

KURUMSAL BİR RİSK UNSURU: MOBBİNG (İŞ YERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ)

Hasan YILMAZ
İç Denetçi,
İstanbul Üniversitesi

Abubekir KAYMAZ
İç Denetçi,
İstanbul Üniversitesi

“İnsanı yaşat ki Devlet yaşasın.”

Şeyh Edebali

Özet: İşyerinde duygusal saldırı/psikolojik taciz olarak adlandırabileceğimiz mobbing, iş yaşamında, kurum ve örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyecek ya da zorlaştıracak ciddi bir risk unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu makalemizde kurumsal bir risk unsuru olan mobbingin tanımı, unsurları, nedenleri, türleri, aşamaları, yaygın mobbing davranışları, mobbingin kurumlarda ortaya çıkardığı kurumsal riskler ve bu risklerin değerlendirilmesi, son olarak risklere karşı alınabilecek kontrol önerileri açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Psikolojik Taciz, Duygusal Saldırı, Risk, Mobbingin Nedenleri, Mobbingin Unsurları, Mobbingin Türleri, Mobbing Riskinin Değerlendirmesi, Mobbinge Karşı Alınacak Kontroller.

I.GİRİŞ

1980’li yıllarda iş yaşamına girerek kullanılmaya başlanan “Mobbing” kavramı, hızla gelişen endüstrileşme ile birlikte özellikle Avrupa’da ve daha sonra tüm dünyada hızla yayılan ve farkına varılan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavram olarak mobbing her ne kadar 1980’li yılların başında ortaya çıkmışsa da iş yaşamında hep varolagelmıştır. Nihai hedefi kişiyi işten uzaklaştırmak olan mobbing kurumlarda; çalışanlar arasındaki artan kişisel rekabet, görev, yetki ve sorumluluk dağılımındaki dengesizlikler, ödüllendirme sistemindeki adaletsizlikler, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki çatışmalar, kıskançlıklar vb. gibi, kişisel, kurumsal ve sosyal nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır.

Makalemizde, kurumlarda etkinliği ve verimliği düşüren ciddi bir risk unsuru olan mobbing olgusuna dik-kati çekmek ve mobbinge yol açan unsurları açıklaya-

bilmek, kurumlarda mobbingin varlığını tespit ederek önlenmesine yönelik kontrolleri/aksiyonları ortaya koyabilmek amaçlanmıştır.

II- KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. Risk nedir?

Risk, Türk Dil Kurumunun Türkçe Sözlüğünde (riziko); Zarara uğrama tehlikesi, ¹

İç Denetim Enstitüsü (İIA) tarafından; kurumun stratejik, hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek, her türlü olayın gerçekleşme olasılığı,

Risk Yönetimi Enstitüsü (IRM) tarafından; bir olayın meydana gelme ihtimali ile gerçekleşmesi halinde sonucunun bileşkesi,

İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 4. maddesinin (i) fıkrasında risk; Kamu idarelerinin kuruluş amaçları ile stratejik hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olaylar,

olarak tanımlanmıştır.

2. Mobbing (psikolojik taciz) Nedir?

2.1.Tanımı

Latince “Mobile Vulgus” sözcüğünden gelen mobbing kelimesi, kararsız, kalabalık, şiddete yönelmiş gibi anlamlar taşımaktadır.² “Mob” kökünün İngilizce eylem biçimi olan mobbing ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamı taşımaktadır.³

Psikolojik taciz (mobbing) kavramını iş hayatı ile birleştiren Dr.Heinz Leyman’dır. Leyman’a göre mobbing; Bir veya birkaç kişi tarafından, bir diğer kişiye yönelik, sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltmesi şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terördür.⁴

Mobbing duygusal bir saldırdır. Hedefi ise bir iş yerindeki kişi veya kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla performanslarını ve dayanma güçlerini yok ederek, işten ayrılmaya zorlamaktır.⁵

Bir başka tanıma göre mobbing; İşyerlerinde bir veya birden fazla kişi tarafından diğer kişi ya da kişilere yönelik gerçekleştirilen, belirli bir süre sistematik biçimde devam eden, yıldırma, pasifize etme veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan; mağdur ya da mağdurların kişilik değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine veya sağlıklarına zarar veren; kötü niyetli, kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlar bütünüdür.⁶

2.2. Mobbingin Unsurları

İşyerinde karşılaşılan her türlü olumsuz davranış psikolojik taciz olarak algılanmamalıdır. İşyerlerinde psikolojik tacizden söz edebilmek için bazı unsurları içermesi gerekmektedir.

