

# ÇALIŞMA ORTAMININ ZEHİRLEYİCİ ÖĞESİ MOBBING VE MOBBİNGLE MÜCADELE STRATEJİLERİ\*

Prof. Dr. Feyzi ULUĞ\*\*

## Özet

**M**obbing, iş ortamına negatif enerji salınan baskı, yıldırma, sindirme amaçlı sistemli davranışlar bütünüdür. Bu özelliğiyle çalışan üzerinde bir dizi travmatik sonuçlar doğurması yanında, onun iş verimini de düşürmektedir. Kurumsal açıdan bakıldığında ise, mobbing, hem işgören hem de diğer çalışanlar açısından insan gücü kapasitesinin boşa harcanması nedeniyle kurumsal maliyeti artırmaktadır. Kurumsal bağlılığın azalması, yüksek işgücü devri, imaj kaybı ve çalışma ortamında yaratılan gerilim gibi sonuçlar da mobbingin psiko-sosyal maliyetidir. Mobbing özünde taraflar arasında bir tür çatışmadır. Ancak burada saldırgan; kötü niyetli, sistemli ve sürekli biçimde 'ta-kıntılı' olduğu kimse ya da kimseleri ezme,

psikolojik anlamda yok etme çabası içindedir. Bu özelliğiyle mobbing davranışları çok geniş bir yelpaze oluşturmakta ve kültürlere göre az çok değişiklik de gösterebilmektedir. Mobbing süreci saldırgan açısından mimleme, yoklama, şiddetlendirme, etiketleme ve sonuç alma olarak ortaya çıkmaktadır. Mağdur açısından ise bu süreç; alarm, algılama, direnme, direnç azalması ve tükenme biçimindedir. Mobbing ile mücadele çok yönlü olmadığında bunun önüne geçebilmek olası değildir. Buna göre dört boyutlu bir model öne çıkmaktadır. Bu boyutlar; kurumlar üstü mücadele, kurumsal mücadele, kişisel mücadele ile sivil toplum ve sendikal mücadeledir.

**Anahtar Sözcükler:** Mobbing, Mobbingle Mücadele, Mobbing Davranışları

\* 15-16 Kasım 2019 tarihlerinde Ankara'da TİHEK tarafından düzenlenen Şiddet'in Önlenmesi Çalıştayı'nda sözlü olarak tebliğ edilmiştir.

\*\* Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, feyzulug@gmail.com

## 1. GİRİŞ

İşyerindeki çatışmalar, iki ya da daha çok kişi/grup arasında çeşitli nedenlerden doğan anlaşmazlıklardır. Bunlar çoğunlukla iş, iş ortamı ya da farklı kişisel özelliklerin iş ortamına yansımalarından doğar. Oluşum ve yansımaları bakımından mobbing de kendine özgü bir anlaşmazlık, yani çatışma durumudur. Ancak burada, anlaşmazlığın görünümü hem süreklilik göstermekte, hem de ahlak dışı nitelikteki kişiliğe yönelik haksız ve olumsuz davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlar süreklilik taşımakta, sonuçları da mağdur açısından ağır olmaktadır.

Pek çok durumda işgören üzerindeki hukuksal koruma (mevzuat), ona doğrudan fiziksel şiddet uygulamak için caydırıcıdır. Başka bir anlatımla, fiziksel şiddetin açık ceza yaptırımlarına bağlanmış olması onu caydırıcı kılarken; şiddet ve saldırganlık eğilimi farklı bir forma evrilmektedir. Bu durumda saldırgan, psikolojik bir oluşumu, “yön değiştirme” mekanizmasını işe koşmaktadır. Böylece *fiziksel şiddet* eğilimi ceza yaptırımından kaçınma güdüsüyle, hukuksal koruması çok daha zayıf, gözlenmesi de bir o kadar zor ve karmaşık bir alana yönelerek; psikolojik taciz davranışına, yani mobbinge dönüşmektedir.

Mobbing, çalışma ortamında bireyin psikolojik varlığına karşı açık ya da örtük saldırı davranışı özelliği taşımaktadır. Günümüzde insan hakları alanında artan ve sınırları her geçen gün genişleyen toplumsal duyarlık olgusu, bireyin vücut bütünlüğüne ilişkin kabul alanını, fiziksel olmanın çok ötesinde, psikolojik boyutları açısından da genişletmektedir. Bireyin ruhsal bütünlüğüne verilen önem ve buna yönelik saldırıların yol açtığı hasarların fiziksel saldırı hasarlarından hiç de geri kalmadığı gerçeği karşısında, bireyin türlü önlemlerle bu tür saldırılarda savunmasız kalmasının önü alınmaya çalışılmakta; bu amaçla farklı politika ve stratejiler geliştirilip işe koşulmaktadır. Bu yönüyle konu, birey yaşamının geçtiği sosyal ortamlar bağlamında, iş yaşamı üzerine de eğilmeyi gerektirmektedir.

Birey etkinliğinin çok önemli bir kısmı iş ortamında geçmekte; kendine özgü örgütsel kültür ve iklimiyle buradaki iletişim ağları üzerinden gerçekleştirilen etkileşimler onun ruh sağlığı üzerinde olumlu / olumsuz, kısa ya da uzun erimli bir dizi karmaşık sonuca yol açmaktadır. Tam da bu noktada, çalışma ortamında bireye dönük sistematik saldırganlığı içermesi kadar kurumsal verimliliği de sekteye uğratması bakımından mobbing bir işyeri hastalığıdır (Kehribar, 2017). Bu yönüyle de çağdaş toplumları konuya daha çok eğilmeye, etkin çözümler üretmeye zorlamaktadır.

Bu çalışmada araştırmacı, ilgili alanyazın yanında; uzun yıllardır konuyla ilgili pek çok kurumda verdiği eğitim ve seminerler, yaptığı gözlemler, çeşitli platformlarda yürüttüğü çalıştay ve diğer uygulamalı çalışmalar ile yürüttüğü diğer bilimsel etkinliklerden elde ettiği kazanımları da işe koşarak konuya ilişkin bütüncül bir yaklaşım altında bir model önerisi sunma çabasıdır. Bu çerçevede bir yandan mobbingin kapsamı, niteliği, süreci ve sonuçları ortaya konulurken; diğer yandan da mobbing ile mücadelede izlenebilecek stratejiler dört boyutlu bir model üzerinden açıklanmaya çalışılmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL BOYUT

İş yaşamında fiziksel saldırı niteliği taşımayan taciz türü, 1980'li yıllardan başlayarak üzerinde sistematik biçimde çalışılmaya başlanılan bir konudur. Kavramsal olarak ele alındığında mobbing; işgöreni taciz etmek, ona karşı zorbalık yapmak, sosyal çevresinden yalıtım ya da aşağılayıcı kılacak görevler vermek olarak tanımlanabilir. Eş deyişle, mobbing olgusunda, bir ya da birden çok kişi, diğer kişi ya da kişilere belirli süreyle yıldırma, sindirme, işten uzaklaştırma gibi amaçlarla bir tür psikolojik saldırı içinde bulunmaktadır (Brodsky, 1976). Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO) de mobbingi, “intikamcı, acımasız, şeytanca ve onur kırıcı eylemler” yoluyla karşıtına zarar vermeyi yönelen davranışlar olarak ele almaktadır (Mimaroglu ve Özgen, 2008).

