

ÖRGÜTLERDE GÜNCEL BİR SORUN OLAN MOBBİNG MOBBING, A CURRENT PROBLEM IN ORGANIZATIONS

Neva Tuğba ER

tgb-r@hotmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-4235-5183>

ÖZET

Değişen ve gelişen dünyamızda insanlar ve buna bağlı olarak da şirketlerin yapı ve koordinasyonları değişmektedir. Bu bağlamda insan faktörü yani beşeri faktör büyük önem kazanmıştır. Her ne kadar dijital platformlar ön plana çıkmış olsalar da şirketlerin başarısı ve geleceğe kalabilmeleri çalışanlardan alınabilecek verime bağlıdır ve bu gelişim ile doğru orantılıdır. Bu bağlamda; şirket içerisinde kişilerin birbirlerine olan haksız, görünen veya görünmeyen yaptırımları çalışma hayatını olumsuz etkilediği gibi şirketin örgütsel yapısını da etkileyebilmektedir. Son yıllarda dikkat çekici şekilde artan ve bir işyeri sorunu olan mobbing, günümüzde şirket rahatsızlıkları içerisinde ve bununla ilgili birimler kurulmaya başlanmıştır. Ülkemizde bu durum şirket birimleri bazında olmasa da, sistematik olarak kurumsal şirketlerin göz önünde tuttuğu bir durumdur. Bu çalışmada, çalışanın mobbing karşısındaki duruşuna bakarken, bu durum çalışanın örgüte bakışını ve bağlılığını nasıl etkilediği çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, iş stresi, işyerinde psikolojik yıldırma, psikolojik şiddet, duygusal taciz

ABSTRACT

In our changing and developing world, people and accordingly the structure and coordination of companies are changing. In this context, the human factor has gained great importance. Although digital platforms have come to the fore, the success and survival of companies depends on the efficiency that can be obtained from their employees and this development is directly proportional. In this context; unfair, visible or invisible sanctions of people within the company to each other may affect the working life negatively as well as the organizational structure of the company. In this study, while looking at the stance of the employee against mobbing, it has been studied how this situation affects the employee's view and commitment to the organization. Mobbing, which has increased remarkably in recent years and is a workplace problem, is one of the company's discomforts today and related units have started to be established. In our country, this situation is systematically taken into account by corporate companies, although not on the basis of company units.

Keywords: Mobbing, job stress, mobbing in the workplace, psychological violence, emotional harassment

1. GİRİŞ

Mob kelimesi, yasal olmayan şiddet uygulayan düzenli olmayan kalabalık manasına gelmektedir. Latince de kalabalık anlamında da kullanılan mobile vulgus sözcüklerinden türemiş ve mob fiili; orta yerde toplanmak, bir araya gelmek, rahatsız etmek veya saldırmak manasındadır. İşyerlerinde gerçekleşen mobbing (yıldırma) ise bir kişi ya da grup tarafından hedef alınan kişi veya kişilere uygulanan psikolojik terör saldırısı şeklinde de tanımlanmaktadır.

Mobbing kavramı Leymann tarafından kullanılmıştır. Leymann'a göre işyerlerinde zor kişiler kategorine giren kişilerin incelendiğinde bu kişilerin en başında aslında zor karakterler olmadıkları sonucuna varsa da davranışların aslında kalıtsal bir kişilik bozukluğu olmadığını; işyeri kültürü ve yapısının bu zor insanların 'zor kişiler' şeklinde damgalanmasına sebep olduğunu söylemiştir. Tüm bunların sonucunda bu kişileri şirket kovabilmek için başka sebepler yaratılmaktaydı (Hilal, 2015).

Mobbing tanımlanmasında çeşitli kavramlar kullanılmaktadır. Kişi tarafından, başka bir kişiye uygulanan ve o kişiyi zor, savunmasız ve biçare duruma taşıyan, sürekliliği olan faaliyetler ile kişinin içinde bulunduğu kötü, çaresiz durumdan çıkmasına da mani olan düşmanca ve ahlaka aykırı davranışları içeren bir kavramdır.

Çalışmada, başlangıçta; yıldırmanın kavramsal temellerini açıklamaya çalışılmış sonrasında ise yıldırma ile başa çıkma yolları ve böyle bir durum ile karşılaşıldığında yıldırma uygulayan tarafın hangi hukuki yaptırımlar ile karşı karşıya kalabileceği açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışan performansı ve iş stresi ilişkisine yönelik bir uygulama olarak mobbing (yıldırma) politikasının şirketlerde nelere yol açabileceği üzerinde duracağız.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE İÇERİSİNDE MOBBİNG

1.1. İşyerinde Mobbing (Psikolojik Yıldırma)

Mobbing; kelime anlamı olarak baskı, kuşatma, psikolojik şiddet, taciz, rahatsız etme ya da sıkıntı vermek manasına gelmektedir. Daha çok günümüzde kendisine iş yeri zorbalığı anlamında kullanım alanı olarak yer bulan ve hukuk, sosyoloji olmak üzere çok sayıda alanda disiplinler arası üzerinde durulup çalışılan bir konu halindedir (Toker Gökçe, 2009).

İnsana zarar veren ve maddi manevi anlamda telafisi ve onarılması mümkün olmayacak tahribatlar yaratan mobbingin tanımlanmasındaki önemli bir nokta da; mobbinge yol açan eylemlerin mobbing olarak bu bağlamda kabul edilebilmesi için belli bir süre boyunca devam ediyor olması, altı ay boyunca ve en az haftada bir kez uygulanmış olması şartı aranması ve belli bir kişi, grubu hedef almış olup, yıldırmaya maruz kalan tarafın bu durumla başa çıkma noktasında güçlük çekiyor olması gerekmektedir (Özalp Yıldız, 2020).

Mobbing daha çok somut verilerden çok psikolojik, hissiyata dayalı, soyut veriler üzerine dayandırılmaktadır.

Kontrol mekanizmasının zayıf olduğu örgütlerde kişi ya da kişilerin diğer kişi ,kişilere yaptıkları psikolojik şiddeti bir nevi kabadayılığa benzetmektedirler. Aslında mobbing kavramı ilk önce 1960'lı yılların başında hayvan davranışlarını inceleyen Avustralya'lı bilim insanı olan Konrad Lorenz tarafında hayvanların başka bir yabancı hayvanı kaçırmak için giriştikleri eylemleri, davranış biçimlerini tanımlamak için kullanılmış; sonrasında yirmi yıl kadar sonra benzer davranışları Leymann çalışan bireyler arasında analiz etmiş ve bu terimi işyerindeki yetişkinler arasında mevcut bulunan grup şiddetini tanımlamak amaçlı telaffuz etmiştir.

Mobbing ifadesinin Batı dillerinde bu kelime anlamına denk gelecek şekilde kullanıldığı ifadeleri aşağıda belirtmek gerekirse şu şekilde sıralayabiliriz (Özen, 2007);

Tablo 1. İşyerinde Psikolojik Şiddet Kavramına İlişkin Yaklaşımlar

KAVRAM	TÜRKÇE KARŞILIĞI
Bullying	Kabadayılık
Stalking	Sinsice İzlemek
Emotional Abuse	Duygusal istismar
Psychological Abuse	Psikolojik İstismar
Workplace Trauma	İşyeri Travması
Work Harrassment	İşyeri Tacizi

1.2. Türkçe Dilinde Mobbing Kelimesinin Kullanımları

Mobbing eylemi iki taraflı bir eylem olmakla beraber güçlü olan, yetki sahibi olan taraftır ve diğer tarafa çeşitli saldırılarda bulunur. Mesela bir yönetici, kendisinden daha fazla yeteneğe sahip diye çalışanına karşı yıldırma eylemleri uygulayabilmekte ve yönetici durumunda olduğundan elindeki yetkileri de kullanarak karşı taraftaki mağdurun bu durumu ispatlamasına engel olabilmek için yeterli olanaklara sahiptir(Chapel ve Di Martino, 1998).

