. Birçok uzman görüş kendi yaklaşım tarzı nispetinde görüş sunmuştur. Miles'in tanımlamasından farklı olarak sağlıklı örgütü bir başka örgütlerle yoğun bir iletişim içerisinde olan, yüksek adaptasyon yetisine sahip, işbirliği prensibi çerçevesinde hareket edebilen bir yapılanma olarak tanımlanmıştır (Köseoğlu, 2009,

s.177). Yine konuya ilişkin olarak başka bir tanımda çevresindekilerin refah ve mutluluğunu isteyen, barındırdığı değerler sistemi ile bütünlük arz eden bir örgüt olarak belirtilmiştir.(Göztepe,1994,s.24).Örgüt sağlığı kavramı temelde bir insan vücudunun mükemmel işleyişi ile özdeşleştirilir. Bu benzetmede iç organların görevlerini itinayla yerine getirmesi, büyüme ve gelişme gibi çok önemli fonksiyonları üstlenmesi durumu örgüt sağlığı kavramıyla açıklanmaktadır(Uras, 2000, s.124).

Örgüt sağlığı kavramı temelde çok katmanlı bir yapı göstermekte olup yalın bir şekilde ele alınabilecek ve tanımlanacak bir kavram değildir. Örgüt sağlığının iş stresi ile ilişkili olduğu bilinmekle birlikte salt sağlıkla ilişkili kavramlarla da açıklanabilecek bir kavram değildir. Bunun yanı sıra örgüt sağlığı kavramı kar amacı güden kuruluşlardan farklı bir yapıdadır. Örgüt sağlığı kavramı çok katmanlı bir yapı arz etmesi bakımından sadece sağlık alanını değil diğer alanları da kapsayan geniş bir kavramdır. Örgüt sağlığı kavramına ilişkin literatür incelendiğinde görüşleri içeren tablo aşağıda sunulduğu gibidir:

- i. Örgütsel yapı insan vücudunun mükemmel işleyişine benzemektedir. Sağlıklı bir bedende organlar birbirleriyle uyum içinde ve çatışmaya girmeksizin çalışırlar. Örgütsel yapı da tıpkı insan bedeni gibi mükemmel bir mekanizmaya sahiptir (Baran,1988,s.272).
- ii. Benzer şekilde birçok örgüt yaşayan sistemlerde olduğu gibi yılın bazı dönemleri hastalanıp tedaviye ihtiyaç duyabilirler. Bu noktadan hareketle yaşayan mekanizmalarda asıl olan tedaviye cevap verebilme kabiliyetidir.Aksi takdirde faaliyetlerine devam edemez (Uras, 2005, s.95).
- iii. Örgütler adapte yetenekleri üst düzeyde olan yapı oldukları için sadece kendi yaşam alanlarında değil aynı zamanda başka çevrelerde de faaliyetlerini devam ettirebilirler (Miles,1965,s.17).
- iv. Sağlıklı bir örgüt bir sorunla karşılaştığında öncelikle sorunu kavrayıp sonra da o soruna yönelik kalıcı bir çözüm bulma arayışı içindedir (Sergiovanni ve Starrat, akt. Uras, 1998,s.86).
- v. Örgüt faaliyet alanına ilişkin olarak bazı amaçlar belirler ve söz konusu amaçlar çerçevesinde hareket etme yetisine sahip bir yapıdır (Childers, 1985, s.1)

Örgüt sağlığı ile ilgili yukarıda verilen kavramlar çerçevesinde bazı genel geçer sonuçlara ulaşmamız mümkündür. Sağlıklı bir örgütte bulunması gereken özellikler açısından bir değerlendirme yapıldığında sorunlara yaklaşım tarzı açısından sorunu kavrayıp kalıcı çözümler üretebilme kabiliyeti olduğu söylenebilir. İkinci husus bölümleri arasında koordineli bir çalışmanın olması beklenmektedir. Başka bir deyişle tıpkı insan vücudunda olduğu gibi organların birbirleriyle uyumu ve çatışmadan işlevini yerine getirebilmesi beklenmektedir. Yine üçüncü husus sağlıklı bir örgütün rekabet ortamından etkilenip faaliyet yelpazesini geliştiren bir yapı arz etmesi beklenmektedir. Bu noktada salt kendi çevresine adapte olmayı başarmış bir örgüt değil ama başka ortamlarda da gelişimini sürdürebilecek bir mekanizmaya sahip olması gerekmektedir. Tüm bu hususlar sağlıklı bir örgütün sahip olması gereken özellikler olarak nitelendirilebileceği gibi sağlıklı bir örgütün diğerleri açısından ayırt edici özellikleri olarak da adlandırılabilir.

4.3.2 Örgüt Sağlığı İle İlişkili Kavramlar

Bu başlık altında örgüt sağlığı ile ilişkili olduğu bilinen bazı kavramlar inceleme konusu yapılacak, kavramların örgüt sağlığı ile nasıl ve ne şekilde ilişkili olduğu tespit edilmeye çalışılacaktır. Örgüt sağlığı temelde örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel etkililik kavramlarıyla bağlantılı olmakla birlikte iş stresi, örgüt içi iletişim, örgütsel bağlılık, çalışanların iş tatmini ve örgüt kimliği gibi kavramlarla ilgilidir.

4.3.2.1 Örgüt Kültürü

Örgütler birbirine benzer alanlarda faaliyet gösterebilirler. Ancak bu durum her bir örgütün *suigeneris* bir yapılanmaya sahip olmasını engellemez. Başka bir deyişle örgütler yapı, çalışma şekli ve üslubu, çalışanları açısından benzerlikler barındırsalar da yine de her örgütün bir kimliğe sahip olması genel kabul gören görüştür. Bir işletmenin güçlü örgüt kültürüne sahip olması demek kurumsallaşmış bir yapı demektir. Başka bir tabirle iş görenlerin nasıl davranması gerektiğine ilişkin yerleşmiş davranışların bir işletmede olması kurumsal bir yapının göstergesidir. Fakat iş görenlerin ne yapacağını bilemediği, belli başlı kriterlerin olmadığı bir ortamda güçlü bir örgüt kültüründen bahsetmek zordur. Bu noktada önemle belirtilmesi gereken husus paylaşılan ortak değerlerin, inanış ve davranışların örgüt kültürünün yapıtaşlarını oluşturup oluşturmadığı noktasındadır. Çünkü bir davranışın yerleşebilmesi için süreklilik arz eden uygulamaların olması ve bir zaman dilimine yayılması gerekmektedir (Uras, 2000).

Kilmann, Saxton ve Serpa (1985) örgütsel kültür ilişkin olarak bir örgütü oluşturan üyelerin paylaştığı değerler toplamı olarak ifade etmektedir. Dolayısıyla örgüt felsefesi, paylaşılan değerler, örgüt üyelerinin değer yargıları, ideolojiler, inançlar ve varsayımlar kümülatif olarak bir örgütü ifade etmektedir. Örgüt kültürüne yönelik yapılan tanımları ortak paydada toplarsak şu özelliklerinin ayırt edici olduğu sonucuna ulaşılır:

- i. Örgüt kültürü üyelerin değer yargılarının toplamı ve paylaştıkları diğer değerlerdir.
- ii. Örgüt kültürü örgütteki üyelerin iş yapabilme yetilerinin kümülatif toplamıdır.
- iii. Örgüt kültürü karakteristik özellikleri nedeniyle diğer kavramlardan ayrılır.

4.3.2.2 Örgüt İklimi

Örgütlerin iç dinamikleri ve dış dinamiklerinin oluşturduğu ortam örgüt iklimi kavramıyla ilişkilendirilmektedir. Daha başka bir deyişle örgütlerin gerek bireysel gerekse çevresel özellikleriyle örgütlerdeki insan davranışlarının kümülatif olarak toplamı örgüt iklimi kavramıyla açıklanmaktadır. Örgüt iklimi, örgütü oluşturan kişilerin belirli bir amaç doğrultusunda değer yargılarıyla hareket etmesi neticesinde uyumlu bir ortam oluşturması olarak da tanımlanabilir. (Koseoğlu, 2009, s.185).

Örgüt iklimi, örgütü kültüründe olduğu gibi ayırt edici özelliklerden biridir. Bir örgütün diğer örgütlerden ayırıcı unsur olarak betimlenen örgüt kültürü kavramı, örgütün iç dinamikleri açısından tutarlı, dış çevresi açısından da sürekli nitelik arz eden bir yapıdadır. Örgüt kültürü sağlıklı bir yapı arz ederse bu durum örgüt ikliminde de yansiyacak ve bireylerin hissettikleri duygular ve örgüt yapısına dair algıları olumlu yönde değişecektir (Uras,2000,s.10).

4.3.2.3 Örgütsel Etkililik

Örgütsel etkililik örgüt sağlığı kavramıyla yakından ilişkili ve onunla ilişkilendirilebilecek kavramlardandır. Örgütlerin salt mal ve hizmet üreten kurumlar olarak görülmeyip örgüt yaşamına katkı sunan ve etkili üretim yapan bir yapı olarak görülmesi isabetli bir görüştür. Zira mal üretim sürecinde girdi ve çıktılarının birbirine oranı olarak hesaplanan etkililik kavramı verimlilik kavramından daha farklı bir anlam ifade etmektedir. Dolayısıyla bir örgüt kültüründe, çalışanların daha etkili olabilmeleri için örgütün iyi kanalize olmuş ve bir amaç doğrultusunda hareket edebilen bir yapıda olması gerekmektedir. Günümüzde etkililik kavramı verimlilik kavramını da kapsayıcı bir anlama sahip olarak

görülmektedir (Türker, 2010,s.4). Tüm bu açıklamaların ışığında örgütsel etkililik kavramı örgütlerin gerçekleştirmeyi planladıkları hedeflerle faaliyetleri neticesinde elde ettikleri sonuçların oranlanması olarak adlandırılabilir (Köseoğlu, 2009,s.4).

4.4 Örgüt Sağlığına İlişkin Yaklaşımlar

Örgüt sağlığı kavramsal açıdan ele alındığında gerek uygulamacılar gerekse doktrin tarafından farklı perspektiflerden yorumlanmış ve üzerinde herhangi bir uzlaşmaya varılamamıştır. Örgüt sağlığına ilişkin bazı görüşler bu başlık kapsamında anlatılacak, bu vesileyle konunun derinlemesine incelenmesi sağlanacaktır.

