

## **İçindekiler**

**1-11 (DERLEME)**

**KORONAVİRÜS PANDEMİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARININ KÜRESEL MOBBİNGİ**

Osman AYYILDIZ

(DERLEME) **12-24**

**MOBBİNGİN AİLEYE ETKİSİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

İsmail AKGÜN, Nermin GÜRHAN

**25-42 (DERLEME)**

**İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ VE ETKİLERİ**

İsmail ŞİMŞİR, Fatih SEYRAN

(DERLEME) **43-58**

**ÇALIŞANLARIN İŞYERİNDE İFADE ÖZGÜRLÜĞÜ**

Sultan KARA

**59-65 (DERLEME)**

**CİNSEL ŞİDDET**

Nermin GÜRHAN, Gökçen ERDOĞAN, Fatih SEYRAN

(DERLEME) **66-78**

**ÇALIŞMA HAYATINDA UZLAŞMA**

Ertuğrul YAMAN

**79-90 (DERLEME)**

**COVID-19 PANDEMİ ORTAMINDA ÇALIŞMA KOŞULLARI VE GENEL SORUNLAR**

Filiz KIROĞLU

DERLEME

## KORONAVİRÜS PANDEMİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARININ KÜRESEL MOBBİNGİ

Osman AYYILDIZ\*

### ÖZ

*Mobbing kavramı son yıllarda oldukça popüler olarak gündemde yerini almıştır. Zaman içerisinde sağlık çalışanları arasında da yoğun, kavram çerçevesinin dışına da çıkarak fazlaca kullanılan terimin hızla dejenere edilme eğilimine girdiği görülmektedir. Son dönemde yaşanan küresel koronavirüs pandemisi ile sağlık personelinin yaşadığı psikolojik travma, mobbing benzeri bir baskı oluşturmaktadır. Yazıda koronavirüsün sağlık personelinin psikolojisinde meydana getirdiği baskının bir 'küresel mobbing' olarak değerlendirmesinin mümkün olup olmadığı konusu irdelenmekte, sağlık çalışanlarında Travma Sonrası Stres Bozukluğu oluşumu konusuna dikkat çekilmektedir.*

**Anahtar kelimeler:** Mobbing, koronavirüs, travma sonrası stres bozukluğu, pandemi.

---

\* Tıp Doktoru, SB Saha Başkoordinatörü, Üsküdar Üniversitesi Sağlık Yönetimi Doktora Öğrencisi, drosmanayyildiz@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7624-4613>

## GİRİŞ

Çalışma hayatındaki insanlara yönelik kötü muamele, taciz, şiddet, aşağılama gibi eylemleri tanımlayan mobbing kavramının yaklaşık yarım yüzyıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Mobbing kelimesinin ilk kullanımı ilk kez 1963 yılında Avusturyalı davranış bilimci Konrad Lorenz'e aittir. Lorenz bu kavramı hayvanların savunma mekanizmaları ile ilgili araştırmaları esnasında kullanmıştır. Tanımın genişletilerek insan davranışlarını içine alan kullanımı ise 1969 yılında İsveçli bilim insanı Peter Paul Heinemann tarafından yapılmıştır (1). Mobbing'in bugünkü anlamda iş yaşamını kapsayacak şekilde kullanımını Almanya'dan göç eden İsveçli bilim insanı Heinz Leymann literatüre sokmuştur (2). İlk araştırmalarını 1970'li yılların sonlarında gerçekleştiren Leymann, mobbing terimini "*iş yaşamında düzenli, tekrar eden ve kasıtlı olan, çalışanın onurunu zedeleyici bir psikolojik terör davranışı*" olarak tanımlamaktadır (3). Batı dillerindeki "terror" kelimesinin "horror", Türkçede bu anlamda eskiden kullanılan "tedhiş" kelimesinin de "dehşet" kelimesinden köken aldığı dikkate alınırsa mobbing maruziyetinin de kişide yoğun bir korku ve kaygı unsuru olduğu açıktır.

2000'li yılların başında ülkemiz gündemine giren mobbing kavramı, öncelikle akademik çevrelerde konuşulup tartışılırken sonraki yıllarda çalışanların gündemine girmiştir. Ankara 8. İş Mahkemesi'nin 20/12/2006 tarihli, 2006/19 E. ve 2006/625 K. sayılı kararı ile mobbing kelimesi ilk kez Türk hukuk literatürüne de girmiştir. Kararda "mobbing kavramı işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb. davranışları içermektedir" ifadeleri yer almıştır (4).

Emsal niteliğindeki bu karar akabinde gündemde yerini alan mobbing kavramı 2011 yılında Başbakanlık Genelgesine de konu olmuştur (5). İlerleyen yıllarda, her popüler kavramın başına gelen, "mobbing" kavramının da başına gelmiş ve olur olmaz kullanılmaya, her konunun içine sokulmaya

ve herkes tarafından mobbing maruziyeti iddiaları yaşanmaya başlamıştır. Yani mobbing de 'tüketilen terminoloji' (6) kaderini yaşayan onlarca kelime arasına girerek erozyon yaşamaya başlamıştır. Yakın tarihteki örnekler olan (hatalı telaffuzuyla) "deprasyon", her haşarı çocuğa yakıştırılan "hiperaktivite" ve benzeri birçok örneğinde olduğu gibi, amiri ya da iş arkadaşlarıyla sorun yaşayan her çalışan "mobbing"e uğradığını iddia etmeye, şikâyet dilekçeleri ve CİMER başvuruları havada uçuşmaya başlamıştır.

Mobbing kavramının sulandırılmasından dolayı akademik ve iş hayatı bağlamında rahatsızlık vermeye başladığı bir süreçte gerçek mobbing minicik bir virüsten gelmiştir! Türk Dil Kurumunun önerdiği mobbing karşılığı "bezdiri" kelimesine mütenasip olarak tüm sağlık personelinin canından bezdiren bir korku ve endişeye maruz kalınmıştır.

Mobbing'e maruz kalan kişinin yaşadığı stress, endişe, çaresizlik ve depresyon gibi bulgular, benzer şekilde Coronavirüs pandemisinde hizmet veren sağlık çalışanlarında da görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında belki sebepleri ve amaçları noktasında değilse de sonuçları ve hissettirdikleri açısından çok fazla benzerlik olduğunu söylemek olasıdır.

### **1. Coronavirüs Pandemisi Sağlık Çalışanı İlişkisi**

Yukarıda da değinildiği gibi, mobbing tanımında "bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından psikolojik taciz uygulanması" ifadesi yer alır. Düz mantıkla bakıldığında Coronavirüs sağlık çalışanının astı, üstü ya da eşit düzey iş arkadaşı değildir. Ancak daha holistik baktığımızda tüm benzer mikroorganizmaların (davetsiz misafirler de olsalar) çalıştığımız işyerinin birer üyesi olduklarını söylemek mümkündür.

Salgın döneminde yaşananlar ve hissettikleri endişe açısından bakıldığında, sağlık çalışanlarının yaşadığı stresin en majör mobbing olgularının da ötesinde bir travma olduğu su götürmez bir gerçektir. Şimdiye kadar, Covid-19 tanısı konan veya teşhis edilenlerin ve onları tedavi eden

sağlık personelinin ruh sağlığı sorunları ve psikiyatrik morbiditesi hakkında epidemiyolojik veriler mevcut değildir; bu nedenle salgın sırasındaki zorluklara en iyi nasıl cevap verileceği bilinmemektedir. Ancak 2003 SARS salgını sırasında özellikle Çin'de yaşananlar, mevcut durum için fikir verici ve sağlık çalışanlarına psikiyatrik destek sağlama konusunda yardımcı olabilir. Çin'de yapılan çalışmalarda SARS salgını erken evresinde, kalıcı depresyon, anksiyete, panik atak, psikomotor heyecan, psikotik semptomlar, deliryum ve hatta intihar gibi bir dizi psikiyatrik morbidite bildirilmiştir (7).

2003 yılında Hong Kong'da SARS salgını patladığında toplam 1.755 kişi enfekte olmuş ve 299 kişi ölmüştür. Enfekte olanların 386'sı (%22), sağlık çalışanlarıdır (8). Hawryluck ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada, bu dönemde karantinaya alınanlar arasında Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) belirtileri %28,9 ve depresyon belirtileri %31,2 oranında gözlenmiştir (9). Wu ve arkadaşlarının 25'i sağlık çalışanı olan 476 SARS mağduru arasında yaptığı çalışmada ortaya çıkan bulgular, duygusal destek için kaynakların seferber edilmesinin SARS mağdurlarının direncini artırabileceğini göstermektedir. Sağlık çalışanı olan, SARS hastası veya psikiyatrik konsültasyon öyküsü olan birini tanıyan SARS mağdurlarının psikolojik sıkıntı riski daha yüksektir ve erken evrede yoğun psikolojik destek verilmesi gerekli görülmektedir (10).

2003 SARS salgınında yaşananlara benzer şekilde Covid-19 pandemisi sürecinde testi doğrulanmış veya şüpheli pnömoni vakalarına tedavi hizmeti veren sağlık çalışanlarının hem yüksek enfeksiyon riskine hem de ruhsal sağlık sorunlarına karşı savunmasız oldukları gözlenmiştir (11). Bu savunmasız ve çaresizlik duygusuna ilaveten kendilerine bulaş korkusuna ek olarak virüsü ailelerine, arkadaşlarına veya meslektaşlarına yayma korkusu yaşamaktadırlar (12). Bu endişenin doğal sonucu olarak sağlık çalışanları hem pandemi sebebiyle yoğun bir fiziksel çalışmaya, hem de en az fiziksel yoğunluk kadar yorucu psikolojik travmaya maruz kalmaktadır (13). Bu konu tıbbi çalışanların ruh sağlığını korumak, salgının önlenmesi ve uzun vadede kişisel ruh sağlıkları için önemlidir. Bu durumu tespit eden Çin

Hükümeti bu konuda yayınladığı rehberin (14) ardından başka eyaletlerden 1.230 sağlık çalışanını destek için bölgeye göndermiştir.

## **2. Sağlık Çalışanlarının Yaşadığı Endişenin Dramatik Neticesi Olarak Travma Sonrası Stres Bozukluğu**

TSSB, şok edici, korkutucu veya tehlikeli bir olay yaşayan bazı insanlarda gelişen bir bozukluktur (15). Travmatik olayların ruhsal etkilerinin incelenmesi ve tanımlanması tarihte Truva savaşına kadar gitmektedir. 19. yüzyılda savaşan askerlerdeki fiziksel ve ruhsal tükenmeyi tanımlamak için kullanılan “asker kalbi” terimi ile literatürde yer almaya başlamış, İkinci Dünya Savaşı sonrası “Büyük Stres Reaksiyonu (Gross Stress Reaction)” olarak adlandırılmış ve 1952’de DSM-I’de yer almıştır. Özellikle Vietnam savaşı sonrasında gündemim üst sıralarına oturarak 1980’de Travma Sonrası Stres Bozukluğu ismiyle DSM-III’de anksiyete bozuklukları içinde tasnife girmiştir (16). Savaş gazileri dışında travma kurbanları, afete ya da bireysel fiziksel saldırıya maruz kalanlar üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda TSSB öyküsü prevalansı toplam popülasyonda yüzde 1, fiziksel saldırıya maruz kalan sivillerde ve yaralanmamış Vietnam gazilerinde yüzde 20 ve Vietnam’da yaralanan gazilerde yüzde 20 olarak tespit edilmiştir (17).

Savaşan, yanlarındaki arkadaşlarının ölümünü gören ve benzer dehşetengiz tablolara şahit olan bir askerin yaşadığı travmayı ve stresi tahmin edebilmek zor değildir. Sağlık çalışanları söz konusu olduğunda ise bu denli somut manzaralar olmaksızın, üstelik sükunetini muhafaza etme mecburiyeti içinde çalışılan bir ortamda aslında en az onlar kadar dehşetengiz öykülerin yaşandığı göz ardı edilmemelidir. Özellikle olağanüstü durumlar ve güncel örneğimizde olduğu gibi pandemiler söz konusu olduğunda sağlık çalışanı açısından tablo savaş ortamı psikolojisinden pek de aşağı kalmamaktadır. Maalesef bu konudaki çalışmalar oldukça azdır. Üstelik sağlık personeli için Walter Cannon’un 1929’da formüle ettiği

mottosundaki “savaş ya da kaç! (fight or flight)” gibi iki seçenek yoktur ve kaçması / kaçınması mümkün değildir (18).

Sağlık çalışanlarının meslekî ve vicdanî sorumlulukları ile yaşadıkları korku arasındaki sıkışmışlık duygusunun çok daha travmatik olduğu açıktır. Maalesef itfaiyecilerle ilgili TSSB çalışmaları bile olmasına rağmen pandemi ve benzer afetler sonrasında sağlık çalışanları arasındaki TSSB prevalansı ile ilgili akademik çalışmalar çok azdır. Wu ve arkadaşlarının 2003 SARS pandemisinde Pekin’deki bir hastane çalışanları arasında yaptığı çalışma günümüzdeki Covid-19 salgınına ışık tutması açısından çok kıymetlidir (19). 549 sağlık çalışanını kapsayan araştırmada, ankete katılanların yaklaşık %10’unda TSSB semptomları geliştiği tespit edilmiştir. SARS klinikleri gibi karantinaya alınan ya da yüksek riskli yerlerde çalışanlarda semptomlara rastlanması, bu maruziyeti olmayanlara göre 2 ilâ 3 kat daha fazladır.

### **3. TSSB’den Korunmada Fedakârlık ve Görev Şuurunun Etkisi**

Folkman, stresle mücadele konusunda geleneksel yaklaşımdaki “sıkıntı (distress)” kavramı yerine olumlu psikolojik durumu merkeze almayı önermiş ve bununla ilgili beş faktör saymıştır (20).

- 1) Kişilik (personality)
- 2) Heyecanı düzenlemek (affect regulation)
- 3) Başa çıkma (coping)
- 4) Benlik savunması (ego defenses)
- 5) Başa çıkmaya yardımcı olacak koruyucu faktör ve kaynakların aktive edilmesi.

Bu faktörlere bakıldığında, sağlık personelinin pandemi ortamında stresle mücadele edebilmesi için desteklenmesinin, kişilik gibi değiştirilemez faktörler dışında, kişisel koruyucu ekipman ve fiziki koşullardaki iyileşmeleri sağlamaya yönelik faktörlerle desteklenmesinin önemi açıktır. İlaveten öfke

kontrolü, kriz yönetme, psikolojik direncini yüksek tutma gibi konularda eğitim verilmesi de çok faydalı olacaktır.

Agaibi'nin "Travma, TSSB ve Dayanıklılık" makalesinde dikkat çeken bir başka unsura da özellikle değinmekte fayda vardır (21). Toplumsal fedakârlık duygusu (altruizm) yoğun olan, diğerkâm (özgeci) karaktere sahip ve yardımseverlik ruhu ön planda olan kişilerde TSSB oranının daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Egoist karakterli bireyler olağan dışı koşullarda daha fazla paniğe kapılırken özgeci karakterler metanetini muhafaza etme konusunda daha başarılı olmaktadır. Aynı konu Rafael ve Barrows'un editörlüğünü yaptığı Koruyucu Psikiyatri el kitabında da desteklenmektedir (22). Bir özeleştiri yapmak gerekirse, son yıllarda sıkça şikâyet edildiği gibi özellikle hekim ve genel olarak sağlık çalışanlarının eğitim süreçlerinde yaptıkları görevin manevi hazzı ve toplumsal sorumluluğunun içselleştirilmesi noktasında eksikler olduğu bir gerçektir (23). Toplumsal sorumluluğunun ve meslekî misyonunun yeterince farkında olmayan sağlık çalışanları olaya daha benmerkezci baktıkları için TSSB riskini daha fazla yaşamakta, daha özgecil ve fedakâr perspektiften bakan personel ise moral çöküntü riskinden daha uzak olmaktadır. Nureddin Topçu'nun ifadesiyle toparlamak gerekirse "*Menfaat yaşamak, ahlak ise yaşatmak ister*". Sağlık çalışanlarına daha üst seviye bir meslek ahlakı ve toplumsal bilinç kazandırmak bu tür zamanlarda daha da önem kazanmaktadır.

Coronavirüs Pandemisi sürecinde ülkemizde Koronavirüsten ölen sağlık personelinin şehit sayılması konusu gündeme gelmiştir. Diyanet İşleri Başkanı Ali Erbaş bu konuda bir televizyon kanalında canlı yayında yaptığı açıklamada şunları söylemiştir: "Şehitlik, peygamberlikten sonra en büyük mertebedir. Hakiki şehit; vatan uğruna, bayrak uğruna, namus uğruna canını feda eden askerlerdir, polistir. Hakiki şehit olarak bunları değerlendiriyoruz. Fıkıhta bir de 'hükmi (hükmen) şehitlik' vardır. Bunlar da depremde, yangında, selde, denizde boğulmuş olanlar ve salgın hastalıklara yakalanarak vefat etmiş olanlar hükmen şehit olarak kabul edilir. Hadis-i şerifte bunlar yer almaktadır. Umuyoruz ki bu salgın hastalık nedeniyle vefat



eden kardeşlerimiz şehitlik mertebesine ererler” (24). Sağlık çalışanlarının psikolojisine olumlu katkı sağlama açısından devlet tarafından bu konuda yapılacak bir şehitlik kararının faydalı olacağı düşünülmektedir.

## **SONUÇ**

Pandemiler dünya tarihinin acı ama kaçınılmaz gerçeklerinden biridir. Uzun yıllardan beri DSÖ tarafından “pandemi” ilan edilmiş ilk biyolojik felaket olan Covid-19 salgını, sağlık yönetimi ve insan kaynakları bağlamında üzerinde çok fazla analiz yapılması gereken bir realitedir. İlerleyen dönemde konu ile ilgili araştırmaların ve yayınların, gelecekte yaşanması muhtemel başka pandemilerde sağlık organizasyonu için çok önemli olacağı unutulmamalı, özellikle personel motivasyonunun nasıl diri tutulacağı konusunda derinlemesine çalışmalar yapılmalıdır. Yapılan çalışmalarda en dikkat çeken hususlardan biri de sağlık çalışanlarının özellikle çocukları başta olmak üzere aile bireylerinin hem geleceklerinden endişe etmesi hem de onlara hastalık bulaştırmak konusundaki korkularıdır. Yapılacak çalışmalarda bu konuya özel önem gösterilmesi gerekmektedir. Genel bir uygulama olmasa da, bu dönemde bazı sağlık ve hasta bakım kuruluşlarının personeli kurum dışına çıkarmadan kurum içinde yatak ve istirahat alanı sağlayarak 7 günlük bloklar şeklinde çalışan değişimi yapması bir model olarak geliştirilebilir. Bir başka seçenek olarak sağlık çalışanlarının ev halkını bulaştan korumak için evleri dışında konaklamasının temini de incelemeye ve sistematize edilmeye değer bir seçenektir.

Birçok fütüristin ifade ettiği gibi, “Dünya Coronavirüs sonrasında sosyolojik ve ekonomik alışkanlıklarını değiştirecek” (25,26). Sağlık sektörünün de çalışan psikolojisinden çalışma ortamına, uzaktan erişim kullanımından evden çalışma organizasyonlarına kadar birçok noktada

kendin yenilemesi gerektiği görülmektedir. Kültürün değiştiği bir ortamda değişen kültüre uyumlu yeni bir strateji geliştirmek şarttır. Geleneksel stratejilerle çözüm arayacaklara Peter Drucker'ın ünlü sözünü hatırlatmakta fayda var: *“Kültür, stratejiyi sabah kahvaltısı niyetine çitir çitir yer”*.

### **KAYNAKÇA**

1. Heinemann PP. Apartheid. Lib Debatt. 1969;22(2):3-14.
2. Leymann H. The content and development of mobbing at work. Eur J Work Organ Psychol. Haziran 1996;5(2):165-84.
3. Leymann H. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. Violence Vict. Ocak 1990;5(2):119-26.
4. Erdem HE. Türk İş Hukukunda İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). Kitap içinde: Hukuk Postası 2010. İstanbul: Erdem & Erdem Ortak Avukatlık Bürosu; 2011. s. 186-8.
5. Başbakanlık Genelgesi 2011/2. İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi. [Internet]. Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319-8.htm>
6. Ayyıldız O. Tüketilen Terminoloji: “Sağlıkta İsrâf” Kavramının İsrâfı. Kitap içinde: Sağlıkta İsrâf. 1. baskı. İstanbul: İSAR; 2013. s. 123-9. (İSAR Yayınları; Tıp ve Ahlak Kitaplığı).
7. Liu T, Chen X, Miao G, et al. Recommendations on diagnostic criteria and prevention of SARS-related mental disorders. J Clin Psychol Med. Ocak 2003;(13):188-91.
8. WHO. Dünya Sağlık Örgütü SARS verileri [Internet]. 2003. (Erişim Tarihi: 31 Mart 2020) Erişim adresi: [http://www.who.int/csr/sars/country/en/country2003\\_08\\_15.pdf](http://www.who.int/csr/sars/country/en/country2003_08_15.pdf)

9. Hawryluck L, Gold WL, Robinson S, Pogorski S, Galea S, Styra R. SARS Control and Psychological Effects of Quarantine, Toronto, Canada. *Emerg Infect Dis.* Temmuz 2004;10(7):1206-12.
10. Wu KK, Chan SK, Ma TM. Posttraumatic Stress after SARS. *Emerg Infect Dis.* Ağustos 2005;11(8):1297-300.
11. Chen Q, Liang M, Li Y, Guo J, Fei D, Wang L, vd. Mental health care for medical staff in China during the COVID-19 outbreak. *Lancet Psychiatry.* Nisan 2020;7(4): e15-6.
12. Xiang Y-T, Yang Y, Li W, Zhang L, Zhang Q, Cheung T, vd. Timely mental health care for the 2019 novel coronavirus outbreak is urgently needed. *Lancet Psychiatry.* Mart 2020;7(3):228-9.
13. Kang L, Li Y, Hu S, Chen M, Yang C, Yang BX, vd. The mental health of medical workers in Wuhan, China dealing with the 2019 novel coronavirus. *Lancet Psychiatry.* Mart 2020;7(3): e14.
14. Çin Halk Cumhuriyeti Ulusal Sağlık Komisyonu. 2019-nCoV pnömonisi için psikolojik kriz müdahalesinin kılavuzu. [Internet]. 2020 (Erişim Tarihi: 31 Mart 2020). Erişim adresi:  
<http://www.nhc.gov.cn/jkj/s3577/202001/6adc08b966594253b2b791be5c3b9467.shtml>
15. Özgen F, Aydın H. Travma Sonrası Stres Bozukluğu. *Klin Psikiyatri Derg.* 1999;2(1):34-41.
16. Bolu A, Erdem M, Öznur T. Travma Sonrası Stres Bozukluğu. *Anatol J Clin Investig.* 2014;8(2):98-104.
17. Helzer JE, Robins LN, McEvoy L. Post-Traumatic Stress Disorder in the General Population. *N Engl J Med.* 24 Aralık 1987;317(26):1630-4.
18. Bracha SH, Ralston TC, Matsukawa JM, Williams AE, Bracha AS. Does “Fight or Flight” Need Updating? *Psychosomatics.* Eylül 2004;45(5):448-9.

19. Wu P, Fang Y, Guan Z, Fan B, Kong J, Yao Z, vd. The Psychological Impact of the SARS Epidemic on Hospital Employees in China: Exposure, Risk Perception, and Altruistic Acceptance of Risk. *Can J Psychiatry*. Mayıs 2009;54(5):302-11.
20. Folkman S. Positive psychological states and coping with severe stress. *Soc Sci Med*. Ekim 1997;45(8):1207-21.
21. Agaibi CE, Wilson JP. Trauma, PTSD, and Resilience: A Review of the Literature. *Trauma Violence Abuse*. Temmuz 2005;6(3):195-216.
22. Wilson JP. Traumatic Events and PTSD Prevention. İçinde: *Handbook of Studies on Preventive Psychiatry*. Amsterdam, Netherlands: Elsevier, North Holland; 1995. s. 281-96.
23. Güven T. Türkiye’deki tıp etiği tartışmalarının ana eksenleri ve sorunları: Eleştirel bir değerlendirme. *Turk J Bioeth*. 2014;1(1):13-24.
24. A Haber, Korona virüsten ölen doktorlar şehit sayılır mı? Kaynak Yeniçağ: Korona virüsten ölen doktorlar şehit sayılır mı? Diyanet'ten açıklama (08 Nisan 2020) <https://www.yenicaggazetesi.com.tr/d/media/5qpjf6mhc0gxrmut.mp4>
25. Tarhan U. Corona; “Zor oyunu bozar!..” Bundan sonra “azar azar [Internet]. [Erişim Tarihi: 31 Mart 2020]. Erişim adresi: <http://www.ufuktarhan.com/makale/corona-zor-oyunu-bozar-bundan-sonra-azar-azar-corona-sonrasi-hayat>
26. Deutsche Welle. What do futurists imagine for the post-coronavirus-pandemic world? [Internet]. (Erişim Tarihi: 31 Mart 2020). Erişim adresi: <https://www.dw.com/en/what-do-futurists-imagine-for-the-post-coronavirus-pandemic-world/a-52993740>

DERLEME

**MOBBİNGİN AİLEYE ETKİSİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**İsmail AKGÜN\*  
Nermin GÜRHAN\*\***ÖZ**

*Bu çalışmada, “İşyerlerinde Psikolojik Taciz/Yıldırma (Mobbing)” tarihsel ve kavramsal olarak ele alınarak kamu ve sosyal taraflarca uzlaşarak oluşturulan ortak tanım ile kafa karışıklığı giderilmeye çalışılacaktır. Mobbing’in etkilediği birey, kurum ve ülke ekonomisine zararları anlatılarak dolaylı olarak zarar gören ve ulaşılabilen mevcut kaynaklar ve yüz yüze bazı mağdurlar ile yapılan görüşmeler ışığında “aileye etkisi ve çözüm önerileri” ele alınmaktadır.*

*Hukukî düzenlemelerimizde yıldırma/mobbing üzerine gereken yasal düzenlemeler üzerinde durulacaktır. İş Yasası’na göre günlük çalışma süresi 8 saat olup işe gidiş ve dönüş süreleri ile birlikte mesailer hariç olmak üzere 10 saati bulmaktadır. Bu durum, insan yaşamının önemli bölümünü oluşturmakta ve bu nedenle de sorunun çözümüne ilişkin durumun ciddiyeti vurgulanarak çalışma hayatının tüm unsurlarının kamu ve özel sektör ayrımı olmaksızın çözüm üzerinde birlikte çalışılmasının hayati önemde olduğu üzerinde durulacaktır. Mobbing, çalışanlar üzerinde ve çalışma hayatında ciddi sorunlara yol açmakta ise de eğitim, tedavi ve yasal düzenlemelerle çözülebilecek sorunlardan olduğu değerlendirilmesine yer verilmektedir.*

**Anahtar kelimeler:** Mobbing, birey, kurum, aile, çözüm.

\* Sorumlu Yazar, MEYAD Genel Başkanı, akgismail@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6492-1800> \* \* Prof. Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, MEYAD Genel Başkan Yardımcısı, [ngurhangurhan@gmail.com](mailto:ngurhangurhan@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-3472-7115>

Geliş tarihi: 20.03.2020, Kabul tarihi: 10.04.2020

## GİRİŞ

Çalışma hayatının en önemli sorunlarından biri olan, her kademedeki çalışan ve işverenin karşılaşabileceği aynı zamanda yıkıcı etkisi olan mobbing; çalışma hayatının en önemli sosyal sorunlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde, Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi Alo 170'e yıllar itibarıyla gelen bazı veriler şu şekildedir; 19.03.2011 – 28.02.2018 tarihleri arasında toplam 58.462 adet mobbing ile ilgili çağrı yapılmıştır. Farkındalık arttıkça başvuru sayıları da yıllar itibarıyla artmaya başlamıştır. 2018 yılı şubat ayına kadar 4.244 adet başvuru şikâyete dönüşmüştür. Çağrıların %83'ü (48.387) özel sektör, %17'si (10.075) kamu kurumlarından gelmiştir. Şikâyetlerin cinsiyete göre dağılımı ise, % 59 erkek (34.206), %41 kadın (24.256) çalışanlardan oluşmaktadır. Mobbing 24-48 yaş aralığında erkeklerde %80.99, kadınlarda % 84,15 olarak gerçekleşmiştir. Öğrenim durumuna göre, kamu sektöründe %55,33 üniversite mezunu, özel sektörde ise % 38,05 lise ve dengi okul mezunu şikâyetçi olmuştur. Kuşkusuz ALO 170'e gelen verilerden, her başvuru mobbing'tir ya da değildir veya ülkemizde sadece bu kadar mobbing vaka'sı vardır sonucu çıkarılamaz. Ancak bu veriler konunun ne denli önemli olduğu ile ilgili fikir vermesi açısından önem ihtiva etmektedir. Gerçek bulgu ise saha araştırmaları ile elde edilecek verilerle ortaya konacaktır.