İşyerlerinde psikolojik taciz aşağıdaki unsurları içermelidir:

- İşyerinde gerçekleşmelidir,
- Sistemli bir şekilde yapılmalıdır,
- Süreklilik kazanmış bir sıklıkla tekrarlanmalıdır,
- Kasıtlı yapılmalıdır,
- Yıldırma, pasifize etme ve işten uzaklaştırma amacını taşımaktadır,

1 Türk Dil Kurumu, Türkçe Sözlük, 2.Cilt, 9.Baskı, Ankara,1998, s.1863

2 ERDOĞAN, Gülnur, Mobbing İş Yeri Psikolojik Taciz, TBB Dergisi, Sayı:83, 2009, s.318

3 TINAZ, Pınar, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s.7

4 Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Mücadelede İşletme Rehberi, 5 Mart 2012, Yayın No: 321, s.7

5 ÇOBANOĞLU, Şaban, Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, 1. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005, s.21,22

6 Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Bilgilendirme Rehberi, Ankara, Mayıs 2013, s.10-13

- Mağdurun kişiliğinde, mesleki durumunda veya sağlığında zarar ortaya çıkmalıdır.⁷

2.3. Mobbingin Nedenleri

Mobbingin nedenlerini üç ayrı şekilde sınıflandırabiliriz.

1-Kişisel Nedenler: Mobbing bir anlaşmazlıkla başlayıp, bu işin akışına ilişkin ya da bir davranışa ilişkin olabilmektedir. Daha sonra mobbing uygulayan kişi saldırgan eylemlerine yönetimi ve/ya iş arkadaşlarını da katabilmektedir.

2. Kurumsal Nedenler: Kurumlardaki hiyerarşik bir örgüt yapısı çoğu zaman otoriter bir yönetim tarzını da beraberinde getirmekte ve bu durum psikolojik taciz için uygun bir ortam hazırlamaktadır. Diğer taraftan, hiyerarşik örgütlenme, mobbing failinin kendisini saklaması açısından da elverişli bir zemin oluşturmaktadır.

Kötü yönetim, yetersiz iletişim, zayıf liderlik yapısı, stresli ortamın varlığı, insanların kendilerinden beklenenleri yerine getirememesi, yeniden yapılanma, rekabetçi ortamlarda kendi işini kaybetmekten korkma, kendi durumunu koruma durumu, yeni fikirlerin ortaya çıkmaması, sürekli aynı şeylerin tekrarlanması gibi davranışlar işyerinde psikolojik tacize yol açabilmektedir.

3. Sosyal Nedenler: Artan göç, yabancılaşma, öz güven yetersizliği, işyerlerinde liyakata önem verilmeyişi, hemşerilik ağı etkileşimi, işyerlerinde psikolojik taciz davranışlarını besleyen bir zemin oluşturmaktadır. İşyerinde psikolojik tacize zemin oluşturan toplumsal norm ve değerler başında güçlü olanın zayıf olanı yok etme algısı, bireylere kapasitesinin üzerinde iş yüklenmesi, ortak duyarlılık alanları ve ortak çalışma kültürünün yok sayılması, değişim ve yeniliklerin çalışanların aleyhine kullanılması gelmektedir.⁸

7 Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Bilgilendirme Rehberi, Ankara, Mayıs 2013, s.10-11

8 TBMM, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Yayınları, No:6, Nisan 2011, s.12-14

4. İşyerinin fiziksel koşullarından kaynaklanan nedenler: Fiziksel koşullar, tek başına psikolojik tacize sebep olmasalar bile uygulanmasını kolaylaştırabilen, sonuçlarını ağırlaştırabilmektedir.⁹

2.4. Mobbing Türleri

1. Düşey Psikolojik Taciz: Üst konumda yer alanların astlarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri psikolojik taciz vakalarıdır. Üstler sahip oldukları kurumsal gücü, astlarını ezerek, onları kurumun dışına iterek kullanmasıdır.