Tablo 2. Türkçe Dilinde Mobbing Kavramları

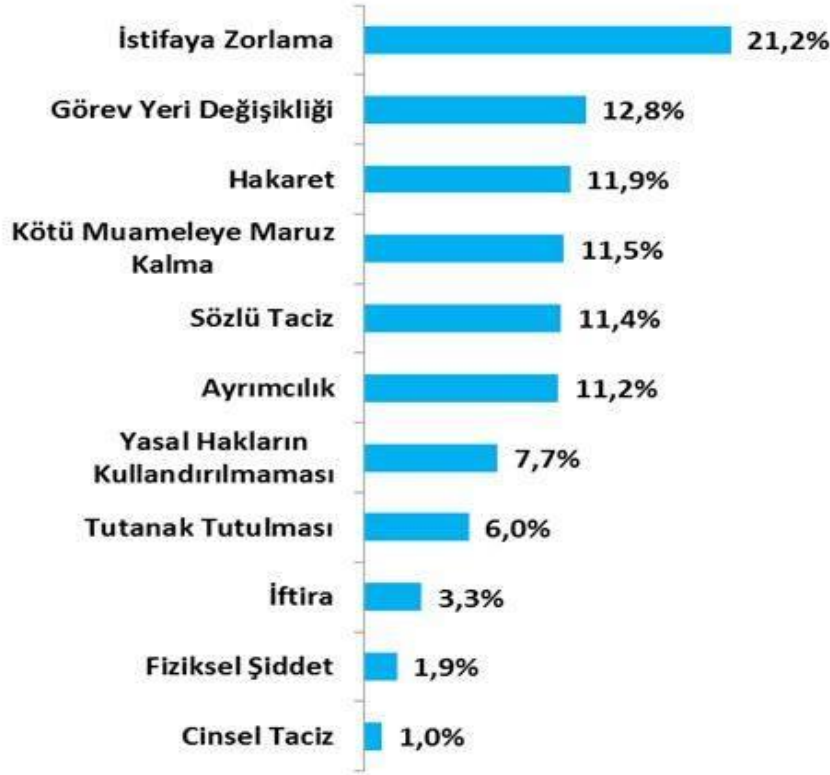
KAVRAM
Psikolojik Terör
İşyeri Zorbalığı
İşyerinde Psikolojik Yıldırma
İşyerinde Yıldırma
Yıldırma
İşyerinde Psikolojik Şiddet
Duygusal Şiddet

İşyerlerinde gerçekleşen mobbing (yıldırma) davranışlarına örnek verecek olursak şayet; Avustralya'da mobbing'in gittikçe artması üzerine mecliste bir komisyon kurulmuş ve bu komisyonun yaptığı çeşitli araştırmalar sonucunda Mobbing uygulayan tarafın takındığı çeşitli bilindik tavırlar gözlemlenmiştir (Baktaş, 2019).

Bunlar;

- Sürekli Olumsuz Eleştiri
- Devamlı kovma tehdidi
- Terfi engellemek
- Gereksiz görevler vermek
- İş sürelerini yetişmesi mümkün olmayacak şekilde belirlemek
- Belge ve iş ile alakalı çeşitli materyalleri, gereçleri saklamak, gizli tutmak
- Alay etmek
- Kafa kurcalayıcı işler vermek
- İmalı tehditlerde bulunmak

- Tuhaf ,agresif mailler göndermek
- Ağır, aşırı iş yüklemek
- Çalışanı diğer iş arkadaşlarının yanında küçük düşürücü söylemlerde bulunup zorda bırakmak
- Verilen emeği, sarf edilen çabayı yok saymak



Grafik 1. Mobbing Mücadele derneği verileri

1.3. Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Tarihi

İş yerlerindeki yıldırma ile mücadele etme girişimleri yine Leymann tarafından girişimde bulunulmuştur.1992 tarihinde Almanya’da ilk mobbing kliniği açılmış ve psikolojik yıldırmanın tanımlanıp bu konu ile mücadele edilmeye başlanması hususunda Leymann’ın öncülüğünde tarihte önemli bir yere sahiptir (Yılmaz, 2008).

Leymann’ın yapmış olduğu çalışmalar doğrultusunda dünyanın çok ülkesinde; Finlandiya, İsveç, Avusturya, Macaristan, Fransa, İtalya, İrlanda gibi ülkelerde çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Leymann’ın ilk çalışması da 1984 yılında yaptığı bir çalışmada çalışan kişinin itibarını zedeleyip onun çalışma performansını düşürmeyi hedefleyen saldırıları gözlemlemiş; kurbanı bezdirip, pes ettirip işten ayrılmasını, istifa etmesi sonucuna gidecek bir süreci de yine mobbing olarak tanımlamıştır (İlhan, 2010).

Farklı coğrafyalara da bakılacak olursa; yıldırmaya karşı alınan tedbirlerin Amerika Birleşik Devletleri’nde 1964’te yürürlüğe girmiş olan sivil haklar sözleşmesinin 7. Maddesine göre işten çıkarma, terfi, işe alma gibi bazı kararlarda ırk, din, cinsiyet, dil gibi özellikleri göz önünde tutulup öncelikli baz alınması yasaklanmıştır. Sonrasında 1967 yılında bu sözleşmeye yaşlı kişileri, 1978 yılında hamile bayanları, 1990 yılında da engellileri koruyacak eklemeler yapılmış, düzenlemeye gidilmiştir. Tabi ki tüm bu sözleşme içerisinde cinsel tacizi de yasaklayan kanunlar mevcuttur. ABD mobbing konusunda çok fazla araştırma yapan, ciddi emek verip bu konu üzerinde çalışan bir

devlet olsa da kanuni düzenleme ve kanun yaratma konusunda başka ülkelerin çokça gerisinde kalmıştır. İşyerinde haysiyet ve şeref korumaya ilişkin bir düzenleme ABD’DE yoktur. Bundan dolayı da iş yeri tacizleri zamanla bir hayli artmıştır. ABD’de mobbing yasadışı değildir. Mesela İngiltere’de 2001 yılında iş yerinde haysiyetin korunması yasası çıkartılmış diğer alanlarda yeterli şekilde olmayıp kapsamı dar tutulmuştur. İsveç mobbinge karşı önemli atılımlar bulunmuş ve 1993 yılında bir yasa çıkartmış ve ciddiyet kazandırmıştır. Yine Avrupa Birliği’nin de bu konudaki resmi görüşü mobbingin işyerleri için ciddi bir sorun olduğu ve maruz kalındığında çalışanlara ciddi manada zarar verdiği, alınacak yasal önlemlerle çalışanların korunması gerektiği yönündedir (Kök, 2006).