### 1.1. Mobbing Kavramı ve Tanımı

Türkçe'de işyerinde psikolojik şiddet ya da yıldırma olarak bilinen ve literatürdeki adıyla mobbing, kavramsal olarak ülkemizde her ne kadar son yıllarda sıkça dile getirilmekteyse de aslında, çalışma yaşamı kadar eski bir olgudur. "*Kararsız kalabalık*" anlamıyla bilinen "mobile vulgus" Latince kökenli olduğu bilinmektedir. Bu sözcüklerden türeyen "mob" sözcüğü ise, "çete, kanun dışı kalabalık" anlamlarına gelmekte olup, bu kök sözcüğün eylem hali ise, "mobbing" kavramıdır. Bu kavram, İngilizce'de "*yıldırma, psikolojik taciz, zarar verme, çevreleme*" anlamlarına gelmektedir (1).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), mobbing kavramını "*intikamcı, acımasız, şeytanca ve onur kırıcı eylemler aracılığıyla bir işçiye ya da bir grup işçiye zarar vermeyi amaçlayan saldırgan davranışlar*" olarak tanımlamıştır (2).

Türk Dil Kurumu (TDK) da yaptığı çalışmada mobbing kavramına karşılık olarak "*bezdiri*" sözcüğünü kullanmıştır. Bezdiri kavramını, "*işyerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme*" olarak tanımlamıştır.

Mobbing kavramına yönelik birçok değişik tanımlar ile karşılaşmaktayız. Bu makalede ülkemizde resmi olarak yapılmış olan tanım kullanılmıştır. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nca (mülga ÇSGB) 2011/2 Genelgesi gereği ilgili sosyal tarafların da olduğu “*Mobbingle Mücadele Kurulu*” kurulmuştur. Bu kurula bağlı olarak kurulan “*teknik komite*” 2012-2013 yıllarında pek çok çalışma ile birlikte üzerinde uzlaşarak oluşturduğu ortak tanımı çıkarılan “*İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi (İPTBR)*” kitapçığında yayınlayarak çalışma hayatının hizmetine sunmuştur. Buna göre tanım şu şekildedir:

*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 (3).*

### **1.2. Dünyada ve Türkiye’de Mobbing’in Tarihsel Gelişimi**

Mobbing kavramı, hayvan saldırılarını ve sürü davranışlarını betimlemek amacıyla 19. yüzyılda biyologlar tarafından kullanılmıştır. Mobbing kavramı 1960’lı yıllarda Konrad Lorenz, küçük hayvan gruplarının saldırılarını betimlemede kullanmıştır. 1970’li yıllarda öğrenci davranışlarını tanımlamada ilk defa İsveçli psikolog Peter-Paul Heinemann kullanmıştır (4). ABD de ise Carroll M. Brodsky tarafından iş hayatı bakımından “*taciz*” sözcüğü, “*Taciz Edilen İşçi (The Harassed Worker)*” ismiyle 1976 yılında yayınlanan kitapta ele almaktadır. Olgunun tanınmasına ve konuya ilişkin çalışma hayatı üzerindeki bilimsel çalışmalara ise Alman asıllı İsveçli Endüstri psikoloğu olan Heinz Leymann’ın çalışmaları öncülük etmiştir (5). Leymann; Bu konuda 1982 yılında ilk olarak bir bilimsel çalışma, 1984 yılında bilimsel rapor ve 1986 yılında ise bir kitap yayınlamıştır. Leymann aynı zamanda Anti-Psikolojik Taciz hareketinin de kurucusudur.

İtalya’da 1996-97 yıllarında Herald Ege 301 kişi üzerinde yaptığı araştırmasında, “*İşyerinde psikolojik taciz bir kişiye zarar vermek amacıyla sistematik olarak belli bir amaç doğrultusunda bir veya birden fazla kişi tarafından belli bir süre gerçekleştirilen hareket veya hareketler dizisidir*” diye tanımlar. Ege, mağdurun “*psikolojik, sosyal ve mesleki*” açıdan tahrip olmasına da yol açar diye belirtmektedir (6). Henry Walter ise bu “*örgütsel bir risktir*” diyerek “*Sonuçtan tüm örgüt zarar görür*” diye tanımlamıştır. 1998 yılında Ruth Namie ve Gary Namie tarafından “*Amerika’da İşyerinde Psikolojik Taciz*” kitabını yayınlamışlardır. Hukukçu olan David Yamada ise konunun hukukî boyutunu ele almıştır (4).

Tim Field, mobbing'i "hedef kişilerin özgüvenlerine ve öz saygılarına yönelik sürekli ve acımasız bir saldırı" olarak tanımlamaktadır. İngiliz gazeteci Andrea Adams, 1988'de BBC için hazırladığı programlar vasıtasıyla kamuoyunun dikkatini çeken ilk isimlerdendir. Adams, "İş Yaşamında Zorbalık: Karşılaşma ve Başa Çıkma Yolları" kitabını 1992 yılında yayınlamıştır (7).

Ülkemizde mobbing ile ilgili olarak 2000'li yıllarda bilimsel makaleler yazılmış, 2005 yılında ise Şaban Çobanoğlu tarafından "İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri" ile Tınaz tarafından çıkarılan "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)" kitapları alandaki öncü kitap ve çalışmalardandır. Akademik camiada ise benzer çalışmalar artarak devam etmektedir. Ülkemizde işyerinde psikolojik taciz (mobbing) ile ilgili ilk dava 2006 yılında açılmış ve 2008 yılında davacı lehine sonuçlanarak Türk Hukuk sistemindeki yerini almıştır (8). Yasal anlamda, 19 Mart 2011 tarihinde (mülga) Başbakanlık tarafından yayımlanan 2011/2 no'lu "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesi" ile 04.02.2011 tarih ve 27838 Sayılı ve 01.07.2012 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun 417. maddesi hukuki anlamda önemli gelişmelerdendir.

Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu (KEFEK) tarafından 2011 yılında yayınlanan rapor bu konudaki önemli çalışmalardandır (9). Kamu kurumlarında yapılan ilk ve en önemli çalışma; projesi eğitimci uzman İsmail Akgün tarafından Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'na bağlı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) adına yapıp, ilgili kamu kurum ve kuruluşları, sendika, akademisyen ve sivil toplum kuruluşu temsilcilerinin katılımı ile kapsamlı bir çalışma yapılmıştır. Söz konusu çalışma, "**1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı**" ismiyle 23 Mayıs 2012 tarihinde düzenlenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda elde edilen bilgiler "*Bildiriler Kitabı*" ile kamuoyunun istifadesine sunulmuştur (10). Çalışmanın ikincisi ise 28 Aralık 2014 tarihinde "**İşyerinde Psikolojik Taciz Çalıştayı**" olarak gerçekleştirilmiş ve sonuçları kamuoyu ile paylaşılmıştır (11).

## **2. Mobbing Sürecinin Etkileri**

İşyerinde psikolojik şiddet, birey, kurum ve dolaylı olarak da aile açısından son derece olumsuz etkilere yol açmaktadır. Bu nedenle mobbing, toplumun tamamını etkileyen tehlikeli ve zarar verici bir olgu olduğu anlaşılabilmektedir. Mobbing, sadece birebir yaşayanlar için değil, aynı zamanda olaya tanık olanlar ya da iş yaşamının olumsuz etkilerinin aileye



taşınması ile olaya tanıklık etmeyenler üzerinde dahi yıkıcı bir etkiye sahip olabilmektedir.

Mobbing sürecinin etkilerini üç ana başlık altında değerlendireceğiz. Ancak, ailenin etkilenmesine özel ve genişçe yer vererek dikkat çekmeye çalışacağız. Çünkü ailenin etkilenmesiyle toplumsal düzen üzerinde de olumsuz ve yıkıcı etkilere yol açabilecektir (1).

### **2.1. Bireye Etkileri**

Mobbing sürecinden en fazla etkilenen psikolojik tacize (mobbing) maruz kalan kişinin kendisidir. Mobbing olgusundan zarar gören kişilerde; uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı, endişe, unutkanlık, ağlama krizleri, alınganlık, özkıyım düşünceleri, davranış ve düşünce bozuklukları gibi psikolojik sorunlar ortaya çıkmaktadır (12).

Mobbingin getirdiği sosyal sonuçlar incelendiğinde; mağdurun, ilişkileri bozulmuş, depresif duygu durum nedeniyle çevresi ciddi anlamda rahatsız olup, uzaklaşmayı tercih etmek durumunda kalabilmektedirler. Sosyal çevresi ve yakın ailesi “sorunlu, başarısız bir kişi” olduğu düşüncesine kapılmaya başlamasıyla birlikte, iş yaşamında da dışlanma ve mesleki yetersizlik algısı oluşmaya başlamaktadır. İçine düşülen bu durumdan dolayı kişi, yakınları ve sosyal çevresi yanındaki değeri ve önemini kaybetmeye başlamaktadırlar (13).

İspanya’da önemli çalışmalar yapan Carnero ile Martinezy (2005), şu özelliklere dikkat çekmişlerdir: İş yaşamında yıldırmaya maruz kalan çalışan bireylerde, mide ağrıları ile uyku bozuklukları oluşmaktadır. Öyle ki yıldırmaya maruz kalmayanlara oranla, üç ile beş katı daha fazla mide ağrısı ve uyku bozukluğu ile karşı karşıya kalabilmektedirler. İş yaşamında uzun süre yıldırmaya maruz kalan birey “Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB)” yaşama olasılığı yüksek düzeyde oluşabilmektedir (14). TSSB’nu büyük acılar, depremler, tecavüzler, işkenceler, afetler yaşayan insanların içinde bulunduğu duygu durumu ile açıklamak ya da benzeştirmek mümkün olabilmektedir. İçine girilen bu duygu durumu panik, öfke, korku ve ümitsizlik gibi durumlara yol açabilmektedir. Görülebilen genel bazı belirtiler aşağıda verilmektedir (15).

- Yaşamış olduğu durumları, olayları tekrar ve yeniden yaşama hissi,
- Asabilik, korku ve abartılı tedirginlik durumu,
- Yaşama karşı isteksizlik, duygusal uyuşukluk hali yaşama,
- Uyuyamama, kaygı, kâbus ile boğulma hissi,
- Dikkat dağınıklığı ve istem dışı hareketler,
- Yoğun endişe ve panik atak, özkıyım veya cinayet işlemeye eğilimli olmak.

Matthiesen ve Einarsen, (2004) çalışmalarında; Mobbing'in kişiler üzerindeki etkilerini araştırmış ve mobbing sonucu ortaya çıkan durumun, *Trauma Sonrası Stres Bozukluğu* ile paralellikler gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Diğer bir araştırma ile de mobbing'in çok kişisel bir olgu olduğunu ve kişiler yaşadıklarını içine atarak, kimseyle paylaşmadan hayatlarına devam etmeleri ile *Trauma Sonrası Stres Bozukluğu*'nu yaşama ihtimalleri arttığına dikkat çekmiştir (16).

## 2.2. Kuruma/İşletmeye Etkileri

Kurum/işletmelerin içeride yaşanan bir mobbing sürecinden olumsuz etkilenmesi kaçınılmazdır. Sürecin kuruma verdiği zararlar, psikolojik ve ekonomik olmak üzere “*iki grupta*” değerlendirilebilir. Yaşanmış bir mobbing olgusunun kuruma verdiği **psikolojik zararlar**; bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar, olumsuz örgüt iklimi, kurum kültürü değerlerinde çöküş, güvensizlik ortamı, genel saygı duygularında azalma, çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması sayılabilir. Sürecin kuruma verdiği **ekonomik zararlar ise**; hastalıklar nedeniyle izin ve sağlık raporu kullanımları ve yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları artar. Ortaya çıkan personel eksikliği nedeniyle işe alım işlemleri ve uyum eğitimlerinin sebep olduğu harcamalar, genel performans düşüklüğü, iş kalitesinde düşüklük, çalışanlara ödenen tazminatlar, işsizlik maliyetleri, yasal işlem ve /veya mahkeme masrafları, erken emeklilik ödemeleri şeklinde özetlenebilir. Şikâyetlerin incelemeye alınması, ilgili uzman kişilerce soruşturmanın yürütülmesi ve ayrıca rapor işlemlerinin yürütülmesi için tüketilen kaynaklar ve mesai, mobbing süreci ilerledikçe daha da fazlalaşır. Kurum, bünyesinde yaşanan işyerinde psikolojik taciz sürecini sonlandırmak uğruna büyük harcamalar yapabilir. Hukukî aşamaya gelmiş bir olguda ise, işletmenin marka değerinin zarar görmesi de dâhil büyük bedellerin ödenmesi söz konusu olabilir (13).

Mobbing olgusunun yaşandığı bir işletme, piyasadaki saygınlığını kaybetme riski ile de karşı karşıya kalabilir. Kurumun sergilediği olumsuz imaj, vasıflı çalışanların, yatırımcıların ve hatta müşterilerin kurumdan uzaklaşmalarına sebebiyet vererek işyerinde yaşanan bir psikolojik tacizin kurumsal maliyetini daha da artırabilir. Bunların sonucu olarak kurumun marka değerinin azalması sonucu belki de iflasa kadar gidebilen bir sürecin oluşmasına yol açabilecektir.

## 2.3. Aileye Etkileri

Aile, Türk kültüründe özel bir yere sahip olup toplumun temelini oluşturur. Bireyler, aile içinde doğar ve büyürler. Toplumda yetişkin bir birey hâline gelenler, edindiği değerlerin büyük bölümünü aileden almışlardır. Dolayısıyla aile, ait olduğu toplumun öz değerlerinin nesillere de

aktarılmasından sorumlu bir birimdir. Bu yönüyle de bakıldığında ebeveynler, çocukları büyüse dahi onların her türlü mutluluğu, hüznü ile de yakından ilgilidirler. Onları mutlu eden durumlar, ebeveynleri de mutlu etmektedir. Aynı şekilde, mutsuz eden her türlü durum da ebeveynlerin mutsuzluğuna yol açmaktadır.

Bir başka açıdan bakıldığında, evli olanların eşleri ve varsa çocukları için aynı durum daha kuvvetli bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu durum güçlü aile bağları olanlar için daha kuvvetli olarak hissedilebilmektedir. Aile bireylerinden herhangi birinin özellikle iş yaşamında karşılaştığı sorunlarını güvenle paylaşacağı kişilerin başında kuşkusuz aileleri gelmektedir. Mağdur bireyin yıldırma sonucu yaşadığı ve maruz kaldığı durumlar ile çektiği acılar aileyi de etkilemektedir. Bireylerin yetişme şartları ve çevresel faktörlere bağlı olarak, içine kapanıklık durumu, vakur davranma durumu veya şiddete meyilli olma durumu olabilmektedir. İçine kapanıklık durumunda ailenin diğer bireyleri, kişinin yaşadıkları hakkında bilgi sahibi olamamaktan kaynaklı olarak gösterilen kimi davranışlar da farklı algılanabilmektedir. Örneğin; işyerinden evine gelen eşlerden birinin, eşine ve/veya çocuklarına selam vermemesi, yüzlerine bile bakmadan odasına kapanması vb. davranışları nedeniyle bu durumu kendisine olan sevgisizliğe veya sevginin başka birilerine yöneldiği düşüncesine kapılmaları durumu, aile içinde çatışmalara ve kimi zaman boşanmalara kadar gidebilmektedir. Yaşadığı sıkıntıyı başkalarına şiddet olarak yansıtan bazı kişilik bozukluğu olan bireylerin yaptıkları davranışların; boşanma, fiziksel şiddet ve belki de en vahim sonuç olan cinayetlere kadar ulaşabileceği de bir gerçektir. Ne yazık ki alan üzerinde ülkemizde ciddi araştırma sonuçları mevcut olmadığından yüzdeler olarak orandan bahsetmek mümkün olamamaktadır.

Mobbing sürecinde aileler ve yakınları dolaylı olarak etkilenen kesimi oluşturmaktadırlar. İşyerlerinde yaşadıklarından dolayı acı çeken psikolojik taciz mağdurları, yaşadıkları sıkıntıları anne-babasına yansıtabilir (13). Mağdurun, yıldırma'ya bağlı olarak sergilediği olumsuz tutum ve davranışlar, yaşadıklarını sürekli konuşma isteği, cinsel isteksizlik, kendisini sürekli yorgun hissetme gibi durumlar, birlikte yaşadığı aile üyeleri ile yakın sosyal çevresiyle olan ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (17). Yaşadıklarına odaklanma durumu ciddi iletişim sorunlarına yol açabilmektedir. Öyle ki, işyerinde yaşanan olaylar evdeki ana gündemi oluşturması sonucu, yakınları tarafından suçlu olarak görülmeye başlanabilir. Bu durumda mağdur, hem evde hem işyerinde *dışlanmışlık ve çaresizlik* yaşamaya başlar ve çift taraflı bir psikolojik taciz sürecine maruz kalır (13).

Speryy ve Duffy'ye göre (18) işyerinde psikolojik taciz uygulanarak işten ayrılmaya zorlanan bir kişinin, işinden istifa etmesi sonucunda, aile ilişkilerini önemli derecede olumsuz etkiler. Bireyin işten ayrılması ile

yaşadığı gelir kaybı, itibar kaybı, para kazanmamanın getirdiği utanç ve küçük düşme duygusu, aile bireyleri arasında sorunlar yaşanmasına neden olabilir. İşyerinde psikolojik taciz sürecinin aile ilişkileri üzerindeki olumsuz etkileri, mağdurun ailesindeki bireylerin görünmeyen mağdurlar olmasına neden olur. Tınaz'a göre (13) bu durum eşleri boşanma noktasına bile götürebilir.

Literatürdeki bu araştırmalar ve yüz yüze çok sayıda ki mağdur ile görüşme sonucunda, işyerinde bireyi etkileyen mobbing olgusunun ailesini de maddi ve manevi etkilediği anlaşılmaktadır. Mağdur birey, işyerindeki mobbing davranışlarının getirdiği dışlanmışlık ve küçük düşürülmekten kaynaklanan duygu durumunu aile içine taşıyacak; işyerinde bulamadığı ilgiyi aile ortamında arayacaktır. Böyle bir durumda aile üyelerinin, mobbing'e maruz kaldığını anlaması ve ona destek olması çok önemlidir. Muhtemel bazı etkileri şunlardır;

- Aile ortamının olumsuz etkilenmesi; mobbing'e maruz kalan aile bireyinin eşine ve çocuklarına karşı ilgisiz davranmaya başlaması sonucu sevgi, sadakat ve güven duygusunun zedelenmesi ile sonuçlanabilmektedir.
- Mobbing, mağdurun eşine karşı cinsel olarak **ilgisiz ve isteksiz** davranmasına neden olabilmektedir (17).
- Mobbing'e maruz kalan bireyin eş ve çocukları ile ilişkilerinin zedelenmesi söz konusu olabilmektedir.
- Özellikle gelişim çağındaki çocukların psikolojik gelişimlerinin olumsuz etkilenmesine yol açabilmektedir.
- Kullanılan izinler, raporlar dolayısıyla maddî kayıpların yaşanması sonucu aile bireylerinin maddi olarak etkilemesine neden olabilmektedir.
- İşe sık sık geç gitme veya gitmeme sonucu işinden atılabilir. Yeni bir iş bulma ya da çalışmama durumu, ailede maddi-manevi sorunlara, çatışmalara ve boşanmalara yol açabilmektedir.
- Travma sonrası stres bozukluğu, eşler arasındaki iletişim bozuklukları, oluşabilecek sözel ve fiziksel şiddet davranışları nedeniyle eşler ve aile bireylerinin sevgi-saygı ve birlikte yaşama isteğinin azalması ve/veya tükenmesi sonucu boşanmalar ve aile parçalanmalarının yaşanmasına neden olabilmektedir.
- Mobbing'e maruz kalan bireylerin yaşadığı kişisel ve psikolojik sorunlar nedeniyle mutsuz bireysel ilişkiler ve mutsuz ailelerin oluşmasına yol açabilecektir.

### 3. Tedavi

Mobbinge maruz kalan kişiler genellikle sorunlarını ifade etmekte zorlanabilmekte olduğundan dolayı öncelik hızlı bir şekilde doğru tanının konmasıdır. Bireyler mobbing hakkında bilgi sahibi olan, alan uzmanı veya

psikiyatr'dan destek almalıdır. Mobbing travması yalnızca davranış gücüyle dengelenebilir. Kişiyeye moral, motivasyon ve özellikle yalnız olmadığı hissi verilmesi çok önemlidir. Aksi takdirde, özellikle yalnızlık hissi ve çaresizlik duygusu kişiyi felaketslere sürükleyebilir. Üzerinden sadece zaman geçmesi mobbing yaralarını tedavi etmez. İlişkisel travma, mobbing kurbanını, eşleri, aile bireylerini birlikte tedaviye girmelerini içerir. Aile bireyleri de mobbing konusunda bilgilendirilmeli, mobbing'in gerçekten yıkıcı sonuçları olduğunu, anlayış göstermeleri gerektiğini ve bunun pek çok insana yapıldığını bilmelidirler (17).

#### **4. Çözüm Önerileri**

##### **4.1. Eğitim**

Ülkemizde %1.2 ile %86 oranında mobbinge maruziyet olduğu farklı kaynaklarda geçmekle birlikte oransal olarak Türkiye'de sendikaların araştırmalarına göre her 5 kişiden 1'i mobbing'e maruz kalındığı belirtilmektedir (19). Öyle ki, çalışma hayatı boyunca mobbinge maruz kalmayan neredeyse yok denecek kadar az olduğu görüşme ve gözlemlerimizden anlaşılmaktadır.

Ülkemizde mobbing başta olmak üzere çalışma hayatı ile ilgili faaliyet gösteren ve etkili bir sivil toplum kuruluşu olan Mobbing Eğitim Yardım Araştırma Derneği (MEYAD), üniversite, kamu, sendika ve diğer sivil toplum kuruluşlarının düzenledikleri faaliyetler, bilinçlenmeye önemli katkı sağlamaktadır. Bu faaliyetler; eğitim, seminer, panel, çalıştay, konferans, tv, radyo, basın demeçleri ve haberleri şeklindedir. Yapılan eğitimler göstermektedir ki mobbing kavramsal olarak bilinmekle birlikte içerik olarak, mobbing'in ne olduğu, ne olmadığı ya da nasıl tanımlandığı hakkında bilgi sahibi olmadığı, özel ve kamuya ait birçok işyerinden, işverenden ve çalışanların mobbing'e maruziyetinden anlaşılmaktadır. Özellikle işveren ve yöneticilerin mobbing eğitimlerine bakışı hiç de iyimser değildir. Oysaki mobbing vakaları sıklıkla yaşanmasına rağmen yeterli bir bilgi/bilinç/farkındalık seviyesine ulaşamamış olması işyeri huzuru sorunlarının başında yer almaktadır. Bu durum ise en çok işveren ve yöneticileri olumsuz etkilemektedir.

İş yerinde psikolojik taciz/mobbinge mücadelede, ulusal kampanya çalışmaları kapsamında devlet kurumları, üst kademe yöneticileri, kurucusu ve başkanı olduğum MEYAD gibi sivil toplum örgütleri ve sendikalar ile koordineli şekilde yürütülecek farkındalık çalışmaları, toplum nezdinde mobbingin bir suç olarak görülmesi ve algılanmasına zemin hazırlayıcı nitelikte çalışmalar olacaktır. Bu anlamda toplumun değerlerinden olan "kul hakkı", "temel insan hakları" "onurlu çalışma hakkı" gibi kavramlar öne

çıkarılmalıdır. Ayrıca, kitlesel araçlarla; broşür, afiş, tv programları, kamu spotları vb. yöntemlerle kamuoyu bilgilendirilmelidir (20).