4.4.1 Chris Argyris'in Örgüt Sağlığına Dair Görüşleri

Chris Argyris, örgüt sağlığı konularında çok çarpıcı bazı açıklamalarda bulunmuştur. Argyris sağlıklı örgütler hakkındaki görüşlerin yüzeysel kaldığını bazen de yanlış olduğuna ilişkin açıklamalarda bulunmuştur. Sağlıklı örgütler konusunda yapılan analizlerin günümüze hitap etmediğini biçimsel olmayan örgütlerin de bazı durumlarda sağlıklı olarak nitelendirilebileceğini açıklamıştır.Yazar, örgütte yer alan problemlerin örgüt yapısından kaynaklandığını ve çalışanların kişilik özelliklerinin de bunda önemli bir etmen olduğu görüşünü savunmuştur.

4.4.2 Miles'in Örgüt Sağlığı Modeli

Örgüt sağlığı kavramına başka bir bakış açısı Miles'in görüşleri çerçevesinde şekillenmiştir.Miles örgüt sağlığı konusunda bir sistem geliştirmiş olup sağlıklı örgütü yeniden tanımlamıştır. Buna göre sağlıklı örgütün sadece kendi ortamında gelişme imkanına sahip olmayan aynı zamanda başkaca ortamlara da adapte olabilen nitelikte, uzun dönemde de gelişmesi ve büyümesi süreklilik arz eden, istikrarlı bir yapı arz ettiğine ilişkin birtakım görüşler sunmuştur (Altun, 2001,s. 28).

4.4.3 Hoy, Tarter ve Kottkamp'ın Örgüt Sağlığı Modeli

Hoy, Tarter ve Kottkamp'ın (1991) örgüt sağlığına ilişkin görüşleri şu noktalarda yoğunlaşma göstermiştir:

- i. Örgütsel Bağlılık
- ii. Örgüt Yöneticisinin Etkisi
- iii. Saygı
- iv. Çalışma Düzeni
- v. Kaynak Desteği
- vi. Moral
- vii. İşin Önemi

Tablo 4.3 : Hiyerarşik seviye ve örgüt sağlığı ilişkisi

Hiyerarşik Seviye	Örgüt Sağlığı Boyutu
Teknik Boyut (Üretim Yapar)	İşe verilen önem moral ve dayanışma
Yönetimsel Düzey Örgüt İçi İşleri Kontrol Eder	Yöneticinin Etkisi Yöneticiye Saygı İnisiyatif Yapısı Kaynak Desteği
Kurumsal Düzey Okul ile Çevresi Arasında Bağ Kurar.	Örgütsel Bütünlük

Kaynak: Hoy, W. K., C. J. Tarter ve R. B. Kottkamp (1991) .

4.4.4 Lyden ve Klingele'nin Örgüt Sağlığı Modeli

Bu görüşe göre örgütün sağlıklı olabilmesi için örgütün iç dinamikleriyle dış dinamiklerinin bir ahenk içinde birbirleriyle uyumlu olması gerekir. Örgüt sağlığı temelde örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel etkililik kavramlarıyla bağlantılı olmakla birlikte iş stresi, örgüt içi iletişim, örgütsel bağlılık, çalışanların iş tatmini ve örgüt kimliği gibi kavramlarla ilgilidir.

4.4.5 Rosen ve Berger'in Sağlıklı Örgüt Modeli

Örgüt sağlığı kavramı temelde çok katmanlı bir yapı göstermekte olup yalın bir şekilde ele alınabilecek ve tanımlanacak bir kavram değildir. Örgüt sağlığının iş stresi ile ilişkili olduğu bilinmekle birlikte salt sağlıklı ile ilişkili kavramlarla da açıklanabilecek bir kavram değildir. Bunun yanı sıra örgüt sağlığı kavramı kar amacı güden kuruluşlardan farklı bir yapıdadır.

4.4.6 Dünya Sağlık Örgütü'nün Örgüt Sağlığı Hakkındaki Görüşleri

World Health Organization örgüt sağlığını tanımlarken konu ile ilgili olarak “fiziksel, ruhsal, mental ve refah durumunun var olduğu aynı zamanda rahatsızlık ve hastalığın olmadığı” örgüt olarak tanımlamıştır (WHO, 2004).

Dünya Sağlık Örgütü, örgüt sağlığının boyutlarını tanımlarken bazı kavramları kriter olarak almıştır (Altun, 2001,43).

- i. Çevresel faktörler: Örgütün iç dinamikleri açısından kendi içinde bir bütünlük arz etmesi yetmez aynı zamanda çevresel faktörler ışığında da kriterleri sağlayıp sağlayamadığı noktasında değerlendirilmeye tabi tutulmalıdır. Çevresel faktörler örgütün dışındaki fiziksel çalışma alanlarını ve işyerinin deseni gibi unsurları da içine alan geniş bir kavramdır.
- ii. Fiziksel Sağlık: Çalışanların sağlıklarına dair konuları kapsamaktadır. İlaç tedavisi, yaralanma vs.
- iii. Psikolojik Sağlık: Çalışanların sadece iş yerinde rahat ve huzurlu bir ortamda çalışmaları yetmemekte aynı zamanda çalışanların kendilerine güveni, evlilik problemleri gibi konularda sosyal destek verilmesine ilişkindir.

4.5 Sağlıklı Örgüt Özellikleri

Kroth, Boverie ve Zondlo işverenlerin çalışanlarına sağlıklı bir ortam oluşturabilmeleri için yapılması gerekenleri belirlemişlerdir. Çünkü örgüt sağlığını artırmak için öncelikle işverenlerin çalışma ortamlarına ilişkin bazı iyileştirici uygulamalarda bulunmaları gereklidir. Söz konusu yazarlar örgüt sağlığını 3 temel basamakta konumlandırmışlardır:

- i. Örgüt iklimi oluşturmak
- ii. Çalışanların hangi alanlarda yetenekli olduklarını saptamak (güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmek)
- iii. Çalışanların performansını en üst düzeyde tutmalarını sağlamak

Örgüt sağlığının güçlü olabilmesi için bazı değerlere tam olarak riayet edilmesi gerekmektedir. Söz konusu değerler örgüt içi ve örgütün çevresini de içine alan kapsayıcı nitelikte ilke ve kuralardır.

- i. Çalışanlara başkasının işlerine karışılmaması gerektiği bilincini vermek
- ii. Çalışanların işlerini eğlenceli ve huzurlu bir ortamda yapmalarını sağlamak
- iii. Çalışanların sevdikleri işlerde çalışmalarını için teşvik etmek ve onları uygun yerlere yerleştirmek
- iv. İletişimin güçlü tutulması
- v. Çalışanlara insan haysiyetine yaraşır şekilde muamele etmek
- vi. Dürüstlük prensibi çerçevesinde hareket etmek
- vii. Problem çözme yeteneğini destekleyici birtakım çalışmalarda bulunmak
- viii. Ekip ruhu yaratıcı sosyal aktivitelerde bulunmak
- ix. Çalışanların sadece iş hayatında değil aynı zamanda evlerinde de mutlu olmalarını sağlayacak yardımlarda bulunmak
- x. Çalışanlara onları mutlu kılacak faaliyetlerde bulunmalarını sağlayacak uygun zaman yaratmak
- xi. İşyerinde güler yüzlü ve asık suratlı olmamak, sorunları iletişim kurarak çözmeye çalışmak, dedikodu gibi örgüt sağlığını tehdit eden kötü alışkanlıklardan kaçınmak

- xii. Çalışanlara gerçekten çalışmak istedikleri işleri vermek mutsuz olabilecekleri departmanlarda çalışmalarının önüne geçmek
- xiii. Grup toplantıları gerçekleştirmek (Kroth, Boverie ve Zondlo 2007,1-10 akt.Uras, 2000,s.32).

4.6 Örgüt Sağlığını Artırmak İçin Yapılması Gerekenler

Örgüt sağlığını artırmak için yapılması gereken unsurlar üzerinde uzun süre tartışılmıştır.Söz konusu unsurlar hemen hemen tüm örgütler için kapsayıcı nitelikte olup kritik hususları içermektedir.Öncelikle örgüt sağlığını artırmak için bireysel gelişim desteklenmelidir. İşverenler işçilerini/çalışanlarının başarısını desteklemeli ve teşvik edici uygulamalarda bulunmalıdırlar. Diğer bir husus iletişime büyük önem verilmeli ve çalışanlarla işverenler arasındaki ast-üst ilişkisi profesyonel düzeyde kalmalıdır. Üçüncü husus bilgi akışının güçlendirilmesidir. Dördüncü husus değişime ayak uydurabilen gelişmelere açık bir örgüt kültürü oluşturmak ve son olarak psikolojik şiddet gibi örgüt kültürünü rahatsız eden unsurlar hakkında uzmanlık büroları kurmaktır.

4.7 Örgüt Sağlığının Boyutları

Örgüt sağlığı konusu çok önemli olmakla birlikte boyutları itibariyle bir örgütün gelişmesi ve büyümesi için olmazsa olmaz bir faktördür.Zira bir örgütte çalışan bireylerin örgüte olan katkısı örgüt kültürü ve örgüt sağlığı ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. Örgüt sağlığı bir bütün olarak bazı tanımları içine alan çok katmanlı bir yapıdır. Bu katmanda yer alan kavramların boyutu örgüt sağlığının da boyutlarını anlamamız hususunda yardımcı olacaktır. Örneğin kurumsallaşmış bir yapı arz eden örgütlerde örgüt kültürü yerleşmiş değer yargılarının toplamını oluşturmaktadır ve bu topluluk süreklilik arz eden, kendi içinde tutarlı bir yapıdır. Örgüt kültürü güçlü olan bir yerde örgüt sağlığı da güçlüdür veya güçlü olması için sağlam bir zemine sahiptir.

