

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**MOBBİNG VE MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Hatice ATICI TÜRKELİ

İSTANBUL, 2015

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**MOBBİNG VE MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Hatice ATICI TÜRKELİ

Öğrenci No:
1107461242

Danışman:
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İSTANBUL, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Mobbing ve Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 16.09.2015

Hatice ATICI TÜRKELİ



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

16/09/2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **1107461242** numaralı **Hatice ATICI TÜRKELİ'nin** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Mobbing ve Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 08.09.2015 tarih ve 2015/36 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince **(6.0)** dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
PROF.DR.MEHMET FİKRET GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
DOÇ.DR.FETHULLAH AKIN
(Gazi Üniversitesi)



ÜYE
DR.MEHMET SARITAŞ

Adı ve Soyadı : Hatice Atıcı TÜRKELİ
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tez, 2015
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Mobbing, Örgütsel Bağlılık, Psikolojik taciz

ÖZ

MOBBİNG ve MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Şiddet, hangi şekliyle olursa olsun insanlara verdiği zarar açısından kabul edilemez bir olgudur. Daha çok fiziksel şiddetin yarattığı sonuçlardan ve onu uygulayanlardan bahsedilse de psikolojik şiddetin insanlarda oluşturduğu hasarlar en az onun kadar konuşulmaya ve tartışılmaya değerdir.

Özellikle çalışma ortamlarında yaşanan ve çalışanların çalışma hayatları yanında özel hayatlarını da etkileyen mobbing, diğer bir ifadeyle psikolojik şiddet çok önemli bir örgütsel sorundur. Çalışma hayatı içinde yer alanlar, zamanlarının büyük çoğunluğunu işyerlerinde geçirmektedirler. Ekonomik gelişmelerle birlikte daha da güçlenen rekabet ortamı, örgütlerin çalışanlarına baskı yapmalarına ve onları daha çok çalışmaya yönlendirmelerine sebep olmaktadır. Çalışanlar da örgütün onlardan beklediklerini karşılayabilmek amacıyla daha hırsla çalışmakta ve kariyer basamaklarını hızla tırmana bilmek için kendilerine göre yöntemler geliştirmektedirler.

Çalışanlar örgütün isteklerine cevap verebilmek uğruna, strese girmekte ve bu durum da örgütte çatışma ortamı oluşmasına neden olmaktadır. Çalışma ortamındaki huzursuzlukların çalışanlara geri dönüşümü ise ne yazık ki psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar şeklinde kendini göstermektedir.

Name and Surname : Hatice Atıcı TÜRKELİ
Advisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Type and Date : Master, 2015
Major : Hospital And Health Institutions Management
Key words : Mobbing, Organizational Commitment, Psychological Harassment

ABSTRACT

MOBBING AND IT'S EFFECT ON ORGANIZATIONAL DEVATION

Violence is an unacceptable fact in any terms because of damaging people. Although the people is mentioned from consequences of physical violence and those who applied, discuss and speak about the damages of psychological violence in humans is least important.

Especially experienced in working environments, mobbing which affects the private lives of the employees besides working lives is a very important organizational issue. People, who are working, spend on more of their time at their workplace. Competitive environment which grow stronger with economic developments are causing the organizations to push their employees to work them more. Because of that the employees are working more for meet the expectations of organizations and develop methods for claim to a better career position.

Responding to demands for the sake of the expectations, employees are coming in to stress and this situation is bringing about conflict. Unfortunately this fact causes the employees to psychological and physiological disorders.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1

BİRNCİ BÖLÜM MOBBİNG

1. MOBBİNGİN TANIMI ve TARİHSEL GELİŞİMİ	5
1.1. Mobbingin Tanımı	5
1.2. Mobbingin Tarihsel Gelişimi	6
2. MOBBİNG ile İLGİLİ KAVRAMLAR	10
2.1. Zorbalık	10
2.2. Çatışma	11
2.3. Stres	13
2.4. Şiddet	15
2.5. Cinsel Taciz	17
3. MOBBİNGİN TARAFLARI	18
3.1. Mobbing Mağdurları	19
3.2. Mobbing Uygulayanlar	22
3.3. Mobbing Seyircileri	25
4. MOBBİNG BELİRTİLERİ	27
4.1. Mobbingin Mağdurda Neden Olduğu Davranışsal Belirtiler	27
4.2. Mobbingin Mağdurda Neden Olduğu Fiziksel Belirtiler	29
5. MOBBİNG AŞAMALARI	30
6. MOBBİNG DERECELERİ	34
7. MOBBİNG TÜRLERİ	35
8. MOBBİNGE NEDEN OLAN FAKTÖRLER	38
8.1. Kişilik Yapısından Kaynaklanan Nedenler	38
8.1.1. Mobbingci Kişiliği	39
8.1.2. Mağdurun Kişiliği	43

8.2. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Nedenler	46
8.3. Sosyal Yapıdan Kaynaklanan Nedenler	49
9. MOBBİNG SENDROMUNUN ETMENLERİ	50
10. MOBBİNGLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ.....	52
10.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri.....	53
10.1.1. Öğrenilmiş Güçlülük.....	56
10.1.2. NLP Uygulama	58
10.1.3. Duygusal Zeka.....	61
10.2. Yakın Çevrenin Yardımları.....	64
10.3. Örgütsel Mücadele Yöntemleri	65
10.4. Hukuki Açıdan Mobbing	69

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI,TANIMI ve ÖNEMİ.....	71
1.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	71
1.2.Örgütsel Bağlılık Tanımı	74
1.3.Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	75
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRILMASI	77
2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	77
2.2. Wiener'in sınıflandırması	78
2.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	79
2.4. O'Reilly III ve Chatman'nın Sınıflandırması	80
2.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	80
2.6. Buchanan II'nin Sınıflandırması	81
2.7. Mowday'ın Sınıflandırması	81
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	84
1.1. Mobbingin Yönetimsel Etkileri.....	85
1.2. Mobbingin Örgütsel Etkileri	86
2. ÖRGÜTLERDE MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKIŞ BİÇİMLERİ	87
3. ÖRGÜTLERDE MOBBİNGE NEDEN OLAN FAKTÖRLER.....	88

4. HUKUKİ DÜZENLEMELER ve MOBBİNGLE BAŞETME YOLLARI.....	91
5. ÖRGÜTLERDE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR.....	95
5.1. Bilgiyi Kötüye Kullanma.....	95
5.2. Kaynakları ve Zamanı Kötüye Kullanma	96
5.3. İşe Devamsızlık	96
5.4. Ayrımcılık	97
5.5. Yabancılaşma	97
5.6. İş Kalitesinin Düşüklüğü	98
5.7. Madde Bağımlılığı.....	98
5.8. Sözlü ve Fiziksel Saldırıları	99
5.9. Güvensizlik	99
6. SOSYAL BASKI VE PSİKOLOJİK BASKI	100
7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR..	100
SONUÇ	103
KAYNAKÇA.....	108
ÖZGEÇMİŞ	115

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sekil No

Sayfa No

Şekil 1. Mobing Nedenleri ve Sonuçları.....	45
Şekil 2. Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşı Davranışlar Arasındaki İlişki	101

KISALTMALAR LİSTESİ

AndÜ	: Anadolu Üniversitesi
AtaÜ	: Atatürk Üniversitesi
C	: Cilt
ET	: Erişim Tarihi
İİBF	: İktisadi ve idari bilimler fakültesi
No	: Numara
Ort	: Ortalama
s	: Sayfa
S	: Sayı
Ss	: Sayfa Sayıları
S.s	: Standart Sapma
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
TSSB	: Travma Sonrası Stres Bozukluğu
UAÖ	: Uluslararası Af Örgütü
v.b.	: Ve Benzeri
YYLT	: Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

- **Çalışma konusunun seçimi:** Mobbing (psikolojik şiddet), son yıllarda adından daha sık söz ettiren bir kavram olmuştur. Mobbing, örgüt yapısına zarar veren, çalışanların iş tatminini ve verimliliğini olumsuz yönden etkileyen temel bir sorun olarak görülmektedir. Bir kişinin veya bir kişiye düşmanlığıyla başlayan ve sonrasında gelişen mobbing sonucunda mağdur olan taraf olumsuz psikolojik sorunlar yaşayabilmektedir. Sadece bir kişiye uygulanıyor gibi gözükse de aslında örgütün tamamı üzerinde etkili olabilecek bir olgudur.

Mobbing, hem örgütte hem de çalışanlar üzerinde çözümü zor ve uzun zaman alan büyük hasarlar oluşturabilmektedir. Örgütlerde en sık görülen mobbing türünün güç eşitsizliğine dayanan yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbing olduğu araştırmalardan anlaşılmaktadır. Yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbingde, yönetici ya da amir konumundaki kişinin astlarına uyguladığı etik olmayan davranışlar yer almaktadır. Sahip oldukları yetkilerle, onlara bağlı çalışanlara her istedikleri şekli verme isteği ve arzusu onları mobbing uygulama yoluna itebilmektedir. Aynı zamanda kendilerine itaat etmeyen, yaptıkları yanlışlıkları dile getiren veya onlardan daha yetenekli ve çalışkan olan astlar, onları rahatsız etmektedir. Bu nedenle çalışmanın konusu mobbing ve mobbingin örgütsel bağlılığa etkisi seçilmiştir.

- **Çalışmanın Amacı:** Yapılan araştırmalarda, mağdurların işlerine ve işyerlerine sadık, duygusal zekası yüksek, dürüst ve onurlu olmaları gibi ortak özellikleri bulunduğu görülmüştür. Bu özelliklere sahip kişilerin, neden bu tarz olumsuzluklarla karşılaştıkları sorusuna cevap verememeleri de onları bu süreçte daha da yıkmaktadır. Susturulmuş ve yalıtılmış olan mağdur; hatayı kendisinde bulmakta, kendini suçlu hissetmekte ve kendi kendine bu düşüncelerle zarar verebilmektedir. Bu sürecin sonunda, istifa etmesi ya da işten çıkarılması ve tüm bunların yanında tedavi görmek zorunda kalması gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir.

Çalışma hayatında her geçen gün yaygınlaşan mobbing uygulamalarının, mağdurlar üzerinde fiziksel ve psikolojik sağlık problemleri yarattığı, bu nedenle mağdurların mutsuz ve huzursuz oldukları hatta intihar etmelerine sebep olacak büyük ve olumsuz olaylarla karşılaştığı yapılan araştırmalar neticesinde ortaya konulmaktadır. Haksız yere adaletsizce eleştiri yapmak, zorla hata aramak, dışlamak,

riyakarca davranmak, iftira atmak, sürekli eleştirmek, alay etmek, aşırı iş yükü yüklemek, taciz etmek gibi eylemler mobbingi oluşturan etik olmayan davranışlardan bazılarıdır.

Mobbing uygulayanlar hiçbir rahatsızlık duymadan, çekinmeden ve hatta bazıları zevk alarak bunları uygulayabilmektedir. Sistemli veya sürekli şekilde olarak gerçekleştirilen bu davranışlar herhangi bir sınır tanımamaktadır. Bu nedenle rahat ve güvenli bir çalışma ortamı oluşması engellenmektedir. Mobbingin mağdurda oluşturduğu olumsuzluklar mobbingci tarafından görmezden gelinmekte ve baskıyı arttırma yoluyla bu duruma devam etmeyi tercih edebilmektedirler. Bu durum da, mağdur açısından daha zor şartlarda çalışmayı sürdürmesi demektir. Mobbingin örgütsel bağlılığa etkisini irdelenmiş ve bu etkileri asgariye indirmenin bireysel, örgütsel ve hukuksal boyutlarının tespiti amaçlanmıştır.

- **Çalışmanın Önemi:** Mobbing davranışlarının çalışanlara verdiği zararlar onların sadece iş hayatlarını etkilememekte, aynı zamanda yarattığı ruhsal sorunlar kişilerin özel hayatlarına da yansımaktadır. Mobbingin oluşturduğu travma, kişinin aynı iş yerinde çalışmaya devam etmesine engel olabildiği gibi, bir daha çalışma hayatına dönmesini de zorlaştırabilmektedir. Çalışma ortamında mobbing oluşumunu engelleyici tedbirler almayı gereksiz gören örgütler, bir tek çalışan için çaba harcadıklarını düşünmemelidirler. Bir kişinin mobbinge uğramasına izin vermek ve bunu önlemek için uğraşmamak, bir sonraki mağdurun da olabileceğini kabullenmek demektir. Bu durum da, çalışanların performanslarının düşmesine ve dolayısıyla örgütün çalışma gücünün azalmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda örgütün imajı bu tür olumsuzluklardan etkilenebilmekte ve tercih edilmeyen bir kurum haline dönüşmesine sebep olabilmektedir.

Mobbingin yarattığı tüm olumsuzluklar düşünüldüğünde, hem örgütlerin hem de çalışanların onun oluşumunu engellemeleri, hatta olmadan önce önleyici tedbirler almaları gerektiğinin farkına varmak zor değildir. Her iki taraf da mobbingin önemini kavramalı ve yarattığı sorunları hafife almamalıdır çünkü mobbing her iki tarafı da zarara uğraticı nitelik taşımaktadır.

- **Çalışmanın Planı:** Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde mobbing kavramı ve tarihçesine değinilmiştir. Mobbingin belirtileri, aşamaları, derece ve türleri anlatılmıştır. Ayrıca mobbing mağdurlarının mücadele etme yöntemleri ve mobbingin hukuksal boyutuna değinilmiştir. İkinci bölümde ise örgütsel bağlılık kavramı tanımlanmış ve önemi değerlendirilmiştir. Daha sonra örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına değinilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise mobbing ve mobbingin örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir. Mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken, ikisi arasındaki durumun ters orantılı geliştiğine değinilmiştir. Örgütsel bağlılık ve üretkenlik arası ilişki irdelenmiştir. Örgütsel bağlılık ve üretkenliği etkileyen durumlar incelenirken mobbingin bunlar üzerinde ne gibi etkileri olduğu gösterilmeye çalışılmıştır. Mobbingin üretkenliği nasıl etkilediği ve bu durumu örgütsel olarak nasıl değerlendirildiğiuzerinde durulmuştur.

- **Kullanılan Metod ve Teknikler:** Konu ile ilgili kaynaklar taranarak doğrudan aktarma, yorumlama ve özetleme ile mobbing ve örgütsel bağlılık tanımları ve ikisi arasındaki ilişki anlatılmıştır.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Konunun mobbing ve örgütsel bağlılık kavramları üzerinde durulması ve bu konular hakkında gerekli bilgiye ulaşılması aşamasında zaman zaman yeterli kaynağa ulaşmada zorluklar yaşanmıştır. Yaşanılan yerde üniversite kütüphaneleri ve il geneli kütüphanelerinde aranılan kaynaklara ulaşamaması farklı yerlerde kaynak taraması yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada genel olarak Türkiye’de yayınlanan kaynaklardan faydalanılmıştır. Yabancı dilbilgisinin yeterli düzeyde olmamasıyla beraber kaynağa erişimde sıkıntı yaşanması nedeniyle yabancı kaynaklara doğrudan atıf yapılamamıştır.

Bu çalışma daha çok genel anlamda örgüt çalışanları düşünülerek hazırlandığı için mobbing ve örgütsel bağlılık kapsamındaki hazırlanan makale ve tezlerden fayda sağlanmıştır. Fakat yapılan tez ve makaleler belli bir kesimde araştırma yapılarak yazıldığı için, genel anlamda bir kanıya varmakta zorluk yaşanmıştır. Ulaşılabilen araştırma konularının dışında ulaşamayan konularında olması bu araştırma konusunun başka yönden sınırlandığınıda göstermektedir.

- Varsayımlar: Bu Çalışmada Öne Sürülen Başlıca Varsayımlar Şunlardır:

- i.** Mobing ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ters orantılıdır.
- ii.** Çalışma ortamında mobingin yaşandığı durumlarda bireylerin örgüte olan bağlılıklarının olumsuz etkilendiği görülmüştür.
- iii.** Mobingin etkin olduğu örgütlerde örgütlerin maddi kayıplarının daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.
- iv.** Eğitim düzeyi yüksek olan çalışan bireylerin çalıştığı ortamda ilerlemesi açısından avantajlı oldukları düşünülerek yıldırma politikasına daha çok maruz kaldıkları söz konusudur.
- v.** Cinsiyet olarak çoğunluğun olduğu yerlerde azınlığın daha çok mobinge maruz kaldığı görülmüştür.
- vi.** Genç çalışanların daha çok mobinge maruz kaldığı söz konusudur.
- vii.** İşinde tecrübeli belli bir statüye ulaşmış bireylerin daha çok mobbinge maruz kaldığı görülmüştür.
- viii.** Mobinge maruz kalan genç bireylerin diğer çalışanlara oranla örgütsel anlamda bağlılıklarının olumsuz etkilendiği aşamada işten ayrılmaları daha fazla görülmüştür.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG

1.MOBBİNGİN TANIMI ve TARİHSEL GELİŞİMİ

1.1.Mobbingin tanımı

Düzensiz kalabalık ve şiddete yönlendirilmiş topluluk gibi mobbing sözcüğü Latince “mobile vulgus” kelimesinden türeyerek ortaya çıkmıştır. Mob fiili İngilizce’de bir yerde toplanmak, rahatsız etmek ve saldırmak gibi anlamalara gelmektedir. Başka dillerde de bu terim çevirilmeksizin, olduğu gibi mobbing olarak adlandırılmaktadır. Bunun sebebi terimin birebir karşılığının bulunmasının zorluğudur.¹

Mobbing sözcüğü dışında farklı kelimeler de aynı anlamı taşımaktadır. Ayrıca hepsi yine mobbing sözcüğünün içinde yer alabilmektedir. Psikolojik yıldırma, baskı, psikolojik şiddet, rahatsız etme, sıkıntı verme, taciz veya psikolojik terör kuşatma ve bezdiri gibi anlamları içinde barındırmaktadır ve yine bu anlamlar mobbing yerine de kullanılmaktadır. Bu konu, yabancı kitaplarda buna benzer olarak “workplace bullying” olarak da ifade edilmektedir.² Bundan anlaşılan bireylere yapılan baskılardan ve saldırılardan dolayı mobbing terimine ihtiyaç duyulmuştur. Ne kadar süre bu durumun yaşandığı ve yapılış amacı önemlidir. Anlık yaşanan çatışmalar, geçici olaylar ve uzun süreli olmayan darılmalar mobbing olarak algılanmaz. Mobbing tanımlanırken bunlar göz önüne alınır.

Çalışanlar çalıştıkları kurumda işvereni veya diğer kendisiyle aynı eşdeğerde çalışan bireyler tarafından yinelenen taciz ve saldırı şeklinde ortaya çıkan, başka bir deyişle bir çeşit psikolojik terör olarak da adlandırılan kavram; çalışan bireylere amirleri, emri altında çalışanlar veya eşit statüdeki işgörenler tarafından sistematik şekilde gerçekleştirilen her çeşit aşağılayıcı muamele, şiddet, tehdit gibi davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bir davranışın mobbing sayılması için bu davranışın, en az haftada bir kere bütünde 6 ay gibi bir süreye yayılması hatta bu süreyi geçmesi gerekmektedir.³

¹ Ş. Çobanoğlu, Mobbing -İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, İstanbul, 2005, s.19

² H. Gül,” İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma” , TAF Preventive Medicine Bulletin, 2009, s.516

³ Leymann, Bullying; Whistleblowing, The Mobbing Encyclopaedia, 2011, <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM>, Erişim Tarihi(ET) 20.02.2014

Ayrıca kişiye zarar veren ve giderek korkutucu bir hal alan davranışlar, zamanla açık bir suistimale dönüşmektedir. Kişinin çalıştığı kurum da bu kötü davranışları sona erdirmeyerek, hatta bu davranışları planlayıp olağan bir durum gibi görmek, tacize uğrayan bireyin kendisini zamanla daha çok çaresiz durumda bulmasına neden olacaktır. Zaman geçtikçe kişi, artan sıkıntıyla birlikte sosyal sorunlar yaşamaya başlayacak ve tüm bunların sonunda da hastalanabilecek, hatta intiharı düşünme noktasına gelecektir.

1.2. Mobbingin Tarihsel Gelişimi

60'lı yılların tanınmış bir bilim adamı olan Avusturyalı Konrad Lorenz mobing kelimesini hayvanların davranışlarını incelediğinde kullanmıştır. Hayvanların avlanmakta olan düşmanını yada yaşamına karşı tehdit olarak gördüğü, kendisine yabancı gelen canlıyı kaçırmak için yaptıkları davranışları ifade edebilmek için mobing kelimesini kullanmıştır. Lorenz mobingi anlatırken mağduru yalnız bırakan, umutsuzluğa sürükleyen ve intihara kadar sebep olan davranışların önemini anlatmak için kullanmıştır. 1972 senesinde de İsveç'te "Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti" adında kitap yazmıştır. Sonrasında İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann, çocukların davranışı üzerine yaptığı bir çalışmada bir çocuğun diğer bir çocuğa yaptığı, baskı ve zorbalık olarak nitelendirdiği davranışlar üzerinde durmuştur. ¹

1980'lerin başında Alman psikolog ve tıp doktoru Dr. Heinz Leymann çalışılan kurumlarda mobbing terimini ilk kez tanımlayan kişidir. Mobbingi, bir kişi veya grup tarafından işyeri etiğine uygun olmayan davranışlar beraberinde, sistematik şekilde uygulanan psikolojik terör olarak açıklanmıştır. Böylece o kişi savunmasız ve çaresiz bırakılmaktadır. İş hayatında mobbing kavramını da ilk defa 1984 yılında İsveç de "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" konulu bir raporun içinde Dr. Leymann bahsetmiştir. Mobbing olgusu çoktan beri süregelmesine rağmen ilk defa bu toplantıda bilimsel olarak anlatılmıştır. Aynı zamanda Leymann, zorbalık (bullying) teriminin okullarda, mobbing teriminin ise işyerlerinde işgörenler arasında ortaya çıkan psikolojik baskı davranışları için ifade edilmesini uygun olduğunu belirtmiştir. ²

¹ M. Özdemir - B. Açıkgöz, "Mobbing'e Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü", Sakarya Üniversitesi XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Sakarya, 2007, s.912

² Özdemir - Açıkgöz, s. 912

Amerika’da psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky, 1976 yılında işyerinde mobbingi anlatan “Taciz Edilmiş Çalışan” isimli kitabı yazmıştır. Kitabında daha çok sıradan bir çalışanın günlük hayatındaki zorlukların yarattığı stres üzerinde durmuştur. 1983’te üç ergenlik çağındaki gencin intihar etmeleri üzerine, Norveç’te çok geniş çaplı bir araştırma başlatılmış ve araştırmada okullardaki zorbalık ve kurbanların durumları ortaya çıkarılmaya çalışılmış ve bu durumu açıklamak için zorbalık olarak ifade edilen “bullying” terimi kullanılmıştır. 1988 yılında İngiliz gazeteci Andrea Adams BBC’de yaptığı programlarda bu olguya kamuoyunun dikkatini çeken ilk isimdir. 1992’de “İşyerinde Zorbalık: Nasıl Karşı Konulabilir ve Üstesinden Gelinir?” isimli kitabını yayınlamıştır. ¹ Adams, zorbalık kavramını sürekli kusur bulma ve bireyleri küçük düşürme anlamında kullanmıştır. 1997’de zorbalığa uğrayan kurbanlara yardım amacıyla “The Andrea Adams Trust” adlı bir örgüt oluşturulmuştur. Bu örgüt, işyerlerinde bullying/zorbalık olarak adlandırılan davranışlar kapsamındaki araştırmaları yapma görevini üstlenen ilk siyasi olmayan ve kar gütmeyen vakıflardan birisi olma özelliğini taşımaktadır. ²

Mobbingin tarihsel sürecinde de görüldüğü üzere; çoğu zaman mantık dışı, yaş, ırk, cinsiyet ayrımı yapmadan, rahatsız etme, taciz ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıklar mobbing olarak algılanmaktadır. Kişiyi iş yaşamından, hatta yaşadığı sosyal hayattan soyutlamak için bilerek uygulamaktadır. Bireyin seviyesiz ve kötü bir davranışa maruz kalmasıyla başlamakta ve toplum içindeki saygınlığını çalışarak saldırgan bir kaos ortamı yaratılarak, hayatı ona zindan edilmektedir.

Genel olarak en az iki tip mobbingden söz edilmektedir. Biri hassas/duyarlı mobbing, diğeri ise stratejik mobbingdir. Duyarlı mobbingde, olaylar iki kişi arasında gerçekleşmektedir. Sıklıkla amir ve çalışan arasında olmakla birlikte aynı zamanda çalışanların kendi aralarında da yaşanmaktadır. Stratejik mobbingde ise örgüt kasıtlı olarak çalışanlarına mobbing uygulanmasını sağlamaktadır. Özellikle özel sektörde faaliyet gösteren firmalar, işine son vermek istedikleri çalışanlarına mobbing

¹ B. Özkul - H. İlker Çarıkçı, “Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi(SDÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi(İİBF)Dergisi, Isparta, Yıl(Y). 2010, Cilt(C).15, Sayfa(S).1, s.486

² Ü. İlhan, “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri” Ege Akademik Bakış, C.10, S.4,2010, s.1180

uygulayarak onları bir nevi istifaya zorlamaktadırlar. Mobbingde birine karşı bir cephe söz konusudur. Öyle ki bu süreçte, kişiyi küçük düşürücü hareketler ve davranışlar sergileyerek onu hedef alma, uyumsuzlukla suçlama, yalnızlaştırarak strese sokma, kötü davranışlar ve dışlayıcı hareketler şeklinde devam eden bir iletişim süreci yaşanmaktadır. Kişinin hem kendisine hem de örgütteki görevini yıpratmayı amaçlayan, ahlaki olmayan, düşmanca ve bireyi yalnız, çaresiz, savunmasız kalmasına neden olan bir süreç görülmektedir. Bu süreç yalnızca sözlü olarak değil, beden dili ile de uygulanabilmektedir. Bu bağlamda mobbingde, kişinin kendini ifade etmesini engellemek için saldırılmaktadır. İş ve özel hayatı sürekli olarak eleştirilmektedir. Sosyal ilişkilerini zayıflatmak için, o yokmuş gibi davranılmaktadır. Arkasından dedikodu yayarak, onu küçümseyici konuşmalar yaparak, sosyal itibarı zedelenmeye çalışılmaktadır. Kendi işi dışında başkalarının işlerini de yapmaya zorlanarak, kendi işine zaman ayıramaz duruma getirilmek istenir ve yaşam ve iş kalitesi alt üst edilmeye çalışılır. Fiziksel olarak mağdurun altından kalkamayacağı işler verilerek, kişinin sağlığını tehlikeye atmak için uğraşmaktadır.¹

Bununla birlikte mobbing uygulamalarında, mobbing uygulayan kişi bazen yalnız bazen yanına başka kişileri de dahil ederek kişiyi tamamen çaresiz bırakabilmektedir. Mobbingci kendi tarafında yer alanların da yardımını alarak, işyerinde kişinin performansını engellemeye ve olumsuz çalışma ortamı oluşturmaya çalışmaktadır. Bilinçli ve sistematik bir şekilde, mağdur kişiyi utandırmaya, rencide etmeye çalışmakta ve mağdurun diğer çalışanlardan yardım istemesini engellemektedir.² Mobbingde amaç sadece bir kişiyi yalnız bırakmak, onu izole etmek de değildir. Bunun yanında zaman içinde gelişen ve şekillenen olumsuz davranışları da içermektedir.³

Mobbing çok değişik yollarla uygulanabilmektedir. Bir kişiyi yalancılıkla suçlamak, onunla alay etmek, hakkında dedikodu çıkarmak veya onunla ilişkiyi kesmek mobbing uygulamasında kullanılan sadece birkaç yoldur. Aynı zamanda kurbanın kendine olan özgüvenine ve özsaygısına yönelik yapılan saldırılar da bu yolların

¹ Ü. Uzunçarşılı - N. Yoloğlu, “Mobbing/ İş Yerinde Duygusal Taciz: Ulusal ve Uluslararası Boyutu ile Çatışma Yüklü Bir İletişim Biçimi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.7, S.27, Ocak,2007, s.2

² Özkul - Çarıkçı, ss. 483-484

³ F. Bulutlar - E. Unler Oz, “The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in the Workplace” Journal of Business Ethics, 86, Spring. 2008

içindedir. ¹ Mobbingde gittikçe şiddeti artan bir süreç söz konusudur. Hedef seçilen kişi olumsuz, sosyal açıdan dışlayıcı davranışlara maruz bırakılır. Her geçen zaman, yaşatılan stresin ve korkunun dozu arttırılır ve tüm bu süreç içinde iki tarafında eşit güce sahip olduğu söylenemez.

Aynı zamanda işgörenlerin birbirlerini huzursuzluk veren rahatsız edici hal ve hareketlerle taciz etmeleriyle başlayıp, birbirlerine uygunsuz davranmaları, kötü sözler sarf etmeleri gibi kişilerarası psikolojik şiddet uygulamaları mobbing sürecini şekillendirmektedir. Mobbing, çalışma ortamında gerilimin ve çatışmalı bir havanın meydana gelmesine neden olan tüm psikolojik sebeplerin birleşimi sonucunda ortaya çıkar. Kurumun çalışma yapısını bozan, işgörenlerin iş doyumu ve çalışma hayatını negatif etkileyen temel bir örgütsel problemdir. ²

Bununla birlikte mobbing, işyerindeki sosyal stres kaynaklarının altkütmesi olarak da tanımlanabilmektedir. Öyle ki sosyal stres kaynaklarının temel özelliğide işyerinde çalışanların örgüt içindeki sosyal ilişkileriyle bağlantılı olmasıdır. Sosyal stres kaynakları günlük tartışmaların içinde yer alır. Mobbing, işyerinde bir taraftan günlük tartışmalardan meydana gelirken, diğer yandan da fiziksel ve cinsel şiddet gibi çok ciddi, bir insan hayatını olumsuz etkileyen kritik olayların oluşmasına da neden olmaktadır. Mobbingde belirgin, net bir olgu vardır ki o da saldırgan tarafından kasıtlı, tasarlanarak uygulanmakta olmasıdır. Mobbingci, işyerinde çalışan meslektaşlarına bilinçli ve kötü niyetli olarak yaklaşır ve zarar verici davranışlarda bulunur. Haksız ve art niyetli bir çaba sarf ederek mesaisinin çoğunu bu tip davranışları planlayarak geçirir.

Mobbingin bir diğer özelliği ise ayrımcılık boyutunun olmasıdır. Bir kişiye ya da bir gruba karşı olumsuz yönde farklı davranışlarda bulunma durumu vardır. Adaletsiz bir şekilde karşı cephe alınmaktadır. Bu durumda da çalışanlar arasında huzursuzluk, uyumsuzluk ve de ayrımcılık oluşmaktadır. Çalışanlar arasında oluşan bu durum gergin bir savaş ortamına dönüşmekte, düşmanca tavırlar ile birlikte fiziksel ve psikolojik bir terör ortamı oluşmaktadır. Bu bağlamda mobbing davranışları; iftira

¹ D. E. Kılıç, "Psychological Violence in Learning Organizations: A Case Study in Sanliurfa, Turkey", Social Behavior and Personality, 37(7), 2009, s.870

² A. B. Acar - G. Dündar, "İşyerinde Psikolojik Yıldırıma (Mobbing)Maruz Kalma Sıklığı İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C/Vol:37, S/Numara(No):2,2008, s.112

atarak, gözdağı vererek, korkutarak, mağduru sosyal hayattan dışlayarak ve fiziksel şiddet uygulayarak uygulanabilmektedir.

2.MOBBİNG ile İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1. Zorbalık

Zorbalık daha çok okullarda öğrenciler arasındaki gruplaşmaları ve bu grupların davranışlarını inceleyen disiplini ifade etmek için kullanılmıştır. Mobbing de zorbalık da anlam olarak kişiye yapılan psikolojik ve fiziksel şiddeti içermektedir, ancak zorbalık terimi içinde daha çok psikolojik saldırı ile birlikte fiziksel şiddet de vardır. Mobbingde ise psikolojik sinsi planlar daha fazla yer almaktadır.¹ Zorbalıkta tehdit ve fiziksel saldırı ön plana çıkarken, mobbingde buna daha az rastlanmaktadır. Zorbalık da bir güç dengesizliği söz konusudur ve kişiye ciddi anlamda fiziki hasar verebilmektedir. Aynı zamanda fiziksel şiddet uygulanırken elbette beraberinde çok kaba sözler ve çirkin ifadelerle psikolojik olarakta çökertmeye devam edilebilmektedir.

Leymann (2011), mobbing ve zorbalık kelimelerinin kullanım alanlarını birbirinden ayırmıştır. Zorbalık kavramını daha çok okullardaki fiziksel saldırı hareketleri olarak tanımlarken buna karşılık işyerinde yetişkinler arasında yaşanan kötü davranışları ise mobbing olarak ifade etmektedir. Mobbingin genellikle bir grup tarafından uygulandığı da söylenebilir şöyle ki; bir kişi özellikle daha çok amir, astına yapsa da yanına diğer çalışanları da çekerek, bir grup oluşmasını sağlayabilir. Zorbalık ise daha çok tek kişidir. Zorba denilen kişi, tek başına hem fiziksel hem de psikolojik olarak yıpratıcı davranışlarda bulunmaktadır.²

Zorbalık kavramının, İngiltere’de ve İngilizce konuşulan birtakım ülkelerde, mobbing davranışları olarak adlandırılan pek çok davranışı ifade etmek amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Askeriyede, okullarda ya da çeşitli işyerlerinde, bireyin duygusal yönden incelenmesine yönelik yapılan çalışmalarda, farklı araştırma grupları tarafından farklı terimler kullanılmaktadır. Ancak bunları ayırt etmek için “bullying at school” (okulda zorbalık) ve “bullying at workplace” (işyerinde zorbalık) gibi zorbalığın ortaya çıktığı yer belirtilmektedir. ABD’de yapılan araştırmalarda ise;

¹ H. Gün, Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz İşyeri Sendromu (Mobbing/Bullying), Ankara, 2009, s.16

² A. S. Şimşek, Mobbing Kaderimiz Midir?, file:///C:/Users/pc/Downloads/5000066426-5000086143-2-PB.pdf (20.06.2014)

okullarda zorbalık kelimesinin, işyerlerinde ise mobbing sözcüğünün kullanıldığı görülmektedir. ¹ Zorbalık kavramı başka bir ifadeyle, bir kişi tarafından uygulanan fiziksel saldırı olarak da tanımlanmaktadır. Bu bir kişi çoğunlukla yönetici pozisyonundaki kişi olmaktadır. Zorbalık yapan kişi yaptığı davranışlardan, verdiği zararlardan hiçbir şekilde sorumluluk duymamaktadır. İnkâr etmek ve birinin zarara uğraması halinde bundan kendine pay çıkarmamak zorbanın tipik davranışlarıdır. Kötü davranmak dışında başka türlü davranmayı bilmek istememekte ve iyi davranışları öğrenmek için de gönüllü olmamaktadır. ²

İşyeri zorbalığı; işyerinde çalışan kişi ve kişiler üzerinde sistemli bir şekilde baskı yaparak strese sokma, korkutma, tehdit ortamı oluşturma, karşı durma, psikolojik saldırı yapılması gibi davranışlarla mağduru depresyona, işten ayrılmaya ve hatta hayatını sonlandırmaya kadar gidebilen bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Bu durumların haftada en az bir kez yaşanması ve en az altı ay devam etmesi durumunda çalışanlara zorbalık yaşatıldığı kabul edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, bireyler arasındaki anlaşmazlıkların ya da anlık şiddet içeren davranışların duygusal zorbalık içerisinde değerlendirilemeyeceği söylenebilmektedir. Zorbalık içeren davranışların devamlı olarak maruz kalan kişiler, kendilerine gösterilen yıpratıcı davranışlara karşı savaşmakta, zorlanmakta ve mücadele aşamasında oldukça kötü bir dönem yaşamaktadırlar. ³

2.2. Çatışma

Çatışma, iki veya daha çok kişi ya da grup içindeki çeşitli sebeplerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle, amaçların uyuşmamasından ve birbirine zıt davranışlardan kaynaklanmaktadır. Bunun yanında çatışma, faaliyetleri engelleyen, doğal olmayan, değiştirilmesi ve kontrol edilmesi gereken davranışsal bir sapma olarakta tanımlanmaktadır. Uyuşmazlık ve çatışma, çatışmaya taraf olan kişiler üzerinde baskılara neden olmakta ve sonuçta bu kişilerde davranış bozukluklarına yol açmaktadır. ⁴

¹ P. Tınaz, İş yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul, 2008, s.17

² Tınaz, s.17

³ S. Yıldız - İ. Kılış, "Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış", Çalışma İlişkileri Dergisi, C.1, S.1, 2010, s.135

⁴ E. Yaman, Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing, Ankara, 2009, s.50

Çatışma sırasında kişiler hem fizyolojik hem de sosyo psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntılardan kaynaklanan gerginlik halleri yaşamaktadırlar. Bireyler, farklı amaçlara sahip oldukları için olaylar karşısında davranış ve tutumları değişik olabilir. Bir kişinin amaç ve değerleri diğer kişilerin amaç ve değerlerine ters düşebilir. Kişiler, farklı kültürlerde değişik şekillerde yetiştikleri, duyguları ve zevkleri farklı olduğu için aynı davranışları sergilemeyebilirler. Bu bağlamda çeşitli duygu, düşünce ve görüş ayrılığı yaşayabilmektedirler. Aynı zamanda kişiler arasında iletişim ve güven zedelendiği zaman ortaya çıkan olumsuz durumlardan birisidir. Nerede olursa olsun kişilerarası çatışmalar strese yol açar. Kişiliklerin uyumsuzluğu, üstlerle ve aynı işi yapan bireylerle kötü ilişkiler, iş yerindeki öncelik gerektiren durumlarla ilgili ortaya çıkan tartışmalar, işleri tamamlamak için uygun yöntemler üzerinde anlaşmazlık olması ve en basit konularda bile gereksiz tartışmalar çatışmaya neden olabilmektedir. Çatışma durumlarında insanlar savaşmayı ya da kaçmayı tercih ederler ki ikisi de istenen çözümü getirmemektedir.¹

Çatışma bir yanlış anlama sonucu da ortaya çıkabilmektedir. İletişimin zayıf olması nedeniyle yanlış anlamaların yorumları da kötü biçimde olmaktadır. Böylece çatışmanın ilk sinyalleri kötü yorumlar nedeniyle görülmeye başlamaktadır. Çatışma kaçınılmazdır. Ancak kontrolden çıkıldığı anlarda kaçınılması gereken bir durum halini alır. Normal dozda bir çatışma günlük yaşam içinde normal hatta faydalı olabilirken, dozun kaçması durumu tersine çevirmektedir. Çatışmanın şiddetinin sürekli olarak artması halinde mobbing süreci de başlamaya hazır hale gelmektedir. Ancak işyerinde mobbing, temelde iki yönden çatışmadan ayrılmaktadır. Birincisi mobbing, ahlaki bir olgu değildir. İkincisi ise, çatışmanın yararları yerine mobbingin, büyük zararlara hatta hasarlara yol açan bir etkisi söz konusudur.² Buna ek olarak, aynı zamanda çatışmanın mobbinge dönüştüğünü belirtmek için süreye dikkat etmek gerekir. Kısa süreli, zaman zaman anlaşmazlıklarla ortaya çıkan ve değişik kişiler arasında görülen her çatışma için mobbing olgusu söylenememektedir. İşyerinde yaşanan herhangi bir çatışmayla, mobbing olgusunun ayrımını yapmak çok önemlidir. Çatışmalar zaman zaman bir yönetim stili olarak da uygulanabilir. Bu tarz bir yönetim benimsenmişse çatışmaların olması kaçınılmazdır. Yalnız bu çatışmalar olumsuz yönde gelişir ve sürekli olarak tekrarlanırsa, bu aşamada mobbing olgusunun başladığı düşünülebilir.