Gündelik yaşam diliminde zamanımızın en çok geçtiği yer işyerlerimizdir. Çok sevdiğimiz; eşimiz, çocuklarımız, anne ve babalarımıza ayırabildiğimiz zaman dilimi günlük iki ila dört saat arasında değişmektedir. Oysa işyerlerinde geçen süre en az sekiz saattir. O halde işyerleri, aynı zamanda en önemli yaşam alanlarıdır.

Sorunun kaynağında çözümü için, yasal düzenleme ile işverenler ve her kademedeki çalışana zorunlu olmak üzere; **işe ilk girişte ve her beş yılda bir** hizmet içi eğitim kapsamına alınarak, eğitim yoluyla farkındalık oluşturma ve bilinçlendirmede bulunulmalıdır. Sorunun kaynağı olan işyerlerinde, bir süreç dâhilinde “insana yaraşır iş yerleri” oluşturularak huzurlu ve güvenli çalışma ortamları hâline gelmelidir. Ayrıca, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Halk Eğitimi kurumları, belediyelere bağlı Aile Yaşam Merkezleri vb. aracılığıyla verilecek eğitimlerle ailelerin de konu hakkında bilgilendirilmesi, eşlerin bilinçli bir şekilde birbirlerine destek olmaları, anlayış göstermeleri ve daha etkin olarak mücadele etmelerine katkı sağlayacaktır.

#### 4.2. Kurumsal ve Yasal Düzenlemeler

Başbakanlık (mülga) tarafından yayınlanan “*İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesi*”, 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu, 6701 Sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu, Anayasa Mahkemesi’nin mobbing’e ilişkin kararları, Türkiye Kamu Denetçilik Kurumunun mobbing’e ilişkin görüşleri ve Yargıtay’ın almış olduğu bazı kararlar mobbingle mücadele konusunda ülkemiz için önemli bir aşamadır. Ancak, cezaî yaptırım için doğrudan doğruya psikolojik tacizi düzenleyen özel yasalar çıkarılması ve/veya 4857 Sayılı İş Yasası, 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Yasa’sında ve 657 Sayılı Devlet Memurları Yasa’sına mobbing’i tanımlayıcı ve önleyici yaptırımlar caydırıcı olacak şekilde düzenlenmelidir. 657 Sayılı Yasa’sınının 125. maddesinde disiplin cezalarında suç fiilleri arasında mobbing fiiline de yer verilmelidir. Mobbing konusu **ceza yargısı** açısından da değerlendirilmelidir. Disiplin hukuku belirli basit maddi yaptırımlar öngören cezalar vermektedir. Ancak, bu suç sadece maddî zararlar vermemektedir. Aynı zamanda manevi tahribatlara da yol açmakta, kişinin yaşama sevincini yok etmeye yönelik bir sonuç doğurabilmekte olduğundan dolayı Türk Ceza Kanunu’nda yer alması gerekmektedir. Yaşanan kimi intihar olayları bunu açıkça göstermektedir. Fransa gibi bazı ülkelerde hapis cezası düzenlemeleri bulunmaktadır (13).

Tüm çalışanları, ailelerini, kurumu/işletmeyi ve ülke ekonomisini etkileyerek zarara yol açan mobbingin önlenmesine destek için, kurumların alması gereken bazı önlemleri şöyle sıralayabiliriz;

- Mobbing'e zemin olabilecek her türlü tedbir önceden alınmalıdır.
- Her türlü şikâyet dikkate alınmalı, konunun uzmanı tarafından adil bir şekilde incelenmeli, gerekli yaptırım önerilerini idareye sunmalı ve idare de gerekli işlemi yapmalıdır.
- Yönetimin veya hiyerarşik gücün, mobbinge yol açacak işlemler tesis etmemesi sağlanmalıdır.
- Mobbing eylemi için caydırıcılığı sağlamak adına disiplin cezası öngörülmelidir.
- Çalışanın mobbing 'ten korunmak yönünde hak talep edebileceği şekilde idareye maddi-manevi yükümlülük getirilmelidir.
- İşverenin ve yöneticilerin çalışanlardan gelebilecek mobbinge ilişkin maddi-manevi yükümlülük getirilmelidir.
- Mobbing vakalarında ispat sorumluluğu işverene verilmelidir. Yargıtay kararında ispat yükümlülüğü işverene verilmektedir. Ayrıca, birçok Avrupa ülkesinde de durum bu şekilde uygulanmaktadır (21).
- Kamu ve özel sektörde atanma, görev değişimi, yükselme açık ve net kurallara bağlanmalıdır. Kamuda belirli bir seviyeden sonra bir kişinin o makamda kalacağı süre yasalarla belirlenmelidir.
- Ülkemizde sıklıkla kullanılan cezalandırma istisna olmalı, ödül sistemi etkin olarak kullanılmalıdır. Ödül sistemi motive edicidir. Cezalandırma ise motivasyonu ve bağlılığı azaltmakta/bitirmektedir.
- Belirli sayıda işçi çalıştıran kurum/işletmelerde (örneğin; 50 ve üstü çalışan) "Mobbinge Mücadele Kurullarının" veya "komisyonların" oluşturulması, idari birimlere arabuluculuk mekanizmasının eklenmesi, mobbing'e karşı caydırıcı bir etki oluşturma, mobbing mağdurlarına rehberlik etme, mobbing'i olguları ile ilgili yerinde denetleme ve mobbing vakalarını belgeleme bakımından kurumsal düzeyde atılacak önemli bir adım olacaktır.
- Ülke çapında mobbing'i önleme ve çözüm yolları üretmek üzere 2011/2 Genelgesi gereği kurulan "Mobbinge Mücadele Kurulu" daha etkin ve işlevsel olması bakımından, mobbing ile mücadele için alan uzmanları tarafından kurulan derneklerden, işçi, işveren ve memur sendikaları konfederasyonlarından, alanda faaliyet gösteren Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu, Kamu Denetçiliği Kurumu, Çalışma Genel Müdürlüğü, İş Teftiş Kurulu, akademisyenlerden ve alan uzmanlardan oluşturulmalıdır. Bu

kurulun işlevsel olabilmesi için yaptırım yetkisine ve bütçeye sahip olması gerekmektedir. Yetki ve sorumluluğu olmayan hiçbir kurul, komisyon vb işlevsel bir görev üstlenemez. Kurul, üst denetleyici birim olarak mobbing'i izleme, denetleme, rehberlik, eğitim, danışmanlık, uyarma, maddi yaptırım gibi görev ve yetkileri ile kurumsal bir mekanizma olarak işlevsellik kazanacağı değerlendirilmektedir. Kurulun ana işlevi mobbing vakalarına göre değişmekle birlikte öncelikli olarak eğitim, rehabilitasyon ve danışmanlık olmalıdır. Yaptırımlarda ise, özel durumlar dışında kurum/işletmeler yerine ilgili kişilere yönelik uyarma, maddi yaptırım, görevden alma, kamuoyuna duyurma, suç duyurusunda bulunma gibi caydırıcı tedbirler alma yetkisinde olabilmelidir.

## **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Mobbing; çalışanı, işyerini, ülke ekonomisini olumsuz etkilemekle kalmayıp dolaylı olarak da olsa ailelere de ciddi zararlar verdiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle, yasal düzenlemelerin yanı sıra eğitim, rehabilitasyon ve tedavi sürecinin de etkin işletilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, toplumun temelini oluşturan ailelerde uyumsuzluklar, mutsuzluklar, boşanmalar ve cinayetlere kadar gidebilen bir sürecin yaşanmasına neden olacaktır. Mobbing, gün geçtikçe daha büyük yıkımlara neden olmaktadır. Aile parçalanmaları sonucu, çocukların ve çevresel etkileşim ile birlikte toplumsal daha büyük zararlar yaşanmasına yol açabilecektir.

Bunca soruna yol açan ve bir vebaya benzettiğim mobbing ile ilgili, kamu ve özel sektörün yeterli duyarlılıkta yaklaşım sergilememesi anlaşılır ve makul değildir. İşverenin ve çalışanın hak ve menfaatlerini korumak için kurulmuş olan ve çalışma hayatının vazgeçilmezi olan; işveren, işçi ve memur sendikaları için dâhi mobbing yeterince gündem olmamaktadır. Bu duyarsızlık, sorunun çözümü için daha uzun bir sürece ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Çözüme dair gelişmelerin yeteri düzeyde olmaması, cinnet, cinayet ve intiharlar dâhil mağduriyetlerin artarak devam edeceği anlamına gelmektedir. Verimli çalışma hayatı, sağlıklı bireyler, aileler ve toplum için kamu ve özel sektör olmak üzere çalışma hayatının tüm unsurları, mobbinge sıfır tolerans yaklaşımı ile mücadele edilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.



## KAYNAKÇA

1. Gürhan N. Yıldırma (Mobbing). Ankara: Nobel Kitabevi; 2019.
2. Chappel D, Di Martino V. Violence at Work. 4. International Labour Organization. Geneva: International Labour Organization; 2006.
3. ÇASGEM. İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi. 2017.
4. Akgeyik, T., Delen, M. G., & Uşen Ş. Çalışma yaşamında psikolojik taciz. Ankara: Özyurt Matbaacılık; 2013.
5. Leymann H. The content and development of mobbing at work. Eur J Work Organ Psychol. 1996;5(2):165–84.
6. Gök S. 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı. Ankara: Derleyen; İ.Akgün ÇASGEM Yayınları; 2013.
7. Einarsen, S., & Hoel H. Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. Empl well-being Support A Work Resour. 2008;161–73.
8. Büyükkılıç G. İş Hukuku Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). Leg İSGHD. 2012;9(33).
9. İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu. 201. Erişim Tarihi: 20 Mart 2020. [https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/bitstream/handle/11543/2800/kadın\\_erkek\\_fırsat\\_eşitliği\\_kom\\_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/bitstream/handle/11543/2800/kadın_erkek_fırsat_eşitliği_kom_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
10. Akgün İ. 1.Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı. Ankara: ÇASGEM Yayınları; 2012.
11. ÇASGEM Sonuç Bildirgesi. Erişim Tarihi: 4 Mart 2020 <https://www.egitimhane.com/casgem-isyerinde-psikolojik-taciz-calistayi-sonuc-bildirgesi-h14097.html>
12. Akgün İ. Çalışma Hayatının Vebası “Mobbing.” Ankara: Yol-İş Yayınları; 2015.
13. Tınaz, P., Bayram, F., & Ergin H. Çalışma psikolojisi ve hukuki boyutlarıyla işyerinde psikolojik taciz (Mobbing). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım; 2008.
14. Carnero, M. A., & Martinez B. Economic and health consequences of the initial stage of Mobbing: the Spanish case. Spain: Unpublished manuscript, Universidad de Alicante; 2005.
15. Davenport NS. Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz. İstanbul: Sistem Yayıncılık; 2003.
16. Tehrani N. Bullying: a source of chronic post traumatic stress? Br J Guid Counc. 2004;32(357–366).
17. Sperry, L., & Duffy M. Workplace mobbing: Family dynamics and therapeutic considerations. Am J Fam Ther. 2009;37(5):433–42.
18. Duffy, M., & Sperry L. Workplace mobbing: Individual and family health consequences. Fam J. 2007;15(4):398–404.
19. MEYAD. Erişim Tarihi: 20 Mart 2020. <http://mobbingdernegi.org.tr/biz-nicin-variz/>
20. Tokat MB. Değerlerin psikolojik kuşatması mobbing. Ekin Yayınevi; 2011.
21. Yargıtay Kararı. Erişim Tarihi: 4 Mart 2020. <http://kazanci.com.tr/gunluk/22hd-2013-693.htm>

DERLEME

## İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ VE ETKİLERİ

İsmail ŞİMŞİR\*

Fatih SEYRAN\*\*

### ÖZ

*Üretim ve hizmet kapasitelerinin geliştirilmesi ile nitelikli ve başarılı sonuçların elde edilebilmesi için örgütlerde çalışanların iş tatmini kavramı giderek dikkat çekmektedir. Günümüzde iş tatmininin önemi kadar artık önemsizliği de tartışma konusudur. Çalışanların işinden duyacağı doyumun farklı şartlar ve değişkenler nedeniyle nesnel benzerlikler göstermeyeceği ileri sürülmektedir. Özellikle kişisel farklılıkların çalışanların iş tatmini boyutlarında da farklılıklar oluşturabileceği belirtilmektedir. İş görenler, iş tatminsizlikleri nedeniyle iletişim ve sağlık sorunları da yaşayabilmektedir. İş tatmininin tüm olumsuzluklarına rağmen iş hayatındaki etkisinin sınırlı ve önemsiz düzeyde olduğu da ayrı bir tartışma konusudur. Bu çalışmada iş tatmini önemi, önemsizliği ve iş tatminine etki eden faktörler ile iş tatminsizliğinin sonuçları üzerinde durulmuştur.*

**Anahtar kelimeler:** İş tatmini, iş tatminsizliği nedenleri, performans.

\* Sorumlu Yazar, Dr. Öğretim Üyesi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, ismailsimsir@subu.edu.tr, <http://orcid.org/0000-0001-7460-9634>

\*\* Doktora Öğrencisi, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, fatihseyran@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8546-1145>

Geliş tarihi: 20.03.2020, Kabul tarihi: 12.04.2020

## GİRİŞ

Bireyin işini değerlendirmesi veya deneyim sahibi olması sonucunda işine karşı gelişen olumlu duygusal tepki ‐iş tatmini‐ olarak tanımlanmaktadır (1). İŖten elde edilen maddi faydalar ile çalışanın takım arkadaşlarıyla beraber zevk alarak bir eser meydana getirmek suretiyle kendini göstermesi önemli bir tatmin unsuru olarak değerlendirilmektedir (2).

İŖ tatmin düzeyi düşük olanların işten ayrılma oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. İŖ tatmini düşük olan çalışanlarda psikolojik ve ruhsal çöküntüler baş göstermekte, motivasyon eksikliği, tükenmişlik, başarısızlık ve mutsuzluk ortaya çıkmaktadır (3,4). İŖ tatmini, çalışanların yaptıkları işin kendilerinde ne gibi olumlu duygu halleri uyandırdıkları ve beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı ile ilgili sonuçlarını içerir. Çalışanların iş tatmin seviyesine göre işlerinden memnuniyet dereceleri değişecektir. Çalışanlar için mutluluk kaynağı olarak gösterilen ve organizasyonlar için artan verimliliğin bir göstergesi olan iş tatmininin üç önemli temel noktası vardır (5):

- Bir iş durumuna verilen duygusal cevaptır; bu boyutu ölçülemeyip gözlemler ile ancak belirlenebilmektedir. Niceliksel olmadığı için verilerle ifade edilememe güçlüğünden dolayı iş tatmininden kaynaklanan verim hali, tam anlamıyla ölçümlenememektedir. Çalışanların ifadelerinden ve davranışlarından anlaşılabilir.
- Beklentilerin giderilme ölçüsüdür; çalışan yaptığı işin karşılığını almak ister. Beklentilerinden düşük bir maddi veya manevi ödül ile karşılaşması durumunda işinden almış olduğu tatmin seviyesi düşük olacaktır.

- Birbirleriyle ilgili çeşitli durumların temsilidir; bunlar işin yapısı, ücret kariyer, organizasyon yapısı, çalışma koşulları vb. gibi faktörlerin çalışanlarda oluşturmuş olduğu duygu ve düşünce halinin temsili olarak ifadesidir.

### 1. İş Tatmininin Önemi-Önemsizliği

İş tatmini kimi araştırmacılar tarafından önemli, kimi araştırmacılar tarafından önemsiz bulunmaktadır. Bu görüşleri aşağıda bir tablo şeklinde gösterebiliriz (6).

<b>İş Tatmini Önemlidir</b>	<b>İş Tatmini Önemsizdir</b>
1. İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve yeteneklerini uygulamak isterler.	Bu şekilde bir genelleme doğru olmayıp, bazı insanlar işte uğraşmaz, verilen iş ile yetinirler.
2. İş tatmini doyumuna ulaşamayanlar hiçbir zaman psikolojik olgunluğa ulaşamazlar.	Kişiliğin iş hayatı ile başlamadığı durumlarda olumsuzluk nedeni işte aranmamalıdır.
3. İş tatmini elde edilemediğinde birer hayal kırıklığı yaşar.	Çoğu kişiler, çetrefilli olmayan rutin işler bekler. İş tatmini arayışı kişiden kişiye değişiktir.
4. İnsan hayatının odak noktası iştir.	İfade eksiktir. Çünkü her insanın odak noktası farklı olabilir. Kimi ailesini, kimi manevi değerleri, kimi ise parayı odak olarak belirleyebilir.

<p>5. İşi olmayan kimse mutsuzdur. İnsanlar ihtiyaçları olmasa dahi bir işte çalışmak ister.</p>	<p>Her insanda çalışkanlık duygusu olmayabilir. Kimi insanlar boş zamanı sever, uğraşmak istemez.</p>
<p>6. Birey açısından “uğraşmalı-challenge” bir uğraşının olmaması halinde psikolojik dengenin düşük düzeyde kalması ortaya çıkar.</p>	<p>Psikolojik sağlığın zayıf olması, belli düşük gelir sonucuna veya rutin işlere ve düşük sosyal düzeylere bağlıdır. Araştırma sonuçları genellenmektedir.</p>
<p>7. İş ve boş zaman bir birleriyle yakından ilintilidir. Yenilikçi işi olmayan, boş zaman geçirmeye yöneliktir.</p>	<p>Artan işyeri sıkıcılığını azaltmak için bazen işe fazla önem vermemek gerekir. Bu sayede monotonluğun giderilmesi de sağlanabilir.</p>
<p>8. İş tatminindeki işten soğuma ve boşluk durumu düşük verimliliğin ve düşük moralin sonucunda sağlıklı toplumun temelini de oluşturur.</p>	<p>“Kitle üretimi” teknolojisi sayesinde yüksek standartta bir hayat tarzına ulaşmış olan toplum, aksi bir bedeli ödemek istemeyecektir.</p>

## 2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Pek çok faktör iş tatminini etkilemektedir. Bu çalışmada özellikle katılım boyutunun ve ödüllendirmenin iş tatminine ne gibi etkilerinin olduğu açıklanmaya çalışılacaktır. Bunlar; ücret, işin kendisi, çalışma ortamı, terfi çalışma ortamındaki ilişkiler, eğitim, yetki ve sorumluluk, yöneticilerin tutumu, sosyal aktiviteler, iş sağlığı ve güvenliği ile statü genel anlamda sıralanabilir (1,7).

**3.1. Ücret:** İhtiyaçların giderilmesi için, kişilerin bir alım gücü olması, yani bir gelirlerinin olması gerekir. Ücret; bir işte çalışanların yaptığı iş karşılığı aldıkları para ve benzeri maddi değerlerdir. İşletme için bir gider, çalışan için ise gelir olan ücret iş tatmininde en önemli etkidir. Özellikle günümüz şartlarında alım gücünün düşmesi, ihtiyaçların artması ücreti daha da önemli bir konuma sokmaktadır. Ücret belirlenirken dikkat edilmesi gereken en önemli husus yapılan işin tam anlamıyla karşılığının verilmesi olmalıdır. Eşit işe eşit ücret prensibinden hareket ile adil bir ücret yapısı kurularak çalışanlar arasında adaletli davranılmalıdır. Ücretin kişinin istek ve ihtiyaçlarını gidermeye yetmesi veya yetmemesi durumu, iş tatminini doğrudan etkileyecektir. Ücret sayesinde duyulan tatmin sadece iş tatminini değil aynı zamanda çalışanın iş performansı üzerinde de olumlu etkiye sahiptir (8).

**3.2. İşin Kendisi:** İş görenin yaptığı işi sevmesi çok önemlidir. Zoraki yapılan işlerde iş tatmininin olması düşünülemez. İnsanlar sevdikleri, kendilerine bir şey kattıkları ve kendilerinin de katma değer oluşturabilecekleri bir işte çalışmalarını tatmin seviyelerini olumlu yönde etkileyecektir. İşin kendisi; işin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sunması ve sorumluluk alma şansı vermesi açısından önemlidir (9).

**3.3. Çalışma Ortamı:** Çalışanlar, yoğun tempolu ve stresli işyerlerinde huzursuz olabilmekte ve olumsuz deneyimler yaşayabilmektedir. Bu tip yerlerde belirsizlik, yüksek risk, iştençü çıkarılma tehdidi ve güvensizlik gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. İnsanların sağlıklarını olumsuz yönde etkileyecek, güvensiz, iş kazalarının sıkça yaşanabileceği ortamlarda kişilerde korku ve güvensizlik artmakta, iş tatmini ise düşmektedir (10,11).

**3.4. Terfi:** İşinde başarılı olan çalışanlar yükselme beklentisi içine girer. Kariyer fırsatlarının ve yükselme yollarının işyeri içinde belirsiz olmaması, adil ve şeffaf bir terfi sürecinin varlığı iş yaşamında olumlu ve güvenli bir ortam oluşturacaktır. Çalışanlar başarılı olması durumunda işinde yükselmek isteyecektir. Buna paralel olarak da sorumluluk ve yetki almak isteyecektir (11). Yapılan araştırmalarda sürekli aynı konumda kalan iş görenlerin iş tatmin düzeylerinin terfi imkânına sahip olan diğer çalışanlara göre daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür (12).

**3.5. Çalışma Ortamındaki İlişkiler:** İnsanlar zamanlarının büyük bir kısmını iş ortamlarında geçirmektedirler. Böyle olunca, sürekli etkileşimde buldukları kişilerle ilişkilerinde ve münasebetlerindeki olumlu hava kişilerin münasebetlerini müspet yönde etkileyecektir (11).

**3.6. Eğitim:** İş görenin bilgi, beceri ve davranışlarının gelişmesinde eğitimin rolü çok büyüktür. İnsanlar iş ortamlarında eğitim imkanı ile kendilerini geliştirebilirler. Ancak bundan önce işletmelerinin gerçekten eğitimin olumlu etkilerini algılamaları gerekmektedir.

**3.7. Yöneticilerin Durumu:** Günümüzde insan unsuru çok önemli olarak algılanmaktadır. Bunun idrakinde olan yönetici, davranışlarında ve ilişkilerinde belli bir seviye yakalaması gerekmektedir. Çalışanlarına kolluk vazifesi yapan, insan ilişkilerini ön plana çıkaran bir anlayışın varlığı organizasyon içerisinde iyimser bir iklimin oluşmasını sağlayacaktır (13,14).

**3.8. Statü:** İş yaptırmanın ve işlerin yürümesini sağlamanın yollarından biri de statüdür. Kişilerin örgüt içinde yaptıkları işlerin ne derece önemli olduğu fikrinin çalışanlara aktarılması ve hissettirilmesidir. Yalnız burada

dikkat edilmesi gereken husus; statükocu bir anlayıştan ziyade, konumu işleri daha etkin ve verimli bir şekilde yürütmek için kullanılması gerekliliğidir (15).

**3.9. Çalışanların Katılımı:** İşletmelerde en alt kademelerdeki iş görenden başlayarak en tepedeki yöneticiye kadar yönetime katılma, mal ve hizmet üretiminde düşünme, değerlendirme, deneme ve yanılma imkanlarının sunulması olarak tanımlanabilir (16).

**3.10. Maddi ve Manevi Ödüller:** İnsanlar eylemlerinden önce, istemli veya istemsiz olsa bile yaptıklarının sonucunda kendilerine olan faydayı veya elde edecekleri kazançları sorgular. Bir görevi, bir hizmeti görmekten veya sorumlulukları yerine getirmekten dolayı elde ettiği kazançlar çalışanlar için ödül olarak tanımlanmaktadır (16).

Organizasyon kültürü oluşturmada ve kaynaşmanın yaşanmasında ödüllerin önemli bir yeri vardır. Ödül verecek personel belirlenirken, başarı ve liyakat sahibi, işletme katma değer oluşturmuş kimselerin seçilmesine dikkat edilmesi gereklidir. Ödüllendirmede dikkat edilecek en önemli husus, hak edene beklentisine göre ödüllendirme yapılmasıdır. Kimi iş gören, maddi ödüllerden tatmin olurken kimileri ise manevi ödüllerden daha fazla haz duymaktadır.

### **3. İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

İş tatminsizliği hem birey, hem de örgüt açısından birçok olumsuz sonuç doğurmaktadır. Tatminden yoksun çalışanlarda şikayetler başlayacak, bu performans düşüklüğü, işe devamsızlık, hatta iş değişikliği ve işi bırakma şeklindeki örgüt açısından çok önemli sonuçlar gelişebilecektir. İstenmeyen durumlarla karşılaşmayı tercih etmeyecek örgütlerin çalışanların iş tatminine önem göstermeleri gerekmektedir. İş



tatminsizliğinin işyeri ortamında çalışanın performansı üzerinde etkisinin fazla olması, her zaman örgütler için önemini korumaya devam etmektedir (8).

#### **4.1. Birey Açısından Tatminsizliğin Sonuçları**

Çoğunlukla kötü uygulamalar ve uyumsuzluklardan kaynaklanana iş tatminsizliği nedeni ile başka sorunlar da ortaya çıkmaktadır. Yaptığı işten memnun olmayan bireyler, içe dönük, asosyal, duygusal açıdan ise daha dengesiz ve sıkıntılı, hatta fazlasıyla düş gören özellikleri taşımaktadır (11).

##### **3.1.1. Egellenme**

Savunma mekanizmalarını saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma gibi dört ana başlıkta görmek mümkündür. Yaygın bir savunma davranışı olan saldırganlık; fiziksel veya fiziksel olmayan boyutlardan oluşur. Birey saldırganlığı hayal kırıklığından sorumlu tuttuğu kişiye veya ilgisiz kişi ya da objelere hatta kendisini bazı zevklerden mahrum bırakarak kendisine bile yönlendirebilir (11).