4.8 Mobbinge Başa Çıkma Yolları

Bir örgüt ortamında yaşanan psikolojik şiddetin ilk sinyalleri verildiği anda birtakım önlemlerin alınması bu sürecin daha kolay atlatılması için taraflara yardımcı olacaktır. Bu önlemlerden bazıları aşağıda belirtilmiştir:

- i. Mobbing belirtilerine karşı duyarlı olmak, önceden bu konuda çalışanları bilgilendirmek
- ii. Örgüt çalışanlarını iyi tanımak ve mobbinge yol açan davranışlar fark edildiği anda çalışanlarla iletişime geçmek
- iii. Kişilerin iş veya özel hayatları hakkında örgüt yöneticileri tarafından bilgi toplanması ve bu suretle zayıf noktaların bilinmesi, olası bir saldırıda kişinin korunmaya çalışılması
- iv. Güvenli bazı davranışlarda bulunmak
- v. Mağdurun saldırganla yüzleşmesi
- vi. Saldırganla karşı soğukkanlı davranmak ve kendine güvenmek
- vii. Örgüt içi insan kaynakları departmanının bu konuda bilinçli olması ve zaman zaman bilgilendirme seansları düzenlenmesi
- viii. Yakın çevrenin desteği

4.8.1 Örgütsel Yöntemler

Örgütün çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve psikolojik birtakım uygulamaların önüne geçilmesi örgüt sağlığı için çok önemlidir. Mobbing ile mücadelede örgütlere çok önemli görevler düşmektedir. Bunlardan ilki ve belki de en önemlisi farkındalığın artırılmasıdır. Ülkemizde örgüt sağlığı hususunda mobbinge mücadele seminerleri yapılmakta ve işverenler ve çalışanlar açısından önemine zaman zaman değinilmektedir. Ancak bir çalışma ortamında bireylerin birbirine saygılı ve ölçülü davranması aslında temel ölçü olarak ele alındığında mobbingin oluşması neredeyse imkânsızdır. İşyeri kültürü olarak böylesine önemli bir ilkenin ölçü olarak alınması yeterli olacak başkaca bir önleme gerek kalmayacaktır.

Bir örgütün sağlıklı olabilmesi için gereken bazı koşullar aşağıda belirtilmiştir:

- i. Örgütün sağlıklı olabilmesi için öncelikle amaç ve hedef konularını açıkça belirtmesi gerekmektedir. Daha açık bir ifadeyle iş görenlerin ayrımcılık yapmaması konularında eğitilmesi, iş görenlerin de iş yeri ortamının gerekleri doğrultusunda hareket etmeleri hususunda bilinçlendirilmeleri gerekmektedir.
- ii. Örgütün iş tanımları açısından görev ve sorumlulukların açık ve net olması

- iii. Disiplin konuları açısından tarafsız ve kalıcı olması
- iv. İşe yeni girenlerin sadece uzmanlık alanlarına göre değil ama sorunlarla başa çıkabilme ve sorun çözebilme kabiliyetleri doğrultusunda işe yerleştirme
- v. İletişim açısından açık, dürüst ve zamanında olması
- vi. Özellikle psikolojik şiddet gibi örgüt sağlığını tehdit eden konularda hızlı çözüm üretebilen mekanizmaların önceden yapılandırılmış olması

Örgüt sağlığı kavramı yönetim bilimi araştırmalarının neticesinde elde edilen bir kavram olmakla birlikte, örgütleri anlamada kümülatif değerler ön plana çıkartılarak anlaşılması gereken bir kavramdır. Örgüt sağlığına ilişkin ilk tanımı yapanlardan biri olan Matthew B. Miles sağlıklı örgütün tanımını uzun vadede kendisine yetebilen ve sorunlarına kalıcı çözümler bulabilen, değişime ve yeniliğe açık yapılanma şeklinde tanımlamıştır (Miles, 1965, s.17). Yine de örgüt sağlığı kavramsal açıdan ele alındığında net olarak bir tanım yapılamamış, üzerinde uzlaşmaya varılamamıştır. Birçok uzman görüş kendi yaklaşım tarzı nispetinde görüş sunmuştur. Miles'in tanımlamasından farklı olarak sağlıklı örgütü bir başka örgütlerle yoğun bir iletişim içerisinde olan, yüksek adaptasyon yetisine sahip, işbirliği prensibi çerçevesinde hareket edebilen bir yapılanma olarak tanımlanmıştır (Köseoğlu, 2009, s.177). Yine konuya ilişkin olarak başka bir tanımda çevresindekilerin refah ve mutluluğunu isteyen, barındırdığı değerler sistemi ile bütünlük arz eden bir örgüt olarak belirtilmiştir. (Göztepe, 1994, s.24). Örgüt sağlığı kavramı temelde bir insan vücudunun mükemmel işleyişi ile özdeşleştirilir. Bu benzetmede iç organların görevlerini itina ile yerine getirmesi, büyüme ve gelişme gibi çok önemli fonksiyonları üstlenmesi durumu örgüt sağlığı kavramıyla açıklanmaktadır (Uras, 2000, s.124).

Örgüt sağlığı kavramı temelde çok katmanlı bir yapı göstermekte olup yalın bir şekilde ele alınabilecek ve tanımlanacak bir kavram değildir. Örgüt sağlığının iş stresi ile ilişkili olduğu bilinmekle birlikte salt sağlıkla ilişkili kavramlarla da açıklanabilecek bir kavram değildir. Bunun yanı sıra örgüt sağlığı kavramı kar amacı güden kuruluşlardan farklı bir yapıdadır. Örgüt sağlığı kavramı çok katmanlı bir yapı arz etmesi bakımından sadece sağlık alanını değil diğer alanları da kapsayan geniş bir kavramdır. Örgüt sağlığı kavramına ilişkin literatür incelendiğinde görüşleri içeren tablo aşağıda sunulduğu gibidir:

- i. Örgütsel yapı insan vücudunun mükemmel işleyişine benzemektedir. Sağlıklı bir bedende organlar birbirleriyle uyum içinde ve çatışmaya girmeksizin çalışırlar.

Örgütsel yapı da tıpkı insan bedeni gibi mükemmel bir mekanizmaya sahiptir (Baran,1988,s.272).

- ii. Benzer şekilde birçok örgüt yaşayan sistemlerde olduğu gibi yılın bazı dönemleri hastalanıp tedaviye ihtiyaç duyabilirler. Bu noktadan hareketle yaşayan mekanizmalarda asıl olan tedaviye cevap verebilme kabiliyetidir. Aksi takdirde faaliyetlerine devam edemez (Uras, 2005, s.95).
- iii. Örgütler adapte yetenekleri üst düzeyde olan yapı oldukları için sadece kendi yaşam alanlarında değil aynı zamanda başka çevrelerde de faaliyetlerini devam ettirebilirler (Miles,1965,s.17).
- iv. Sağlıklı bir örgüt bir sorunla karşılaştığında öncelikle sorunu kavrayıp sonra da o soruna yönelik kalıcı bir çözüm bulma arayışı içindedir (Sergiovanni ve Starrat, akt. Uras, 1998,s.86).
- v. Örgüt faaliyet alanına ilişkin olarak bazı amaçlar belirler ve söz konusu amaçlar çerçevesinde hareket etme yetisine sahip bir yapıdır (Childers, 1985,s.1)

Örgüt sağlığı ile ilgili yukarıda verilen kavramlar çerçevesinde bazı genel geçer sonuçlara ulaşmamız mümkündür. Sağlıklı bir örgütte bulunması gereken özellikler açısından bir değerlendirme yapıldığında sorunlara yaklaşım tarzı açısından sorunu kavrayıp kalıcı çözümler üretebilme kabiliyeti olduğu söylenebilir. İkinci husus bölümleri arasında koordineli bir çalışmanın olması beklenmektedir. Başka bir deyişle tıpkı insan vücudunda olduğu gibi organların birbirleriyle uyumu ve çatışmadan işlevini yerine getirebilmesi beklenmektedir. Yine üçüncü husus sağlıklı bir örgütün rekabet ortamından etkilenip faaliyet yelpazesini geliştiren bir yapı arz etmesi beklenmektedir. Bu noktada salt kendi çevresine adapte olmayı başarmış bir örgüt değil ama başka ortamlarda da gelişimini sürdürebilecek bir mekanizmaya sahip olması gerekmektedir. Tüm bu hususlar sağlıklı bir örgütün sahip olması gereken özellikler olarak nitelendirilebileceği gibi sağlıklı bir örgütün diğerleri açısından ayırt edici özellikleri olarak da adlandırılabilir.

Bu başlık altında örgüt sağlığı ile ilişkili olduğu bilinen bazı kavramlar inceleme konusu yapılacak, kavramların örgüt sağlığı ile nasıl ve ne şekilde ilişkili olduğu tespit edilmeye çalışılacaktır. Örgüt sağlığı temelde örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel etkililik kavramlarıyla bağlantılı olmakla birlikte iş stresi, örgüt içi iletişim, örgütsel bağlılık, çalışanların iş tatmini ve örgüt kimliği gibi kavramlarla ilgilidir.

Örgütler birbirine benzer alanlarda faaliyet gösterebilirler. Ancak bu durum her bir örgütün suigeneris bir yapılanmaya sahip olmasını engellemez. Başka bir deyişle örgütler yapı, çalışma şekli ve üslubu, çalışanları açısından benzerlikler barındırsalar da yine de her örgütün bir kimliğe sahip olması genel kabul gören görüştür. Bir işletmenin güçlü örgüt kültürüne sahip olması demek kurumsallaşmış bir yapı demektir. Başka bir tabirle iş görenlerin nasıl davranması gerektiğine ilişkin yerleşmiş davranışların bir işletmede olması kurumsal bir yapının göstergesidir. Fakat iş görenlerin ne yapacağını bilemediği, belli başlı kriterlerin olmadığı bir ortamda güçlü bir örgüt kültüründen bahsetmek zordur. Bu noktada önemle belirtilmesi gereken husus paylaşılan ortak değerlerin, inanış ve davranışların örgüt kültürünün yapıtaşlarını oluşturup oluşturmadığı noktasındadır. Çünkü bir davranışın yerleşebilmesi için süreklilik arz eden uygulamaların olması ve bir zaman dilimine yayılması gerekmektedir(Uras, 2000).

Kilmann, Saxton ve Serpa (1985) örgütsel kültür ilişkin olarak bir örgütü oluşturan üyelerin paylaştığı değerler toplamı olarak ifade etmektedir. Dolayısıyla örgüt felsefesi, paylaşılan değerler, örgüt üyelerinin değer yargıları, ideolojiler, inançlar ve varsayımlar kümülatif olarak bir örgütü ifade etmektedir. Örgüt kültürüne yönelik yapılan tanımları ortak paydada toplarsak şu özelliklerinin ayırt edici olduğu sonucuna ulaşılır:

- i. Örgüt kültürü üyelerin değer yargılarının toplamı ve paylaştıkları diğer değerlerdir.
- ii. Örgüt kültürü örgütteki üyelerin iş yapabilme yetilerinin kümülatif toplamıdır.
- iii. Örgüt kültürü karakteristik özellikleri nedeniyle diğer kavramlardan ayrılır.