2. Yatay Psikolojik Taciz: İşyerinde psikolojik tacizin fail veya faileri mağdur ile benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip, aynı konumdaki iş arkadaşlarıdır. Örneğin; eşit koşullar içinde bulunan çalışanların çekememeziği, rekabet, çıkar çatışması, kişisel hoşnutsuzluklar gibi.

3. Dikey Psikolojik Taciz: Çalışanın yöneticiye psikolojik şiddet uygulamasıdır. Nadir görülen bir durumdur. Örneğin, çalışanların yöneticiyi kabullenememesi, eski yöneticiye duyulan bağlılık, kıskançlık gibi.¹⁰

2.5. Mobbingin Aşamaları

Mobbing durağan bir süreç olmayıp sürekli gelişen bir olaydır. Mobbingin gelişim evreleri ülkelerin kültürel farklılıklarına göre değişiklikler arz etmektedir. Biz burada "İtalyan-Ege Modeli" olarak bilinen model esas alacağız. Bu modele göre mobbingin altı aşaması bulunmaktadır.¹¹

1.Aşama: Niyetlenmiş Çatışma Durumu: Bu aşamada kurban belirlenmiş ve kendisine doğru bir yönelim olmuştur. Amaç üste çıkmak değil, rakibi köreltmek ve yıldırmaaktır. Tartışmalar iş boyutundan çıkarak özel meselelere taşınmıştır.

9 Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Mücadelede İşletme Rehberi, 5 Mart 2012, Yayın No: 321, s.11

10 <http://mobbing.gazi.edu.tr/posts/view/title/mobbing-nedir-37863> (Erişim tarihi:12 Şubat 2014) s.1.

11 ÇOBANOĞLU, Şaban, Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, 1. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005, s.91-95



2.Aşama: Mobbingin Başlama Aşaması: Bu aşamada henüz aşırı psikosomatik rahatsızlıklar görülmez. Ama kurban kendisine ne olup bittiğini ve iş arkadaşlarının değişik davranışlarının nedenlerini merak etmeye ve şaşırmağa başlamıştır.

3. Aşama: İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülmesi: Kurban, iştahsızlık veya yalnız kaldığında aşırı iştah gibi bazı sağlık problemlerinin olduğunu fark eder. İşyerine, kendisine ve arkadaşlarına olan güvenini yavaş yavaş kaybetmektedir. Uykuları bozulmuştur. Hazımsızlık problemleri baş göstermiştir. Kâbuslarla uykusu bölünmektedir. İşe ayaklarını sürüyerek gitmektedir. Durumu düzeltmeyeceğini gördükçe psikolojik yapısı daha da bozulmaktadır.

4.Aşama: Yönetimin Hatalı Tutumu ve Mobbingi Görmezden Gelmesi: bu aşamada mobbing günden güne gün yüzüne çıkmış uluorta işlenmeye başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi de kurbanın aleyhine tavır almıştır. Performans değerlendirmeleri adilane yapılmamaktadır. Bu durum kurbanı hasta etmiştir. Yıldırma belirtileri, işe geç gelme ve artan viziteler olarak ortaya çıkmaktadır.

5.Aşama: Kurbanın Psikolojik ve Fiziksel sağlığının Kötüleşmesi: bu safhada tam anlamıyla bir depres-

yon yaşanmaktadır. Terapist nezaretinde ilaçlarla tedaviye başlanmıştır. Ancak bu tedaviler geçici rahatlamalara yol açmakta, durumun düzelmesi bir tarafa, işler daha da kötüye gitmektedir. Böyle bir durum karşısında kurban herkesi ve her şeyi kendisinin karşısında bulur ve olayların kaynağının kendisi olabileceğini düşünmeye, adaletsizlik, kötülük ve kirlilikle dolu bir dünyada yaşadığını kurgulamaya başlar.