Çekilme, mekanizması da bireyin başvuracağı olumsuz savunma mekanizmalarından biridir. Her durumda her şeye “evet” diyen, içine kapanık kimseler, anlaşmazlığa düşmekten olabildiğince kaçınmak isterler. Çocuksu davranışlarla şaşırtma, sürekli olarak dedikodu yapma, kadınlarda yersiz ağlamalar ve erkeklerin ise surat asması şeklinde ortaya çıkar (11).

Direnme, saldırganlık ve çekilme mekanizmalarına göre nispeten daha olumlu bir mekanizmadır. Kendi davranışlarıyla tatmin olamayan birey, çabasını arttırarak ve daha fazla cesaret göstererek engele karşı direnir. Bir engelle karşılaşılan birey, engeli ortadan kaldırmayı daha çok

isteyip, aşırı şekilde çalışabilecek ya da örgütsel hedeflerle daha çok uyumlu olan yeni yönelimler ve hedefler belirleyecektir (11).

Olumlu yöndeki bir diğer savunma mekanizması da uzlaşmadır. Amacına ulaşma yolunda engelle karşılaşan birey, amacı yeniden yorumlayıp, daha alt düzeyde bir hedef belirler. Uzlaşma mekanizması, amaçların değiştirilmesi hayal kırıklığı ve tatminsizliği hafiflettiğinden yapıcı bir savunma mekanizmasıdır (11).

Sonuç olarak bütün çalışanlar savunma mekanizmalarına az veya çok başvurmaktadır. Hatta bu mekanizmaların, çalışanların gelişimini engellemediği ve organizasyon hedeflerine zarar vermediği takdirde yararlı etkileri bile olabilmektedir. Önemli olan yöneticilerin, astlarıyla sürekli diyalog halinde olup, sorunların kaynağına inerek, çözüm bulmaya çalışmalarıdır.

### **3.1.2. Stres ve Gerilim Tepkileri**

Saldırganlığın dışa vurulamaması ve ihtiyaçların tatmin edilmemiş olması çalışmada çatışma ve gerilime neden olur. Gerilim çok şiddetli olmadıkça bireyin normal faaliyetlerine devam etmesine engel olmaz. Bireyde stres sonucu oluşabilecek etkiler psikolojik ve fizyolojik olarak iki başlık altında toplanabilir:

Psikolojik etkiler, aşırı kaygı, vurdumduymazlık, saldırganlık, depresyon, tükenmişlik, asabiyet, hızlı öfkelenme, huysuzluk, kararsızlık ve konsantre olma yetersizliği, aşırı eleştiricilik, zihinsel engellenmeler, unutkanlığın artması, kolay tahrik olma, önemsiz detaylarla sık sık ilgilenme, kesinliğe aşırı önem verme, durum ve olayları uç noktalara çekme, grup baskılarına ve örgütsel şekildeki dedikodulara aşırı duyarlı olma vb. şekillerde görülebilmektedir (17).

Fizyolojik olarak ise baş ağrısı, göğüs ağrısı, uykusuzluk, kalp çarpıntısı, kan basıncında artış, ani kilo değişimleri, kendini sürekli olarak

yorgun hissetme, diş gıcırdatma ve tırnak yeme, titreme ve kekeleme ile boğazda ve ağızda kuruluk rahatsızlıkları ortaya çıkabilmektedir (18).

Gerilim iş tatminsizliğinin yanında işletme iş kazaları, devamsızlıklarda artış ve performans düşüklüğü gibi önemli mali kayıplara neden olmaktadır. Yönetim, stresi oluşturan nedenleri asgariye indirmeli ve çalışanlara stresle başa çıkabilmeleri için gerekli eğitimi vermelidir (17).

### **3.1.3.Ruhsal Bozukluklar**

İş tatminsizliği sonucu kendisini yeteneksiz ve güçsüz hisseden birey, bu durumdan kurtulmak için ilk etapta savunma mekanizmalarına yönelecek, ancak bunda da başarılı olamayan birey daha ciddi boyutlardaki nevroz ve psikoza yönelecektir.

Nevrozlu birey, mantıksız hareketlerinin farkındadır, genel olarak çevresiyle de ilgilidir fakat hareketleri sert, uygunsuz ve zorlayıcıdır. Heyecan, korku, sürekli endişe ve çöküntü genellikle nevrozlu kişilerde belirtilen duygulardır. Nevroz, kişinin başarısını etkiler fakat kişi, gerçekte ilişkisini kesmez (19).

Psikoz ise akıl hastalığı niteliğindedir. Kişi hareketlerinin farkında değildir ve gerçekten uzaklaşmaktadır. Hayal görür ve sürekli kuruntuludur. Kendileri ve başkaları açısından tehlikeli olabilecekleri için tedavi edilmeleri gerekmektedir (19).

### **3.2. Örgüt Açısından Sonuçları**

İş tatminsizliği, çalışanda çeşitli mekanizmalara başvurmayla ve psikolojik bozukluklarla sonuçlanırken, örgütte ise başta performans düşmesi olmak üzere işgücü devri ve devamsızlıkların yükselmesi, iş kazaları ve çatışmaların artması, işveren-sendika ilişkilerinin kötüleşmesi

gibi önemli olumsuzluklarla sonuçlanmaktadır. Bunlar örgüt açısından büyük kayıplara neden olmaktadır (17,20).

#### **4.2.1.Düşük İş Performansı**

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkide değişik görüşler mevcuttur. Hawthorne araştırmaları sonucu gelişen neo-klasik görüşe göre işinden tatmin olan bireyin performansı yükselecektir. Brayfield ve Crocket (1955) ile Vroom (1964) ise konu hakkındaki araştırmalarında benzer sonuçlara ulaşarak, iki değişken arasında güçsüz bir ilişki olduğu ya da hiç ilişki olmadığını savunmuşlardır (21,22). Bazı araştırmacılar ise yüksek performans düzeyinin tatminle sonuçlanacağını düşünmektedir. Lawler ve Porter (1967) ise üçüncü bir değişken olan ödül faktörünü de katarak ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır (23). Teorisyenlere göre performans ödülle sonuçlanır ve eğer ödüller adaletli olarak algılanırsa süreç iş tatminiyle sonuçlanır (24).

Sonuç olarak yüksek performansın mı tatminle sonuçlandığı, yoksa tatminin mi yüksek performansla sonuçlandığı konusunda araştırmalar halen devam etmektedir (17).

#### **4.2.2.İşe Devamsızlık ve İş Tatminsizliği İlişkisi**

Daha önceden tanımlanmış sürelerle uyarak işyerine gelmesi öngörülen işgörenin buna uymaması ve bu konuda ısrarcı olması devamsızlık olarak nitelendirilir. İş tatminsizliğinin yol açtığı olumsuzluklardan birisi de devamsızlık sorunudur. İşe devamsızlık nedeniyle kaybedilen zaman, alkol bağımlılığı veya kaza gibi nedenlerle kaybedilen zamandan daha az olsa bile söz konusu sorun yine de önemlidir. Yüzeysel olarak değerlendirildiğinde işe devamsızlık, içe yönelme tepkisinin dışa vurum şeklidir. Herhangi bir nedenle belirli bir ortamda iş görmeyi istemeyen kişiler o ortamda bulunmamak için

maksatlı bir şekilde ellerinden geleni yapacaklardır. Çalışanların iş tatminlerinin azalması sonucunda motivasyonları da düşürecek, sonuçta devamsızlık davranışları ortaya çıkacaktır (25).

Devamsızlık yapan kişilerin, yaptıkları işe karşı soğukluk duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alınganlık hisseden, iş grubu içerisinde yalnız kalan ve iş arkadaşlarıyla kaynaşamayan kimseler oldukları görülmektedir. Bu tür iş görenler, iş tatminsizliği nedeni ile türlü bahaneler üreterek işyerine gelmemekte, daha iyi iş olanağı buldukları fırsatta ise işten ayrılmaktadır. İş görenin özellikle işten ayrılma konusunda bilinçli bir karar vermesi durumunda belirli bir aşamadan sonra bu tür devamsızlıkları önlemek de mümkün olmamaktadır (26).

Çalışma hayatında bazı iş görenlerin işlerinden nefret ettikleri, tükenmişlik, sinirsel bozukluk ve psikolojik yorgunluklar yaşadıkları ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda bu kişilerin yaptıkları monotonluğa, verimsizliğe ve hatta negatif yönlü üretimlere neden olmaktadır. Oysaki bu tür devamsızlıkları önlemek mümkündür. Fiziksel iş koşullarını iyileştirmeye yönelik tedbirler sayesinde monotonluğu önlemek üzere, rotasyon, iş genişletme ve işlerin yapılma hızını değiştirme, dinlenme sürelerini programlı bir şekilde ayarlama, işi tamamlama duygusu oluşturma gibi önlemlerin alınmasıyla devamsızlık önlenebilir (27).

Devamsızlığı önlemek için ödül ve ceza yöntemlerine de başvurulabilir. Oysaki yöneticilerin astlarla yüz yüze görüşerek devamsızlığın nedenlerini açığa çıkarmaları ve gerekli önlemleri almaları daha iyi bir yöntem olabilir (16).

#### **4.2.3. İş Tatminsizliği-İşgücü Devri İlişkisi**

İş gücü devri de devamsızlık gibi iş tatminsizliğinin olumsuz bir sonucudur. İş tatmini düşük olan bireylerin işlerini bırakmaları olasıdır.

İşletmeye belirli oranda personel giriş-çıkışı işletme faaliyetlerinde bir canlılık etkisi yaratabilir; ancak aşırı personel devri istemeyen bir durumdur. Personel alımında katlanılacak maliyetler ile tecrübesizliğin

neden olacağı verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları ve üretim kayıpları nedeniyle katlanılacak maliyetleri attırır. Ayrıca personel devir oranı, bir örgütün başarı göstergelerinden biridir. Bu nedenle tatminsizlikten kaynaklanacak personel devir oranını düşürmek için gerekli önlemler alınmalıdır (28).

#### **4.2.4. İşe İlgisizlik ve İş Kazası İlişkisi**

Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile iş kazaları ilişkisini destekleyen yeterli oranda bilgi bulunmadığından, bir iş tatmini ölçütü olarak kazalar, güçlü bir gösterge şeklinde değerlendirilmemektedir (11).

İş kazalarını açıklamada şans faktörü, teknik faktörler (İş araç gereçlerinin yetersizliği veya aksaklıkları), çalışanın dikkatsizliği, işi yapabilecek kapasiteye sahip olmayışı, işe karşı ilgisizliği gibi faktörlerden yararlanılmaktadır (29).

#### **4.2.5.Çatışmalar**

Çatışma yalnızca insanlara özgü bir olay olarak tanımlanmamalıdır. Nerdeyse tüm canlıların yaşamlarını sürdürebilmesi için mücadele etmesi ve yeri geldiğinde çatışması gerekmektedir. Bir canlının yaşamsal nitelikte ihtiyaçlarına yönelik tatmin isteği engellenirse sıkıntılar, gerginlikler ve çatışmalar ortaya çıkmaktadır (11).

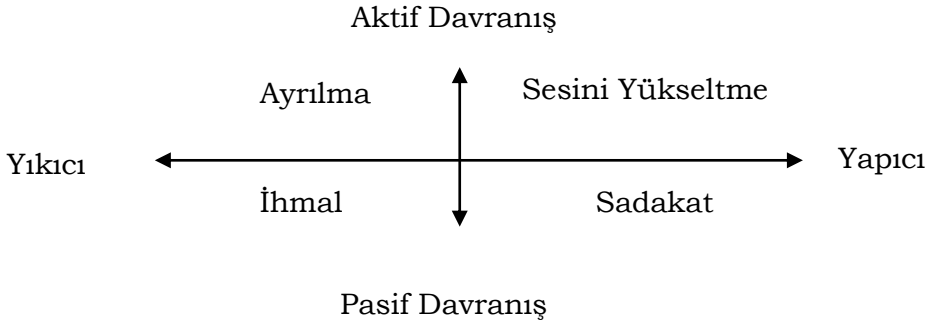
#### **4.2.6. İşçi-İşveren Arasındaki Olumsuz İlişkiler**

İş tatminsizliğinin başka bir sonucu da bir sendikaya katılma isteği veya sendikalara karşı olan olumlu tavrın sürekli gelişmesi olabilir. Sendikalaşmaya yönelimin temelinde iş tatminsizliğinden kaynaklanan hayal kırıklıkları ve engellenmelere karşı sendikanın etki alanının ve gücünün kullanılması eğilimi yer almaktadır (11).

Yapılan araştırmalar, iř tatmini dūřuk olan bireylerin, iř tatmini yūksel olan bireylere oranla daha fazla grev yaptıklarını gōstermektedir. Bu durum, tatminsizlik sonucu oluşan hayal kırıklığına karşı oluşan saldırganca tepkinin organize olması ve örgüte yönelmesi olarak açıklanabilir. Ayrıca bireylerin ihtiyaç duyduğu ve sevgi temeline dayanan sendikalaşma, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin üçüncü basamağında yer alan ait olma ihtiyacının tatminine yönelik bir harekettir (30).

### 5. İş Tatminsizliğinin Dışa Vurum Őekilleri

İş gōrenler, işten memnuniyetsizliklerini ifade etmek için çeşitli yollara başvurarak ortaya çıkarmak isterler. Tatminsizlikleri davranışlarına, hareketlerine ve ifadelerine yansır. Bu ifade ediş biçimlerini aşağıdaki Şekilde gōrebiliriz (31).



İş tatminsizliği davranış kalıplarını kısaca ifade etmeye çalışırsak:

**5.1. Sesini Yükseltme:** İş gōrenin huzursuz olduğunu, yaşadıklarından memnun olmadığını etrafındakilere ve yōneticilere sōyleyerek çōzüm araması açasından proaktif bir yōntem olarak değerlendirilir. İşletme için olumlu bir durum olup, sorunların çōzülmesi açasından personelin yardımına başvurulması önemlidir (32).

**5.2. Sadakat:** İş gōren pasif bir davranış içerisine girip, işi oluruna bırakmayı tercih eder. Problemin çōzümünü zamana yayan çalışan, bu

davranışı sayesinde örgüte bağlı kalmakta, yöneticilere güvendiğini belli etmekte ve gelen eleştirilere karşın işyerini savunarak problemlerin üstesinden gelebileceğine inanmaktadır (33).

**5.3. İhmal:** İşten ayrılmadan daha etkili bir durum olan ihmal, aynı zamanda yıkıcı bir davranış biçimidir. Çünkü işten ayrılan çalışanın artık işletmeye zararı olmaz iken, işine devam etmekte olan personel, işletmede huzursuzluk oluşturabilir, işi yavaşlatabilir ve diğer çalışanların da çalışma zevkini kırabilir (34).

**5.4. Ayrılma:** Personel, işinden memnun olmayışını artık işinden ayrılmak suretiyle ifade eder. Yetişmiş insan gücü kaybı da işletme için ayrıca başka bir sorundur (35).

## SONUÇ

Ekonomi, insanların sınırsız ihtiyaçlarına karşılık kıt kaynaklarla bir denge kurmaya çalışan bir bilim dalıdır. Mevcut kaynakların sınırlı olması, bunların mümkün olan en etkin ve verimli şekilde kullanılmasını gerektirir. Verimlilik, en az girdiyle, en çok çıktıyı almak, etkinlik ise faaliyetlerin belirlenen amaca ulaşma derecesi şeklinde ifade edilebilir. Bir örgütte amaçlara önceden planlanan şekilde ulaşılabilmişse, o örgütün etkinliği söz konusudur.

Kaynakların kıtlığı örgütler içinde söz konusu olan bir gerçektir. Bu yüzden insan kaynaklarından da optimal faydayı elde etmek gerekir. İnsan faktöründe de verimliliğin ve etkinliğin artırılması, onun işinde duyduğu hoşnutluğu artırarak motive edilmesiyle sağlanır. Motive olmuş bir bireyin örgütsel hedeflere erişme derecesi yükselir. Bu sayede işletmenin başarısı büyük ölçüde bu pozitif destekçiden etkilenir. Bu konuda, yönetim



bilimlerinin gelişim sürecinden beri yapılan araştırmalar, yöneticiler için bir fırsat teşkil etmektedir.

Örgütsel ve bireysel açıdan birçok unsurla iş tatmini arasında yakın ilişkiler söz konusudur. Faaliyetlerin, insan kaynakları açısından etkin bir şekilde devam etmesi için, ikisinin de birbirini destekleyerek ve tamamlayarak süregelmesi gerekir. Örgüt içinde ve iş yaşamında motive olmuş bir bireyin, faaliyeti esnasında ve faaliyeti sonunda huzur duyması ve işinden zevk alması mümkündür. Başka bir deyişle sunulan imkânlarla desteklenen birey iş tatminine daha rahat ulaşırabilir.

### **KAYNAKÇA**

1. Locke EA. The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally; 1976.
2. Bingöl D. Personel Yönetimi. Beta Yayınları, İstanbul; 1997.
3. Miner JB. Organizational Behavior 3: Historical Origins, Theoretical Foundations and the Future. Armonk, New York, London, England: Routledge; 2006.
4. Ardiç K, Türker B. Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. İstanbul: Akdeniz Üniversitesi; 2001. p. 479–84.
5. Kutaniş RÖ, Bayraktaroğlu S. Karayolu Turizm Taşımacılığında İş Tatmini Unsurları: Bir Uygulama. Akdeniz Üniversitesi Uluslar Arası Turizm Kongresi. Antalya; 2002.
6. Kaynak T. Organizasyonel Davranış. İ.Ü.İ.F. Yayını. 1990.
7. Arnold, J. CF. Organizational Behavior. McGraw- Hill Series International Edition Management, New York; 1986.
8. Aydemir, P., & Erdoğan E. İşgörenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı. Kamu İş. 2013;13(2):127–53.
9. Çekmecelioğlu GH. Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. CÜ İkt. ve İd. Bil. Derg. 2005;6(2):23–39.
10. Çankır B. Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. PhD Tezi, İstanbul Üniversitesi; 2016.
11. Üçüncü K. İş Tatmini ve Motivasyon. KTÜ, Trabzon; 2016.

12. Demirel Y, Özçınar MF. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim Derg. 2009;23(1):129–45.
13. George E, Zakkariya KA. Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector. Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector. 2018. 1–184.
14. Gruneberg MM. Understanding Job Satisfaction. London: The Macmillan Press Ltd.; 1979.
15. Özpehlivan M. İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. Kırklareli Üniversitesi Sos Bilim Derg. 2018;2(2):43–70.
16. Kaya N. Motivasyon Teorilerinde Ödüllendirme Sistemleri ve Bir Uygulama. İşletme Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü; 1998.
17. Spector PE. Potential Effects of Job Satisfaction. In: Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences. Thousand Oaks: Sage Publications; 1997.
18. Balcı A. Çalışanlarda Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Sağlık Sektörü. Yüksek Lisans Tezi, Bykent Üniversitesi; 2014.
19. Saklan A. Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: “Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama.” Selçuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi; 2010.
20. Vigoda E. Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. J Vocat Behav. 2000;57(3):326–47.
21. Brayfield AH, Crockett WH. Employee Attitudes and Employee Performance. Psychol Bull. 1955;52(5):396–424.
22. Vroom VH. Work and Motivation. 1964.
23. Lawler EE, Porter LW. The Effect of Performance on Job Satisfaction. Industrial Relations. A J Econ Soc. 1967;7(1):20–8.
24. Martin CL, Bennett N. The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment. Gr Organ Manag. 1996;21(1):84–104.
25. Ramsey J, Punnett BJ, Greenidge D. A Social Psychological Account of Absenteeism in Barbados. Hum Resour Manag J. 2008;18(2):97–117.
26. Bartlett KR. The Relationship between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field. (Unpublished Ph.D. Thesis), University of Illinois; 1999.
27. Kaymak K. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi; 2013.

28. Chahal H, Mehta S. Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB): A Conceptual Framework in Reference to Health Care Sector. *J Serv Res.* 2010;10(2):25–44.
29. Saraç ÇK. İş Sağlığı ve Güvenlik Kültürü Algısının İş Tatmini ile İlişkisinin İncelenmesi. Yüksek Lians Tezi, Nişantaşı Üniversitesi; 2016.
30. Kalebaşı ET. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ile Bir Film Çözümleme. *Uluslararası Sos Araştırmalar Derg.* 2020;13(69):1285–95.
31. Özalp İ, Öcal H. Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sos Bilim Enstitüsü Derg.* 2000;3(4).
32. Özmen AÖ. Kamuda Güvencesizlik Uyum ve Direniş. *Nota Bene Yayınları;* 2017.
33. Söyler S. Sağlık Çalışanlarının Maruz Kaldıkları İş Stresi ile İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi: Bir meta-Analiz Çalışması. *Online Türk Sağlık Bilim Derg.* 2018;3(4):190–205.
34. Farrell D, Rusbult CE. Exploring the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size. *1992;5(3):201–18.*
35. Çalışkan A, Bekmezci M. Aşırı İş Yükünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tatmini ve Yaşam Tatminin Rolü, Sağlık Kurumu Çalışanları Örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sos Bilim Enstitüsü Derg.* 2019;(March):381–431.

## ÇALIŞANLARIN İŞYERİNDE İFADE ÖZGÜRLÜĞÜ

Sultan KARA\*

### ÖZ

*İfade özgürlüğü toplumun her alanında ve insan ömrünün her aşamasında önemli olduğu gibi çalışma hayatı içinde de büyük önem taşımaktadır. İşveren ve iş gören arasındaki iletişimde ifade özgürlüğünün sınırları zaman zaman tartışma konusu olabilmektedir. İfade özgürlüğünün yanı sıra işyerinde çalışanların tutum ve davranışları da kimi zaman çatışma ve anlaşmazlıkları beraberinde getirmektedir. İşveren ile iş gören arasında ifade hürriyetinin çerçevesinin iyi belirlenmemiş olması bazı ihlallere sebebiyet vermekte, bu durum hukuksal olarak da sonuçları itibariyle farklı uygulamalara neden olmaktadır. Çalışanın, düşünme ve düşündüklerini ifade etme konusunda çalıştığı işyerindeki sınırlılığı büyük bir önem arz etmektedir. Başka kişi ve kurumunun hak/özgürlüklerini ihlal etmeden ne kadar özgür davranışlar sergileyebileceği, ifade özgürlüğü konusunda ortaya çıkabilecek olan çatışmalar karşısında mobbinge meydan verilmemesi işyerinin ve işverenin de sorumlulukları arasında yer almaktadır. Bu durum çalışanın iş doyumuna kadar üretim ve hizmet sunumu niteliği açısından da olumlu sonuçları sağlamaktadır. Çalışanın işyerinde veya mesai dışı sosyal medya kullanımıyla ilişkili özgürlüklerinin ölçüsü ve bu durumun işveren tarafından kontrol edilme tutum ve davranışları da iş gören açısından ifade hürriyetinin kısıtlanması olarak yorumlanabilmektedir.*

*Bu çalışma ile işyerinde işveren/kurum ile çalışanlar arasında tesis edilen ifade özgürlüklerinin sınırları, ihlal kabul edilen tutum ve davranışlar, hukuki uygulama örnekleri, işyerinde ifade hürriyeti/kurumsal sosyal medya ilişkisi, çalışan açısından sosyal medya kısıtlamasına ilişkin dünya örnekleri, whistleblowing yani “Bilgi Uçurma” yöntemi ve ülkemizdeki karşılığı konuları ele alınmıştır.*

**Anahtar kelimeler:** İfade özgürlüğü, eleştiri hakkı, işveren, iş gören, işyeri sadakati.

\* Araştırmacı-Yazar, karasu329@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2339-9523>

## **GİRİŞ**

Beden ve ruh bileşkesinden yaratılmış olan insanın toplumsal hayatta kendisine atfedilen pek çok başka özellikleri de vardır. İnsan düşünen, araştıran, sorgulayan, muhakeme edebilen bir varlıktır. Bu özellikler onu diğer varlıklardan da ayırt eder.

İnsanın yaşam alanının sınırlarını temel hak ve özgürlükleri belirler. Bir işi yapabilme yetkisi “hak”, bunu yaparken diğer kişilere zarar vermeden ve dilediğini yapabilme ehliyeti ise “özgürlük” kapsamında tanımlanır (1). Kişinin Anayasa ve uluslararası anlaşma/sözleşmeler ile kazandığı hak ve özgürlükler arasında bulunan “ifade özgürlüğü” ise kazanmış olduğu özgürlükler sıralamasında ilk sıralarda gelmektedir.

İnsanın maddi ve manevi varlığının gelişimi özgür bir şekilde düşünmesi ve düşündüklerini aynı özgürlükle ifade etmesi ile doğru orantılıdır. Düşünebilen, düşündüğünü özgürce ifade edebilen insan, özgür toplumu oluşturur. Toplumların her alanda medeni ve uluslararası normlar düzeyindeki gelişmişliği, düşünce ve ifade hürriyeti ile desteklenmektedir. Bu bağlamda ifade özgürlüğünün, yaşamın her alanında kişiye sağlanmış olan sınırlar çerçevesinde özgürce kullanımı oldukça önemlidir. Bu alanlardan birisi de kişinin işyeri, çalıştığı kurumdur.

Çalışan, düşünme ve düşündüklerini özgürce ifade etme konusunda çalıştığı işyerinde de başka kişi ve kurumunun hak/özgürlüklerini ihlal etmeden özgür olabilmeli, ifade özgürlüğü konusunda ortaya çıkan husumetler karşısında mobbinge meydan verilmeden hukuki koruma işletilmelidir.