Örgütsel ortamda açığa çıkan psikolojik tacizin tanımı ve kapsamı kültürlere göre değişkenlik göstermektedir. Hangi davranışın hangi toplumsal kültür ya da kültürel çevrede psikolojik taciz sayılması gerektiğine yönelik farklı tartışmalar vardır. İş yaşamında psikolojik taciz olgusu, İngilizcede tek başına, ‘mobbing’ sözcüğü ile karşılanmaktadır. Türkiye’de mobbing sözcüğünü karşılamak üzere Türk Dil Kurumu tarafından ‘bezdiri’ sözcüğü önerilmişse de Anadolu’daki yaygın kullanımından hareketle, bezdiri taciz davranışını yeterince karşılamadığı için benimsenme alanı bulamamıştır. Bunun yerine birden çok sözcükle; işyerinde yıldırma, duygusal taciz, psikolojik şiddet, psikolojik taciz gibi söylemler daha geniş bir kullanım alanı bulsa da terim ve anlatım birliği sağlanamamıştır. Şu durumda da mobbing sözcüğü yaygın kullanım alanı kazanmış bir kavram özelliğindedir. Kavramın kullanımında karşı tarafa baskı uygulayanın konumu ne olursa olsun *saldırgan* ya da *zorba* gibi adlarla anılırken, olayın öznesi olan taraf ise *mağdur*, *kurban* gibi adlar almaktadır.

Türkçede bir kimseyi ‘tedirgin etme, onun canını sıkma’ anlamında kullanılan *taciz*; *bir kimseyi yıpratmak, eziyet etmek, engellemek ya da onu tepki vermeye zorlamak amacıyla yapılan* baskıcı davranışlardır. Tacizin özelliği, mağdura baskı yapan, korkutan, yıldırın ya da rahatını kaçıran davranışları karakterize etmesidir. Tacizin bir çok türü bulunur: Sosyal taciz, cinsel taciz, hukuki taciz, ekonomik taciz, fiziksel taciz ve psikolojik taciz. Her biri farklı anlam ve niteliğe sahip olan söz konusu tacizlerden birisi olan iş yeri kapsamlı psikolojik taciz, kısaca mobbing olarak anılmakta ve belirtilen taciz türlerinden kimilerini de kavram içinde barındırmaktadır. Mobbing olgusunda kavramın özelliği; mağdura baskı yapan, korkutan, yıldırın ya da rahatını kaçıran davranışları karakterize etmesidir (Hecker, 2007).

Bir taciz durumuna mobbing denilebilmesi için belirli koşullar gerekir. Genel kabul gören anlayışa göre saldırgan tarafından gösterilen davranışların şu özellikleri taşıması beklenir (Leymann, 1996):

- a. Süreklilik sayılabilecek sıklıkta olmalı.
- b. İşyeri ortamında gerçekleşmeli. (En azından başlangıcı, kaynağı ve yoğunluğu işyeri olmalı.)
- c. Kasıt ve kötü niyet taşınmalı. (Yıldırma, sindirme, işten uzaklaştırma vb.)
- d. Planlı ve sistemli olmalı.
- e. Mağdura zarar vermeli ya da bu potansiyeli taşınmalı.

Gerçekte, mobbing davranışı güçlünün güçsüze karşı uyguladığı, çeşitli baskılar yoluyla işgöreni dışlama amaçlı güden her türlü yıldırma hareketidir (Cornoiu ve Gyorgy, 2013). Güçlünün konumu ve durumu değişkendir. Sırasında kişilik bozukluğunun ardına sığınma bir güç alanı yaratırken, kimi zaman statü, çevre ilişkileri, konu alanında uzmanlık, inanç ya da ideoloji gibi çok farklı nedenler de güçlü olma nedenidir. Bu anlamda dikey ve yatay olmak üzere iki tür psikolojik tacizden söz edilebilir. Dikey mobbing, hiyerarşiktir. Burada genel olarak ve daha yaygın biçimde üstlerden astlara yönelik bir taciz durumu söz konusudur. Üst, statü gücünü arkasına alarak mobbing için bunu bir araç haline getirmektedir. Ender olarak, asttan üste doğru da psikolojik taciz olabilir. Özellikle baskın toplumsal cinsiyet, kişilik, mesleki deneyim vb. açılardan üstün, astın gerisine düşmesi mobbing için tetikleyici olabilmektedir. *Yatay mobbing* ise eşitler arasındadır. Burada taciz davranışı aynı düzey ya da aynı hiyerarşik konumda olanlar arasındadır. Kurumsal yapı içinde yer alan yö-

netlik kadroların yeterlik düzeyi düşükçe dikey, çalışanlar arasında rekabet arttıkça da yatay mobbing olguları sıklaşmaktadır. Yönetim sıra düzeninde güç aralığının çok geniş olması da mobbing davranışları için uygun ortam yaratmaktadır.

Bu arada mobbing süreci üzerinde de durulmalıdır. Süreç iki taraf için farklı işlemektedir. Saldırgan açısından bu; *mimleme, yoklama, şiddetlendirme, etiketleme ve sonuç alma* olarak ortaya çıkmaktadır. Kimi yazarlar da bu aşamayı; anlaşmazlık, saldırganlık, yönetimi dâhil etme, etiketleme ve sonuç alma biçiminde sıralamaktadır (Demirağ ve Çiftçi, 2017). Süreç mağdur açısından ise çok daha farklıdır. Çünkü burada savunmaya dönük davranışlar vardır. Nitekim mağdur açısından süreç; *alarm, algılama, direnme, direnç azalması ve tükenme* biçimindedir.

## 2.1. PSİKOLOJİK TACİZ DAVRANIŞLARI

Psikolojik taciz, aşırı ya da yıkıcı çatışma durumudur. Kurumların işleyiş sürecinde ortaya çıkan ufak tefek çatışmalar, durumsal olarak hemen ya da belli bir zaman sonrasında sürekli ve giderek artan bir yoğunlaşmayla psikolojik tacize dönüşebilmektedir. Bu tür tacizi, iş ortamında gerilime yol açabilecek diğer çatışmalardan ayıran özellik, buradaki tacizde hedefin *sistematik olarak taciz etme amacı taşıyan, uzun süreli davranışlara dayalı* bir çatışma türü olmasıdır. Sıradan bir çatışma ile mobbingi birbirinden ayıran, bunların içeriği kadar, yinelenme sıklığı ve süredir.

Genel anlayışa göre, kişiye karşı yapılan saldırganlığın aynı ya da farklı biçimlerde süreklilik taşıması bir mobbing durumudur. Süreklilik konusunda kesin tarihleme yapmak kolay değildir. Kavramı ortaya atan ve geliştiren Leyman (1996)'a göre süre haftada en az bir kez ve en az altı ay sürmelidir. Ancak bu türde bir zaman kısıtının gerekçe yönüyle kendi başına pek bir anlamı da yoktur. Süre konusuna daha çok mağdur üzerinde yarattığı etkiler üzerinden giderek yaklaşılması daha gerçekçi olacaktır.