6.Aşama: İşten Ayrılma: Bu evre mobbingin son safhasıdır. İşten ayrılma, kurbanın kovulması, istifa etmesi veya ettirilmesi, erken emekliliğe zorlanması ya da daha büyük travmatik olaylarla sonuçlanabilir.

2.6. İşletmelerde ve Kurumlarda Görülen Yaygın Mobbing Davranışları

İşletmelerde ve kurumlarda görülen yaygın mobbing davranışlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

- Yapılan işler sürekli eleştirilir,
- Kişi umursanmaz ve sanki yokmuş gibi davranılır,
- Dini ve siyasi görüşleriyle alay edilir,
- Hakkında asılsız söylentiler çıkartılır,
- Hareketleri taklit edilmek suretiyle gülünç duruma düşürülür,

- Cinsel imalarda ya da sözlü cinsel tacizde bulunulur,
- Verilen işler geri alınır, kişinin kendine güveni sarsılır,
- Kişinin itibarını ve kariyerini zedelemek için yeteneği dışında işler verilir,
- Psikolojik ve fiziksel olarak ağır işlerde görevlendirilir,¹²
- Acımasız ve zalimce davranış sergilenir,
- Gereksiz sorularla karşısındaki rahatsız edilir,
- Kendi bildiği yanlış da olsa, doğru olduğunda ısrar edilir,
- Çalışanlara güvensizlik nedeniyle yetki verilmez,
- Azarlayıp küçük düşürerek iş yaptırılır,
- Bilerek kötü niyetli ve aşağılayıcı davranışlar sergilenir.¹³

III- MOBBİNG VE KURUMSAL RISK İLİŞKİSİ

Bir önceki ana başlık altında mobbingin ve riskin kavramsal çerçevesi ana hatlarıyla ortaya konulmuştur. Bu bölümde ise mobbingin kurumlar üzerindeki etkilerini ve bu etkilerin ne gibi riskleri beraberinde getirebileceğini tespit etmeye çalışacağız.

1. Mobbingin Kurumda Ortaya Çıkardığı Riskler

Mobbing olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar kurum üzerinde de tahrip edici etkileri vardır. Ancak biz bu çalışmamızda mobbingin kurum çalışanları üzerindeki olumsuz psikolojik ve ekonomik etkilerini konu dışında tutacak ve mobbingin sadece kuruma olan olumsuz etkilerine yer vereceğiz.

Mobbingin kurumlara, etkinlik, verimlilik ve çalışanların iş doyumları açısından olumsuz etkileri olabilir. İş doyumunun düşüklüğü sebebiyle kurum çalışanlarında işe karşı oluşan isteksizlik, çalışanlarda yaratıcılığı kısıtlar. İşyerinde yaşanan mobbing sonucunda çalışanların dikkati, örgütün amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır. Yalnız mobbinge maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki

olaylara tanık olan çalışanlar da, bir gün kendilerinin de mobbinge maruz kalacaklarını düşünerek kuruma olan güvenlerinde, gelişen olayların doğal sonucu olarak örgüte bağlılık ve işe bağlılık tutumlarında önemli ölçüde bir düşüş yaşanır. Mobbingin yaşandığı kurumlarda çalışanlar arasındaki uyum bozulurken, tam bir güvensizlik ortamı oluşur.¹⁴

Ayrıca mobbinge maruz kalanların yasal mücadeleleri neticesinde kurumum katlanmak zorunda kaldığı yük; şikâyetlerin incelenmesi, soruşturmaların yürütülmesi, evrak işlemlerinin gerçekleştirilmesi ve mahkeme masrafları gibi görünebilen ve doğrudan hesaplanabilen masraflar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu görünebilen masraflar, psikolojik taciz süreci ilerledikçe daha da artmaktadır.¹⁵