### **1. Anayasa ve Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesine Göre İfade Özgürlüğü**

Her türlü eleştiriye rağmen hak ve özgürlükler bakımından temel çerçeve kabul ettiğimiz Anayasamız, ifade hürriyetini şöyle tanımlamıştır:

**Madde 25-** Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz.

Türkiye'nin de taraf olduğu Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi (AİHS) ise ifade özgürlüğünü sadece tanımlamakla kalmamış, bu özgürlükten doğan ödev ve sorumluluklarını da sıralamıştır:

**AİHS Madde10:**

1. Herkes ifade özgürlüğü hakkına sahiptir. Bu hak, kamu makamları tarafından müdahale edilmeksizin ve ulusal sınırlar dikkate alınmaksızın, görüş sahibi olma, bilgi ve düşünceleri edinme ve yayma özgürlüğünü içerir. Bu Madde devletlerin yayıncılığı, televizyon veya sinema işletmelerini izin alma koşuluna bağlamasını engellemez.
2. Bu özgürlüklerin kullanımı, beraberinde ödev ve sorumlukları getirdiği için, ulusal güvenlik, toprak bütünlüğü veya kamu emniyeti menfaatlerine, düzensizliğin veya suç işlenmesinin önlenmesi, sağlık veya ahlakın korunması, başkalarının şöhret veya haklarının korunması, gizli olarak elde edilen bilgilerin açıklanmasının önlenmesi veya yargı organlarının otorite ve tarafsızlığının sürdürülmesi için yasa tarafından öngörülen ve demokratik bir toplumda gerekli olan formalitelere, koşullara, kısıtlamalara veya cezalara tabi tutulabilir.

Söz konusu sözleşme maddelerinden de görüldüğü üzere kişilerin temel hak ve özgürlüklerinin kullanımı ve sınırlandırılmasında sadece bireyin menfaati değil toplumun da özgürlüklerden zarar görmemesi için ortak faydası da ön planda tutulmuştur.

## **2. İşveren ile Çalışan Arasındaki İfade Özgürlüğü ve Eleştiri Hakkı İkilemi**

Çalışma hayatının yazılı ve yazılı olmayan geleneksel kuralları, işverene hukuk çerçevesinde işe alım ve işten çıkartma hakkı, çalışana ise bağlı olduğu yasal gerekçeler kapsamında işe başlama, devam etme ve iş akdini sonlandırma hakkı tanımıştır. İşveren kişi ya da kurum, çalışan üzerinde yasal haklarını tayin ederken, çalışanın ifade özgürlüğüne ilişkin olarak da anayasa, uluslararası anlaşma-sözleşmeler ve bazı içtihatlar gibi yükümlülüklerin altına girer.

Çalışan, iş görürken işverenin kendisi hakkında tayin ve talep ettiği tüm kuralları koşulsuz kabul zorunda değildir. Bu konuda Anayasa işçiyi belli konularda korumaya almış, sınırlarını da belirlemiştir. Dolayısıyla çalışan açısından işverene bağımlı olarak iş görmek, Anayasa ile tanınan temel hak ve özgürlüklerinden vazgeçmeleri anlamına gelmemekte, işyerinin kapısından içeri girmekle bu özgürlükler son bulmamaktadır (2).

Düşünce ve ifade özgürlüğü kişinin yaşam alanlarının tamamında geçerli olurken, buna dahil olan alanların başında gelen işyeri, özel önem arz etmektedir. Çalışan işyerinde bireysel ya da toplu olarak, ülke gündemi, siyaset, sportif faaliyetler, dini görüş, bilim vs. konularında düşüncelerini açıklayabilir. İşveren ise işçinin Anayasa'dan kaynaklanan bu hakkına rıza göstermek durumundadır.

Konunun daha iyi anlaşılabilmesi adına burada çalışan, iş gören, işveren, işyeri sadakati, aidiyet gibi kavramların tanımlarının iyi anlaşılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu çalışan kavramını; çalışma işini yapan kimse, bir işyerinde ücret karşılığında görev yapan kimse, personel, eleman olarak tarif etmiştir. Bu tarifin bileşenleri çalışma işi ve ücret karşılığında yapılan görevdir. Bunun içinde yukarıda saymış olduğumuz işyerinde ülke gündemi, siyaset, din, bilim, sanat vs. gibi konuların konuşulması, bunlarla ilgili şahsi kanaatlerin ifade edilmesi, çalışanın ücret karşılığında yaptığı bir görevin parçası olmamaktadır. Bu anlamda işyerleri kişilerin şahsi tutum ve kanaatlerini ifade etmesi

açısından uygun alanlar mıdır? Ücret almış oldukları işin ifası açısından bir hak gaspı söz konusu mudur? İş dışında konuşulan tutum ve kanaatler işyerine ve işverene sadakat anlayışı ile çelişir mi? Tam tersinden bakıldığında çalışan işyerinde işverenin istediği tutum ve davranışları sorgulamadan tam sadakatle mi davranmalıdır? Kanaat açıklayan çalışan işyerindeki hiyerarşiye aykırı mı davranmış olur? Çalışanın ifade özgürlüğü kapsamına soktuğu söylemler ücret karşılığı iş görme fiilini engeller mi?

Hukuka konu olan eylem ve durumlarda ortaya çıkan karmaşa ve kanaatler, ne yazık ki bu konuda fikir birliği oluşmadığını göstermektedir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 5. Maddesinde yer alan "eşit davranma" ilkesi ise bazı hukukçular tarafından işyerinde ifade özgürlüğünün koruyucusu olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla bir çalışana tanınan "şahsi fikirlerini açıklama" iradesi, bir diğer çalışana sırf aynı düşünceyi paylaşmama fiilinden dolayı işverence tanınmaması durumunda, yasa maddesi çalışanı haklı görebiliyor. Bu durumda yasa koyucu ifade özgürlüğü noktasında ayırım yapılmasını yasaklayarak, eşit davranma ilkesi çerçevesinde iş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep gibi sebeplere dayalı bir ayırım yapılamayacağını öngörüyor (2).

### **3. İşyerinde İfade Özgürlüğünün Sınırları**

Siyasal ve felsefi açıdan temel hakların ve özgürlüklerin içinde özel bir nitelik taşıyan ifade özgürlüğü önemini hiçbir zaman kaybetmemiştir. Devletler, onurlu yaşam hakkına aykırılık teşkil eden durumlarda güçsüz kesimleri koruyucu, insanların onuruna uygun hayat sürmeleri sağlamak için gerekli önlemleri almak konusunda pozitif bir sorumluluk üstlenmektedir (3).

İfade özgürlüğünün kullanımı bağlamında genelde herkesi, özelde ise çalışanların haklarını koruma altına alan devletlerin bu tutumları sonuçları itibariyle bazen olumlu, bazen ise olumsuz durumlar doğurabilmektedir. Anayasa ve çerçeve sözleşmeler ile koruma altına alınan ifade hürriyetleri



kapsamında bireye müdahale yasaklanıp özel bir alan oluşturulurken aynı zamanda bunun negatif sonuçları da devlet tarafından üstlenilmektedir.

Temel hak ve özgürlüklerin kullanım alanı insanın var olduğu ve toplumsal yaşama dahil olduğu tüm mekanları kapsar. İşyerleri bundan ayrı tutulamaz. Ancak tüm temel hak ve özgürlüklerin kullanımında olduğu gibi ifade hürriyetinin kullanımında da bazı sınırlar bulunmaktadır. Özellikle çalışanın iş gücünü zayıflatması, almış olduğu ücretin karşılığında gerçekleştirmesi gereken hizmet/üretimi sağlamaktan imtina etmesi, iş verimini düşüren uygulamalara zaman ayırması, işyerinde/kurumda çalışma barışını bozan eylem ve söylemlerde bulunması olumsuz davranışlar arasında değerlendirilmektedir. Hiyerarşik yapıyı mesnetsiz iddialarla hedefe koyması, mesai saatleri içinde izinsiz bir şekilde toplantı ve eylemlere katılması gibi durumlar ifade özgürlüğünün sınırlarını zorlayan hatta işveren nazarında temel hak olmaktan çıkartan uygulamalardan sayılmaktadır.

İşyerinde ifade özgürlüğünün kullanımına yönelik bir başka sınırlama ise çalışanın “sadakat borcu” kapsamında tarif edilmiştir (3). Çalışan, işyeri sınırları içerisinde şahsi kanaat ve düşüncelerini açıklarken kimi zaman işverenine, hiyerarşik yapıya ve kurumuna ait düşüncelerini dile getirmek de eleştirel kapsamda değerlendirmelerde de bulunmaktadır. Kişinin bu yönlü eleştiri mahiyetindeki söylem ve eylemleri kimi zaman “sadakat borcunun” ihlali kapsamında değerlendirilebilir. Böyle bir ihlale karar verecek olan yapı ise çalışanın işverenle olan bağı, ilişkilerinin durumudur.

Çalışanın ifade hürriyetini kullanması ile ortaya çıkan ancak sadakat borcu ihlali ile sonuçlanması muhtemel durumlardaki ilkesel yaklaşım işyerinde çalışma barışının bozulup bozulmadığı durumunun tespiti ve bu da işin yasal boyutu incelenirken yine Anayasa, iş kanunları ve uluslararası sözleşmeler ile içtihatların konusu olacaktır.

Anayasa Mahkemesi'nin 2016 yılında vermiş olduğu bir karar, bu konuya ilişkin örneklem açısından incelenmesi gereken bir karar niteliğindedir. Anayasa Mahkemesi 14.4.2016 tarihinde incelediği ve 14.6.2016 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan İlder Nur kararında Yargıtay 7. Hukuk Dairesi'nin verdiği bir kararı yeniden yargılama yapılmak üzere ilgili

mahkemeye geri göndermiştir. İşçinin ifade özgürlüğünün sınırlarının ele alındığı karara konu olayda, bir kamu kurumunda taşeron işçisi olarak çalışan işçi, çalışma koşullarının iyileştirilmesine ilişkin Başbakanlık İletişim Merkezi'ne (BİMER) şikayette bulunmuş, şikayeti sonrasında iş sözleşmesi haklı nedenle sona erdirilmiştir.

Yargıtay 7. Hukuk Dairesi işçinin işvereni şikâyetinin hak arama özgürlüğü kapsamında kaldığını belirtmekle beraber, şikâyet başvurusu içeriğinde yer alan **“...müfettiş geliyor, yedirip içirip yolluyorlar, bize baktıkları yok. Biz şikâyet edersek tehdit ediyorlar, bizi tamamen amele yerine koyuyorlar”** şeklindeki beyanların işverene yönelik hakaret ve sataşma içerdiği gerekçesiyle feshin haklı nedene dayandığı yolunda karar vermiştir. Anayasa Mahkemesi ise konuyu ifade özgürlüğü çerçevesinde ele alarak, yeniden yargılama yapılmak üzere dosyayı Yargıtay 7. Hukuk Dairesine geri göndermiştir (4).

#### **4. İşverenlerin Çalışanlara Yönelik İfade Özgürlüğü Yaklaşımları**

Çalışan ve işveren ilişkilerinin işyerine yansımaları açısından bakıldığında, çalışanların patronları veya hiyerarşik olarak üstleri tarafından çeşitli biçimlerde değerlendirmeye tabi tutulduğu görülür. İzleme ve gözetleme bu usullerden bir kısmını oluşturmaktadır.

İşverenin çalışana yönelik ifade özgürlüğüne yaklaşımı iki şekilde değerlendirilebilir. İlki; işverenin çalışanlarını faaliyet alanları, performansları, iş verimliliği, sürece katılma, yönetsel davranışları açısından denetleme ihtiyacıdır. Bu durum işveren açısından, çalışanların işyerindeki çalışma motivasyonlarının değerlendirilmesi ve pek çok analizin yapılması açısından önemlidir, hatta zaruri olarak görülmektedir. Bu bir izlemedir. Geçmiş yıllarda, hazırlanan anketler, uygulanan eğitimler sonucu alınan geri bildirimler, doldurulması zorunlu formlarla işveren ya da üst amirler “izleme” çalışmasını gerçekleştirmekteydiler. Teknoloji ile birlikte bu durum özellikle insan kaynakları birimleri tarafından daha bilimsel olarak gerçekleştirilmektedir. Çalışan-işveren ilişkilerinin tanzimi açısından bu

izleme durumu rahatsız edici bir hal oluşturmadan kabullenilmektedir. Buna örnek olarak işe giriş çıkışların teknoloji ile izlenmesi, kart basılması, kornea yöntemi, performans değerlendirme analizleri, kota uygulamaları vs. gösterilebilir.

İkincisi; gözetleme durumudur. Gözetleme durumu, izleme durumuna göre daha bireysel, daha amatör ve objektiflik sınırlarını zorlayan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Gözetleme durumunda otorite ve gücü kullanan karşısında daha zayıf bir ilişkinin tarafı olan çalışanın, sonuçları itibariyle bir hak ve itibar kaybına uğrama olasılığı yüksektir. Gözetlemede tahakküm sınırları önemlidir. Çalışan işveren ya da üst amirler tarafından sürekli gözetlendiği duygusuna kapılabilir. Bu duygu gösterimi aslında bir tür mobbing davranışıdır. Aşırı strese, öz güven eksikliğine, güven duygusunun zedelenmesine, çalışanın kendini ifade etme biçiminin kısıtlanmasına neden olabilmektedir (5).

## **5. İşyerinde Sosyal Medya Kullanımı**

### **5.1. İnsan Kaynakları Açısından Sosyal Medya Kullanımının Ölçüsü**

İşe alım ya da işten çıkarma düzenlemelerinin gerçekleştirildiği İnsan Kaynakları birimleri son yıllarda adayların ya da çalışanların sosyal medya kullanımlarını da süreç için belirleyici olarak görmektedirler. Herhangi bir pozisyon için iş başvurusu yapan adayın sosyal medya hesapları, paylaşımları, bu mecralar üzerinden kurduğu ilişkiler aday değerlendirmede önemli bir kriter olarak kabul edilmektedir. İşveren çalışanlarını da sosyal medya üzerinden kontrole/gözetlemeye tabi tutabilmektedir. Bu durum gözetlemenin mesai saatleri dışına taşması durumunu da beraberinde getirmektedir (6).

Özellikle kurumsal e-posta ve whatsapp hesapları ile buralarda paylaşılan yazı, fotoğraf ve belgelerin kuruma sadakat ile bağdaştırıldığı, çalışan üzerindeki değerlendirmede önemli bir ölçü olarak kullanıldığı

görülmektedir. Bu durum da işverenin veya örgütün çalışanların ifade özgürlüklerini kısıtlamaya dönük bir davranışı sosyal medya paylaşımlarını takip ve değerlendirme şekline dönüştürmelerine sebebiyet vermektedir.

## **5.2. Çalışanların Sosyal Medya Kullanımında İhtilafı Durumlar**

Teknolojik gelişmeler bireylerin cebindeki telefonları küçük birer bilgisayar ve iletişim ağı haline dönüştürmüştür. 7/24 çevrim içi olunabilen, erişimin ve internet kullanımının sınırsız olduğu çağımızda, çalışanlar da işyerlerinde gerek cep telefonları gerekse kullandıkları bilgisayarlar aracılığı ile sosyal medya mecralarında daha fazla vakit geçirmektedirler.

Bağımlı olsun olmasın internet erişiminin açık olduğu anlarda sık sık ellerindeki cihazlar vasıtasıyla hesaplarını kontrol eden çalışanların bu durumu zaman zaman işverenler/kurumlar nezdinde yasaklamalarla çözülmeye çalışılmakta, büyüyen problemler düşünce ve ifade özgürlüklerinin sınırları kapsamında tartışılmaktadır.

Sosyal medya kullanımıyla ilişkili kamu özgürlükleri ile idarenin/işverenin (güç sahiplerinin) sosyal medya gözetiminin çatışması iş ilişkilerini de etkilemektedir. İşçinin işveren nezdindeki sadakat borcunun geniş kapsamı, işçiye işyeri dışında da bazı sorumluluklar yüklemektedir. Bu durum işçinin sosyal medya kullanımındaki kamu özgürlüklerini daraltabilmektedir (7).

## **5.3. Sosyal Medya Kullanımının İş Akdinin Feshine Neden Olmasına İlişkin Yargıtay Kararları-Kriterleri**

Çalışanların işyerinde ve yaptıkları işle alakalı olarak sosyal medya mecralarındaki uygulamalarının hukuki boyutlarına ilişkin bazı örnekler konunun daha iyi kavranmasına yardımcı olacaktır. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin 10.01.2019 tarihli kararı bu konudaki en net örneklerden birisidir. Kararda; whatsapp uygulamasında bir grup kurarak işyerleri hakkında burada yorumlarda bulunan üç çalışanın bu yazışmalarının şirket yöneticisi tarafından ele geçirilmesi sonucu tazminat ödenmeksizin işten

çıkartılmaları konusu değerlendirilmektedir. Oysa iş görenler kendilerine yapılan ücret ödemelerinin ve özellikle satış primlerinin yeterli olmadığını düşünmektedir. Bu yüzden işyerlerinde daha gayretli çalışmalarının bir anlamı olmadığını ve bu çabalarının boşa gideceğini savunmaktadırlar. Bahsi geçen yazışmaların çalışanlara ait kendi telefon numaraları, yani özel hatlarından gerçekleşiyor olmasına dikkat çekilmektedir. İddia edildiğine göre bu yazışmalar işverenler tarafından hukuka uygun olmayan bir şekilde, çalışanlardan birine baskı yapılması sonucunda ele geçirilmiştir. İş görenler, bu durumun özel hayatın gizliliğine müdahale olduğunu iddia etmekte ve kıdem tazminatlarının, ihbar tazminatlarının ve yıllık izin ücretlerinin karşılığını talep ederek dava açmaktadır.

Çalışanların mesaj içeriklerindeki 'fazla gayretli çalışmama' şeklindeki konuşmalarının haklı fesih nedeni olarak kabul edileceğini söyleyen yerel mahkeme, ayrıca işverenin yasadışı yollarla bu tür mesajlara ulaştığına ilişkin iş görenler tarafından somut bir delilin ortaya konulmadığı gerekçesi davayı reddetmektedir. Çalışanlar tarafından temyize götürülen bu karara sonrası konu Yargıtay'a taşınır. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi ise yerel mahkemenin davayı reddedemeyeceği yönünde farklı bir karar alır. Yerel mahkeme, whatsapp yazışmalarının hukuka aykırı şekilde ele geçirildiğinin işgörenler tarafından ispatlanması gerektiğini belirtirken Yargıtay ise tam tersine bir kararla yazışmaların hukuka uygun bir şekilde elde edildiğinin işverenin tarafından kanıtlanması gerektiğine hükmeder. Gerekçede ise whatsapp uygulamasının kapalı devre şeklinde kendi içinde korunan ve üçüncü kişilere açık olmadığı vurgulanmaktadır. Söz konusu kararda bu sistem sayesinde herkesin grup kurarak birbirleriyle iletişim halinde olabildiği, bu durumun ise iş akışını bozmadığı ve çalışanların performansını etkilemediği sürece yasak olmadığı belirtilmektedir. Ayrıca, whatsapp konuşmalarının ve yazışmalarının da kişisel veri niteliğinde ve gizlilik içeren veriler olduğunun altı çizilmektedir.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi 01.06.2017 tarihli bir başka kararında da whatsapp grubunda işgörenlerin işyeri uygulamalarını eleştiren konuşmalarının gizli nitelikte olduğu belirtilmekte, çalışanlarının çalıştıkları

işyerindeki uygulamaları hakkında görüşlerini ifade etmelerinin “demokratik talep” niteliğinde değerlendirildiği vurgulanmaktadır. Daha da ötesi; whatsapp yazışmalarının mesai saati içinde olmamasının barışçıl nitelikteki iletişimlerin fesih konusu şeklinde değerlendirilmesinin hukuka aykırı olduğuna karar verilmektedir.

İşyerindeki e-postalardan yapılan şahsi yazışmalarla ilgili bir başka örnekte ise Yargıtay işvereni haklı buluyor ve işe iade davasının reddi yönünde karar veriyor. Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin 14.02.2019 tarihli bu kararında, işyerinin e-posta hesapları üzerinden özel yazışma dahi olsa çalışanların içerikte küfürlü ifadelerle “işyeri düzeni ve çalışma huzurunu bozacak nitelikte” hareket ettikleri sonucuna varılarak işe iade davasının reddi yönünde karara imza atılmaktadır (*hurriyet.com.tr*).

Mesai saati içinde veya dışında, çalışanların sosyal medya mecralarında kurumlarına, işyerlerine ve işverenlerine yönelik olarak yaptıkları eleştirel paylaşımlar nedeniyle pek çok “tazminatsız işten çıkarma” vakaları yaşanmaktadır. Dava konusu olan ve pek çoğu da Yargıtay aşamasında değerlendirilen işten çıkarmalarla ilgili olarak kurumun bu davalarda aradığı kriterlerin bir kısmı hukukçular tarafından şöyle değerlendirilmektedir:

- Sosyal medya paylaşımlarına ilişkin iş davalarında Yargıtay öncelikle kullanılan söz veya resimlerin eleştiri sınırını aşıp aşmadığına bakıyor. Bu materyalin (söz/resim) direkt işvereni ya da ailesini ya da kurumu/işyerini hedef aldığı iddiasının şüphe doğurmayacak kadar net olup olmadığı değerlendiriliyor.
- İş akdinin feshine konu eylemin, kullanılan sözün ve resimlerin niteliğine göre iş sözleşmesinin devamının çekilmez hal alıp almadığı da Yargıtay tarafından önemle üzerinde durulan bir başka kriteri oluşturuyor.
- Eylemin mesai saatleri içerisinde gerçekleşip gerçekleşmediği, davaya konu eylemde işverenin iş/hizmet görülmesi amacıyla tahsis ettiği

araçların kullanılıp kullanılmadığı, ne kadar zamanla kullanıldığı, kullanılma nedeni, çalışanın sosyal medyada yapılan paylaşımlarının işverenin mesleki onurunu ve ticari itibarını zedeleyen şekilde bir durumun olup olmadığı ve paylaşımların, hak aramak, demokratik tepki vermek vs. gibi hukuki düzen içinde meşru kabul edilen sebeplerle yapılıp yapılmadığı ise diğer kriterleri oluşturuyor (*yenisafak.com.tr*).

#### **5.4. Çalışanların Sosyal Medya Kullanımlarının Kısıtlanmasına ve İş Akitlerinin Feshine İlişkin Dünya Örnekleri**

Çalışanların sosyal medya üzerinde yapmış oldukları etkileşimlerin işveren/kurum tarafından takibi zaman zaman etik olmayan tutum ve davranışların tespit edilmesine yardımcı olduğu da gözlenmiştir. Rahatsızlıkları sebebiyle izin isteyen ya da rapor alan çalışanın aynı saatlerde sosyal medya hesaplarında çevrimiçi olarak gözükmemesi, ya da etkileşimde bulunması iş akdinin feshedilmesi gibi neticeler de doğurmaktadır. İşveren konuyu çalışanın işyeri sadakati ve güven unsurunun dışına çıkması olarak değerlendirip haklı fesih uygulamaya gidebilmektedir. Bununla ilgili bir örnek İsviçre’de yaşanmıştır. Çalışan migren ataklarından dolayı işverenden izin almış, ancak aynı saatlerde Facebook hesabının çevrimiçi olması nedeniyle bu tutumu iyi niyetli bulunmamış ve işveren tarafından işine son verilmiştir (10).

Dünyaca ünlü firma ve kuruluşların sosyal medya kullanımı ve çalışanlarının bu mecralardaki ifade hürriyetleri karşısında takındıkları tutum ve davranışlar beraberinde farklı uygulamaları da getirmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri’nde çeşitli firmalarda görev yapan iki yüze yakın insan kaynakları birimi yöneticisinin katıldığı bir araştırmada çalışanların sosyal medya kullanımlarına ilişkin değerlendirmede, bu davranışın “boşa zaman geçirme”, “bilgilerin dışarıya aktarılması”, “sistemlerin dışarıdan müdahaleye açık hale getirilmesi” gibi işveren açısından kaygı verici tutumlar olarak görülmüştür (11).

Çalışanın sosyal medya kullanımının pozitif sonuçlarla algılandığı bir örnek Microsoft için verilebilir. Microsoft 435 çalışanın dahil olduğu bir araştırma ile sosyal medya mecralarından facebook kullanan çalışanlarının daha güçlü iş ilişkisi kurabildiği, yeni arkadaşlıklar ve dostluklar edinebildiği ve çalışanlarının bu mecra ile daha fazla sosyalleşebildiği sonucuna ulaşmıştır (11).

Yine bir başka olumlu örnek ise IBM’de yaşanmış, firma yaptırmış olduğu bir araştırma ile sosyal medya kullanımının çalışanları üzerinde olumlu etkilerini gözlemlemiştir. Burada uygulama örneklerini verdiğimiz kuruluşlar/firmalar, sosyal medya kullanan çalışanlarına bir takım uyarılarda da bulunmaktadır. Etkileşimlerinde logo gibi kurumsal kimliklerin kullanılmaması, mesajlarda fikirlerin kendilerine ait olduğuna ilişkin imleç kullanımı, kurum adına söz sahibi olmadıklarının hatırlatılması ve gibi durumlara dikkat çekilmektedir (11).

## **6. Bilgi Uçurma**

Dünya literatüründeki karşılığı “bilgi uçurma” olan “whistleblowing” organizasyon içerisindeki yanlış ve kötü davranış/eylemlerin açığa çıkarılma olgusu olarak tarif edilmektedir (12). İşletmelerde veya kurumlarda etik olmadığı, doğru olmadığı düşünülen bazı davranışların, olumsuz neticelerini önlemek için örgüt içindeki ya da dışındaki kişilere iletilmesidir. Aslında çerçevesi düşünüldüğünde bir ifade özgürlüğü olarak adlandırılabilir hatta “ahlaki bir tavır” olarak nitelendirilebilecek bu işlem, uygulamada bazen bu kadar masum ve erdemli gözükmebilir. İşyerlerinde etik dışı ya da yasadışı iş ve eylemlerin açığa çıkartılması olarak algılanan bu yöntem, ülkemizde kimi zaman ispiyonculuk, ajanlık, sadakatsizlik, kurumsal hainlik gibi ölçülere de vurulabilmektedir.

Çalışanın işyerinde yaşanan ve etik dışı bulduğu davranışlara karşı susmak yerine ifşa etmesi temeline dayanan bu davranış kimi ülkeler tarafından yapılması gereken insani bir davranış olarak tarif edilmektedir.



Bu tür tutum sergileyen ülkelerde göre esas yanlış olan yasadışılığı, etik dışılığı ifşa eden kişinin “kötü” olarak algılanmasına meydan verecek tutum ve davranışlardır (13).