Mobbing olgusuna ilk kez ışık tutan yukarıda da değinildiği gibi *Alman psikolog ve tıp bilimcisi Heinz Leymann*'dır. Bugün mobbing kapsamlı çalışmaların hemen tümünde Leymann ölçek ve tanımlamaları yaygın olarak kullanılmakta ya da bunlardan geniş ölçüde yararlanılmaktadır. Söz konusu davranışlar kapsam ve nitelik olarak geniş bir dağılım içermektedir. Bunlar ana hatlarıyla sosyal ilişkilere, kişisel saygınlığa, kültürel kimlik ve değerlere, yaşam kalitesine ve fiziksel sağlığa saldırı olarak kümelenebilir (Uluğ ve Beydoğan, 2009). Bunlardan kimileri farklı yön-

leriyle diğer kümede de yer alabilme özelliğinde olsa da baskın yön gruplamada temel olmaktadır.

**Tablo 1.** Mobbing Kapsamlı Davranışlar

	Saldırı Türü	Saldırı Davranışları
1	<i>Sosyal ilişkilere saldırı</i>	Kurbanın sözlü ya da yazılı iletişimini engelleme, sözünü sürekli kesme, yüzüne karşı yüksek sesle bağırıp azarlama, iş ortamında yok sayma, başkalarını ondan uzaklaştırma ya da yalıtma, sürekli olumsuz eleştiride bulunma gibi davranışlar.
2	<i>Kişisel saygınlığa saldırı</i>	Mağdur hakkında asılsız söylentiler yayma, onu gülünç duruma düşürme, cinsel imalarda bulunma, sürekli sorgulama, alçaltıcı adlarla anma, gülünç düşürmek için yürüyüşü-jestleri ya da sesinin taklit etme, onur kırıcı işlere zorlama vb. kapsamdaki davranışlar.
3	<i>Kültürel kimlik ve değerlere saldırı</i>	Mağduru kişiliği, kültürü, düşünce ve inançları nedeniyle aşağılama, milliyeti/etnik kimliği ya da bağlı olduğu sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik durum ve çevresi nedeniyle küçümseme davranışları.
4	<i>Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı</i>	Mağdura anlamsız işler verme, verdiği işi sürekli değiştirme, verdiği görevi geri alma, yetenek ve becerileriyle dalga geçme, aşırı iş yükü altında tutma, işle ilgili bilgiyi saklama, işten atmakla ya da görev yerini değiştirmekle tehdit vb. davranışlar.
5	<i>Fiziksel sağlığa saldırı</i>	Fiziksel gücünü aşan ağır işlere koşma ya da bunun için tehdit etme, yorucu-uykusuz bırakan işlere zorlama, can güvenliğini tehlikeye atma, doğrudan cinsel taciz vb. türdeki kasıtlı davranışlar.

Mobbinge yönelik davranışlardan yalnızca birinin kurbanı yıldırım amacıyla kullanıldığı durumlar genelde çok da fazla değildir. Çoğu kez durumsal koşullara bağlı olarak farklı alt boyutlarda ve farklı davranışlardan oluşan bir örüntü ile kurbanı saldırı gerçekleşmektedir (Leymann, 1990). Bu noktada denilebilir ki, kurban için en zayıf an, saldırgan için en güçlü an olarak ortaya çıkmaktadır.

## 2.2. MOBBİNG NEDENLERİ

Mobbing çalışmalarında en önemli zorluk sağlıklı veri toplanmasıyla ilgilidir. Konuya ilişkin veri toplamada anket türündeki betimsel çalışmalar çoğu durumda yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla nicel çalışmalar yerine nitel çalışmalar daha anlamlı sonuçlar vermektedir. Nicel ve nitel araştırmaların birlikte kullanıldığı durumlar da vardır. Bu durumda da nicel yolla sağlanamayan veriler için nitel teknikler işe koşulmaktadır. Konuyla ilgili nitel çalışma bulguları daha çok mağdur ya da görgü tanıklarından toplanan verilerden oluşmakla birlikte, mağdurlardan sağlanan verile-

rin nesnelleştirilmesi için çok boyutlu sorgulama tekniklerine gerek vardır. Özetle, nesnel veri güçlüğü, mobbing incelemelerinde nesnel veriye ulaşmak bakımından bir yöntem sorununu da yanında getirmektedir.

Mobbingi tetikleyen nedenler belirgin biçimde; zorbanın kişiliği, mağdurun kişiliği ya da iş ortamına özgü kültürel iklim özellikleri ile kurumun içinde yer aldığı toplumsal kültür ve değer yargılarıdır. Bunların birbirini tetikleme düzeyi arttığı ölçüde, mobbing için en uygun ortam da sağlanmış olmaktadır. Eldeki bulgular zorba davranışlarının gerisinde kişilik etmenlerinin önemli rol oynadığını gösterirken, mobbinge maruz kalanların zayıf kişilikleri ya da mücadele güçlerinin yetersiz kalması da uygun ortam yaratmaktadır. Bu anlatımdan da anlaşılacağı gibi, mobbing için yalnızca geleneksel yapı yeterli koşul değildir. Kurumsal ilişkilerde mobbing kaynakları olarak çatışma için gerekli potansiyel alan yanında, kişisel güç ya da zayıflık durumu, mesleki ve kişisel değerlerin çatışması, güç için mücadele gibi nedenler de önemli etmenler olarak dikkat çekmektedir. Kimi zaman da toplumsal ve kurumsal kültür mobbing kapsamlı davranışları ağırlıklı olarak desteklenmekte, üstelik bu bir tür '*yönetme stratejisi*' olarak da kullanılabilir. Özellikle toplumsal kültürün mobbing davranışını destekler yönde olması, saldırgan açısından kültürü bir meşrulaştırma aracına dönüştürmektedir.

Mobbing mağdurlarının tacize uğrama biçimlerinden birisi, saldırganın çevresindeki diğer kimseleri de mağdur aleyhine kışkırtıp onları harekete geçirme yönündeki davranışlarıdır. Üstten asta doğru mobbing uygulamalarında, diğer astlar üzerinde yaratılan baskı ve korku, mağdurun çevresinden yalıtılmasını kolaylaştırmaktadır. Kişilik bozukluğu olan saldırganların gücü ele geçirmeleri durumunda da bunu baskı ve sindirme amaçlı kullanabildikleri görülmektedir. Bunların kimisi, şişirilmiş özgüvene sahip narsist tiplerdir. Bu tip kendini daha çok üstün özellikte algıladığı ölçüde, tepkisel davranış sergileyeceği geri bildirim aralığı da o denli genişlemektedir. Bunlar yönetici konumuna geldiklerinde astların yaptığı en masum değerlendirmeleri bile kendilerine karşı tehdit olarak görüp şiddete başvurma eğilimindedir.