Örgütlerin iç dinamikleri ve dış dinamiklerinin oluşturduğu ortam örgüt iklimi kavramıyla ilişkilendirilmektedir. Daha başka bir deyişle örgütlerin gerek bireysel gerekse çevresel özellikleriyle örgütlerdeki insan davranışlarının kümülatif olarak toplamı örgüt iklimi kavramıyla açıklanmaktadır. Örgüt iklimi, örgütü oluşturan kişilerin belirli bir amaç doğrultusunda değer yargılarıyla hareket etmesi neticesinde uyumlu bir ortam oluşturması olarak da tanımlanabilir.(Koseoğlu,2009, s.185).

Örgüt iklimi, örgütü kültüründe olduğu gibi ayırt edici özelliklerden biridir. Bir örgütün diğer örgütlerden ayırıcı unsur olarak betimlenen örgüt kültürü kavramı, örgütün iç dinamikleri açısından tutarlı, dış çevresi açısından da sürekli nitelik arz eden bir yapıdadır. Örgüt kültürü sağlıklı bir yapı arz ederse bu durum örgüt ikliminde de yansiyacak ve bireylerin hissettikleri duygular ve örgüt yapısına dair algıları olumlu yönde değişecektir (Uras,2000, s.10).

Örgütsel etkililik örgüt sağlığı kavramıyla yakından ilişkili ve onunla ilişkilendirilebilecek kavramlardandır. Örgütlerin salt mal ve hizmet üreten kurumlar olarak görülmeyip örgüt yaşamına katkı sunan ve etkili üretim yapan bir yapı olarak görülmesi isabetli bir görüştür. Zira mal üretim sürecinde girdi v çıktılarının birbirine oranı olarak hesaplanan etkililik kavramı verimlilik kavramından daha farklı bir anlam ifade etmektedir. Dolayısıyla bir örgüt kültüründe, çalışanların daha etkili olabilmeleri için örgütün iyi kanalize olmuş ve bir amaç doğrultusunda hareket edebilen bir yapıda olması gerekmektedir. Günümüzde etkililik kavramı verimlilik kavramını da kapsayıcı bir anlama sahip olarak görülmektedir (Türker, 2010,s.4).Tüm bu açıklamaların ışığında örgütsel etkililik kavramı örgütleringerçekleştirmeyi planladıkları hedeflerle faaliyetleri neticesinde elde ettikleri sonuçların oranlanması olarak adlandırılabilir (Köseoğlu, 2009,s.4).

Örgüt sağlığı kavramsal açıdan ele alındığında gerek uygulamacılar gerekse doktrin tarafından farklı perspektiflerden yorumlanmış ve üzerinde herhangi bir uzlaşmaya varılamamıştır. Örgüt sağlığına ilişkin bazı görüşler bu başlık kapsamında anlatılacak, bu vesileyle konunun derinlemesine incelenmesi sağlanacaktır.

ChrisArgyris, örgüt sağlığı konularında çok çarpıcı bazı açıklamalarda bulunmuştur. Argyris sağlıklı örgütler hakkındaki görüşlerin yüzeysel kaldığını bazen de yanlış olduğunu ilişkin açıklamalarda bulunmuştur. Sağlıklı örgütler konusunda yapılan analizlerin günümüze hitap etmediğini biçimsel olmayan örgütlerin de bazı durumlarda sağlıklı olarak nitelendirilebileceğini açıklamıştır.Yazar, örgütte yer alan problemlerin örgüt yapısından kaynaklandığını ve çalışanların kişilik özelliklerinin de bunda önemli bir etmen olduğu görüşünü savunmuştur.

Örgüt sağlığı kavramına başka bir bakış açısı Miles'in görüşleri çerçevesinde şekillenmiştir.Miles örgüt sağlığı konusunda bir sistem geliştirmiş olup sağlıklı örgütü yeniden tanımlamıştır. Buna göre sağlıklı örgütün sadece kendi ortamında gelişme imkanına sahip olmayan aynı zamanda başkaca ortamlara da adapte olabilen nitelikte, uzun dönemde de gelişmesi ve büyümesi süreklilik arz eden, istikrarlı bir yapı arz ettiğine ilişkin birtakım görüşler sunmuştur (Altun, 2001,s. 28).

Hoy, Tarter ve Kottkamp'ın (1991) örgüt sağlığına ilişkin görüşleri şu noktalarda yoğunlaşma göstermiştir:

- i. Örgütsel Bağlılık
- ii. Örgüt Yöneticisinin Etkisi

- iii. Saygı
- iv. Çalışma Düzeni
- v. Kaynak Desteği
- vi. Moral
- vii. İşin Önemi

Bu görüşe göre örgütün sağlıklı olabilmesi için örgütün iç dinamikleriyle dış dinamiklerinin bir ahenk içinde birbirleriyle uyumlu olması gerekir. Örgüt sağlığı temelde örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel etkililik kavramlarıyla bağlantılı olmakla birlikte iş stresi, örgüt içi iletişim, örgütsel bağlılık, çalışanların iş tatmini ve örgüt kimliği gibi kavramlarla ilgilidir.

Örgüt sağlığı kavramı temelde çok katmanlı bir yapı göstermekte olup yalın bir şekilde ele alınabilecek ve tanımlanacak bir kavram değildir. Örgüt sağlığının iş stresi ile ilişkili olduğu bilinmekle birlikte salt sağlıkla ilişkili kavramlarla da açıklanabilecek bir kavram değildir. Bunun yanı sıra örgüt sağlığı kavramı kar amacı güden kuruluşlardan farklı bir yapıdadır.

World Health Organization örgüt sağlığını tanımlarken konu ile ilgili olarak “fiziksel, ruhsal, mental ve refah durumunun var olduğu aynı zamanda rahatsızlık ve hastalığın olmadığı” örgüt olarak tanımlamıştır (WHO, 2004).

Dünya Sağlık Örgütü, örgüt sağlığının boyutlarını tanımlarken bazı kavramları kriter olarak almıştır (Altun, 2001,43).

- i. Çevresel faktörler: Örgütün iç dinamikleri açısından kendi içinde bir bütünlük arz etmesi yetmez aynı zamanda çevresel faktörler ışığında da kriterleri sağlayıp sağlayamadığı noktasında değerlendirilmeye tabi tutulmalıdır. Çevresel faktörler örgütün dışındaki fiziksel çalışma alanlarını ve işyerinin deseni gibi unsurları da içine alan geniş bir kavramdır.
- ii. Fiziksel Sağlık: Çalışanların sağlıklarına dair konuları kapsamaktadır. İlaç tedavisi, yaralanma vs.
- iii. Psikolojik sağlık: Çalışanların sadece iş yerinde rahat ve huzurlu bir ortamda çalışmalarını yetmemekte aynı zamanda çalışanların kendilerine güveni, evlilik problemleri gibi konularda sosyal destek verilmesine ilişkindir.

Kroth, Boverie ve Zondlo işverenlerin çalışanlarına sağlıklı bir ortam oluşturabilmeleri için yapılması gerekenleri belirlemiştir. Çünkü örgüt sağlığını artırmak için öncelikle işverenlerin çalışma ortamlarına ilişkin bazı iyileştirici uygulamalarda bulunmaları gereklidir. Söz konusu yazarlar örgüt sağlığını 3 temel basamakta konumlandırmışlardır:

- i. Örgüt iklimi oluşturmak
- ii. Çalışanların hangi alanlarda yetenekli olduklarını saptamak (güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmek)
- iii. Çalışanların performansını en üst düzeyde tutmalarını sağlamak

Örgüt sağlığının güçlü olabilmesi için bazı değerlere tam olarak riayet edilmesi gerekmektedir. Söz konusu değerler örgüt içi ve örgütün çevresini de içine alan kapsayıcı nitelikte ilke ve kuralardır.

- i. Çalışanlara başkasının işlerine karışılmaması gerektiği bilincini vermek
- ii. Çalışanların işlerini eğlenceli ve huzurlu bir ortamda yapmalarını sağlamak
- iii. Çalışanların sevdikleri işlerde çalışmalarını için teşvik etmek ve onları uygun yerlere yerleştirmek
- iv. İletişimin güçlü tutulması
- v. Çalışanlara insan haysiyetine yaraşır şekilde muamele etmek
- vi. Dürüstlük prensibi çerçevesinde hareket etmek
- vii. Problem çözme yeteneğini destekleyici birtakım çalışmalarda bulunmak
- viii. Ekip ruhu yaratıcı sosyal aktivitelerde bulunmak
- ix. Çalışanların sadece iş hayatında değil aynı zamanda evlerinde de mutlu olmalarını sağlayacak yardımlarda bulunmak
- x. Çalışanlara onları mutlu kılacak faaliyetlerde bulunmalarını sağlayacak uygun alan yaratmak
- xi. İşyerinde güler yüzlü ve asık suratlı olmamak, sorunları iletişim kurarak çözmeye çalışmak, dedikodu gibi örgüt sağlığını tehdit eden kötü alışkanlıklardan kaçınmak
- xii. Çalışanlara gerçekten çalışmak istedikleri işleri vermek mutsuz olabilecekleri departmanlarda çalışmalarının önüne geçmek

xiii. Grup toplantıları gerçekleştirmek(Kroth, Boverie ve Zondlo 2007,1-10akt.Uras, 2000,s.32).

Örgüt sağlığını artırmak için yapılması gereken unsurlar üzerinde uzun süre tartışılmıştır.Söz konusu unsurlar hemen hemen tümörgütler için kapsayıcı nitelikte olup kritik hususları içermektedir.Öncelikle örgüt sağlığını artırmak için bireysel gelişim desteklenmelidir. İşverenler işçilerini/çalışanlarının başarısını desteklemeli ve teşvik edici uygulamalarda bulunmalıdırlar. Diğer bir husus iletişime büyük önem verilmeli ve çalışanlarla işverenler arasındaki ast-üst ilişkisi profesyonel düzeyde kalmalıdır. Üçüncü husus bilgi akışının güçlendirilmesidir. Dördüncü husus değişime ayak uydurabilen gelişmelere açık bir örgüt kültürü oluşturmak ve son olarak psikolojik şiddet gibi örgüt kültürünü rahatsız eden unsurlar hakkında uzmanlık büroları kurmaktır.