Whistleblowing’in yani bilgi uçurmanın ülkemizdeki karşılığına baktığımızda kimi zaman işveren ve kurumsal yapının bu durumu ahlaklı bir tavır olarak algılamadığını ve ifade hürriyeti kapsamında değerlendirmedeğini görmekteyiz. Çalışanın bilgi uçurma yöntemiyle yanlış bulduğu ve kurumsal zarar öngördüğü olayları dışarıya ya da üst birimlere aktarması, kurumsal sınırların ifşası, işverenin itibarını zedeleme, kurumsal zarar, çalışanın sadakatsizliği gibi algılanabilmekte ve “bilgi uçuran” çalışanın işine son verilebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışan yasadışı gördüğü ya da etik saymadığı bir konu ile karşılaştığında yasalar karşısında kendisini koruyacak bir yolu tercih ederek ancak whistleblowing (bilgi uçurma) uygulamasına gidebilir (14).

## **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

İnsanların ifade özgürlüğü alanları, zaman ve mekân olgusu ile sınırlandırılmadan, hayatın tüm alanları ile tarif edilir. Bireyin özgür düşünmesi, düşündüğünü başkaları ile paylaşması ve bundan dolayı kınanmaması, düşüncelerini özgür şekilde savunabilmesi Anayasa, yasalar ve uluslararası sözleşmelerle teminat altına alınır ve kişi bu teminatla ifade özgürlüğünü kullanır. Çalışanların işyerlerinde ifade özgürlüklerini kullanmalarının önünde bir yasak yoktur, çizilmiş sınırlar vardır.

Kişi kanaatlerini ve düşüncelerini her yerde olduğu gibi çalıştığı işyerlerinde de özgür şekilde dile getirebilir, paylaşabilir. Bunu yaparken “iş görme ve sadakat borcu” sınırlarına uygun hareket etmesi gerekmektedir. Bu durum, çalışanın işverene bağımlı olarak iş görmesi anlamı taşımamaktadır. Hukuki düzenlemelerde zaten bu konuda işveren tarafından sergilenen bir tehdit hissedildiğinde, çalışan lehine kararlarla ifade hürriyetini koruma altına almaktadır. İşyerinde ifade özgürlüğü kullanımında çalışanların en sık karşılaştığı olumsuz durum sosyal medya

mecralarında yaptıkları paylaşımların kimi zaman ifade özgürlüğü çerçevesinde değerlendirilmemesidir.

Çalışanın, sosyal medyada işverene/işyerine yönelik tutum, eylem ve söylemlerini “eleştiri” sınırlarının üzerinde kullanması halinde tazminatsız iş akdi fesihleri ya da diğer disiplin uygulamalarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum çoğu zaman “demokratik tepki” olarak ele alınsa da, çalışanın sadakat borcu ilkesi çerçevesinde yapılan değerlendirmelerde işveren haklı bulunabilmekte, çalışan kendi tutum ve davranışları neticesinde mağduriyet yaşayabilmektedir.

### **KAYNAKÇA**

1. Şirin T. Özgürlük ve Güvenlik Hakkı: Anayasa Mahkemesine Bireysel Başvuru. Erişim tarihi: 10 Nisan 2020.  
Erişim: [https://www.anayasa.gov.tr/media/3544/01\\_ozgurluk\\_guvenlik\\_hakki.pdf](https://www.anayasa.gov.tr/media/3544/01_ozgurluk_guvenlik_hakki.pdf)
2. Songu SÖ. Anayasal Bir Temel Hak Olarak İfade Özgürlüğünün İşçi Açısından İşyerindeki Yansımaları. Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Derg. 2014;15:609–50.
3. Erdoğan G. İşyerinde İfade Özgürlüğü. Ankara, Adalet Yayınevi; 2017.
4. Anayasa Mahkemesi Kararı; 14.4.2016, 29742. Erişim tarihi: 12 Nisan 2020. Erişim: <https://anayasatakip.ku.edu.tr/wp-content/uploads/sites/34/2017/08/Kübra-Yenisey-Anayasa-Mahkemesi-İlter-Nur-kararı.pdf>
5. Yücel OÜ. İşçilerin Sosyal Medya Paylaşımlarının İşveren Tarafından Denetimi ve İş İlişkisine Etkisi. In: Zonguldak Maden Havzası'ndaki İşçi Eylemlerinin Yansımaları 19 Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi, Genişletilmiş Bildiri Özetleri. Ankara; 2018.
6. Nizamoglu NÖ. Personel Seçimi ve İş Bulma Sürecinde Sosyal Medya Kullanımının Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi; 2017.
7. Yücel OÜ. İşçilerin Sosyal Medya Paylaşımlarının İşveren Tarafından Denetimi ve İş İlişkisine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi; 2018.
8. hurriyet.com.tr. Erişim tarihi: 20 Mart 2020. Erişim: <https://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/whatsapp-yazismalari-islerinden-etti-41168686>
9. yenisafak.com.tr. Erişim tarihi: 9 Mart 2020.  
Erişim: <https://www.yenisafak.com/ekonomi/iste-whatsappin-kurallari-3014934>
10. “Ill” worker fired over Facebook [Internet]. 25 Nisan 2009, BBC. [cited 2020 Apr 13]. Available from: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/8018329.stm>
11. Francois, A., Hebbani, A., & Rintel S. Facebook in the University Workplace. Media Int Aust.

- 2013;149(15–27).
12. Near, J. P., & Miceli MP. Effective-Whistle Blowing. *Acad Manag Rev.* 1995;20(3):679–708.
  13. Bouville M. Plagiarism: Words and Ideas. *Sci Eng Ethic.* 2008;14(3):311–22.
  14. Cemaloğlu N, Akyürek Mİ. Örgütlerde Whistleblowing (Bilgi Uçurma). *Turkish J Educ Stud.* 2017;4(3):123–42.

DERLEME

**CİNSEL ŞİDDET**

Nermin GÜRHAN\*

Gökçen ERDOĞAN\*\*

Fatih SEYRAN\*\*\*

**ÖZ**

*Yasal olmayan bir amaca ulaşmak için güce başvurmak ya da bu sayede tehdit etmek, toplumlarda genellikle kabul görmüş olan yasa ve ahlak ilkelerine aykırı bir biçimde güç kullanma eylemleri bütünü şiddet olarak tanımlanmaktadır. Bunlar içinde basında en çok yer alan ise kadına ve çocuğa cinsel şiddet olarak karşımıza çıkmaktadır. Oysa cinsel şiddet, her iki cinsiyet için de geçerli olduğu gibi yabancı biri tarafından saldırı dışında eş, aile vb. tarafından da uygulanabilmektedir. Cinsel şiddet sadece fiziksel istismarı değil, dokunmaktan cinsel içerikli film izletmeye, cinsel sözel saldırıdan ilişkiye zorlamaya kadar çok geniş bir yelpazeyi içermektedir. Bu açıdan baktığımızda görünenden çok daha büyük bir kitleyi ilgilendiren cinsel şiddet, yaygın bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Şiddet, taciz, saldırı, tecavüz.

\* Sorumlu Yazar, Prof. Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, MEYAD Genel Başkan Yardımcısı, ngurhangurhan@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3472-7115>

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, KKTC Yakın Doğu Üniversitesi, iletisim@divakadin.com, <https://orcid.org/0000-0002-1989-3895>

\*\* \* Doktora Öğrencisi, KKTC Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, MEYAD Genel Sekreteri, fatihseyran@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8546-1145>

Geliş tarihi: 03.02.2020, Kabul tarihi: 09.04.2020

## **GİRİŞ**

Şiddet kavramı içerik çalışma alanımıza yönelik değerlendirildiğinde özellikle bir hareketin/gücün derecesi, hızı, duygu ya da davranışın aşırılığı, ikna için kullanılan kaba güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle son zamanlarda beden gücünün kötüye kullanılması, silahlı etkinlikler, saldırganlık gibi anlamlar ile tanımlanan şiddet kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde psikoloji, sosyoloji, antropoloji, hukuk gibi farklı disiplinlerde farklı şekillerde ele alınmış olduğu görülmektedir (1). Azami orta noktada birleşmeye yönelik değerlendirildiğinde ise şiddet; kişinin canını acıtmak, öldürmek, yaralamak, malına zarar vermek vb. gibi amaçlar ile güç kullanma, yasal olmayan bir amaca ulaşmak için güce başvurmak anlamlarına gelmektedir. Bu amaca ulaşmak için tehdit etmek, toplumlarda genellikle kabul görmüş olan yasaların ve ahlak ilkelerine aykırı bir şekilde güç kullanma eylemlerinin bütünü olarak kabul edilmektedir (2,3).

Şiddet, her geçen gün çeşitlenerek artmaktadır. Her kesimden, kültürden, inançtan ve her yaş grubundan bireyleri içeren şiddet, şekil ve uygulanma düzeylerinin de farklı olmasından dolayı ortak bir tanımda birleşmeyi mümkün kılmamaktadır. Bu nedenle şiddetin değerlendirilmesi de oldukça zor ve bir o kadar karmaşık hal almaktadır. Şiddetin şekil ve uygulanma düzeylerinin de farklı olmasından dolayı ortak bir tanımda birleşme zorlaştığı gibi değerlendirilmesi de bir o kadar zor ve bir karmaşık hale gelmektedir. Şiddet uygulanması yasal boyutu ile bir suç olarak kabul edilmektedir. Suç, toplumdan topluma, dini inanca ve zaman içinde farklılıklar göstermiş ve göstermeye de devam etmektedir. Bir suçun oluşabilmesi için bir savunma mekanizmasının ve aynı zamanda suça yönelik uygulanması gereken bir ceza sisteminin de da oluşması gerekmektedir.

Biyolojik ve psikolojik açıklamalara meydan okuyan sosyologlar, suçun kişisel özelliklerin bir sonucu olmadığını, aksine uygun insan ilişkileri ve gelişimi için elverişli olmayan bir çevreye karşı tepki olarak ortaya çıktığını iddia etmektedir. Onlara göre, suç toplumsal bir olguydu ve ancak toplumsal ve ekonomik koşulların geliştirilmesiyle azaltılabilirdi (4).

### **1. Şiddet Kavramı**

Her yıl 1,3 milyondan fazla insan, küresel ölümlerin % 2,5'ini oluşturan şiddet sonucu Dünya genelinde yaşamını yitirmektedir. 15-44 yaş

arası insanlar için dünya çapında dördüncü sırada ölüm nedeni olan şiddet, çalışma hayatı için de önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (5). İşyerinde yaşanan şiddetin insan hakları ihlallerine, kalıcı ve kısa süreli sakatlıklara ve hatta ölüm dâhil olmak üzere birçok olumsuzluğa yol açtığı görülmektedir (6). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) çalışma hayatındaki “şiddet ve taciz” terimlerinin kapsamını fiziksel, psikolojik, cinsel veya ekonomik zararı amaçlayan, bunlarla neticelenen veya neticelenmesi muhtemel olan, bir defaya mahsus veya tekrarlanan, bir dizi kabul edilemez davranış ve uygulamaları veya bunlarla ilgili tehditler olarak değerlendirmektedir (7).

## **2. Şiddetin Türleri, Nedenleri ve Sonuçları**

Şiddetin, güç kullanımı nedeniyle daha güçsüz olanlar üzerinde uygulandığı gerçeğinden hareketle özellikle çocukların, kadınların, yaşlıların ve hayvanların şiddet mağduru olarak kayıtlara geçtiği bilinmektedir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tahmini hesaplamalarına göre, her üç kadından birinin yaşamı boyunca bir tür fiziksel ve / veya cinsel şiddete maruz kaldığını açıklamaktadır (8). Süreçleri ve sonuçları itibariyle olumsuz etkisi oldukça yüksek olan şiddet nedeniyle her yıl 15 yaş altındaki 40 milyon çocuk, sağlık hizmeti veya psikolojik/sosyolojik hizmet gerektiren şekilde zarar görmektedir (9). Çocukların yaşına ve cinsiyetine göre şiddetin türüne maruz kalma ihtimali de ayrıca değişmektedir.

Şiddet ve taciz çok yaygın olmasına rağmen, vakaların önemli bir bölümünün ihbar edilmediği görülmektedir. Çok sayıda mağdur, seyirci ve tanık, ortaya çıkmaktan korkmakta veya bildirim konusunda isteksiz davranmaktadır. Kimi zaman da nasıl şikayette bulunulacağı bilinmemekte veya şikayette bulunan birçok mağdur da etkisiz sistemlerle veya prosedürlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bazı mağdurlar ise misillemeye veya daha fazla şiddete ve tacize maruz kalmaktadır (8).

Şiddet eylemleri temelde fiziksel, psikolojik, cinsel şiddet veya ihmal şeklinde ortaya çıkmaktadır (10). Cinsel şiddet denildiğinde ilk akla gelen kadın ve tecavüz olmaktadır. Oysa cinsel şiddet her iki cinsiyet için de geçerli olduğu gibi yabancı biri tarafından uygulanan saldırı dışında arkadaş, eş, aile vb. tarafından da uygulanabilmektedir. Cinsel şiddet sadece fiziksel istismarı değil, dokunmaktan cinsel içerikli film izletmeye, cinsel sözel saldırıdan ilişkiye zorlamaya kadar çok geniş bir yelpazeyi içermektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde görünenden çok daha büyük

bir kitleyi ilgilendiren yaygın bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk sırada gelen cinsel şiddet şeklinin istenmedik cinsel şaka, cinsel içerikli soru sorma, öykü anlatma, sözcükler kullanma olduğu saptanmıştır (11). Evlilik içi tecavüz, kız çocuklarının kasten yetersiz beslenmesi, başlık parası cinayetleri, eş istismarı, kadının seks işçiliğine zorlanması, kadın genital mutilasyonu, yetişkin olmayan kız çocuklarının istismarı cinsiyete dayalı farklı şiddet türlerine örnek verilebilir (12).

### **3. Cinsel Şiddet**

Cinsel şiddet, fiziksel şiddete göre çok sonraları araştırma konuları arasında yer almış ve hatta çoğu zaman araştırmalarda fiziksel şiddet ile birlikte değerlendirilmiştir. Cinsel şiddete yönelik ancak 50 yıl öncesinde özellikli çalışmalar başlamış ve sonrasında devamı gelmiştir. Bu çalışmalarda eril şiddetin sürdürülmesine yönelik birçok sorun da ayrıca ele alınmıştır (13). Örneğin; dikkat çekici bir kavram olarak hegemonik erkeklik, toplumsal hiyerarşinin en tepesinde yer almakta ve kadınları, doğayı hatta diğer erkeklik gruplarını baskısı altına almaktadır (14). Bu bağlamda hegemonik erkekliğin temel unsurunu oluşturduğu savunulan; cinsellik, saldırganlık ve şiddet arasında yakın ilişkinin varlığı sorunlardan sadece birini açıklamaktadır. Feminist düşünceye göre tecavüz; cinsel bir davranıştan öte erkeklerin kadınlar üzerinde kurmaya çalıştığı egemenliğini temsil eden ve bu bakımdan da terörizme benzer politik niteliği olan bir fiil olarak değerlendirilmektedir (15).

Barbara Mehrhof ve Pamela Kearon, tecavüzü; “güçlü bir sınıfın üyeleri tarafından, güçsüz bir sınıfın üyelerine karşı uygulanır” şeklinde tanımlamıştır (16). Günümüz koşullarında kadın ve erkek cinsiyetine göre irdelediğimizde güç kullanımını hangi şart ve gerekçe ile olursa olsun etkili bir politik araç, keyfi ve güçlülerin güçsüzlere karşı uyguladığı bir durum olarak tanımlayabiliriz. Bu bağlamda şiddet olgusu için salt anlamda “insana karşı işlenmiş ve işlenmekte olan bir suçtur” diyebiliriz (17,18).

#### **3.1. Kadına Yönelik Cinsel Şiddet**

Kadınlar ve kız çocukları kamusal alanlarda, sokaklarda, toplu taşıma istasyonlarında, okullarda, iş yerlerinde, halka açık tuvaletlerde ve parklarda sıklıkla cinsel tacize ve diğer cinsel şiddet biçimlerine maruz kalmaktadır. Kadın sokak satıcıları ile açık pazar yerlerinde çalışan kadın satıcıların birçoğu her gün şiddet ve tacizle karşılaşmaktadır. Dolayısıyla, çalışma

hayatı dâhil olmak üzere, kamuya açık alanların güvenliğinin sağlanması ve güvenli ulaşım yollarının temin edilmesi, kadınların hak ettiği şartların tesis edilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (8).

Kadınlara yönelik işyerinde cinsel şiddet, Avrupa'da ve Çek Cumhuriyeti'nde % 10, Norveç'te % 7, Türkiye ve Hırvatistan'da % 6, Danimarka, İsveç, Litvanya ve İngiltere'de ise % 5'tir (19). Dünya üzerinde milyonlarca kadın, cinsel şiddete karşı yasal korumadan mahrum yaşamaktadır. Özellikle iş yaşamındaki kadınların maruz kaldığı cinsel şiddet, birçok olumsuzluğa da yol açmaktadır.

Cinsel şiddet;

- Psikolojik, fiziksel ve cinsel sağlığı olumsuz yönde etkileyen cinsel şiddet, benlik saygısı üzerinde yıkıma neden olmaktadır.
- Çalışan kadınların işe devam, iş motivasyonu, iş tatmini ve iş performansını düşürmekte, işyerine bağlılıkları azaltmaktadır.
- Bu duruma müdahalede bulunabilecek mağdurlar ve iş arkadaşları açısından ciddi bir tehlike oluşturmaktadır.
- Toplumsal işleyişi bozmakta, sunulan hizmetlerin niteliği ve kariyer olanaklarını azalmakta, alkol ve madde kullanımını gibi zararlı başa çıkma mekanizmalarına başvuruyu artırmaktadır (8).

### **3.2. Cinsel Şiddetin Yaygınlığı**

Kadınlar kadar erkekler de cinsel şiddete maruz kalabilmektedir. Nitekim günümüzün en önemli sorunlarından biri olan cinsel istismara baktığımızda yaklaşık olarak her beş kadın ve her dokuz erkek çocuktan birisi cinsel şiddete maruz kalmaktadır. Aynı zamanda cinsel sapmalar olarak ele alınan traveste gibi gruplara baktığımızda cinsel şiddete maruz kalmanın erkeklerde de oldukça yüksek düzeyde olduğu söylenebilir (20).

Genellikle suçla birliktelik gösteren cinsel şiddetin her türü, çok yönlü olarak ele alınması gereken önemli bir toplumsal sorundur. Hirschi ve Gottfredson (1983) yaş ile suç işleme arasındaki ilişkiyi incelemişler ve yaş ile suç işleme arasında bir bağlantı bulamamışlardır. Steffensmeier ve Allan (1996) suç işlemede cinsiyetin suç işleme üzerinde farklılaşmaya sebep olduğunu göstermişlerdir. Lochner (2007) eğitimin artmasının suç işleme oranını düşürmediğini, fakat mal ve bireye yönelik şiddete dayalı suçlarda azalma olduğunu saptamışlardır. Arnio ve arkadaşları (2012) ise bireylerin demografik özellikleri ile suç işleme arasında bir ilişki olduğunu ortaya



koymuşlardır. Aynı zamanda refah seviyesinin suç işleme üzerinde etkili olduğuna yönelik çalışmalarda bulunmaktadır (21–29).

## **SONUÇ**

Diyebiliriz ki şiddet, her kesimden her kesime tarih boyunca uygulanmış ve günümüzde artarak ve çeşitlenerek uygulanmaya devam eden bir davranış şeklidir. Özellikle yasaların zayıfın değil güçlünün yanında olduğu toplumlarda şiddet katlanarak devam etmektedir. Toplumsal yozlaşma ve baskılamalar sonucunda kadına, çocuğa ve hayvana yönelik şiddet artık kanıksanır bir duruma getirilmiştir. Oysa insan olmanın temelinde hiçbir canlıya zarar vermeme ve kendi haklarının yanı sıra zayıfların da hakkını koruma, başkasının hakkının başladığı yerde kendi hakkının sınırlandığını bilme yer almaktadır. Şiddet, kaba gücün kullanımı ve aynı zamanda var olan eksik ve zayıf yönlerin bir şekilde kapatılmasıdır. O halde çocuk yetiştirmede, aile ve eğitim ortamlarında şiddetle mücadelenin çok iyi ele alınması ve eğitim materyallerinin, medyanın bu konuda çok iyi denetlenmesi gerekmektedir.

Başka bir açıdan değerlendirildiğinde nitelikli/niteliksiz cinsel şiddet, hayvanlara karşı da işlenmektedir. Fakat hayvanların maruz kaldığı cinsel şiddete yönelik bir yaptırım gücü bulunmamaktadır. Aslında hayvanlar, sessiz kalan cinsel şiddet mağdurlarıdır ve onların da dili olmak zorundadır insanoğlu. Cinsel şiddet insana, hayvana olabilmektedir ve tüm tanımları ele aldığımızda bir yandan da güçlünün zayıfa yönelik bir şiddeti olduğu da görülmektedir. Özellikle erkekler fiziksel olarak güçlü olması nedeniyle kadına-hayvana ve çocuğa yönelik olarak cinsel şiddet uygulayabilmektedir. Az sayıda da olsa kadınında erkeğe-hayvana ya da çocuğa yönelik cinsel şiddeti de görülmektedir. Her kim tarafından kime uygulanıyorsa uygulansın cinsel şiddet bir suçtur ve suç olarak ele alınmalıdır.

## **KAYNAKÇA**

1. Dursun Y. Şiddetin İzini Sürmek: Şiddet Nedir? Felsefe ve Sos Bilim Derg. 2011;12:1–18.
2. Özerkmen, N., & Gölbaşı H. Toplumsal bir olgu olarak şiddet. Sos Bilim Araştırma Derg. 2012;28.
3. Williams R. Anahtar sözcükler (Çev. S. Kılıç). İletişim Yayınları, İstanbul; 2005.
4. Siegel LJ. Criminology- The Core. fourth Edition, USA: Wadsworth Cengage Learning; 2011.
5. Butchart A, Mikton C. Global Status Report on Violence Prevention. Geneva; 2014.
6. Chappel D, Di Martino V. Violence at Work. 4. International Labour Organization. Geneva: International Labour Organization; 2006.

7. ILO. International Labour Conference, Convention 190. Geneva; 2019. Erişim: [https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/108/reports/texts-adopted/WCMS\\_711570/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/108/reports/texts-adopted/WCMS_711570/lang--en/index.htm)
8. ILO, UNWOMEN. Çalışma Yaşamında Kadınlara Yönelik Şiddet ve Tacizle Mücadele El Kitabı. 2019.
9. Runyan, D. K., & Zolotor AJ. In Child Abuse and Neglect. In: International issues in child maltreatment. WB Saunders; 2011. 620–7.
10. Etienne G. Krug, Dahlberg LL, Mercy JA, Zwi AB, Lozano R. World Report on Violence and Health. Geneva; 2002.
11. Çelik, Y., & Çelik SŞ. Sexual harassment against nurses in Turkey. *Int Nurs Rev.* 20017;54(4):359–66.
12. Heise, L. L., Moore, K., & Toubia N. Sexual coercion and reproductive health: a focus on research. 1995.
13. Taşdemir Afşar S. Türkiye’de Şiddetin Kadın Yüzü. In: Sosyoloji Konferansları. 2015. 715–53.
14. Yürek N, Karaboğa FAB. Türkçe Ders Kitaplarında Hegemonik Erkeklik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Derg.* 2018;14(3):956–87.
15. Edwards A. Women, violence and social control. In: Male violence in feminist theory: An analysis of the changing conceptions of sex/gender violence and male dominance. Palgrave Macmillan, London; 1987. 13–29.
16. Donovan J. Feminist teori. İletişim Yayınları, İstanbul; 1997.
17. Kurtoğlu A. Erkek Egemenliği, Kültürel Şiddet ve Hukuk. *Toplum Bilim.* 2009;(114):74–97.
18. Edwards A. Male violence in feminist theory: An analysis of the changing conceptions of sex/gender violence and male dominance. Palgrave Macmillan, London.; 1987. 13–29.
19. Parent-Thirion A, Macías EF, Hurley J, Vermeulen G. Fourth European Working Conditions Survey [Internet]. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2007. Erişim: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>
20. Bulut S. Çocuk cinsel istismarı hakkında bir derleme. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Derg.* 2016;3(28).
21. Hirschi, T., & Gottfredson M. Age and the explanation of crime. *Am J Sociol.* 1983;89(3):552–84.
22. Steffensmeier, D., & Allan E. Gender and crime: Toward a gendered theory of female offending. *Annu Rev Sociol.* 1996;22(1):459–87.
23. Lochner L. Individual perceptions of the criminal justice system. *J Nurs Scholarsh.* 2007;39(2):200–6.
24. Arnio, A. N., Baumer, E. P., & Wolff KT. The contemporary foreclosure crisis and US crime rates. *Soc Sci Res.* 2012;41(6):1598–614.
25. Şen H. Investigation of Turkey’s Provinces by Sexual Crimes. *Alphanumeric Journa.* 2017;5(2):293–308.
26. LaFree G. Losing legitimacy: Street crime and the decline of social institutions in America. Routledge. 2018.
27. Lynch M. The culture of control: Crime and social order in contemporary society. 2002.
28. Rosenfeld R. Urban crime rates: Effects of inequality, welfare dependency, region, and race. In *The social ecology of crime.* Springer, New York, NY.; 1986. 116–130.
29. Beckett, K., & Western B. Governing social marginality: Welfare, incarceration, and the transformation of state policy. *Punishment Soc.* 2001;3(1):43–59.