Eldeki verilere göre, mobbing kurbanlar genel olarak saldırgandan daha düşük statüde olmaktadır. Kimi zaman kurban eşit güç konumuna sahip olsa da sürekli yinelenen saldırgan davranışlar karşısında, bir süre sonra kendisini savunamayacak hale gelmekte, hem sosyal hem de psikolojik olarak daha alt bir konuma sürüklenmektedir. Mobbing mağdurlarından kaynaklanan nedenlerin gerisinde bunla-

rın kökeni, inancı, sahip olduğu düşünce sistemi gibi nedenler yanında, psikolojik nedenler de bulunabilir. Örneğin silik (ve arkası olmayan) tipler, çoğu kez saldırı karşısında geri çekilmekte, bu da saldırgan için onları daha kolay bir hedef yapmaktadır. Silik kişilik, potansiyel kurban olmanın açık nedenidir. Mobbing uğrayanların genelde sorumluluk sahibi, yüksek duygusal zekâyâ sahip, iş yeterliği yüksek kişiler olduğu yönünde araştırma bulguları da bulunmaktadır (Uluğ ve Beydoğan, 2009).

Mobbing mağdurlarının saldırı karşısında daha içe kapanık davranış içinde olması onların hedef haline gelmesini kolaylaştırırken, saldırgan yapıya sahip çalışanlar için aynı durum söz konusu değildir. Kurumda alt statüde olmak, çatışmalı durumlarda saldırganın karşısında pozisyon almak, çatışma durumunu görmezden gelme gibi nedenler de zorbanın açık hedefi haline gelmeyi kolaylaştıran nedenlerdir. Bütün bunların yanı sıra kurumsal işleyişte çalışanlar arasındaki yoğun rekabet, görev-yetki belirsizlikleri, iş yükü dağılımı gibi farklı etmenlerden kaynaklanan sorunlar da mobbing için tetikleyici etmen olabilmektedir (Zapf ve Einarsen, 2001).

Türkiye’de konu üzerine yapılan araştırmalarda *psikolojik taciz nedenleri*; iş tanımında belirsizlik, kişilik özelliklerinden kaynaklanan nedenler, iş yaşamındaki ahlaki çöküntü, kurbanın sosyal ve fiziksel durumu, yöneticilerin hatalı, önyargılı davranışları biçiminde sıralanabilir. Özellikle geleneksel yönetim ve kültürel yaklaşımların egemen olduğu kurumlarda, yönetim bir biçimde psikolojik tacizi destekleyip yaşanan süreç için kurbanı *suçlayabilmektedir*. Dahası, mağduru bir biçimde örgütsel ortamın dışına iterek, bu durumu görece sorundan arınma gibi algılayabilmekte; örgütün yeniden sağlığa kavuşması adına etkisizleştirme sürecini bir yaklaşım biçimi olarak yeğleyebilmektedir.

### 2.3. MOBBİNG ETKİLERİ

Örgütsel yaşamda işgörene yönelik psikolojik taciz, hem kurumsal kültürü güçsüz kılmakta, hem de kişilik üzerindeki yıkıcı sonuçlarıyla bireysel kapasitenin kullanımını sınırlamaktadır. Mağdurlar üzerinde geçici ya da sürekli ruh sağlığı sorunlarına neden olmaktadır (Uluğ ve Beydoğan, 2009). Gerçekten de mobbing çalışanlar için gerçek bir stres kaynağı olması bakımından yarattığı etkilerle kurbanda fizyolojik ve psikolojik temelli yıkıcı etkiler oluşturma gücündedir. Bu etkiler kısa dönemli olabileceği gibi, önlem alınmadığında etki şiddetine bağlı olarak uzun süreli istenmeyen sonuçlara da yol açmaktadır. Mobbing olgularında en yoğun görülen psikolojik sorun; travma sonrası stres bozukluğudur. Yine sık görülen psikolojik sorunlar ara-



sında depresyon, kaygı bozuklukları ve saldırganlık, uykusuzluk, melankoli, dikkat bozukluğu, sosyal fobi, çaresizlik ve öfke başı çekmektedir.

Mobbingin olumsuz etkileri yalnız mağdurla sınırlı kalmamakta onun aile ilişkilerine de yansımaktadır (Duffy ve Sperry, 2007). Kuşku yok ki, mobbingin etkisi çalışanın kişisel durumuna göre de değişkenlik göstermektedir. Yani, aynı mobbing davranışı farklı kimselerde farklı etkiler yaratmaktadır. Kimileri saldırgan davranışından çok sınırlı etkilenirken, kimileri ise aynı davranıştan ciddi düzeyde rahatsızlanmakta, intihara kadar varacak ruhsal sorunlar yaşayabilmektedir. Mobbing olgularında mağdurların zihinsel yorgunluk/tükenme, bıkkınlık, duyarsızlık, güvensizlik, panik atak, alkol-sigara alışkanlığı, ağlama nöbeti, uyku sorunları yaşamaları sık karşılaşılan durumdur. Bunun dışında psikosomatik rahatsızlıklar kapsamında kalp damar ve cilt hastalıkları, sindirim sistemiyle ilgili sorunlar da görülebilmektedir.

Mobbingin işyerlerinde psikolojik tacizin mağdura olan olası etkilerinin yanında, işyerleri üzerinde de olumsuz etkileri vardır. Bu anlamda mobbing, yalnızca kurban üzerinde psikolojik, fizyolojik etkiler bırakmamakta; örgütün toplumsal sistemi üzerinde de yıkıcı etkiler ortaya çıkaran olumsuz nitelikte “tüketici” bir süreç özelliği göstermektedir. Bu etkiler genel özelliğiyle aşağıda verilmektedir.

- a. İş üretimi, farklı sektörel koşullarda, farklı büyüklüklerde ve farklı üretim modelleriyle gerçekleşmektedir. Psikolojik tacizin herhangi bir işyerinde gündeme gelmesi ve kamuoyuna mal olması, bu işyerine ilişkin olumsuz algıya yol açmakta, kurumsal izlenimi olumsuz etkilemektedir.
- b. Mobbing, kurumdaki çalışma ilişkileri ve iş barışını bozmakta; yöneten ve yönetilenler arasında güvensizlik doğurmaktadır.
- c. Örgüt ortamını bozma ve üretim kayıplarına neden olma mobbingin en gözle görülür sonucudur.
- d. Örgütsel bağlılıkta azalma, devamsızlıklarda ve sağlık raporlarında artış, mobbingte sık karşılaşılan bir sonuçtur.
- e. Yüksek işgücü devri, nitelikli işgörenlerin işyerini bırakması ve işgören motivasyonunda düşüklükler mobbingin kurumsal anlamdaki sosyal maliyetleridir.

Mobbingin kurumlarda yol açtığı kapasite kullanım sorunları, ister istemez, yönetimleri soruna daha duyarlı yaklaşmaya zorlamakta, bu da konuyu bireysel olmaktan çıkararak kurumsal bir sorun durumuna getirmektedir.

### 3. MOBİNGE KARŞI KURUMSAL DUYARLILIK

Mobbing ile savaşımında öncelikle var olan durumun iyi tanımlanması gerekir. Kuşkusuz ki, kurumsal çatışmalarda işgöreni ruhsal yönden geren, strese neden olan her durum psikolojik taciz kapsamında düşünülemez. Dolayısıyla, mobbing için çerçevlendirme bakımından, sağlıklı tanımlama gereksinimi vardır.