¹ E. Eren, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s.543-551

² H. Tutar, İş Yerinde Psikolojik Şiddet, Ankara, 2004, s.33-37

Aynı zamanda bir işyerinde çalışanın adaletsiz ücretlendirildiğini düşünerek ya da prim tarzı ödemelerini eksik aldığını savunarak olay çıkarması, bu konuda şantaj yapması mobbing olarak değerlendirilemez. İşyerinde diğer meslektaşlarının terfi alması ya da ikramiyesinin fazla olması üzerine çatışma yaratan, hakkını aramak için huzursuzluk yaratan kişiler için de mobbing uygulanıyor denemez. Bu olaylar izlenir, süresi ve gidişatı göz önüne alınarak mobbing olup, olmadığı kanısına varılır. Ayrıca geçici ve nadiren görülen çatışmalar mobbing olarak algılanmamalıdır. Öyleki; mobbing olarak değerlendirilmesi için; her iki taraf arasında kesin bir güç farklılığı, negatif bir davranışın ortaya çıkması, hedeflenen kişi tarafından hal ve hareketlerinin negatif olarak algılanması, olumsuz davranışın devamlılığı ve fazla olması, davranışın mağdur üzerinde negatif etkilerinin görülmesi gerekmektedir.¹

Bir çatışmanın mobbinge dönüşmesi için birtakım aşamalardan geçmesi gerekmektedir. Birinci aşamada, bir çatışma başlar ve devamında bu çatışma çözümlenemezse ve giderek anlamsız bir şekilde saldırılara dönüşürse mobbingin ilk işaretleri su yüzüne çıkabilir. Sonrasında birey kendini dengesi bozulmuş, gergin ve depresif olarak görür. Fiziksel ve ruhsal sağlığı bozulur. İşte bu aşamada mobbing başlamıştır. Mobbing git gide şiddetini artırır. Tatmin edici olmayan bir performans başlar. Çatışma daha çok tırmanır ve kişinin fiziksel/zihinsel sağlığı daha da bozulur. Bu noktada artık yoğunlaşmış bir mobbing söz konusudur. Çatışmanın etik olmayan davranışlar içererek devamıyla birlikte yoğun mobbing de sürer ve hastalık üretken çalışmanın önüne geçer. En sonunda istifa ya da kovulma gerçekleşmektedir. Kurban olan kişiye basit bir çatışma gibi gelen olaylar aslında mobbingin sadece başlangıç evresi olabilmektedir.

2.3. Stres

Bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, verimliliklerini ve insanlararası ilişkilerini etkileyen olgu stres olarak tanımlanmaktadır. Stres, hiçbir şey yokken kendiliğinden oluşmaz. Stresin oluşması için, kişinin içinde bulunduğu veya yaşadığı çevrede meydana gelen değişikliklerin kişiyi etkilemesi gerekir. Bu değişikliklerden bazı bireyler daha çok ve daha hızlı etkilenirken, bazıları daha yavaş ve

¹ Ş.Aydın - E. Özkul, “İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, Anadolu Üniversitesi(AndÜ) Sosyal Bilimler Dergisi C/Vol:7-S/No:2, 2007,s.173

az etkilenir. Bu durumda stres, bireyin yaşadığı çevrede meydana gelen bir değişim veya bireyin ortam değiştirmesinin onun üzerinde etkiler bırakmasıyla ilgilidir. ¹

Kişilerin iş ortamlarında yaşadıkları stres, onların yeteneklerindeki olumsuz etkilenmelerine, fiziksel ya da psikolojik sebeplere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. İş stresi iş yerinde meydana gelmekte ve çalışanlar için potansiyel bir zorlu bir ortamı oluşturmaktadır. Stres çalışma hayatında içinden çıkamadığımız bir tecrübe olmakla beraber, stresin fazla olması ve zamanın uzun olması bireyin altından kalkabilme yeteneğinden fazla olduğundan problemlere meydana gelmektedir. Stres bireyi çok yönlü etkilemenin yanında, çalışılan iş yerini de etkileyerek kurumda deneyimli personel kaybına ve buna bağlı kurumsal sorunlara neden olabilmektedir. ² Yaşanan stresle birlikte depresyon, endişe ve fiziksel semptomlar oluşmakta ve bunların yaşanması bireye ayrı bir stres kaynağı yaratmaktadır. Aynı zamanda uzun dönemli olarak stres uyaranlarına maruz kalmak da benzer biçimde ciddi sağlık sorunları yaratabilmektedir. Mobbingde mağdur için uzun vadede, sistematik olarak gelişen stresli durumdur. Belli bir amaca ulaşmak için yapılan baskıdır. Mağdurun bu durumla baş etmesinde zorlanması beklenir. Bu da stresi ortaya çıkarır.

Stres her zaman devamında mobbinge neden olmamaktadır. Çalışma ortamında çalışanların kızgınlığının son noktaya ulaştığı ve bunun devamında öfkenin kötü söylemlere dönüştüğü ve tartışmaların yaşandığı ortamlar olabilir. Bu davranışlar, kural olarak mobbing meydana getirmezler. Tartışma ve kıskançlık insanın yapısı gereği sık sık olabilir, ancak bu davranışlar mobbinge yol açar diye bir şey söylenememektedir. ³

Stres kaynağına verilen tepkiler, zamanla diğer stres kaynaklarını ortaya çıkarır. Bu durumda stres kaynağı ve buna verilen tepkilerden doğan yeni stres kaynakları bir döngü oluşturur. Birey, stres kaynağına tepki verirken elinde olmadan başka bir stres kaynağı yaratmış olur. Böylece kısır bir döngü içinde mücadele eder. Mobbingde de durum benzerdir. Hedef tepki verdikçe, saldırgan daha farklı olumsuz davranış gösterir ve süreç devam eder. Bu açıdan bakıldığında mobbing iş yerindeki stres kaynaklarının

¹ Eren, s.291

² Y. Demirel, “Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları Arasında Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma”, Tisk Akademi/1, 2009, s.123

³ V. Laçiner, Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz), 2007, http://www.bbdanismanlik.com.tr/forum/printer_friendly_posts.asp?TID=434, ET: 23.02.2014

en uç noktasıdır. Mobbingin diğer stres kaynaklarından farkı, mağdurun yıldırıcı davranışlara belirli bir süre boyunca, ısrarla maruz bırakılmasıdır. ¹

Stresle mücadele etmeyi her insan başaramayabilir. Bazı bireyler daha hızlı bir şekilde stres kaynaklarından kurtulurken, bazıları uzun zaman stresin etkisinde kalarak zarar görürler. İş hayatında beceri ve yetenekleri iş koşulları ile uyumlu olan çalışanların daha az stres ve gerilim yaşadıkları saptanmıştır. Uyumsuzluğun zararlı etkilerinin zayıf performans gösteren kişilerde, yüksek performans gösteren kişilere göre özellikle daha fazla depresyon ve fiziksel sağlık problemlerine yol açtığı tespit edilmiştir. Kişiler kendilerini çalıştıkları yerle yani örgütle ne derece uyumlu görürlerse o derece az stres yaşadıklarını fark etmişlerdir. ²

Strese dayanıklılık ve stresle başa çıkma hem iş hayatında, hem de normal hayatta kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bazı insanların kişilik yapısı yoğun strese dayanabilecek hatta onunla baş edebilecek güçte olabilmektedir. Bazı kişilerinse kişilikleri en ufak bir stresi bile kaldıramayacak güçtedir. Bu durumda insanlar yapılarına göre stresten kaçınma ya da onun üstüne gitme gibi yolları seçebilmektedirler.

2.4. Şiddet

Şiddet, uygulayıcısı tarafından bilinçli olarak karşı tarafa çeşitli hedefler doğrultusunda çıkar sağlamak, onlara karşı hakim olmak, istenilen durumların oluşmasını, imtiyaz ya da ayrıcalık oluşturmak, itibar ve ya sevgiye sahip olmak, kısacası maddi ve manevi çıkar ve menfaatlerin gelişmesini sağlamak nedeniyle fiziksel, sözlü, psikolojik ya da işaretler yardımı ile yapılan hareketlerin tümüne denmektedir. Karşı taraf bir ya da birden fazla kişi olabilir. Kurum ya da kuruluşlar hatta canlı diğer varlıklar da olabilir. Amaç; yaşam, özgürlük, irade, istek, hak ve sağlığa zarar verici, bu hakları ortadan kaldırıcı ya da geçici süre ile bunların ortadan kaldırılmasını sağlayıcı hareketlerde bulunmaktır.

¹ G. Toker, Asiye, Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri, Ankara, 2008, s.69

² P. Ünsal, İş Stresi Algısı ve Başa Çıkımda Bireysel Farklılıkların Rolü, Çalışma Yaşamında Davranış, Kocaeli, 2009, s.353

Bu bağlamda güç ve baskı yapılarak insanın fiziksel ya da psikolojik açıdan zarar görmesine sebep olan davranışların tümü şiddet içinde yer almaktadır. Şiddet yoluyla kişi veya gruba güç ve baskı yapılarak, isteği olmadan bir şey yapılır veya yaptırılabilir. Bir şeye şiddet diyebilmek için iki temel öge bulunmaktadır. Birincisi; güç bulundurma, ikincisi ise zorlama ya da zorbalıktır. Bunun yanında şiddet, fiziksel şiddet olabildiği gibi psikoşiddet yani hakaret ve aşağılama şeklinde de olabilmektedir. Aynı zamanda kültürel, duygusal ve cinsel olarak da görülebilmektedir.¹ Şiddet, saldırganlıkla ilişkili bir davranıştır. Bireye karşı yapılmış, bireyin hoş görmediği ve o bireyi baştan çıkartan, yıpratıcı olabilmekte ve aynı zamanda davranıştan uzaklaşmayı ya da o davranışı yapmamayı içermektedir. Bu durumda da fiziksel her davranış şiddet tanımı içinde değerlendirilirken fiziksel olmayan bazı davranışlar psikolojik şiddet tanımı içinde yer almaktadır.²

Bilindiği üzere, mobbing kelimesindeki mob sözcüğü “kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete” anlamında kullanılmaktadır. Bir şiddet türü olarak psikolojik şiddet yani mobbing sürecinde, bireyin, güvenilirliğine, itibarına ve mesleki anlamda yeterliliğine zarar verilmektedir. Olumsuz, yıpratıcı, küçük gören ve kötü niyetli mesajlar verilmekte, bir kişi ya da grup tarafından gerçekleştirilmektedir. Tüm bunlar sistematik ve sürekli olarak uygulanmakta, mağdur hatalı ve eksik görülmekte, mağdur kişi duruma boyun eğmeye zorlanmakta, işten ayrılmaya mecbur edilmekte ve bu durum, kurbanın kendi seçimi olarak gösterilmektedir. Mobbing, işyerinde şiddetin en hızlı büyüyen şeklidir. Bu şiddet türünde, iş yerinde saldırgan bir kişinin, işini daha iyi yapabilecek yetenek ve güce sahip bir başka kişiye veya bir gruba karşı çalışma hayatını zorlaştıracı bir takım davranışlar sergilemesi söz konusudur. Mobbing, bir psikolojik şiddettir. Genelde fiziksel müdahale ve somut iz bırakan fiilleri düşününce şiddet akla gelse de, fiziksel olmasının yanında ekonomik, siyasal, psikolojik nitelikleri de olduğu göz ardı edilmemelidir. Şiddetin soyut biçimi olan mobbing, fiziki şiddet de içeren zorbalıktan daha tehlikelidir ve kalıcı psikolojik etkiler bırakabilmektedir.³ Birey, yaşadığı psikolojik şiddet sonrasında onun etkisinden çıkmakta zorlanmakta ve bazen hayatına kaldığı yerden devam etmekte güçlük

¹ Yaman, s.17

² H. Tutar, “İşyerinde Psikolojik Şiddetle (Mobbing) Başa Çıkma Yolları” ,
<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm>, (02.03.2013)

³ Tınaz, s.45-47

çekmektedir. Kendisinde kalıcı rahatsızlıklar oluşabilmekte ve zaman zaman yardım almak zorunda kalmaktadır.

2.5. Cinsel Taciz

Taciz sözcüğü, bir kişinin rahatını kaçıрма, canını sıkma, tedirgin etme ve sıkıntı verme gibi anlamlara gelmektedir. Taciz; renk, milliyet, yaş ve siyasi görüş gibi pek çok nedenle değişik şekillerde gerçekleşebilmektedir. Cinsel taciz olgusuyla ise; evde, okulda, hastanede ve de özellikle işyerinde karşı karşıya kalmak mümkündür. Daha çok kadınlara yönelik kullanıldığı için cinsiyet ayrımcılığına da sebep olmaktadır. Kişi tarafından hoş karşılanmayan, istenmeyen davranışlar da cinsel taciz çerçevesinde değerlendirilmektedir.¹

Amerika Birleşik Devletlerinde cinsel taciz konusu ortaya çıkmıştır. Amerikadaki feministler tarafından 1975 yılında kullanılmaya başlayan bu kelimeler, bir süre sonra medya tarafından ilgi odağı olmuştur. Ardı sıra verilen mahkeme kararları da bu durumu popüler hale getirmiştir. Hukuki boyutu ciddileşmiştir. Daha sonrasında ise Japonya ve Avrupa’da cinsel taciz kavramı konuşulmaya başlanmıştır. Bu arada her ülkede farklı boyutta değerlendirilen cinsel tacizş yasal düzenlemelerde çok değişik şekillerde düzenlemelere gidilmiştir. Ülkeler arasında önemli derecede farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu arada 1976 senesinde ABD’de psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky, “Taciz Edilmiş Çalışan (The Harrassed Worker)” isimli kaynağında taciz kelimesi; diğeri insanları hırpalamak, onlara eziyet yapmak, onların işlerine ket vurmak veya onlardan tepki almak için yinelenen ve devamlı olarak yapılan davranışlar; kişiyi çileden çıkartan, onu baskılayan, korkmasına neden olan, geri çekilmesini isteyen ya da onun huzurunu kaçıran girişimlerde bulunmak anlamında kullanılmıştır. Bu yönüyle taciz kavramı mobbing kavramıyla örtüşmektedir.²

Bununla birlikte iş yerinde yaşanan her türlü hoş olmayan davranışlar cinsel taciz olarak değerlendirilmemektedir. Bir hareketin çalışılan yerde cinsel taciz olarak nitelendirilmesi için; davranışın çalıştığı yerde veya işle ilgili bir durumda meydana gelmesi, davranışın çalışanın cinsiyeti, cinsellik veya cinsellik çağrıştıran konularda olması, davranışın istenmeden veya karşısındakinin onayı olmadan yapılması, kişinin

¹ Çobanoğlu, s.203

² E.Özdemir , “İşyerinde Cinsel Taciz”, Çalışma ve Toplum Dergisi/4, 2006, s.87

Çalışma şartlarını veya çalışma ortamını etkilemesi ve srekliлик gösteren bir davranış olması gerekmektedir. Bazen tek bir davranış cinsel taciz olarak kabul edilebileceği gibi bazı davranışların cinsel taciz olarak değerlendirilebilmesi için tekrar ediyor olmaları gerekmektedir.¹

Kişi veya kişilerin cinselliklerine yönelik sözlü veya yazılı rahatsız edici nitelikte cinsel amaçlı her türlü saldırı cinsel taciz teşkil eden davranış olarak kabul edilmektedir. Cinsel içerikli laf atma, mektup yazarak cinsel ilişki isteğinde bulunma ya da el kol hareketleriyle cinsel yönden rahatsız etme bu kavrama dahil sayılmıştır. nemli olan, mağdur hedef alınarak bunların yapılmış olmasıdır. Bu suç telefonla, mektupla, araya üçüncü bir kişi sokularak da işlenebilmektedir. Burada önemli olan, suçun söz atmak şeklinde gerçekleşmesi durumunda mağdurun edep ve iffetine yönelmiş olan sözlerin, onun bilgisine ulaşacak şekilde olmasıdır.²

İşyerinde cinsel taciz, mobbing uygulanması esnasında ortaya çıkabilmektedir. Mağdura yapılan ahlak dışı davranışlar cinsel tacizle birlikte daha da zorlaştırılmaktadır. Bu da bir kişiyi kurban etmenin başka bir şekli olmaktadır. Mobbing saldırganı kırııcı, hoş olmayan cinsel içerikli şakalar yaparak mağduru işyerinde utandırarak onun onurunu kırııcı söz ve hareketlerde bulunmaktadır.

3. MOBBİNGİN TARAFLARI

Mobbing sürecinde rol alan tarafları üç grupta isimlendirebiliriz. Bu üç grubun her birinin kendi özelliği ve etkinliği olması yanında, birbirlerini etkileme durumları da bulunmaktadır.

Bu gruplar:

- i. Mobbing mağdurları (kurban ve günah keçisi),
- ii. Mobbing uygulayanlar (tacizci, saldırgan ve zorba),

¹ M. Yeşiltaş, “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz”, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Manas Sosyal Bilimler Dergisi, 2013,13,s.149

² M. Emin Artuk, “Cinsel Taciz Suçu (Tek. M.105)”, alışma ve Toplum Dergisi/4, 2006, s.36-37

iii. Mobbing izleyicileri (göz yuman) olarak tanımlanmaktadır. Mobbing sürecinin gelişimi için her bir gruptaki insanların karakter yapıları, sosyolojik ve psikolojik durumları önem teşkil etmektedir.¹

3.1. Mobbing Mağdurları

Mobbing; cinsiyet, eğitim ya da herhangi bir şeye bağlı olmaksızın uygulanabilmektedir. Bu nedenle, mobbing içinde kurban olma riski herkes için geçerlidir.

Mobbing mağduru, kendisine yönelik kötü davranışlar konusunda sürekli kafası karışık bir şekilde çalışmaya devam etmektedir. Zamanla bu zarar verici davranışlar öyle bir duruma gelir ki artık mağdur çalışmakta, işe adapte olmakta ve dikkatini toplamakta zorluk çeker. Sonuçta işini kaybetme ve finansal olarak kayıplar yaşama noktasına gelmektedir. Mobbing olayları karşısında kendini savunması çok zorlaşır ve sürekli tekrar eden kötü davranışlar karşısında nasıl davranacağını şaşırır ve geri çekilir.

Mobbing sürecinde en fazla zarar gören taraf mağdurdur. Mobbinge karşı karşıya kalan kişi, önüne geçilemez biçimde yıldırılmaktadır.² Mobbing süreci içerisinde mağdur olan kişinin yaşadıkları ağır stres altında olduğu için işiyle ilgili sorunlar yaşamaya başlar. Bu sorunlardan sürekli kendini sorumlu tutar. Bunun sonucunda kendini baskı altında hissettiği için bunalıma girer. Kendini yalnız hisseder. İş motivasyonu düştüğü için çalışma hayatında bir yer edinemediğini düşünür. Kendine olan güveni azalır. Psikolojisi iyi olmadığı için iş performansı düşer. Fiziksel olarakta sağlığı bozulur. Bunun sonucunda işe olan devamsızlığı artar. Mağdur işini kaybedebilir.

Mobbingin ortaya çıkmasıyla birlikte mağdurla olan sosyal ilişkilerin bozulmasına sebep olan hal ve hareketler meydana gelmesine neden olur. Mağdur belirlenir, onun psikolojik ve fiziksel olarak rahatsız etmek için çaba gösterilir. Mesela azarlamak, sitem, özel yaşam ve iş hayatını eleştirmek, kendisiyle iletişimi kesmek ve onu görmezden gelmek gibi durumlar örneklendirilebilir. Yapılan araştırmalarda, mobbing mağdurlarının inyenetenekli, zeki, başarılı, yaratıcı, güvenilir, politik ve dürüst

¹ Artuk, s. 38

² Tınaz, s.101

davranmayan kişiler olduğu ortaya çıkmıştır. İşlerini titizlikle yapan, mükemmeliyetçi, çalışma disiplini ve değer yargıları sağlam ve bunlardan ödün vermeyen, dürüst, güvenilir ve işleriyle özdeşleşen kişiler olarak dikkat çekmektedirler. Hassas, duygusal zekası yüksek, üretken, adil ve merhametli kişiler olarak da tanımlanmaktadırlar. Etkili bir özgeçmişe sahip olarak örgütte fark edilebilen bireylerdir. Kolay ve çabuk terfi basamaklarını çıkabilecekleri için yönetim ve rakipleri tarafından tehdit olarak algılanabilmektedirler.¹

Diğer yandan bir kişinin endişeli, saplantılı, huzursuz ve kaygılı yapıya sahip olması da onun mobbing davranışlarını çekmesine neden olabilmektedir. Bu yapıdaki kişiler çalışma arkadaşları tarafından hoşlanılmayan ve rahatsız kişiler olarak algılanabilir. Bu durumda da bu yapıdaki kişi, etrafına olumsuz enerji gönderecek ve belki de kendi kendine mobbingi çağıracaktır. Yapılan başka araştırmalarda belirgin bir şekilde mağdurun cinsiyet ve kişilik profili saptanmamakla birlikte her mağdurun mobbingden kendi kişilik özelliklerine göre etkilendiği ve bu özellikler çerçevesinde tepki verdiği belirtilmektedir. Düşük öz güven ve yüksek kaygı seviyesi gibi özelliklere sahip mağdurlar kendilerini mobbing karşısında daha fazla yaralı hissetmekte ve kendilerini daha zor savunma yoluna gitmektedirler. Mobbingin örülmesiyle birlikte mağduriyet yaşayan bireyler tamamen içlerine kapanırlar. Çatışmadan ve kaos ortamından kendilerini uzak tutmak için çekingen davranırlar. İyi niyetli insanlardır. Mağdur bireylerin içine kapanık kişiliği ve iyi niyet sergilemesi saldırganları harekete geçirmektedir. Özgürce düşünebilen ve yaratıcı fikir ve yöntemleri açıklamaları diğer çalışan bireyleri huzursuz etmektedir. Bu da mobbinge maruz kalma olasılığını arttıran bir özellik olmaktadır.²

Aynı zamanda kurban olarak seçilen kişiler; dalgın, neşeli, dost canlısı, hassas, korkak, alingan, kendini beğenmiş, paranoyak, tutsak, katı, kendine güvenen, içe dönük, hırslı olarak da tanımlanmıştır. Tüm bu özellikler birbirinden farklıdır ve dolayısıyla bunlara sahip olan ve mobbing mağduru olan kişilerde birbirlerine benzememektedirler. Mobbing saldırganı seçim yaparken kendine nedeni anlaşılamayan kişileri seçebilmektedir. Seçilen mağdurlar, kendilerini sürekli devam eden hiç bitmeyecekmiş

¹ Tınaz, s.102

² E. Yavaş, İş Yerinde Kabus: “Mobbing”, [http://e-psikoloji.com/forum/showthread.php?3996-%DD%FE-Yerinde-Kabus-%91Mobbing%92-\(25.02.2013\)](http://e-psikoloji.com/forum/showthread.php?3996-%DD%FE-Yerinde-Kabus-%91Mobbing%92-(25.02.2013))

gibi duran bir tehditle karşı karşıya bulurlar. Mobbing uygulayan kişi boş kaldığı süreçte mağdur için tehlike oluşturmaktadır. Saldırıları zamanı saptanamaz bir şekilde tekrarlanır. Eğer mağdur onu kurtarabilecek etkili bir destek bulamazsa saldırıların hedefinden kurtulabilecek yolu da bulamamaktadır.

Mobbinge maruz kalanların mobbing sürecinde tepkileride farklı olmaktadır. Farklı tolerans düzeyleri nedeniyle bazı çalışanlar durumu kabullenirken, bazıları çatışmayı göze almaktadır. Çoğu zaman kurbanlar pes etmekte ve kendini ortamdaki soyutlamaktadır. Kaçarak ortamdaki uzaklaşmaya çalışırlar. Psikolojileri bozulur ve işlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilirler. ¹ Çatışmayı göze alan kurbanlar ise her geçen gün yıpranarak, sağlıklarını kontrol altında tutmakta zorlanmaktadır. Çatışma esnasında haklı oldukları konular da bile haksız duruma düşebilmektedirler. Çatışma yolunu seçen mağdurlardan bazıları amacına ulaşırken, bazıları ulaşamayarak daha da zor durumda kalabilmektedir.

Mobbinge maruz kalan bireyler mobbingle birlikte iştahsızlık, uyku bozuklukları, cilt problemleri ve kalp çarpıntıları gibi rahatsızlıklarla karşı karşıya kalırlar. Bunların yanında strese bağlı olarak gelişen psikolojik bozukluğu belirtileri, melankoli, duygu durum bozuklukları, sosyal fobi, sosyal ortamdaki uzaklaşma, konsantrasyon bozukluğu, depresyon, çaresizlik ve sinirlilik gibi psikolojik sorunlar yaşamaktadırlar. Sık sık panik atak yaşarlar ve normal yaşantılarını düzgün sürdüremez hale gelirler. Mobbingle karşılaşmadan önce, hayatta kalmak ve ölmek gibi bir sorunu olmayan kişiler bu ikisi arasında tercih yapamayacak derecede yaşama karşı yılgınlık duyarlar. Toplumsal ilişkileri zayıflar ve insanlardan uzak durmaya başlarlar. ² Hiçbir şeyden zevk almaz ve sevdiklerine karşı kayıtsız kalma durumunda olurlar. Artık hayat onlar için anlamını yitirmiştir. Sadece işyerinde yaşadıklarına takılı bir halde, çaresizce bu durumdan kurtulmaya çalışırlar. Oysa onların bu çaresizliğini hisseden mobbing uygulayıcıları mobbingin şiddetini daha da arttırabilirler. Bu durumda yaşananlar daha da ağır bir şekilde devam etmektedir. Bununla birlikte mobbinge maruz kalan kişinin işyerine ve iş arkadaşlarına olan güveni azalmaktadır. Özsaygısı, motivasyonu ve verimi her geçen gün düşmektedir. İş yerinde psikolojik baskı yaşayan kişi, her gün işe başladığında iş stresi ile başlamakta ve işe gitmeyi istememektedir. Süreç, işine karşı

¹ Çobanoğlu, s. 53

² Tutar, s. 56-57

bağlılığı olumsuz etkilenir. Daha sonrasında işinden soğuma takip eder. Bıkkınlık vardır. Performansı düşer. İleriki dönemlerde işinden istifaya kadar sorun ilerleyebilir. İnatla ciddiye alınmayan, göz ardı edilen bu işyeri terörünün çalışanın en fazla işinin son bulacağını düşünülerek aslında büyük bir hata yapılmaktadır.¹

Diğer yandan mobbing süreci inkar edilemez bir şekilde belirginleştğinde ve üst yönetim bu konunun önemini kavrayamayıp, mağduru başından savma ve onu uzaklaştırma yolunu seçtiği zaman mağdurun sesini duyurması daha çok zorlaşmaktadır. Örgüt yönetimi, mağduru bir baş belası ve sorunlu kişi olarak görürse, mağdurun kurtulma şansını ortadan kaldırmış olmaktadır. Yönetimin de arkasında olduğunu anlayan saldırgan mobbing davranışlarına ağırlaştırarak devam edecektir.²

Mobbing sürecinde kurban kişi işi dışında sağlığını da kaybetmektedir. Üstelik bu süreç işten ayrılma bile devam edecek kişinin normal hayatını da zorlaştıracaktır. Çalıştığı örgüt içinde birtakım kayıplar söz konusu olacaktır. Kişinin mobbing sürecinde aldığı raporlar, devamsızlıklar artacak ve aynı zamanda iyi ve uzman bir çalışansa onun gitmesiyle örgüt içinde yeri hemen doldurulamayacaktır. O yüzden mobbing olayında sadece mağdurun kaybettiğini ve zor durumda kaldığını söylemek doğru olmamaktadır.

3.2. Mobbing Uygulayanlar

Mobbing uygulayanların kişiliği aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar hırslı gibi özelliklerle anlatılmaktadır. Aşırı derecede kendini beğenmiş narsist kişiliğe sahiptirler. Düşmanlık eden, kinci, egosu yüksek suçlayıcı ve yargılayıcı tiplerdir. Her zaman çalışanları eleştiren, olumsuz düşünen, yapıcı olmayan negatif insanlardır. Çözümüne yönelik çalışmayı beceremezler. Herşeyi sorun haline getirebilirler. Bunun nedeni kendilerine olan güvensizlikleridir.³

Yaptığı davranışların çoğu, güvensizlik ve korku neticesinde oluşan kıskançlıktan kaynaklanmaktadır. İnsanların mobbinge başvurmada birtakım nedenler vardır. Bunlar:

¹ Özdemir - Açıkgöz, s. 914

² Özdemir - Açıkgöz, s. 915

³ H. Yavuz, Alışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü(SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi(YYL), Isparta, 2007, s. 29

- **Birini Bir Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak:** Eğer kabul etmezse gruba alınmaz. Grubun bir bütün olduğunda güçleneceğine inanırlar. Grub kurallarına uyması beklenir. Aksi halde kurallara uymayan kişi mobbige maruz kalabilir.

- **Düşmanlıktan Hoşlanmak:** Bir insan birinden hoşlanmazsa ondan kurtulmak için mobbing uygulamaktadır. Kişisel olarak bir şeylerden rahatsız olması o kişi için yeterli olmaktadır. Başarılı insanları aşırı derecede kıskanan kişilerdir. Engel olmak için ellerinden geleni yaparlar.

- **Can Sıkıntısı İçinde Zevk Arayışı:** Bazı insanlar sadece birinden kurtulmaya çalışmazlar aynı zamanda ona işkence yapmak hoşlarına gider. Statü olarak önemli fakat kişilik olarak zayıf kişilerdir. Bunu kullanarak acımasız davranabilirler. Bu durum kişilere geçici bir zevk verir.

- **Önyargıları Pekiştirmek:** Cinsiyet, ırk, dil, din veya etnik bir gruba üye olmak diğer insanların ondan hoşlanmamasına neden olabilir. Daha en başından o kimseye karşı kötü düşünceler içinde olabilirler. Bu düşüncelere sahip insanlar dar görüşlü, kendilerinin hep doğru bildiğini düşünen insanlardır.

- **Sahip Olamadıklarının Acısını Çıkarmak:** Kendisi mutlu olmayan insanlar, etrafındakilerin de mutluluğunu istemezler. Çevrelerinin de mutsuzluk yaşaması için çalışırlar. Kendilerinde olan eksiklikleri ve kusurları gidermek yerine mobbing vasıtasıyla başkalarında bir şeyleri bozmaya çalışırlar.

- **Bencillik:** Bazı bireyler kendi hatalarını kabul etmez ve bunları düzeltme yoluna da gitmez. Bunun yerine başkalarının ne hatası var onları keşfetmek için uğraşırlar. En ufak bir şey bulduklarında da bunu en acıtıcı şekilde ortaya dökerler. Empati kurmak onlar için imkansızdır.¹

Mobbing uygulayan kişilerde “sosyal beceri eksikliği modeli” söz konusudur. Bu modelde adından da anlaşılacağı üzere sosyal etkinliklerde yetersizlik durumu vardır. Kişi istediği ortamı bulamayınca saldırgan hale gelmektedir. Özellikle sosyallik becerisi iyi olan kişilere karşı düşmanca tavırlar içine girebilmektedir. Bu kişiler; ilgiye

¹ Yavuz, s. 30.

aç, övgüye muhtaç, şişirilmiş benlik duygusu içinde kendi eksikliklerinin telafisi için mobbinge başvurabilmektedirler.¹

Genellikle bu tarz insanlar çocukluk travmaları geçirmiş, aşırı hırslı tiplerdir. Kendilerinin sürekli haklı olduklarını düşünürler. Mevki sahibi insanlardır. Bulundukları konumun kendilerine haklılık kazandırdıklarını düşünürler. Her zaman ayrıcalıklı olduklarını düşünürler. Başkaları üzerinde otoriter olmak isteyen, kendine özgü değerlerinde eksikleri olan bireylerdir. Aile yaşantıları genelde mutsuzluk içindedir. Mesleki açıdan oldukça deneyimli fakat bilgi eksikliği olan kişilerdir.

Aynı zamanda mobbing uygulayan tacizci genellikle bulunduğu ortamda saldırgan davranışlar sergilemektedir. Her ne konuda olursa olsun, hatta mevcut konuyla alakasız bile olsa durup dururken saldırgan bir tutum içinde rahatsız edici davranışlarda bulunabilirler. Özellikle mobbingin devam etmesi için tacizci bilerek hedefiyle meydana getirdiği çatışma ortamını daha çok artırmaya çalışmaktadır. Bu uğraşlar, genellikle mağdur edilen çalışanın zamanla yıpratılması aşamasına doğru ilerlemesini sağlamaktır. Bu durumda mobbing uygulayıcısı yarattığı ortamın farkındadır ve bundan çok memnundur. Bu da mobbing tacizcilerinin sinirli, her şeyi takıntı haline getiren, kişisel çıkarlarını ön planda tutmaya eğilimli oldukları ve mobbingi silah olarak kullanmayı tercih eden yapıda olduklarını göstermektedir. Aynı zamanda bireysel başarısızlıklarını ve yetersizliklerini başkaların düşünmeden zarar vererek örtmeye çalışmaktadırlar.²

İş yerinde mobbing uygulayanlar, yaptıkları davranışlarının nedenlerinin kurbanda aranması gerektiğini düşünürler ve kendilerini davranışlarından ötürü haklı görürler. Mobbingci her zaman en saldırgan en acımasız davranır. Böylece istediği gergin ortamı yaratır. Bu gerginliğin sürmesi için elinden geleni yapar. Mağdurun yaşadıkları mobbingcinin umrunda bile olmaz. Sebep oldukları stresli ortamdan dolayı asla kendilerini suçlamazlar. Kendilerinin her zaman doğru olduklarını düşünürler. Hatayı her zaman başkalarında görür ve bundan son derece zevk alırlar.