## ÇALIŞMA HAYATINDA UZLAŞMA

Ertuğrul YAMAN\*

### ÖZ

*İnsanlar, sosyal bir varlık olarak bir arada yaşamak, iletişim kurmak ve hayatı paylaşmak zorundadırlar. Ortak yaşamın bir sonucu olarak insanlar arasında, kimi zaman anlaşma, kimi zaman da anlaşmazlıklar söz konusu olabilmektedir. Bu yazıda; bireysel ve toplumsal anlaşmazlıkların en aza indirilmesi ve sorunların uzlaşma zemininde çözümü irdelenecektir. Yazının ana çerçevesi, hukukî değil; sosyal anlaşmazlıklar olacaktır. Ana tezimiz ise; yaşanan veya yaşanması muhtemel anlaşmazlık ve çatışmalar yerine, bir davranış kalıbı olarak anlaşma ve uzlaşma kültürünün tüm toplumda zemin bulmasıdır. Daha açık ifade edecek olursak; tıpkı önleyici sağlık etkinlikleri gibi, önleyici anlaşma eğilimi ve uzlaşma kültürünü topluma hâkim kılmaktır.*

**Anahtar kelimeler:** Çalışma hayatı, işyeri çatışması, işyerinde uzlaşma.

\* Prof. Dr. Emekli Öğretim Üyesi, MEYAD Yönetim Kurulu Üyesi, eyaman60@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5431-3243>

Geliş tarihi: 24.02.2020, Kabul tarihi: 12.04.2020

### GİRİŞ

İnsanlar, yaratılışındaki psikolojik özelliklerden dolayı bir arada yaşamak, birbirleriyle iletişim kurmak ve aralarında uyumlu bir düzen kurmak zorundadırlar. Ne var ki insanlar arasında, zaman zaman ortak yaşamın getirdiği doğal birtakım anlaşmazlıklar söz konusu olabilmektedir. Bireyler arasında ortaya çıkan ve çoğu zaman gerçek bir sebebe dayanmayan sanal anlaşmazlıklar, bazen de çatışmaya dönüşmekte; hatta hukukî zeminlere taşınmaktadır. Oysa insanlar, isterlerse konuşarak açık iletişimler kurarak anlaşmaya varabilirler. Bu mümkün olmazsa, farklı düşündükleri noktada uzlaşma zeminini yakalayabilirler.

Bu yazının amacı; bireysel ve toplumsal anlaşmazlıkların en aza indirilmesi ve sorunların uzlaşma zemininde çözümüne katkılar sunmaktır. Başlangıç olarak yazı, hem birey hem de toplum açısından genel bir değerlendirme niteliği taşıyacaktır. Yazının ana çerçevesi, hukukî değil; sosyal anlaşmazlıklar olacaktır. Ana tezimiz ise; yaşanan veya yaşanması muhtemel anlaşmazlık ve çatışmalar yerine, bir tutum ve davranış kalıbı olarak anlaşma ve uzlaşma kültürünün tüm toplumda zemin bulmasıdır. Temel amacımız, ortaya çıkan anlaşmazlıkları, uygun zeminde ortadan kaldırmak veya zaman içerisinde sorunun kendiliğinden ortadan kalkabileceği duygusunu oluşturmaktır. İkincil amacımız ise, hem bireysel ve hem de toplumsal zeminde sağlıklı iletişim, anlaşma ve uzlaşmayı güçlendirerek bireylere, olur olmaz her türden anlaşmazlıkların hukukî zeminlere taşınmadan çözülmesi alışkanlığını kazandırmaktır.

## **1. Uzlaşma Kavramı**

Her insan biyolojik ve psikolojik varlığı ile bir bütündür. Biyolojik ihtiyaçlarımız ne kadar gerçekse, psikolojik ihtiyaçlarımız daha da gerçektir. Psikolojik ihtiyaçların karşılanması, insanın iç dünyasında huzuru bulması ve kendisini yalnız hissetmemesi bakımından çok kıymetlidir. Bireyler

arasındaki gerekli gereksiz çatışma ve didişmeler, kendilerini yalnız ve güçsüz hissetmelerine yol açmakta; bu duygu ise, güven kırıcı ve sağlığı bozucu bir etki oluşturmaktadır. Oysa, insanın en önde gelen ihtiyaçlarından birisi, sağlıklı kalmak ve güven içinde yaşamaktır.

Sağlık ve güvenlik ihtiyacı bu denli ön planda dururken ve bu gerçeklik herkesçe kabullenilirken yine de zaman zaman insan ilişkilerinde istenmeyen tutum ve davranışlarla karşılaşmak kaçınılmazdır. Genelde insanlar arası iletişim ve etkileşim, çoğu zaman olumlu sonuçlar doğururken kimi zamanda istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Böylesine istenmeyen ve arzu edilmeyen sonuçların yaşanmaması, büyük oranda anlaşmazlıklarda takınılacak tutum ve davranışlara bağlıdır. Bireysel huzur, aile hayatında mutluluk, çalışma hayatındaki başarı, ancak uzlaşma kültürüyle sağlanabilir.

İnsanlar yaratılışı gereği ve yetiştirme ortamlarına bağlı olarak farklılık gösterirler. Doğal olarak herkes farklı düşünebilir. Farklı düşüncelerin ve tercihlerin varlığını kabul etmek, uzlaşmanın ta kendisidir. Uzlaşmak, illaki aynı düşüncelere sahip olmak veya aynı düşüncelerle hareket etmek veya tam olarak anlaşmak değildir. Önemli olan, farklı olunabileceğini kabullenmektir. Ancak; anlaşmazlık ve çatışmaların birçoğu, farklı düşüncelerden değil, farklı düşüncelerin aykırı bir üslûpla ortaya konmasından kaynaklanmaktadır. Ne yazık ki üslûp aykırılıkları, fikir ayrılığından daha keskin olarak insanlar arasında istenmeyen sorunların çıkmasına yol açmaktadır. İnsan yaşamını belirleyen etkenlerden birisi olan üslûp ise, esasen, kişisel karakter ve mizacın dışı yansıması demektir.

Bu bağlamda; çatışmacı veya uzlaşma olmak, aslında daha çocukluk dönemlerinden itibaren en başta aile olmak üzere, okul, çevre ve medyadan edindiğimiz tutum ve davranışların tezahürüdür. İşin gerçeği, uzlaşma tutum ve davranışı, daha çocukluktan itibaren kazanılması gereken bir düşünce ve davranış kalıbıdır. Bu kalıp, kişiye adeta ikinci bir beden gibi yerleşir ve onunla ömür boyu birlikte yaşar.

Uzlaşma tutum ve davranışını kazanmak, hem bir arada yaşamak, hem ortak işler yapmak ve hem de hayatta huzuru yakalamak demektir. Hoşgörü, sevgi, saygı, tutarlılık vb. bütün duygu ve değerlerin bizi ulaştırdığı esas ve son nokta uzlaşma kültürünü kazanmak olmalıdır. Bu kazanım; bireysel planda, öncelikle aile ortamında başlar, ömür boyu farklı ortamlarda bir kişilik ve karakter yansıması olarak devam eder. Bu bakımdan, uzlaşma eğilim ve davranışı, hem bireysel bir alışkanlık hem de toplumsal bazda bir kültür olarak değerlendirilmelidir (1).

## **2. Toplumda Uzlaşma Kültürü**

Toplum, birçok insan ve ailenin ortak yaşama zeminidir. Bireylerin kişilik, karakter ve mizaçları, ailede oluşsa da ortaya çıktığı gerçek alan toplumdur. Birey ve ailelerin âdeta bileşkesi olan toplum, ortak yaşamının uygulandığı ve test edildiği gerçek bir sosyal laboratuvarıdır. O bakımdan toplumda ortak değerler esasında bir arada uyumlu bir şekilde yaşamının yolları aranmalıdır. Bir arada yaşarken çatışmak da uzlaşmak da mümkündür. İnsan olarak bizler; uzlaşmaya giden yolları tercih edersek, hem kendi hayatımızı güzelleştirir, hayatımıza anlam katarız hem başkalarına sağlık ve huzur ikram ederiz hem de toplumsal huzur ve refaha katkı sunmuş oluruz.

Uzlaşma tutum ve davranışlarını içselleştirmenin en görünür yöntemi, hiç şüphesiz insan ilişkileri ve iletişimidir. Bu türden ilişkiler, bireyler için aynı zamanda bir sosyalleşme ortamlarıdır. Bu bakımdan, toplum içinde yer edinmek, değer kazanmak ve kariyer planlamak isteyenler, kendi kişisel bilgi, beceri ve deneyimleri yanında, uzlaşmacı tutum ve davranışlarıyla da öne çıkmak durumundadırlar. Nitekim, toplumsal ve yönetsel ortamlarda kimi zaman, bilgi birikimleri gölgede kalmakta, herhangi bir sorun karşısında sergilenen yaklaşım bilgi, beceri ve deneyimlerin önüne geçebilmektedir.

## **3. Bireysel ve Toplumsal Anlaşmazlıklar**

Bir arada yaşamak, ortak yaşama kurallarına uymayı gerektirir. Oysa; insanoğlu, birçok açıdan en üstün varlık olmasına rağmen, yine de olumsuz duygu, düşünce ve davranışlara da açıktır. Bu durumun açıklaması, aslında yaratılışın hikmetinde gizlidir. Bireysel anlaşmazlıklarda kişilerin karakter ve mizaçları etkili olduğu kadar, kişilerin beklenti ve istekleri de önem taşımaktadır. İnsanoğlu, kimi zaman aklını kullanarak güzel, olumlu ve uyumlu bir hayat sürerken kimi zaman da nefsinin esiri olarak uygunsuz duygu, düşünce ve davranışlar ortaya koyabilmektedir. Bütün bunlar, zaman içinde anlaşmazlık, uyuşmazlık ve hatta çatışmalara da dönüşebilmektedir. Bütün bu çatışmalar; öncelikle, bireyin sağlığını bozup vaktini çalarken öbür yandan toplumun huzurunu etkilemekte, iş verimini düşürmekte ve hukukî planda iş yükünü arttırmaktadır. Birçok olumsuzluğu beraberinde getiren bu tür anlaşmazlıkların yerinde ve kökten çözümü için, artık bireysel ve toplumsal iletişim ve ilişkilerin gözden geçirilmesine ihtiyaç vardır (2).

#### **4.1. Bireysel ve Toplumsal Anlaşmazlıkların Ana Sebepleri**

İnsanlar arasında yaşanan anlaşmazlık ve çatışmaları, birkaç sebebe bağlayabilmek bir hayli zordur. Günümüz dünyasında birey, aile ve toplum olarak huzurumuzu kaçıran, tartışma ve çatışmaya sevk eden birçok sebep vardır. Neredeyse, toplumdaki insan sayısı kadar anlaşmazlık ve çatışma sebebi vardır. Çünkü, her insan farklı bir birey olarak farklı duygu, düşünce ve algılara sahiptir. Bu farklılıklar, doğal olarak sebepleri de çeşitlendirmektedir. Esasen, bu durum doğaldır. Nitekim, insan duygusal bir varlıktır; bu duygusallık sabit değil, değişkendir. Bir gün çok doğal karşılanan bir diyalog veya duruma, başka bir gün beklenmedik tepkiler verilebilmektedir. Bütün bunlara rağmen, toplumda genelgeçer anlaşmazlık

sebeplerini listelemek mümkün olabilir. Bu bağlamda; toplumun huzurunu kaçıran belli başlı maddeler şunlardır:

- √ Üstünlük Duygusu
- √ Haklı Çıkma İçgüdüğü
- √ Hırs ve İhtiras
- √ Bireysellik ve Bencillik
- √ Kalplerin Açlığı
- √ Özenti ve Lüks Tutkusu
- √ İnsan Yerine Maddeyi Kutsama
- √ Ortak Değerler Yerine, Ayrışan Değerler
- √ Ortak Şahsiyetler Üzerinde Tartışmalar
- √ Ortak Yaşama Kurallarına Uymama
- √ Ekonomik Cahiliyet
- √ Haklara Saygısızlık
- √ Sosyal Medya ve İletişim Çılgınlığı

## 4.2. Toplumda Huzur ve Güven

Toplum, birçok farklı aile ve topluluktan oluştuğu için tam anlamıyla bir bütünlük arz etmez. Ancak, toplumun birçok ortak değer ve kabulleri de olmak zorundadır. Bu ortaklıklar, bir anlamda toplumsal huzur ve güvenin sigortalarıdır. Günümüzde toplumsal yapımızı tehdit eden birçok iç ve dış unsurun varlığı bir gerçektir. Bu etkenlerle toplumsal şiddet, önyargılar, sanallaşma, kumpasçılık, ayrışma vb. Birçok tehditle karşı karşıyayız. Sanıyorum, en başta gelen toplumsal sorunlarımızdan birisi uzlaşmazlık sonucu ortaya çıkan şiddettir. Oysa, temel ihtiyacımız, gündelik



konuşmalarda ve toplu tartışmalarda en önemli kural, her görüş ve düşünceye saygılı olmak; kabalık ve öfkeden uzak durmak; sert, kırıncı bir dil kullanmadan hoşgörölü ve saygılı olmaktır. Dile sahip olmak, konuşmayı kontrol altına alabilmek pek de kolay bir meziyet değildir. Nitekim; gündelik sıkıntılar, strese, stres öfkeye, öfke de çoğu zaman fizikî şiddete dönüşebilmektedir.

## **5. Sosyal Medya**

İnsanın sosyal bir varlık olarak diğeri insanlarla iletişim kurması doğal ve gereklidir. Ancak, bu iletişimin doğal bir ölçüsü ve sınırı da olmalıdır. Sınırsız, ölçüsüz ve dengesiz her şey, insanın fitratına aykırıdır ve doğal hâline zarar verir. Esasen, iletişim araçları ve sosyal medya kararında, kıvamında ve gereğince kullanıldığında yararlıdır. Asıl konu, bu ihtiyaçların nasıl karşılandığı ve hangi oranda kullanıldığıdır. Dahası, insanlığın doğal yapısına zarar vermemesidir. Bizim burada sözünü ettiğimiz durum, sosyal medyayı kullanmamak değil, kullanımdaki aşırılık ve sonuçtaki bağımlılıktır.

Sözde başkalarıyla iletişim kurmak adına atılan mail, instagram ve sms'ler, açılan hesaplar (facebooklar, twitterlar vb.) kanalıyla kurulan sosyal medya iletişimleri doğru ve kararında kullanılmazsa, insana ve topluma yarar değil zarar vermektedir. Kendisini sanal iletişimlere kaptıranlar başkalarını takip ediyorum derken, kendilerini ve ailelerini kaybetmek tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Nitekim, yine medyadan öğreniyoruz ki kimi internet bağımlıları sağlık sorunları, aile faciaları yaşamakta ve hatta hayatlarını kaybetmektedirler. Bütün bunlar dikkate alındığında, öncelik olarak toplumdaki bu türden saldırganlık ve şiddet alanlarına karşı bir toplumsal bilinç ve toplu bir toplumsal bilinç ve toplu bir duyarlık oluşturmak zorundayız. Bireysel ve toplumsal planda çatışma alanlarından birisi olan sosyal medyayı doğru, kararında ve bilinçli kullanma noktasında da artık bir uzlaşma zemini bulmamız şarttır.

## **6. Kamu Yönetiminde Uzlaşma Kültürü**

Kamu kurum ve kuruluşları, özü itibariyle halka hizmet veren, halkın işlerini kolaylaştıran yapılardır. Bu yapılarda iş verimliliğinin yükselmesi, kurum içindeki iletişim ve etkileşimin niteliğiyle doğrudan ilgilidir. Kurumlarda dikey olarak yürüyen ast-üst ilişkileri, çalışanlar arasındaki yatay ilişkiler ve çalışanlarla hizmet alanlar arasındaki geniş açılı ilişkiler ağının kalitesi ve niteliği, hem bireysel huzuru yakalamada hem de kurumsal verimliliği arttırmada son derece etkilidir. Bu bağlamda en büyük görev kurum yöneticilerine düşmektedir (3).

Yöneticilerin bulunduğu ortama, iş koluna ve işlere göre farklı niteliklere ve yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler, şöyle sıralanabilir:

- İnsanî duyguları güçlü olmak,
- İnsanları sevmek ve onlara değer vermek,
- Hizmet odaklı olmak,
- Objektif olmak,
- Kendine güvenmek,
- Yerinde kararlar alabilmek,
- İnisiyatif sahibi olmak,
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- İradesi kuvvetli olmak

- İletişim konusunda beceri sahibi olmak
- Ortalamanın üzerinde zekâ seviyesine sahip olmak,
- Sorunlara metodik ve mantıksal yaklaşabilmek,
- Kuruma gönülden bağlı ve onu benimsemiş olmak,
- Dürüst olmak,
- Teknik bilgi ve yetenek sahibi olmak,
- Dinamik bir insan olmak,
- Uzlaştırma bilgi ve becerisine sahip olmak,
- Geniş açıdan düşünebilme yeteneğine sahip olmak,
- Cesur olmak.

Bugün artık kamu yöneticileri kalite yönetim sistemi ile çalışanların yönetime katılmasını benimsemektedir. Yönetişim adı verilen dikey, yatay ve geniş açılı iletişimleri içinde bulunduran bu anlayış, kamuda her geçen gün değer ve karşılık bulmaktadır. Bu anlayışın diğer bir adı da kurumsal uzlaşma kültürüdür. Yerel ve genel yöneticilerde aranacak ilk nitelik uzlaşmacı olup olmadığıdır. Çünkü çatışmacı insanlar, yöneticilikte başarılı olamamaktadırlar.

### **7. Yönetimde Uzlaşmacılık İlkeleri**

Kamu ve özel sektörde yönetimlerin geleceği, yöneticilerin niteliklerine bağlıdır. Yönetici, her şeyden önce ilkeli insan demektir. Bu bakımdan yöneticilerin kurumsal lider özelliğine sahip olmaları ve aşağıdaki dört önemli ilkeye özellikle uymaları gerekir:

√ Katılımcılık

√ Şeffaflık

√ İç Kontrol

√ Hesap verebilirlik.

## 8. Kamuda Yönetişim

Çağdaş yönetimler, artık daha fazla uzlaşma ve ortak akli kullanma eğilimindedir. Bu yeni yaklaşım kısaca yönetim şeklinde ifade edilmektedir. Yönetişim, en kısa ifadesiyle yönetim işinin iletişim içinde yürütülmesidir. Daha bilinen şekliyle yönetim; *“kurumsal amaçların mükemmel olarak gerçekleştirilmesi için güçlendirilmiş kişilerin, ortak çıkarlar doğrultusunda, iletişim ve etkin bilgi paylaşımı, karşılıklı güven ve şeffaflığı benimsemiş, müşterek karar verebilen, duygusal zekâsı yüksek, empatik, proaktif ve sinerjik davranarak gerçekleştirilen etkinlikler”* şeklinde tanımlanabilir (4).

Türk Dil Kurumu'na göre yönetim; resmî ve özel kuruluşlarda idarî, ekonomik ve politik otoritenin ortak kullanımınıdır. Bu tanımda dikkat çeken iki unsur söz konusudur. İlki, bir önceki cümlede sözü edilen üç alanda yetkinin ortak kullanımınıdır. Bir başka ifadeyle, tanımda özellikle vurgulanan, yetkinin tek başına kullanımı değil, yetkinin tek başına kullanımının yaratacağı olası sakıncaları azaltmak adına, –katılımcı anlayışla hareket ederek yetki kullanımının üzerinde durulmaktadır. İkincisi ise, kavramın hem resmi hem de özel kuruluşlarda uygulama alanı bulmasıdır. Katılımcı demokrasinin gelişmiş şekli olarak nitelendirilen "yönetişim" kavramı, farklı biçimlerde tanımlanmıştır.

Kavram "karşılıklı yönetim", "etkileşim içinde yönetim" tarzında anlamlandırılmakta olup bu açıdan, "sivil toplum" ve "özyönetim" kavramlarının gelişimiyle yakından ilintilidir Yönetişim, yönetim sürecindeki tüm tarafların uzlaşması ile oluşturulan kuralların, tarafların sürece etkin katılımıyla uygulanabilir olması anlamına gelmektedir. Bu açıdan, yönetim "kuralsızlık" ya da "gevşek yönetim" olarak algılanmamalıdır. Aksine, yönetim mekanizması "katılımcılık," "ortaklık," "paydaşlık," "etkililik," "verimlilik" ve "sürdürülebilirlik" gibi değerlerle ilgilidir (5).

Özetle ifade edecek olursak, yönetim;

- ✓ Kamu yönetimini vatandaşa yaklaştırır.
- ✓ Kamu yönetimini etkinleştirir.
- ✓ Yolsuzlukla mücadeleyi sağlar.
- ✓ Yönetime farklı paydaşların görüş bildirerek katılımını sağlar.
- ✓ Demokrasiyi güçlendirir.
- ✓ Kurumların meşruluğunu arttırır.
- ✓ Karar ve işlemlerin açık ve anlaşılır olmasını sağlar (6).

Benmerkezci, otokratik baskıcı yönetimlerin çağın çok gerisinde kaldığı günümüz koşullarında, kamu yönetiminde daha başarılı sonuçlar alabilmek için yönetim esasında uzlaşma zemininde yeni bir bakış açısı ve yeni bir yönetim tarzına ihtiyaç olduğu gün gibi açıktır. Bu anlayış ve yönetim tarzı benimsenirse, iş hayatında –özel sektör veya kamu fark etmeksizin- iç ve iş huzuru artar ve verimlilik yükselir.

## **9. Genel Anlamda Çalışma Hayatında Uzlaşma**

Çalışma hayatı denildiğinde, hem kamu hizmetleri hem de özel sektör anlaşılmalıdır. Konuya nereden bakılırsa bakılsın, iş verimliliğinin arttırılması, çalışma ortamında huzur ve motivasyonun sağlanabilmesi için, mutlaka uzlaşmacı bir tutumun yöneticiler ve çalışanlarca benimsenmiş olması gerekir. Deneyimli yöneticiler ve iş yeri sahipleri, bu gerçekliğin farkında olarak çalışanlarına karşı daima çatışmacı bir tarda değil, onları motive edecek bir yaklaşım sergilemek isterler. Bu durum, elbette çalışanlar açısından da geçerlidir.

Çalışma hayatından beklenen verim, motivasyon ve süreklilik, hizmet alanların memnuniyeti açısından da değerlendirilmelidir. Üretim-tüketim veya hizmet veren-hizmet alan döngüsünde uzlaşmacılık, belki de kapital sermayenin kullanılması kadar değer ve önem arz eder. Amir/patron-yönetici-çalışan-tüketici/hizmet alan ve aracilar arasındaki tutum, yaklaşım

ve davranışlar, aynı zamanda kurumun/kuruluşun geleceğini belirleyen etkenler arasında kabul edilmelidir. Çatışmacılığı esas alan hiçbir kurumun/kuruluş, uzun vadeli ayakta kalmaz. Bu bağlamda, uzlaşmacılık veya modern ifadesiyle “müşteri memnuniyeti” en az kapital ve ürün kalitesi kadar önemli bir etken olarak görülmelidir (2).

## **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Sonuç olarak bireysel, toplumsal veya kamusal alanlarda en önemli ihtiyaçlardan birisi de uzlaşma kültürünün hâkim kılınmasıdır. Bu anlayışın tüm topluma teşmil edilmesi; herkesi, bireysel, toplumsal ve kurumsal planlarda huzur ve refaha ulaştıracaktır. Birbirleriyle sürekli çatışan, didişen ve hatta çarpışan kişi, aile, topluluk veya kurumlar enerjisini boşuna harcarlar. Böylesi bir ortamda üretim değil, tüketim söz konusu olur. Oysa; hepimizin ortak ihtiyacı güven, huzur ve refah içinde yaşamaktır.

Toplumda huzuru sağlamak ve çalışma hayatında verimliliği arttırmak için, insanlar üzerinde psikolojik baskılar kurmak yerine, konuyu daha geniş bir perspektifle ele alıp daha ailedeki yaşanmışlıklara kadar inerek meseleyi kökten çözmekte yarar vardır. Uzlaşmayı sanat hâline getirmiş bir anne baba, onların uzlaşmacı çocukları, bu meselenin başlangıç noktalarıdır. Ailede başlayan bu süreç; okul, çevre ve medyada da desteklenirse, bireyler iş hayatına atıldıklarında, çocukluktan itibaren edindikleri uzlaşmacı davranış modeliyle iş yaşamında da uyumlu ve verimli insanlar olarak karşımıza çıkacaklardır.

Her geçen gün gelişip büyüyen Türkiye'nin en önemli gücü, toplumsal çatışma konularını çözmüş, bilinçli bir toplum oluşturmalarıdır. Var olan yüksek insanî enerjimizi, toplum ve devletin yükselişi için kullanmak zorundayız. Hayatımızı ve enerjimizi, ömür boyu birbirimizle didişip tartışarak boşa harcamak yerine; anlaşma ve uzlaşma içinde sağlıklı ve huzurla yaşamaya adanmalıyız. En değerli hazinemiz, nitelikli insan kaynağımız olan “*beşerî sermaye*”mizdir. Bireysel ve toplumsal enerjimizi,

“*beşerî sermaye*”yi yükseltmek için kullanırsak; hem kalkınır ve gelişiriz hem de huzur içinde müreffeh bir şekilde yaşarız.

### **KAYNAKÇA**

1. Yaman E. Etkin İletişim Yetkin Liderlik. Yargı Yayınları, Ankara; 2013.
2. Yaman E. Yerel Yönetimlerde Lider Yöneticilik. TBB Yayınları, Ankara; 2014.
3. Yaman E. Kamu Yönetiminde İletişim ve Yönetişim. İzden Yayınları, Ankara; 2012.
4. Fidan Y. Yönetimden Yönetişime: Kavramsal Bir Bakış. Yalova Sos Bilim Derg. 2011;1(1):5–10.
5. Paton J. Kurumsal Yönetim; Türkiye’de İş Hayatının Değişen Çehresi. Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği; 2002.
6. Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı; 2000.