Kurumlar toplu yaşam alanlarıdır. Bu alan içinde her zaman birilerini taciz etmek isteyenler olabilir, önemli olan alınacak önlemlerle bunu en aza indirmektir. Bu açıdan bakıldığında, mobbingin yönetimi ya da bir başka deyişle mobbing ile mücadele, bir dizi uygulama stratejisi gerektirmektedir. Bilinmelidir ki, mobbing her zaman yalnızca kişisel çabalarla çözülebilecek bir olgu değildir. Nitekim öneminden dolayı işgörene yapılan taciz uluslararası sözleşmelere de konu olmuştur. İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) belgelerinde konuya -mobbing adı konulmadan- yer verildiği görülmektedir.

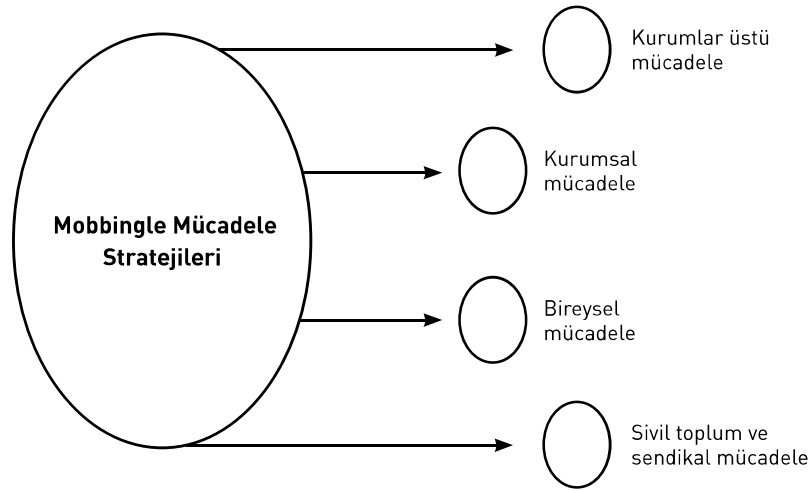
Bu bağlamda, konunun önemine bağlı olarak çeşitli ülkeler bunu iç hukuklarına da taşımışlardır. Düzeyi ve niteliği değişmekle birlikte mobbing, iç hukuk metinlerinde doğrudan ya da dolaylı biçimde yer bulmaktadır. Demokratik ülkelerde iç hukuk yaptırımları daha açık ve daha belirgindir. Mobbing sorunu, *TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu*'nun da ilgi alanı içine girmiştir. TBMM 23. yasama döneminde kurulan Komisyon 2010-11 yıllarında mobbinge ilişkin çeşitli girişimlere temel oluşturan kararlar üretilmesine katkı sunmuştur.

Türk mevzuatı mobbing konusunda, çalışma ilişkileri ve evrensel insan hakları bağlamında konuya yaklaşmaktadır. Bu anlamda ülkemizde başta 1982 Anayasası olmak üzere, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu, 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu, 4857 sayılı İş Kanunu'nda psikolojik taciz açısından yasaklayıcı ya da yaptırım getirici çeşitli hüküm ve düzenlemeler yer almaktadır.

İnsan hakları açısından gelişmiş ülkelerde de görülen bir olgu olması bakımından mobbing hemen her ülkenin ortak sorunudur (Baruch, 2005). Türkiye'de de konu son dönemlerde hem bilim dünyasının hem de kamuoyu ve uygulayıcıların ilgi alanındadır. Nitekim bununla ilgili bir Başbakanlık Genelgesiyle (2011/2), kurumlara mobbing konusunda daha duyarlı olmaları istenmiştir. Bu bağlamda, mobbing ile mücadeleyi güçlendirmek üzere Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı bün-

yesinde **ALO 170** hattı kurulmuştur. Bu hat birçok farklı konu yanında mobbing alanında da mağdurlara telefonla hizmet verme amacındadır. 2011-2016 döneminde buraya yapılan başvuru sayısı 38 bin dolayındadır. Bunlardan %81'i özel sektör, %19'u ise kamu sektöründen gelen mağduriyet telefonlarıdır. Yapılan başvuruların dağılımına bakıldığında yoğunluk sırasıyla; istifaya zorlama, görev yeri değişikliği, hakaret ve kötü muamele ile ayrımcılık biçimindedir. Başvuran mağdurların çoğunluğunun erkek (%57) olması, istihdama katılanların cinsiyet dengesizliği ile ilgilidir.<sup>1</sup>

Başbakanlık genelgesiyle kamuda mobbing konusuna duyarlılığın artması, yeni kurumsal oluşumlara neden olmaktadır. Bunlardan birisi, 2011'de Sosyal Güvenlik Kurumu bünyesinde kurulan “*Mobbing ile Mücadele Komisyonu*”dur. Söz konusu komisyon mobbing olgularına karşı alınabilecek kurumsal politikalar ve önlemlerle görevlendirilmiştir. Komisyon ile SGK'da mobbinge uğradığını düşünen personel için bir başvuru alanı yaratılması amaçlanmıştır. Kurum intranet portalından yapılan başvurularda şikâyet sahibinin adı gizli tutulmaktadır. Başvurular başlangıçta ön inceleme yapmak üzere kurmuş olan “*Mobbing Ön Değerlendirme Komisyonu*”na gelmekte, burada yapılan değerlendirmeye göre mobbing niteliği gözlenen durumlarda şikâyet Mobbing ile Mücadele Komisyonu'na iletilmektedir. Başvuru burada değerlendirilmekte ve karara bağlanmaktadır.



<sup>1</sup> <https://www.cnnturk.com/turkiye/32-bin-262-kisi-mobbinge-ugruyorum-diyerek-bakanligi-aradi> (11.01.2020)

## 4. MOBBİNGLE MÜCADELE STRATEJİLERİ

Mobbing ile başa çıkma konusu yalnızca mağdurların kendi çabalarına bırakılacak bir iş değildir. Kurumsal kültür ve sağlıklı örgüt ikliminin oluşumu kurban dışında konunun çok yönlü ve bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda dört boyutlu bir model önerilmektedir. Bunlar: Kurumlar üstü, kurumsal, kişisel ve sivil toplum düzeyinde yürütülecek mücadele stratejileridir.

### 4.1. MOBBİNGLE KURUMLAR ÜSTÜ MÜCADELE STRATEJİLERİ

Mobbing ile kurumlar üstü mücadele stratejiler daha çok yasa yapıcıları, doğrudan konuyu görev alanı kapsamında gören ya da görmesi gereken kamu kurumlarını ve genel nitelikte yapılacak ulusal kapsayıcılığı olan düzenleyici işlemleri içermektedir. Bu anlamda örneğin daha önce Başbakanlığın konuyla ilgili çıkarmış olduğu genelge bir düzenleyici işlem olarak dikkat çekmektedir. Kurumlar üstü mücadele içinde; mobbing kapsamının tanımlanması ve genel anlamda sınırlarının çizilmesi son derecede önemlidir. Bu yapılmadığı sürece, neyin kapsamda olup olmadığı, özellikle kültürel özelliklerden gelen ve sıradan sayılan davranışların kültürel meşruluk anlayışı ile sürmesine yol açacaktır. Mobbing davranış tanımlamasına koşut olarak toplumsal farkındalık oluşturulması da bir başka önemli noktadır. Yapılan düzenlemenin yaşam bulmasının ön koşulu toplumsal kesimler arasında konunun bir karşılığının olmasıdır. Bunun yolu da ilgili kamuoyunda farkındalık oluşturmaktan ya da var olan farkındalık düzeyinin yükseltilmesinden geçmektedir.