2. PSİKOLOJİK YILDIRMA NASIL OLUŞUR?

Yıldırma, kişiyi küçük düşürerek, suçlama, hakaret noktasına varabilecek şekilde psikolojik şiddet, aşağılama şeklinde başlar ve sadece çalışanın gözü önünde değil kendisinin bulunmadığı ortamlarda da küçük düşürülüp rencide edilmesine sebep olan tavır ve davranışlar ile de gerçekleştirilebilir. Asıl hedef noktası çalışanın haysiyeti, mesleki yeterliliğine saldırı ve iğnelemelerle, dokundurmalarla başlayıp devamında kişinin özsaygısına ve özgüvenine zeval getirip; artarak başlayan aşağılamaya kadar devam eder. Mağdur (kurban) bu içine düştüğü durumla başa çıkabilmek için yeterli güce sahip değilse, iletişimi açık değil ve kendini ifade etmekte zorlanıyorsa her gün yaşadığı eve yıpranmış ve kötü bir psikoloji ile dönmektedir. Bu davranışlar kişiyi iş yaşantısından dışlamak için bile isteye, kasıtlı olarak yapılmaktadır ve kurbanı karşı uygulanan bu davranışlar pasif ve aktif saldırganlık şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Acar, 2008).

Pasif saldırı ince şekilde tasarlanmış ve rahatsız etmeyecek şekilde başlar ve önceleri pek belirgin değildir. Pasif saldırılara karşı pasif direnişler gösterilir. Aktif saldırganlar; pasif saldırganlar gibi sinsi olmadıklarından kendi kaba yöntemleri ile amaçlarını apaçık sergilediklerinden onlarla daha kolay mücadele edilebilmektedir. Pasif saldırganlar karşısında başa çıkmak daha zor ve zaman almaktadır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003).

3. MOBBİNGİN DERECELERİ

Mobbingin oluşum sürecini çok fazla etmen belirlemektedir. Bu süreçte kurbanın maruz kalmış olduğu baskılar bir defaya mahsus değil süreklilik gösterir. Mağdurun sağlığı psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara varacak şekilde kötü etkilenebilmekte ve bu süreç maalesef sistematik bir çerçevede dâhilinde ilerlemektedir. Mobbingi maruz kalan kişilerin üzerinde yaratmış olduğu etkileri sebebi ile 3 derecede sınıflandırabiliyoruz (Okutan, 2015).

3.1. Birinci Derece Mobbing

Mağdur olan iş görenler bu aşamada direnç gösterirler. İlk aşamalarda çalışan iş yeri değişikliği ya da iş yerinde farklı bir departmanda çalışma eğilimi gösterebilir ve karşı karşıya kaldıkları olumsuzluğu minimize etme yoluna gidebilirler. İş yerindeki çalışma arkadaşları arasında mobbinge maruz kalıyor olmak mağduru sıkıntıya sokacaktır ve bazı olumsuz etkileri sonucu belirtiler ortaya çıkmaktadır;

- Ağlama nöbetleri,
- Uyku bozuklukları,
- Alınganlık
- Dikkat bozukluğu

- Yetersizlik hissi

Bu aşamada mağdurun birinci ve ikinci derece yakınları hemen etkilenmeyebilir fakat mevcut sorun çözülemez ise 2. Derece mobbinge zemin hazırlanmış olur ve dönüşme ihtimali artacaktır.

3.2. İkinci Derece Mobbing

Karşı karşıya kalınan saldırılar karşısında mağdur direnç gösteremez haldedir ve fiziki, psikolojik rahatsızlığı ortaya çıkar.

Belirti ve neden olacakları arasında;

- Uyku apneleri
- Depresyon
- Yeme içmeye bağlı olarak kilo ile ilgili sorunlar (kilo artış, zayıflama) yeme bozukluğu
- Madde alışkanlıkları
- İşe gelmeme çeşitli bahanelerle çalıştığı iş ortamından uzaklaşma isteği
- Sindirim ve boşaltım yolu hastalıkları
- Kaygı bozuklukları

Bu aşamada mağdurun sağlığında ortaya çıkan sorunlar işini etkiler ve tıbben de müdahalenin gerektiği bir durum söz konusudur. Kişinin yakınları bir sorun olduğunu fark edebilmekle beraber tam olarak mağdurun ne halde olduğunu anlayamayabilirler.

3.3. Üçüncü Derece Mobbing

Bu aşamada artık mağdur için işine dönüş yolu kapalı durumdadır denilebilir. Fiziken ve ruhen mevcutta olan sorunları, rahatsızlıkları tıbben düzeltilme, iyileştirilme aşamasından çıkmış ve iş başı yapıp çalışabiliyorsa bile kaygı ve nefret duyguları mağdurun kendisinde yaşar ve bu durum da onu daha savunmasız hale getirir.

Belirtilerinden bahsedecek olursak;

- Kalp rahatsızlıkları
- İntihara teşebbüs etme
- Bilinçte meydana gelen bozukluk sebebi ile oluşabilecek kaza ihtimalleri
- Panik halleri
- Kişilere karşı şiddete meyilli olmak

Bu aşamada artık mağdurun çevresi olan bitenin farkına varmalı ve acilen psikolojik yardım konusunda kişiye destek olmalıdırlar.

4. MOBBİNG BELİRTİLERİ

4.1. Mobbingin Mağdurlarda Sebep Olduğu Davranışsal Belirtiler

Mağdur olan tarafın mobbing neticesinde davranış ve hareketleri etkilenir. Bu etkiler doğrudan mağdurun hal ve hareketlerine yansır, direkt olarak gözlemlenebilmektedir. Bu davranışsal belirtiler de çokça kademedede değerlendirilebilmektedir (Yılmaz, 2008).

Mobbing (yıldırma) davranışının çok fazla belirtisi bulunmaktadır. Bunların tamamı bir arada gerçekleşmeyebilir fakat bunlar belli bir sistem içerisinde tekrarlı olmalıdır. Yıldırmanın davranışsal belirtileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Leymann, 1996);

- Mağdur çalıştığı yerdeki bilgilerden, olan bitenden habersiz bırakılır
- Çalışan, diğer çalışma arkadaşlarının yanına uğradığında onu görünce konuşulan konu kapatılır, sohbet bir anda durur.
- Çalışana yeteneğinin çok altında ya da üstünde iş yükü verilir
- Çalışan yaptıklarının sürekli izlendiği düşüncesine kapılabilir, kendisini güvende hissedemez
- Çalışan talepleri doğrultusunda muhatap bulamaz ve cevap alamayabilir. Yazılı ya da sözlü sorularına cevap alamayabilir.
- Çalışan sürekli eleştiri oklarına maruz kalmakla beraber bu sadece yöneticileri tarafından değil çalışma arkadaşları tarafından da yapılabilir.
- Mağdur hakkında saçma sapan karalama çalışmaları yapılır; gıyabında dedikodular çıkartılabilir
- Mağdur iş yerinde yapılacak etkinliklerden habersiz bırakılır, davet edilmez, yok sayılır.

Mağdurun giyim tarzı ile tercihleri ile dalga geçilir

- Kendisinden daha az kıdemli, daha az iş yüküne sahip kişilerin maaş ücretlendirmeleri daha yüksek değerlendirilir.

Mobbinge maruz kalan çalışanların fiziki görünümüne bakılarak, gözlemlenerek durum tespiti istenilirse yapılabilmekte, durum saptanabilmektedir.