¹ S.Kök Bayrak” İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu Ve Nedenleri” , AtaÜ, İ.İ.B.F. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirimi, Erzurum, 2006, s.436

² T. Akgeyik - M. Güngör - Ş. Uşen - U. Omay, “İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi”Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 2009, s.56

İş yerlerinde, daha üst konumda olan biri mobbing uygulayacaksa genellikle doğrudan kendisi mobbing uygulamamaktadır. Yanına çektiği daha alt seviyeden insanları, hedef kişi veya kişilerin üzerine göndererek mobbing uygulayabilmektedir. Yönetici konumunda olan bunu yaparken, zaman zaman mağdur tarafında bizzat gönlünü almaya çalışarak, yaşanan olumsuzluktan kendini kurtarmaya çalışmaktadır. Ayrıca mobbing saldırganı, belirlediği mağduru, değişik yollarla yıldırmaya çalışmaktadır. Doğru olmayan davranışlar sergilemekten çekinmez, mağdurun iş konusunda başardıklarını çalarak ya da elinden alarak kendi yapmış gibi gösterir ve onu zor durumda bırakacak her yolu dener. Böylece mağdurun aklında kendi yetenekleriyle ilgili soru işaretleri oluşmasını sağlamaktadır. Mağdurun kendi bilgisizliği ve düşük kapasitesi sonucu bunları yaşadığını düşünmesi mobbingciyi daha da mutlu etmektedir.¹

3.3. Mobbing Seyircileri

Mobbing sürecinde üçüncü taraf olan seyirciler, mağdur ve mobbing uygulayan tacizci dışında kalanlardır. Bu bireyler, mobbing olgusunu farkına vardıkları andan itibaren seyirci olarak nitelendirilmektedirler. Doğrudan doğruya mobbingin içinde yer almamakla birlikte, bu durumun farkında olduklarından bir şekilde mobbinge katılmakta, onu algılamakta ve etkilerine maruz kalmaktadırlar. Seyirciler, mobbing karşısındaki tavırlarına bağlı olarak mobbingi sona erdirebilecekleri gibi daha fazla şiddetlenmesine de sebep olabilirler. Bu durum mobbingin geleceğini belirleyebilmektedir.²

Bu bağlamda mobbing sürecinde seyirci olanlar; mağduru aralarına almayarak, onu dışlayarak aslında bu süreçte ona karşı sessiz bir tehdit oluşturmaktadırlar. İş toplantılarında mağdurun orada bulunmasından dolayı rahatsız olduklarını gösteren bakışmalar ve konuşmalar onu daha da mobbingin içine atacaktır. Mağdura gizli numaralardan yapılan çağrılar, isimsiz tehdit mesajları ya da notlar onu daha paranoyak yapacak ve ona karşı cephe alanların kaç kişi olduğuna dair düşünceler onu strese sokacaktır.

Mobbing sürecinde seyirciler; iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını

¹ Akgeyik - GÜNGÖR - UŞEN - Omay, s. 57

² M. GÜNGÖR, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, İstanbul, 2008, s. 549

yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir. Bunların bazıları sürece destek verirler. Mobbingci ile işbirliği içindedirler. Her zaman desteklediklerini belli ederler. Bunun sebebi kendilerini garantiye almak isterler. Açıkca mağdur duruma düşmekten korkarlar. Sıranın kendilerine geleceğinden çekindikleri için kendilerine bir taraf bulurlar. Ayrıca bu durumdan hoşnut oldukları içinde mobbingi destekler ve ortak olurlar. Bu yıldırıcı, baskılayıcı kötü davranışlara karşı kayıtsız olan kişilerde vardır. Sessizliği seçerler. Bu sürecin devamına umursamaz davranırlar. Bu durum ilgisiz olan kişinin beklide çok hoşlandığını gösterir. Çalışma ortamında bunların dışında tam tersini düşünen, bu yıldırıcı ve yıkıcı durumdan hoşnut olmayanlarda vardır. Sürecin devam etmesini engellemeye çalışırlar. Mağduru mobbingciye karşı korurlar. Çözüme yönelik davranır, mağdura destek olurlar.

Mobbing sürecinde seyircilerin sessiz kalmasında zaman zaman mağdurun da rolü bulunmaktadır. Bunun nedeni, mağdurun yaşadıklarına dair birşeyler anlatmamasıdır. Oysa mağdur durumu paylaşırsa, çevredeki güçlü insanları harekete geçirerek destek sistemi oluşturabilir. Bunun yanında bazen mağdur, seyircileri de çatışmanın içine çekmek isteyebilir. Böyle bir durumda seyirciler kendilerini mağdurdan korumak isteyebilirler. Genellikle gergin, huzursuz ve olmadık zamanlarda yardım isteyen biri için bir şeyler yapmaya çalışmak insanları tüketebilmektedir.

Mobbing seyircileri çok farklı tiplerde olabilmektedir. Bu farklılıkları onların mobbing sürecinde takındıkları tavırla ilgilidir. Her birinin davranış tarzı farklıdır. Seyircilerin davranış tipleri şu şekilde sınıflandırılabilir:

- **Diplomatik Seyirci:** Herhangi bir çatışma söz konusu olduğunda daima uzlaşmadan yana olan bireydir. Sevilen ya da nefret edilen biri olabilir çünkü aracı rolünü üstlenmektedir. Bu durumda ileride mağdur olma tehlikesi bulunabilir.

- **Yardakçı Seyirci:** Bu sınıfa giren kişiler mobbingciye bağlıdır. Onun sözünden çıkmaz ve sadıktır, ancak etraftan bunun anlaşılmasını istemez ve kendisinin güvenilecek biri gibi bilinmesini ister. Oyununu ona göre oynar.

- **Fazla İlgili Seyirci:** Başkalarının problemleriyle ilgilenen hatta başkalarının özel alanlarına girmeye çalışan seyircidir. Çok fazla ilgilidir ve her şeye karışır, zaman zaman yardım isteyen mağdur dahi ondan rahatsız olabilir.

- **Bir Şeye Karışmayan Seyirci:** Bu sınıftaki seyirciler hiçbir şeye karışmak istemezler. Karışmış olabileceklerini düşünerek de korkarlar. Tüm olaylardan uzak dururlar. Mobbingcinin yanında olmayarak mobbing sürecini hızlandırmazlar, ama mağdurunda yanında olmadıkları için ona yönelen tacize duyarsız kalırlar.

- **İki Yüzlü Yılan Seyirci:** Mobbing sürecinde tarafsız, görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimi verseler de aslında birine ve bir görüşe hizmet ederler. Mobbing uygulayana destek çıkararak kendini mobbing olgusuna karşı korumaya çalışırlar. Bunun uğruna mobbing uygulanmadı diye yalan dahi söyleyebilirler. Mobbing seyircileri mobbing sürecinde mağdurun yanında olup, ona destek olabilirlerse bu sürecin akışının değişmesine yardımcı olabilirler. Böylece mobbing uygulayan taraf istediği gibi süreci yönlendiremez. Eğer mobbing uygulayan tarafın yanında yer alırlarsa yine süreci etkileyip değiştirebilirler, ama ne yazık ki bu iyi yönde olmamaktadır.¹

4. MOBBİNG BELİRTİLERİ

Mobbingin birçok belirtisi aslında mobbing süreciyle ilgili ipucu vermektedir. Hem davranışsal hem de fizyolojik olarak belirtileri mağduru yavaş yavaş mobbingin içine çekmektedir.

4.1. Mobbingin Mağdurda Neden Olduğu Davranışsal Belirtiler

Mobbingde birçok davranışsal belirti vardır. Bunların hepsinin aynı anda olması gerekmemektedir. Önemli olan bunların sistematik bir biçimde tekrarlanmasıdır.² Mobbing sürecinde en fazla zarar gören taraf mağdurdur. Mobbinge karşı karşıya kalan kişi, önüne geçilemez biçimde yıldırılmaktadır. Mağdurun çalışma ortamında arkadaşlarıyla yaşadığı olumsuz davranışlar artmaya başlar. Sataşmalar sonucu kişiler arası ilişkiler zedelenir. Mağdur meydana gelen önemli olaylardan haberdar edilmez. Mobbinge uğrayan kişi yalnız kalır. Kendi bilgisi dışında davranışlarla karşılaşır. Çalışma ortamında hakimiyeti azalır. Çalıştığı şartlar zorlaştırılır. Kullandığı malzeme ve eşyaları saklanır veya zarar görür. Bunlar telafi edilmez. Diğer çalışanlar mağdur kişinin arkasından dedikodular çıkartır. Yaptığı her şey olumsuz bir şekilde abartılarak

¹ Tınaz, s.115-117

² Tınaz, s.55

etrafa anlatılır. Gereksiz gerçeğe ilişkisi olmayan birçok söylenti çıkar. Baskı altındaki kişi sürekli aşağılanan, eleştirilen ortamda çalışmak zorunda kalır.¹

Mobbingde mağdur kişinin başarısızlığı istendiği için uzmanlık alanının olmadığı ağır işler verilir. Sürekli işlerinde gözüaltına alındığını hisseder. Sorduğu sorular yanıtsız kalır. Bilgi edinemez. Çalıştığı yerdeki hiçbir sosyal faaliyetlerden haberi olmaz. Bundan dolayı mağdurun iş yerindeki moral düşüklüğü yüzünden sürekli kıskırılabilir. Elinde olmadan asabi davranabilir. Bilgi ve becerisini gösterebileceği bir statüde çalıştırılmaz. Emeğinin karşılığını alamadığı gibi kendisinden az bilgi ve beceriye sahip insanlardan daha az ücretle çalıştırılır. Hiçbir görüşüne saygı duyulmaz. Başarılı olması istenmez.

Tüm bu davranışlar mobbingin başlangıç sinyalleridir. Mobbingin ilk aşamasında mağdurun karşı karşıya kaldığı davranış biçimleridir. Bu davranış biçimleri mağdurun farklı alanlarda kötü etkilenmesine sebep olur.

İlk olarak kendini ifade etme kendini gösterebileceği çalışma alanları kısıtlanır. Mağdur iletişimi zor bir ortamda çalışmak zorunda bırakılır. Üstleri tarafından başarı sağlayacağı işlerde kendini göstermesi engellenir. Sözü kesilir. Dinlenilmez. Yaptığı bütün işlerde sürekli eleştirilir. Saygısız davranışlarla karşı karşıya kalır. Mağdur ile iletişim kurma yasaklanır. Bu davranışlarla ima edilir.

Sosyal ilişkiler açısından mağdur zor durumda kalır. Çalışma ortamında diğer çalışanlarla kişilerarası ilişkiler zarar görür. Mağdur bu anlamda türlü olumsuz davranışlara maruz kalır. Konuşma yasağı olduğu için mağdura ayrı bir iş ortamı verilir. Kendisine yokmuş gibi davranılır.

Mağdur itibarına yönelik olumsuz davranışlarda karşı karşıya kalır. Kendisine psikolojik bir tedavi alması konusunda gereksiz ısrar edilir. Akli olarak dengesiz bir durum varmış gibi davranılır. Dini, siyaseti ve milliyetiyle alay edilir. İş yerinde gösterdiği her türlü çabası yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır. Fiziksel ve kişisel özellikleriyle alay eldir. Gülünç duruma düşürülür. Mağdurun özür dilemesi bile alay söz konusudur. Özgüveninin sarsılmasına sebep olan işler yüklenir. Başarısız olması

¹ Tınaz, s.55-57

için uğraşılır. İşle ilgili hiçbir görüşü alınamaz. Bu da mağdurun mesleki anlamda itibarını zedeler.

Mağdurun mesleki anlamda yaşam kalitesini etkileyen davranışlarda bulunulur. Buda mesleki kariyer yaşamını olumsuz etkiler. Kişiyeye verilen her türlü iş geri alınır. Çalışma ortamında yeni bir iş bile bulamaz. Sürekli işi değiştirilir. Mesleki itibarını düşürecek, yeteneğinin dışında anlamsız işler verilir. Kurum içinde başka görevlendirilmeler yapılır. Bu durumda mesleki verimlilik düşer. Özgüveni azalır. Bu durum mağdurda mağdurda mali olarak zararlara sebep olabilir. İstifaya zorlanabilir.

Kişiy fiziksel olarakta sağlığına zarar veren davranışlarla karşılaşabilir. Ağır iş ortamında çalışmaya zorlanır. Gözdağı vermek için şiddet tehditleri yapılır. Hatta şiddet uygulamaya geçilebilir. Fiziksel olarak sağlığı olumsuz etkilenen mağdur iş ortamında konsantre olamaz. Başarı seviyesi düşer.

Tüm bu davranışların bir kişiyeye yapılması kabul edilemez. Belki bir kerelik görmezden gelinebilir, ama sürekli bu tarz davranışlara maruz kalmak hiçbir şekilde anlayışla karşılanamamaktadır.

4.2. Mobbingin Mağdurda Neden Olduğu Fiziksel Belirtiler

Davranışsal belirtilerin yanında fiziksel olarak da birtakım belirtiler ortaya çıkmaktadır. Bu belirtiler mobbing olgusunun yaşandığına dair işaret verebilir. Bu belirtileri şu başlıklar altında toplayabiliriz:

“- Beyinle İlgili Fiziksel Belirtiler: Uykusuzluk ya da sürekli uyku hali, panik atak, depresyon ve dikkatsizlik.

- Deriyle İlgili Fiziksel Belirtiler: Kızarma, kaşınma ve alerji.

- Gözlerle İlgili Fiziksel Belirtiler: Bulanık görme ve gözlerin kararması.

- Boyun ve Sırtla İlgili Fiziksel Belirtiler: Boyun kaslarında ve sırtta ağrı.

- Kalple İlgili Fiziksel Belirtiler: Hızlı ve düzensiz çarpıntılar, kalp krizi.

- **Eklemlerle İlgili Fiziksel Belirtiler:** Kas ağrıları, titreme, terleme ve bacaklarda halsizlik hissetme.

- **Sindirim Sistemiyle İlgili Fiziksel Belirtiler:** Mide bulantısı, yanma, ekşime ve ülser.

- **Solunum Sistemiyle İlgili Fiziksel Belirtiler:** Nefessiz kalma ve nefes alamama gibi solunum sorunları.

- **Bağışıklık Sistemiyle İlgili Fiziksel Belirtiler:** Çok çabuk hasta olma ve organizmanın savunma yapısında zayıflama.”¹

Tüm bu rahatsızlıklar kişinin çalışmasını engelleyecek ve verimini düşürmeye yetecektir. Zaten mobbingde de amaç budur. Kişi bu şekilde zamanla iş yapamaz hale gelecektir. Bu rahatsızlıklarla birlikte daha çok hata yapmaya ve dolayısıyla mobbing uygulayandan daha çok kötü söz işitmeye başlayacaktır. Aynı zamanda bu durum sadece işteki durumunu etkilemeyecek, aynı zamanda özel hayatını da alt üst edecektir. Kişinin yaşadığı bu sağlık sorunları, mobbingin artmasıyla birlikte artacak ve daha ağır hasarlar oluşturacaktır. Görüldüğü üzere işyerinde uygulanan mobbing, o işyeri için adeta bir kanser gibidir. Eğer onu iyileştirmek ya da ilk safhalarda ilerlemesini önlemek, hatta ona hiç yakalanmamak için gerekli tedbirler alınmaz ve tedaviler yapılmazsa hem örgüt yapısı hem de çalışanlar her geçen gün daha da sağlıksızlaşan ortamda büyük zarar görmektedirler.

5. MOBBİNG AŞAMALARI

Mobbing birtakım aşamalarla sürecini oluşturmakta ve devam etmektedir. Zaman ilerledikçe her aşama bir öncekinden daha ağır şartlar oluşturmaktadır. Sürecin hızlı bir şekilde ilerlemesi de mağduru içinden çıkılmaz bir yöne çekmektedir.

Leymann, mobbing sürecinde modeli Kuzey Avrupa ülkelerine uyan beş aşama belirlemektedir:

1. Aşama: Henüz mobbing değildir, ancak mobbinge dönüşebilir. Bir anlaşmazlık ile karakterize edilmektedir. Bu aşamada mağdur henüz herhangi bir

¹ Tınaz, s. 61.

fizyolojik veya psikolojik rahatsızlık duymamaktadır. Küçük bir tartışma ya da bir konuda uzlaşamama söz konusudur. Mobbinge dönüşüp dönüşmeyeceğini zaman ve davranışların niteliği belirleyecektir.

2. Aşama: Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini göstermektedir. Kişiyi yıpratıcı davranışlar başlamıştır. Mağdur taciz edilmekte ve sürekli rahatsız edici tavırlarla üstüne gidilmektedir.

3. Aşama: Yönetim ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa durumu yanlış yargılayarak, bu negatif döngüde işin içine girmektedir. Yönetim olayları tam olarak araştırıp, anlayamazsa yanlış anlamalar sonucu mağduru suçlu bulabilir. Özellikle mobbing uygulayanın yanında ona destek veren seyirci kitleside varsa, elbirliği ile mağduru yönetime karşı hatalı konumuna sokabilmektedirler. Hatta mağdurun yapmadığı yanlışları yapmış gibi göstererek, yönetimi yanıltabilirler.

4. Aşama: Bu aşama önemlidir, çünkü mağdurlar “zor veya akıl hastası” olarak damgalanmaktadır. Yönetimin yanlış yargısı ve sağlık uzmanları bu negatif döngüyü hızlandırmakta ve sonuçta işten kovulma veya zorunlu istifa söz konusu olmaktadır. Kişi bu aşamada psikolojik yardım ihtiyacı duyup, destek almak isteyebilir. Bu durumu fark eden işyerindekiler bunu kişinin aleyhine kullanabilirler. Onun doktora gitmesini farklı yorumlayarak, hakkında dedikodu yapabilirler. Psikolojik destek için gittiği yerden de uzun hastalık izinleri verilerse bu durumda mağdur kötü sona doğru ilerlemeye başlayabilmektedir.

5. Aşama: İşine son verilme. Mobbing olaylarının işyerinde mağdurun aleyhine yayılmasıyla birlikte artık kişi sona yaklaşmıştır. Örgütte istenmeyen kişi haline gelmiştir. Ne yazık ki işten kovulması sonrasında yeni bir iş bulma aşamasında her şey yine zor olacaktır. Örgütler yeni işe başvuran kişilerin başvurularını referanslarına bakarak ve bir önceki işyerlerinden bilgi alarak değerlendirmektedir.¹

Bu olayın sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu tetiklemektedir. Kovulmadan sonra duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam etmekte ve hatta yoğunlaşmaktadır. Kişinin dinlenmemesi, ona inanılmaması ya da inanmak istenmemesi sonucunda mağdur son noktaya gelmiştir. Yönetimin hiçbir çaba

¹ Leymann, s.110-122

göstermemesi ve birçok şeye göz yumması ve hatta bazı durumlarda bunu teşvik etmesi kişinin çaresiz kalarak iş yerinden uzaklaşmasıyla son bulmaktadır.

Mobbingin aşamaları ülkelerin kültürel farklılıklarına göre değişebilmektedir. Kuzey Avrupa ülkeleri modelinin yanında bir de İtalyan-Ege modeli bulunmaktadır. Bu model altı aşamadan oluşmaktadır:

1. Aşama: Niyetlenmiş Çatışma Durumu: Bu ilk aşamada kurban belirlenmiştir. Amaç onu yıldırmaktır. Tartışmalar artık iş konuları dışına çıkmıştır.

2. Aşama: Mobbingin Başlama Aşaması: Kişi olanları anlama ve yapılanların nedenlerini düşünmeye başlamıştır. Henüz herhangi bir psikolojik rahatsızlığı yoktur. Kendisinden bilgi saklanmaya başlanır. Aşırı iş yükü yüklenir ve teslim tarihi belli olmayan, ne için istendiği belirsiz işler istenmektedir.

3. Aşama: İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülmesi: Artık kişide birtakım sağlık sorunları görülmeye başlamıştır. Uykusu, yemesi ve içmesi dengesizleşmiştir. İşyerine karşı güveni azalmıştır.

Mobbingin örgütler üzerinde oluşturduğu mali sıkıntıları göstermek ve analiz sonuçlarıyla, mobbing konusunda yapılan çalışmalara katkıda bulunmayı da hedeflemektedir.

Mobbingin uygulanmasıyla oluşan olumsuz sonuçlar, bir ülkede iş hayatının yapısını değiştirebilir niteliktedir. Bir örgütte mobbing oluşumunu engellemeye yönelik önlem alma gerekliliği duyulmaması zamanla mobbingin diğer örgütlerde görülmesi, ülke genelinde çalışma hayatı için önemli sorunlarla karşılaşılması riskini doğurabilecektir. Bir çalışanın mağduriyeti daha sonra başka çalışanların mağduriyeti haline gelecek ve bir örgütün karşılaştığı problemlerle daha sonra başka örgütler de karşılaşacaktır. Bu zincir de bu şekilde devam ederek, çalışma hayatına etki edecek ve ekonomik yapıyı zedeler hale gelebilecektir.

Buradan hareketle çalışma hayatında mobbingin yarattığı negatif etkiler hem mağdur hem de örgüt için ayrı ayrı ele alınacak ve mobbingin yaşanmadığı durumlarda oluşan sağlıklı çalışma ortamına vurgu yapılacaktır. Aynı zamanda mobbingle birlikte

oluşan rahatsızlıkları ve sorunları anlatmak ve mobbingle mücadele stratejileri belirlemeye yardımcı olmak çalışmanın amacı içinde yer almaktadır.

Mobbingle ilgili araştırma yapanlara yardımcı olabilecek bir kaynak oluşturmak ve bulgularla birlikte oluşan tablolarda, konuyu destekleyici sonuçlar ortaya çıkarmak araştırmanın diğer amaçları arasındadır. Bu bağlamda mobbingin her aşamasına değinilecek, her türü açıklanmaya çalışılacak ve onun oluşumunda etkili olan tüm taraflar ayrıntısıyla ele alınacaktır.

Mobbing konusunda araştırmaya yer verilerek, hem örgütlere hem de çalışanlara yol gösterici bilgiler ortaya konulacaktır. Sonuçta da iş hayatının verimliliği, çalışanların iş tatmininin sağlanması ve huzurunun korunmasının önemi bir kez daha vurgulanmış olacaktır.

Bu bağlamda örgütlerin, kendileri için önemli bir sorun olan mobbing konusunda daha duyarlı olmaya ve çalışanları için yerine getirilmesi gereken sorumlulukları tekrar gözden geçirmeye çalışmaları ve daha etkin, çalışanlarının güvenini kazanmış, herkesin çalışmak istediği bir kurum olma yolunda önemli bir adım atmaları gerekliliğini göstermek bu çalışmanın bir diğer amacıdır.

Mobbingle karşılaşan, bunu birebir yaşayarak zarar gören kişilere ve çevrelerindeki birtakım insanlara mobbing uygulandığını düşünen kişilere mobbingle mücadele konusunda yardımcı yollar sunmak çalışmanın hedefleri arasındadır. Mobbing sürecinde sadece mağdur ya da mobbingci yer almaz. Seyirciler de bu oluşum içinde yerlerini alırlar. Dolayısıyla onların da dikkat etmesi gereken, sürecin yönünü değiştirebilecek rolleri bulunmaktadır. Mobbing izleyicisi ya da seyircisi denilen bu çalışanlar için de çalışmada birtakım önerilere yer verilmesiyle, onların da bu süreçte etkinliklerinin önemini vurgulamak amaçlanmaktadır.

4. Aşama: Yönetimin Hatalı Tutumu ve Mobbingi Görmezden Gelmesi:

Mobbing alenen uygulanmaya başlamıştır. Herkes farkındadır ve hiçbir şey yapılmamaktadır. Bu durum mağduru iyice hasta etmektedir. Yönetimin mobbingcilere hak vermesi, kişiyi daha da çaresiz bırakmaktadır.

5. Aşama: Kurbanın Psikolojik ve Fiziksel Sağlığının Kötüleşmesi: Mağdur kişi, tam anlamıyla depresyona sürüklenmiştir. İlaç tedavileri ve terapiler başlamıştır. Yönetimden destek görmeyen ve de suçlu olduğuna inandıklarını gören mağdurun, durumu giderek kötüleşmektedir.

6. Aşama: İşten Ayrılma: Son aşamadır. Kovulma veya istifayla sonuçlanmaktadır. Kişi erken emekliliğe de zorlanabilmektedir. Tüm bunların sonucunda da mağdur intihar edebilir ve mobbing uygulayana zarar verebilir.¹

Her iki modelde de tüm aşamalar, kişiyi adım adım çıkmaza götürmektedir. Son aşamaya gelmeden mağdurun lehine oluşturulacak olan herhangi bir müdahale aslında mobbingi engelleyebilecekken bunun yapılmaması tüm aşamaların gerçekleşmesiyle mağduru kötü sona itmektedir. Bu süreçte yönetim ve seyirciler en az mobbingci kadar mobbing uygulayan konumunda yerlerini almaktadırlar.

Aslında tüm bu aşamaların gidişatını ve sırasını örgüt yönetimi bozabilmektedir. Yöneticiler, amirler her zaman örgüt içi ilişkiler konusunda uyanık olmalıdırlar. Herhangi bir çatışma ortamı oluşmasına karşılık, ortamı yumuşatmada hazırlıklı olmalıdırlar. Bir kişinin diğerleri tarafından dışlandığını ya da kötü muameleye maruz kaldığını tespit etmekte geç kalmamalıdırlar. Olayların gidişatını takip ederek, mobbing olgusunu fark ederlerse mağduru koruyarak, onun istenmeyen kişi olarak damgalanmasını önleyebilirler. Bu şekilde mağduru kaybetmemiş olacaklardır. Verimli çalışan ve çalışanını önemseyen örgütler, işyerinde kimsenin mobbinge kurban olmasına izin vermezler.

6. MOBBİNG DERECELERİ

Mobbingin derecelerini, hem mağdurun hissettikleri ve verdiği tepkiler hem de mobbing uygulayanın sergilediği davranışlar belirlemektedir. Mobbingin bireyler üzerindeki etkileri; birinci derece, ikinci derece ve üçüncü derece olarak sınıflandırılmıştır:

i. Birinci Derece Mobbing: Kişi mobbinge direnmeye çalışır ve mücadele eder. Eğer başarabilirse erken aşamalarda kaçabilir. Mobbinge maruz kalmadan kendini

¹ Çobanoğlu, s.92-95

kurtarabilir veya aynı işyerinde farklı bir yerde devam edebilir. İşyerinden ve iş arkadaşlarından yavaş yavaş soğumaya başlar. Ağlama, uyku bozukluğu, alınganlık ve konsantrasyon bozuklukları başlar.

ii. İkinci Derece Mobbing: Kişi artık direnememektedir, kaçamaz. Fiziksel ve zihinsel hastalıklar baş göstermeye başlamıştır. İşine odaklanmada sorunlar yaşamaya başlar. Uyku düzensizlikleri, mide de sorunlar olur. Tansiyonunda dengesizlikler meydana gelir. Sonrasında psikolojik olarak dengesi bozulur. Depresyona kadar durum ilerler. Bu arada kendisine zarar verecek bağımlılıklar görülmeye başlar. Bu yüzden işten uzaklaşmak için sık izin alır. Önceden olmayan, sonradan ortaya çıkan sebepsiz yeni korkular ortaya çıkar. Bu evrede tıbbi olarak profesyonel yardım gerekebilir.

iii. Üçüncü Derece Mobbing: Artık kişi çalışamayacak duruma gelmiştir. Psikolojik ve fizyolojik yönden tedavi edilse bile düzelemeyecek duruma gelmiştir. Ancak çok özel bir tedavi uygulaması yararlı olabilir çünkü hem kendisine hem de çevresine zarar verebilecek durumdadır. Şiddetli bir depresyonla karşı karşıya kalır. Panik ataklar, kalp krizleri ve kazalar gibi semptomlar oluşur. ¹

7. MOBBİNG TÜRLERİ

Bir işyerinde kişiye mobbing uygulayan, genelde ondan daha üst yetkiye sahip olan biri olsa da her zaman aynı durum söz konusu olmamaktadır. Bazen astlarda mobbing uygulama yoluna gidebilmektedirler. Hatta aynı yetkilere sahip, aynı statüde çalışan insanlar da birbirlerine mobbing uygulayabilmektedir.

İşyerlerinde mobbing; dikey (hiyerarşik) ve yatay (fonksiyonel) olmak üzere iki şekilde uygulanmaktadır. Dikey Mobbingde; üstler astlara ya da astlar üstlere mobbing uygulamaktadır. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve eşdeğerler arasında mobbing olmak üzere üç farklı şekilde ifade edilmektedir.

i. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing (Dikey): En yaygın olarak karşılaşılan mobbing biçimidir. Üst yönetimin sahip olduğu kurumsal gücü, astları ezmek, onları sindirmek ve kurum dışına itmek amacıyla kullanmalarıdır. Yönetim; şahsi çatışmalar, önyargılar, başarılı astların rakip olabilme tehlikesi ve başarısız çalışanların tasfiye

¹ İ. Atalay, Mobbing' in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi "Kamu Sektöründen Bir Örnek"; Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2010, s.35

edilmesi için mobbing uygulayabilmektedir. Aynı zamanda yukarıdan aşağıya doğru mobbingde; yöneticinin, hiyerarşik konumundan yarar sağlayarak gücünden fazla faydalanmasıyla ilişkili olarak gelişen davranışlarla, emri altındaki bireylere doğru uyguladığı bir psikolojik baskı söz konusudur. ¹

Yukarıdan aşağıya mobbingin en yaygın ve en bilinen nedenleri şunlardır:

- **Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi:** Yöneticiye göre, emri altındaki bireylerin daha çok çalışkan ve işinde başarılı olduğu durumlarda yaşanan durumdur. Yönetici astlarına göre işinde daha sönük kalmıştır. Bu durumda yönetici astının işlerini engellemeye çalışarak işindeki etkisini düşürmeye çaba sarfeder. Yönetici mağdur olarak basit işler yapan bir çalışan seçmişse, kendisini daha çok çalıştıracaktır. Başarısızlığı durumunda ise çalışanını tembellikle suçlayarak zarar vermeye çalışacaktır. Yönetici mağdur olarak işini bilen, kalifiye, kendinden emin, yaratıcılığını ve başarısını gösteren bir çalışan seçmişse, kıskançlığını kötü planlar yaparak gösterir. Astın yaptığı işleri, kendi yapmış gibi bile gösterebilmektedir.

- **Yaş Farkı:** Yöneticinin kendisine göre daha genç astlarının olması ve bunların başarılı olması, kendisine karşı bir tehdit olarak algılayabilir. Bu durum yöneticide endişeye neden olabilir. Bu endişeyle hareket eden yönetici, kendisinin önemli ve vazgeçilmez olduğunu göstermek için genç astına mobing uygulamaya başlayabilir. Bu durumun tersi de olabilir. Yönetici kendini genç ve deneyimsiz bulsa da mobbinge başvurabilmektedir.

- **Kayıрма:** İşyerinde diğer insanlara karşı kayırılan kişi üst veya ast olabilir. Eğer bu kayırılan kişi bir yönetici ise kendi gücüne güvenir. Kendisinin her zaman arkasında birilerinin olduğunu bilmesi ona ayrı bir güven kazandırır. Herşeyi yapma hakkını kendinde görür. Kişiliği, üstün zekası, başarısı, fikirleri veya yöneticiye ters düşen bir özelliğinden dolayı bir astıyla dilediği gibi uğraşabilir. Kayırılan kişi ast olduğunda da mobbing uyguladığı üstünün yetersiz olduğunu gösterecek tavırlara bürünebilmektedir.

- **Politik Nedenler:** Politika, iltimas ve kayırmaların olması için yeterli bir sebep haline gelmiştir. Özellikle üst ve astların, birbirlerine karşı zıt ve düşmanca olan

¹ Tınaz, s. 5

politik fikirlerini net bir şekilde ifade etmişlerse, mobbing ortamının meydana gelmesi doğal olmaktadır.¹

ii. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing: Mağdur birey üst kademededir. Onun altındaki astları tarafından uygulanan mobbingdir. Genellikle üst mevkideki çalışanın otoritesinin irdelenmesiyle başlar. Bu durumda mobbingi uygulayan kişi değil kişilerden yani bir gruptan bahsetmek gerekmektedir. Örneğin hedef ilk kademe yönetici ise, mobbingde tüm bölüm çalışanları yer almaktadır. Çalışan astların kabul etmedikleri yöneticiye karşı gelerek, onu soyutlamakta ve çalışmalarını sabote etmektedirler. Saldırganlar yöneticilik görevini kendilerine layık gören, fakat bir şekilde o göreve getirilmeyen insanlardır. Bu insanlar aşırı kıskançlık ve çekemezlilik göstergesi olarak üstlerine karşı mobbingi başlatabilirler. Çünkü yöneticinin bu göreve haksız yere getirildiklerini düşünürler. Bundan dolayı astların istemedikleri yöneticiye karşı kötü niyet beslemeleri ve buna bağlı olarak baskı uygulamaları kaçınılmazdır.²

iii. Eşdeğerler Arasında Mobbing (Yatay) : Aynı hiyerarşik düzeyde birlikte çalışanlar arasında ortaya çıkan mobbing biçimidir. Meslektaşının şerefine, dürüstlüğüne ve uzmanlığına yönelik süreklilik arz eden saldırgan davranışlar anlamına gelmektedir. Kişi haksız suçlanma, küçümsenme, tedirgin edilme ve duygusal eziyet yoluyla çalıştığı yerden zorla atılmasını sağlamaktır. Kişi kurnazca ya da açıkça yanlış yaptığı konusunda gerçekdışı suçlamalara tabi tutularak veya sürekli küçük görülerek mobbinge hedef olabilmektedir. Mağdur olarak seçilen birey diğer aynı statüde çalışanlar ya da yönetim tarafından net bir şekilde suçlandığı için kendisine karşı cephe alındığı hissine kapılabilir. Kişiye karşı yapılan bu davranış sonuçta istifa ya da işten kovma ile sonuçlanabilmektedir.³

Dikey şekilde gerçekleşen mobbing, genellikle açık ve görünür bir şiddet olurken, yatay şekilde uygulanan mobbing, dikey kadar daha açık ve net değildir. Meslektaşlar genellikle uyguladıkları baskıyı ve mobbingi kabul etmezler. Aksine, bunu hedef alınan kişinin iyiliği için yaptıklarını söylerler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliği artırmak için yaptıklarını öne sürerler. Uyguladıkları mobbingi haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışmaktadırlar.

¹ Tınaz, s. 124-131

² Akgeyik - Güngör - Uşen - Omay, s.127

³ S. Şen, "Psikolojik Taciz ve İş Kanunu Boyutu", Çimento İşveren Dergisi, S.5, C.23, 2009, s.51

8. MOBBİNGE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

İş yerinde mobbingin belirli bir nedeni yoktur, birçok faktör mobbinge kaynaklık edebilir ve mobbingin birçok nedeni olabildiği gibi nedensiz de olabilir. Hiçbir şey yokken kişilerin psikolojisinden kaynaklanan herhangi bir rahatsızlık, mağdurun kişiliği ya da mobbing uygulayanın ruhsal yapısı da neden olabilmektedir. Aynı zamanda işyerinin yönetiminden kaynaklanan birtakım sorunlar mobbing oluşumunu tetikleyebilmektedir. Toplum yapısı ve sosyal doku da bu nedenler içinde gösterilebilmektedir.

8.1. Kişilik Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Kişilik deyince, bir insanı diğerlerinden ayıran duruş, tutum ve davranışları içeren tüm psikik özellikler anlaşılmaktadır. Toplumsal ve kişisel ortamlarda gösterilen, kişinin kendisini ve çevresini algılaması, diğer insanlarla iletişim kurma biçimi ve düşünce tarzı ile ilgili süre giden durumdur.¹ Kişisel nedenler ile hem mobbing yapanın kişiliği hem de mobbinge maruz kalan mağdurun psikolojisi incelenmektedir. Bu inceleme baskıcı davranışların oluşmasında hangi nedenlerin etkili olduğunu anlama açısından önemlidir.

Psikolojide anksiyete kavramıyla ilişkilendirilerek meydana gelen “A tipi” ve “B tipi” kişilik biçimleri bulunmaktadır. A tipi kişiliğe sahip olanlar; rekabetçidirler, sosyal alanda ve mesleği konusunda azimlidirler. İşlerini saatinde yaparlar. Güçlü ve insanları etkileyen bir kişilik yapısı gösterirler. Aynı şekilde sabırsız bireylerdir. Aynı anda bir kaç işi birden yaparlar. İnsanlara ve olaylara ani öfkelenirler, duygularını gizlerler. ve kendilerini başkalarının işlerini bitirmeye zorlarlar. Aynı anda çok iş birden yaparlar. Boşa vakit geçirmeyi sevmezler, atılgan ve kendisini devamlı zaman baskısı altında hisseden insanlardır.² B tipi kişiliğe sahip olanlar ise daha rahat, daha uysal, daha az rekabetçi ve daha az saldırgan olarak tanımlanmaktadır. Stres yaşadıkları, ancak zorlamalar ve tehditler karşısında daha az paniğe kapıldıkları belirtilmektedir.³ Bu tür insanlar diğer insanlarla daha az çatışma halindedir ve yaşama karşı daha dengeli ve

¹ N. Karasu, Kişilik Bozuklukları, 2005, <http://www.psikoloji.gen.tr/kisilik> (10.11.2013).