Kurumlar üstü önlemlerden bir başkası, mobbing uygulayıcıları için genel anlamda 'idari yaptırımlar' getirilmesidir. Disiplin cezası bu anlamdadır. Doğrudan mobbing adını kullanarak örneğin kamu görevlileri için Devlet Memurları Yasasında yapılacak düzenleme zorbalık zeminini zorlaştıracak, caydırıcı etki yaratacaktır. Konuya hukuki bir çerçeve kazandırılması kendi başına mobbing için caydırıcı olacaktır. Öte yandan konunun bir de adli yanı olmalıdır. Mobbing bir tür yaşam hakkını gasp sorunudur. Dolayısıyla mobbing uygulayıcıların Türk Ceza Yasasında açık karşılığını bulacak biçimde yaptırıma tutulması da önemli ölçüde caydırıcı bir etmen olacaktır. Mevcut durumda anılan yasanın farklı maddelerinden hareketle işe koşulmaya çalışılan adli yaptırımlar, anılan düzenleme sonucu çok daha anlaşılır ve tartışma götürmez bir çerçeveye oturtulmuş olacaktır.

**Tablo 2.** Mobbingle Kurumlar Üstü Mücadele

1	Mobbing kapsamı tanımlanmalı
2	Adli yaptırımlar getirilmeli
3	İdari yaptırımlar getirilmeli
4	Toplumsal farkındalık bilinci oluşturulmalı
5	Kurumsal denetim standartları arasına alınmalı
6	Konuya yasal (hukuki) çerçeve kazandırılmalı
7	Olguya duyarsız kalan çalışanlar da yaptırım kapsamına alınmalı
8	Konu alanındaki kurumların görünürlüğü artırılmalı

Mobbing niteliği, oluşumu ve sonuçları bakımından kurumsal verimliliği sınırlandıran, kurum kültürünü olumsuz kılan bir olgudur. Bu anlamda, genel anlamda olmak üzere kurumsal denetim standartları arasında mobbinge de yer verilmesi önerilmektedir. Olguyu görüp de görmezden gelenlere karşı da getirilecek idari ve adli yaptırımlar arasında yer verilmelidir. Böylece toplumda bireyci bakış yerini, *toplumsal bakış* sorumluluğuna bırakabilecek, çalışanların olguya seyirci kalmaları belirli ölçülerde engellenebilecektir. Kurumlar üstü düzenlemeler arasında düşünülmesi gereken son nokta ise, konuyla ilgili kurumların görünürlüğünün artırılmasıdır. Mobbing konusunda bir biçimde ilgili olan kurumlar *Kamu Görevlileri Etik Kurulu, Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu, Kamu Denetçiliği Kurumu*'dür. Bu kurumların mobbing konusunda sergiledikleri tutumlar daha görünür kılınmalıdır. Bunun en önemli yolu bunların konuyla ilgili yaptıkları çalışmaların saydamlaştırılmasıdır. Gerektiğinde konu taraflarının kimlik bilgileri örtülerek yapılan soruşturma süreç ve sonuçlarının kamuoyuna açılması önerilmektedir. Böylece, kamuoyunu bilgilendirme anlamında anılan kurul ve kurumların yapacağı çalışmalar, benzer olgular açısından farkındalık düzeyinin artmasına katkı sağlayacaktır.

#### 4.2. MOBBİNGLE KURUMSAL MÜCADELE STRATEJİLERİ

Mobbing konusunda kurumlar üstü çabalar kadar kurum düzeyinde yapılacak çabalar da ayrı ve özel önemdedir. Sonuçta, kurum, merkezi düzeyde yapılan düzenleme ve alınan önlemleri yaşama geçirecek olan yerdir. Dolayısıyla mobbing konusunda yapılacak kurumsal mücadele çabaları daha mikro ölçekli ve doğrudan çalışanlarına yönelik olma bakımından önemlidir.

Kurumsal düzeyde yapılabilecek mobbingle mücadele yollarından birisi ve belki de en kolay olanı, kurumun hizmete girişten başlayarak farklı zaman ve türlerde yap-

tığı hizmet-içi programlarda bu konuyu ele alıp işlemesidir. Mobbingin hizmet-içi eğitim konusu yapılması, çalışanların aydınlatılması ve bu konuda bilinç oluşturma bakımından yarar sağlayacaktır. Ancak bundan daha önce, tepe yönetimin mobbing uygulamaları konusunda *sıfır hoşgörü politikasını* benimsemiş olması gerekir. Yoksa bu olmadan yapılacak tüm etkinlikler göstermelik kalmaktan kurtulamaz. Tepe yönetim, mobbinge karşı olduğunu, bu durumla karşılaşılması halinde gereken tüm işlemlerin geciktirilmeksizin yapılacağını çalışanlarına duyurmalı ve bunun ‘takipçisi’ olacağını hissettirmelidir. Bu kapsamda uygulamada mobbing işaretlerine karşı duyarlık göstermeli, aldığı her tür duyumu soruşturma, inceleme konusu yaparak mağdurun yanında olduğunu ortaya koymalıdır.

Mobbing konusundaki en önemli sorunlardan birisi, hangi davranışın bu kapsama girip girmediğinin bilinmemesi, yani konuya ilişkin davranış belirsizliğidir. Bunu önlemenin yolu, kurumun mobbing davranışlar listesini görünür kılmasıdır. Kurumun hizmet yerlerine konulacak afiş ve benzeri materyal için ortak koridor duvarları bu amaçla kullanılabilir en uygun yerler arasındadır. Öte yandan, mobbinge karşı mücadelede örgütlü olmanın bu tür davranışları azaltıcı olmasından hareketle çalışanların sendikal örgütlenmelerine saygı duyulması gereği de burada belirtilmelidir. Kamu kurumlarında *Kamu Görevlileri Etik Kurulu*'nun çizdiği çerçevede bağlamında kurulmuş olan etik komisyonların mobbing olayları karşısında harekete geçmesini sağlamak da yine bu kapsamda düşünülebilecek bir başka stratejidir.

**Tablo 3.** Mobbingle Kurumsal Mücadele

1	Konu hizmet-içi eğitim kapsamına alınmalı
2	Mobbinge karşı "sıfır tolerans" politikası benimsenmeli
3	Kurumda kendisini ortaya koyan mobbing işaretlerine karşı duyarlık gösterilmeli
4	Mobbing kapsamının çalışanlarca öğrenilmesi sağlanmalı
5	Çalışanların örgütlenme hakkına saygı duyulmalı
6	Konu, <i>etik komisyon</i> görevleri arasına alınmalı
7	Kurum içi farkındalık canlı tutulmalı (konferans vb.)
8	Mobbing iç denetim konuları arasına alınmalı
9	Toplu iş sözleşmesi, iş sözleşmesi ya da işyeri yönetmeliklerine konuyla ilgili hükümler konulmalıdır
10	Somut olayda soruşturma aşamasından başlayarak gizlilik kuralına uyulması sağlanmalı

Mobbing mağdurunun çoğu kez sindirilme nedeniyle konuyu daha üst yönetim kademelerine taşımakta cesaretsiz kalması karşısında, kurumun çeşitli yerlerine ko-

nulacak 'dilek ve şikâyet' kutularının da bilgilendirme ve duyuma dayalı harekete geçme bakımından anlamlı olabileceği değerlendirilmektedir. Bu amaçla intranet üzerinden geliştirilecek yazılımlar da işe koşulabilir görünmektedir. Ancak bu tür yazılımlarda şikâyetçinin kimlik bilgilerinin gizliliğine olanak sağlanmalıdır. Son olarak kurum içi denetim uygulamalarında mobbing konusunun da yer almasının sağlanması, yöneticiler açısından konuya daha çok duyarlık yaratılmasına katkı sağlayabilecektir.