4.2. Mobbingin Mağdur Çalışanlarda Sebep Olduğu Fizyolojik Bulgular

Kişilerde farklı şekilde mobbing sonucu fizyolojik bulgular görülmektedir. Bunlardan bazıları (Einarsen, 1999);

- Nörolojik olarak; sıkıntı, depresyon, panik atak, küme baş ağrısı, uykusuzluk, hafıza kaybı, dikkat dağınıklığı
- Gözle alakalı sorunlar arasında aniden gelişen göz kararmaları, görmede bulanıklık
- Deri, cilt ile alakalı sorunlardan bahsedecek olursak; egzama, kaşınma, pullanma, döküntü, zona gibi rahatsızlıklar
- Eklemlerle alakalı problemler arasında; terleme, titreme, bacaklarda halsizlik , kas ağrıları, kramplar
- Kalple alakalı oluşabilecek sorunlar; kalp krizi, çarpıntı
- Sindirim sistemi sorunları ise yanma, midede ekşime, hazımsızlık

- Solunum sisteminde oluşabilecek olası rahatsızlıklar; nefes alamama, nefes tutup nefessiz kalma
- Boyun ve sırtta ise boyun kasında ve sırtta oluşacak fibro miyalji tarzında ağrıları
- Bağışıklık sisteminde de vücudun savunma mekanizmasının zayıflaması ve hastalıklara yakalanma riskinin artacağı yönünde problemlere açtığını sıralayabiliriz.

Tüm bunların neticesinde mağdur olan çalışanın iş verimi düşecek, özel hayatı, aile hayatı sıkıntıya girebilecek, sağlık sorunlarının da artması sonucu belki de içinden çıkılması mümkün olmayan ya da çok güç durumlarla karşılaşılacağını söyleyebilmek mümkündür. İş veriminin düşmesi sonucu işveren ya da çalışma arkadaşları haklı olarak aşağılamak ve yermek için haklı sebeplere sahip olacak mevcutta devam eden sıkıntılı süreci olumsuz söylem ve davranışları ile tetikleyeceklerdir.

Tablo 3 - Mobbing Sonucu Fizyolojik Bulgular

KRONİK RAHATSIZLIKLAR	PSİKOSOMATİK RAHATSIZLIKLAR
Astım	Sırt Ağrısı
Diyabet	Karın Ağrısı
Siyatik	Baş Dönmesi (vertigo)
Kemik İltihabı	Kronik Yorgunluk
Eklem iltihabı	Uyku Problemleri
Kalp Rahatsızlıkları	Baş Ağrısı

4.3. Mobbinge Maruz Kalanların Mücadele Etme Yöntemleri

4.3.1. Öğrenilmiş Çaresizlik (Güçlülük)

Rosenbaum tarafından 1980 tarihinde yapılan çalışmalarda sözü geçen söylemdir. Rosenbaum'a göre, stres ile mücadele edip başa çıkabilmek için birey yaşadıklarını kontrol altında tutabilmeli ve mağdurun bu durumda içinden gelen tepkileri kontrol altında tutabilmek adına sergilediği bilişsel ve davranışsal becerileri 'öğrenilmiş güçlülük' şeklinde ortaya konulup bu kavramın da dört temel üzerine inşasında söz edilebilmektedir (Özkan, 2015).

Belirtileri;

- 1- Mağdur sorunu/ sorunlarını çözerken kendi yöntem ve becerilerini kullanır.
- 2- Mağdur bilinen ve kendisine has davranışlarını kullanır böylelikle duygusal ve fiziki açıdan kendisini kontrol altında tutmaya çalışabilir.
- 3- Mağdurun anında doyum hissini öteleyebilme kabiliyetleri,
- 4- Mağdur olan kişinin karşılaştığı zorlukları, süreci kendisinin kontrol altında tutabileceği inancında olmasıdır.

Öğrenilmiş çaresizlik becerisine sahip olan mağdurlar; olumsuz duygularını yönetebilir, kendisini frenleyebilir, kendilerini motive etme becerisine sahip olduklarından karşılarına çıkan engelleri aşabilmek için çalışma gayreti içerisinde olan amaçları peşinden gitmekten vazgeçmeyen bu konuda da başarı sağlayabilen kişilerdir.

Öğrenilmiş çaresizlik becerisine sahip kişiler, bu özelliklerinden dolayı zorlukla mücadele ederken ısrarlı bir karaktere bürünürler ve daha fazla efor sarf edip savaştıktan kaçmamaktadırlar. Fakat bu özelliğe sahip olmayan bireyler; kendilerini hatalı bulup suçlamakta ve yenilgiyi kabullenmektedirler (Evli, 2018).

4.3.2. Nöro Linguistik Programlama (NLP Uygulaması)

NLP'yi; algılama, düşünme ve davranışlarımızı bilinçli şekilde gerçekleştirebilme sürecidir diyebiliriz. Yapılan araştırmalar sonucunda zihnin çalışma şekli ve zihnin hareket alanlarının belirlenmesi ile alakalı olarak 1970 li yılların sonu 1980 li yılların başında Amerika Birleşik Devletleri'nde geliştirilen bir çeşit metodolojidir. Nöro anlam itibarı ile; yaşadıklarımızın ve sahip olduğumuz beş duyu organımızın bir şeyleri algılayıp beynimize kaydetmesidir. Linguistik; davranış ve iletişim kalıpları ile beraber yazılı, yazısız iletişim şekli ile düşünceleri iletme şeklidir. Programlama ise; zihinsel süreçlerimizi kullanarak sahip olduğumuz düşünce kalıplarının arzu ettiğimiz hedeflerimize ulaşabilmek için şekle bürünmesi, düzenlenmesidir (Tüz, 2002).

NLP daha mükemmelini ve çok daha kalitelisini irdelemektedir. Kişi ve organizasyon yapılarının harika en mükemmel sonuçlarının ne şekilde ortaya çıktığı, konulduğunu araştırmaktadır. Bunun sonucunda elde edilen usul ve metodolojiler diğer kişilerin faydalanması ve benzer sonuçlara ulaşabilmeleri için onlara da öğretilmektedir. Bu sürece de modelleme adı verilmektedir. NLP, modelleme için gerekli olan kişisel deneyimlerin nasıl yapılandırıldığı ve inanç kalıplarının neler olduğu hakkında aynı zamanda bu duygular ne şekilde ortaya çıktı sorularına cevap arayıp sürece destek olur. Kişinin deneyimleri, tecrübeleri ile beraber, içsel dünyasının aslında nasıl yapılandırıldığı ve ona nasıl bir mana yüklediği; sonuç olarak ta aslında kişilerin farklı olaylara farklı manalar yükleyebileceğini ifa etmekle beraber NLP'nin kişilerin kendi içlerindeki deneyimlemeleri üzerinde durmaktadır (Ünal, 2008).

NLP sürecinde bir insan ulaşmak istediği yeri bilmelidir. Devamında gitmek istedikleri sonucu, yeri o ulaşmak istenen hedefe ulaşılabilirler mi yoksa daha da araya mesafe girip uzaklaşıldı mı bu durumu kontrol edebilmeliler ve istedikleri sonuca ulaşabilmeleri için de gerekirse kendi davranış, tavırlarında değişiklik yapabilmelilerdir. Bu sürece hâkim olamayan kişiler maalesef mobbing mağduriyetlerine engel olamayacak ya da bu süreci aşabilmeleri kolay olmayacaktır (Kök, 2019).

4.3.3. Duygusal Zekâ

Bu kavram 1990'lı yılların başında John Mayer ve Peter Salovey tarafından ortaya atılan; insanların kendi duygularını anlayıp, başkalarının hissettiklerini anlamaları için empati kurması ve duygularını da hayatı zenginleştirecek şekilde düşünmesi yönünde kullanmayı ifade etmektedir. Duygusal zekâ bireyin gerçek olanı etkin şekilde algılama yetenekleri olarak ta ifade edilecek olursa; bireylerin kendilerini duygusal anlamda gösterdikleri tepkileri anlayıp kendilerine ona göre çeki düzen verme, anlamlı tepkiler verebilmeleri noktasında fayda sağlamaktadır (Doğan, 2007).