² A. Soysal, “Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması”, Çimento İşveren Dergisi, Ocak, 2008, s.10

³ D. Batıgün - Nesrin H. Şahin, “ İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu” , Türk Psikiyatri Dergisi, 17(1), 2006, s.33

rahat bir yaklaşım içersindedirler. Kararlı bir hızda çalışır ve kendilerini daha fazla güven içinde hissederler. Bu durumda B tipi kişinin A tipi kişinin başarı seviyeleri hakkında bir yorum yapılamamaktadır. Yani biri diğerinden daha başarılıdır denilemez.¹

İnsan “A” tipi bir kişilik özelliğine sahip ise, hem mobbing kurbanı olma, hem de ona karşı koyma potansiyeli daha yüksek olmaktadır. “A” tipi kişilerin çoğunda görülen agresiflik, hırs, rekabet, iş bağımlılığı, acelecilik, sabırsızlık gibi özellikler, onları; sakinlik, sabır, hoşgörü, bazı durumları, göz ardı edebilen, önemsemezlik, ağırdan alma gibi özelliklere sahip olan “B” tiplerinden ayırır. A tipinde olanların küçük ayrıntılara takıldıkları yerlerde, B tipleri yaşananlara daha değişik yönden bakabilmektedirler. B tiplerinin de mobbing kurbanı olma ihtimali vardır, ancak bunlar mobbinge karşılınca agresif hareket etmezler. Dengeli tepkiler gösterip kendilerini kontrol edebilirler.²

8.1.1. Mobbingci Kişiliği

Mobbingci dediğimiz mobbing hareketine başvuran kişiler genellikle; kendi eksik taraflarını, hatalarını, korkularını ve güvensizliklerini, bir başkasını küçük düşürerek telafi etmeye çalışan kişilerdir. Bu tür kişiler; değişikliklere karşı hoşgörüsüz, ikiye yüzlü, kendini beğenen ya da ön plana çıkmak isteyen, aşırı denetleyici ve kıskanç yapıda insanlardır. Mağdur ettikleri kişi ya da kişilerin zor anları giden eğlence çıkararak, kendi eksikliklerini kapatmaya çalışırlar.³

Mobbing uygulayan kişiler, bunu alışkanlık haline getirmişlerdir. Bu yüzden de her an mobbing uygulayabilecekleri birini bulmaları zor değildir. Mobbingin, uygulanma nedeninin önemli veya önemsiz olması da saldırgan için önemli değildir. Onun için önemli olan yaralı egosunu tatmin etmektir, bu nedenle küçük nedenlerden büyük kavgalar çıkarmaya her zaman hazır ve nazırdırlar. Mobbingci yani saldırgan duygusal zekadan yoksun, korkak, nevrotik rahatsızlıkları olan ve insani ve etik değerlerden uzak bir kişiliktir. Çok zor elde ettiği işini ve mevkiini kaybetme korkusu da taşımaktadır. Kuşkucu, alıngan, kinci ve öfkeli dirler. Algıları sürekli açıktır ve

¹ U. Durna, “A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi, İİBF, C.19, S.1 Nisan, 2005, s.278

² Tutar, s.36

³ N. Cemaloğlu, “Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma”, Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, S. 42, s.43

suçlayıcı bir tavır içinde fırsat kollarlar. Kendilerine güvenmezler ve de bu yüzden tehdit duygusu altında yaşamaktadırlar. Mobbing uygulayanlar şu şekilde gruplandırılabilir:

- **Kıskanç Mobingci:** Başkalarını düşünmeyen kötü bir kişiliğe sahiptirler. Kendi bozuk kişiliklerinin bütünlüğünü bozmamak ve devamını sağlamak için, başkalarının psiko-sosyal gelişimlerine engel olmak ve kötü güçlerini kullanarak karşısına çıkan herkesi yok etmeye çalışırlar. Kendilerini garantiye almak ve kollamak için başkalarını feda etmekten çekinmezler.

- **Hırslı Mobingci:** Mobbing uygulayan kişiler içinde özellikle yönetici konumunda olanlar, güçlerini istedikleri gibi kullanabileceklerini zannederler. Aşırı derecede hırslı insanlardır. Bu hakka dayanarak baskıcı davranışlar sergilemekten rahatsızlık duymazlar. Kendi çıkarları uğruna karşısına çıkan herkesi düşünmeden yok edebilecek derecede kötülük yapabilen insanlardır.

- **Narsist Kişilik:** Empatik olmayan, kendini beğenme ve üstünlük duygusunun yüksek olduğu kişilik yapılarında görülür. Klinik olarak değerlendirildiğinde sosyal açıdan özürlü olarak görülen ve korktuğu insanları kontrol altına almak isteyen tiplerdir.

Narsist kişiler kendilerini mükemmeliyetçi olduklarını düşünen ve her zaman ön planda olmak isteyen kişilerdir. Sadece kendini düşünmek ve davranışlarının başkaları üzerinde yaşattığı etkiyi umursamazlık bu kişilerin en temel özellikleridir. Genelde olaylar içinde ilgi odağı olmayı, dikkat çekmeyi ve olayları kontrol etmeyi isterler. Kendilerine aşırı derecede hayranlık beslerler. Başkalarının hayranlığını ve sevgisini kazanmayıda isterler. Aşırı derecede otokontrolcü oldukları için her şeye hakim olmak isterler.

-**Korkak Mobingci:** Aşırı denetleyici, korkak ve sinirlidirler. Her zaman güçlü olmak isterler. İtibarlarını yükseltmek ve hırsları için kötü niyetli davranmaktan ve hile yapmaktan çekinmezler. Kendinden başarılı bireylerden zarar göreceklarını düşünerek, o kişilerden kurtulmak için her türlü hileyi yapabilen kişilerdir.

- **İki Yüzlü Mobbingci:** İkiyüzlü kişiliğe sahip mobbingciler, mağduru hiç rahat bırakmazlar. Onu sürekli stres altında tutmaya çalışırlar. Tüm bunları yaparken de yalan

söylemekten çekinmezler, hatta suçlu olmadıklarını karşılarındakine inandırmak için ellerinden geleni yaparlar. Arada bir iyilik yaptıkları için kötü yanlarındaki gizleyebilen kişilerdir. Nasıl davranacağı anlaşılmayan iki yüzlü kişilerdir.

- **Pusuda Bekleyen Mobbingci:** Bu gruba giren mobbingciler görünürde seyirci konumundadırlar. Mağdurla doğrudan teması girmezler. Çatışmaların içinde bulunmazlar. Mağdura yapılan haksız davranışlara ve mobbing uygulamasına bile bile karışmadıkları için mobbing uygulayanla eşdeğerdedirler.

- **Zorba Mobbingci:** Zorba kişiliğe sahip olanlar, acımasızca ve zalimce davranışlar sergilerler. Kendilerini herkesten üstün görürler ve mobbing uyguladıkları kişilere köle gibi davranmaktan çekinmezler.

- **Hiddetli ve Bağırğan Mobbingci:** Bu tip kişiler, korkutarak kontrol sağlamaya çalışırlar. Sebepsiz yere bağırıp, çağırıp, küfür ve beddua ederler. Tüm bu bağırıştan sonrada bir şey olmamış gibi işlerine devam ederler. Duygularını kontrol edemeyen sorunlarını halledemeyen zayıf agresif kişilerdir.

- **Megaloman Mobbingci:** Megaloman kişiliğe sahip bireyler; kişisel farklılıklara, başkalarının yetenek ve başarılarına önem vermezler. Kendilerini büyük görürler. Hedef seçtikleri kişilere kendi üstünlüklerini kabul ettirmeye çalışırlar.

- **Eleştirici Mobbingci:** Sürekli memnuniyetsiz davranan gergin kişilik tipine sahiptirler. Bütün olaylara negatif bakarlar. Devamlı etrafındaki insanları eleştirir fakat çözüm bulma aşamasında yetersiz olurlar. Yaptığı olumsuz davranış ve sözlerle çevresindeki insanları bıktırırlar. Diğer insanları fazla çalışmaya iterler. Bu da işyerinde amirler tarafından sevilen insanlar arasındadır. Fakat diğer çalışan bireyler açısından düşünülürse sürekli negatif olması gergin bir çalışma ortamına sebeptir.

- **Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingci:** Özel hayatlarında başarılı olmayan bireyler bu durumlarını işe yansıtırlar. Bu da çalışma hayatında başarısızlığı getirir. Bu insanlar özel yaşamlarındaki sorunları sadece kendileri yaşıyormuş gibi düşünüp diğer çalışanlara düşmanca davranabilir.

- **Fesat Mobingci:** Sürekli kötülük düşünüp başkalarını yaralamaya çalışan kişilik tipindedirler. Asla mutlu olamayan diğer insanların mutsuz olmasını isteyen bireylerdir. İftiraya kadar ileri giderler.

- **Tesadüfi Mobingci:** Örgütte olumsuz bir durumun gelişmesi ile birlikte rastlantısal olarak üstün olmasıyla birlikte ortaya çıkan kişilerdir. Hedefledikleri kişileri tamamen ortadan kaldırmaya odaklanmışlardır.

- **Dalkavuk Mobingci:** İşyerinde hedefledikleri konuma gelebilmek için üstlerine karşı yaranabilmek adına yapamayacağı şey yoktur. Üstleri ne derse öyle hareket ederler. Adeta dalkavuşu gibidir. Üstlerine kendini iyi göstermek için astlarını kullanırlar. Onlara karşı terör estirirler.¹

- **Önyargılı ve Duygusal Mobbingci:** Mobbing uygulayanların sergiledikleri davranışların rasyonel bir açıklaması yoktur. Hedef alınan bireyin mobbinge maruz kalması, dinsel, sosyal, etnik bir nedene bağlı olabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, terfi veya ödül de onu mobbinge kurban edebilmektedir.

- **Ayrıcalıklı ve Vazgeçilmez Olduğuna İnanan Mobbingci:** Mobbingciler, örgüt içerisinde kendilerinin güç uygulama konusunda ayrıcalıklı sahip olduklarını sanırlar. Stresli ve gerilimli ortamdan beslenirler. Arzuladıkları doğal çevre agresif bir ortamdır.²

Mobbing uygulayan kişilere bakıldığında fark edilmektedir ki, bu kişiler kendilerinde olmayan özellikleri başkalarında gördüklerinde öfkelenmektedirler. Kendi eksiklikleri, onları sinirlendirmekte ve bunun acısını da başkasından çıkartma yoluna gitmektedirler. Bir başkasının mutsuzluğu, onları mutlu etmektedir. Acı vermekten, nefretle dolmaktan, kin gütmekten rahatsız olmamaktadırlar. Mağdur yaşadıklarından dolayı sağlığını kaybedip, hayatına devam edebilme mücadelesi verirken, onlar bir şey yokmuş gibi her şeye devam ederler. Mağdura; rahatsız, hasta gözüyle bakılırken mobbing uygulayan normal görülmektedir. Oysa asıl bu tip davranışları sergileyen insanların normal olmadıkları göz ardı edilmemelidir.

¹ Tınaz, s.78-85

² S. Ergenekon, “İşyerinde Duygusal Taciz (MOBBİNG) Nedir?”, 2013.
<http://www.kariyerinfo.com/content.asp?T=57&S=62&I=88> (11.11.2013)

8.1.2. Mağdurun Kişiliği

Mobbinge hedef olan kişiler, genellikle üstün mesleki özelliklere sahip kişilerdir. Yeni fikirler üreten yetenekli kişilerdir. Yetkinlik düzeyleri iyi, yaratıcı, başarı eğilimli, dürüst ve kendilerini işlerine adanmış kişiler, bazı kişileri rahatsız edebilmektedir. Bu tarz kişiler, kurumlarına çok bağlıdırlar ve işleriyle özdeşleşmişlerdir. Yalnızca işlerine yönelip, işle ilgili olmayan konuların içine girmeyi sevmeyiz. Kurum içinde işlerini kaybetmek, onları daha da derinden etkilemektedir. Stresle başa çıkamadıkları için özel yaşamları da bozulmakta ve sağlık sorunları ortaya çıkmaktadır.¹ Yüksek düzeyde stresli olayların, ani ve acı bir şekilde mağdura etki etmesiyle mağdurun kişiliği kırılgan ve zayıf bir duruma gelmektedir.

Mobbingde mağdur rolünü üstlenmeye aday kişi farklı tiplerde ve özelliklerde olabilmektedir. Mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıya olan kişiler şu şekilde sıralanabilir:

- **Yalnız Bir Kişi:** Bu birey çalıştığı ortamda herhangi fiziksel özelliğinden dolayı diğerlerinden farklıdır. Örneğin çalıştığı ortamda tek bayan veya tek erkek olarak çalışabilir.

- **Acayip Bir Kişi:** Çalıştığı ortamda diğerlerinden farklı olan ve diğer çalışanlarla ilgilenmeyen kişidir. Bu çok farklı giyinen bir bireyde olabilir, özürlü biride olabilir. Yada yabancısıdır. Grup olarak azınlığı seçen kişinin mobbinge uğrama olasılığı yüksektir.

- **Başarılı Bir Kişi:** Başarılı işler yapmış ve yöneticinin takdirini kazanmış biri diğer çalışma arkadaşları tarafından kolayca kıskanılabilir. Bu çalışanın arkasından söylentiler çıkarılır, her türlü hileli oyunlar oynanır ve hatta çalışması engellenebilir.

- **Yeni Gelen Kişi:** Bu kurumda daha önce çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelen kişinin orada çalışanlardan daha fazla bilgili ve yetenekli olması,

¹ A. Baltaş, “Adı Yeni Konmuş Bir Olgı: Mobbing”, 2009
<http://www.acarbaltas.com> (11.12.2013)

mobbing mağduru olma olasılığını arttırır. Aynı zamanda kişinin sadece daha genç ya da daha güzel görünmeside da mobbinge yol açmaktadır.¹

Ayrıca bazı örgütlerde uygulanan baskıcı tavırlar zaman zaman yönetici ve liderlerin yönetim şekillerinin bir parçası da olabilmektedir. Örneğin, örgüte yeni gelen kişinin örgüt içinde çalışanlardan farklı olması ya da kendini örgüt içindeki grupların dışında bırakması, onun rahatsız edici davranışlara maruz kalmasına neden olabilmektedir.

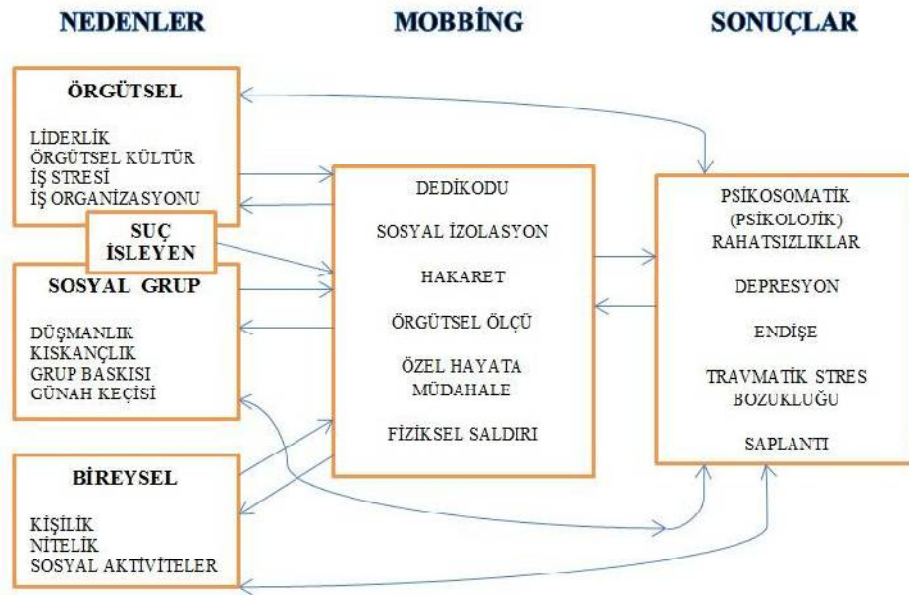
Bir işyerinde mobbinge uğrayan bazı insanların ortak özellikleri bulunmaktadır. Bu kişilerin ortak özellikleri şöyle sıralanmaktadır:

- Mükemmeliyetçi çalışıp işini en iyi şekilde yapan,
- Diğer insanlar tarafından saygı gören, sevilen, ilişkileri düzgün olan,
- Değer yargıları ve çalışma ilkeleri olan, çalışkanlığından ödün vermeyen,
- Çalıştığı yere sadık, güvenilir ve dürüst,
- Kendine özgü fikirleri olan ve ifade edebilen, yaratıcı kişiliğe sahip,
- İdealist bir yapısı olan, duyarlı ve hassas kişilikli,
- Yenilikleri takip eden, kendini geliştiren, azimli ve başarılı,
- Örgütün çıkarlarını üstte tutan, başarılarını gizleyen, başarılarının söz edilmesi konusunda gereklilik duymayan,
- Bilgi ve tecrübelerini çekinmeden paylaşan,
- Onurlu kişiliğe sahip,
- Adil olan, haksızlığa dayanamayan fakat hakkını arayamayan,
- Olumsuz bir durumla karşı karşıya geldiğinde ilk kendini sorumlu tutan,
- Çok çabuk af dileyebilen, suçsuz olduğu durumlarda bile,

¹ Baltaş.

- "Hayır" diyemeyen,
- Öfkesini içine atan,
- Stresli anlarda kontrolünü sağlayıp iş verimini düşürmeyen,
- Kendi özelliklerinin farkında olmayıp, sürekli daha iyi olmayı hedefleyen bireylerdir. ¹

Şekil 1: Mobbing Nedenleri ve Sonuçları



Kaynak: Dieter Zapf (1999), “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt, Germany, MCB University Press International Journal of Manpower, 20, 1/2, pp. 71

¹ G.Arpaçioğlu, Mobbing, <http://mobbingyardim.wordpress.com>
kaynagi-zorbalik-ve-duygusal-taciz/ (10.09.2009)

8.2. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Örgütün yapısı, çalışanlara verilen önem, uygulanan kurallar ve daha verimli bir çalışma ortamı için hazırlanan projeler mobbingin oluşumu açısından önemlidir. Örgütün koyduğu katı kural ve prosedürler, zor çalışma koşulları, agresif bir örgüt kültürü oluşturabilmektedir.¹

Aynı zamanda örgütte yaşanan mobbing, çalışanların iş doyumu ve performansını olumsuz etkileyen, çalışan bireyler arasında çatışmaya sebep olan ve örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyen önemli bir sorundur. Bu sorunun uzun süre çözülmemesi, mobbing uygulanan birey ya da bireylerin örgüt dışına itilmelerine sebep olmakta, hatta çoğu yeni bir iş bulamaz veya çalışamaz duruma gelmektedir. Bir iş yerinde oluşabilecek huzursuzluk, baskı ve zorlama yalnızca bir kişinin çalışma kapasitesini etkilememekte, bunun yanında bir işyeri ya da örgüt için önemli ve değerli olan yatırımlarını da düşürmekte ve aşağı çekmektedir. Mobbinge yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenler arasında şu faktörler sıralanabilir:

- Mobbingin, örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması,
- İnsan kaynakları maliyetinin en düşük seviyeye düşürülmesi,
- Hiyerarşinin önemli ölçüde fazla olması,
- “Kapalı kapı” yönteminin geçerli olması,
- İletişim yollarının yetersiz olması,
- Çatışma çözüm yeteneğinin gelişmemesi ve çatışma yönetimi ya da şikayet prosedürünün yetersizliği,
- Liderlik özelliğinin yetersizliği,
- Günah keçisi durumuna düşürülmesinin çok olması,

¹ C. Altuntaş, “Çalışan Destek Programları”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü(SBE) Dergisi, C.12, S.1, 2010, s.67

- Grup çalışma sisteminin azlığı yada yokluğu,
- Örgüt içi değişim eğitiminin yetersizliği ve önemsenmemesi.¹

Bir örgütte yüksek düzeyde örgütsel sorunlar varsa ve yüksek düzeyde belirsizlik yaşanılıyorsa, o zaman böyle örgütlerde herhangi bir çalışana mobbing uygulamak çok kolay olmaktadır. Bu tür iş ortamları, bireyi iş yönünden çeşitli hatalara götürür ki, bu durum bireyin aleyhine kullanılmaktadır. Örgütlerde bir gerilimin olması, mobbing olayını daha çok desteklemektedir. Bu durum, bireyi her olumsuzluğun nedeni haline getirebilmektedir.² Eğer bir örgüt kötü yönetiliyorsa, örgüt içinde aşırı rekabetçi bir ortam oluşturuluyorsa, yoğun bir işyeri stresi yaşanılıyorsa, gerekli eğitimler yeterince önemsenmiyorsa ve kişiler olmaları gereken pozisyona yerleştirilmiyorsa, o örgütlerde sorun var demektir. Örgütün yönetiminde eksiklik ve yanlışlıklar söz konusu demektir. Bu da bu tip örgütlerde mobbing olgusunun kolayca ortaya çıkabileceğini göstermektedir.³

Bir örgütte örgüt kültürü ve örgüt iklimi önemlidir. Örgüt içindeki davranışların kabul görülüp görülmediğini belirler. Örgüt ikliminin iyi olmadığı kurumlarda, kişiler arası iletişim ve sosyal ilişkilerin kötü olduğu gözlemlenmiştir. Diğer yandan örgüt yöneticilerinin eşit ve adaletli oldukları, liderlik özelliklerini taşıdıkları örgütlerde ise, mobbing eylemlerinin kontrol altına alınabildiği görülmektedir.

Bununla birlikte bir örgütte mobbing sürecini önleyebilmek için, örgütteki belirsizliğin giderilmesi gerekmektedir. Görev tanımları açıkça belirlenmeli, sorumluluklar yerine getirilmelidir. Yönetimde saydamlık olmalı, bunu sağlamak için çalışan bireyleri kararlara katılmaya ön ayak olmalı ve gerekli ortam oluşturulmalıdır. Mobbing, tabandan tavana kadar örgütün bütününe etkilediği için adı konulamayan birçok rahatsızlığın, çatışmanın ve kaos ortamının oluşumuna yol açmaktadır. Yöneticilerin liderlik davranışı, örgütte rol belirsizliği, sosyal iklimin yetersizliği gibi faktörler mobbing nedeni olan örgütsel faktörlerdir. Daha önceden bir veya bir grubun, başka bir bireye karşı yaptığı taciz şeklinde gelişen örgütsel mobbing devamında mağdur, önce kendisine ve daha sonra sosyal hayatına karşı yabancılaşmaktadır. Süreç

¹ M.Korkmaz - N. Cemaloglu "Relationship between Organizational Learning and Workplace Bullying in Learning Organizations", Educational Research Quarterly, vol33.2010

² Cemaloglu, s. 114

³ Çobanoğlu, s. 40

işe karşı soğukluk, bıkmış olma, bezginlik, performans düşüklüğü ile başlamakta ve işinden istifa etmeye kadar gidebilmektedir. Örgüt içinde iş doyumunu ve örgüte bağlılıkta azalma yaşanmaktadır. Yetişmiş bireylerin işten ayrılması da maliyetin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır.¹

Ayrıca örgütlerde mobbinge neden olan birçok farklı faktör vardır. Örgüt kültürü, iletişim, dışarıdan etkileme, stres, yönetim biçimi, korku gibi nedenlerde mobbinge neden olabilmektedir. Örgüt kültürünün zayıf olması örgüt içi sorunların giderek çoğalması ve zararlı hale gelmesine neden olmaktadır. Genellikle mobbing, örgüt kültürünün zayıf olduğu kurum ve kuruluşlarda görülmektedir. İletişim, sahip olunan bilgilerin kullanılarak sahip olunmayan bilgilerin paylaşılmasıdır. Bu durum gerçekleşmediğinde bir takım sorunlar da beraberinde ortaya çıkmaktadır. Mobbingde kurbanın kendisi ve çevreyle kurduğu iletişime bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetimin belirlediği ve uyguladığı strateji ve politikalar çalışma koşullarının oluşturulmasında belirleyici rol oynamaktadır. Bu tür uygulamaların niteliği ve niceliği zayıfsa örgüt içi negatif davranışların ortaya çıkmasında kaçınılmaz bir hal alacaktır.²

Aynı zamanda çalışanlar, dışarıdan da etkilenmemelidirler. Aksi takdirde diğer örgütlerle kıyas yapmaya başlarlar ve uyumsuzluk içine girebilirler. Stres, bireyleri olduğu gibi örgütleri de etkilemektedir. İş stresi, çalışanların sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Aynı şekilde korku da bir örgütte mobbing için neden oluşturabilmektedir. Korkan personel, işine konsantre olamamakta, kendi güvenliğini düşünmekten işini yapamamaktadır. Bu da örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Mobbingin örgütsel sonuçlarına bakıldığında anlaşmazlıkların, hastalıklı bir örgüt kültürü oluşmasına neden olduğu görülmektedir. Düşük moral ve yaratıcılığın kısıtlanması, hastalık izinlerinin artması, personel devir oranının yüksek maliyeti, düşük verim, çalışanlara tazminat ödenmesi, düşük iş kalitesi, dava masrafları ve yükselen personel maliyetleri gibi birçok olumsuz sonuçla karşı karşıya kalınmaktadır.

Mobbing yönetimin yetersiz olmasındanda ortaya çıkmaktadır. Motivasyon eksikliği, çalışanlar insanlardaki moral düşüklüğü, çalışanlar yetkilendirmemek,

¹ Gül, s.518

² Y.Demirel, “Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları Arasında Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma”, Tisk Akademi/1,2009, s.144

örgütsel bağlılığın azalması, içalişılan yerde tekdüzelik, zaman ve enerji tasarrufunun yapılamaması, işyerinden insanları soğutmak, kültürel eksiklikler, devamlı çatışmalar sonucunda oluşan kötü örgüt havası mobbing davranışlarının oluşmasına zemin tutmaktadır. Mobbing davranışlarıyla bireylerin örgüte olan bağlılıkları zayıflatılmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık da kişisel ve örgütsel açıdan bazı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanların, işindeki gelişiminin yavaş olması ve ilerleyememesi dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası, işten ihraç etme, ayrılma veya örgütsel hedeflerin bozulması, Çalışan devrinin yüksek olması, devamsızlık, işte çalışma isteksizliği, işin kalitesinin düşük olması, sadakat eksikliği, örgüte karşı hukuki olmayan hal ve hareketler, sınırlı rol dışı davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol olan dedikodu ve çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol hep mobbinge birlikte örgütte oluşan olumsuzluklardır.¹

Sonuç olarak bir örgüt, kendi yapısı içinde mobbing oluşumunu engelleyebilmek için mobbinge neden olabilecek bütün faktörleri dikkatli bir şekilde ortadan kaldırmalıdır. Örgüt, mobbinge izin vermediği sürece her şey daha kolay olur. Daha verimli bir çalışma ortamında da herkes işini rahatlıkla yerine getirebilmektedir.

8.3. Sosyal Yapıdan Kaynaklanan Nedenler

İşletmelerin kendilerine ait kültürleri vardır ve bu kültür, toplumun sosyal, ekonomik ve ahlaki kabullerinden etkilenir. Bir ülkenin felsefesi, inançları, insanına verilen değer o ülkede yapılanmış şirketlerine de yansımaktadır. Eğer bir ülkede insanlar bir ürün ya da malzeme gibi görülüyorsa, o toplumlarda mobbing olaylarına daha çok rastlanmaktadır. Bir toplumun zamana bakışı, yardımseverliği, işbirlikçiliği ve farklı yaşam tarzlarına gösterdiği tolerans çalışma hayatına da yansımaktadır.

Örgüt ile çevre etkileşimi içerisinde değişen sosyal sistemin ve yeni yaşam değerlerinin mobbing davranışlarını besleyen bir zemin oluşturduğu görülmektedir. Yeni oluşan toplumsal değerler mobbingi tetiklemekte ve hem fiziksel hem de ruhsal hasar oluşturmaktadır.

¹ D.Özler Ergun - M.Dil Şahin - C.Giderler Atalay, “Mobbing”in Örgütsel Bağlılık Üzerine Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.22, Aralık, 2008, s.66

Bu değerler şu şekilde sıralanabilir:

- **Aşırı Rekabet:** Limitsiz bir kazanma hırsı ile güçlü olanın zayıfı yok edebilir görüşünün yaygınlık kazandığı bir değerdir.

- **Aşırı Verimlilik Baskısı:** Daha çok kar etme anlayışıyla insanlara baskı yapılmakta ve insanlar çok çalışmaya zorlanarak, aşırı iş yükü altında ezilmektedir.

• **Bencillik ve Egoizm:** Yalnızca ben merkezli bir anlayışla hayata bakış açısı ve kendi çıkarları için herşeyi yapma ve diğerlerini yok sayma isteği mobbing tutum ve davranışlarına uygun bir ortam hazırlamaktadır.

- **Bireysellik:** Diğer çalışanların davranışlarından sorumlu olmak anlayışının olmaması durumudur.

- **Ahlaki İlke ve Değer Kaybı:** Kar etmeyi her şeyin üstünde tutarak ahlaki ilkelerin ve değerlerin olmaması ve ahlaki değerlerin düşmesine göz yummak.

- **Devamlı Değişim ve Yenilik:** Değişimin vazgeçilmez olduğunu sık sık tekrar ederek sürekli ve önemi olmayan değişiklikler yapmak, özellikle değişim ve yenilikleri, mevcut hak, statü ve avantajların kaybında bir araç olarak kullanmak.

- **Sınırsız Özgürlük:** Yöneticiler, verimlilik adına ve rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için sınırsız özgürlük hissine kapılabilmektedirler.¹

9. MOBBİNG SENDROMUNUN ETMENLERİ

Mobbing; değişik şekillerde, sistematik ve çeşitli bileşimlerle, sıklıkla gerçekleşen on ayırt edici etmen içermektedir. Bu etmenlerin mağdur üzerindeki etkisi, mobbingin temel unsuru haline gelmektedir:

- Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliğine **saldırıları:** Çalışanların, mesleki bilgi ve birikimleri sorgulanmakta ve onların kendilerine olan güvenlerini sarsıcı nitelikte davranışlarda bulunmaktadır. Böylece kişi kendine olan saygısını irdeler duruma gelmektedir.

¹ Kök, s.67

- **Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim:** Çalışan, sürekli baskı altına alınmakta ve kendi iradesi kullanamaz duruma getirilmektedir. Herkesin içinde maruz kaldığı kötü davranışlar, onun onurunu kırmakta ve kişiliğine zarar vermektedir.

- **Doğrudan veya dolaylı, gizli veya açıkça yapılması:** Her ne şekilde yapılsa yapılsın, mobbing her durumda kişiye büyük zarar verir. Arkasından yapılan kötü dedikodular, zarar verici yorumlar, dini görüşü ya da politik görüşleri hakkındaki olumsuz konuşmalar kişiye direk söylenmese bile mutlaka duyulur ve bu durum kişinin mutsuzluğuna sebep olmaktadır.

- **Bir veya birkaç saldırgan tarafından yapılması:** “Akbabalık”, saldırgan bir kişi olabileceği gibi onunla beraber birden fazla zorba da işin içine girebilir.

- **Sürekli, çoklu ve sistemli bir biçimde zaman içinde yapılması:** Mobbingde önemli olan süreklilik ve uzun zaman uygulanmasıdır. En az altı ay süre ile devamlılık arz eden davranışlara maruz kalmak gerekmektedir.

- **Hatanın kurbandaymış gibi gösterilmesi:** Mağdur zaten sürekli kendini sorgulamakta ve kendinde kusur aramaktadır. Bu da mobbingcilerin, onun böyle hissetmesinde başarılı olduklarını gösterir.

- **Kurbanın itibarını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, onu yalıtıma yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması:** Kişi öyle bir duruma getirilir ki, dayanacak gücü kalmaz. Çaresiz, yapayalnız ve kurtulmanın imkansız olduğunu düşünür.

- **Kişiyi dışlama niyetiyle yapılma:** Mağdurun herkesle, her şeyle etkileşimi kesilmeye çalışılır. Yardım isteyebileceği kimse etrafında kalmaz.

- **İş yerinden ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi göstermesi:** Mobbingci öyle bir zemin oluşturur ki mağdur kendi isteğiyle istifa etmiş gibi görünür.

- **Örgüt yönetimi tarafından anlaşılmaması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi ve hatta kışkırtılması:** Ne

yazık ki örgüt mobbingden habersiz olmakta, olayları doğru anlamamakta ve de anlasa bile göz yumarak mobbinge ortam yaratmaktadır.¹

10. MOBBİNGLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

Mobbing işyerinde belki bir kişiye uygulanmakta ve onun üzerinde olumsuz sonuçlar yaratmaktadır diye düşünülebilir. Oysaki mobbing olayı sadece bir kişi ve onun iş hayatında çektiği zorluklar olarak algılanmamalıdır. Bu kişi, hem iş hayatı hem de iş dışında yaşadığı hayat açısından büyük zararlar görebilmektedir.

Mobbingin önlenmesi için mağdurların yaşadıkları semptomlar üzerine odaklanılmalı ve iyi gözlemlenmelidir. Mobbingin saldırgan davranışlara neden olan bir olgu olduğu tanımlanmalıdır. Ayrıca örgütlerde mobbingi desteleyen ya da kolaylaştıran psikolojik durumlar tespit edilmelidir.

Diğer yandan mobbing davranışları hedef alınan mağdurun sağlığında, onurunda, gururunda, ailesi ve arkadaşlarıyla olan ilişkisinde, ekonomik durumunda ya da tüm bunların birleşiminde hasar oluşturmaktadır.² Aynı zamanda mağdurun sosyal çevresinde mağdurun yaşadıklarından dolayı olarak etkilenmektedir. Mağdurun çalıştığı örgüt ve iş arkadaşlarıda mobbingden aynı ölçüde olmasa da zarar görmektedir.

Tüm bunlardan dolayı, yalnızca mağdurun mobbingle mücadele etmesi yeterlidir denemez. Bu olgu sadece onun hayatını etkilemez. Aynı zamanda başka kişilerin de mobbing mağduru olma riski düşünüldüğünde, toplumlar da bu konuda bilgilendirilebilir ve mobbingle mücadele konusunda destek sağlamaları beklenebilir. Mobbing sadece kişinin bireysel mücadelesiyle başa çıkabileceği bir olgu gibi görülmemektedir. Mobbingle savaşta herkesin desteği sağlanmalıdır.

¹ Yavuz, s.17-20

² Kök, s.61

10.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Mobbinge uğrayan bir kişi işyerinde yaşadığı stresi işyerinde bırakıp, evine gidemez. İşten çıktıktan sonra başlayan özel hayatında da mobbingin etkileri devam etmektedir. O yüzden kişiler mobbinge mücadele ederek sadece iş hayatındaki huzuru yakalamaya çalışmazlar, aynı zamanda özel hayatlarını da korumaya çalışmaktadırlar.

Çalışan insanlar, yaşamlarının çoğunu işyerlerinde geçirirler. Hatta işini mesai sonrası eve taşımak zorunda kalan birçok insan bulunmaktadır. Bu açıdan bir insanın hayatının büyük bir bölümünü kapsayan işyerinde kişiler rahat ve mutlu bir çalışma ortamı yaratmalıdırlar ki çalışmalarında verimli olabilsinler. İşte bunun için mobbing gibi bir olgunun insanın hayatını kâbusa çevirmesine izin verilmemelidir. En azından bundan en az hasarla kurtulmanın yolu bulunarak mağdurların hayatlarına kaldıkları yerden devam etmeleri sağlanmalıdır.

Bir kişi işyerinde mobbinge uğradığını düşünüyorsa ve gittikçe hedef olduğu kesinleşiyorsa, öncelikle karşı karşıya kaldığı kötü davranışları hak etmediğine inanmalıdır. İkinci olarak da mobbing esnasında ona yapılan söz ve davranışları not etmelidir. Aynı zamanda mobbing olayları olduğu sırada şahit olan tanıklarda unutulmamalıdır. Onlardan bu konuda destek olmaları, yaşananları kaydetmeleri, sözlü olarak tanıklık etmeleri istenebilir. Üçüncü olarak, yaşanan mobbingin aile ve yakın arkadaşlar tarafından bilinmesine izin verilmelidir. Onların mağduru dinlemesi ve destek olması, mağdurun cevap aradığı soruların çözümüne yardımcı olmaları önemlidir. Mağdur tek başına anlam veremediği davranışları ailesi ve çevresiyle birlikte daha rahat anlayabilir. Onların bu konuda araştırma yapması, mağduru bilgilendirici kitaplar bulması mağdurun mobbinge mücadelesinde önem teşkil etmektedir.

Mağdur, mücadelesinin ilk aşamasında öncelikle hedefini belirlemelidir. Olmak istediği, çalışmak istediği işyeri ortamıyla ilgili bir hedef ortaya koymalıdır. Daha sonra da bu hedefe ulaşabilmesi için atılması gereken adımları, yani stratejik eylem planını belirlemelidir.¹ Ne yapacağını bilmeden beklemek ya da bir şeyler yapmadan kenara çekilmek, mobbing sürecini daha da hızlandırabilir. Neler olduğunun farkına varıp, iyi düşünüp, planlı hareket edebilirse mobbingden daha az zarar görerek kurtulabilir.

¹ Ç.Çabuk “Mağdurun Mobbinge Mücadelesi ve Çözüm Üretme Süreci” , Ceza Hukuku Dergisi, Y.4 S.11, Aralık, 2009, s.4

Mağdur, mobbing karşısında üç tür davranış sergilemektedir. Bunlar:

- **Mobbinge Anlayış Gösterme:** Mobbinge anlayış gösterme, mobbingin tekrarlanma derecesi ve şiddetine göre değişmektedir. Yaşanan mobbing eğer stres oluşturmuyorsa, çatışmanın daha da alevlenmemesi için anlayış gösterilebilir. Ancak mobbing gittikçe şiddetleniyor ve sıklaşıyorsa, anlayışlı olma yöntemi kullanılmamalıdır. Tabii tüm bunlar kişiden kişiye değişebilmektedir. Strese dayanıklılık, her bireye göre farklılık göstermektedir.

- **Karşı Savaş Verme:** Mağdur kendini yalıtıp, bir kenara çekilirse saldırgan daha da üstüne gidebilir. O yüzden mağdur durumunda olan kişi yalnız kalmadan, etraftan destek alma yoluna gitmelidir. Karşı savaş için doğru stratejiler seçmelidir. Saldırganın uyguladığı yöntemlerle, ona karşılık vermemelidir. Mobbing uygulayan kişiler; ahlak dışı, haksız yöntemleri seçtikleri için mağdur da bunları yaparsa haklıyken haksız duruma düşebilir. Tam tersine ona zaten dürüstlüğü, iyi niyeti, çalışkanlığı, azmi ve güvenilirliğinden dolayı mobbing uygulandığı düşünülürse gene bu silahlarla saldırgana karşı atağa geçmelidir.