Tüm bu anlatılardan hareketle, bir kurumda mobbingin yaşanması ve bunun önlenmemesi/önlenmemesi durumunda ortaya çıkabilecek riskleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

- Psikolojik şiddet/taciz nedeniyle hastalık izinlerinin artması,
- Yetişmiş uzman kişilerin ve çalışanların işten ayrılmaları,
- İşten ayrılmaların sonucunda yeni çalışanın işe alınması sürecindeki maliyet,
- İşten ayrılmalar sonucunda yeni işe girenlerin eğitim maliyeti,
- Çalışanların yaşamış olduğu psikolojik rahatsızlık nedenleriyle genel bir performans düşüklüğü,
- İşten çıkartılanlara ödenen tazminatlar,¹⁶
- Kurumsal imajın olumsuz etkilenmesi nedeniyle, kurumun istihdam edecek yetenekli, kaliteli çalışana ulaşmakta zorluk çekmesi,¹⁷

14 TETİK, Semra, Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı 12, 2010, s.86

15 GÖK, Sibel, İşyerinde Psikolojik Taciz: Tarafları, Aşamaları ve Etkileri, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, 2013, s.42,43

16 TINAZ, Pınar, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s.45

17 ULUSOY, Zeynep Duygu, Mobbing Suç Tipi İçin Bir Analiz Denemesi, Türkiye Barolar Birliği Dergisi, Sayı:105, 2013 Mart-

12 <http://www.kariyerinfo.com/content.asp?T=57&S=62&I=88&TID=1339>, ÇOBANOĞLU, Şaban, Mobbing Nedir, İş Hayatını Nasıl Etkiler, (Erişim tarihi:10 Şubat 2014) s.1.

13 TINAZ, Pınar, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s.45

- Çalışanlar arası uyum sorunları,
 - Rekabet yeteneğinin kaybı,
 - Çalışanlarda, işe ve kuruluşa karşı aidiyet duygusunun kaybı,
 - Kurulusta genel bir huzursuzluk ortamının oluşması,
 - Yöneticilere, işverene ve diğer çalışanlara güven-sizlik oluşması,
 - Çalışanlarda oluşan öz güven kaybı sonucu dikkat dağınıklığı, kararsızlık, iş kazalarının artması,
 - Mağdur ile iletişim sorunları yaşanması,
 - Hizmetin kalitesinin düşmesi ve hizmet alanların kamu kurumunu olan itibar ve güven duygularının zayıflaması,
 - Yasal işlem ve/veya mahkeme masraflarının meydana gelmesi,¹⁸
 - Konunun işletme dışına taşınması halinde kurum saygınlığının ve marka değerinin zarar görmesi,¹⁹
 - Üretim kalitesinin bozulması nedeniyle müşteri sayısının azalması.²⁰
- Orta düzey yöneticiler ile üst düzey yöneticiler arasındaki ilişkiler nasıldır?
 - Üst ve orta düzey yöneticiler ile çalışanlar arasında herhangi bir psikolojik taciz ya da zorbalık işareti var mı?
 - Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim nasıldır? Agresif ve yetersiz iletişim var mı?
 - Kurum çalışanların birbirlerine, müşterilerine, hizmet alanlara karşı tavır ve davranışları nasıldır? Karşılıklı destek ve saygı düzeyi nedir?
 - Yöneticiler çalışanlarının görüş ve önerilerini dikkate alıyor mu?
 - Kurumda personel değişikliği, disiplin sorunları, işe devamsızlık çok sık yaşanıyor mu?
 - Kurumun sağlık giderleri ne düzeydedir?
 - Çalışanlar ile kurum yönetiminin birlerine karşı açmış oldukları davalar var mı? Varsa sebepleri nelerdir?
 - Davalar nedeniyle kurum yönetimi çalışanlarına tazminat ödemek zorunda kalmış mıdır?
 - Çalışanların iş yükü gereğinden az ya da fazla mı? İş dağılımında adaletli davranılmış mı?
 - Çalışanlar sorumlu oldukları görevleri yerine getirebilecek beceri ve kapasiteye sahip mi?
 - Çalışanlar yapacakları işler konusunda söz hakkına sahip mi?