İnsanların birbirleri ile olan ilişkilerinin sürekliliği, düzenlenmesi, geliştirilip devam ettirilmesi hususunda duygusal zekâ önemli bir yere sahiptir. Bireysel ya da örgütsel anlamda kişilerin başarıya ulaşmalarında; insan kaynağı sağlanması, kadrolama işlemlerinde seçim yapılırken duygusal zeka büyük avantaj sağlamakla beraber duygusal zekası gelişmiş bireyler çalışma hayatında çok daha başarılı olabilmektedirler. Daha yapıcı, destekleyici, düzenli, diyaloglarında ise kişiler oldukları göze çarpmaktadır.

5. DÜNYA ÜZERİNDE VE TÜRKİYE'DE MOBBİNG

Günümüzde etkilerinin arttığı ve artık dünya genelinde de kabul edilen mobbing (yıldırma), psikolojik şiddet varlığı kabul edilen ciddi bir sorun halindedir ve üzerinde araştırmalar yapılmaktadır. Çok uluslu şirketler de başta olmak üzere bu konu üzerine eğilimler artmakta ve beşerî sermayenin önem arz ettiği ve beşeri sermayenin çok önemli olduğu ve buna sahip çıkma gerekliliği neticesinde mobbing unsuruna da önem vermek farz olmuştur (Leymann, 1990).

Günümüzde hangi kültüre, hangi gruba ait olursak olalım mobbinge maruz kalma olasılığımız her daim bulunmaktadır. Bu sebepten dolayıdır ki bu konuya önem verilip hassasiyet gösterilmesi gün geçtikçe artmakta ve kendisine geniş bir yer bulmaktadır. Dünya genelinde yapılan çalışmalara baktığımızda; özellikle 1980'li yılların başında ortaya çıkmaya başlayan örgüt içerisinde ele alınan mobbing kavramı çokça gelişmiş olan ülkede (Norveç, Almanya, Fransa, İsveç) kendisine yer bulmuş ve üzerinde bilimsel araştırmalar yapışıp üzerinde çalışılan bir konu haline gelmiştir. Avrupa'da yapılan çalışmalar sonucu örgütler içerisinde mobbing uygulamalarının oldukça fazla oluşu tespit edilmiş ve bu gerçeğin örgütler açısından iyi bir şey olmadığı üzerinde durulmuştur. Yapılan bir araştırmaya göre Almanya içerisinde bile mobbing olgusunun ülke ekonomisine 13 milyar Euro gibi bir zarara uğrattığı Almanya Çalışma bakanlığı istatistiki verilerine göre mağdurların %2,7 gibi çalışanlar arasında bir yüzdeye sahip oldukları ortaya konmuş ve maalesef intihar sebeplerinin %10'u kadar bir dilimin kaynağının mobbinge bağlı olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır (Shallcross, 2003).

5.1. Diğer Ülkeler Mobbing İle Mücadelede Neler Yapıyorlar?

Avrupa Birliği'ne üye olan devletlerde, işverenlerin çalışanları fiziksel, psikososyal ve cinsel şiddet ve taciz gibi durumlara koruma yükümlülükleri vardır ve bu durum ile alakalı yasal düzenlemeler olmak zorundadır.

Alman Hukuku'nda psikolojik taciz, Alman Medeni Kanunu'nda işverenin çalışanı gözetme sorumluluğu kapsamında değerlendirilmekte ve işverenin psikolojik tacizde bulunmasının yaptırımı tazminata hükmedilmek olmaktadır. Fransa'da, İş Kanunu'nda çalışan; ruhsal ve fiziksel sağlığını tehlikeye düşürecek, kişilik haklarını zedeleyecek manevi tacize karşı korunmuş ve işverenin çalışanını psikolojik tacizi engellemesi için yükümlü tutulmuştur. Japonya'da mobbing mağdurları için sendika tarafından kurulmuş olan danışma hattı vardır ve sadece 1996 yılında bile haziran ekim ayları arasında 1700 çalışana hizmet vermiştir. İngiltere ve İrlanda'da mobbing; eşitlik mevzuatı çerçevesinde değerlendirilmekte ve işverenin psikolojik tacizi değerlendirmede ve çalışanını koruma yükümlülüğü vardır. ABD'de fiziksel taciz ile beraber değerlendirilen psikolojik taciz iş yerinde şiddet kapsamında değerlendirilip cinsiyet, ırk, din ayrımcılığı gibi konularla ilişkilendirilip mobbing kapsamında cezalandırılmaktadır. İsveç'te 1994 yılından beri İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yasası kapsamında mobbing suç sayılıyor. Finlandiya'da 2000 yılından beri psikolojik şiddet suçu kapsamında mobbing değerlendirilmekte. Belçika'da 2007 de konulan yasaya göre işveren tacizi önleyecek her türlü tedbiri almak zorunda çalışanın şikâyetine rağmen gerekli tedbirler alınıp iyileştirme sağlanamazsa çalışan işçi yargı yoluna başvurabilmektedir. Hollanda da; çalışan hem işverenin hem de diğer çalışanların psikolojik şiddetine, tacizine karşı koruma altındadır. Eğer işveren çalışanını mobbinge karşı koruyamazsa çalışanına karşı tazminat yükümlülüğü vardır (Karaca, 2009).

Ülkemizde bakıldığında mobbing ile alakalı yazılı olarak herhangi bir yaptırım, kanunun düzenlenmediğini fakat iş mahkemelerinde çalışan lehine mobbing mağduru şeklinde bir başlık atılıp kararlar verilmektedir. Bazı kısım özellikle yargı kısmı ve beşerî sermayeye önem veren örgütlerin mobbing konusunu araştırıp bu kavramı böyle bir olgunun varlığını kabul ettiklerini göstermektedirler. Ülkemizde; diğer ülkelere nazaran mobbing olgusu daha az yaygındır diyebiliriz. Türkiye'de mobbing olgusuna kurumsal şirketler özellikle önem vermektedir Kurumsal hayatta çalışanın başarısı, mutluluğu işverenin sorumluluğundadır, işlerin aksamaması adına çalışanların motive edilmesi gerekmektedir. Son yıllarda Mobbing Bilgilendirme ve Araştırma Destek Merkezi kurulmuştur. Türk çalışma hayatında yepyeni bir kavram olarak karşımıza çıkmış olmasına rağmen iş yaşantısında sıklıkla karşılaşılan bir durumdur mobbing. Son dönemlerde artan mağdur sayısı artmış ve açılan davalar yeni açılan her bir davaya emsal karar teşkil etmektedir. Ülkemizde mobbing uygulayan işverenler genelde iş kanunlarının işçiyi koruyup kollayan tazminat ve işe iade hükümlerinden kurtulmak amaçlı çalışanı istifaya zorlamak için uygulanmaktadır. Mobbinge maruz

kalan çalışan çoğu zaman manevi anlamda ciddi zararlar görerak istifa edip işinden ayrılmak zorunda kalmaktadır (Şen, 2009).