- **Geri Çekilme:** Bu yöntem, mobbing uygulayan saldırganla mağdur arasında güç farkının fazla olması durumunda istemeden seçilen bir yoldur. Bazıları savaşma gücünü kendinde bulamaz ve kişiliği gereği, karşılık veremez. Bu durumda savaşmadan geride durulabilir. Her zaman olmasada bazı durumlarda savaşmadan da bir şeyler kazanılabilir.¹

Mobbinge mücadelede, mağdurlar birtakım hayatta kalma planları geliştirebilir. Bunu kendi yaşamlarına geçirmeye çalışırlar. Ayakta kalabilmek ve güçlü olabilmek için buna gereksinim duyarlar. Mobbing sürecinin başlarında mağdur tam olarak neyle karşı karşıya kaldığını çözemez. Ama ileriki dönemlerde yaşanan olayların basit olmadığını anlar. Bununla profesyonel bir şekilde baş etmek ister. Yaşadığı olaylar karşısında çok üzüldüğü için ailesinden ve arkadaş çevresinden yardım ister ve destek bekler. Kendisinin çalışma hayatındaki yetenek ve becerilerinin farkına varır. Yapabileceklerinden emin bir şekilde kendine olan özgüvenini ortaya çıkarmaya çalışır. Böylece kendini işinden soyutlamaz. Üzüntüsünü ortama açık bir şekilde yaşar. Bunu

¹ Çabuk, s. 4

etrafına hissettirir. Yaşadığı olayların bilincinde olduğunu gösterir. Yaşadığı bu üzücü olaylardan kendini korumak için sosyal hayatında hobilerine yönelebilir. Kendisini mağdur kimliğinden uzaklaştırmaya çalışır. Gerekirse yasal hakkını da arar.

Mobbinge karşı karşıya kalan birey, ilk zamanlar durumun ne olduğunun farkında olmadığı için, zamanla yaşadığı baskılar ve kötü olaylar sistemli bir şekilde artarak devam ettikçe bir şeyleri anlayabilir. Yaşadığı olayların sıradan ve önemsiz bir çatışma olmadığını idrak ettiği anda yapabileceklerini planlı bir şekilde gerçekleştirmeye çalışmalıdır.

Mobbinge maruz kalan kişi mücadele edebilmek için, mobbing uygulayana bu durumdan rahatsız olduğunu ve bu duruma itiraz ettiğini söylemelidir. Yanında güvendiği ve gerekirse tanıklık edebilecek bir iş arkadaşının bulunması da işini kolaylaştıracaktır. Saldırganın yapmasını istediği anlamsız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydetmeli ve ilk fırsatta saldırganı yetkili birine rapor etmelidir. Aynı zamanda gerektiğini hissediyorsa bir uzmandan psikolojik yardım alabilir, bu hem yardımcı olacaktır hem de kanıt oluşturacaktır. Ayrıca iş arkadaşlarıyla yaşadığı durumu paylaşmalıdır. Onlar da aynı şekilde yapılanlardan rahatsız olabilirler, grupça başvurmaları daha etkili olacaktır. Son olarak da kişi eğer dayanamıyorsa bir kaçış planı yapmalıdır. İstifa ya da iş arama bu planlar içine girebilir. Sağlığı zarar görmeden işten ayrılması en doğrusu olacaktır. ¹

Aynı zamanda mağdur mobbing sürecinde özgüvenini kaybetmemek için, içsel konuşmalar yapmalıdır. Olumlu düşünmeli ve kendisiyle ilgili olumlu olayları hatırlamaya çalışmalıdır. Kendisine olan saygısını kaybetmemelidir. Kendine ve değerlerine inanmalıdır. Yaşadıkları ne kadar zor olursa olsun, kendisiyle barışık olmaktan vazgeçmemelidir. Bunları başarabilirse, kendini mobbing karşısında güçlü hissedebilir. Aynı zamanda duygularını, yaşadığı durumları yazarak da kendini rahatlatılabilir. Kendini zorlamadan istediğini yaparak, iş dışında sıkıntısından uzaklaştıracak aktivitelerde bulunmak da mağdura iyi gelebilir. Eğer yalnız kalmak, sakin alanlarda bulunmak ona iyi geliyorsa o zaman o ortamları tercih etmelidir. Sportif faaliyetlerde bulunan bireyler, başka düşüncelerden rahatça uzaklaşabilirler. Mobbing yaşayan birey, spor yaparak işyerinde yaşadıklarını kafasından bir süreliğine de olsa

¹ Arpacioğlu, s.2

atabilir. Ne kadar zor olsa da mağdur mizahtan da yararlanabilir. Yaşananlar komik olmasada endişeyi azaltmak için, kafasını boşaltmak için gülmeye çalışarak kendini daha iyi hissedebilir.

10.1.1. Öğrenilmiş Güçlülük

Mobbinge uğrayan, mobbbingle karşı karşıya kalan ve onunla mücadele etmek zorunda kalan her birey farklı kişilik yapısına, değişik özelliklere sahiptir. Dolayısıyla bazı bireyler ruhsal ya da fiziksel yapılarından dolayı birtakım baskı ve zorlukları daha az yara alarak atlatırken, bazıları çok fazla yara alabilmektedir. Bir kişilik özelliği olan öğrenilmiş güçlülük, ona sahip olan bireylerin strese ve zor şartlara daha kolay katlanmasını sağlamaktadır. Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireyler, çalışma hayatında karşılarına çıkan sorunlarla daha iyi mücadele edebilmektedirler. “Öğrenilmiş güçlülük kavramı ilk kez Meichenbaum (1977) tarafından kullanılmış ve insan davranışlarını açıklamada kişisel faktörlerden biri olarak ifade edilmiştir. Öğrenilmiş güçlülük stresli hayat olayları ve sorunlarla etkin bir şekilde başa çıkmada bireye yardımcı belirli tutumları içermektedir.”¹

Öğrenilmiş güçlülük kavramının Rosenbaum’un 1980 yılında yaptığı çalışmalarda yer aldığı görülmüştür. Rosenbaum’a göre, stresle etkin başa çıkabilmek için içsel olaylar kontrol edilebilmelidir. Bireylerin, içsel tepkileri düzenini sağlamada kullandıkları davranışsal ve bilişsel beceri yetenekleri “öğrenilmiş güçlülük” olarak tanımlanmakta ve bu kavramın dört temel öz kontrol becerisini içerdiğini belirtilmektedir. Bunlar:

- “Duygusal ve fiziksel tepkileri kontrol etmek amacıyla bilişlerin ve öz yönergelerin kullanılması,
- Problem çözme becerilerinin uygulanması,
- Hemen doyumunu erteleyebilme yeteneği,
- Bireyin içsel olaylarını kontrol edebilme yeteneğine genel inancıdır.”²

¹ A. Keser - G. Yılmaz - S.Yürür, Çalışma Yaşamında Davranış, Kocaeli, 2009, s.148

² Keser – Yılmaz - Yürür, s.148.

Öğrenilmiş güçlülük yeteneği olan kişiler; olumsuz duygularla mücadelede, sonradan kazanılmış alışkanlıklarından kurtulma yolunda, sağlıklı yaşam konusunda, sıkıcı fakat yapılması zorunlu görevlerin bitirilmesinde ve günlük yaşamlarında zor durumla karşılaştıklarında engellerin üstesinden gelme konusunda başarılı olan bireylerdir. Öğrenilmiş güçlülük kişiliğine sahip birey, zorluklarla karşılaştığında zorluklara karşı ısrarcı ve inatçı olup mücadele etmekte ve hedeflerine ilerlemek için daha fazla çaba harcamaktadır. Zayıf kişiliğe sahip bireylerde mücadele etmekten korkan, karşılaştıkları yenilgi ile kendilerini yeteneksiz gören bireylerdir. Bu durumlarını çabuk kabul ederler.

Aynı zamanda öğrenilmiş güçlülük, insanların stresli durumlarla karşılaştıklarında kullandıkları uygun bir başa çıkma becerisi olarak düşünülebilir. Stresle etkin başa çıkma, içsel olayların kontrol edilebilmesiyle mümkün olabilmektedir. Rosenbaum, öğrenilmiş güçlülük tanımına giren becerilerin erken yaşlardan itibaren informal yollardan öğrenildiğini ve bireylerin öğrenme geçmişleri farklılıklar gösterdiği için, öğrenilmiş güçlülük düzeylerinde farklılıklar gösterdiğini belirtmiştir. ¹ Çalışan kişiler açısından öğrenilmiş güçlülük düzeyi önemlidir. Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek çalışanlar herhangi bir kaynak kaybı tehlikesiyle karşı karşıya kaldıklarında bu durumu bir endişe kaynağı olarak algılamayacaklardır, çünkü bunun üstesinden geleceklerini bilirler. Ayrıca çalışma yaşamı bir taraftan fiziksel, sosyal ve psikolojik olarak ihtiyaçları karşılarken, bir taraftanda sağlığı bozucu etki yapabilmektedir. Elverişsiz çalışma şartları; stres ve de karşı karşıya kalınan mobbing olgusu çalışma hayatını bir anda zorlaştırabilir. Böylece, kişinin hem ruh sağlığı hem de beden sağlığı tehlikeye girmektedir. Bu gibi durumlarla baş edebilmek için öğrenilmiş güçlülük düzeyinin yüksek olması önemlidir. ²

Diğer yandan öğrenilmiş çaresizlik ise, kişinin herhangi bir durumda çok sayıda başarısızlığa uğrayarak, bir şey yapsada yapmasada hiçbir şeyin değişmeyeceğine inanması, olayların kendi kontrolünde olmadığını, o konuda bir daha asla başarıya ulaşamayacağını düşünüp, tekrar deneme cesaretini kaybetmesidir. ³ Öğrenilmiş

¹ H. Aslan - A. Reezan Çeçen “Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Mizah Tarzlarının İncelenmesi” Çukurova Üniversitesi, SBE Dergisi, C.16, S.2, 2007,s.4

² Ö.Çakır, Öğrenilmiş Güçlülük ve Çalışma Yaşamı, Çalışma Yaşamında Davranış, Kocaeli, 2009, s.159

³ pozitifpsikoloji.blogcu.com, ET:10.2.2014

çaresizlik sonucunda kişinin kendine olan inancı ve güveni zayıflamaktadır. Bu durumda da kişi, karşılaştığı sorunların üstesinden gelememekte ve önüne çıkan engelleri aşabilecek gücü kendinde bulamamaktadır.

Bu bağlamda Rosenbaum öğrenilmiş güçlülüğün, öğrenilmiş çaresizliğin karşıtı- tezi olduğunu belirtmiştir. Bu konuda çalışmalar yaparak bu düşüncesini desteklemiştir. Bir çalışmada, öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireylerin düşük olanlara oranla karşılaştıkları problemleri çözmek için daha fazla çaba sarf ettiklerini ileri sürmüştür. Bu kişilerin, öğrenilmiş çaresizliğe karşı daha dirençli olduklarına işaret etmiştir. Bu da büyük bir olasılıkla öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireylerin başarısızlığın yarattığı stresle başa çıkabilmek için gerekli olan bilişsel becerilere daha fazla sahip olmalarından kaynaklandığını göstermektedir. Yaptığı araştırmalarda ayrıca, öğrenilmiş güçlülüğün öğrenilmiş çaresizlik geliştirmeye karşı bir kalkan oluşturduğunu göstermiştir. Öğrenilmiş güçlülük düzeyi düşük bireylerin davranışlarının sonuçlarını kontrol edemedikleri durumlarda öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireylere oranla daha fazla çaresizlik içine girdiklerini gösteren çalışmalar yapmıştır.¹

Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek kişiler, çalışma hayatının zorluklarıyla daha kolay baş edebilirler. İşyerinde yaşanan bir mobbing olgusu, bu kişileri hemen pes ettiremez. Karşılaştıkları kötü davranışlara karşı, bir eylem planı hazırlayabilirler. Savaşabilecekleri kadar savaşıma ve dayanmaya çalışabilirler. Öğrenilmiş çaresizlik yaşayarak, zaten saldırganla baş edemem, ne yapsam daha da kötü olur düşüncesine kapılmazlar. Sonunda kaybeden taraf olsalar bile, verdikleri mücadele ve yaşanan sıkıntılara uzun süre katlanma açısından kendilerine bir şeyler kanıtlamış olurlar. Mobbing saldırganına kolayca teslim olmayarak, bu mücadelede onun az da olsa yaralanmasını sağlayabilirler.

10.1.2.NLP Uygulama

NLP, beynin doğru ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan bir uygulamadır. Nöro Linguistik Programlama açılımıyla; insan kafasında oluşan düşünceleri ve

¹ B.Güloğlu - G.Aydın “İlköğretim 5. Sınıf Öğrencilerinin Öğrenilmiş Güçlülük ve Otomatik Düşünce Biçimi Arasındaki İlişki” , Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education), 33, 2007, s.159

meydana gelen değişiklikleri hızlı bir şekilde algılamaya yönelik etkin tekniklerin kullanıldığı uygulamalardan oluşmaktadır.

Bu üç kelimenin ifade ettiği anlam ise şu şekildedir: Nöro, yaşamdaki deneyimlerin beş duyu aracılığı ile algılanması ve işlenmesidir. Linguistik, sözlü ve sözsüz iletişim ve davranışlar aracılığıyla düşünceleri yansıtırma tarzıdır. Programlama ise, zihnin iç programlarının kullanılarak düşüncelerin ve iletişimin belirlenen ve arzulanan hedeflere ulaşacak şekilde düzenlemesidir.¹

NLP, 1970’li yılların başında, Richard Bandler ve John Grinder tarafından kurulmuştur. Çok hızlı ve etkili bir şekilde davranış değişikliği, inanç değişikliği ve duygu değişikliği sağlamak için bir dizi güçlü teknik içermektedir. Bunlar:

- “ Ulaşmak istediğın sonucu bil!
- Yeterli duyuşal keskinliğe sahip ol. İstediğin sonuca yaklaşıyor musun, yoksa ondan uzaklaşıyor musun tespit et!
- Yeterli davranışşal esnekliğe sahip ol. Sonuca ulaşana kadar davranış değişikliği yap!
- Eyleme geç!”²

Kişiler öncelikle ne istediğini bilmelidir. Ne olursa olsun yaptıkları iş sonucunda ellerine neyin geçmesini istediklerini mutlaka bilmelidirler. Hedeflerine iyice konsantre olmalıdırlar ki ondan uzaklaştıkları ya da başka alanlara kaydıkları anda bunu mutlaka fark edebilsinler. Bu konuda uyanık olmaları gerekmektedir. İnsanlar belirledikleri hedeflere uzun zaman sonunda ulaşabilirler. Bu da sabır ve çaba gerektirir. Aynı zamanda bu zaman zarfında değiştirmeleri gereken davranışlar olursa, bunları değiştirme konusunda katı olmamalıdırlar. Aksi durumda hedeflerine ulaşma konusunda zorlanabilirler. Tüm bunların yanında tabiki eyleme geçmelidirler. Bir şeyler için adım atmadan, o yola çıkmadan istedikleri yere varmaları imkansız hale gelmektedir.

¹ Güloğlu - Aydın, s. 160.

² E.Orhan, NLP Nedir? / NLP’nin Temel İlkeleri, <http://www.nlpegitim.com/sayfa1.asp?id=174> (09.08.2013).

NLP'nin birçok kaynaklarda farklı farklı isimlendirilen varsayımları bulunmaktadır. Genel olarak kabul edilen varsayımlar şu şekilde belirtilmiştir:

- Her kişinin kendine özgü bir dünya modeli vardır. Herkesin dünyayı anlama ve algılama şekli farklıdır. İletişim halindeyken kişiler buna saygı göstermelidir.

- İletişimde önemli olan kişinin aldığı tepkidir. Tepki bir iletişimin etkisini doğrular. İletişimin niteliği, karşı tarafın anladığı ölçüdedir.

- Akıl ve beden birbirini etkiler ve bir „sistem“ oluşturur. Kişi aklını değiştirmekle bedensel durumunu etkiler. Diğer yandan fiziksel durumunu değiştirmekle aklında etkiler.

- Harita, bölgenin kendisi değildir. Kullanılan kelimelerde, o olayın kendisi değildir.

- Her davranışın altında kişiyi o davranışı yapmaya iten olumlu bir niyet vardır. Kişi yaşadığı bir deneyimde o an için kendisine en uygun olanı seçer.

- Bireyer üstün donanımlı başarı için kaynaklara sahiptir veya onları yaratabilir.

- Esnek olmayı başarabilmiş insanlar başarı açısından en büyük fırsata sahiptir. Eğer bir işi başarmak için bir yöntem denendiğinde sonuca ulaşamıyorsa başka bir yöntem denenmelidir.

- Başaramama yoktur. Geribildirim vardır. Her tecrübe bir öğrenim süreci olarak değerlendirilmelidir.

- Bir kişi herhangi bir işi yapıyorsa diğer bireyde bunu yapmayı öğrenebilmektedir.¹

¹ S.Demir - H.Bingöl “İlköğretim Öğrenci ve Velilerinin Nöro Linguistik Programlamanın (NLP) Sınıf İçinde Uygulamalarına İlişkin Görüşleri” , Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Kış, C.6, E-Dergi, 2007, s.19

10.1.3. Duygusal Zeka

Duygusal zeka kavramı 90'lı yılların başında Peter Salovey ve John Mayer tarafından “insanların kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati kurması ve duygularını hayatı zenginleştirecek şekilde düşünmesi...” gibi özellikleri tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Aynı zamanda duyguları hissetmek ve düşünceleri desteklemek için duyguları ortaya koymak, anlamak, duygu ve zihinsel gelişimini arttırmak için duyguları etkili bir biçimde yönetme biçimidir.¹

Ayrıca bireyin gerçeği doğru bir şekilde algılayabilme yeteneği olarakta tanımlanabilen duygusal zeka, kendini bireyin duygusal tepkilerini anlayarak düzenlemesi ve diğerlerine doğru tepkiler vermesi olarak göstermektedir. Duygusal zekanın birden fazla bileşenden oluştuğu kabul edilmiştir. Bunlar şöyle sıralanabilir:

“- Duyguları değerlendirme ve açıklama: Bireylerin gerek kendi gerekse başkalarının duygularının farkında olması, bunları değerlendirebilmesi ve açıklayabilmesi yani empati kurması gerekir.

- Duyguları kullanma: Duygusal zekanın etkili bir şekilde bilginin bilişsel süreçlemesine olanak vermesiyle ilgili boyuttur.

- Duygu bilgisi: Bireylerin kendilerinin veya başkalarının tecrübe ettiği duyguların sebep sonuç ilişkilerinin farkında olunulması ve bu duyguların zaman içinde nasıl değişebileceğinin tahmin edebilmesiyle ilgili boyuttur.

- Duyguların yönetimi: Duygu bilgisine sahip olan bireyin bununla yetinmeyip bu duygulara yön verebilmesi ve kontrol edebilmesiyle ilgili boyuttur.”²

Duygusal zeka, insanların sosyal hayatında ve çalışma hayatında diğer insanlarla olan kişilerarası ilişkilerinin düzenlenmesinde ve gelişmesinde önemli bir yol olarak gösterilmektedir. Çünkü duygusal zeka yönetsel kavramların hayata geçirilmesi aşamasında yönetimde olanlara ve çalışan bireylere büyük önemli ölçüde kolaylık göstermekte, bireysel ve örgütsel başarı anlamında önem arz etmektedir. Bu yüzden örgüte insan kaynağı alınırken seçim, eğitim, kariyer planlama ve kadrolama

¹ Çobanoğlu, s. 54

² Erdoğan, M. Yüksel “Duygusal Zeka”nın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Kış, C.7, E-Dergi, 2008, s.24

konularıyla ilgili karar verme aşamasında duygusal zeka adaylar arasında fark yaratarak büyük ölçüde avantaj sahibi yapmaktadır. Duygusal zekasını geliştirmiş çalışan bireylerin daha çok başarı elde ettiklerini, kişilerarası ilişkilerinin yapıcı, birbirini destekleyen ve aynı zamanda daha seviyeli olduğu görülmüştür.¹

Aynı zamanda duygusal zeka, kişilerin günlük yaşamlarının yanısıra iş yaşamlarındaki performanslarını değerlendirebilen, başarılarını arttıran/azaltan, yöneticilik özelliklerinin değerlendirilmesine katkı sağlayan, çalıştığı yerde iletişimi ve etkileşimi gelişmesine neden olan önemli bir faktör olarak ifade edilmektedir.² Kişilerin çalışma hayatındaki başarısını olumlu etkileyen kişilik ve zeka gibi etmenlerden farklı olarak geliştirebilir olması yöneticilik ve liderlik daha da önemli olmaktadır.

Duygusal zeka; azim, kendi kendini harekete geçirebilmeyi kapsayan, diğer insanların ne hissettiğini anlayabilme ve dürtülere hakim olabilmeyi sağlayan temel hayat becerisidir. Bu beceriyi iş hayatında da kullanabilen insanlar, diğerlerine göre daha fazla başarı elde edebilir. Duygusal zekanın iş hayatında kullanımı iki önceliği işaret eder. Bunlardan ilki; duygusal zekanın kişinin kendisi açısından kullanımı; ikincisi ise diğer insanlarla ilişkisinde nasıl yararlanabileceğidir.³ Her ikisini de sağlamayı başaran birey, karşısına çıkan zorluklarla daha kolay mücadele edebilir. Kendisi için, duygusal zekâsını iyi bir şekilde kullanabilirse bu onun kariyer basamaklarını daha hızlı çıkmasına yardımcı olacaktır. İşyerinde de diğer çalışanlarla ilişkilerinde eğer duygusal zekâsını kullanabilirse, kariyerine giden yolda oluşabilecek engelleri kolay aşabilecektir.

Yapılan araştırmalarda örgütlerde herhangi bir çatışma yaşandığında, duygusal zekanın bu çatışmayı çözümüyle yöntemleriyle ilişkisinin olduğu öne sürülmüştür. Çatışma çözümüyle yöntemlerinin duygusal zeka ile ilişkileri kapsamında; bireylerin olumlu yaklaşıma sahip olmalarının, onların çatışmayı algılayış yöntemine etkileri dolayısıyladır. Duygusal zekası gelişmiş olan bireylerin, anlaşılan adaletsizlik olgusuna karşı daha olumlu ve yapıcı olarak karşılık verdikleri ve çatışmayla karşı

¹ Demir, s.1068

² A. Arıcıoğlu, “Yönetmel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 2(4), 2002, s.29

³ İ. H. Ülker, “Kurumsal Liderlikte Duygusal Yeterlik”, Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.4, Y.4, S.2, Güz. 2008, s.77

karşıyageldiklerinde daha az saldırgan oldukları gözlemlenmiştir. Duygusal zekası gelişmiş olan bireylerin, çatışma anında çözüme ulaşmada her iki tarafı memnun eden işbirliği yaklaşımına daha fazla yönelecekleri düşünülmektedir. Yine yapılan çalışmalarda işbirliği yaklaşımıyla duygusal zeka arasında ve duygusal zekanın empati boyutuyla işbirliği arasında ilişki tespit edilmiştir.¹ Birey, işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle daha sağlıklı ilişkiler kurabilir. Bu ilişkileri bozacak şekilde çatışma ortamı yaratıp, bunu daha da ilerleten bireyler olduğunda yine duygusal zekasını kullanarak en az hasarla bu çatışmadan kendini kurtarabilmeyi başarabilir.

Bir işyerinde duygusal zeka düzeyi; kimlerin işlerinde yükseleceğine, kimlerin yükselmeyeceğine, kimlerin kalıp, kimlerin gideceğine karar verebilir. Bir işyerinde çalışanlar görüşlerini ve düşüncelerini birbirlerine rahatça açıklayabiliyorlarsa, birbirlerini eleştiriyor ve bundan kimse rahatsızlık duymuyorsa, bir işbirliği ve dayanışma söz konusuysa, o işyeri duygusal zeka boyutunda çalışıyor denilebilir. Ekip olarak başarılı ve verimli olabilmenin yolu duygusal zekaya sahip olma derecesiyle yakından ilgilidir.²

Bu bağlamda duygusal zekası yüksek bireylerle çalışıldığında gereksiz çatışma ya da tartışma ortamları yaşanmayacaktır. Kişiler karşılıklı olarak birbirlerini anlayacak ve ona göre davranacaklardır. Empati kurulmasıyla da mobbing gibi kişiyi rencide edici davranışlardan uzak durulacak ve insanlar enerjilerini işe odaklı harcamaya gayret edeceklerdir. Mobbing olgusu hissettiklerinde de bunu engelleyici tavırlar almaya çalışacaklardır.

Bir işyerinde özellikle yöneticilerin duygusal zekaya sahip olması çok önemlidir. Çok zeki olması önemli değildir. Duygusal zekası önemlidir çünkü bu şekilde birlikte çalıştığı astlarını daha iyi anlayabilecektir. Kendini onların yerine koyabilecektir. En önemlisi de mobbing davranışlarının önüne geçici tedbirler koyarak, huzurlu bir çalışma ortamı sağlayabilecektir.

¹ Ş.Aslan, “Duygusal Zeka, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkilimidir? Schutte’nın Duygusal Zeka Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, SDÜ, İİBF Dergisi, C.13, 2008, s.188

² Çobanoğlu, s. 56

10.2. Yakın Çevrenin Yardımları

Mobbinge karşı karşıya kalan birey, bu baskıcı olaylardan kurtulmak için mücadele ederken ailesinin ve çevresinin desteğine ihtiyacı vardır. Her ne kadar işyerinde bu olayla baş başa kalsa da iş dışında onu motive edecek davranışlar ya da ona moral verebilecek arkadaşlar ve evde onu dinleyen bir ailesi olması bireyin yaşadığı mobbingin daha da kötü sonuçlanmasını engelleyebilir.

Mobbingi yalnızca mağdur yaşamaz. Aynı zamanda onunla birlikte ailesi, arkadaşları hatta iş arkadaşları da kişiyle birlikte az çok bir şeyler yaşamaktadır. Mobbing mağdurunun ailesinde kişi eve geldiğinde onun bezgin, yılmış ve ağlamaklı halinden dolayı üzüntü duymaktadır. Mağdura yardımcı olmak istemekte ve bunun için onunla birlikte mobbinge mücadeleye başlamaktadır. Ailesinin ve arkadaşlarının yanında olduğunu gören mağdur da yalnız olmadığını düşünür ve mobbinge karşı direnme gücü artar.

Mobbing mağduruna ailesi ve çevresi şu şekilde yardımcı olabilir:

- Mağduru her konuda mutlaka dinleyin.
- Mobbing olgusunu tanımlamasına yardımcı olun.
- Terapi önerin ve terapist isimleri bulun. Araması için ona yardımcı olun.
- Bir uzmandan yardım almayı önerin. Tıbbın yardımcı olacağını belirtin.
- Yasal danışma önerin. Avukatlar bulun ve randevu almaya çalışın. Yasal haklarını bilmesinin ona çok fayda sağlayacağını gösterin.
- Maddi olanakların kontrol altına alınmasını sağlayacak önerilerde bulunun.
- Vakit kaybetmeden başka iş olanaklarını değerlendirmesini önerin. Hatta bu konuda ona seçenekler sunun.
- Özgeçmişini hazırlamasına yardım edin, onunla birlikte iş olanaklarına bakın.
- Sinemaya ve yemeğe gitmek, yürüyüşe çıkmak ya da spor yapmak gibi ortak etkinlikler önerin.

- Kendisini sık sık arayın, kart ve çiçek gönderin. Sevineceği hediyeler alın.
- Yaşadığı olayla ilgili onu bilgilendirici kitaplar alın.¹

Sonuç olarak mağdurun yanında olduğunuzu, onun tarafında, onu desteklediğinizi gösteren davranışlarda bulunun.

Aile ve çevre, mağdur onlarla mobbingi paylaştığı sürece yardımcı olabilir. Oysa işten çıkarılmış ve bunu ailesinden gizleyen bir sürü kişi bulunmaktadır.² Bu durumda kişi sorunlarıyla baş başa kalmak zorunda kalır. Ailesine anlatmadığı sürece onlar ne olduğunu bilemez ve dolayısıyla yardımcı olamazlar. O yüzden birey, yaşadığı bu durumu paylaşmalıdır. Kendi aklına gelmeyen hatta tek başına cesaret edemeyeceği birtakım şeyleri ailesinin ve arkadaşlarının desteğiyle yerine getirebilir. Böylece belkide mobbingden daha kısa sürede kurtulabileceği bir yol bulur.

Mağdurun çevresi, ona özgüvenini kazandırma aşamasında önemlidir. Kişinin başarılı olduğu alanları ona hatırlatarak ona eski kişiliğini kazanması için yardımcı olabilirler. Mağdura cesaret vererek, bu durumun hayatın sonu olmadığını, daha hayatta yapabileceği bir sürü iş olduğunu ona hatırlatabilirler. Ayrıca aile ve çevrenin yeterli olmadığı zaman bir uzmandan yararlanabilirler. Sonuçta onlarda nasıl davranmaları gerektiğini bilemeyebilirler. Doğru yaptıklarını zannettikleri davranışlar, aslında mağdur için yanlış olabilir. O yüzden onlar da bir profesyonele danışarak, mağdura daha faydalı olabilirler.

10.3. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Kurumda yaşanan mobbing olayı, mağdurla birlikte orada çalışanlarla birlikte kurumun yapısını da etkilemektedir. Mobbinge maruz kalan kişinin yaşadıkları onun psikolojisini bozduğu gibi diğer çalışma arkadaşları da bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir. Bir sonraki mağdur olabilirim telaşı içinde çalışanlar hata yapabilmektedir. Bu da çalışmanın verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Kurum bundan dolayı oluşabilecek kayıpları önlemek için birtakım önlemler almalıdır.

¹ Çobanoğlu, s. 57

¹ Tınaz, s. 170

Mobbing örgütler üzerinde gittikçe artan birçok olumsuz sosyal, psikolojik ve ekonomik etkiler bırakmaktadır. Örgütün gücünü zayıflatmakta ve çözülmesi zor örgütsel sorunlara neden olmaktadır. Üstelik mobbing örgütsel yapıda başarılı olduğu takdirde, başka bir kurban ya da mağdur üzerinde bunu tekrarlayabilmektedir. ¹

Aynı zamanda mobbing, çalışanların ve örgütün performansı ve iş tatminini de olumsuz etkilemektedir. Örgütlere yasal ve ekonomik riskler yüklemekte ve örgütteki ekonomik harcamalar oldukça artmaktadır. ² İşten çıkarmada ödenen tazminatlar ya da çalışana karşı dava kaybedildiğinde ödenmesi gereken paralar yıllar geçtikçe örgütün kaynaklarının azalmasına neden olmaktadır.

Diğer yandan hastalık izinlerinin artmasıyla, örgütten ayrılmak isteyen yetenekli çalışanlar örgüte başka bir yük bindirmektedirler. Erken emeklilik istekleri, yine örgütü zor durumda bırakabilir. Verimli çalışma sürelerinin düşmesi, örgüt içindeki araç ve gerecin zarar görmesi ve tüm bunlarla birlikte yaşanan durumdan dolayı oluşan şikâyetlerin artması hep örgüt için negatif yönlü sonuçlar doğurmaktadır.

Mobbingi önlemek için kurumların yapabilecekleri şu şekilde sıralanabilir:

- Kurumun vizyon ve misyonu anlaşılır biçimde tüm çalışanlara anlatılmalıdır.
- Bir kurum kültürü oluşturulmalıdır. Çalışanlar sadakatle çalışmalıdır.
- Çalışanların görev ve sorumlulukları net belirlenmelidir.
- Kurum, çalışanına değer verdiğini hissettirmelidir.
- Çalışanlar üst yönetimden takdir, övgü, güven ve adalet duygusunu alabilmelidir.
- Toplantılardan ve eğitimlerden her çalışan haberdar olmalıdır.
- Çalışanlar fikir ve düşüncelerinin önemsendiğini fark etmelidir.

¹ N.Akar Yapıcı - N.Anafarta - F.Sarvan “Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study” , Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review Vol: 11, Number: 1, January, 2011, s.181

² S. Gök, “Prevalence and Types Of Mobbing Behavior: A Research on Banking Employees” International Journal of Human Sciences, Volume: 8, Issue:1.2011, s. 320

-Yönetici konumunda çalışanlara iş kültürü, iş ahlakı, kriz ve iletişim konularında eğitim verilmelidir.

-Çalışanlar, doğru ve dürüst çalıştıkları sürece kurumlarının arkalarında olduğunu bilmelidirler.¹

Mobbing her işyerinde ortaya çıkabilecek bir olgudur. Kurumlar bu davranışları görmezden geldiği ve göz yumduğu, hatta kışkırttığı takdirde mağdur kendisini çaresiz görmektedir. Mağdura bir kişi kötü davranırken, bu sayının artması hatta çalıştığı örgütün de bunu desteklediğini görmesi onun için daha büyük bir yıkım olmaktadır. Hatayı tamamen kendinde aramaya başlamakta ve işin içinden çıkamaz hale gelmektedir.

Örgütler mobbingin haklarında yaratacağı her türlü düşünceye maruz kalmamak için şunları uygulamaya çalışmalıdır:

- Açık kapı politikası uygulanmalıdır. Çalışanlar, kapalı kapılar ardında neler planlandığını düşünerek güven sorunu yaşamamalıdır.

- Çalışanlara çatışma yönetimi ve/veya arabuluculuk konusunda eğitim verilmelidir. Bu konuda bilgilendirilmelidirler.

- Örgüt içinde arabuluculuk merkezi kurulabilir.

- Gizlilik açısından dışarıdan ücretli bir arabulucu bulunabilir.

- Örgüt içinde hukukçu veya tıp personeli gibi bir arabulucu kadrolu olarak bulundurmaya çalışılabilir.²

Tüm bunların yanında örgütler mobbingi önlemek için ombudsmanlık kurumu oluşturabilirler. “Ombudsman, kötü yönetim uygulamalarından zarar gören bireylerin şikayetlerini çözmede ve yönetimin hatalı ve eksik uygulamalarını kamuoyunun gündemine getirmesi bakımından alternatif bir denetim kurumu olarak kabul edilmektedir.”³ İşyerinde ombudsman kurumunun olması yöneticilerle yönetilenler

¹ Çobanoğlu, s.117-118

² S. Tetik “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, S.12, 2010, s.18

³ B.Eryılmaz, Bürokrasi ve Siyaset, İstanbul, 2002, s.194

arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesine katkıda bulunabilir ve mobbing tarzı davranışların oluşmasını engellemede yardımcı olabilir.

Kurumlar, mobbing olgusunu görmezden gelir veya buna ters yönde destek olurlarsa, sonuçlarına da katlanmak zorunda kalırlar. Mobbingle birlikte örgütte:

- Hastalık izinleri artar ve mağdur hasta olmasa bile, hastaymış gibi davranarak rapor alır. Bu durumda iş akışını aksatır.

- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları, örgüt için olumsuz olur. Ayrılan çalışanların yerine hemen aynı düzeyde çalışan bulmak kolay değildir.

- İşe yeni uzmanların alınması, örgüte yeni bir maliyet getirir.

- İşten ayrılmaların çok olmasıyla eğitim etkinliklerinin maddi külfetide artar.

- Örgütte, genel olarak bir performans düşüklüğü yaşanır.

- İş kalitesinde düşme başlar.

- Çalışanlara ödenen tazminatlar, ayrı bir yük getirir.

- İşsizlik maliyetleri artar.

- Yasal işlem ve/veya mahkeme masraflarıyla uğraşılmak zorunda kalınır.

- Erken emeklilik ödemeleri verilmek zorunda kalınır.¹

Tüm bunlar örgüt için zaman, para ve insan kaybı dolayısıyla kendi bünyesinde kayıplara sebep olur. Çok basit gördükleri bir çatışmanın ilerleyerek kuruma nasıl zarar verdiğini anlayamazlarsa sonuçlarıyla da mücadele etmek zorunda kalırlar. Mobbingi engelleyebilmek için örgüt, bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında belirleyebilmelidir. Bu sayede mobbing olgusu başlamadan engellenebilir ve örgüt hem kendini hem de çalışanlarını korumuş olur.

Bir örgütte özellikle yöneticiler eşit ve adaletli olursa, liderlik özelliklerini taşırsa, o zaman mobbing davranışları kontrol altına alınabilmektedir. Mobbing sürecini

¹ Ç.Kirel “ Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler” ,
AndÜ, Sosyal Bilimler Dergisi, C/Vol.:7- S/No: 2, 2007, s.322

önleyebilmek için örgütte hiçbir belirsizlik olmamalıdır. Her şey saydam olmalıdır. Herkes kimin ne için ne yaptığını bilmelidir. İş tanımlarında açık ve net olmalıdır. Kendi işi dışında başka işler yapmaya zorlanan kişiler saptanmalıdır. Üst yönetim tüm bunların bilincinde ve farkında olarak kararlar almalıdır.

Mobbinge mücadelede sivil toplum kuruluşlarının ve sendikaların yaptığı çalışmalar da önemlidir. Aynı zamanda yalnızca mobbinge mücadele amacıyla oluşturulmuş pek çok kuruluş da bu olguyla baş etmede önemli bir yere sahiptir.