DERLEME

## COVID-19 PANDEMİ ORTAMINDA ÇALIŞMA KOŞULLARI VE GENEL SORUNLAR

Filiz KIROĞLU\*

### ÖZ

*Dünyada ve ülkemizde insan sağlığını önemli ölçüde tehdit etmekte olan yeni koronavirüs hastalığı (COVID-19) her geçen gün yayılmaya ve ciddi bir tehdit unsuru oluşturmaya devam etmektedir. Bu süreçte görevini yerine getiren sağlık çalışanları büyük bir risk altında sağlık hizmeti sunmaya çalışmaktadır. Bu makalenin amacı pandemi boyutunda olan COVID-19 sırasında görevlerini yapmakta olan sağlık çalışanlarının kişisel koruyucu ekipman ve çalışma koşullarına ilişkin değerlendirmelerde bulunmaktır. Genel eksikliklere dikkat çekerek, sağlık çalışanlarının buldukları şartlardan dolayı kendilerine, aynı zamanda ailelerine hastalığı bulaştırma riski ve korkusu içinde olmalarının yanı sıra karşılaştıkları zorluklara dikkat çekmektedir. Sağlık çalışanlarının çalışma koşullarında sahada karşılaştıkları sorunlar ve riskler tanımlanarak, özlük haklarındaki düzenlemelerin eksikliği, riskli birimler ile ilgili yapılmış olan yasal mevzuatlardaki tanımlamaların tekrar gözden geçirilmesinin gerekliliği, yönetici kadrolarına yapılan atamalara ve sağlıkta şiddete maruz kalan sağlıkçıların yaşadıkları sorunlara değinilmiştir. Pandemi ortamında çalışma şartları daha da zorlaşan sağlık çalışanlarının daha huzurlu olmaları, motivasyonlarının güçlü olması ve haklarını alabilmeleri noktasında yapılması gerekenler ve çözüm önerilerinde bulunulmuştur.*

**Anahtar kelimeler:** COVID-19, koronavirüs, sağlık çalışanları, çalışma koşulları.

\*Avukat, Alanya Eğitim ve Araştırma Hastanesi, MEYAD Üyesi, filizk-3745@hotmail.com,

<https://orcid.org/0000-0002-3255-0088>

Geliş tarihi: 03.04.2020, Kabul tarihi: 13.04.2020



## **GİRİŞ**

COVID-19, Yeni Koronavirüs hastalığının ismi olup, ilk kez 2019 yılının son aylarında Çin'de tespit edilmiştir. Koronavirüs büyük bir virüs ailesi olarak tanımlanmaktadır ve (CoV), soğuk algınlığından Orta Doğu Solunum Sendromu (MERS-CoV) ve Ağır Akut Solunum Sendromu (Severe Acute Respiratory Syndrome, SARS-CoV) çeşitli hastalıklara yol açan türlerinin olduğu bilinmektedir (1).

Dünyada ve ülkemizde insan sağlığını önemli ölçüde tehdit etmekte olan COVID-19 Pandemisi her geçen gün yayılmaya ve ciddi bir tehdit unsuru oluşturmaya devam etmektedir. Ve bu süreçte oldukça yoğun bir tempo ile çalışmakta olan sağlık çalışanlarının göstermiş oldukları özveri ve fedakârlıklar oldukça dikkat çekmektedir.

Görevlerini yapmakta olan sağlık çalışanlarının salgın etkeni olan bu virüs ile enfekte olmaları durumunda sağlık sistemi bu durumdan negatif yönde etkilenerek hastalığın yayılması ve sorunun daha da fazla büyümesi şeklinde sonuçların ortaya çıkması muhtemeldir. Bu doğrultuda sağlık çalışanlarının mümkün olduğunca virüsten korunması ve bu durumla ilgili olarak izleme ve değerlendirme programının oluşturulması önem taşımaktadır. Nitekim Türk Tabipler Birliği 20 Mart 2020 tarihi başlangıç olmak üzere ve tüm sağlık çalışanlarını kapsayan COVID-19 virüsüne maruz kalan sağlık çalışanları ile ilgili web tabanlı bir risk değerlendirme çalışması başlatmıştır (2).

Sonuç verileri kamuoyunda paylaşılmaktadır. 24 Mart 2020 tarihinde paylaşılan ilk veriler değerlendirildiğinde 74 İlden 1820 sağlık çalışanının %70 'inin verdiği cevaba göre kurumlarında birden fazla COVID-19 hastası bulunduğu, aynı şekilde %6'lık dilimi kapsayan sağlık çalışanları da bu virüsü taşıyan hastalar ile yüz yüze ( 1 metre mesafede) temas halinde olmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir (3). Dolayısıyla sağlık çalışanları bu durumda büyük bir risk altında bulunmaktadır. Yapılan risk değerlendirme çalışmasının ilk verilerine bakıldığında ise bin 820 sağlık

çalışanının verdiği yanıtlarda 23 Mart 2020 tarihi itibarıyla sağlık çalışanları eldiven (%38), önlük/forma (%52), tıbbi maske (%60), tek kullanımlık önlük/tulum (%71), siperlik, gözlük/koruyucu gözlük (%74) ve N95 maske (%78) gibi kişisel koruyucu donanım bulmaları yönünden sıkıntılı olduklarını belirtmişlerdir. Çalışma koşulları yönünden de COVID-19 salgınına hazırlık durumu ile ilgili olarak yapılan değerlendirmede, katılanların %48'inin çalışmış olduğu kurumda COVID-19 için ayrı bir triaj mekânı olanağı sağlanmadığı, %44'üne COVID 19 salgınında korunma yolları konusunda kurumundan herhangi bir eğitim verilmediği, %53'üne COVID 19 salgınında iş organizasyonu ile bağlantılı olarak yapılacak değişiklikler hakkında bilgi verilmediği %50'sine COVID 19 ile ilgili olarak birimine özel tanı, tedavi şemalarıyla ilgili rehber vb. eğitim materyali verilmediği yönünde sonuçlar ortaya çıkmıştır(3).

Hastaların tedavisi için fedakârca çalışmakta olan sağlık çalışanlarının kendi sağlıkları da bu yüzden ciddi tehlike altındadır. Virüs bulaşma riski altında görevlerini icra ederlerken bir taraftan da enfeksiyonu evlerine, ailelerine taşıma korkusu kaygılarını artırmaktadır. Nitekim hem kendilerinin hem de yakınlarının hastalanma endişesi altında mesleğini icra etmeye çalışan hekimler ve sağlık çalışanları için; Türkiye Psikiyatri Derneği tarafından korku ve kaygı ile baş edebilme rehberi yayınlanmıştır (4).

Türkiye Tabipler Birliği tarafından yapılan risk değerlendirmesinde ise sağlık çalışanlarının eldiven önlük/forma, maske, siperlik, gözlük, N95 maske gibi kişisel korucuyu donanıma erişim yönünden sıkıntılar yaşadığı belirtilmiştir (3). Aynı şekilde birçok sağlık çalışanı çalışmış oldukları birimde personel sayısının yetersizliği sebebiyle hasta olsalar dahi çalışmaya devam etmektedir. Bunun yanında çalışma ortamında havalandırma imkânı yönünden sorunları mevcuttur. Bu koşullar altında meslek hastalığı ve iş kazası yönünden oldukça riskli bir durumda olan sağlık çalışanları korku ve kaygı altında görevlerini yapmaktadır (3).

## **1. Sağlık Çalışanlarının Karşılaştıkları Temel Sorunlar ve Riskler**

Sağlık çalışanlarının yaşamakta olduğu sorunlar sadece COVID-19 pandemisi altında çalışmakla sınırlı değildir. Sağlık alanında çalışanlar diğer sektörlerde çalışanlarla kıyaslandığında maruz kaldıkları iş riskleriyle birlikte yapılan işe özgü olarak daha farklı risklerle de karşılaşmaktadır. Çalışma sahasında yaşadığı bu riskler delici-kesici alet yaralanmaları, enfeksiyon bulaşma riski, bel ve sırt ile ilgili sorunlar, lâteks alerjisi, psikolojik ve fiziki şiddete maruz kalmak gibi geniş bir çerçevede değerlendirilmektedir (5).

### **1.1. Sağlık Çalışanlarında İş Sağlığı Riskleri ve Korunma Yöntemleri**

Biyolojik tehlikeler, kimyasal tehlikeler, ergonomik tehlikeler, fiziksel tehlikeler, psikososyal tehlikeler başlığı altında bu riskler gruplandırılmaktadır.

#### **1.1.1. Biyolojik Tehlikeler**

Hastanın bakım ve tedavisinin yapıldığı, hasta örneklerinin çalışıldığı tüm alanlardaki sağlık çalışanları biyolojik tehlikeye maruz kalabilmektedir. Özellikle bulaşıcı hastalıklar olarak nitelendirilen HIV (Human Immunodeficiency Virus), Hepatit B Virüsü, Hepatit C Virüsü, Brucella, Salmonella ve şuanda yaygın bir şekilde bulunan Yeni Koronavirüs hastalığı (COVID-19) gibi hastalıklar yönünden mevcut olan tehlikedir. Ve birçok sağlık çalışanı bu hastalıklara yakalanmaktadır (5).

Biyolojik risklere karşı alınacak önlemleri incelendiğinde, sağlık çalışanının düzenli olarak aşı ve sağlık kontrollerinin yapılması, enfeksiyon riskine karşı kişisel koruyucu donanımların mutlaka sağlanması önemlidir. Ayrıca kesici delici alet ve iğne batmaları şeklindeki yaralanma durumlarına yönelik olarak kilit sistemli ürünlerin kullanılması, tıbbi atık

yönetmeliğine uygun şekilde atıkların bertaraf edilmesi yönünde önlemler de biyolojik riske karşı koruma sağlayacaktır (6).

### **1.1.2. Kimyasal Tehlikeler**

Sağlık çalışanları çalışma alanlarında kullanmış oldukları özellikle laboratuvar birimindeki kimyasal solüsyonlar sebebiyle dermatit ve astım gibi rahatsızlıklara yakalanmaktadır. Aynı şekilde sterilizasyon ve dezenfeksiyonda kullanılan birçok deterjan ve formaldehit türevi kimyasallar sağlıklarını ciddi ölçüde tehdit etmektedir (5).

Kimyasal riskler konusunda alınabilecek önlemler, kullanılmakta olan tüm kimyasal solüsyon ve ilaçların kullanma talimatlarının bulundurulması, kimyasallar ve gazlar ile ilgili düzenli eğitimler verilmesi, lâteks alerjisi olan çalışana uygun malzeme verilerek takibinin yapılması şeklindedir (6).

### **1.1.3. Ergonomik Tehlikeler**

Hastayı kaldırma, elle taşıma gibi yakın temas gerektiren aktivitelerde bulunan sağlık çalışanı kas iskelet sistemi sorunları, bel, boyun, omuz ve kol ağrıları gibi sağlık problemleri ile karşı karşıya kalabilmektedir (5).

Ergonomik risklere karşı önlem alma noktasında hasta taşıma, uygun duruş teknikleri ile ilgili eğitimler verilmesi, kullanılan tıbbi ekipmanların ergonomik açıdan risk olmaması yönünde dikkat edilmesi, sağlık çalışanlarının kas iskelet sağlığı yönünden düzenli olarak kontrollerinin yapılması gibi faktörler önem taşımaktadır (6).

### **1.1.4. Fiziksel Tehlikeler**

Nükleer Tıp, Radyoterapi ve özellikle radyoloji gibi alanlarda çalışmakta olan sağlık çalışanları çeşitli radyasyon risklerine maruz kalmaktadır. Bu durumun kanserojen gibi ciddi etkileri mevcuttur. Sürekli

elektromagnetik alana maruz kalan çalışanlarda baş ağrısı, işitme problemleri, halsizlik yorgunluk gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir (5).

Fiziksel tehlikelere karşı alınabilecek önlemler sayesinde bu riski aza indirmek veya ortadan kaldırmak mümkün olabilmektedir. Bu önlemler çalışılan zeminin ıslak olmamasına dikkat edilmesi, çalışanların radyasyona maruz kalmalarını önleyecek malzeme ve cihazların kullanımı, ortamın havalandırılması ve radyasyona maruz kalan çalışanın takibinin yapılması şeklinde örneklendirilebilmektedir (6).

### **1.1.5.Psiko-sosyal Tehlikeler**

Psikososyal sorunların ortaya çıkma nedenleri araştırıldığında en önem arzeden nedenler arasında çalışma sürelerindeki uzunluk, sağlık çalışanının gece de çalışmaya devam etmesi ve tutulan nöbet sayılarının fazla olması gelmektedir (6).

Hasta sağlığından birinci derecede sorumlu olmanın verdiği stres yükü altında 24 saat kesintisiz çalışmak zorunda kalan sağlık çalışanı ve bununla birlikte artan iş yükü ile birlikte psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar yaşamaktadır. Bunlar kronik uykusuzluk yorgunluk, malpraktis, tükenmişlik sendromu, konsantrasyon bozuklukları, kronik hastalıklar, bazı kanser türleri gibi sağlık problemleri şeklinde ortaya çıkabilmektedir (5).

## **2. Sağlıkta Şiddet**

Sağlıkta şiddetin nedenleri ve önleme yolları üzerine şiddete maruz kalanların görüşleri doğrultusunda yapılan çalışmada çıkartılan sonuçlar toplumun eğitim düzeyinde olan düşüklük, medyadaki bir takım şiddet içeren programlardan etkilenme, sağlık sisteminin işleyişi ile alakalı hata ve aksaklıklar, hasta hakları konusundaki yapılan düzenlemelerin etkisinde fazla kalınması gibi nedenler olarak sayılabilmektedir (7).Yönetmel ve sistemsel kaynaklı sorunlar şiddete yöneltmektedir. Sağlık çalışanlarının

sayı olarak yetersiz olması ve dengeli bir planlama yapılmamış olması da ayrı bir etkidir (7). Hasta ve hasta yakınları tarafından psikolojik ve fizyolojik olarak şiddete maruz kalan sağlık çalışanı görevini icra etmede zorlanmakta, psikolojik olarak da yıpranmaktadır.15.04.2020 tarihinde kabul edilen sağlıkta şiddet yasası caydırıcı içerikli cezalar niteliğinde düzenlenmiştir. Ancak sağlık alanında görev yapan temizlik görevlileri ile güvenlik görevlilerinin yasa kapsamı dışında bırakılması yönünden eksiklik mevcuttur(12).

Sağlık Bakanlığı tarafından çıkarılmış olan “Çalışan Güvenliği Genelgesi” uyarınca kurulan ‘Bakanlık Beyaz Kod Birimi’ ve çalışma sistemi hakkında bilinmesi gereken hususlar ve sistemin işleyebilmesi için bildirim ve raporlama sorununun bir an önce aşılması gereklidir. Acil kod ve beyaz kod uygulamasında bildirim ve raporlamaların çoğunlukla eksik yapılması veya hiç yapılmaması sebebiyle oluşabilecek olan mağduriyet ve bildirim için de sağlık çalışanının şikâyette bulunma zorunluluğu bulunmaksızın bildirim yapılmasının önemi büyüktür. Böylelikle bu sistem daha iyi işleyebilecektir.

### **3. Sağlık Çalışanlarının Özlük Haklarıyla İlgili Sorunları**

Sağlık Bakanlığı bünyesinde çalışmakta olan aynı unvana sahip olup, aynı işi yapan sağlık çalışanları arasındaki 4A,4B ve 4924 gibi sözleşmeli ve kadrolu ayrımı ve ücret adaletsizlikleri görülmektedir (8).

Sağlık çalışanlarının çoğunlukta bir kısmı sosyal güvenlik mevzuatı hükümlerine göre çok riskli hizmet alanında çalışmasına rağmen, riskli birimler ile ilgili tanımlamalarda eksiklikler ile karşılaşmaktadır. Sağlık Bakanlığının Döner Sermaye Gelirinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmeliği 5.maddesi gereğince özellik arz eden birimlerin tanımlaması yapılmıştır ve bu tanımlamada bir takım eksiklikler mevcuttur (9). Bu yönetmeliğe göre laboratuvar röntgen gibi birimler riskli birim kabul edilmemektedir. Bu durum da çalışanlar arasında eşitsizlik ve hak kaybına sebep olmaktadır. Pandemi dönemi dışında da bu risk mevcuttur. Bu

sebeple bu yönetmelikteki riskli birim tanımlarının yeniden gözden geçirilmesi önemlidir. Hekim dışı diğer sağlık personeli icap nöbet ücretleri ile ilgili ödemeler konusunda yapılan düzenlemedeki eksiklikler yüzünden sürekli sıkıntılar yaşanmakta ve dava süreci sonrası ancak bu ödemeler yapılmaktadır (8).

Döner sermaye ek ödeme yönetmeliği ile ilgili olarak eşitsiz ek ödeme dağıtımını, tavan ek ödeme oranlarındaki düşüklük ve bu yüzden hak edilen döner sermayenin alınamaması, meslek hastalığı, iş kazası, sağlıkta şiddet gibi durumlarda raporlu olmasına rağmen sağlık çalışanının ek ödemesinin kesilmesi gibi ciddi anlamda sorunlar yaşanmaktadır (8). Yeni Koronavirüs hastalığı (COVID-19) salgını nedeniyle virüse yakalanan veya virüs şüphesi sebebiyle 14 gün karantina altına alınan aile hekimlerinin maaşları kesilmektedir. Yaşanılan bu durum hekimler açısından ciddi mağduriyet yaratmaktadır (10).

Ek ödemelerin emekliliğe yansımaması, 3600 Ek Gösterge hakkına tüm çalışanların sahip olamaması, bu kadar yorucu ve yıpratıcı bir meslek grubuna geçmişe dönük olarak yıpranma hakkının verilmemesi gibi sorunlar sağlık çalışanlarının motivasyonunu düşürmektedir. Nitekim T.C Sağlık Bakanlığı tarafından 2017 yılında yapılan sağlık personeli memnuniyet araştırması anketinde; iş doyumunun artması için beklentileri sorulduğunda; cevaplar arasında en fazla maaşların artırılması, yıpranma payı verilmesi, personel sayısının artırılması, ek ödemelerin emekliliğe yansıtılması gibi sonuçlar görülmektedir (2). Yeni Koronavirüs hastalığı (COVID-19) salgını nedeniyle bakanlığın aldığı karar gereği emeklilik, istifa gibi işlemler, personel ayrılışlarının 3 ay süre ile durdurulmuştur.

Acil servise kısmi hizmet veren laboratuvar ve röntgen birimlerinin çalışanları acil servis için öngörülen acil farkı ücretini alamamaktadır. Bu birimler için yapılan düzenlemede acil dışında diğer servislere hizmet vermesi sebebiyle acil farkı adı altındaki ücretten faydalanamamaktadır. Bu konuda tekrar durumun gözden geçirilerek değerlendirme yapılması gerekmektedir.

663 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile yapılan düzenleme ile sözleşmeli yöneticilik dönemine geçilerek, liyakat sistemine aykırı olarak yapılan yönetici atamaları sebebiyle sağlık çalışanları üzerinde mobbing uygulamalarında artışlar gözlenerek, haksız uygulamalar sebebiyle çatışmalar yaşanmaktadır (11).

Liyakat eksikliğinden kaynaklı olarak, sorunların çözümü noktasında yöneticiler yetersiz kalmış, sahaya inmeden sağlık çalışanlarının sıkıntılarına uzak bir yönetim anlayışı benimsenmiştir. Ve bu durum sağlık çalışanlarının çalışma isteklerini baltalayarak, motivasyonlarında düşmeye sebep olabilmektedir. İş doyumunu artırmak yöneticilerin görevleri arasındadır. Yöneticilerin adaletli davranması, pozitif bir tutum içinde olması, güvenli bir iş yeri ortamı konusunda hassas davranması, kurum kültürü oluşturup takip etmesi gibi konular çalışanların motivasyonu için önemlidir (2).

Belirli bir kriter ya da sınav olmadan torpil sistemi ile aktif sağlık çalışanı pozisyonundan masa başı göreve gelenler ile sahada bizzat mücadele eden sağlıkçılar arasında haksızlık yaratan durumlar oluşmuştur. Sağlık Bakanlığı tarafından 2017 yılında yapılan sağlık personeli memnuniyet araştırma sonuçlarına göre liyakat ve yeterlilik esasları dikkate alınmadan, politik ve siyasi tercihlere dayanarak yapılan yönetici atamaları olduğuna inananların oranı (%52,7) olup, hastanelerin profesyonel yöneticilerce yönetileceğine inanan gruptan (%23,6) yaklaşık iki kat daha fazla olduğu görülmektedir (2).

Sağlık çalışanlarının özlük hakları ile ilgili sorunlar çalışmış oldukları her kurum için yani Devlet Hastaneleri, Üniversite Hastaneleri, Vakıf Hastaneleri, Eğitim ve Araştırma hastaneleri açısından farklı şekilde değerlendirilmemektedir. Bu değerlendirmenin de ayrıca yapılması gerekmektedir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanların sağlıklarını kaybettiklerinde ilk başvurdukları yer hastaneler olmakta ve dolayısıyla sağlık çalışanları bu anlamda çok fazla önem arz etmektedir. Kendi sağlığını dahi tehlikeye atarak hasta ile temasta bulunmak zorunda kalan, yoğun nöbet şartlarında yetersiz personel durumlarında mücadele eden sağlık çalışanlarının göstermiş oldukları fedakârlıklar unutulmamalıdır.

Tüm dünyada ve lkemizde COVID-19 pandemisi ciddi boyutta yayılma göstermekte olup, her geçen gün bu hastalığa yakalanan sağlık çalışanı sayısı da artmaktadır. Bu noktada sağlık çalışanlarının kişisel koruyucu ekipman yönünden gerekli tüm önlemlerin alınarak hastalığa karşı enfekte olma riski azaltılmalıdır. Ayrıca sağlık çalışanlarının el dezenfektanı gibi önemli malzemelerde eksiklikler yaşamaması, buldukları ortamların sık sık steril edilmesi, COVID-19 testi yönünden takip edilmeleri, çalışma saatleri konusunda esneklik olması gibi konular da önem arz etmektedir.

Birçok sağlık çalışanı yeterli sayıda personel olmaması sebebiyle fazladan nöbet tutmakta, dinlenme imkânı az olduğu gibi yoğun geçen nöbet sonrasında da yorgun bir şekilde dinlenmeden tekrar göreve devam etmektedir. Ve neticesinde bu şekilde çalışan sağlık alışanlarında tükenmişlik sendromu kendini göstermektedir. Bu durum bağışıklık sisteminin zarar görmesine ve hastalığa yakalanma riskinin artmasına sebep olmaktadır (2).

Gerekli olan önlemler alınarak böyle sonuçların oluşmasının önüne geçilmelidir. Sağlık alışanlarının özlük hakları tam olarak sağlanmalı, motivasyon yönünden de mutlu ve verimli olmalıdırlar.

Sağlıkta şiddet Yasası 15.04.2020 tarihinde kabul edilerek yürürlüğe girmiştir(12). Yürürlüğe giren bu yasa tüm sağlık alanında çalışanları kapsamalıdır. Temizlik görevlisi, güvenlik görevlisi gibi diğer çalışanlar da bu

yasaya dahil edilmelidir. Ayrıca sağlık çalışanlarına mobbing yönünden de düzenleme yapılarak cezalar kapsamında değerlendirilmelidir.

Sağlık çalışanlarına yönelik şiddet olayları mutlaka iş kazası olarak bildirilmelidir. Kısacası sağlığından, ailesinden ve bazen hayatından dahi ödün veren tüm sağlık çalışanlarının çalışma şartlarının iyileştirilmesi, sağlıklarını korunabilmesi için gerekli tüm önlemlerin alınabilmesi, maddi ve manevi olarak mutlu edilmeleri yönünde yapılacak olan etkin ve verimli sağlık politikalarıyla ülkemizde çok daha iyi işleyen bir sağlık sistemimiz olacaktır.

## **KAYNAKÇA**

1. İstanbul Tabip Odası. Yeni Coronavirüs (Covid-19) Kavramlar ve Tanımlar Rehberi. 2020. Erişim Tarihi: 9 Nisan 2020. Erişim: <https://www.istabip.org.tr/5609-yeni-coronavirus-covid-19-kavramlar-ve-tanimlar-rehberi.html>.
2. Türkiye Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması. 2017. Erişim Tarihi: 10.04.2010. Erişim: <https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/SAGEMpersonelMemnuniyeti2017.pdf>.
3. TTB. 2020. Erişim Tarihi: 31 Mart 2020. Erişim: [http://www.ttb.org.tr/kollar/COVID19/haber\\_goster.php?Guid=1af8b0e0-6da7-11ea-a219-c213173be5c8](http://www.ttb.org.tr/kollar/COVID19/haber_goster.php?Guid=1af8b0e0-6da7-11ea-a219-c213173be5c8).
4. Hekimler ve sağlık çalışanları için Covid-19 Korku ve Kaygısıyla Baş etme Rehberi. 2020. Erişim tarihi: 10 Nisan 2020. Erişim: <https://www.psikiyatri.org.tr/uploadFiles/213202011418-saglikcalisanibrosur.pdf>.
5. Meydanlıoğlu A. Sağlık alışanlarının Sağlığı ve Güvenliği. 2013. Erişim Tarihi: 1 Nisan 2020. Erişim: <https://www.journalagent.com/bsbd/pdfs/BSBD-53825-REVIEW-MEYDANLIOGLU.pdf>.
6. Grer A. Sağlık Hizmetlerinde alışan Güvenliği. 2018. Erişim Tarihi: 31 Mart 2020. Erişim: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/516742>.
7. Yıldız MS. Türkiye'de Sağlık alışanlarına Yönelik şiddet. 2019. Erişim Tarihi: 1 Nisan 2020. Erişim: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/670535>.

8. Bektemur G. Kamu Sağlık Çalışanlarının Özlük Hakları. 2018. Erişim Tarihi: 1 Nisan 2020. Erişim: <http://www.sdplatform.com/Dergi/1146/Kamu-saglik-calisanlarinin-ozluk-haklari.aspx>.
9. e-Mevzuat. 2010. Erişim Tarihi: 9 Nisan 2020. Erişim: <https://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.10299&MevzuatIlski=0&sourceXmlSearch=>.
10. Medimagazin. 2020. Erişim Tarihi: 9 Nisan 2020. Erişim: <https://www.medimagazin.com.tr/guncel/genel/tr-viruse-yakalanan-aile-hekimine-maas-cezasi-11-681-87602.html>.
11. Sözleşmeli Yöneticilikte Görevde Yükselme Sınavı Olmalıdır. 2020. Erişim Tarihi: 1 Nisan 2020. Erişim: <https://www.saglikpersonelihaber.net/gundem/sozlesmeli-yoneticilik-de-gorevde-yukselme-sinavi-olmalidir-h4147.html>.
12. Türk Tabipler Birliği. 2020. Erişim Tarihi: 19 Nisan 2020. Erişim: <http://www.ttb.org.tr/455yi2h>