6098 sayılı Borçlar Kanunu'nun 417. Maddesinde; çalışanın hem kişiliğinin hem de vücut ve yaşam bütünlüğünün korunmasına yönelik düzenlemeler yapılmış ve sözü geçen maddede işveren-çalışan arasındaki hizmet ilişkisinde işçinin kişilini koruyup saygı göstermek, o işyerinde dürüstlük ilkesine ters düşmeyecek şekilde düzeni sağlamak, özellikle çalışanların cinsel ve psikolojik tacize uğramamaları için gerekli önlemleri almakla yükümlü, oldukları hükmüne yer verilmiştir. Yine bu kanun maddesinde işveren çalışana ait kişisel verileri hizmet sözleşmesinin ifası ya da işe yatkınlığı ile alakalı durumlarda zorunluluğu ölçüsünde kullanabilir. Türkiye'de mobbing olgusu çalışanların gözünde ne şekilde algılandığı hususunda yapılan araştırmalar sonucunda kurumsal araştırmalar dışında 23 ilden 375 çalışan ile görüşme gerçekleşmiş ve bu çalışanların %91'i özel sektör çalışanı, % 5'lik kısmını ise kamu çalışanları oluşturmaktadır. Yapılan görüşmelerde kişilerin %90,7'lik bir kısmı iş yerinde uygunsuz davranışlarla maruz kaldıklarını , %9,3 lük bir kısım çalıştıkları yerde mobbinge maruz kalmadıklarını iletmişlerdir. Araştırmada yönetim kurulu veya koordinatör düzeyi çalışanlardan 26 kişi arasından 23'ü uygunsuz hal ve tavırlarla karşı karşıya kaldıklarını söylemektedirler (Süzek, 2008).

5.2. Mobbing Dava Süreçleri

Mobbing sebebi ile maddi ve manevi tazminat talepleri ortalama bir yıl içerisinde sonuçlandırılmaktadır. Fakat taraflar dava sonucu kararı temyize sürecine taşımak isteyip istinaf mahkemesine de gönderebilmektedirler. Görevli ve yetkili mahkeme mobbing uyguladığını iddia ettiği işverenin ikametgâhının bulunduğu mahkemeye veya iş yerinin bulunduğu yerdeki iş mahkemesidir. Mobbing davası şahsa, kişi özelinde de açılabilir. Şahsa açılabilmesi için mobbing uygularken kullanılan araçların da ayrıca Türk Ceza Kanunu kapsamında da suç unsuru oluşturması gerekmektedir(Şen, 2009).

Mobbing nedeniyle açılacak olan tazminat davalarında hükmedilecek manevi tazminatı hâkim belirlemektedir ve davalar zaten ağırlıklı olarak manevi tazminat taleplidir. Ortaya çıkan zararın büyüklüğüne göre manevi tazminat oranı artacağından dava masrafları da buna bağlı olarak artacaktır.

Türkiye Cumhuriyeti Devleti bir "Hukuk Devleti"dir. Hukuk devleti olması nedeniyledir ki, her düzenlemenin hukuksal bir dayanağı bulunmakta ve bulunmalıdır. Temel mevzuatımız olan Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında, hukuka uygun olarak yürürlüğe konulmuş milletlerarası anlaşmalar kanundan üstündür ve bu sözleşmelerin anayasaya aykırılığı nedeniyle iptali istenemez.

Aşağıda Türk İş Hukukunu düzenleyen temel mevzuatlar ve Dünya Çalışma Örgütü (ILO) Sözleşmeleri gösterilmiştir.

- 2709 Sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası
- 152 No'lu Liman İşlerinde Sağlık ve Güvenliğe İlişkin Sözleşme
- 155 No'lu İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşme
- 164 No'lu Gemi Adamlarının Sağlığının Korunması ve Tıbbi Bakımına İlişkin Sözleşme
- 167 No'lu İnşaat İşlerinde Güvenlik ve Sağlık Sözleşmesi,
- 176 No'lu Madenlerde Güvenlik ve Sağlık Sözleşmesi
- 187 No'lu İş Sağlığı ve Güvenliğini Geliştirme Çerçeve Sözleşmesi
- 4857 Sayılı İş Kanunu
- 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu

- 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu
- 5237 Türk Ceza Kanunu

Mobbing, psikolojik tacizi ifade etmekte ise de TDK ve Yargıtay'ın kararlarının bazılarında bu kelime yerine 'bezdiri' kelimesi de kullanılabilir. Mobbing bir psikolojik şiddettir. Türk hukukunda mobbing kavramı yeni bir kavram olduğundan henüz yaptırımlarına ilişkin özel bir düzenleme yoktur ve bu konu ile alakalı değerlendirme yapan mahkeme İş Kanunu, Yeni Borçlar Kanunu, Medeni kanun, Türk Ceza Kanunu'nun genel düzenlemeleri göz önünde tutulup dikkate alınmaktadır. Tüm bunlara ek olarak, 49.03.2011/27879 sayılı iş yerlerinde psikolojik tacizin (mobbing) önlenmesi hususunda genelge yayımlanmış bulunmaktadır.

5.3. Ne Mobbing Değildir?

İşyerlerinde meydana gelen her olumsuz davranış, eylem tabii ki mobbing olarak değerlendirilemez. Bir defaya mahsus fiziksel şiddet, küfürlü söylem, aşağılama içeren davranışlar, stres, kriz anlarına dayalı olarak ortaya çıkan işyeri sınırı içinde kalan davranış ve tutumlar mobbing olarak atfedilemez. Mobbing olarak değerlendirilebilecek olayların tekrarlanıyor ve süreklilik arz ediyor olması gerekmektedir. Ayrıca bu eylemler bilinçli ve kasıtlı yapıyor olmalıdır. Bu hareketlerin amacı da kişiyi yıldırma, baskı altına alarak performansını düşürmeye yöneliktir. Mobbing olarak değerlendirilebilmesi için; kişinin kişilik haklarının ihlali, kişinin çalışmasına engel olacak ve sağlığına zarar verecek boyutlara sebebiyet verecek gözlemlenebilir zararlar ortaya çıkartması gerekmektedir. Mobbingin varlığı için kişilik haklarının ağır şekilde ihlaline gerek yoktur. Bu haksızlığın tespiti tek başına yeterlidir.

5.4. Mobbing Nasıl İspatlanır?

Çalışanın mobbing iddiası mobbingin varlığı için yeterli görülmemektedir. Mobbingin varlığının ispatı mağdur çalışana aittir. Fakat yeni tarihli alınan kararlarda gerçekliğine inanılan her iddia yeterli olup, işverenin mağdur çalışana karşı mobbing uygulamadığını ispat etme yükümlülüğü vardır. Yargıtay mobbingin varlığının ispatı konusunda Yargıtay 22. Hukuk Dairesi'nin 2013/693 E, 2013/30811 K ve 27.12.2013 tarihli karar önemli bir emsal karar niteliği taşımaktadır. Bu karara göre; mobbingin varlığı için kişilik haklarının ağır şekilde ihlaline gerek olmadığı; kişilik haklarına yönelik bir haksızlığın yapılması bile yeterli olup iddialarda şüpheden uzak kesin deliller aranmadan mağdur çalışanın kendisine karşı iş yerinde uygulanan kuşku uyandıracak olguları bile öne sürse kâfi oluşunu; mobbing konusunda yapmadığına dair ispat yükünün asıl işverende olduğu (davalı taraf) kararına varılmıştır. Tanık beyanları, bilirkişi raporu, sağlık raporu, kamera kayıtları ve diğer tüm delillerle beraber mahkeme inceleme yapmaktadır.