Sivil toplum kuruluşları mobbingi önleyici yöntemler geliştirmektedirler. Özellikle geniş kitlelere ulaşarak mobbing hakkında bilinç düzeyinin gelişmesine katkıda bulunmakta, diğer taraftan bir baskı grubu olarak, gerek hükümetleri gerekse kurumları bu konuda önlem almaları konusunda zorlamaktadırlar. Aynı zamanda mağdurlara sağladıkları hukuki ve sosyal destek de sürecin aşılması ve çözülmesi açısından yarar sağlamaktadır.

10.4. Hukuki Açıdan Mobbing

Mobbinge hukuki açıdan mücadele edebilmek için, çalışanların yasal haklarını bilmeleri gerekir. Oysaki çoğu mağdur, bu konuda bilgili olsa bile mücadele etmekten çekinmektedir. Bunun maliyetini ya da bir sonuç alıp alamayacağını düşünmektedir. Hukuki açıdan mücadele etmek isteyenler şunları göz ardı etmemelidir.

- **Olayları Kaydetmeli:** Eğer kişi kendisine yapılanın mobbing olduğunu düşünüyorsa; yaşadığı olayları, yerleri, kişileri varsa şahitleriyle birlikte not etmelidir. İleriki süreçlerde tüm bunlar ona gerekecektir.

- **İyi Bir Avukata Başvurmalı:** Başvurduğu avukatın, iş kanunları ve çalışma hayatını ilgilendiren konularda uzman olmasına özen göstermelidir. Yapacağı harcamaları, masrafları ve ödeme şekillerini baştan konuşmalıdır.

- **Yasal İşlemleri Gizlilik İçinde Yürütmeli:** Tüm bu işlerle uğraşırken, işyerinin ya da iş arkadaşlarının bu konuda bir şey bilmemesini sağlamalıdır. Hiç şüphe uyandırmadan, gizlice bu araştırmaları ve başvuruları yapmalıdır. Aksi takdirde, bir an önce işine son verilebilir.

- **Arabuluculuk Önerilerine Sıcak Bakılmalı:** Çalışılan kurum tazminat ödemek, iş aramak için zaman vermek, sigorta yapmak, geçici aylık bağlamak gibi uzlaşmacı bir tavır içindeyse, bunları dikkatlice düşünüp değerlendirmek gerekebilmektedir.¹

Yasal açıdan hakkını aramak, mağdurun artık en son noktada başvurmayı düşündüğü yol olsa da mobbinge mücadele açısından mağdur için önemli bir çıkış yoludur. Böylece yaşanan olaylar herkesce öğrenilir ve bilinir. Daha fazla kişi bu ve bunun gibi olaylardan haberdar olur. Aynı zamanda bu konuda açılan davaların fazlalığı, işyerlerinde mobbing olgusunu caydırarak konuya daha fazla dikkat çekilmesini sağlayabilir.

¹ Çobanoğlu, s.198.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMLARI ve ÖNEMİ

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Kurumların örgütsel anlamda sürekliliğinin sağlanması, çalışanların örgüt içinde istikrarlı şekilde çalışmasına bağlıdır. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları ne kadar güçlüyse örgütte kurumsal anlamda o kadar güçlenir. Örgütler çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve devamlılığını sürdürebilmesi için örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunun içinde bazı önlemler almaya çalışırlar. Örgütsel bağlılık kavramı, bireylerin belirli bir örgüte karşı hissetmiş olduğu bütünleşme ve özdeşleşme derecesini ifade etmektedir. ¹ Bir kurumun başarısı ve başarısının devamlılığı için kendi bünyesinde çalıştırdığı bireylerin ait olma duygusuna sahip olması gerekir. Bunun içinde kurumun kendi bünyesinde ahlaki değerlerini belirler. Bu değerlerin belli bir disiplin içinde çalışanlarına hissettirir. Bu duruma uyum sağlanması beklenir.

Örgütlerdeki ait olma duygusunun gelişmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanması için bazı ögelere ihtiyaç duyulur. Buna göre ise bireylerin örgüt değerlerine amaçlarına kabul etmesi ve bu değerlerine güçlü bir şekilde inanması, örgüt için gayret gösterme ve örgütte kalmak için çok istekli olması kurumuna olan aitlik duygusunun varlığını gösterir. Örgütsel bağlılığın üç aşaması vardır. İlk etapta birey çalıştığı ortama dahil olmak ister. Yabancılık çekmek istemez. Bir yabancı gibi davranılmasında istemez. Bu durumu aştıktan sonra çalıştığı yerde yer edinmek ve kendini göstermek için çalışır. Kendi önemini göstermek için bir kimlik kazanmak ister. Son aşamada ise çalıştığı kurumun saygınlığını kabul edip itaat içinde çalışır. Böylece çalışanlar ve örgüt değerlerinin birbirine uyduğu övgüye değer bir ortam meydana gelir. ² Bu durum çalışanlarda kuruma karşı bir bağlılık duygusunun gelişmesine sebep olur. Bunun sonucunda kurumlar çalışma ortamında kendi düzen ve disiplinini daha kolay oturturlar. Kurumun değerleri çalışanlar tarafından daha çabuk benimsenir. Buda kuruluşların lehine bir durumdur. Örgütün gelişimsel anlamda sürekliliği sağlanır. Maddi ve manevi büyümesine ve gelişmesini sağlar.

¹ <http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2012-2-25.pdf> (10.11.2013).

² M.Ölçüm Çetin: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2004, s.90

Bireylerin çalıştıkları ortamda aitlik duygusunu üç farklı tarzda gösterdiği genel anlamda kabul görmüştür. Bunlar effective (duygusal), devam ve normatif (değer). Efektif bağlılık, çalışanın çalıştığı ortama duygusal olarak bağlılığı ifade eder. Bu durumda çalışanın kendi çıkarlarının üstünde, kurumun çıkarlarını daha çok önemser. Çalışan kendini daha çok işine adamıştır. Devam bağlılığı ise çalışanın işten ayrılması halinde maddi olarak getireceği olumsuz sonuçları düşünerek örgüte bağlı kalması durumudur. Bireye maliyet bakımından getireceği zarar karşılığında gelişen bağlılıktır. Çalışan bu durumda yeni iş aramanın kendisine maddi olarak daha çok zarar vereceğini düşünür. İşte kalmaya devam eder. Bu bağlılık şeklinde çalışan birey kar zarar ilişkisini göz önünde bulundurur. Normatif bağlılık ise, çalışanın kurumun kendisine değer verdiğini ve iyi davrandığını düşünerek, ahlaki olarak işten ayrılmasının doğru olmayacağını ve işe devam etmesi gerektiğini düşünür. Bir müddette olsa çalıştığı kurumdan ayrılmaz. Sorumluluklarına sahip çıkarak hizmet vermeye devam eder.

Diğer bir taraftan bağlılık türü bireyleri bir şekilde örgüte bağlar; ancak bireylerin iş ortamında davranışlarını yönlendirilmesi bağlamında çeşitli etkilere sahiptir. Mesela duygusal anlamda bağlılıkta çalışan statüsünün gerektirdiği sorumlulukların üstüne çıkarak daha yüksek bir performansla çalışır. Çalıştığı kurumun amaçlarını herşeyin üstünde tutar. Örgütün gayesine ulaşması için elinden geleni yapar. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışan iş ortamında istikrarlı bir çalışma disiplini ile daha az devamsızlığı olur. Yüksek motivasyona sahiptir. Örgütsel vatandaşlık eğilimi gösterirler. Devam bağlılığında ise tam tersi performans düşüklüğü vardır. İşe devamsızlık fazladır. İstikrarlı bir çalışma eğilimi göstermez.¹

Toplumsal olduğu her yerde güdüsel olarak bağlılık duygusu gelişen bir kavramdır. Bu duygunun gelişmesi bireyler arasında birlik ve beraberliği meydana getirir. Örneğin öğrencinin derslerine, askerinin milletine ve vatanına, işgörenin görevine bağlılığı sadakat dediğimiz ait olma duygusunu ifade eder. Genel anlamda sadık olma yani bağlılık duygusu bir toplum için en önemli, yüksek dereceli bir durumdur. Örgüte, herhangi bir düşünceye sosyal hayatımızdaki duygusal ve maddi sebeplerle bağlılık gösterdiğimiz şeyler bize sorumluluklarımızı hatırlatır. Örgüt içinde insan ait olma duygusu ile basit bir çalışan değildir. Aynı zamanda bir guruba dahil olmayı kendisi için gerekli bir durum olarak görür. Bunu kendisi için yarımcılık olarak değerlendirir. Böyle

¹ Ölçüm s. 91-92

bir davranış, hedfin varlığına sürekliliğine kazandırılan duyguların ve amaçların gerçekleşmesini sağlayan eylemler ile belirlenir. Örgüt içinde çalışan birey diğer insanlarla bir etkileşime girerek, kendini ifade edebileceği bir ortam oluşturur. Grup içinde bağlılık uyum mekanizmasında içine alan geniş bir kavramı oluşturur.

Toplumun kendi inanç ve değerler içerisinde bireyden beklentileri vardır. Bireyinde kendine özgü ahlaki değerler içinde yaşadığı inanç ve değerlere sahiptir. Toplum ve birey arasındaki bağlılığı oluşturan sosyal ve kişisel değerlerin birbirleri ile arasındaki ilişki açısından bağlılık duygusu önemli bir kavram haline gelir. Çalışanın örgüt içinde örgütsel bağlılığın bir kavram olarak araştırılmasıyla ortaya dört temel yaklaşım Suliman (2000a) tarafından incelenmiştir. Bunlar:

Tutumsal yaklaşım: Örgütsel bağlılığı bir kavram olarak gösterme açısından en iyi bilinen yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre örgüt içinde bireyin çalıştığı yere dahil olma isteğine bağlı olarak birleşme gücünün oranıdır.

Davranışsal yaklaşım: Bu yaklaşım onu örgüte sadık hale getiren yatırımları (örn. zaman, arkadaşlık, emekli aylığı) ile ilgili görüşü vurgular. Kanter bu açıdan örgütsel bağlılığı “ devam etme ile bağlantılı kar ve ayrılma ile bağlantılı maliyet” olarak tanımlamaktadır.

Normatif yaklaşım: Bu yaklaşıma göre, çalışanın çalıştığı kurumun amaç ve değer yargıları ile kendi değer ve amaçları uygunluk açısından birbirine yakınlık gösterir. Bu durumda çalışanın çalıştığı yere karşı bağlılığını zorunlu hisseder. Yapılan gözlemlerde bu durum örgütsel bağlılık kuruma bağlılık olarak nitelendirilmiştir. Çalışanlar örgütteki statülerinin gereğini yerine getirirken, iletişim içerisinde bulundukları insanların, grubun ve kurumun rahatlığını sağlamaya çalıştığı davranışlar içerisinde, bir başka deyişle prososyal örgütsel davranışlar ile ilişkilidir. ¹

Bu tarz davranışlar bireyin bulunduğu ortamdaki insanların birliğini ve mutluluğunu sağlamak ve bunu devam ettirmek amacıyla pozitif sosyal davranışlardır. Bu davranışlar tanımlanmış rol ve tanımlanmamış rol davranışları şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Tanımlanmamış rol davranışları, şekil olarak rol tarifi bulunmayan

¹ A. Suliman - P. Iles, “Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment Performance Relationship: A New Look”, Journal of Managerial Psychology, Vol: 15, Iss: 5, 2000, ss. 407-420

pozitif sosyal davranışlardır. Çalışanın kendisine gösterilenin dışında kurum yararına hareket etmesidir. Tanımlanmış rol davranışı ise, çalışanın kendisine anlatıldığı şekilde kurum yararına gelişen davranışlardır. İşin olması gerektiği şekilde meydana gelen davranışlardır. Rol tanımlarında ifade edilen iş davranış özelliklerinin de göstermektedir. ¹

1. 2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık farklı biçimde tanımlanmıştır. Ancak farklı tanımlar, örgütsel bağlılığı, bireyleri örgütlere bağlayan veya ilintilendiren bir bağ olarak ele almaları bakımından ortak bir temayı paylaşırlar.

Buna göre örgütsel bağlılık, kurumun hedef ve çıkarlarına ilerleme yolunda davranışlarda bulunmak için meydana gelen kendi içinde normatif baskıların tümü olarak görülür.

Örgütsel bağlılık genel anlamda örgüt ve katılma, sadık olma değerlerine olan inanç dahil olmak üzere çalışanların kuruma olan psikolojik bağlılıklarını tanımlar.

Bir örgütün çoklu öğelerinin (sendikaları, müşterileri, üst yönetimi ve genel anlamda toplumu içine alabilir) amaçları ile özdeşleşme sürecidir.

Başka tanıma göre bağlılık, kurumun ve çalışanların arasında gelişen uyumun bir göstergesidir.

Çalışanın kurumuna psikolojik anlamda bağlanmasını belirten örgütsel bağlılık, çalışanın kurumda kalma ve onun için bir gayret etmesi istekli olması ile kurumun hedef ve değer yargılarını benimsemesi olarak da tanımlanabilmektedir. ²

Örgütsel bağlılık bir davranış olarak genellikle (1) çalıştığı kuruma ait olma, kurumda çalışmak ve bunun için büyük bir istek duyma, (2) çalıştığı kurum adına çok çalışmaya yönelik gönüllü olma, (3) kurumun amaç ve değer yargılarına karşı saygı ve bunu kabullenme olarakta tanımlanmıştır. Bir başka ifadeyle, bireyin çalıştığı kurumun

¹ S.A. Özsoy - S.Ergül - A.Bayık, “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 6, 2004, s.2

² A.Yalçın - F.N.İplik, “Bes Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi*, C.14, S.1, 2005, ss.395-412

bağlılığı ile ilgili davranış ve kurumun katılımcılarının devamlı başarılı olması ve iyiliğinin istendiği süreklilik gerektiren bir süreçtir.

Yapılan araştırmalara göre örgütsel bağlılık çalışanların bağlı olma niteliği, bireylerin çalıştığı kurumun hedef ve yararını koruma çabası, kurum için belirlenmiş davranışsal gerekliliklerin uygulanması kurumla beraber paylaşılan birliğin ve beraberliğin çok fazla moral sağlayacağını, psikolojik olarak güçlü olduğunu göstermektedir.

1. 3.Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler dünya ekonomisinde başarılı bir şekilde yarış halinde olmaları için düzeni sağlamak zorunda kaldıkları çok fazla sorun ile karşı karşıya gelmektedir. Kurumlar devamlı maliyetlerini düşürmeli, performanslarını yüksek tutmalı, ürünler ve süreç iyileştirmeli, verimliliği ve kalitesini arttırmalıdır. Bu durumda örgütsel bağlılık işletmeler için dahada çok önemli olmaktadır. ¹ Bütün bu işletmeler kar amacı gütsün veya gütmesin bünyesinde çalıştığı insanların kuruma olan bağlılıklarının ne derecede olduğunu bilmesi gerekir. Herşeyden önce bunu çalışanlarına benimsetmesi gerekir. Çalışan çalışma ortamını benimsemelidir. Kuruma ait olduğu duygusu olmalıdır. Bu bağlılık örgüt içinde üretkenlik, disiplin ve devamlılığı sağlayacaktır. Bu durum işletmeye başarı getirecektir.

Kendini sürekli geliştiren insan, toplumsal yasama ve daha çok çalışma hayatına günümüzde giderek daha çok önem kazandırmak istemektedir. Bu anlamda kendini geliştiren, bireylerin paradan çok bağımsız çalışma ortamı, kişisel özgürlük ve seçim istediğini göstermiştir. ² Her zaman çağa uygun yaşamak isteyen ve yenilikçi olan insanlar hayata kendilerini adapte edebilmek için kendi değerleri doğrultusunda bir iş ortamında çalışmak ister. Bu tarz insanlar maddi kaygıları olmayan kendini yetiştirmiş kalifiye ve eğitilidirler. Çalışma ortamında disiplinli insanlardır. Buna saygı duyulmasını isterler. Eğer kurumun değerleriyle kendi değerleri ters düşmezse çalışan kendini daha bağımsız hisseder. Daha üretken olacaktır.

¹ M.İnce – H. Gül, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Konya, 2005, s.13

² R. Balay, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2000, s.11-12

Örgütsel anlamda başarıya ulaşmanın en kritik faktörü çalışanın kurumuna bağlılığıdır. Bütün kurumlar çalışanların kuruma olan bağlılığını arttırmak ve bunun devamlılığını istemektedir. Çünkü kurumlarına olan bağlılık çalışanları sorun üreten değil, sorunları çözen birer birey haline dönüştürür. Örgütler eğer varlıklarını ve devamlılığını sağlamak ve refah içerisinde olmak istiyorlar ise mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır.¹ İşletmeler kendi bünyesinde çalışacak olan elemanlarını bilgili ve o işe uygun seçmelidirler. Böylece iş gücünde daha çok fayda sağlar. Bu durum çalışanın örgüte olan bağlılığını artırır. Bu da işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesi için fayda sağlar. Çalışanlarda aitik duygusu olmazsa kurumlar amaçlarına ulaşmakta güçlük çekerler. Zaman kaybederler.

Genellikle çalışanların yüksek bağlılıklarının yüksek verimlilik, yüksek sadakat ve yüksek sorumluluk sahibi olmak ve sonuçlandığı kabul edilmektedir. Sonuç olarak ise eğitilmiş, yüksek performanslı bir çalışanın uzun zaman örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez.²

Örgütsel bağlılık taraftarlarına göre organizasyonun hedefi, değişen iş ve çevre şartlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmektedir. Zira günümüz iş yaşamı, düşük iş güvenliği, stres ve teknoloji nedeni ile gittikçe kötüleşmektedir. Bundan dolayı da yöneticiler iş güvenliği sağlamak amacı ile her zamankinden fazla çalışanların bağlılığını sağlamaya çalışmak zorundadırlar. Örgütsel bağlılığın, iş gücü devir hızı, devamsızlık, iş başarısı ve lider-ast ilişkileri gibi çok önemli iş ilişkili yapılarla münasebeti araştırıldıkça örgütlerin çok önemli bir konu olduğu daha fazla ciddiye alınmaktadır.

Son zamanlarda, bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığın batının günümüzün hızla değişen çevresi için uygun ve pratik olduğundan şüphe etmeye başladılar. Çalışanların, bu yeni mühendislik, şirket yeniden kurma ve küçülme çağında, bağlılık için fazla çaba sarf edemeyeceklerini ileri sürmektedirler. Çalışanlar bir şeye bağlı olmak zorunda olduğundan, kariyeri ile ilgi alanın üzerine odaklanmalarının zorunlu olduğundan bahsetmektedirler. Tam tersi olarak diğer araştırmacılar 2000li yılların kilit

¹ İnce - Gül, s.13-14

² İnce - Gül, s. 14

konularından birisi örgütsel bağlılık olacağı üzerine tartışmaktadırlar. 21. Yüzyılın en kritik konusunun değişik iş takım ve çevrelerindeki çalışanlarda bağlılık oluşturmak olduğu üzerinde durmaktadırlar. Durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün parçası olmayı da kabul eder. Bu, kişi için ideal ‘mutluluk’ durumudur. Etkili bağlılık kişinin duygusal açısından örgüte bağlılığı üzerinde durur. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. Çalışanın örgüte bağlılığının en iyi seklidir. Aslında, bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle iş görenler ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar.¹

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık literatüründeki sınıflandırma, genel olarak hesapçı / araçsal ve bunun karşıtı olan moral bağlılık veya normatif sekinde olduğu yönündedir. Bunun yanı sıra ise farklı bağlılık ayırımlarının varlığı da dikkat çekmektedir.

2.1. Etzioni’nin Sınıflandırması

Örgüt içinde çalışanların bağlılıklarının değerlendirilmesi açısından üç şekilde inceler. En olumsuz sonuçları olan negatif-yabancılaştırıcı, ortada politik bir durum sergileyen daha çok çıkarıcı yaklaşan hesapçı-nötr, kurumlar için daha faydalı olan moral-pozitif bağlılık olarak öne sürmüştür. Yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışan kendince örgüte verimli davranmayarak cezalandırır. Nötr bireyler ise örgütün kendi çıkarlarını karşıladıkları takdirde bağlılıklarını devam ettirirler. Gündüsel anlamda karşılığını alırlar. Moral bağlılık ise örgütün belirlediği standart ve değerler çalışanın değerleriyle içselleştiğinde, bağlılık örgütün ödül sistemine karşı değişmediği zaman meydana gelmiş demektir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışan psikolojik olarak kuruma karşı kendini ait hissetmezken kurum buna bireyi üye olarak kalmaya zorlar. Nötr bağlılıkta ise çalışanın aldığı maddi karşılığa yönelik beklenen işe karşı uygun seviyede bir bağlılık gerçekleşir. Örgüt için en pozitif sonuçlar ortaya çıkaran moral bağlılıkta ise

¹ Çetin, s. 95

Çalışanların kurumun değerlerini ve amaçlarını, ayrıca kurum içindeki işini değerli görür. İşine değer verdiği için çalışır ve verimliliği artar.¹

2.2. Wiener'in sınıflandırması

Wiener, kurumsal modelin kurucusudur. Araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık ayırımına dayanır. Wiener'e göre araçsal bağlılık çıkarıcı, kendi ilgi ve yararları doğrultusunda gelişen olumsuz bir bağlılık şeklidir. Normatif –moral bağlılık ise moral ve değer üzerine kurulan güdüleme ile ifade edilir. Bu moral ve normatif değerler, kuruma özgü baskılar kurmak suretiyle çalışanın, kurumsal hedef ve çıkarları göz önünde bulundurarak davranmasını bekler. Böylece araçsal bağlılık sonucu gelişen davranışlar çalışanın kendisine yönelik iken, normatif güdüleyici davranışlar örgüte yönelik eğilimler gösterir. alışan ile kurum arasında değişimsel bağlılık adıyla da söylenilen bağlılık türünde kurum, çalışanın bazı isteklerini karşılarken; dnste çalışandan kurumuna katkı sağlamasını beklemektedir. Değişim ilişkisi (yayar/katkı oranı), bir seviyeye gelince dengede veya çalışanın istediği şekilde olduğu sürece çalışan, kurumundan ayrılmayı istemeyecektir. Kuruma bağlı kalacaktır. Örgüte psikolojik baskı ise, bu durumda ayrıca gelişen araçsal olmayan ve çalışanın kuruma duygusal bağlılığıdır.

alışan bu bağlılık şeklinde çalıştığı kurumun hedef ve değer yargıları bağdaşır. Bu durumda çalışanın kurumuna karşı bağlılığı, başka deyişle kurumun değer yargıları ve amaçlarına bağlılığı ve bu değer ve amaç ilişkisinde, çalışanın işindeki rolüne çıkarıcı yaklaşımdan uzak örgütün kendi iyiliğini düşünerek bağlanmasıdır. Kurumsal hedef ve değerlerin onay görmesi ve bunların kendine özgü hedef ve değerler sistemiyle birleştirilmesi sürekli bir dönüşüm içinde, örgütsel özdeşleşme olarak da değerlendirilir. Örgütsel zdeşleşme burada örgütsel bağlılıkla eşdeğer anlamda kullanılmıştır. Bağlılığın normatif moral bir süreç olarak değerlendirildiği yaklaşımda, kurumlarda bireysel davranışın, kişisel moral standartlar gibi özümsenmiş normatif baskılarla anlatılabileceği ileri sürülmektedir. Bu durumda davranışsal hareketler bu gibi kendine özgü normatif baskılarla idare edildiğinde, artık başlangıçta ne sürdükleri destekleyen veya cezalandıran bağlantıya gerek duymazlar.

¹ Balay, s.19-20

2.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadır. Bunlar duygusal devam ve normatif bağlılıktır:

Duygusal Bağlılık: Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılıkta çalışanların, örgütte kalmasının sebebi, duygusal bağlılık ile kurumun hedefleriyle özdeşleşmedir. Duygusal bağlılığı kuvvetli olan çalışanlar örgütte kalırlar. Buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler.

Devam Bağlılığı: Örgütte çalışmayı bırakmanın maliyetlerini kabul edip; sonuçları göze almayı ifade eder. Devam bağlılığı, çalışanın bir örgütteki yatırımları, , oradan ayrılmanın maliyeti çok yüksek tutuyorsa çalışan birey o işletmeye bağlanır. Beraberinde bu yaklaşım aitlik duygusunu ödüllendirme ve maliyet açısından değerlendirir. Bu durumda çalışan ile kurum arasındaki bağlılık karşılıklı birbirinden ne kadar faydalandığını gösterir. Yani karşılıklı bir pazarlık söz konusudur. Bu çıkar ilişkisi zaman zaman değişir. Bu yaklaşımda çalışan maddi olarak ne kadar çok fayda sağlarsa o kadar çok bağlanır. Net bir ifadeyle maliyete göre daha çok ödül görmesi kuruma daha çok bağlanması demektir. Çalışan, örgüte olan bağlılığını kendisi için gereksinim olarak görür.

Normatif Bağlılık: İşgörenlerin işletmede kalmasıyla üzerlerine aldıkları sorumluluk duygularını anlatır. Çalışanların kurumlarına bağlı kalmaları onların kendi yararlarına olduğu için değil, doğru ve ahlaki bir davranış olarak görmeleri ile gelişen bir davranıştır. Birey kendini bu yaklaşımda daha çok sorumluluk yükler. Yani örgütte kalma güdüsü yükümlülüğe dayanır. Bu tür bağlılıkta çalışanlar çalıştıkları ortama bir vazife hissiyle bağlanırlar. Bunun ahlaki olarak uygun olan bir davranış şekli olarak değerlendirirler.¹

¹ Balay, s.21

2.4. O'Reilly III ve Chatman'nın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak değerlendiren O'Reilly III ve Chatman, bir örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadırlar.

i. Uyum: Çalışanların çalıştıkları kurumda kalmak istemeleri, kurumun işgörenine verebildiği ödül ve cezaya dayanır. Bu aşamada en önemli hedef, belli dış ödülleri kazanabilmektir. Çalışanlar davranış ve tavırlarını, belli kazanımları elde etme belli cezaları kendinden uzak tutmaya bağlı olarak gerçekleştirirler.

ii. Özdeşleşme: Bu aşamada insanlar arası ilişkiler önemlidir. Çalışan diğer çalışanlarla yakınlaşarak iyi ilişkiler kurma çabasıdadır. Çalışanın diğer insanlar ve gruplarla ilişkilerini geliştirmesiyle kendilerini daha iyi ifade ederler. Çalışma ortamında kendini ifade başarıldığında çalışan işinde doyuma ulaşır. Böylece örgütle özdeşleşir.

iii. İçselleştirme: Bütünü ile kurumsal ve bireysel değer yargıları arasındaki uygunluğa dayanır. Bu boyuta çalışana ait tutum, davranışlar, iç dünyalarını kurumdaki diğer çalışanların değerler sistemiyle uyumu olduğunda meydana gelir. Uyum, ödül-maliyet ilişkisini öne sürerek çalışanı araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise, kurumun istek ve beklentilerine doğru bakan sonuçlara yönlendirmektedir.¹

2.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Kahn ve Katz bir örgüt ortamında kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışanların sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi ifade eder. Araçsal ve anlatımsal devreler ayırımı, kişilerin kendilerini sisteme adayışlarının niteliğini / verişlerinin belirtir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü eylem, sistem içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Diğer yandan kişiler, rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında yapabilirler. Buna benzer dış ödüllerin

¹ Balay, s.22-23

güdeleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilir. Böyle, üyelerin araçsal dışsal ödülleriyle bağlandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı fazladır.¹

2.6. Buchanan II'nin Sınıflandırması

Bağlılığı, kurumun değer ve amaçsal olarak adanmışlığı anlatan ve bir çalışanın, rolüne, araçsal bir değerden farklı olarak, kurumun kendi yararı için bağlılığın gelişmesi olarak anlatan Buchanan II de örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmaktadır.

i. Özdeşleşme (Identification): Çalışanın çalıştığı kurumun hedeflerini, değer yargılarını kendisinin hedef ve değeri olarak görmesidir. Çalışan burada örgütle tamamıyla özdeşleşmiştir.

ii. Sarılma (Involvement): Çalışanın, işinin gerektirdiği çalışmalara psikolojik olarak bağlılık hissetmesidir.

iii. Sadakat (Loyalty): Çalıştığı örgüt için duygusal anlamda bağlanma ve örgüte aitlik duygusunu göstermedir.²

2.7. Mowday'ın Sınıflandırması

Mowday ve diğerleri, tutum (tavır) olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayırımını yapmışlardır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlar ile özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliğini bildirir. Öte yandan, davranışsal bağlılık, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır. Bu araştırmacılar, her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairese) bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirir. Tutumsal bağlılık, kişinin bir örgütle özdeşleşmesini ve ilişkisini anlatır.³ Biri normatif kontrol, diğeri ise yararcı kontrol ile tanımlanabilen iki bağlılık türünden hangisinin ağırlıkla bireyi denetleyeceği, bazı durumsal koşullara dayanmaktadır.

Gould ve Penley ise örgütsel bağlılığın iki baskın yanı bulunduğunu ifade ederler: Enstrümental (aletsel) ve duygusal. Aletsel yan, bireyin örgüt içerisindeki

¹ Balay, s. 23-24

² Balay, s.24

³ Balay, s. 24-25

başarısına karşılık olarak elde ettiği ödül sistemiyle ve tazminat ilintilidir. Duygusal yanı ise, bireylerin örgüt içindeki görevi yerine getirmedeki mecburiyetinduygusal bağlantı ve duygusu sebebi ile aletsel yanın çok ötesine uzanır. Yine Becker (1960)'in hesapçı bağlılık kavramından söz etmiştir. Hesapçı bağlılık “zaman içinde örgüte yapılan yatırımlar içindeki örgütsel ve bireysel iş görme ve değişimler sonucu olarak gerçekleşen yapısal bir olgudur”. Bu bağlamda, bireylerin bir örgüte bağlı olurlar çünkü batık maliyetleri (emekli tazminatı gibi), örgüte yatırımları vardır ve kendilerini örgütten ayrı tutamazlar.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kurumlarda çalışan bireylerin aitlik duygusunu artıracak yada azaltacak unsurları bilmesi ve bunların farkında olarak örgüt içinde bilinçli bir şekilde çalışması gerekir. Bazı çalışmalar sonucunda örgüt içindeki bağlılığı etkileyen bazı unsurlar tespit edilmiştir. Bunlar;

Kisisel özellikler bireyin çalıştığı ortamda etkilidir. Girişimci, bilgili ve azimli bireyler genellikle başarılıdır. Fakat bu tarz insanlar kıskanılır ve çalışma ortamı kendisine zorlaştırılabilir. Rol ve is özellikleri bireylerde doğru orantılı olmalıdır. Birey örgütteki sahip olduğu rolü benimsemeli ve bilgi sahibi olması gerekir. İş deneyimi önemlidir. Deneyim çalışana güç kazandırır. Bu tarz insanlar örgütün yapısal özelliklerini çabuk kavrar ve benimserler.¹

Örgütsel bağlılığa tesir eden faktörler bireysel, örgütsel ve is ile ilgili özellikler olarak genel anlamda ele alınmaktadır. Örgütlerdeki aitlik duygusunu etkileyen bireysel özellikler yaş, eğitim, cinsiyet gibi bazı yapısal özelliklerinin yanında bir işin sürekliliğini sağlamak ve bunu denetim altına almak, başarma isteğinin fazla olması gibi kişilik ile ilgili değerleri kapsar. İş ile ilgili özellikler, işteki özerklik, işin önemi ve anlamlılığı, beklentilerin işte karşılama düzeyi, geribildirim, sosyal etkileşim olanakları gibi ise ilişkin özellikler olarak belirlenmektedir. Örgütsel faktörler arasında ise, örgüt yapısı, büyüklüğü, ücret sistemleri, çalışma koşulları, bireyin üretkenliği açısından kendini gösterebileceği kariyer olanağı, örgütün sergilediği tutum ve davranışlar, yönetim şekilleri, ast ve üstlerin birbirleriyle olan ilişkileri gibi unsurlar

¹ Çetin, s.99

sayılmaktadır. Çalışan bireyin çalıştığı ortamdaki ücret düzeyi, üstleri ve astları arasındaki kişilerarası ilişkileri ve iş arkadaşlarıyla geçimi, çalıştığı işin şartları, kendini gösterme açısından ilerleme olanaklarının olması gibi sebepler örgüte olan aitlik duygusunu artırır ya da azaltır. Bu da çalışan bireylerde örgüt içinde işe başlamasıyla birlikte belli bir zaman geçtikten sonra kurumuna olan aidiyet duygusunun gelişmesi ve güçlenmesi durumu meydana gelir. Bunun gelişmesinde en önemli etken çalışanın iş arkadaşlarıyla fazla zaman geçirmesi, aralarında bir bağ oluşmasına neden olur. Geçirdikleri fazla zaman bireyin çalıştığı ortamda alışmasıyla birlikte gelişen bir durumdur. Buda bağı güçlendirir. Bunun akabinde çalışanın örgüte olan bağlılığının gelişmesine neden olan ikinci bir neden ise bireyin belli bir zaman zarfında elde ettiği kıdemdir. Belli bir kıdeme sahip olan çalışan elde ettiği haklardan vazgeçmek istemediği için örgütte kalma eğilimi daha fazla olacaktır. Ayrıca başka bir neden ise çalışanın yaşının ilerlemesi başka bir ortamda çalışma olanağının azalması nedeniyle birey çalıştığı ortama daha da bağlanacaktır. Çalıştığı ortamı bırakmak istemeyecektir. ¹

Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı kuruma karşı olan samimi duygular içinde bağlılığı ve çalıştığı kurumun verimli olması ve üstün başarı sergilemesi için göstermiş olduğu gayrettir. Bireyin çalıştığı kuruma olan aitlik duygusu, çalıştığı yerdeki sahip olduğu kıdem, bireyin yaşı gibi kisisel, iş şekli ve düzeni, bunun yanı sıra ve üstlerin liderlik vasıflarını gösterebilmesi gibi örgütsel konular ile ifade edilmektedir. Ayrıca iş güvenliği, kararlar alınırken söz sahibi olma fırsatı, çalıştığı işin vermiş olduğu sorumluluğu yerine getirme ve bağımsız çalışma ortamına sahip olabilme ve olumlu örgüt iklimi gibi nedenler, çalışanların örgüte olan bağlılığı üzerinde büyük oranda etkilemektedir.

¹A.R. Terzi, - T. Kurt, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi” Milli Eğitim Sosyal Bilimler Dergisi, 33(166), Ankara, 2005 s.36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışanların hizmet verdikleri kurum içindeişlerini sevmeleri, kuruma olan bağlılığı ve işiyle özdeşleşmiş olması mobbing mağdurlarının özelliği haline gelmiştir. Çalıştığı ortamı benimseyen ve sürekli işinde yeni fikirler üretip kendini geliştiren insanlar çalıştığı ortamda psikolojik olarak rahatsız edilebilirler. Bu tarzı olan, kendini yenileyebilen, eğitimli, bilgili insanlar mevki sahibi olanlar için tehdit olduklarını düşündürürler. Bu durum örgüt içinde mobbinge neden olabilir. ¹

Psikolojik baskı işgörenlerin, örgüt içinde rahatsızlığa sebebiyet verir. Böylece çalışanlar çalıştıkları ortama karşı aitik duygusunu yitirmeye başlar. Çalışılan ortama ilgi ve alaka azalır. Psikolojik tacize uğrayan insanların zaman geçtikçe iş tatmini azalmakta ve işyerine olan bağlılıkları hasar görmektedir. Baskı gören bireylerbaşarısızlıkla karşı karşıya kalır. Mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken yapılan çalışmalar sonucunda uygulanan psikolojik baskının insanlar üzerinde, çalıştığı kurumla ilgili olumsuz düşünmesine sebep olur. İşten uzaklaşır. Hatta ayrılmayı bile düşünür. Bu durum çalışanlarda çok sık değişikliğe sebep olur. Çalışanların verimlilik düzeyi azalır. Motivasyon düşer. İşle ilgili tatminsizlik ortaya çıkar. Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma, işten ayrılma davranışının önemli ölçütünün kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iştatminiyle ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışan eğer örgütsel olarak değerlerine bağlı ve bu değerlerin hayata geçmesinde girişimci davranıyorsa örgütten ayrılmak istemeyecektir. ² Örgütlerde yaşanan bu tarz psikolojik baskılar örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyen davranışlardır. Örgütün gelecekteki gelişimini engelleyen tehdit edici bir durumdur. Çünkü örgütün yenilenmesine ve gelişmesine katkıda bulunan çalışan, girişimci ve kurum için önemli olan insanları kaybetmeye sebebiyet verir. Çalışanların moralleri bozulur. Çalışanların kişiler arası ilişkilerde sorun çıkar. Fikir ayrılıkları ortaya çıkar. İş gücü devir oranında artış görülür. Bu da örgütün performansını düşürür.