### 4.3. MOBBİNGLE KİŞİSEL MÜCADELE STRATEJİLERİ

Mobbing konusunda her ne kadar kurumlar üstü ve kurumsal düzeyde önlemler alınsa da sonuçta bundan etkilenen kişi, yani mağdur kendisini koruyacak önlemleri almak zorundadır. Önerilen modelin etkili çalışabilmesi için mağdurun ya da potansiyel konumda olanın, önerilen mücadele stratejisinin bir parçası olarak hareket etmesi sağlanmak durumundadır.

İşyerinde psikolojik taciz davranışlarıyla yüz yüze gelinmesi durumunda mağdurun ya da potansiyel konumda olanın izlemesi gereken yollardan birisi, kendisine yöneltilen davranışların kapsamını analiz etmektir. Mobbingte erken tanı önleyici olabilmekte, başka bir deyişle daha erken ve olumlu sonuç almayı kolaylaştırmaktadır (Niedl, 1996). *Bunun anlamı, saldırganın sergilediği davranışın mobbing kapsamına girip girmediğine karar verilmesidir. Bu kapsama giriyorsa, saldırgandan 'derhal' bu davranışlarını sonlandırması istenebilir. Bu karşı tepki, saldırganı karşı silik olmadığını, sırasında mobbing davranışlarına karşı durabileceğini ve konuyu içine atmayıp ilgili yerlere taşıyabileceği sinyalini verme anlamındadır. Yine bu bağlamda kişinin saldırı sonrası sakin kalmaya çalışması, kendisine sakin kalmayı telkin etmesi de son derece önemlidir. Kendisini suçlu-hatalı duruma düşürebilecek durumlardan da sakınmalıdır. Düşünülmeden yapılacak davranışların kendisine daha çok zarar verici sonuçlar doğurabileceğini unutmamalıdır.*

Saldırgan duruma göre mağduru çevresinden yalıtıma çalıştığında, bunu engelleyecek yolları araştırmalı, çevresindeki arkadaşlarıyla iletişimini canlı tutmaya çalışmalıdır. Kimi zaman çevresindekiler benzer baskının kendilerine de gelebileceği korkusuyla mağdurdan uzaklaşma eğiliminde olabilirler. Bu durumda iş yeri dışında ilişkiyi sürdürmeye çalışmak bu olamadığında aynı iş yerinde ancak bu baskıdan etkilenmeyen diğer çalışanlar ile ilişkiler geliştirerek *sosyal yalıtımın yaratacağı gerilimi* azaltma çabası sağlıklı bir yol olabilecektir.

Saldırganın mobbing olgusunda yapabileceği en önemli şeylerden birisi, bu durumu belgelemeye yönelik kanıt toplamaya çalışmasıdır. Bu amaçla tutacağı günlükler (mobbing ajandası), e-postalar, yazılı notlar, fotoğraflar, hekim görüşmeleri, sağlık raporları, resmi yazışmalar, konuşma ve görüntü kayıtları, cep mesajlarının her biri belge özelliğindedir. Yine zaman geçirmeden konu hakkında yönetimi (üstlerini) durum hakkında sözlü ya da dilekçe/mektup ile bilgilendirmek de uygun davranış olabilecektir. Mobbing uygulayan ‘amir’ konumunda ise, onu aşır konuyu daha üstteki yöneticiye aktarmak ve gerekiyorsa bunun için ‘konuya ilişkin gizliliğin sağlanarak’ soruşturma istemek doğru yaklaşım olabilecektir.

Mağdurun yapabileceği davranışlardan bir başkası ise, konuyu en yakınındakiler ile (ailesi, yakın çalışma arkadaşları) tüm ayrıntılarıyla paylaşması, tüm gelişme sürecini onlara anlatmasıdır. *Durumu çevresinden saklamak, saldırganın onu yalıtım anlamında tam da istediği şeydir, bundan sakınmalıdır.* Saldırının şiddetine ve önem algılamasına göre zaman geçirmeden ruh sağlığını korumak üzere hekim (psikiyatrist) ve uzman (psikolog) desteği alma yoluna da gitmeli, üye ise sendikal destek aramalıdır.

**Tablo 4.** Mobbingle Kişisel Mücadele

1	Zorbadan saldırgan davranışlarını sonlandırması istenmeli
2	Üst makamlar konu hakkında yazılı/sözlü olarak bilgilendirilmeli
3	Duruma göre dilekçe ile idari süreçlerin başlatılması istenmeli
4	Zorba davranışlarına yönelik kanıt toplanmaya çalışılmalı
5	Zorba davranışları zaman geçirilmeden çevresindeki kimselere anlatılmalı (sonrasında bunları tanık olarak kullanmak üzere)
6	Konuyla ilgili mobbing günlüğü (ajandası) tutulmalı
7	Zorbaya iş ortamında kendisine saldırabileceği açık kapı bırakmaktan kaçınılmalı
8	Duruma göre adli makamlara başvuru yapılmalı
9	Bağlı olduğu sendika varsa ondan destek istenmeli
10	Uzman desteği almalı (psikiyatrist/psikolog)

Öte yandan, mağdur durumun gereklerine göre ‘hukuki destek olarak’ yasal yollara başvurma yollarına da bakmalı ve sağladığı belgeler üzerinden karar vererek başvuru yapabilmelidir. Başvuru yolları idari ya da adli yollardır. İdari başvuru dilekçe ile kuruma yapılır. Adli başvuru ise, yine sahip olduğu belgelere dayanarak mahke-



melere yapılır. Kimi durumlarda (örneğin nefret suçu kapsamında olan konularda) özelliğine göre doğrudan Cumhuriyet Savcılığına da başvuru yapılabilir. Mobbing davalarında kanıt göstermek, yargısal sonuç üzerinde belirleyicidir. Bu nedenle mobbing olgularında kanıt toplama özel önemdedir. Bu konuda örneğin psikolog ya da psikiyatrist ile yapılan görüşmeler ve ona dayalı işlemlerin her biri bir kanıt olarak düşünülebilir. Son olarak kişisel mücadele kapsamında burada önerilenlerin duruma göre işe koşulması gereği anımsatılmalıdır.