5.5. Mobbinge Maruz Kalan Bir Kişi Ne Yapmalı?

Mobbinge uğradığını ispat konusunda mağdur çalışan bazı hususlara dikkat etmelidir;

- Çalışan iş yerinde; kendisinin itibarını, saygınlığını, bulunduğu pozisyonu kötü manada zedeleyen, etkileyen tüm yazışma örneklerini kaydetmeli, kopyalarını almalıdır.
- Yapılan telefon görüşmeleri mesai saatleri dışında da kalıyorsa uygunsuz zamanlarda yapılan görüşmelerin operatörlerden görüşme detaylarını içeren dökümlerin temini,
- Sosyal medya üzerinden yapılan olumsuz, aleyhe yorumlar da mobbing kapsamında değerlendirilebilmektedir.

- Şirketin yöneticisi/ yöneticileri tarafından gönderilen sms, whatasapp yazışmaları, e-posta trafiği de mobbing ispatında kullanılabilir.
- Mobbing başladığı an itibarı ile yapılan uygunsuz hareket, tutumları olaylar döngüsünün tarihini ve içeriğini not alarak mahkemeye delil olarak sunulabilir.
- Tüm bu kötü süreç sebebi ile mağdurun bozulan ruh sağlığı sebebi ile tedaviye başlanmış ise kullanılan ilaç, reçete, hastane raporunu delil olarak kullanabileceklerdir.
- Ayrıca iş yerindeki psikolojik baskı sebebi ile aslında TCK 132. Maddesi gereğince

‘Haberleşme içeriğinin kayda alınması hangi araçla olursa suçun nitelikli halini oluşturacaktır. Örneğin içeriğinin okunabilir bir şekilde mektup fotoğrafının çekilmesi yahut üçüncü kişilerin kendi aralarında yapmış oldukları telefon konuşmalarının ses kayıt cihazıyla kaydedilmesi fiilleri suçun daha ağır cezayı gerektiren nitelikli halini oluşturacaktır. Bu durumda faile verilecek ceza temel haline verilecek cezanın 1 kat fazlasıdır.’ Fakat eğer elde delil yoksa ve temin edilemiyorsa Yargıtay’ın bu konuda mobbing nezdinde almış olduğu istisnai bir karar bulunmakta ve toplantı esnasında cep telefonu ile yapılan gizlice kayıt esnasında uğranılan hakaretleri kabul etmiş ve bazı durumlarda kabul göreceğini açıklamıştır.

5.6. Mobbinge Maruz Kalanlar Nereye Başvurabileceklerdir?

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’na, CİMER, Alo 17, Anayasa mahkemesi, Türkiye İnsan Hakları Kurumu, Kamu Görevlileri Etik Kurulu’na başvuru yapıp şikâyette bulunabilirler.

5.7. Mobbinge Maruz Kalan Mağdurun Hakları Nelerdir?

Mobbinge uğradığını düşünen mağdur çalışan; iş sözleşmesini haklı nedenlere dayanarak feshedip, Borçlar Kanunu, Türk Medeni Kanunu’na göre tazminat isteyip mobbingi gerçekleştiren yöneticiyi dava edip manevi tazminat isteyebilme gibi hukuki haklara sahiptir.

Manevi tazminat talep edebilmek için psikolojik tacizin mağdurun kişilik haklarına zarar vermesi şartının oluşması gerekmektedir. Psikolojik taciz adı altında her davranış da manevi tazminatı gerektirmeyebilir.

Çalışan mağdur mobbing sebebi ile istifa edip işinden ayrılmak zorunda kaldığında da maddi zarara uğrayacak ve çalışan bu durumda maddi tazminat talebinde de bulunabilecektir. Mobbing bir suçtur. İşverene ya da diğer bir çalışanın mobbing saldırısına maruz kalan çalışanın talep edip bildirmesine rağmen gerekli önlemleri almayan işverene karşı da mobbing davaları yine iş mahkemelerinde görülmektedir. Cinsel amaçlı taciz söz konusu ise davalı tarafa mağdurun şikâyeti üzerine üç aydan iki yıla kadar hapis cezası ya da adli para cezası verilir. Bu eylem; hizmet, eğitim öğretim ilişkisine dayalı taraflarca gerçekleştirildiyse verilecek olan ceza yarı oranında artırılmaktadır. Eğer bu olumsuz durumdan kaynaklı kişi işinden ayrılmak, okulunu bırakmak, ailesinden uzaklaşmak durumunda kaldıysa ceza bir yılın altında olmamaktadır.

Sistemik olarak, sürekliliği olacak şekilde gerçekleştirilen ve mağdur çalışanın iş yaşamının dışına itilerek, yılmasını sebep olup sinmesini amaçlayan mobbing olgusu, Türk Hukuk sisteminde kendisine kavramsal olarak tam olarak bir yer bulamamış ve kendi içerisinde karmaşık, çelişkilerle dolu kararlara hükmedilmiştir.

6. MOBBİNGE UĞRAYAN KİŞİLERİN ÇEVRE YAKINLARINDAN ALDIKLARI DESTEĞİN ÖNEMİ

Mağdurun sağlam bir duruş sağlayabilmesi için maruz kalınan mobbingin etkilerini sonucu baskı ve stresli ortamda rahatlaması adına yakın çevresinin desteğine ihtiyacı vardır. Mobbinge maruz kalan kişi iş dışında sosyal yaşantısında kendisini motive edecek insan ve araçlara ihtiyaç duymaktadır. Tüm bunların yanında tabii ki kişinin karakteri, kendi iradesi de büyük önem arz etmektedir. Örneğin olaylara vereceği tepki, olay karşısındaki duruş kişiden kişiye değişmektedir.

Tek taraflı yaşandığı düşünülen mobbing olgusu etkileri bakımından kişinin çevresini de etkilemektedir. Çevresine bu durumu yansıtan mağdur bu buhranı yaşıyorken ailesi, arkadaşları da etkilenecek ve bu durum için üzüntü duyacaklardır. Bu durum karşısında aile içi şiddet, boşanmalar meydana gelebilmektedir. Mağdur kişi bu süreçte yakınlarının desteğini hissetmek ister ve bu destek mobbinge karşı daha dirençli bir tavır sergilemesinde yardımcı olur. Yakın çevre desteği şu şekilde sağlanabilir (Eğer, 2017);

- Yaşadığı zorlu günlerde doktordan destek alabileceğinin söylenmesi
- Mobbing olgusunun tanımlanmasında yardımcı olmak
- Mobbingin bir suç olduğunu hatırlatıp suç duyurusunda bulunabilmesi için destek olup, bilinçlendirmek.
- Mağdurun kendisini daha iyi hissedeceği davranışlar sergilemek,
- Yeni bir iş başvurusu için kendisine özgeçmiş hazırlamasında yardımcı olabilmek,
- Zaman yönetimi konusunda kendisine destek olmak
- Mağdura bu süreçte okuyup kendisini iyi hissetmesini sağlayacağını düşündüğünüz kitaplar hediye etmek gibi davranışlar sıralanabilir.

Mobbing ile başa çıkmada örgütlerin de izleyeceği yollar arasında;

- Kurum kendi kültürü doğrultusunda çalışan sadakati sağlanmalı ve bu doğrultuda çalışmaları sağlanmalıdır
- Örgütün vizyon, misyonu net bir şekilde çalışanlara izah edilmelidir.
- Çalışana değerli olduğu hissettirilmeli, gerekli aksiyonlar alınmalıdır.
- Çalışanlar yöneticilerinden övgü, takdir, hakkaniyetli davranış ve tutumları hissetmelidirler.
- Örgüt içerisinde gerçekleşen etkinlik, eğitim toplantı gibi aktivitelerden çalışan dışlanmamalı; çalışanların hepsinin haberi olmalıdır.
- Çalışanların iş yükü ve görev, sorumlulukları net şekilde kendisine anlatılmalı bunun bilincinde olmalıdır.