5. TÜRKİYE'DE MOBBİNG OLGUSU VE MOBBİNG SONUÇLARI

5.1 Mobbing Sonuçları

Örgütte psikolojik taciz gerek çalışanlar gerekse aile ve toplum açısından rahatsızlık verici bir süreçtir. Gelişmiş ülkelerde mobbing oranlarını azaltmak için çalışmalar yapılmakta işyerlerinde mobbinge uğrayanlar için danışma ve yardım alma amaçlı üniteler oluşturulmaktadır. Bu süreçte en fazla zarar görenin mağdur ve mağdurun ailesi olduğu açık olmakla birlikte psikolojik şiddetin örgüt ve toplum sağlığı açısından da ciddi tahribatlar yaptığı artık günümüzde anlaşılmaktadır. Bu başlık altında mobbingin çalışanlar ve örgüt açısından sonuçları incelenecektir.

5.1.1 Çalışanlar Açısından Sonuçları

Çalışanlara ilişkin sonuçlar açısından bir değerlendirme yapıldığında, mağdurun kişiliğinde bozulmalar, sağlık sorunları ,aile ve arkadaşları ile anlaşamama, psikolojik rahatsızlıklar, uyku düzensizliği, gerginlik ve öfke hali, konsantrasyon bozukluğu, kaygı ve depresyon, sosyalleşememe, iş kazaları geçirme riskinin artması, işten uzaklaşma,, işyerine bağlılık ve motivasyonun azalması, işyerine karşı saygı, sevgi ve güvende azalmalar, gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

5.1.2 Örgüt Açısından Sonuçları

Mobbing süreci gerek bireyler gerekse örgüt açısından ciddi birtakım sakıncalara sebebiyet vermektedir. Örgüt açısından ele alındığında öncelikle işverenler açısından konuya yaklaşılmalıdır. İşverenler işletmeleri açısından maddi kazanç elde etmek için işçi çalıştırır. İşverenlerin kanuni açıdan sorumlulukları sağlıklı ve insan haysiyetine yakışır şekilde bir çalışma ortamı yaratmak, işçilerin üretim sürecinde onların yanında olmaktır. Yine bireyler arasında sürekli bir anlaşmazlık veya çatışmaların yoğun olarak yaşandığı ortamda çalışma verimi düşer ve işveren ciddi maddi kayba uğrar.

5.1.3 Türkiyede Mobbing Sonucu ve İş Verimine Etkileri

İşverenler işyerlerinde sıkça rastlanan psikolojik tacizin sonuçlarını önceden tahmin edebilselerdi kanaatimce engellemek için çok ciddi birtakım önlemler alırlardı. İşveren mobbing sürecinde işten çıkan işçiler için aleyhlerine dava açıldığında kıdem tazminatı ödemek durumunda kalabilirler. Örneğin günümüzde çoğu işveren sadece sendikaya üye olduğu veya sendikal birtakım faaliyetlerde bulunduğu gerekçesiyle işçilerini işten çıkartabilmektedir. Oysa son yıllarda Yargıtay'ın verdiği kararlar açısından yargı sistemi işveren aleyhine işçi lehine karar vermektedir. Sendikal üyeliği nedeniyle kendisine ayrımcılık yapıldığı veya mobbing uygulandığı kanaatine varıldığı takdirde işveren işçiyi işten çıkartmaya kalkıştığı zaman yargı işçinin haklı olduğuna karar vermektedir.

Örgütlerde mobbingin psikolojik olarak etkilerinden bahsetmek de mümkündür. Bu ihtimalde psikolojik şiddete maruz kalınan bir çalışma ortamında örgüt kültürü zayıflamakta, kişilerin birbirine olan güven duygusu zayıflamaktadır. Yine örgüt değerlerinde zayıflama olumsuz bir örgüt iklimi yaratılmasına sebebiyet verecektir. Çalışanların birbirlerinden sürekli olarak korkmasına neden olunmakta ve bu durum da yaratıcılığı engellemektedir.

5.2 Türkiye'de Mobbing'e İlişkin Olgular

Türk hukukunda ise doğrudan mobbingi konu alan, tanımlayan ve yaptırıma bağlayan özel bir yasal düzenleme bulunmasa da yeni Türk Borçlar Kanunu'nun 417. maddesinde "psikolojik taciz" ibaresi geçmektedir. Bu yönüyle de bu düzenleme, mevzuatımızda mobbinge ilişkin ilk yasal metin olup bu hüküm ile işverenin, işçinin psikolojik taciz davranışlarına maruz kalmamasına yönelik sorumluluğunun kabul edildiği mevzuatımızda açıkça düzenlenmiştir.

Mobbinge dolaylı yoldan koruma sağlayan hükümler ise esasen Anayasa ile başlamakta ve insan hakları ihlali olan ve insan onuru ve çalışma özgürlüğüyle bağdaşmayan mobbing eylemlerinin Anayasanın birçok maddesini açıkça ihlal ettiğini belirtebiliriz.

Türk Ceza Kanunu'nda mobbing suç olarak düzenlenmemiştir. Bu nedenle ceza hukukundaki suçların kanuniliği ilkesi gereğince mobbing uygulayanın, başlı başına mobbing eylemleri dolayısıyla cezalandırılma imkânı bulunmamaktadır. Bununla birlikte belirtmek gerekir ki uygulanan mobbing eylemlerinin içinde bazen Türk Ceza Kanunu'nda suç olarak düzenlenen eylemler yer alabilir. O halde mobbing sürecinde mobbing uygulayan kişilerin

yapmış olduğu eylemlerde, Türk Ceza Kanunu'nda suç olarak tanımlanmış haller mevcutsa, faile ceza verilebilir.

Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu'nda ise her ne kadar mobbing ile yakından ilişkilendirilebilecek bir kavram olan “işyerinde yıldırma”nın tanımına yer verilmiş olsa da tanımda “bu kanunda sayılan ayrımcılık temellerine dayanılarak” ifadesinin bulunması, konunun kapsamını daraltmakta ve işyerinde yıldırma kavramını sadece kanunda belirtilen ayrımcılık halleri ile sınırlamaktadır. Bu sebeple mobbinge konu eylemlerin, kanunda yer alan ayrımcılık sebeplerinden kaynaklanması ve işyerinde yıldırma kapsamında değerlendirilmesi durumunda bu kanuna başvurulabilecektir.

Konuyu idare hukuku açısından ele aldığımızda ise Devlet Memurları Kanunu'nda yer alan devlet memurlarının işbirliğinde çalışması, ayrımcılık yapılmaması ve memurların sadakat yükümlülüğüne ilişkin düzenlemelerin mobbing ile dolaylı yoldan ilişkilendirilebileceğini belirtebiliriz. Mağdurlar, mobbinge karşı şikâyet yoluna gidebileceği gibi idari yargıda iptal davası ve mobbing nedeniyle meydana gelen zararların telafisi için de tazminat dava açabilirler. Kanımızca, mobbing davranışlarının her hal ve şartta doğrudan failin kişisel kusuru olarak değerlendirilerek açılacak olan tazminat davasının adli yargıda açılması gerekir.

5.3 Türkiye’de Mobbinge Yönelik Düzenlemeler

5.3.1 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nda Mobbing

Her ne kadar Türk hukuk mevzuatında mobbing açıkça düzenlenmese de mobbinge karşı dolaylı yoldan koruma sağlayan hükümler 1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’ndan başlamaktadır. Anayasanın başlangıç kısmında “Her Türk vatandaşının bu Anayasadaki temel hak ve hürriyetlerden eşitlik ve sosyal adalet gereklerince yararlanarak milli kültür, medeniyet ve hukuk düzeni içinde onurlu bir hayat sürdürme ve maddi ve manevi varlığını bu yönde geliştirme hak ve yetkisine doğuştan sahip olduğu” ifade edilmiştir. Başlangıç kısmında belirtilen kişinin onurlu bir hayat sürmesine ve maddi ve manevi varlığını geliştirmesine ilişkin hüküm şüphesiz ki çalışma ortamında da geçerlidir.

Anayasanın eşitlik ilkesini konu alan 10. maddesine göre de “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir.”

12. maddeye göre ise “Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir.”

Anayasanın 17. maddesi uyarınca “Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir. Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tâbi tutulamaz.” 20. maddeye göre “Herkes, özel hayatına ve aile hayatına saygı gösterilmesini isteme hakkına sahiptir. Özel hayatın ve aile hayatının gizliliğine dokunulamaz.” 24. maddeye gereğince “Herkes, vicdan, dini inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir.”

Düşünce özgürlüğünü düzenleyen 25. maddeye göre ise “Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz.” 26. maddeye göre de “Herkes, düşünce ve kanaatlerini söz, yazı, resim veya başka yollarla tek başına veya toplu olarak açıklama ve yayma hakkına sahiptir.” Anayasada yer alan bazı hükümler de devlete bir takım yükümlülükler getirmektedir. Bu kapsamda Anayasanın 5. maddesinde “Devletin temel amaç ve görevleri, Türk milletinin bağımsızlığını ve bütünlüğünü, ülkenin bölünmezliğini, Cumhuriyeti ve demokrasiyi korumak, kişilerin ve toplumun refah, huzur ve mutluluğunu sağlamak; kişinin temel hak ve hürriyetlerini, sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya, insanın maddi ve manevi varlığının gelişmesi için gerekli şartları hazırlamaya çalışmaktır.” şeklinde ifade edilmiştir.

Çalışma hürriyetini düzenleyen 48. maddeye göre de “Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir.” 49. maddeye göre ise “Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir. Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır.” 50. maddeye göre ise “Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz.”

Görülebileceği üzere Anayasanın özellikle 5, 48 ve 49. maddeleri birlikte değerlendirildiğinde, bu maddelerin devlete bir takım yükümlülükler getirdiği görülmektedir. Mobbing, her şeyden önce kişileri yıldırarak çalışma hayatından uzaklaştırma amacına yönelik eylemler bütünüdür. Bu sebeple kişilerin Anayasa ile güvence altına alınan çalışma hakkını doğrudan ihlal ettiği açıktır. Devlet de belirtmiş olduğumuz bu maddeler uyarınca

kişilerin refahını, mutluluğunu, huzurunu, maddi ve manevi gelişimini sağlamak ve işyerinde çalışma sağlığını korumak için mobbing eylemlerini önlemeye yönelik politikalar belirlemeli ve buna yönelik tedbirler almak zorundadır.