#### 4.4. MOBBİNGE KARŞI SİVİL TOPLUM VE SENDİKAL MÜCADELE

Mobbing ile mücadelede önemli sorumluluklardan birisi de çalışanların örgütlü oldukları sendikalara düşmektedir. Bunlar çalışanların haklarını koruma ve geliştirme amaçlı kuruluşlardır. O nedenle de sendikalar, mobbing duyumlarında kurumsal olarak harekete geçme yetenek ve sorumluluğuna sahip olmalıdır. Bu kapsamda, mobbing mağdurları için hukuki destek sağlama konusunda yardımcı olmaları, konuyu sahiplenmeleri beklenmelidir.

**Tablo 5.** Mobbingle Sendikal Mücadele

1	Mobbing durumunda üyenin yanında olduğu hissettirilmeli
2	Mağdur durumdaki üyelere hukuksal destek sağlanmalı
3	Gereksinim duyan mağdurlara psikolojik yardım ve uzman desteği sağlanmalı
4	Üyelere yönelik aydınlatıcı eğitim ve seminerler düzenlenmeli
5	Toplu iş sözleşmelerinde mobbing konusunda işvereni bağlayıcı hükümler için çaba gösterilmeli, kurumsal caydırıcılığı artıracak düzenlemelere kapı açılması sağlanmalı
6	Mobbing konusunda kamuoyu duyarlılığını artırıcı programlar düzenlemeli

Sendikaların duruma göre mağdura psikolojik destek sunma mekanizmaları kurmaları da yine bunlara düşen önemli sorumluluklar arasındadır. Şimdiki durumda kimi sendikaların hukuki destek konusunda birtakım destekleri olsa da *bunlar hem sınırlı hem de görünürlüğü yetersizdir.*

Sendikalar yanında, psikolojik tacize uğrayan çalışanların konuyla ilgili bilgi ve destek alabilecekleri bir başka örgütsel yapı da bu konuda çalışan derneklerdir. Dernekler duruma göre, sorunun tanımlanması ve mağdura yol gösterme konusunda rol alabilmektedir. Mobbinge karşı etkinlik gösteren dernekler özellikle konuya ilişkin bilgi ve belge toplanmasında, kamuoyu yaratılmasında sorumluluk üstlenmektedir.

## 5. SONUÇ

Mobbing iş yaşamında ortaya çıkan ve çalışan üzerindeki sistematik baskılarla ruhsal yönden onu tüketmeyi amaçlayan davranışlarla karakterize edilmektedir. Bu yönüyle mobbing, bir tür sapkın güç kullanma durumudur. Kurban üzerinde yarattığı yıpratıcı etkiler yanında; iş barışını bozmakta, iş ortamını zehirlemekte ve kurumsal verimliliği sekteye uğratmaktadır. Öte yandan insan hakları alanındaki gelişmelere koşut olarak bireyin fiziksel ve ruhsal bütünlüğünün korunması ve geliştirilmesi yönündeki çabalar ise, her geçen gün daha çok artmakta, belirgin bir toplumsal duyarlılık kendisini göstermektedir.

Oluşum ve işleyişi açısından bakıldığında mobbing üç ana ögeyi içermektedir: Kaynaklar, süreç ve sonuçlar. Mobbingin en açık sonucu ise, birey üzerindeki yıkıcı etkilerdir. Dolayısıyla da buna yol açan nedenler ve işleyiş süreci bu tür olgularda ele alınması gereken farklı yönlerdir. Her konuda olduğu gibi, mobbing için de nedenleri bilmeden etkili çözüm üretmenin olanağı yoktur. Bu bakımdan mobbing çalışmalarında dikkat çeken iki odak noktası vardır. Birincisi mobbingi ortaya çıkaran kişisel, kültürel ve psiko-sosyal etmenler; ikincisi ise mobbingin yol açtığı kişisel, kurumsal ve toplumsal sonuçlardır.

Mobbing kaynaklarına bakıldığında, toplumsal değer ve gelenekler yönlendirici etmendir. Toplumsal duyarlılık ya da duyarsızlık bu kapsamdadır. Duyarsızlığın öne çıktığı toplumsal kümelerde, kimi mobbing davranışları gelenek üzerinden meşrulaştırılmaktadır. Bunun yanında; kurumsal kültür ve iklim, saldırganın kişiliği ve mağdurun sahip olduğu özellikler de temel mobbing nedenleri olarak öne çıkmaktadır.

İş yaşamında ortaya çıkan çatışma dinamikleri dikkate alındığında mobbing olgusunu tümüyle yok etmek olası değildir. Burada söz konusu olan çalışma alanında sistematik özellikteki taciz davranışlarını uygun yöntemlerle etkisiz kılmaktır. Bu noktada, nedeni ortadan kaldırarak ya da etki alanını sınırlayıp değiştirerek işevrük önlemler üretilebilir görünmektedir.

Sonuç olarak mobbing hem çalışana hem de onun kurumuna zarar veren, bireysel ve kurumsal kapasiteyi olumsuz yönde etkileyen bir olgudur. Bu anlamda mobbingle mücadele stratejileri sorunun çözümünde etkili olabilecek çok boyutlu bir yaklaşım olarak açığa çıkmaktadır. Bunlar içinde kurum içi ve kurumlar üstü

stratejiler mobbingle savaşımın en can alıcı boyutunu oluşturmaktadır. Konunun bireysel yönü dışında, başta medya olmak üzere kamuoyuna da duyarlılık geliştirilerek karar vericileri harekete geçirme yönünde farklı sorumluluklar düşmektedir. Başarı için, önerilen mücadele modelinde her bir tarafın üzerine düşen sorumluluğu etkinlikle yerine getirmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Brodsky, C.M. (1976) *The Harrassed Worker*, Lexington Books, Heath and Company.
- Baruch, Y. (2005) Bullying on the net: Adverse Behavior on e-mail and its impact, *Information and Management*, 42 (2), 361-371.
- Cornoiu, T.S. ve Gyorgy, M. (2013) Mobbing in Organizations: Benefits of Identifying the Phenomenon, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 78, 708-712.
- Davenport, N., Schwartz, R.D., Elliot, G.P. (2003) *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, Çev.: O.C. Öner, İstanbul: Sistem yayıncılık.
- Demirağ, S. ve S. Çiftçi (2017) Psychological intimidation at workplace (Mobbing), *Journal of Psychology and Psychotherapy*, 5 (3), 1-4.
- Duffy M, Sperry L. (2007) Workplace mobbing: Individual and family health consequences. *The Family Journal*. 15(4), 398-404.
- Hecker, T. E. (2007). Workplace mobbing: a discussion for librarians, *The Journal of Academic Librarianship*, 33 (4), 439-445.
- Kehribar, A. ve diğerleri (2017) Çalışma hayatında mobbing: nedenleri, bileşenleri ve ülkemizdeki hukuki durumu, *Bakırköy Tıp Dergisi*, 13 (1), 1-9.
- Leymann (1990), Mobbing and psychological terror at workplaces, *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996) The content and development of mobbing at work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Mimaroglu, H. ve Özgen, H. (2008) Örgütlerde güncel bir sorun: "mobbing", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (15) , 201-226.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-249.
- Uluğ, F. ve B. Beydoğan (2009) Kamu örgütlerinde psikolojik taciz, *Amme İdaresi Dergisi*, 42 (1), 55-86.
- Zapf, D. ve Einarsen, S. (2001), Bullying in the workplace: recent trends in research and practice introduction, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369-373.