¹ N.Davenport – R.Schwartz – G.P. Elliot, Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz, (Ç.O.C ÖnerToy), İstanbul, 2003, s.52

² H.G. Çekmecelioglu, “Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma” Kocaeli Üniversitesi, İİBF Dergisi, 20(2), 2006, s.28

Temelde sorunlar çözülmeden bir takım çalışmalar yapılması, örgütün yapısının bozulması ve örgütün zayıf düşmesine sebep olur. ¹ Bu durum çalışma hayatında örgütün üretkenliğini olumsuz etkiler. Örgütte çalışanlar üzerinde düzenli olarak baskı yapılması ve ahlaki değerlere uygun olmayan yaklaşımlarda bulunulması, bu insanların çalışma performansını ve dayanabilme güçlerini azaltmak suretiyle işten soğumalarına ve ayrılmalarına neden olur. Örgütlerde yalnızca mobbinge maruz kalanlar değil, aynı anda mobbing süreci içerisindeki yaşananlara tanıklık yapanlarda bir gün sıranın kendilerine geleceğinden korkarak örgüte olan güvenlerini kaybederler. Bu olaylar sonucunda örgüte olan bağlılık, işe dayanabilme gücünde ve iş motivasyonunda önemli ölçüde bir düşüş yaşanır. Çalışanlar arasındaki ilişkiler yara aldığı için uyum bozulur. Güvensiz bir çalışma ortamı meydana gelir. ²

1.1. Mobbingin Yönetsel Etkileri

Mobbing örgütlerde veya herhangi bir kuruluştaki meydana gelmesi kaçınılmazdır. Çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratan bu psikolojik baskı, kurum içinde görmezden gelindiği ve hatta bu sorunların büyümesine ortak olunduğu zaman mağdur güçlü karşısında kendini çaresiz hisseder.

Mobbingin ortaya çıkmasında bazı yönetsel nedenler vardır. Örgütler hiyerarşik yapılar olduğu için bunların başında yönetimde olan kişiler mobbingi bir disiplin aracı olarak kullanabilir. Böylece işyeri veriminin artacağını örgütün daha çok gelişeceğini düşünürler.

Örgütün kötü yönetimi de mobbingin yönetsel açıdan etkileyen bir durumdur. Yönetimdekilerin eğitilmiş olmaması zayıf liderlik vasıflarına sahip olması ortaya çıkan sorunların çözülmesinde aksaklıklar olacaktır. Sorunları objektif değerlendiremez. Sürekli bir suçlu ara tarzda davranır. Yönetimin kötü olması insanların işe alınmasında hataya sebep olur. İşin uzmanlığına uygun elemanlar alınmasına dikkat edilmez. İşe alımlarda eğitim farklılıkları da önemlidir. Dikkat edilmesi gerekir. ³

Aşırı yoğun ve stresli bir çalışma ortamı mobbinge neden olabilir. Örgüt içinde kişilerarası ilişkiler olumsuz etkilenir. Örgüt içi iletişim kanalları etkin çalışmaz.

¹ Tınaz, 2006b: s.158

² Tınaz, 2006c; s.19

³ Çobanoğlu, s.21–22

Yönetimin yetersiz olması çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlayamaz. Takım çalışmalarının önemini anlayamaz.

Örgütlerde yönetim tarafından mobbinge inanılmaz. Mobbingin varlığını inkar edebilir. Bu durum mobbingin yaşandığı anda, yaşananlar doğru bakış açısıyla değerlendirilemez. Bu anlamda yönetim baskıcı bir tutum sergiler. Mobbingin varlığına inanmadığı için bunun farkında olmayabilir.

1.2. Mobbingin Örgütsel Etkileri

Örgüt içinde meydana gelen psikolojik baskı çalışanlar ve örgüt açısından olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebep olur. Bunlar hem çalışanı hemde örgütü maddi ve manevi olarak değişik açılardan etkiler. Herşeyden önce en çok etkileyen nedenler ekonomik nedenlerdir. Örgütte baskıya maruz kalanlar ortamdaki uzaklaşmak için sık izin kullanırlar. Bunu hastalık izinleri takip eder. Bu durum örgüt içinde maliyetleri artırır. Örgütün verimliliği ve üretkenliği düşer. Bazı işletmelerde çalışanına tazminat vermemek için mobbingi kullanırlar. Bu durum işletme için lehineymiş gibi görünür. Çünkü çalışanını istifaya zorlar. Fakat mobbinge uğrayan kişi bu durumu kanıtlamak ister. Zorla istifaya zorlandığını veya işine işine son verildiğini kanıtlamak için yasal yolla hakkını aramak isteyecektir. Bu durum işverene mali anlamda yük getirecektir. Bunun yanı sıra örgüt içinde örgüt ruhunun bozulması, birlik ve beraberlik içinde getireceği başarının engellenmesiyle kurum saygınlığını ve itibarını yitirir. ¹ Bir işletmede çalışan çalışma şartlarından hoşlanmıyorsa ve bazı baskılara, tacize uğruyorsa bu yaşadıklarını kurum dışında anlatması olasıdır. Bu durumda örgüt itibarı ve güvenilirliği sarsılır.

Nitekim örgüt içinde bulunan yöneticiler, kurum içinde meydana gelen mobbingin devam etmesine izin verdikleri takdirde bünyesinde çalışan önemli insanları kaybederler, işgücü devir oranı artış gösterir, ikilik ve fesatlık oluşur ve olumsuz bir örgüt iklimi ortamı oluşur.

Örgüt içinde genel anlamda saygı fazlasıyla azalırken örgüt kültürü değerlerinde de çöküş yaşanır. Psikolojik baskının işletmelerde, iş verimliliği ve çalışanların işe olan tatmin seviyeleri açısından olumsuz etkileri olabilir. İşte çalışma şevkinin düşüklüğü

¹ Tınaz, 2006a, s.158

sebebiyle çalışanın işindeki beklentileri düşer. İş doyumu azalır. Çalışanlarda oluşan işe karşı isteksizlik çalışma gücünü ve yaratıcılığını kısıtlar. İşyerinde yaşanan mobbing sonucunda çalışanların dikkati, örgütün amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır. Yalnız mobbinge maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da, bir gün kendilerinin de mobbinge maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler. Gelişen olayların doğal sonucu olarak örgüte bağlılık ve işe bağlılık tutumlarında önemli ölçüde bir düşüş yaşanır. Çalışanlar arasındaki uyum bozulurken, tam bir güvensizlik ortamı oluşur.

2. ÖRGÜTLERDE MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKIŞ BİÇİMLERİ

Mobbing işletmelerde yatay ve dikey olmak üzere iki yolla meydana gelmektedir. Dikey mobbing yalnızca üst düzey yönetimde bulunanların kendi alt kadrolarında çalışan bireylere yöneltilmiş bir psikolojik baskı değildir. Her iki taraflı gelişebilen, farklı bir ifadeyle hem yukarıdan aşağıya hemde aşağıdan yukarıya görülebilen psikolojik bir baskı şeklidir. Yani dikey mobbing işgörenin bağlı olarak çalıştıkları yöneticilerine de uygulayabildikleri mobbing şeklinde de görülebilmektedir. Amerika'da yapılmış bir araştırma sonucu dikey mobbingin en çok rastlanan şekli, yönetici konumundakilerin kendi alt kadrolarında çalışanlara yöneltilen bir psiko-terör olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmada, yöneticilerin kadrosundaki çalışanlara uyguladığı mobbing % 85.5 iken, eşit statüde çalışanların kendi aralarında uyguladıkları mobbingin, % 15.7 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumdan anlaşıldığı üzere mobbing daha çok üst düzey yöneticilerden astlarına uygulandığı görülmüştür.¹

Bu ortaya çıkan sonucun yönetici mobbinginin örgüt içindeki güçle ve pozisyon gereği kazanmış olduğu güç ile birlikte meydana geldiğini gösterir. 1996' da, yaptıkları durum değerlendirmeleriyle, çalıştığı ortamda daha az yetkiye ve güce sahip olan bireylerin mobbinge karşı karşıya kalma oranı daha fazla olduğunu ifade etmişlerdi. Astların üstlerine karşı yöneltilmiş olduğu mobbingde, işgörenlerin kendi aralarında birlik ve beraberliği sağlayarak, yöneticilerine mobbing uyguladıkları, nadir de olsa meydana gelmektedir. Bu tarz mobbingin genellikle dedikodunun çok olması, yapılan kurumun faydasına olan çalışmaları yöneticiye bildirmeme, devamlı ortaya çıkan negatif geribildirimlerde bulunma, yapılacak olan işlerisürekli geç kalması şeklinde

¹www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.Htm, ET:11.12.2013

ortaya çıkmaktadır. Üst yönetimde bulunanların bu durumlara karşı dengeyi sağlayıcı koruyucu tedbirler alarak, çalışanlarını güvenilir bir ortamda hissettirmesi, örgüt içinde psikolojik açıdan koruyucu önlemler alması, örgütsel anlamda üretkenlik ve verimlilik artış olmasında önemli katkı sağlayacaktır. ¹ Eşit konumda çalışanlar arasında meydana gelen mobbinge ise, yatay mobbing denmektedir. Daha çok aynı konumda çalışanlarda daha çok menfaat sağlamak amacıyla yarış halinde bulundukları için ortaya çıkabilir. Yatay mobbing, birbirleriyle fonksiyonel açıdan ilişkilerin olduğu kişiler arasında meydana gelen mobbing şeklidir. Bu tür mobbing, birbirleri arasında çekemezlik, yarış halinde olma, hasetlik gibi sebeplerden dolayı ortaya çıkmakta ve örgüt içinde yönetimin yatay mobbingde bir yan tutması mobbingi örgüt içinde bir anlayış haline gelmektedir. Bu durumda mağdur çalışan, sadece kendisiyle eşit konumda çalışanlarla değil, aynı anda yöneticileriyle de mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Dikey mobbing çoğunlukla açık seçik ve anlaşılır mobbing biçimindeyken, yatay mobbing, dikey mobbing kadar daha açık ve belirgin değildir. Eşit konumda çalışanlar genel anlamda mobbing uyguladıklarını kabullenmez, bunu işlerin karşılıklı birbirine bağımlı olmasından kaynaklı bir anlaşmazlık olduğunu düşünürler. ²

Mobbing süreci içerisinde, kendisini çoğunlukla kişiler arası ilişkilerin bozulduğu, birbirlerini çekemezlik, yalnız bırakılan bir taraf, psikolojik ve bedensel anlamda taciz, sözlü olarak rahatsızlık verme, özel yaşantıya ve davranış şekline baskı şeklinde kendini gösterir. Bunun sonucunda psikolojik olarak rahatsızlık, stres ve depresif davranış, sıkıntılı, takıntılı gibi çalışanı olumsuz etkileyen sonuçlara sebep olmaktadır.

3. ÖRGÜTLERDE MOBBİNGE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Mobbinge sebep olan etkenlerin neler olabileceği konusu birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Örneğin, Leymann (1993), mağdurlarla yapmış olduğu görüşmeleri ele almış, kurumlarda mobbingin meydana gelmesine sebep olan dört tane net özellik ortaya atılmıştır. İş planının belirgin olmaması, lider yöneticinin vasıflarının yetersiz olması, mağdurun sosyal ilişkilerinin zayıf olması ve örgütsel anlamda etik anlayışının düşük olması ve kurumun ahlaki değerlerinin düşük olmasından bahseder.

¹ www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.Htm,ET:11.12.2013

² www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.Htm,ET:11.12.2014

Bunun dışında genel anlamda örgütlerde, çalışanları bireye karşı gruplaşmaya iten sebeplerin başlıcalarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür :

- **Etik Değerlerin Kaybolması:** Ahlaki değerleri oluşmamış kurumsal anlamda etik olmayan, hareketlerin normal görüldüğü, bu durumda örgüt içi değerlerin çoktan yok olduğu anlarda, mobbingin meydana gelmesi için uygun bir ortam oluşur. Örgüt içinde etik değerlerin olmaması çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesini düşürür.

- **Örgüt Yapısındaki Radikal Değişiklikler:** Kurum içinde yöneticilerin değiştirilmesi örgüt yapısındaki bu ani değişimler, işgörenler arasında yeni statü ayrıcalıkları oluşturacak, bu durumda işten atılmalar ve yeni işe alınanlar, bireyler arasında olumsuzluklara sebep olacaktır. Bu gibi durumlarda da mobbinge karşılaşmak büyük olasılıktır.

- **İşlevsel ve Görevsel Bağlılık:** Kurum içinde yapılan işler ve bu işleri yapan bireyler arasında fonksiyonel bir bağlılık oluşmuştur. Örneğin, insan kaynakları bölümünde, çalışanlar hakkında, muhasebe bölümü parasal mevzularda fonksiyonel bir ayrıcalığa sahiptir. Bu görev açıdan ve fonksiyonel açıdan üstün olma ve bağımsızlık, diğer çalışan bölümler ve işgörenler arasında bazı aralıklarla uyumsuzluk ve hatta fikir ayrılıklarına sebep olabilmektedir.

- **Kaynakların Paylaşımı:** Çalışanlarınörgüt içinde belli bir hiyerarşiiçerisinde işle ilgili kaynakların paylaşımı sağlanır. Bu sistem içerisindeki paylaşım bazı ortak kullanım alanları oluşturur. Bu durum birbirleriyle yarış içinde olmalarına ve ikili ilişkiler açısından anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına sebep olur. Bu da mobbinge zemin oluşturabilir.

- **Amaç Farklılıkları:** Kurum içinde çalışanların, grupların ve birimler arası farklı gayeler içinde çalışması, işgören ve işverenlerin farklı hedefleri olması örgütsel anlamda anlaşmazlıklara ortam oluşturmakta ve böylece mobbingin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

- **Algılama ve Yorumlama Farklılıkları:** Çalışma ortamında kişilerin, grupların ve birimlerin, örgüt içinde karşılaşılan, problemlere ve gelişen olumsuz durumlara karşı değişik algılar meydana gelir. Bu algılar çok yönlü yorumların ortaya

çıkartır.Bu durum örgüt içinde anlaşmazlıklara neden olarak, mobbingin görülmesine neden olmaktadır.

- **İletişim Engelleri:** Kurum içinde çalışanlar arasında iletişimin bozulması, çalışan ve kurumun aynı amaçlar doğrultusunda hareket etmemesi farklılaşmaya neden olur. Amaçları aynı olan çalışanların grup olması ve farklılıklar sonucunda örgüt içi çatışmaların çıkmasına neden olabilmektedir.

- **Yönetimsel Belirsizlikler:** İşletmelerde emir-komuta sisteminin yetki ve sorumlulukların net bir şekilde resmi olarak belirlenmemesi, görevlerinin açık olmaması işgörenler, gruplar ve birimler arasında anlaşmazlıkların çıkmasına neden olabilmektedir. Bu durumda astlar ve üstler arasında dengesiz iletişim söz konusudur.

- **Yönetim Biçimleri:** Yönetim sisteminde üst düzey yöneticilerin ortaya koyduğu aşırı diktatör yönetim şekli, genellikle dikey mobbinge, demokratik yönetim şeklinin aşırı olmasında yatay mobbinge neden olur. Astlar ve üstler arasındaki yönetim şekli ne baskıcı ne rahat olmalıdır. Sistem içinde dengenin sağlanması ve bunun sürekliliği önemlidir.

- **Duygusal Zekadan Yoksunluk:** Özellikle liderlik vasfındaki bireylerin sorumluluk aldıkları gruba karşı sergilediği tutum ve davranışlara dikkat etmelidir. Her şeyden önce duyularına hakim olabilen başkalarının duygu ve düşüncelerin farkında olarak empati kurabilen bireyler olması gerekir. Bu konuda başarılı olamaması örgüt içindeki gergin ve stresi artıracak, sakin bir ortamın oluşmasını engel olarak mobbinge neden olacaktır.

- **İş Yerinde Maruz Kalınan Yüksek Derecede Stres:** Çalışma koşullarının ve uğraşılan işin ağır şartlar altında olması aşırı strese neden olmaktadır. Çalışanlar arasında kişiler arası ilişkilerin bozulması sonucu gerginliklere neden olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar işlerini aksatabilirler. Bu da diğer çalışanlar tarafından tepki görebilir. Tam tersi çalışan iyi bir performansla çalışabilir. Bundan dolayı yüksek başarısından dolayı kendisine karşı tavır görebilir.

- **İş Yerindeki Monotonluk:** Çalıştığı kurumda her gün aynı sıradan şeylerle uğraşmaktan sıkılmış bireylerin, sadece basit ve aynı geçen hayatlarına farklılık

katmak için bir malzeme bulup dedikodu ve fesatlık çıkarmak, sırf farklı bir durumla meşgul olmak adına mobbing uyguladıkları görülmüştür.

- **Örgüt Bireylerinin Genel Özellikleri:** Mobbingin örgüt içinde daha çok kimleri etkilediğine bakılırsa bu durum çalışılan ortama ve çalışan kişilerin özelliklerine göre farklılıklar gösterir. Mesela yaş açısından bakıldığında, yaşı fazla olan çalışanların, genç çalışanlardan daha çok tacize rastladıkları görülür. Cinsiyette mobbinge maruz kalma açısından önemlidir. Tacizin olumsuz etkilerini daha çok erkeklere göre bayanlar daha çok görmektedir.¹

Zapf (1999) göre, çalışma hayatında sosyal anlamda başarı oranı düşük olan çalışanlar, başına gelen sorunlarla başetme yetenekleri az olduğu için daha çok mobbinge maruz kalırlar. Leyman'a göre fiziksel anlamda yetersiz olan bireyler sağlıklı bireylere göre daha çok baskı gördüklerini öne sürmüştür. Bunun yanı sıra erkeklerin başarı oranı yüksek olan işlerde bayanlar, bayanların başarı oranı yüksek olan işlerde erkekler daha çok mobbinge uğradıklarını söyler.² Bu sonuca bakılırsa çalıştığı işe göre ve fiziksel özelliklere göre zayıf olan taraf genellikle mobbing mağduru olarak değerlendirilebilir.

Genel anlamda mobbinge maruz kalan bireyler genellikle çalışkan, kendini yenileyebilen, yenilikçi, işlerine çabuk adapte olmuş, yetenekli, bilgili ve deneyim sahibi kişilerdir. Mobbingci kişi ise bozgunculuğu seven, çalıştığı ortamda ikilik yaratan, bencil, fesat kişiliktir. Genellikle dedikoduyu severler. Uyumsuz ve agresif davranırlar.

4. HUKUKİ DÜZENLEMELER ve MOBBİNGLE BAŞETME YOLLARI

Kurumlarda mobbing başladığı zaman, ileri dereceye ulaştığında kurum içinde işletme, kişiler ve toplum için sebep olduğu olumsuzlukların çözüme ulaşmasına gecikilmiş bir süreç söz konusudur. Bu süreç içinde daha çok bedel ödeyen taraf mağdur olan taraftır. Bu konuyla ilgili mücadelede, sorunun farkındalığını bilen taraf mağdur olduğu kadar, işveren, iş arkadaşları ve toplum tarafındanda aynı önemde

¹ The Unison Workplace Bullying Survey,
<http://www.library.psa.org.nz/collection/other/UNISON+Workplace+Bullying+Survey>,
ET:10.2.2013

² Becker T.E. - Billings R.S. - Eveleth O. M. - Gilbert N.L., "Faci and Bases of Emplaye committent: Implications For Job Performance ", Academi of Management Journal, 1996, 39(2), s. 442

benimsenmiş olmasıdır. Bu yüzden bu psikolojik baskıya karşı bir sorumluluk gelişmeli ve kurumlarda bu baskıya maruz kalmamaya veya ortaya çıkmasına engel olmaya çalışılmalıdır. Mobbing özellikle yasalar tarafından ele alınmalıdır. Bu anlamda yasa koruyucularını bir görev beklemektedir. Bu durum ile mücadele etmek için en önemli unsurda hiç şüphesiz hukuk normudur. ¹

Avrupa Konseyi, zamanla 1961’de öne sürülen sosyal şartın yerini almasını planladığı 1996’daki “Gözden Geçirilmiş Avrupa Şartının” 26. maddesi çok açık bir şekilde çalışanın haysiyet ve şerefine korunması ve bu konudaki toplumsal anlamda bilinirliğinin sağlanması geliştirilmesi ve önlemeye yönelik çalışmaları devam etmektedir. Gerçekten, "Onurlu Çalışma Hakkı" başlığını taşıyan Maddesinin birinci fıkrasına göre; "Anlaşmalı tarafların tüm çalışan bireylerin haysiyet ve onurlu çalışma haklarının etkin bir şekilde faaliyete geçmesini sağlamak için işveren ve işgörenlerin kurumlarına danışarak, 1. İşgörenlerin çalıştıkları kurumda ya da işle alakalı cinsel taciz hakkında bilinçlenmesi, bilgilenececeği ve bunun engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tarz hareketlerden korunarak, bu durum karşısında tüm uygun önlemleri almak, 2. İşgörenlerin çalıştıkları ortamda ya da işle ilgili karşı karşıya kaldıkları kınama ya da suç meydana getiren yinelenen durumlar hakkında bilinçlenmesi, bilgilenececeği ve bunların önlenmesine yönelik destek vermesi ve işgörenlerin bu tarz hareketlerden korunması için uygun önlemleri almasını taahhüt ederler. ² Bilindiği gibi; Eşitlik ilkesi ve ayırım yasağı Avrupa Birliği Hukuku’nun dayandığı en önemli iki ilkesidir. Çalışan hayatında bu iki ilke Avrupa Ekonomik Topluluğu’nun kurulmasıyla birlikte 1975, 76, 86 ve 97 yıllarında bir çok yönerge çıkmasına sebep olmuştur. Daha sonra Avrupa Konseyi’nin istihdamın iyi olması ve kadın ve erkek fırsat eşitliğinin sağlanması, eşit davranılması ilkesine dayanarak 5 Temmuz 2006’daki yönergede biraraya getirilmiştir. Ayrıca, 20 Aralık 2006’da kabul gören, "Kadın-Erkek Eşitliği Konusunda Bir Avrupa Enstitüsü Kurulması" yönergesi, bu anlamda yapılan önemli çalışmalardan olarak gösterilmiş ve Avrupa Birliği’nin bu duruma verdiği değeri göstermektedir. Yönergenin "Tanımlar" kenar başlığını taşıyan 2. Maddesinin 1. fıkrasının (c) bendinde taciz; çalışanın insanlık gururunu, çalışma isteğini düşmanca, küçük düşürücü veya hahut rencide eden bir çalışma ortamı oluşturmayı hedefleyen veya

¹ Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Mücadelede İşletme Rehberi, 2012, s. 15

² <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/04/20070409-1.htm> (09.04.2007)

bu sonucu meydana getiren cinsiyete dayalı istenmeyen bütün hal ve hareketleri ortaya koyar.(d) bendinde ise cinsel taciz; kişinin onurunu zedelemeyi, bilhassa caydırıcı, küçük düşürücü veya rencide edici bir ortam oluşturmayı hedefleyen veya bu sonucu meydana getiren; fiziksel, sözlü veya sözsüz, cinsel istek içeren tüm davranışları ifade eder. Üye olan devletler, 15 Ağustos 2008'e kadar iç hukuklarını bu yönerge hükümleriyle uyarlamakla sorumlu tutulmuştur. (M.33) Böylece, psikolojik baskı (mobbing) ve cinsel taciz belirtilen tarihe kadar 27 üye devletin iç hukuklarında da yerini almış olacaktır.

Mobbingin sorun olduğu bir çok ülke kendi sistemleri içerisinde toplumsal ve sosyal açıdan önlem almak için farklı şekillerde uygulamalara gitmişlerdir. Bu uygulamalar daha çok örgütün ve bireyin huzurunu bozmamak ve devamını sağlamak, bir düzen oluşturmak için uygulanan yaptırımlardır. Avrupadaki diğer ülkelerin mobbinge karşı almış olduğu önlemleri şöyle değerlendirmişlerdir:

Fransa: Mobbinge karşı önlem alma konusunda önde gelen ülkeler arasında gelir. Bu konuyla ilgili 1992-2002 yılları arasında bazı politikalar geliştirmişlerdir. Mobbinge uğrayan bireye istifa ettiğinde karşı karşıya kaldığı hükümlerden feragat eder. Tazminat almaya kadar haklara sahip olmasını sağlayan düzenlemeler getirmişlerdir. Mobbinge neden olan bireye hapis ve para cezası gibi uygulamalar getirilmiştir.

Belçika: Mobbinge ilgili yasaların ortaya çıkmasına neden olan olay bir postacının psikolojik baskıya maruz kalmasıyla birlikte depresyona girip intihar etmesidir. Belçika kamu oyunda gündem yaratan bu olay en kapsamlı yasal düzenlemeyi yürürlüğe koymasına neden olmuştur. İşverene bir yıla kadar hapis cezası ve yüklü miktarda para cezası uygulaması getirilmiştir.

Hollanda: İşyerinde mobbinge ilgili düzenlemelerde Arboret olarak bilinen işle ilgili şartları düzenleyen yasadır. Bu yasada mobbingden psikososyal bir risk olarak bahsetmektedir. 2000 yılında bir işçinin mobbinge uğrayarak psikolojik olarak etkilendiğini öne sürerek çalıştığı işyerini mahkemeye vermiştir. Bunun sonucunda işverene para cezası uygulanmıştır.

Almanya: Mobbinge ilgili ciddi anlamda önlemler alan ülkeler arasındadır. Mağdur işçinin haklı sebeplerle iş sözleşmesini fesih hakkı, tazminat, işverenin mobbing

uygulayan işçisine karşı işine son verilmesi gibi hak ve uygulamalar getirilmiştir. Nerdeyse çalışanlarının %2'sinin mobinge uğradığı belirtilen Almanya'da 6 ay boyunca kesintisiz psikolojik baskıya uğradığını belirten bir işçiye karşı işverene ağır para cezası uygulanmıştır.

Amerika: Çalışanlar arasında her beş kişiden birinin psikolojik baskıya uğradığı Amerika'da özel olarak geliştirilen bir yasal düzenleme yoktur. Daha çok mobingele ilgili davalarda ayrımcılık koşullarına kıyaslanarak cezalandırma şekli uygulanmaktadır.¹

Türkiye ise, 2006 yılında Jeoloji Mühendisleri Odası ve Toprak Mahsulleri Ofisi'ne açılan iki mobing davası vardır. Jeoloji Mühendisleri Odasına açılan davada mağdur mobinge uğradığını psikolojisinin bozulduğunu öne sürmüştür. Bu dava ile mobing Türkiye'de ilk defa yargıya taşınmıştır. Dava sonucuna göre mağdura ödemesi için tazminata karar verilmiştir. Toprak Mahsulleri Ofisi'ne açılan mobing davasında ise mağdur psikolojik baskıya uğradığını, ailesinin ve kendisinin depresyona girdiğini belirterek tazminat istemiştir. Bu olaylar sonucunda, 2006 tarihli Gözden Geçirilmiş Sosyal Şartı 5547 sayılı yasayla uygun görmüş, 2007\11907 sayılı kararıyla da Bkanlar Kurul'undan onaylanmıştır.²

Bu yasal gidilmesinin yanı sıra psikolojik tacize engel olabilmek için bireyler örgütlerde ortaya çıkan önleme yöntemlerine bağlı olarak mobingle ilgili sorunlarını gün yüzüne çıkarabilmelidirler. Buna bağlı olarak Uluslar arası Af Örgütü (UAÖ) Türkiye'de mobingle baş etme yöntemlerinin meydana gelmesinde, gelişmesinde önemli rol oynamaktadır. Çalışılan kurumlarda mobingi önleme yöntemi UAÖ Türkiye kolunda sürekli veya geçici, profesyonel olsun veya olmasın, sözleşmeli veya gönüllü tüm çalışanlar için düzenlenmiş olup her pozisyonda çalışan bireyleri kapsamı içine almaktadır. Çalışan bireyleri kendi statüleri içinde korumak için düzenlemeler yapmaktadır. Bir problem ortaya çıktığında, sözlü veya yazılı şekilde Direktöre ya da Yönetim Kurulu'nun belirlediği kişilere yazılı olarak bildirilir. Bu seçilen kişilerin bilgileri UAÖ Türkiye Şubesi intranet sayfalarında bütün çalışanların erişebileceği şekilde görülür. Şayet şikayet bir Yönetim Kurulu üyesine karşı yapılmışsa, bu üye

¹ H. Mimaroglu - H. Özgen, Örgütlerde Güncel Bir Sorun: "Mobbing", SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2007, s. 215-216

² Mimaroglu - Özgen, s. 217

soruşturmada hemen çekilir. Şikayet beklemeden gerekli gizlik içerisinde araştırılmak için ele alınır. Şikayet tutanağı ve şikayetle ilgili tüm bilgiler, şikayet eden bireyin imzası ile şikayeti ele alan kişinin imzası imzası ile birlikte şikayet edilen tarafların ulaşamayacağı şekilde düzenli şekilde dosyalanır. Taciz olduğu tespit edilirse fail kişiler yasal olarak uyarı cezası, staj veya iş sözleşmesi feshi ve üyeler için gerekli olan Sosyal Denetçilik ya da Disiplin Kurulu sürecini başlatarak disiplin soruşturması ve uygun görüldüğü durumda üyelikten ayrılması ile sonuçlandırılır.¹

Bütün çalışılan kurumlarda UAÖ'nün etkin bir şekilde yürütülmesinin sağlandığını söylemek kolay olmayan bir durumdur. Bu durumun zorluğunun nedeni kurumların mobbingi önleme yöntemlerinin ve sosyal programları kendi bünyelerine alma konusunda, bu politikaların sebep olacağı maddi anlamdaki yükün bir külfet olarak görüleceği düşünülmektedir. Bu durumda konuyu ekonomistlerin ele alarak mobbing maliyetlerinin getireceği sonuçlar, mobbingi önleme politikalarının örgütlerde meydana gelmesine karşılık getireceği maliyetlerden daha fazla olduğunu gösterirlerse örgütlerin bu tür önleme yöntemlerini kendi içlerine alma oranı fazlalaşacaktır.

5. ÖRGÜTLERDE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR

Örgütlerde yaygın olarak görülen üretkenlik karşıtı davranışları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

5.1. Bilgiyi Kötüye Kullanma

Çalışanlar arasında mobbingin üstlerin astlarına uyguladığı anlarda daha çok görülebilir. Yönetici konumunda olan bireyler kendilerine ait bilgi ve yeteneklerini yanlış aksettirirler. Bu da astların yanlış uygulama ve iş performansına sebep olur. Bu durum mobbinge maruz kalan kişiyi kuruma, işletmeye, yönetimde bulunanlara ve arkadaşlarına karşı kötü, çalışmayan bir birey olarak gösterir.

Çalışanların kendi arasında aynı statüye sahip bireyler arasındada, mobbinge uğrayan tarafla bilgi alış verişi kasıtlı olarak doğru aktarılmaz. Baskıya uğrayan kişinin başarısız olması istenir. Birey yanlış bilgilendirilmeden dolayı üstlerine karşı kötü çalışıyormuş gibi yansıtılır. Baskıya uğrayan kişi yönetim tarafından yanlış

¹ www.amnesty.org.tr/doc/PersonelTaciz, (10.11.2013)

değerlendirilebilir. Bunun yanı sıra mobbinge maruz kalan bireyler kendilerini kuruma iyi göstermek için bilgi ve tecrübelerini istemeden yanlış kullanabilirler. Ya da işten atılma durumunda kuruma zarar vermek için kuruma ait doküman ve kayıtları tahrib etmek, çalıştığı yere ait stratejik bilgilerin kurum dışına sızdırmak, arkadaş ve üstlerine karşı kasıtlı yanlış bilgi vermesi kurumun üretim ve iş performansını etkiler.

Bilgiyi kötüye kullanma kurumlar tarafından önemslenmeli ve bu durumun gelişmemesi için önlemler almalıdır.

5.2. Kaynakları ve Zamanı Kötüye Kullanma

Mobbing uygulayıcılarının kendisine ait çıkarlarını kurumun çıkarlarından üstün tutmalarıdır. Mobbing uygulayan bireylerin kurumhedefine yapılacak kaynak kullanımında keyfi olarak hareket etmek iş performansının düşmesine sebep olmaktadır. Genel olarak düşünülürse hem mobbing uygulayan hemde mobbinge maruz kalan bireyler kendi çıkarlarını düşündükleri için kurumun çıkarlarını göz ardı edebilir. Her iki tarafta çalışma saatlerinde zamanlarını iyi kullanmayabilirler. Psikolojileri normal olmadığı için iş saatleri içinde işe olan konsantrasyonları düştüğü için zamanı iyi kullanamazlar. Bu durum daha çok mobbinge maruz kalanlarda daha çok gözlemlenebilir. Örgüt çalışanları örgütsel konuların dışında iş akışını engelleyici tutum ve davranışlar sergilemeleri üretkenlik karşıtı davranışları doğmasına neden olmaktadır.

5.3. İşe Devamsızlık

Kurumlarda işe devamsızlık, kurum içinde belli bir düzenin sürekliliğinin yavaşlatılmasına veya durdurulmasına yönelik bir durum söz konusudur. Bu durum daha çok mobbinge maruz kalan bireylerde daha çok görülür. Çalıştığı ortamda psikolojisi bozulduğu için üretkenliği ve iş yapma düzeyi azalır. Bu yüzden izin alma ve rapor almalar fazlaşır. Bir program ve plan dahilinde gelişen iş akışını olumsuz etkilemektedir. Kurum içinde üretkenliği etkileyen işe devamsızlık, işe geç kalmak veya erken ayrılmak, tatillere ve izinlere erken başlamak önem arz etmeyen izinler almak, çalışma saatlerine riayet etmemek, iş dışı telefon görüşmelerinin fazla olması ve iş arası paydoslarını fazla kullanması gibi çalışma hayatında üretkenliği etkileyen olumsuz davranışlar bu kapsamdadır. İş devamsızlığı verimliliği düşürür. Motivasyonu düşürür.

İşe devamsızlık kurum içinde sosyal ve psikolojik sorunları beraberinde getirir. Bu yüzden kurumlar bu konuyu yakından incelemeleri, ayrıca çalışmalar yapmalıdır.

5.4. Ayrımcılık

Bir kişiye aynı koşul ve şartlarda diğer kişilere göre farklı davranmadır. Çalışan bireyler açısından ayrımcılık ise işe alınırken, işte çalışırken ve ayrılırken, fiziksel, kişisel, psikolojik özellikler ve görüş farklılıklarından kaynaklanan sebeplerden dolayı ayrımcı şekilde davranılmasıdır. Bu farklı ayrımcı davranış genelde olumsuz gelişir. Bu durum genellikle baskıya uğrayan kişiye karşı gelişir. Herhangi bir özelliğinden dolayı birey grup içinde ötelenir. Farklı davranışlara maruz kalır. Bu durum tam terside gelişebilir. Bir kişiye diğerlerine karşı kayırma şeklindedir davranılabilir. Bu da diğer çalışanlar tarafından iyi karşılanmaz ve çalışma performansları olumsuz etkilenir.

Ayrımcılığı destekleyen davranışlar arasında bireyin dışlanması, ücretin düşürülmesi, fazla mesai, iş ortamında büyük sorumlulukların verilmesi, çalışanın sosyal haklarına önem verilmemesi gibi davranışlardır. İşletmeler bunların gelişmemesine izin vermemelidir. Çünkü bunlar üretkenliği verimliliği olumsuz etkileyen durumlardır.

5.5. Yabancılaşma

Yabancılaşma, bireyin bulunduğu ortam veya durumdan kendisini soyutlamasıdır. Kurum için yabancılaşma ise çalışanların bulundukları ortamkoşullarının veya belirlediği ilke ve kurallara karşı uyumsuzluk söz konusudur. Çalışanlar arasında kuruma karşı yabancılaşma daha çok çalışma ortamında huzursuz edilen ve bundan dolayı rahatsızlık duyan kişiler tarafından görülür. Bu kişiler yönetim veya çalışma arkadaşları tarafından mobbinge uğrayan kişilerdir. Bu bireyler gördükleri muamele karşısında örgütse anlamda aitlik duygusu azalır. Kurum içinde hedef ve amaçlardan uzaklaşır. Örgüt içinde çalışma arkadaşlarına ve kuruma karşı yabancılaşır. Buda çalışanın performansını azaltır. Bunun sonucunda işletmenin verimliliği ve üretkenliği olumsuz etkilenir. Mutlaka bireyi örgüte yabancılaştıran sebeplerin ortaya çıkarılması veya araştırılması gerekir. Yabancılaşma üretkenlik karşıtı davranışlar kapsamında ele alınmaktadır.

Diğer taraftan bireyin kendisini yalnız hissetmesi onu sosyal sitemden koparmaktadır. Bu kapsamda, iş ortamında, özdeşleşme, paylaşım, katılım, ekip çalışması, güven, moral, performans, iletişim, motivasyon, bağlılık gibi temel değerlerin göz ardı edilmesine neden olacaktır. Çalışanlar kendilerinin, robotlar olarak görüldüğü hissine kapılır, örgüt yaşamında beklentilerine de ulaşamaz ve yöneticilerin katı uygulamaları ile karşılaşır isesaldırgan olmak veya yabancılaşmak gibi farklı tepkisel davranışlarda bulunabileceklerdir. Diğer bir ifade ile yabancılaşma, örgütsel bağlılık arasındaki ters orantılı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

5.6. İş Kalitesinin Düşüklüğü

Mobbinge maruz kalan kişilerde çalışma ortamında konsantrasyonu düştüğü için iş anlamındada üretkenliği düşer. Çalışma kalitesi işe yansır. Almış oldukları eğitim, tecrübe ve yeteneklerini tam anlamıyla yansıtamazlar. İş performansları düşer. Çalışanın, yorgun, alıngan, tembel, agresif ve huzursuz oluşu iş yaşam kalitesini ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerini olumsuz etkiler. Bu nedenle iş kalitesinin azalması sadece fiziksel nedenlerden değil bunun yanı sıra sosyal ve psikolojik nedenlerden de etkilenir. Örgüt içinde hem çalışanı hemde iş üretkenliliğini kaybetmemek için sebepler tespit edilmeli ve önlemler alınmalıdır.