IV. MOBBİNG RİSKİ DEĞERLENDİRMESİNİN YAPILMASI VE KONTROL ÖNERİLERİ

1. Risk Değerlemede Cevabı Aranacak Sorular Nelerdir?

Bir kurumda mobbing uygulanıp uygulanmadığının tespiti ve dolayısıyla mobbingin risk değerlemesi yapılmak istenilmesi durumunda, Kurum yöneticileri, çalışanlar, müşteri/hizmet alanlarla görüşme, anket uygulamaları, yerinde gözlem, evrak inceleme vb. gibi yöntemleri uygulayarak aşağıdaki sorulara cevap aranmalıdır:

- Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ve çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler nasıldır?

Nisan, s.162

18 GÜN Hüseyin, AVAN Mukadder, Çalışma Psikolojisi Boyutuyla Mobbinge Yaklaşım ve Öneriler, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, 2013, s.288-290

19 Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Mücadelede İşletme Rehberi, 5 Mart 2012Yayın No: 321, s.14

20 TBMM, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Yayınları, No:6, Nisan 2011, s.19

Risk Değerlemesini yapacak olan İş Denetçi tüm bu soruların cevaplarını değerlendirmek suretiyle söz konusu kurumda mobbing uygulanıp uygulanmadığını, uyguluyor ise hangi düzeyde olduğunu tespit edebilecek ve risk değerlendirmesini yapabilecektir. Örneğin; İş Denetçi tarafından, çalışanlar arasında saldırgan ve yetersiz iletişimin olması, iş dağılımının dengeli/adil olmadığına anlaşılması, disiplinsiz tavır ve davranışların tespit edilmesi, çalışanlara işler konusunda söz hakkının tanınmadığının görülmesi durumunda bu kurumda mobbingin uygulanıyor olduğundan söz edilebilir.

2. Kontrol Önerileri

Kurumların sektörel farklılıkları, nitelik ve nicelik itibarıyla farklı özelliklere sahip olması nedeniyle gerek kurumların ve gerekse mağdurun psikolojik tacizle mücadele yöntemleri ve alacakları aksiyonlar farklılık gösterebilecektir. Ancak mobbingin yaşandığı kurum-

larda mobbingi önlemek ve/veya ortadan kaldırmak amacıyla ortak bazı kontroller uygulanabilir. Bu kontrolleri kurum yönetiminin ve mağdurun/çalışanların alacağı kontroller olarak iki başlıkta inceleyebilir ve aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

2.a. Kurum Yönetiminin Alacağı Kontroller

İşyerinde psikolojik taciz olgusuna her ne kadar çevresel (kurumsal, yönetsel, sosyal) veya kişisel faktörlerin (mücadele yöntemleri, kişilik özellikleri vb.) neden olabileceği öne sürülse de, sürecin sorumlusunun, kurum ve yönetim olduğu öngörülmektedir.²¹

- İşyerleri, psikolojik tacizi önleyici politikalar geliştirmelidir,
- İşyerleri, kendi işletme yapısına uygun olarak, psikolojik taciz olaylarının incelenmesi için yöntemler geliştirmeli, işyerinde psikolojik tacize teşebbüs eden kişiler için iyileştirme önlemleri alınmalıdır,
- İşyerlerinde psikolojik taciz şikâyetleri dikkate alınmalı ve adil çözüm yolları geliştirilmelidir,
- İşyerlerinde psikolojik tacizi önlemek için alınacak tedbirlerde, bu yöndeki iddiaların araştırılması ve soruşturulmasında “gizliliğin korunmasına” özel hassasiyet gösterilmelidir,
- Toplu iş sözleşmesi, iş sözleşmesi veya işyeri yönetmeliklerine konuyla ilgili hükümler konulmalıdır,²²
- Psikolojik taciz uygulayanlar ve haksız yere psikolojik taciz iddiasında bulunanlar hakkında yaptırımların belirlenmelidir (disiplin cezası, şartlarının oluşması halinde işverenin bu kişilerden tazminat talebi, iş sözleşmelerinin geçerli ya da haklı nedenlerle feshi vb. gibi),
- Mağdurları koruyucu önlemler belirlenmelidir (mümkün olması halinde görev yerinin değiştirilmesi, sağlık desteği sağlanması vb.),
- Psikolojik tacize uğrayan ya da tanıklık yapan çalış-