Anayasanın 90. maddesine göre “Usulüne göre yürürlüğe konulmuş Milletlerarası andlaşmalar kanun hükmündedir. Bunlar hakkında Anayasaya aykırılık iddiası ile Anayasa Mahkemesine başvurulamaz. Usulüne göre yürürlüğe konulmuş temel hak ve özgürlüklere ilişkin milletlerarası andlaşmalarla kanunların aynı konuda farklı hükümler içermesi nedeniyle çıkabilecek uyuşmazlıklarda milletlerarası andlaşma hükümleri esas alınır.” Daha önce açıklandığı üzere Türkiye, başta Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı olmak üzere birçok uluslararası antlaşma imzalamıştır. Bu sebeple Türkiye'nin, iç hukuk düzenlemelerini de imzalamış olduğu antlaşma hükümleri ile uyumlu kılması gerekmektedir.

Sonuç olarak her ne kadar Anayasada doğrudan mobbing düzenlenmese de insan hakları ihlali olan ve insan onuru ve çalışma özgürlüğüyle bağdaşmayan mobbing eylemlerinin Anayasanın birçok maddesini açıkça ihlal ettiğini belirtebiliriz.

5.3.2 Türk Ceza Kanunu'nda Mobbing

Türk Ceza Kanunu'nda 284 mobbing suç olarak düzenlenmemiştir. Bu nedenle ceza hukukundaki suçların kanuniliği ilkesi gereğince mobbing uygulayanın, başlı başına mobbing eylemleri dolayısıyla cezalandırılma imkânı bulunmamaktadır.

Bununla birlikte uygulanan mobbing eylemlerinin içinde bazen Türk Ceza Kanunu'nda suç olarak düzenlenen eylemler yer alabilir. Fakat önemle belirtmek gerekirse suç teşkil eden eylemler bazen mobbingin içinde yer alabilirse de bu durum mobbing için zorunlu değildir. Başka bir ifade ile mobber, kanunda belirtilen hiç bir suç işlemeden de mobbing meydana gelebilir. Aynı şekilde fail, ceza kanununda belirtilen birçok suçu işlese dahi eylemleri özel hukuk açısından mobbing olarak değerlendirilmeyebilir. Yeri gelmişken mobbingin Türk Ceza Kanunu'nda ayrı bir suç tipi olarak düzenlenmesinin gerekip gerekmediği tartışması üzerinde de durmak gerekir. Erdem Parlak'a göre mobbing, hukuksal bir kavram olmayıp uygulamada karşılaşılan bir olgudur ve mevcut ceza hukuku araçları mobbingi cezalandırma konusunda yeterlidir.

Taşkın'a göre ise mobbing eylemleri, genelde ceza kanununda sayılan suçlar işlenmeden gerçekleşmektedir. Bunun yanı sıra mobbingin unsurları ile mobbing sırasında

işlenen suçların unsurları birbirinden tamamen farklıdır. Bu sebeple mobbing, kanunda ayrı bir suç olarak düzenlenmelidir.

Ulusoy da ceza kanununda mobbingin özel olarak tanımlanması gerektiğini belirterek mobbingin ceza kanununda suç tipi olarak sayılması durumu ile ilgili olarak bir deneme yapmıştır. Böyle bir durumda mobbing suçunda korunan hukuki değer “kişilerin ruh ve beden sağlığı ve her türlü cebir ve şiddetten uzak olarak çalışabilmesinin, iş ve çalışmasını icra edebilmesinin, çalışma özgürlüklerinin ve iş sağlığı ve güvenliğinin korunması ile birlikte ülkenin çalışma ekonomisinin zarara uğratmasının önlenmesi” olduğunu belirtmiştir.

TBMM Kadın ve Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu’nun hazırladığı raporda da mobbingin ceza kanununda suç olarak düzenlenmesi gerektiği belirtilerek Türk Ceza Kanunu’nda yer alması gereken mobbingin tanımı yapılmış ve faillere ve göz yumanlara alt sınırı 2 yıldan az olmamak üzere hapis cezası öngörülmesi ve mobbing suçunu işleyenlere ayrıca en az 10.000,00-TL ile 20.000,00-TL arasında para cezası verilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Kanımızca da mobbing, her ne kadar ceza kanununda düzenlenmiş olan bazı suç tipleri ile zaman zaman örtüşebilse de başlı başına farklı bir kavramdır. Esasen bu süreçte görülen birçok mobbing davranışı da suç unsuru içermemektedir. Mobbingin mağdura, işletmeye ve topluma olan ciddi zararları da göz önüne alındığında ve kanunda ayrıca düzenlenmesi durumunda caydırıcı etkiye sahip olacağı da düşünüldüğünde ceza kanununda özel olarak düzenlenmesi isabetli olacaktır. Mobbing sürecinde görülebilecek suç tiplerini ayrı olarak incelemeyi önce iki hususu belirtmek isteriz. İlk olarak, mobbing sürecinde mobbinge konu davranışlar aynı zamanda suç teşkil ederse, eylemler birden fazla olması sebebi ile ceza kanunundaki zincirleme suç hükümlerinin uygulanması gündeme gelebilir. Bu nedenle verilen cezalarda TCK md. 43 uyarınca ağırlaştırılmaya gidilir.

İkinci husus ise, mobbinge maruz kalan kişinin bu duruma daha fazla dayanamayarak suç işlemesi halidir. Uğramış olduğu mobbing eylemleri sonucunda yıpranan mağdurun, mobbing uygulayana karşı suç işlemesi durumunda mobbing eylemlerinin, mağduru (bu olayda suç işleyen) suça iten ağır bir tahrik olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirterek mobbing mağduru lehine hafifletici sebeplerin uygulanmasını gerektiğini haklı olarak ileri sürmektedir. Özetle mobbing sürecinde mobbing uygulayan kişilerin yapmış olduğu eylemlerde, Türk Ceza Kanunu’nda suç olarak tanımlanmış haller mevcutsa, faile ceza verilebilir.

5.3.3 4857 Sayılı İş Kanunu ve 6098 Sayılı Borçlar Kanunu'nda Mobbing

Psikolojik taciz eylemleri Türk Medeni Kanunu'nda 320 yer alan bir takım hakları ihlal eder niteliktedir. Her şeyden önce işçi ve işveren, iş ilişkisinin ifası sırasında dürüstlük ve iyi niyet kurallarına uygun davranmak zorundadır. Medeni Kanun'un 2. maddesine göre "Herkes, haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kurallarına 1 Temmuz 2012'de yürürlüğe giren 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun 321 417. maddesi, her ne kadar doğrudan mobbingi ele almasa ve düzenlemede mobbingin tanımı yapılmassa da maddede "psikolojik taciz" ifadesine yer verilmiştir. Bu hüküm ile işverenin, işçinin psikolojik taciz davranışlarına maruz kalmamasına yönelik sorumluluğunun kabulü mevzuatımızda artık açıkça düzenlenmiştir.

Anılan maddeye göre "İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. İşveren, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür." Bunun yanı sıra işverenin bu hükme aykırı davranması durumunda, sözleşmeye aykırılık hükümlerinin uygulanacağı da kanunda belirtilmiştir.

Madde gerekçesinde işverenin, işyerinde ahlaka uygun bir düzeni sağlamakla yükümlü olduğunun belirtilmesi ve psikolojik tacizin, kişilik değerlerini ihlal eden bir durum olduğunun belirtilmesi de dikkate değerdir.

Bundan başka mobbing, kişilik hakkını ihlal etmesi sebebi ile haksız fiil de teşkil etmektedir. Türk Borçlar Kanunu'nun 49. maddesine göre "Kusurlu ve hukuka aykırı bir fiille başkasına zarar veren, bu zararı gidermekle yükümlüdür." Bu sebeple mobbinge uğrayan kişi ileride inceleneceği üzere maddi ve manevi tazminat talebinde bulunabilir. Mağdur, TBK madde 54'te belirtilen tedavi giderleri, kazanç kaybı, çalışma gücünün azalmasından ya da yitirilmesinden doğan kayıplar ve ekonomik geleceğin sarsılmasından doğan kayıplarını failden talep edebilir.

Mobbing ile ilgili bir diğer düzenleme de TBK md. 399'da işverenin yönetim hakkında karşımıza çıkar. Maddeye göre "İşveren, işin görülmesi ve işçilerin işyerindeki

davranışlarıyla ilgili genel düzenlemeler yapabilir ve onlara özel talimat verebilir. İşçiler, bunlara dürüstlük kurallarının gerektirdiği ölçüde uymak zorundadırlar.” Yargıtay’ın da ifade ettiği üzere yönetim hakkının işveren tarafından kötüye kullanılması suretiyle mobbing eylemleri pekâlâ gerçekleştirilebilir.

Son olarak işçinin sadakat borcunun düzenlendiği TBK md. 396 hükmü gereğince “İşçi, yüklendiği işi özenle yapmak ve işverenin haklı menfaatinin korunmasında sadakate davranmak zorundadır.” Bu nedenle işyerinde bir işçinin bir başka işçiye psikolojik taciz uygulaması, şüphesiz sadakat borcunun da ihlal edildiği anlamına gelmektedir.

5.3.4 2821 Sayılı İdare Kanunu’nda Mobbing

Mobbingin kamu kurum ve kuruluşlarında son derece yaygın olduğu bilinen bir gerçektir. Kamu görevlisinin maruz kaldığı mobbing genelde hiyerarşi ilişkisinden kaynaklanmakta, daha çok çalışanların aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, cezalandırılması, disiplin cezası verilmesi, geçici görevlendirme veya naklen atamaların kişiyi yıldırma ya da uzaklaştırma amacı ile yapılması şeklinde kamu kurumlarında mobbing görülmektedir. Bu itibarla, Devlet Memurları Kanunu’nun 8. maddesine göre “Devlet memurları, resmi sıfatlarının gerektirdiği itibar ve güvene layık olduklarını hizmet içindeki ve dışındaki davranışlarıyla göstermek zorundadırlar. Devlet memurlarının işbirliği içinde çalışmaları esastır.”

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

Aynı kanunun 6. maddesinde ise memurların sadakat yükümlülüğü düzenlenmiş, 7. maddesinde de devlet memurlarının görevlerini yerine getirirken dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep gibi nedenlerle ayırım yapamayacakları belirtilmiştir.