5.7. Madde Bağımlılığı

Çalışma ortamında mutsuz olan birey farklı arayışlar içine girer. Sıkıntılı ve huzursuz olduğu ortamı kendine unutturmak için alkol, uyuşturucu ve buna benzer, kendisine keyif vereceğini düşündüren kötü alışkanlıklara özenir. Bu tarz şeylerin kullanımı kurumlar için olumsuz bir davranıştır. Çalışanların bu tür davranışlar sergilemesi iş hayatı performansını ve yaratıcılığını etkiler. Büyük hatalar yapmasına sebep olabilir. Bu da çalıştığı ortamda yoğun bir şekilde düşmanca çevrenin oluşmasına neden olmaktadır. Madde bağımlılığı, stres, aşırı yorgunluk, dikkat dağınıklığı, iletişim bozukluğu sonucu kişiler arası ilişkilerin zarar görmesi gibi olumsuz davranışlara neden olmaktadır.

5.8. Sözlü ve Fiziksel Saldırıları

Çalışanın itibarına, mesleki anlamda bilgi ve tecrübelerine, sosyal ilişkilerine ve fiziksel olarak doğrudan veya dolaylı olarak taciz edilmesidir. Bu tarz davranışlar, çalışanı kurumdan dışlamaya yönelik bilinçli şekilde sistematik olarak yapılmaktadır. Çalışanın kurum içinde yalnız bırakılması, iletişiminin engellenmesi, çalıştığı ortamda önemsenmemesi, hakkında dedikodular ortaya atılması, çalıştığı yerde alay edilmesi, arkasından kötü işler çevrilmesi gibi sosyal ve itibarına zarar veren tutum ve davranışlara maruz kalmasıdır. Aynı zamanda çalışanı, fiziksel olarak ağır işleri yapmaya veya eğitim almadığı işleri yapmaya zorlamak da üretkenlik karşıtı davranışın meydana gelmesinenden oluşmaktadır.

5.9. Güvensizlik

Güven veya güvensizlik genel olarak üç düzeyde gerçekleşmektedir. Birincisi, bireysel güven veya güvensizlik, örgüt düzeyinde güven veya güvensizlik üçüncüsü ise bireyler arası güven veya güvensizliktir. Güvensizliğin hakim olduğu bir yerde çalışan ve yönetici birbirlerine şüpheyle bakarlar. Bu durum astlar ve üstler arasında ilişkilerin bozulmasına neden olabilir. Diğer taraftan bir çalışan yöneticilerine güvense bile bazen diğer çalışanlara ya da örgütün strateji ve politikalarına güvenmeyebilir. Bu durumda çalışanlar örgüt içinde kariyerlerine ve gelecek ümitlerine zarar verebilirler. Aşırı güvensizlik çalışanların işten korkmalarına yol açmaktadır. İşleri yaparken kendilerine fazla güvenmedikleri için çok fazla hata yaparlar ve büyük zararlara neden olurlar.¹ Bu durum örgütün üretkenliğini olumsuz etkiler.

Güven eksikliğinin nedenlerinden bir tanesi çalışanın uzmanlık alanı dışında çalıştırılmasıdır. Birey başarısız olduğunda ilk önce kendine güveni azalır. Daha sonra örgüte olan güveni azalır. Çalışan bunun yanı sıra ağır işlerde çalıştırılıp gereğinden fazla sorumluluk verilirse başarılı olma durumu çok düşer. Bunun sonucunda örgüt ve çalışan arasındaki güven sarsılabilir. Çalışanların örgüte ve bireylere olan güvensizlikleri arttıkça işe olan bağlılıkları da azalmaktadır. Bundan dolayı, üretkenlik

¹ Y. Demirel, "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım" İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Y.8, S.15, İstanbul, 2009, s.123-125

karşıtı davranışların önlenmesi için, birey, bireyler arası ve örgütsel güven ortamının oluşturulması gerekir.

6. SOSYAL BASKI ve PSİKOLOJİK BASKI

Sosyal baskı; çalışanın içinde çalıştığı kurum ile çalışma arkadaşlarıyla olan kişilerarası ilişkilerine yönelik yapılan davranışlardır. Diğer bir ifadeyle çalışanların sosyal çevresiyle olan ilişkileri sırasında bireyin davranışlarına yapılan müdahalelerdir. Çalışanların sosyal çevresinden kişilerarası ilişkiler veya iletişimlerine karşı olumlu tepkiler toplayan ve çevresinden desteklenen bireyler iş motivasyonu ve performansı, olumsuz eleştiriler alan çalışana göre daha yüksek seviyede olduğunu görebiliriz. Bu yüzden bireye yönelik yapılan sosyal baskı, bireyin üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemesine sebep olacaktır.

Psikolojik taciz (mobbing), çalışanı örgütten soyutlamak amacıyla çalışana yönelik saygısız ve zararlı davranıştır. Bu tarz psikolojik baskı her türlü fiziksel sözlü ve sözsüz taciz durumuyla gerçekleşir. Bu tür davranış, bir veya birden fazla çalışan tarafından herhangi bir bireye karşı kasıtlı olarak yapılmaktadır. Örgütsel psikolojik şiddet sonucunda mağdur, önce kendisine ve daha sonra çalışma çevresine karşı yabancılaşmaya başlar. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar ve istifayla sonuçlanır.¹ Mobbingin örgüt için zararları düşünülerek bu durumun ortaya çıkmasına engel olunmalıdır. Örgütsel anlamda önlemler alınmalıdır. Mobbinge uğrayan birey fiziksel ve psikolojik bir bozguna uğradığı için, çalıştığı kurumu, arkadaşlarını, kendisini yani yaşadığı sosyal çevreye zarar verebilir.

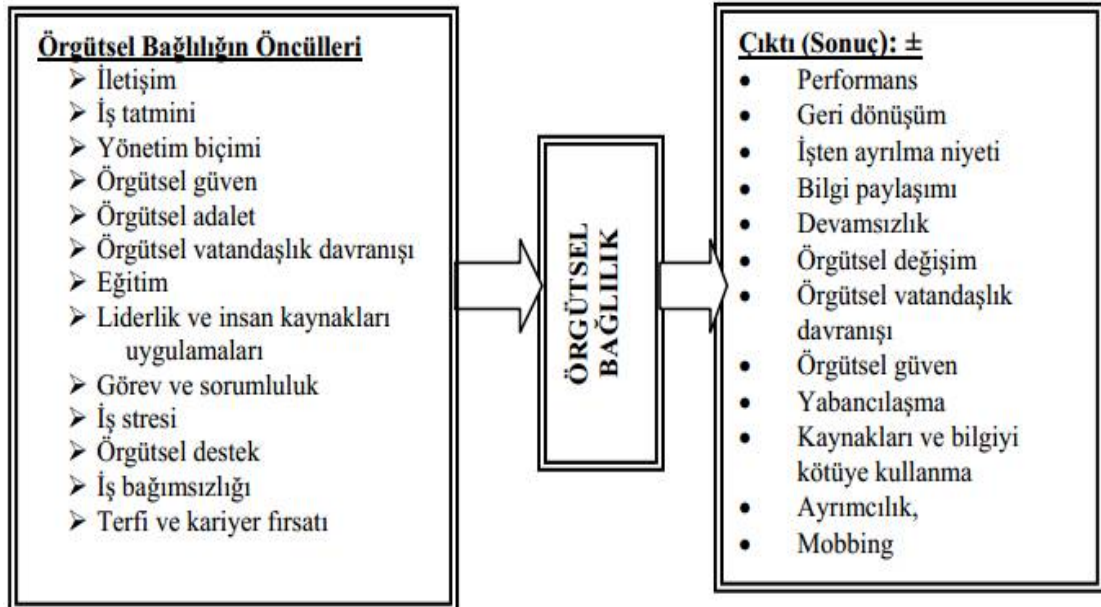
7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR

Örgütlerde sosyal anlamda ilişkilerin gelişip ilerlemesi üretkenliği etkileyen durumların oluşup oluşmamasına bağlıdır. Çalışma ortamındaki sosyal ilişkilerin karışıklığı kurum içinde psikolojik rahatlığı olumsuz etkiler. Çalıştıkları ortamda çalışanların psikolojik olarak rahat olması kurumla özdeşleşmeleri ve çalıştıkları yerden zevk almaları sonucunda gelişir. Psikolojik açıdan kendini iyi hissetmeyen çalışan çalıştığı kuruma karşı kendini sorumlu hissetmez. Örgüte olan bağlılığı azalır. Bunun

¹ Tınaz, s.12

sonucunda işe olan motivasyonu ve performansı düşer. Psikolojik açıdan da kendini mutsuz hisseden kişiler örgüte içindeişe karşı olumsuz olan davranışlar sergilemektedir. Örgütsel bağlılık çalışanın ilkeve kurallarına karşı olan sadakatidir.

Çalışanların, sosyal ilişkilere, iş ahlakınapolitika, iş devamlılığına ve stratejilere, örgütsel vatandaşlık davranışı, takım çalışmasına gibi örgütsel süreçlere olan sadakat duyguları onların örgüte olan bağlılıklarını göstermektedir. Çalışanların değer yargıları ve inançları ile çalıştıkları kurumun değer yargıları ve inançları ne kadar çok uyumluysa kuruma olan aitlik duygusunda o kadar çok gelişmiş demektir. Böylece duygusal anlamda bağlılıkta güçlenir. Aşağıdaki şekilde örgütsel bağlılığın öncüllerinin üretkenlik karşıtı davranışlarla olan ilişkisi ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılığın öncüllerinin yeterli olmadığı zaman sonuçta üretkenlik karşıtı davranışlar ortaya çıkmaktadır. Meydana gelen bu sonuçlar örgütü maddi ve manevi hasarına neden olabilirler.



Şekil 2. Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşı Davranışlar Arasındaki İlişki

Kaynak: McCroskey, S.D. (2007). The Relationship Between Leadership Practices and The Theree Componenr Model of Organizational Commintment: An Empirical Analysis, Ph.D. Thesis, Capella University, s.18'den uyarlanmıştır.

Şekil 2’de görüldüğü üzere çalışan bireylerin örgütsel anlamda çalıştıkları kuruma bağlılıklarının gelişmesi için, örgüt içinde bunu sağlayacak, olması gereken unsurlar vardır. Bunların başında işletmede kişilerarası ilişkileri ayakta tutan iyi bir iletişimdir. Yönetimde olanların ve çalışanların iletişiminin iyi olması örgüt içinde çıkan sorunların çabuk çözülmesi demektir. Bunu iş tatmini takip eder. Bireyler çalıştıkları ortamda profesyonel ve adaletli bir yönetim biçimiyle örgütsel anlamda güveni sağlamalıdır. Böylece bireyler çalıştıkları ortamda kendi eğitim aldıkları alanlarda çalıştırılır. Bu da çalışanın görev ve sorumluluklarını tam anlamıyla doğru bir şekilde yerine getirir. Sorumluluklarını daha iyi bilir. Çalışan, bağımsız bir çalışma ortamına sahip olduğu için kendini daha iyi gösterir. Örgütsel anlamda desteklenirse, çalışana kendini göstereceği fırsat verilirse, kariyer ve terfi olarak ödüllendirilirse çalışan kendini örgüt içinde daha önemli hissedecektir. Bu da çalışanın kuruma olan bağlılığını artırır. Örgütsel anlamda bireylerde bağlılığın artması sonucu kurumun üretkenliği ve verimliliği artar.

Örgütsel güveni yüksek olan örgütler içerisinde çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Örgüt içinde bu durum örgütün çalışma çevresinin desteğine ile sosyal ilişkilerin gelişmesine dayanmaktadır. Örgütsel desteğin yüksek olması durumunda kişiler arası davranışlar ve tutumlar karşılıklı olarak seviyeli gerçekleşir. Ayrıca örgütsel desteğin sağlanması, çalışanların örgütsel amacı ve hedeflerini bire bir paylaşımlarını da kolaylaştırmaktadır. Çalışanların isteklerini ve ihtiyaçlarının eşit bir biçimde karşılanması ve onların sürekli desteklenmesi konusunda verilen güvence çalışanları örgüte bağlamaktadır.

Örgütsel bağlılığın gelişmesini sağlayan unsurların olumsuz gelişmesi sonucu, çalışan bireylerin örgüte olan bağlılıkları zayıflar. Örgütsel performansın düşmesi, işe devamsızlık oranının artması ve işten ayrılma, bilginin kötüye kullanılması ve doğru aktarılmaması, örgütsel güvensizlik ortamının oluşması, değişime direniş, örgütsel vatandaşlık davranışının sağlanamaması, örgüt üyeleri arasında ayrımcılık, örgüt içi psikolojik taciz davranışlarının oluşmasına ve örgütsel sisteme yabancılaşma zemin hazırlar.

SONUÇ

Mobbingle birlikte örgüt içerisinde oluşan gerilim ve çatışma ortamı, örgütün sağlığını bozmakta ve çalışanların hem iş doyumunu hem de başarılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Mobbing, örgüt için çok yararlı olan ve yetenekleriyle örgüte katkı sağlayan çalışanların örgütten soğumasına ve ayrılmasına neden olabilmektedir. Nitelikli ve çalışkan elemanlarını kaybeden örgütler, onların yerine aynı kalitede çalışanlar bulmakta zorlanmakta, bunun için ekstra zaman ve para kaybı yaşamak zorunda kalmaktadırlar. Yeni işe alınanlar için yapılacak olan eğitim masrafları ya da işten çıkarılanlar için ödenen tazminatlar örgüte yeni mali yükümlülükler getirebilmektedir.

Mobbinge uğrayanlar için ise durum daha da kötüdür. Mobbing sürecinde yaşanan olumsuzluklar, mobbing bitse bile devam edebilmektedir. Mobbingin çalışanda yarattığı psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar, kişi işten ayrılrsa bile devam edebilmektedir. Birey kendine olan güvenini yitirmekte ve yaşadığı olayları hafızasından uzun süre silmemektedir. Üstelik başlarda bir kişiyle başlayan çatışmanın, giderek büyümesi ve kontrolden çıkması, mağdur için fazlasıyla rahatsız edici bir ortam yaratmaktadır. Ayrıca bir kişinin saldırgan davranışlarıyla başlayan, fakat zamanla başkalarının da saldırganın tarafında yer alması mağduru yalnızlaştırmakta ve mobbing sürecini daha zor yaşamasına neden olabilmektedir.

Mobbingin oluşmasının nedenlerinden birisi de örgütlerde zaman içinde oluşan kültürdür. Örgüt kültürü bireylerin davranışlarını şekillendiren önemli etmenlerin başında gelmektedir. Her örgütün kendine özgü bir kültürü ve işleyiş biçimi vardır. Örgüt kimliğinin oluşmasında ve işletmenin başarısında örgüt kültürünün rolü büyüktür. Çalışanların davranışlarını, alışkanlıklarını, aralarındaki ilişkileri düzenleyen örgüt kültürü, huzurlu çalışma ortamının sağlanmasında önemli etkenlerden birisidir. Otoriter yönetim anlayışının benimsendiği, adam kayırmanın ve güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde mobbing kaçınılmaz hale gelir.

Mobbing çalışma hayatı başlayalı hep var olan ancak son zamanlarda adından sıkça söz edilmeye başlanan bir işyeri sorunudur. İşyerinde birinin ya da birkaç kişinin, kurban seçilen kişiye karşı sürekli, kasıtlı, giderek artan dozda, yıpratma ve boyun eğdirtme amaçlı sergiledikleri davranışlardır. Bu davranışlar, sadece kurban ve mobbing

uygulayıcılarını değil tüm örgütü olumsuz etkilemektedir. Öyle ki bu olgunun yaşandığı örgütlerde iş verimi azalmakta, sosyal sermaye zayıflamakta, işten ayrılmalar, hastalık izinleri, işe devamsızlıklar artmakta, işe bağlılık azalmaktadır.

Mobbinge yüklenen anlamlar tarihsel süreç içerisinde değişmiş ve disiplinler arası ortak bir sorun olmasından dolayı farklı anlamlara geldiği ifade edilmiştir. Mobbinge ilgili yapılan tanımlardan, onun hem bireylerin ilişkilerini hem de işletmeleri ciddi manada etkiledikleri görülmüştür. Bu bağlamda mobbingin temelinde bezdirme, yıldırma, psikolojik ve fiziksel şiddet, kötü muamele ve ahlak dışı davranışlar gibi unsurları barındığı ve bu olgunun zarara yol açan özelliğe sahip olduğu görülmüştür.

Kurulu bir işletmede yenilikler yapmak yoluyla işletmenin geliştirilmesini vebüyümesini engelleyen mobbing, aynı zamanda işletmelerin yeniden canlanmalarını, yenilenmelerini sağlayan performanslarını da olumsuz yönde etkileyerek azaltmaktadır. Aynı şekilde gerek bireyin gerekse işletmelerin yeni fikirler üretmesine engel teşkil etmektedir. Bu nedenle işletmelerin organizasyon dönüşümlerinin, stratejilerinin ve rekabet etme gücünün ortadan kalkmasına etki etmektedir. Bu da işletmelerin varlığının yarınlara taşımalarını zorlaştırmaktadır.

Günümüzde mobbing olgusunun A dan Z ye tüm alanları gerek dolaylı gerekse de doğrudan olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Özellikle de bualanlardaki insan kaynakları ciddi manada zedelenmektedir. Bu da insankaynaklarının etkili ve verimli olmasını ortadan kaldırmakta ve pasif bir hal almasına neden olmaktadır. Tabi ki mobbing olgusunun sinsiliğine karşı gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerde mücadele konusunda yeni önlemler geliştirildiği söylenebilir.

Örgütlerde mobbing olgusunun var oluşu o örgütü olumsuz etkilediğinden dolayı, bu örgütler mobbinge karşı önlem almak, mobbingin oluşmasına engel olmak adına bazı politikalar geliştirmek zorundadır. Mobbingin ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinden biri iletişim bozukluğunun olması, bu durumun en aza indirmek içinde yatay ve dikey iletişim kanalları açık olmalıdır. Mobbingin var olmasıyla örgütlerin hedeflerine ulaşması zorlaşmaktadır. Çünkü mobbing ve örgütsel bağlılık ters orantılı kavramlardır. Bu durumun gelişmemesi için yönetimde bulunanlar ve çalışanlar mobbinge karşı hassas olmalı ve kendi bünyelerinde gerekli tedbirleri almaları gerekir. İşletmeler mobbinge maruz kalan çalışanını desteklemeli bu durumu ifade edebilme özgürlüğünü

sağlamalıdır. Bu anlamda idari ve hukuki olarak desteklerse çalışan bireyler daha cesur davranırlar. Ayrıca çalışanların bu durumu açıklayabileceği, rehberlik oluştıracak bir psikolojik danışmanlık birimini açması çalışanın bu durumuyla daha kolay baş etmesine yardımcı olacaktır.

Örgütlerin sürekliliği açısından mobingle başetme yöntemlerini bireysel ve örgütsel açıdan eğitim programlarına almalıdırlar. Örgütsel anlamda başetme politikaları açısından hemde çalışanın bu olumsuz davranışı başetme açısından verilecek olan eğitimler önem arz eder. Bu eğitim programları aynı zamanda sosyal ilişkileri kuvvetlenmesi için farklı yöntemlerle tören, yemek, sosyal faaliyet, toplantı vb. şekillerde uygulanması örgütün iş verimini ve motivasyonunu artıracaktır. Örgütler mobing ve örgütsel bağlılık kavramları hakkında geniş kapsamlı ve farklı boyutlarda araştırma teknikleri geliştirilmesi konusunda maddi ve manevi olanakların sağlanması ve bunun için fırsat alanlarının oluşturması gerekir. Ayrıca anket gibi denetim mekanizmalarıda bu durumu azaltmaya yardımcı olacaktır.

İşletmeler çalışanlara geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeli, planlarını çalışanlarıyla paylaşmalıdır. Planların çalışanlar tarafından paylaşılması ve bu planların ilham kaynağı olması çalışanların gelecek için daha çok istekli çalışmalarıyla sonuçlanacaktır. İşletme yönetimi, çalışanların işlerini gerçekleştirme biçimlerini sürekli olarak sorgulamalarını teşvik etmelidir. Günümüz çalkantılı çevre koşullarında başarıyı yakalamak, mevcut duruma meydan okumayla, problemlere yenilikçi çözümler bulmayla ve amaçlar için yeni stratejiler belirlemeyle elde edilecektir. İşletme yönetimi çalışanların kişisel ihtiyaçlarını daha çok dikkate almalıdır.

Her bir çalışanın ihtiyaçları farklılık göstermektedir. Çalışanlar, yöneticileri tarafından kendilerinin ihtiyaçlarının dikkate alındığını algıladıklarında, kendilerini daha değerli hissedecek ve işletmeye olan bağlılıkları daha da artacaktır. Çalışan bireylere bu konuda kendini ifade özgürlüğü tanınırsa daha güvenli bir çalışma ortamı meydana gelecektir. Bu da hem mobbing hem de sessizleşme olgusunu ortadan kaldıracaktır.

Bu çalışmada mobing hakkında yapılan bazı araştırmalara göre tespitler yapılmıştır. Bu tespitlere bağlı olarak bazı varsayımlar öne sürülmüştür. Bu çalışmanın sonucunda varsayımların sonuç olarak değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir.

i. Mobing ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ters orantılıdır: Bu tutarlı bir varsayımdır. Yapılan bir çok araştırmada, mobingin var olduğu örgütlerde çalışanlar örgütse bağlılık açısından olumsuz etkilenmişlerdir. Mobbing çalışan bireyleri direkt etkileyen psikolojik ve fiziksel sağlığı bozan bir olgudur. Bireyleri sosyal ortamdan uzaklaştıran negatif bir durumdur. Mobbingin olduğu çalışma ortamında çalışan bireylerin kurumsal anlamda bağlılıkları zedelenir. Bu da örgütün verimliliğinin azalmasına neden olur.

ii. Çalışma ortamında mobingin yaşandığı durumlarda bireylerin örgüte olan bağlılıklarının olumsuz etkilendiği görülmüştür: Bu varsayım tutarlıdır. Yapılan araştırmalar örgüt içinde mobbingin var olmasıyla birlikte çalışan bireylerin aidiyet duygusunun azaldığını öne sürmektedir. Mobbinge maruz kalan birey fiziksel ve psikolojik sağlığının bozulmasında dolayı çalıştığı yere ilgisi azalır. Bunun sonucunda bireyin performans ve motivasyonu düşer. Bağlılığın azalması sonucu verimliliği düşer.

iii. Mobingin etkin olduğu örgütlerde örgütlerin maddi kayıplarının daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır: Bu varsayımın tutarlı olduğu görülmüştür. Mobbingin olduğu çalışma ortamlarında, çalışanların kendilerini işlerine veremeyeceğinden dolayı aidiyet duygusu azalır. Çalışan hizmet verdiği ortamdan uzaklaşmak isteyecektir. Yapılan çalışmalarda mobbinge uğrayan çalışan gerek sağlığının etkilenmesi, gerekse işten arılmak istemesi sonucu çalıştığı kurumdan uzaklaşmıştır. Bu durum örgütü daha çok maddi zararına neden olmuştur.

iv. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışan bireylerin çalıştığı ortamda ilerlemesi açısından avantajlı oldukları düşünülerek yıldırma politikasına daha çok maruz kaldıkları söz konusudur: Bu varsayım yetersiz kalmış varsayımdır. Eğitimli olan bireylerin bazı ortamlarda ilerlemesi açısından desteklediği görülürken, bazı çalışma ortamlarında engellerle karşılaştığı görülmüştür. Baza çalışmalarda eğitim düzeyi iyi olan bireylerin mobbinge maruz kaldığı ortaya çıkmıştır. Bazı kaynaklarda ise eğitim düzeyinin mobbinge neden olmadığı öne sürülmüştür. Bu varsayıma göre eğitim düzeyi yüksek olan bireyler her zaman psikolojik baskıya uğradığı söylenemez. Etkili bir sebep olarak görülmemiştir.

v. Cinsiyet olarak çoğunluğun olduğu yerlerde azınlığın daha çok mobbinge maruz kaldığı görülmüştür: Bu varsayım tamamıyla tutarlı bir varsayım değildir. Kaynaklarda, yapılan araştırmalara bağlı olarak bayan çalışanların daha çok psikolojik baskıya maruz kaldıkları görülmüştür. Bu araştırmalarda erkek çalışanlar açısından bakıldığında mobbinge pek rastlanmamıştır.

vi. Genç çalışanların daha çok mobbinge maruz kaldığı söz konusudur: Bu varsayım yapılan çalışmalara göre kısmen doğrudur. Yapılan çalışmalarda deneyimli örgüt yapısını iyi bilen çalışanlar tarafından, genç çalışanları tehdit gibi gördükleri için mobbing uyguladıkları görülmüştür. Genç çalışanların tehdit olarak görülmesinin nedeni daha çok olanaklara sahip oldukları ve enerjik olduklarını düşündüğü için yaş olarak ileri olan çalışanlar bu yola başvurabilmişlerdir.

vii. İşinde tecrübeli belli bir statüye ulaşmış bireylerin daha çok mobbinge maruz kaldığı görülmüştür: Bu varsayımın tutarsız olduğu gözlemlenmiştir. Belli bir tecrübeye ulaşmış, statü elde etmiş insanlar, bazı çalışma ortamında mobbinge maruz kalmışken, bazı çalışma ortamında tam tersi mobbinge maruz bırakan taraftadır. Mobbinge maruz kalan tecrübeli çalışan örgüte olan bağlılığı düşer ve dolayısıyla verimliliği azalır. Mobbinge maruz bırakan çalışan ise, diğer çalışanların huzurunu bozduğu için örgütsel anlamda aidiyet duygusunu zedeler. Örgütün verimliliği düşer.

viii. Mobbinge maruz kalan genç bireylerin diğer çalışanlara oranla örgütsel anlamda bağlılıklarının daha çabuk etkilendiği görülmüştür: Bu varsayım tutarlı bir varsayımdır. Yapılan araştırmalarda genç çalışanların kendilerine daha çabuk alternatif çalışma alanları bulabildikleri görülmüştür. Bu da genç çalışanın örgüte olan bağlılığını olumsuz etkilediği ve o ortamdan bir an önce uzaklaşmak istedikleri için işlerinden daha kolay vazgeçebildikleri gözlemlenmiştir.

KAYNAKÇA

- Acar, Aslı B. - DüNDAR G. “İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol:37, Sayı/No:2, İstanbul, 2008
- Akar Yapıcı N.- Anafarta, N. - Sarvan, F., Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review Vol: 11, Number: 1, January, 2011
- Akgeyik, T. – Güngör, T. – Uşen, M. - Omay, Ş. “U.İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi” Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, S.56, 2009
- Altuntaş, C. “Çalışan Destek Programları” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 12, S. 1, İzmir, 2010
- Arıcıoğlu, A. “Yönetmel Başarının Değerlemedinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma” Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.2, S.4, Antalya, 2002
- Arpacioğlu, G. Mobbing, <http://mobbingyardim.wordpress.com/isyerinde-stresin-gizli-kaynagi-zorbalik-ve-duygusal-taciz/>, 2009
- Artuk, M. E. “Cinsel Taciz Suçu (Tck. M.105)” Çalışma ve Toplum Dergisi S.4, İstanbul, 2006
- Aslan, H. - Reezan Çeçen A. “Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Mizah Tarzlarının İncelenmesi” Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.16, S. 2, Adana, 2007

- Aslan, Ş., “Duygusal Zeka, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkilimidir? Schutte’nın Duygusal Zeka Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması” SDÜ, İİBF Dergisi, C.13, Isparta, 2008
- Atalay, İ., Mobbing’ in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Kamu Sektöründen Bir Örnek, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010
- Aydın, Ş. - Özkul E. “İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği” AndÜ, Sosyal Bilimler Dergisi C/Vol.7- S/No. 2, Eskişehir, 2007
- Balay, R.,Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2000
- Baltaş, A. Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: Mobbing, http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=36&title=Ad%FD%20Yeni%20Konmu%FE%20Bir%20Olgu:%20%DD%FEyerinde%20Y%FDld%FDrma%20%93Mobbing%94, 2009
- Batıgün D. - Şahin Nesrin H., “İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu” Türk Psikiyatri Dergisi, C.17, S.1, 2006
- Becker, T.E. – Billings, R.S. – Eveleth, O.M. – Gilbert, N.L., “Faci and Bases of Emplaye committent: Implications For Job Performance ”, Academi of Management Journal, 39(2), s. 442, 1996
- Bulutlar, F. - Öz Unler, E., The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in the Workplace” , Journal of Business Ethics, 86, Spring, 2008
- Cemaloğlu, N. “Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma” ,Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, C. 6, S. 2, Ankara, 2007
- Çabuk, Ç. , “Mağdurun Mobbinge Mücadelesi ve Çözüm Üretme Süreci” , Ceza Hukuku Dergisi, C.4 S.11,Ankara, 2009

- Çakır, Ö. , Öğrenilmiş Güçlülük ve Çalışma Yaşamı, Çalışma Yaşamında Davranış, Kocaeli, 2009
- Çetin Ölçüm M., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2004
- Çekmecelioğlu, H.G., “Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma” Kocaeli Üniversitesi, İİBF Dergisi, 20(2), 2006
- Çobanoğlu, Ş., Mobbing -İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, İstanbul, 2005
- Davenport, N.- Schwartz, R.-Elliot, G.P, Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz, (Ç.O.C ÖnerToy), İstanbul, 2003
- Demir, S. - Bingöl H., “İlköğretim Öğrenci ve Velilerinin Nöro Linguistik Programlamanın (NLP) Sınıf İçinde Uygulamalarına İlişkin Görüşleri” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.6, S.19, E-Dergi, 2007
- Demirel, Y., Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları Arasında Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma, Tisk Akademi/1, 2009
- Demirel, Y., “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım” İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Y.8 S.15, İstanbul, 2009
- Durna, U., “A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma” Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 19, S. 1, Nisan, Niğde, 2005
- Erdoğan, M. Y. “Duygusal Zekanın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Kış, C. 7, S. 23, E-Dergi, 2008
- Eren, E., Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001

- Ergenekon, S. İşyerinde Duygusal Taciz (MOBBİNG) Nedir?, <http://www.kariyerinfo.com/content.asp?T=57&S=62&I=88>, (11.11.2013)
- Eryılmaz, B., Bürokrasi ve Siyaset, İstanbul, 2002
- Gök, S., Prevalence and Types Of Mobbing Behavior: A Research on Banking Employees, International Journal of Human Sciences, Volume: 8, Issue: 1. 2011
- Gökçe Toker, A., Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri, Ankara, 2008
- Gül, H., İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma” , TAF Preventive Medicine Bulletin, 2009
- Güloğlu, B. - Gül A., “İlköğretim 5. Sınıf Öğrencilerinin Öğrenilmiş Güçlülük ve Otomatik Düşünce Biçimi Arasındaki İlişki” Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education), 33, Ankara, 2007
- Gün, H., Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz İşyeri Sendromu (Mobbing/Bullying), Ankara, 2009
- Güngör, M., Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, İstanbul, 2008
- İlhan, Ü., “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri” , Ege Akademik Bakış, C. 10 S. 4, İzmir, 2010
- İnce, M.- Gül, H., Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Konya, 2005
- Karasu, N., Kişilik Bozuklukları, <http://www.psikoloji.gen.tr/kisilik>, 2005, (10.11.2013)
- Keser, A.-Yılmaz G. - Yürür S., Çalışma Yaşamında Davranış, Kocaeli, 2009
- Kılıç Doğan, E. Psychological Violence in Learning Organizations: A Case Study in Sanliurfa, Turkey, Social Behavior and Personality, 37(7), 2009

- Kırel, Ç., “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler”
AndÜ, Sosyal Bilimler Dergisi, C/Vol:7- S/No: 2, Eskişehir, 2007
- Korkmaz, M. and Cemaloglu N. Relationship between Organizational Learning and Workplace Bullying in Learning Organizations”, Educational Research Quarterly, vol33. 2010
- Kök B. S., “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu Ve Nedenleri”
, AtaÜ, İİBF, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirimi, Erzurum, 2006
- Laçiner, V., Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz, 2007
http://www.bbdanismanlik.com.tr/forum/printer_friendly_posts.asp?TID=434,
(23.02.2014)
- Leymann, Bullying; Whistleblowing, The Mobbing Encyclopaedia, 2011.
<http://www.leymann.se/English/11120E.HTM> (20.02.2014)
- Mimaroğlu H. - Özgen, H., Örgütlerde Güncel Bir Sorun: “Mobbing”, SÜ, İİBF,
Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, V.2/1, Konya, 2007
- Orhan, E. NLP Nedir? / NLP“nin Temel İlkeleri,
<http://www.nlpegitim.com/sayfa1.asp?id=174>, (09.08.2013)
- Özdemir, E., “İşyerinde Cinsel Taciz” Çalışma ve Toplum Dergisi, C. 4, S.11, İstanbul, 2006
- Özdemir, M. - Açıkgöz B., “Mobbing”e Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü” Sakarya Üniversitesi XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Sakarya, 2007
- Özkul, B. - İlker H. Çarıkçı, “Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi”
Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.15, S.1, Isparta, 2010

- Özler Ergun, D. - Şahin M. Dil - Giderler Atalay C., “Mobbing”ın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S. 22, Aralık, Kütahya, 2008
- Özsoy, S.A. - Ergül, S. - Bayık, A., “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.6, S.2, Bursa, 2004
- Soysal, A., “Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması” Çimento İşveren Dergisi, C.1, S.22, Ankara, 2008
- Suliman, A. - Iles, P. “Is Continuance Commitment Benefical to Organizations? Commitment Performance Relationship: A New Look” Journal of Managerial Psychology, Vol: 15, Iss: 5, 2000, ss. 407-420
- Şen, S., “Psikolojik Taciz ve İş Kanunu Boyutu” Çimento İşveren Dergisi, S.5, C. 23, Ankara, 2009
- Şimşek, A. S. Mobbing Kaderimiz Midir? file:///C:/Users/pc/Downloads/50000664265000086143-2-PB.pdf (20.06.2014)
- Tetik, S., “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi” Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Y.12, S.18, Karaman, 2010
- Terzi, A.R.- Kurt,T. “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi” Milli Eğitim Sosyal Bilimler Dergisi, 33(166), Ankara, 2005
- The Unison Workplace Bullying Survey, <http://www.library.psa.org.nz/collection/other/UNISON+Workplace+Bullying+Survey> (10.02.2013)
- Tınaz, P., İş yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul, 2008

Tutar, H., İş Yerinde Psikolojik Şiddet, Ankara, 2004

Tutar, H., İşyerinde Psikolojik Şiddetle (Mobbing) Başa Çıkma Yolları, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm> (02.03.2013)

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Mücadelede İşletme Rehberi, Ankara, 2012

Uzunçarşılı, Ü. - Yoloğlu N., “Mobbing/ İş Yerinde Duygusal Taciz: Ulusal ve Uluslararası Boyutu ile Çatışma Yüklü Bir İletişim Biçimi” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 7, S. 27, Ocak, 2007, İstanbul

Ülker, İ., “H.Kurumsal Liderlikte Duygusal Yeterlik” Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.4, Y.4, S.2, Güz, Bolu, 2008

Ünsal, P., İş Stresi Algısı ve Başa Çıkma Bireysel Farklılıkların Rolü, Çalışma Yaşamında Davranış, Kocaeli, 2009

Yalçın, A. - İplik, F.N., “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği” Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.14, S.1, ss.395-412, Adana, 2005

Yaman, E., Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing, Ankara, 2009

Yavaş, E., İş Yerinde Kabus: “Mobbing”, 2008, <http://e-psikoloji.com/forum/showthread.php?3996-%DD%FE-Yerinde-Kabus%91Mobbing%92-> (Erişim Tarihi: 25.02.2013)

Yavuz, H., Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma, SDÜ, SBE, YLT, Isparta, 2007

Yeşiltaş, M., “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz” Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Manas Sosyal Bilimler Dergisi, S.13, Kırgızistan, 2005

Yıldız, S. - Kılıkış İ., “Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış” Çalışma İlişkileri Dergisi, C.1, S.1, Ankara, 2010

.....pozitifpsikoloji.blogcu.com, ET:10.2.2014

....., <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/04/20070409-1.htm> (09.04.2007)

.....<http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2012-2-25.pdf>, (10.11.2013)

www.amnesty.org.tr/doc/PersonelTaciz, (10.11.2013)

ÖZGEÇMİŞ

13.03.1979 yılında Konya ilinin Hüyük ilçesinde doğdum. İlk ve orta eğitimimi Konya ilinin Beyşehir ilçesinde, Sağlık Meslek Lisesi eğitimimi Konya ilinin Seydişehir ilçesinde tamamladıktan sonra, 1999 yılında Sağlık Bakanlığı Eskişehir Devlet Hastanesinde hemşire olarak göreve başladım. Aynı yıl Eskişehir Osman Gazi Üniversitesinde Hemşirelik Lisans eğitimime başladım. 2004 yılında lisans eğitimimi tamamladım. 2005 yılında Konya Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görevlendirilmiş olup halen aynı hastanede hizmet vermekteyim.

Evli ve iki çocuk annesiyim.

Hatice ATICI TÜRKELİ