21 KARATUNA, Işıl, İşyerinde Psikolojik Tacizle Mücadele Yöntemleri, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalışmayı Bildiriler Kitabı, 2013, s.116

22 Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Bilgilendirme Rehberi, Ankara, Mayıs 2013, s.22,23

şanın, bu gibi durumlarda hangi yolları izleyeceği konusunda bilgi sahibi olması sağlanmalıdır,

- Psikolojik taciz kapsamında yapılacak müracaat ve şikâyetlerin inceleme usullerinin belirlenmesi ile bu konuda ilgililerin bilgilendirilmesi,
- Psikolojik taciz uygulamasına maruz kaldığını düşünen çalışanların işletme içi müracaat ve şikâyetlerini inceleyen birim ya da kişilerinin, müracaat ve şikâyetlerin incelenmesi yöntemlerini bilmesi,²³

2.b. Mağdurun/Çalışanların Alacağı Kontroller

Bu işyeri sorununa maruz kalan kişilerin süreç karşısındaki mücadele stratejileri birçok faktöre göre değişebilse de, bireysel mücadelede aşağıda belirtilen önlemlerin alınmasının, sürecin engellenmesine veya bireyin süreçten daha az etkilenmesine katkıda bulunacaktır.

- İşyerinde karşılaşılan her türlü olumsuzluk için yazılı kayıt tutulmalı, tehdit eden davranışların tarihleri ve detayları not edilmelidir.
- İşyerinde olup bitenlere dair yazılı kanıtlar hazırlanması sonrasında tacizciye, yaşattığı sıkıntı yazılı olarak bildirilmeli. Ancak bu durumda, tacizcinin vereceği cevap kanıtlara eklenebilir. Cevap vermemesi de bir kanıt olarak kullanılabilir.
- Tüm yazışmaların, raporların ve işe ait belgelerin kopyasının tutulmalı,
- Resmi yoldan mücadele etmeye başlamadan önce resmi olmayan yollar denenmeli,
- Resmi olmayan yolla çözüme ulaşılamaması halinde kanıtlar, birim yöneticisine, insan kaynakları birimi sorumlusuna veya sendika temsilcisine sunulmalı,
- Tacizcinin birim yöneticisi olması durumunda, bir üst düzey yöneticiye şikâyette bulunulmalı, kanıtlar sunulmalı,
- Sakin olmalı, kontrolün kaybedilebileceği tartışmalara girilmemeli. Gerekli olması durumunda

23 KARADEMİR, Derya, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonunun Psikolojik Tacizle Mücadelede İşletmelerde Yapılabilecek Çalışmalar Hakkındaki Görüş ve Önerileri, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalışmayı Bildiriler Kitabı, 2013, s.251-254

hastalık izni alınmalı. Bu izin bir zayıflık belirtisi olarak değil; bir sonra atılacak adımın belirlendiği bir süre olarak düşünülmesi,

- Tacizci ile yalnız kalmaktan kaçınılmalı. Tacizci ile yaşanabilecek her türlü olumsuzluğa, diğer çalışanların da tanık olması sağlanmalı,
- Yaşananlara tanık olan çalışma arkadaşlarından destek istenmelidir.²⁴