5.3.5 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nda Mobbing

İş hukuku mevzuatımızda mobbinge ile ilgili doğrudan bir düzenleme mevcut değildir. Buna karşın Türk Medeni Kanununun 5. maddesi uyarınca; “Bu Kanun ve Borçlar Kanununun genel nitelikli hükümleri, uygun düştüğü ölçüde tüm özel hukuk ilişkilerine uygulanır.” Yargıtay da daha özel nitelikte bulunan İş Kanunu'nda bir uyuşmazlığı çözecek nitelikte kural bulunmadığı takdirde daha genel nitelikte olan Türk Borçlar Kanunu hükümlerince uyuşmazlığın giderileceğini belirtmiştir. Bu sebeple incelemiş olduğumuz TBK md. 417 hükmü tüm iş ilişkilerinde uygulanacaktır. O halde işveren veya işçiler, yaptıkları mobbing eylemleri sebebi ile genel sorumlulukları çerçevesinde ve iş akdinden doğan borçları nedeniyle sorumludurlar.

İşverenin, iş akdinde en temel borçlarından birisi de işçiyi koruma ve gözetme borcudur. Gözetim borcu, İş Kanunu'nun mülga olan 77. maddesinde işverenin düzenlenmekte idi. Bu hüküm, 20/06/2012 kabul tarihli İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ile yürürlükten kaldırılmıştır. Bunun yerine İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 323 4. maddesinde işverenin bu konudaki genel yükümlülüğü düzenlenmiştir. Maddeye göre “İşveren, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlü olup bu çerçevede; mesleki risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgi verilmesi dâhil her türlü tedbirin alınması, organizasyonun yapılması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen şartlara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için çalışmalar yapar.”

Görülebileceği üzere maddede işverenin gözetim borcu geniş bir çerçevede ele alınmıştır. İşverenin gözetim ve işçinin sağlığını koruma borcu sadece fiziksel açıdan değil psikolojik açıdan da geçerli olup işveren, bu madde uyarınca kendisi mobbing uygulayamayacağı gibi işyerinde başka bir işçi tarafından uygulanan ve işçilerin sağlığını bozan bu mobbing davranışlarını da önlemekle sorumludur.

Belirttiğimiz bu düzenlemeden başka, mobbing eylemlerinin ayrımcılık kökenli olması halinde mağdur, 4587 Sayılı İş Kanunu'nun 5. maddesindeki “İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz.” hükmüne de başvurabilir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Mobbing, iş yerlerinde yaygın olarak karşılaşılan bir şiddet biçimidir. Önceki bölümlerde izah edildiği üzere mobbing'e maruz kalan birey kendisinden daha az yetenekli birey veya bireyler tarafından saldırıya psikolojik baskıya uğrar. Bu davranışlar, bireyin psikolojisini ve iş verimliliğini oldukça düşürür.

Şiddet içeren davranışlara, karşısındakini sürekli olarak ve haksız yere eleştirmek, bağırarak, sadece kendi fikrinin önemli olduğunu baskı ile kabul ettirme, aşağılayıcı ifadelerle seslenmek vb. örnek olarak verilebilir. Söz konusu psikolojik şiddet unsuru olarak kabul edilen davranışlara iş yerlerinde sıklıkla rastlanır. Bununla birlikte iş yerlerindeki psikolojik şiddet, çalışanların psikolojilerinde ve fizyolojilerinde bozulmalara sebebiyet vererek sonuçta onların işten ayrılmalarına neden olan davranışlardır. Bu çerçevede şiddet ile mobbing'in ortak bir yönü olduğu görülür. Mobbing'e maruz kalan birey genellikle hakaret içeren ifadelerle aşağılanmaya çalışılır. Bu durum mağdurun özgüvenini yitirmesine ve kronik olarak endişe ve stres altında bulunmasına neden olur.

Leymann İsveç ve Almanya'da yaptığı bilimsel araştırmalar neticesinde taciz ve yıldırma politikalarının çok geniş bir sahaya yayıldığını tespit etmiştir. Leymann özellikle örgütsel yapıları mercek altına almış ve mobbingin örgüt başarısını olumsuz etkileyen bir kavram olduğu tespitinde bulunmuştur. Leymann tespitinde sadece mobbingin varlığını ve örgütlerdeki yayılma sıklığını değil aynı zamanda, bu davranışın özel görünüm biçimlerini ve söz konusu psikolojik terörden en çok kimlerin etkilendiğini ortaya koymuştur.

Uluslararası Çalışma Örgütü 1999 yılında konuya ilişkin bir rapor yayımlayarak örgütlerdeki fiziksel ve duygusal yönden gerçekleştirilen psikolojik şiddetin boyutlarını gözler önüne sermiş ve çok ciddi bir sorun olduğunu vurgulamıştır. İlgili rapor konunun uluslararası arenada incelenmesini gerektirecek kadar ciddi tespitlerde bulunması dikkatleri toplamasına neden olmuştur.

İlk olarak 1960'lı yıllarda Konrad Lorenz tarafından kullanılmış olan mobbing terimi, Lorenz'in hayvan davranışlarını incelediği araştırmalar neticesinde ortaya çıkan bir kavramdır. Bu kavram, küçük hayvan gruplarının büyük bir hayvana karşı birleşerek saldırgan davranışlarda bulunmalarını tanımlamak üzere ortaya atılmıştır. Lorenz'i takiben, Peter Paul Heinemann tarafından çocuklar üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada da bu kavram kullanılmıştır. Söz konusu çalışmada ise mobbing kavramı, birden fazla çocuktan oluşan bir grubun başka bir çocuğa karşı tavır alması ve ona zarar verici davranışlarda bulunmasını

tanımlamak üzere kullanılmıştır. Hayvanlar üzerinde gerçekleştirilen deneyler ile çocuklar üzerinde gerçekleştirilen deneylerin ortak noktası ise birden çok hayvan/çocuk tarafından tek bir hayvan/çocuğa saldırgan davranışlar sergilenmesidir.

Takip eden süreçte, mobbing konusunda özellikle ABD’de çeşitli örgütsel alanlarda çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu dönemde eğitim ve askeri uygulamalar ile işyerlerinde gerçekleştirilen çalışmalarda bu kavram için farklı ifadeler tercih edildiği görülür. Genel olarak, eğitim faaliyetlerinde “bullying” kavramı kullanılırken örgütsel alanlarda gerçekleştirilen çalışmalarda “mobbing” kavramı kullanılmaya devam edilmiştir. Bu iki kavram arasında temel bir farklılık bulunmaktadır. Bullying terimi içerisinde fiziksel şiddeti barındırmaktadır. Buna karşılık, mobbing kavramı daha çok psikolojik baskının ve tacizin varlığını vurgulayan bir kavramdır.

1980’lerin başında Leymann tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda, mobbing’in işyerlerinde de oldukça yaygın olduğunu ortaya koymuştur. Her ne kadar mobbing’in oldukça eskilere dayanan bir geçmişinin olduğu biliniyor olsa da, ilk olarak 1983 yılında gerçekleştirilen bir çalışma kapsamında yayınlanan bilimsel bir rapor sonucunda sistematik olarak tanınan bir kavram olarak değerlendirilmiştir.

Örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarında son yıllarda üzerinde sıklıkla çalışmalar gerçekleştirilen mobbing, esasen muhataplarını yıldırma ve sindirmeyi amaçlayan psikolojik şiddet unsurudur. Mobbing’e maruz kalan bireylerin ise motivasyonlarında ve verimliliklerinde düşüş görülür. Mobbing, ILO (Uluslar arası Çatışma Örgütü) tarafından 1998 yılında Chappel ve Martino tarafından kaleme alınan ”Violence at Work” (işyerinde şiddet) adlı raporda da bullying (zorbalık), adam öldürme ve bilinen diğer şiddet hareketleriyle birlikte incelenmiştir

Örgüt sağlığı konusu çok önemli olmakla birlikte boyutları itibariyle bir örgütün gelişmesi ve büyümesi için olmazsa olmaz bir faktördür. Zira bir örgütte çalışan bireylerin örgüte olan katkısı örgüt kültürü ve örgüt sağlığı ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. Örgüt sağlığı bir bütün olarak bazı tanımları içine alan çok katmanlı bir yapıdır. Bu katmanda yer alan kavramların boyutu örgüt sağlığının da boyutlarını anlamamız hususunda yardımcı olacaktır. Örneğin kurumsallaşmış bir yapı arz eden örgütlerde örgüt kültürü yerleşmiş değer yargılarının toplamını oluşturmaktadır ve bu topluluk süreklilik arz eden, kendi içinde tutarlı bir yapıdır. Örgüt kültürü güçlü olan bir yerde örgüt sağlığı da güçlüdür veya güçlü olması için sağlam bir zemine sahiptir.

Psikolojik şiddet kapsamında birçok neden inceleme konusu yapılabilir. Bunlardan en sık rastlanan durum bir çalışma ortamında gruplaşmaların olması ve grup tarafından bir kişinin dışlanması halidir. Dışlanan kişi kendisini çaresiz ve savunmasız hisseder, iş başarısında verimliliği azalır. Yine ikinci hal bir çalışma ortamında aşırı hırslı birisinin başarı kazanmak adına her şeyi yapabilecek durumda olması ve bu haliyle diğerlerine zarar vermesi halidir. Bu durumda diğer kişi/kişiler iş yerinde kendilerine yeterince değer verilmediği kanısına kapılırlar.

Mobbing (psikolojik taciz) kavramsal olarak süreklilik arz eden hukuka aykırı eylemlerin kümülatif bir değerlendirmeye tabi kılındığında kişi nezdinde ciddi psikolojik travmalara neden olunmasıdır. Mobbing hukuka aykırı davranışlar teker teker ele alındığında bir anlam ifade etmemektedir. Dolayısıyla bir süreç dahilinde gerçekleşen davranışlar söz konusudur. Leymann (1996) mobbing sürecini dört aşamada ele alıp incelemiştir. Bu başlık altında mobbinge neden olan eylemlerin süreç aşamaları inceleme konusu yapılacaktır.

Leymann bu aşamada mobbing mağdurlarının kritik ve tetikleyici bir durumla karşılaştığını savunmuştur. Bu aşamada mobbing henüz gerçekleşmemiş olup sergilenen davranış potansiyel olarak mobbinge yol açabilecek kapsamda bir davranış olarak görülmektedir. Bu evrede mağdur bir tedirginlik yaşamakla birlikte henüz şiddetin potansiyel olarak yaratabileceği durumu anlamaktan uzaktır.