Örgütler ise bu konuda bilinçli olmalı ve önlem almalıdırlar. Şayet bir örgütte mobbing uygulanıyor ve örgüt bu duruma destek olup sorunu görmezden gelirse bu örgütte;

- Çalışan uzman kadro işi bırakıp gittiğinde örgüt kan kaybına uğrar ve maddi kayıplar verebilirler, o kişinin yerini doldurma noktasında sıkıntı çekebileceklerdir.
- Dava açan çalışan mağdur için mahkeme masrafları ayrı bir gider kalemi oluşturacaktır.
- Örgütler kendilerini savunurlarken yasal yollar için zaman ve çana sarf etmek zorunda kalacaklardır
- Erken emekliye ayrılanlara ödeme yapmak zorunda kalacaklar ve maddi manevi tazminat ödemelerine de hükmedilebilecektir.
- İşin kalibresi azalır.

SONUÇ

Ülkemizde ALO 170'e yapılan aramalar, başvurular güderek günden güne artmaktadır. Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'na bağlı ALO 170 Yardım ve Destek Hattına mobbing sebebi ile başvuru yapan kişi sayısı 2011 yılında iki bin (2000) civarında iken 2017 yılında ise bu rakam 16 bin 787 e ulaşmıştır. Mobbing konusunda farkındalık oluşturmak adına kurumlar, dernekler çalışanları bilinçlendirmekte ve hangi sektör olursa olsun insanların mobbinge maruz kaldıklarını ve haklarını aramaları gerektiği üzerinde durulmaktadır. İnsanların çoğu maruz kaldıkları şeyin mobbing olduğunun bile farkında değiller. Bu kadar gündemde olan bir konunun aslında üstü kapalı şekilde durmaması için gerekli çalışmalar yapılmaktadır.

Son yıllarda, özellikle de gelişmiş rekabetin çok daha yoğun şekilde hissedildiği ülkelerde yaygınlaşan mobbing uygulamaları hem bireylere hem de örgütlere inanılmaz ölçüde zarar vermektedir. Bir örgütün verimliliği çalışanlarının verimliliğiyle doğru orantılı olduğu gerçeğini düşünürsek çalışanlar sağlıklı bir ortamda çalışmalılardır. Örgütlerde yaşanan mobbing karşısında hem kısa hem de uzun vadede çalışanlar etkilenmekte bu da örgütsel anlamda performans ve faaliyetleri olumsuz yönde etkilemektedir.

Mobbing sistematik bir şekilde uygulanarak bu artık örgüt içinde bir psikolojik savaş haline gelmekte ve çalışan mağduru işten ayrılma noktasına kadar getirebilmektedir. Oysaki insanların zamanlarının çoğunu çalıştıkları iş yerinde geçirdikleri düşünülecek olunursa bu durumun insan onuruna yakışacak şekilde iyileştirecek önlemlerin alınması şarttır. Bu sebepten dolayı özellikle Batılı ülkelerde mobbingi önlemeye yönelik ayrıca mağdurların tedavisinde iyileştirmeye yönelik yoğun bir çaba görülmektedir. Ülkemizde de bu süreç anlamlandırılmaya çalışılmaktadır.

Ülkemizde yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi mevcut yasal düzenlemeler ile genel hukuk temel prensipleri çerçevesinde mobbing olgusunun çözümlenip mahkemelerce hali hazırda yürürlükte olan yasal mevzuatlarda mobbinge ilişkin bir kanun olmadığından psikolojik tacizin sadece fiziki yönü ile ilgilenilmektedir. Mevzuatımızda bu anlamda çok büyük bir boşluk söz konusudur. Yargı kararları ve emsal kararlarla doldurulmaya çalışılan bu boşluğun yapılacak yasal düzenlemeler ya da ortaya konulacak yeni bir kanun ile giderilmesi önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2008). İşyerinde psikolojik yıldırma (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 37(2), 111-120.
- Chapel, D., & Di Martino, V. (1998). *Violence at Work*. ILO Report.
- Davenport, N., Schwartz, R.D., & Elliott, G.P. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*. (Çev: O.C.Önersoy). İstanbul: Sistem.
- Doğan, S. (2007). Duygusal zekâ: Tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine kavramsal bir bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.
- Eğer, K. (2017). İş hayatında uygulanan mobbing'in çalışanlar üzerindeki etkileri: Bir uygulama çalışması. *Türk Bilişim Sektörü İletişim Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 1-26.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Evli, M. (2018). Stresle başetmede geliştirilebilir bir boyut: Öğrenilmiş güçlülük. *Journal Of Contemporary Medicine*, 8(4), 377-380
- Hilal, Ö., Elif, D. E., Nazenin, İ., Aynur, M. ve Faikoğlu, R. (2015). Mobbing (psikolojik yıldırma), örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 2(1), 27-33.

- İlhan, Ü. (2010). İşyerinde psikolojik tacizin (mobbing) tarihsel arka planı ve Türk hukuk sisteminde yeri. *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1175-1186.
- İşmen, E. (2001). Duygusal zekâ ve problem çözme. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13, 111-124.
- Karaca, N. G. (2009). Avrupa Birliği ülkelerinde işyerinde psikolojik tacizin boyutları, psikolojik tacizle mücadele ve sendikaların rolü. *Çimento İşveren Dergisi*, 5(23), 26-45.
- Kök, M. (2019). *Psikolojik tacizin (mobbing) örgütsel bağlılığa etkisi: Banka çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Kök, S. B. (2006). *İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusu ve nedenleri*. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Okutan, E. (2015). Mobbing (Yıldırma) ve kişilik ilişkisi: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde bir örnek olay incelemesi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 10(1), 1-14.
- Özalp Yıldız, D. ve Develi, A. (2020). İş yaşamında bir risk: mobbing üzerine minör bir inceleme. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(3), 107-121.
- Özen, S. (2007). İşyerinde psikolojik şiddet ve nedenleri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3), 1-24.
- Özkan, M. (2015). Öğrenilmiş güçlülük: Kavramsal bir inceleme. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(1), 25-40.
- Shallcross, L. (2003). *The Workplace Mobbing Syndrome: Response and Prevention in the Public Sector*. A Community Response Conference, Brisbane Australia.
- Süzek, S. (2008). *İş hukuku*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Şen, S. (2009). Psikolojik taciz ve iş kanunu boyutu. *Çimento İşveren Dergisi*, 5(23), 46-68.
- Toker Gökçe, A. (2009). Mobbing: İşyerinde yıldırma kavramsal çerçeve. *Üniversite ve Toplum Dergisi*, 9(2), 1-9.
- Tüz, M. (2002). Kişisel mükemmelliği yakalamada nöro linguistik programlama (NLP) tekniği. *U.Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 137-144.
- Ünal, T. (2008). *Halkla ilişkiler ve NLP ilintisinin iletişim yönünden incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, A. (2008). Mobbing ve örgüt iklimi ile ilişkisine yönelik ampirik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 334-357.
- <http://members.shaw.ca/mobbing/mobbingCA/mobsyndrome-1.htm>, 27.12.2023
- <http://www.globalblaw.com/post/deneme>. *Mobbing Mağdurlarının Hukuki Hakları* (Yazan: S.Baktaş), 01.08.2023.