V- SONUÇ

Günümüzde kurumların değeri insan kaynağının değeri ile doğru orantılı olarak değerlendirilmektedir. İşletme ve kurumları amaç ve hedeflerine ulaştıracak en önemli sermaye bileşenlerinden biri olan insan kaynağının etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinde mobbing, kurumsal bir risk unsuru olarak kabul edilmelidir. Daha sonra ki süreçte, öncelikle yönetim ve çalışan düzeyinde etkin kontroller geliştirilerek bu risk unsurunun kabul edilebilir düzeye indirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada, gerek kurum üst yönetimi, gerek çalışanlar ve gerekse risk analizinde etkin bir rol oynayan İç Denetçilerin mobbing konusundaki bilgi ve bilinç düzeylerinin yüksek olması beklenmelidir. “İnsana rağmen değil insan için var olan kurumlar” ancak bu sayede amaç ve hedeflerine ulaşabileceklerdir.

Kaynakça

Kitaplar:

ÇOBANOĞLU, Şaban, Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, 1. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005

TINAZ, Pınar, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Yayınları, İstanbul, 2006

Makaleler:

GÖK, Sibel, **İşyerinde Psikolojik Taciz: Tarafları, Aşamaları ve Etkileri**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, 2013**

24 KARATUNA, Işıl, İşyerinde Psikolojik Tacizle Mücadele Yöntemleri, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, 2013, s.116

GÜN Hüseyin, AVAN Mukadder, Çalışma Psikolojisi Boyutuyla Mobbinge Yaklaşım ve Öneriler, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, 2013

ERDOĞAN, Gülnur, Mobbing İş Yerinde Psikolojik Taciz, TBB Dergisi, Sayı:83, 2009

KARADEMİR, Derya, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonunun Psikolojik Tacizle Mücadelede İşletmelerde Yapılabilecek Çalışmalar Hakkındaki Görüş ve Önerileri, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, 2013**

KARATUNA, Işıl, **İşyerinde Psikolojik Tacizle Mücadele Yöntemleri**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, 2013**

TETİK, Semra, Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı 12, 2010

ULUSOY, Zeynep Duygu, Mobbing Suç Tipi İçin Bir Analiz Denemesi, Türkiye Barolar Birliği Dergisi, Sayı:105, Mart-Nisan 2013

Sözlük / Rehber /Rapor:

Türk Dil Kurumu, Türkçe Sözlük, 2.Cilt, 9.Baskı, Ankara,1998

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Mücadelede İşletme Rehberi, 5 Mart 012,Yayın No: 321

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Bilgilendirme Rehberi, Ankara, Mayıs 2013

TBMM, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Yayınları, No:6, Nisan 2011

Elektronik Kaynaklar:

<http://mobbing.gazi.edu.tr/posts/view/title/mobbing-nedir-37863> (Erişim tarihi:12 Şubat 2014)

<http://www.kariyerinfo.com/content.asp?T=57&S=62&I=88&TID=1339>, ÇOBANOĞLU, Şaban, Mobbing Nedir, İş Hayatını Nasıl Etkiler (Erişim tarihi:10 Şubat 2014)

Mevzuat:

İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, T.C. Resmi Gazete, 12.07.2006/26226

Soma Maden Şehitlerine İthaf Olunur...

ÇALIŞ DEDİ BABAM

Al eline kazma kürek,
Çalış dedi benim babam.
Dünyada çalışmak gerek,
Çalış dedi benim babam.

Çalışmanın yoktur yaşı,
Muhtaç olma da taş taşı,
Evine götür hep helal aşı,
Çalış dedi benim babam.

Boş duranın kışı bitmez.
Koşturanın hızı dinmez.
Aç kalanın yüzü gülmez.
Çalış dedi benim babam.

Çalışmadan yaşanılmaz oğlum,
Bugün varım, yarın yokum,
Sensin benim tek umudum,
Çalış dedi benim babam.

Sevilmez asla aylak yatan,
Çalışmıştı senin atan,
Çalış ki kurtulsun vatan,
Çalış dedi benim babam

Ahmet SANDAL

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı İç Denetçisi
KIDDER Etik Kurul Üyesi

www.ahmetsandal.com