Bu evrede mağdur bir şiddete maruz kaldığını anlamaktadır. Saldırıları teker teker ele alındığında bir anlam ifade etmez ancak kümülatif değerlendirmede hukuka aykırıdır ve mobbinge yol açabilecek niteliktedir. Burada kişiye yönelik saldırılar sıklaşmakta ve bir zaman sürecine yayılmaktadır. Bir örgüt içindeki mobbing mağdurları giderek yalnız bırakılmaya başlanır. Kişi kendisini beceriksiz ve yalnız hisseder. Bir süre sonra üstleriyle durumu paylaşma eğilimi gösterir ancak çoğunlukla bir sonuç çıkmamaktadır.

Türk Hukuku'nda mobbing davasıyla yargıya başvuranlar istedikleri gibi bir sonuç alamamakta, mobbinge neden olanlar serbestçe dolaşabilmekte olup herhangi bir yaptırıma uğramamaktadırlar. Örneğin Anayasa Mahkemesi'ne başvuran Emel Leloğlu adlı başvuru okulda yaşadığı psikolojik şiddetten dolayı ilaç kullanımına başladığını ileri sürmüştü ve bu durumu doktor raporuyla kanıtlamış olmasına rağmen bir sonuç alamamıştır. Bunun en temel nedeni mahkemenin kişilere mobbing saldırganlarına karşı bir hukuk davası olan tazminat davası açmalarını istemesi ceza davası açıldığı takdirde mobbingin Türk Ceza Kanunu

uyarınca suç sayılamayacağından davanın sonuçsuz kalacağı yönünde sonuçlanacağını belirtmesidir.

Bu aşamada mağdur uğradığı psikolojik tacizin boyutlarını insan kaynakları bölümüne aktarmak istemesine rağmen insan kaynakları bir örgüt yönetiminde gerçekleşen bu tür olaylara karşı sessiz kalmayı tercih eder. Mağdur psikolojik destek almak istemesine rağmen bu durum işyerinde duyulursa bu sefer de bazı yakıştırmalar ve objektiflikten uzak yorumlar yapılmaya başlanır. Çünkü bu tür durumlar karşısında mobbing mağdurları zor insan veya akıl hastası olarak yorumlanabilir.

Bu tür durumlarda mobbing mağdurları psikolojik destek almaya kalkışırsa paranoyak veya ruh hastası olarak yorumlanabilir. Yönetimin çözümcü yaklaşmaması ve yanlış bir değer yargısıyla konuyu ele almaları kişiyi iyice yalnızlaştırır. Kişinin destek alması engellendiği gibi iş ortamından iyice uzaklaştırılır. Sağlıklı bir ortamda olması gereken mağdur iş yaşamından da bazı yakıştırmalarla uzaklaştırılınca büsbütün çaresiz bir duruma itilir.

Bu aşamada ise mağdurun işine son verilir. Kişinin verimliliği düştüğü veya akıl hastası olduğu inancıyla kişi işten çıkartılır. Kişinin yaşadığı ruhsal gerilimin örgüt mensuplarına da bulaşması ihtimalini göz önünde alan işverenler bu tür bir kişinin işte kalmasına fırsat tanımazlar.

Görüldüğü gibi mobbing gerek işyeri gerek çalışan açısından bir dizi sorun teşkil etmektedir. Bu sorunlar ciddi noktalara gelerek kişilerin ve işyerlerinin zarara uğramasına neden olmaktadır. Bir çok kişinin başına gelen bu durum kanun ve yasalarla da tam olarak koruma altına alınmadığı için daha da yaygınlık gösterebilir. Bireylerin bu gibi sorunlarla karşı karşıya kalmamaları için kendilerine gösterilmesini istediği saygı, hoşgörü ve anlayışı başkalarına da göstermeleri gerekmektedir. Yapılan haksız davranış ve eylemlere tepkilerini göstermemeleri bu eylem ve davranışların devam etmesine sebebiyet verebilir. Psikolojik şiddet diye adlandırılan mobbing kavramı bireylerin işlerini bırakmalarına, çalışma isteklerinin azalmasına ve dolaylı olarak da işsizliğe, işsizliğin artmasına sebebiyet verebilir.

.Psikolojik şiddet olarak adlandırılan mobbing kavramı bireylerin işlerini bırakmalarına, çalışma isteklerinin azalmasına ve dolaylı olarak da işsizliğe, işsizliğin artmasına sebebiyet verebilir. Ülkemizde gerek işsizliğin yüksek olması gerek bireylerin niteliğine uygun işlerde çalışıyor olmaması durumu daha da zorlaştırırken bir de bu konularda bireylerin birbirine karşı daha da yıpratıcı davranışlarda bulunması doğru değildir. Bu gibi durumlarla

karşı karşıya kalındığında gerekli bütün işlemler eksiksiz bir şekilde yerine getirilmeye çalışılmalıdır.

Toplumumuz birbirine daha saygılı, daha anlayışlı sevgi dolu yaklaşımlarda bulunmalı yanlış olana tepki göstermelidir.Yanlış davranışları desteklemek yerine doğru olan davranışların uygulanması için çaba sarfetmelidir.

7. KAYNAKÇA

- Akçer, Z.D.,(2006) Aile İçi Şiddete Maruz Kalan Kadınlar- Diyarbakır Örneği- Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır.
- Altun, Saadet, Örgüt sağlığı, *Ankara, Nobel Yayınları*, 2001.
- Aydın, Ş., Şahin, N. ve Uzun, D. (2007). “Örgütlerde Yaşanan Psikolojik Şiddet Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.16, S. 2.
- Aytaç, Serpil (2002) “İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları” Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Sayı: 1, Bursa 2000 – 2018, s. 2.
- Baltaş, A., Baltaş, Z.,(2006) Stres ve Başa çıkma Yolları, İstanbul, Remzi Kitapevi A.Ş.
- Baltaş, Z., Baltaş, A., (2011), Stres ve Başa çıkma Yolları, 27. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baysal, A. ve Paksoy M. (2012).*Mesleğe ve Örgüte Bağlılığı Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, ss.7-15.
- Cowie, Helen; Paul Naylor, Ian Rivers, Peter K.Smith ve Beatriz Pereira (2002); “Measuring Workplace Bullying”, *Aggression and Violent Behavior*, No:7, s.33-51
- Cusack S., (2000). Workplace Bulling: Icebergs in Sight, Soundings, Needs. *The Lancet*, Volume: 356/9248.
- Çalış, M. ve Tokat B.(2013). “Örgüt yapısı ve mobbing ilişkisinin özel hastanelerde incelenmesi: Giresun’lı örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* C:68, ss. 103-120.
- Çobanoğlu, Ş., (2005), Mobbing, işyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Çöl, Ö. (2008). İşyerinde Psikolojik şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı 19.
- Davenport, N.(1999). Mobbing: Emotional abuse in the American work place. CivilSocietyPub.
- Davenport, N., Schwartz, R.D. & Elliott, G.P., (1999). Mobbing Emotional Abuse in the American Workplace. Civil Society Publishing, Ames Iowa, I.
- Doğan, İ.,(2012) İşyerinde Psikolojik Taciz ve Yıldırmaların İşten Ayrılmalar Üzerine Etkisi : Bankacılık Sektöründe Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Ertekin, Y., (1993), “Stres ve Yönetim” TODAİE Yayınları No: 253, Ankara.
- Goztepe, E. Ve Çelebi A.(2015). “Anayasa Mahkemesi Tarafından Mobbinge İlişkin Bireysel Başvuruların Değerlendirilmesi.” *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, S.72, ss.51-73.
- Goztepe, E.(1998).*Anayasa Şikayeti*. Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi.

- Gökçe, A. T., (2008), “Mobing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği” Öğreti Yayınları, Ankara.
- Ho B. Hong Kong (2015).mullsfive-dayweek. CSR Asia. 2006 Jul; RetrievedAugust 17
- Karakaş, Y.,(2010) Çalışma Hayatında Mobbing (Sivas Milli Eğitim Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (18): 2010, Karaman.
- Karasar, Niyazi.,(2007) Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Kaymakçı,A.H.,(2008). Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma),Yüksek Lisans Tezi,
- Köseoğlu, M. A. (2009., “Örgüt Sağlığı Nedir: Yöneticiler Arasında Görüş Farklılığı Var Mıdır” *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:23, Sayı:2, ss.175-181.
- Leymann, H. andAnnelie G(1968). Mobbing at work an thedevelopment of post-traumatic stres disorders.” *EuropeanJournal of workandorganizationalpsychology*, pp.251-275.
- Leymann, H.(1968).TheEffect of mobbing on organizationalculture.” *EuropeanJournal of workandorganizationalpsychology*, pp.225-270.
- Leymann, H.(1990). “ Mobbingandpsychologicalterror at workplaces.” *Violenceandvictims*, pp. 119-126.
- Leymann, H.(1996).Thecontentanddevelopment of mobbing at work.”*EuropeanJournal of workandorganizationalpsychology* pp.165-184.
- Leymann, H., (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. Violence and Victims, Springer Publishing Company, Volume: 5.
- Leymann, H., (1996), “ The Content and Development of Bullying at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:5, No:2.
- Leymann, H., (2007), Mobbing- its course over time, *The Mobbing Encyclopedia*
- Olsen, Lene (2005), “İşyerinde Siddeti Önleme”, Çeviri: M. Kemal Coskun, Sendikal Notlar, Sayı:26.
- Özel, P. N. (2018). Mobbing Nedir? [<http://www.milliyet.com.tr/mobbing-nedir--pembenar-detay-ruhsagligi-2537946/>].Erişim Tarihi: 04 Aralık 2018.
- Seyidoğlu, H.(2000). Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı, 8.Basım, İstanbul: Güzem Yayınları, ss.87-136
- Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, s:18 c:12.
- Tınaz, P., (2006), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*.

- Tınaz, P., (2008), İşyerinde Psikolojik Taciz, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Tiyek, R. (2001). “Yıldırma ve Yönetim Becerileri Üzerine Bir Araştırma.” *Çalışma İlişkileri Dergisi*, ss. 113-142.
- Tokat, M. B., Cindiloğlu, M., Kara, H., (2011), Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Tutar, H., <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/genel-olarak.htm> Erişim Tarihi: 05 Aralık 2018
- VanderStoep S. W, Johnston D. D. (2009). *Research methods for everyday life. Blending qualitative and quantitative approaches*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- www.leymann.se/English/1220E.htm Erişim Tarihi: 05 Aralık 2018.
- Yücel, R.,(2010) İş Yerinde Stres Kaynakları Yönetimi ve Konuya İlişkin Bir Alan Çalışması, Yüksek lisans Tezi.